

Dr. Tobias Kämpf

Zeitenwende im Büro

Präsentation auf der 6. Engineering- und IT-Tagung der IG Metall
Forum 3: Digitales Büro – Aktuelle Entwicklungen und
Gestaltungsmöglichkeiten

Rüsselsheim, 10. September 2014

Forschungshintergrund

- **Informatisierung und neue Formen der Industrialisierung**
 - „Digit-DL: Digitale Dienstleistung in modernen Wertschöpfungssystemen“ (BMBF, 2013 – 2016)
 - „WING – Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten“ (BMAS, 2014 – 2017)
 - „Lean im Büro – Neue Industrialisierungskonzepte und die Folgen für Arbeit und Beschäftigte“ (HBS, 2013-2015), Forschungsfelder: IT, R&D, Admin
 - Insgesamt mehr als 130 Expertengespräche und Intensivinterviews
- **Neue Phase der Globalisierung**
 - u.a. „GlobePro“ (BMBF, 2008-2013), „Offshoring“ (HBS, 2007-2010), „Export IT“ (BMBF, 2005-2008)
 - ITK-Branche, Automobilindustrie, Elektroindustrie
 - Mehr als 380 Interviews an den Knoten internationaler Wertschöpfungsketten (Deutschland, Indien, USA, Osteuropa)
- **Neue Belastungen in der modernen Arbeitswelt („Burn-Out“)**
 - „pinowa – „Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ (BMBF, 2012-2015)
 - „Diwa-IT – Demographischer Wandel und Prävention in der IT-Branche“ (BMBF, 2007-2010)
 - Mehr als 210 Expertengespräche und Intensivinterviews in der ITK-Industrie
- **Karrierechancen in modernen Unternehmen**
 - „Frauen in Karriere – Chancen und Risiken für Frauen in modernen Unternehmen“ (BMBF, 2008-2013)
 - ITK-Branche, Elektroindustrie, Finanzdienstleistungen
 - Insgesamt 335 Expertengespräche und Intensivinterviews

Agenda

Zeitenwende im Büro:

Neue Qualität der Informatisierung & der Umbruch der Arbeitswelt

3 Fallbeispiele aus der Praxis:

