

Bedarfsorientierte zeitliche und räumliche Arbeitsorganisationen im Zeitalter der Digitalisierung

Ufuk ALTUN

*Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa)
Uerdinger Str. 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Der Digitalisierung wird zukünftig ein hoher Einfluss auf die Arbeitswelt und -organisation zugeschrieben. Zeitautonomie, mobile Arbeit und virtuelle Zusammenarbeit jenseits fester Arbeitsorte werden immer wichtiger. Bezüglich der räumlichen und zeitlichen Organisation der Arbeit bedeutet das, dass der Mensch als Wissens- und Informationsträger ungebundener arbeiten kann, da die Digitalisierung es ihm erlauben wird, die Arbeit an verschiedenen Arbeitsorten und zu verschiedenen Arbeitszeiten zu verrichten. Vor diesem Hintergrund zeigt der Beitrag die Herausforderungen sowie Handlungsfelder auf und versucht einen Überblick zum Thema „Bedarfsorientierte zeitliche und räumliche Arbeitsorganisationen“ herauszuarbeiten.

Schlüsselwörter: Arbeitsort, Arbeitszeit, Digitalisierung, Flexibilität, Informations- und Kommunikationstechnologien, Zeitautonomie

1. Ausgangspunkt: Auf dem Weg zur digitalen Arbeitswelt

Die Digitalisierung und die damit einhergehenden technologischen Entwicklungen werden diversen Berufsgruppen und Unternehmen positive Effekte in Richtung Flexibilität bieten und vielen Beschäftigten neue Chancen eröffnen, den Wunsch nach flexiblen, selbst gestalteten Arbeitsplätzen und Arbeitszeiten auf der Basis digitaler, vernetzter Strukturen zu erfüllen. Eine vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft durchgeführte Studie zum Thema „Industrie 4.0“ zeigt diesen Trend. Rund 60 Prozent der Befragten gaben an, dass Industrie 4.0 und Digitalisierung den Beschäftigten mehr Flexibilität – inhaltlich, zeitlich und räumlich – bieten werden (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft 2016).

Gleichzeitig wird die Digitalisierung für die Gestaltung von Inhalt, Prozess und Organisation der Arbeit und Zusammenarbeit neue Ressourcen eröffnen, indem sie den Zugang zu intelligenten Tools, Instrumenten und Vernetzungstechnologien sowie zu global verteilten Informationen, Ressourcen, Arbeitspartnern und Märkten erleichtern oder erst ermöglichen wird (Picot & Neuburger 2013). Zudem machen es die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien möglich, virtuelle Netzwerke zu bilden. Virtuelle Teams sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich im virtuellen, orts- und zeitunabhängigen Raum treffen, um an einem oder mehreren Projekten gemeinsam zu arbeiten. Dadurch werden den Unternehmen neue Möglichkeiten eröffnet, Arbeitsprozesse räumlich und zeitlich bedarfsorientiert zu gestalten sowie auf Marktschwankungen schneller zu reagieren.

Die Digitalisierung beinhaltet noch eine weitere Chance: Sie ermöglicht Personen, wie z.B. alleinerziehenden Personen, den Zugang zum Arbeitsmarkt, die bisher zeitlich und räumlich eingeschränkt waren. Folglich werden Arbeitsformen und Modelle, wie z.B. Telearbeit, Vertrauensarbeit, flexibles und mobiles Arbeiten

zunehmend an Bedeutung gewinnen. Sehr wahrscheinlich werden sich auch gemischte Arbeitsformen verstärkt etablieren, wie das Arbeiten im Home-Office in Kombination mit der klassischen Arbeit im Büro bzw. im Betrieb.

2. Herausforderungen

Die Herausforderung für die Zukunft wird darin bestehen, wie sich Arbeit in Betrieben und Büros durch den Einsatz neuer digitaler Technologien verändern und wie Arbeit auf dieser Grundlage flexibel gestaltet wird. Nach Schröter und Scherer basiert die herkömmliche, klassisch geprägte Arbeit „vor allem auf drei Faktoren: 1. Arbeit hat ihren Ort. 2. Arbeit hat ihre Zeit. 3. Arbeit hat normativ die Standardform des Normalarbeitsverhältnisses“ (Schröter & Scherer 2010).

Hinsichtlich der Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle, die im Zuge der o.g. Entwicklung entstehen werden, erfordert die zunehmende Digitalisierung eine bedarfsgerechte und maßgeschneiderte Arbeitsorganisation, welche in drei Dimensionen stattfinden wird (Abb.1):

- Flexibilität der Arbeitszeit
- Flexibilität des Arbeitsortes
- Flexibilität der Arbeitsstruktur

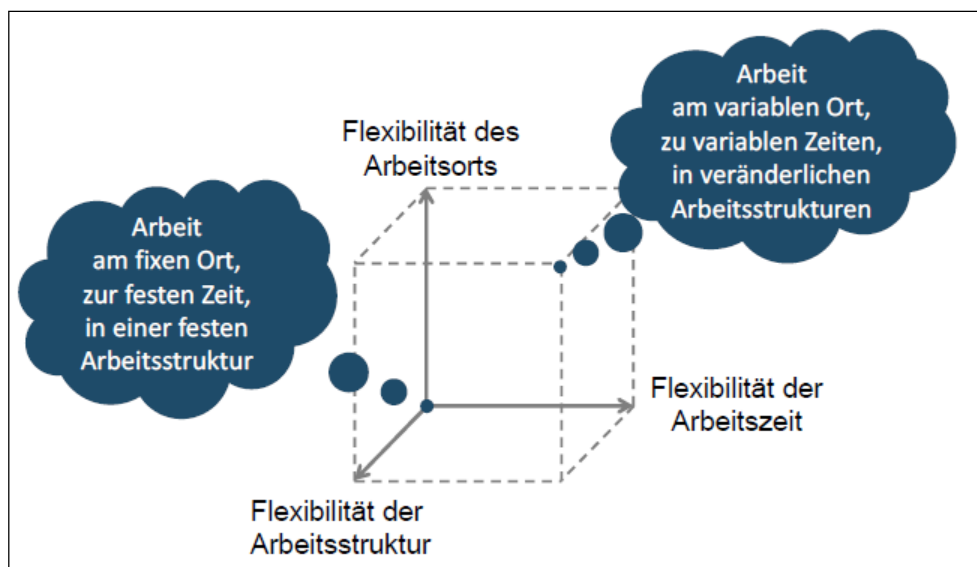


Abbildung 1: Dimensionen flexibler Arbeit (Quelle: Spath et al. 2013).

Bereits heute wird diskutiert, wie Unternehmen und Beschäftigte die Herausforderungen gemeinsam gestalten und als Innovationschance nutzen und wie maßgeschneiderte Lösungen erarbeitet werden sollen, damit möglichst viele, auch kleinere und mittlere Unternehmen sowie Beschäftigte, von den Chancen der Digitalisierung profitieren. Das Ziel lautet dabei; je nach Unternehmensgröße, Branche, Wirtschaftslage usw. die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die Unternehmen ihre Anpassungsfähigkeit an veränderte Kundenwünsche und schwankende Auftragslagen, ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit weiter stärken und die Beschäftigten ihre Potenziale sowie Leistungsfähigkeit umfassend und nachhaltig entwickeln.

3. Handlungsfelder

Die Digitalisierung wird für diverse Berufsgruppen neue Formen der Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung sowie höhere Autonomiegrade und Flexibilitätspotenziale ermöglichen. Arbeitszeit wird sich künftig mehr an der individuellen Arbeitsaufgabe und dem Arbeitsanfall orientieren (z. B. Projektarbeit). In einigen Bereichen werden sowohl von Unternehmen als auch von Beschäftigten veranlasste Unterbrechungen der Arbeit möglich und notwendig sein. Zugleich wird das Bedürfnis der Beschäftigten nach mehr Zeitsouveränität (z.B. familiäre Bedürfnisse, Bedürfnisse der beruflichen Weiterentwicklung) steigen.

Die flexiblen Arbeitszeitmodelle können es ermöglichen, die unterschiedlichen Interessen der Beschäftigten in ihren jeweiligen Lebensphasen angemessen zu berücksichtigen und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu verbessern. Eine gelungene Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird auch eine wichtige Rolle bei der Personalgewinnung und –bindung spielen. Denn immer mehr Beschäftigte wollen sich sowohl beruflich als auch familiär einbringen können.

Nicht nur zeitlich, sondern auch räumlich ist eine größere Flexibilität zu erwarten. Mobile Arbeitsmittel und die Alternative, Arbeiten in verstärktem Maße an verschiedenen Arbeitsorten und zu verschiedenen Arbeitszeiten erledigen zu können, werden zu einer Entkopplung vom bisherigen starren betrieblichen Arbeitsort führen und die klassische Büroarbeit wird tendenziell an Bedeutung verlieren. Mobiles Arbeiten oder das Arbeiten im Home-Office gehören heute bereits für viele Beschäftigte zum Alltag. Mobile Technologien wie Notebooks, Smartphones und Tablet Computer sowie die Verfügbarkeit mobiler Breitbandnetze ermöglichen es, an nahezu jedem Ort zu arbeiten und dabei mit anderen in Kontakt zu sein. Mit Cloud Computing können Beschäftigte überall auf Daten und Anwendungen zugreifen. Teams können nicht nur an einzelnen Standorten, sondern für spezielle Projekte, zeitweise weltweit und über Zeitzonen hinweg, zusammengestellt werden. Die Flexibilisierung des Arbeitsortes kann für die Beschäftigten die Chance bieten, Beruf und Privatleben besser vereinbaren zu können und auf diesem Weg die Chancengleichheit voranzubringen. Insofern die Digitalisierung die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern wird, werden sich auch Erwerbsverläufe von Frauen und Männern weiter angleichen.

Des Weiteren ist Digitalisierung verbunden mit einem hohen Maß an selbstgesteuertem Handeln, kommunikativen Kompetenzen und Fähigkeiten zur Selbstorganisation. Zentrale Fragestellungen in diesem Zusammenhang werden lauten; wie können gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen im Umgang mit orts- und zeitsouveränem Arbeiten gestaltet und gesichert sowie Überlastung bzw. psychischer Belastung durch gesteigerte Informationsvielfalt vorgebeugt werden. Wie sich psychische Belastung im Zuge der Digitalisierung verändern wird, ist bisher kaum vorhersehbar. Essenziell sind hier Mobilitätskompetenz und Flexibilitätskompetenz, insbesondere die Fähigkeit zur verantwortungsvollen Selbstorganisation und angemessener Leistungs- und Führungspolitik, um den Arbeitsalltag in räumlicher und zeitlicher Hinsicht unter Beachtung arbeitsschutzrechtlicher Standards zu strukturieren und ein passendes Verhältnis von Erwerbstätigkeit und Privatleben zu ermöglichen.

Ebenso werden diese Veränderungen in der Arbeitsorganisation neue Anforderungen an das Führungsverhalten und die Führungs- und Leistungsstruktur mit sich bringen (Hille et al. 2015). Je flexibler Arbeitszeiten und Arbeitsorte werden, desto stärker werden sich die Arbeitsweise und die Zusammenarbeit verändern.

Hierbei sind konkrete Vorschläge zu neuen Führungs- und Beteiligungskonzepten im Hinblick auf nachhaltige und motivierende Führung, insbesondere im Zusammenhang mit virtueller Team- und Projektarbeit, erforderlich.

4. Fazit

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass es durch die Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologien zu einer weiteren Ausweitung der Formen und Möglichkeiten der räumlichen und zeitlichen Organisation der Arbeit kommen wird. Dabei werden pauschale, allgemeine Regeln immer seltener eine Antwort auf neue Herausforderungen sein.

Folglich wird die Digitalisierung eine bedarfsgerechte und maßgeschneiderte Arbeitsorganisation erfordern, insbesondere im Hinblick auf Arbeitsformen mit räumlicher und zeitlicher Flexibilität. Die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen wird sich stärker an den speziellen Gegebenheiten in den Branchen und Unternehmen orientieren, wobei die Bedürfnisse der Beschäftigten und Belange der Unternehmen in Balance gehalten werden sollten. Vorausgesetzt, die Unternehmen und Beschäftigte sind bereit und in der Lage, sich in jeweiligen Bereichen und Kompetenzen weiterzuentwickeln, welche für das Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt erforderlich sein werden.

Entwickelt sollten praxisorientierte Lösungskonzepte, um den Weg für innovative Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle zu bereiten, welche eine Balance zwischen betrieblichen Zeit- und Leistungserwartungen, Erreichbarkeit und Verfügbarkeit schaffen sowie notwendige Kommunikation durch Vernetzung von Arbeitsabläufen unterstützen. Auf der Grundlage dieser Einschätzungen stellen sich folgende Forschungsfragen, so dass konkrete Konzepte entwickelt und nachhaltig umgesetzt werden können:

- Welche Arbeitszeitgestaltungen/-formen werden notwendig sein und wie können sie im Interesse von Unternehmen und Beschäftigten im Betrieb etabliert werden?
- Wie werden Arbeitsplätze und Rahmenbedingungen zu gestalten sein?
- Welche Kompetenzen für Führungskräfte und Beschäftigte werden zukünftig verstärkt benötigt?
- Wie gestaltet sich Führung bei räumlicher, zeitlicher und organisatorischer Flexibilität, virtueller Team- und Projektarbeit?

5. Literatur

- Hille S, Börkircher M, Jeske, T (2015) Produktionsarbeit und Führung in der Industrie 4.0. Betriebspraxis & Arbeitsforschung, Nr. 223. Bergisch Gladbach: Heider Verlag, 27-31.
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2016) ifaa-Studie - Industrie 4.0 in der Metall- und Elektroindustrie. Düsseldorf: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg).
- Picot A, Neuburger R (2013) Arbeit in der digitalen Welt - Zusammenfassung der Ergebnisse der AG1-Projektgruppe anlässlich des IT-Gipfels-Prozesses.
- Schröter W, Scherer I (2010) Gestaltung virtueller Arbeitswelten. Der Einfluss moderner IuK-Technologie auf das Mobilitätsverständnis und die Arbeitsorganisation. In: Balfanz/Schröter (Hrsg) Gestaltete Virtualität und Arbeitswelt. Mössingen: Talheimer Verlag, 89 – 124.
- Spath D, Ganschar O, Gerlach S, Hämmerle M, Krause T, Schlund S (2013) Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.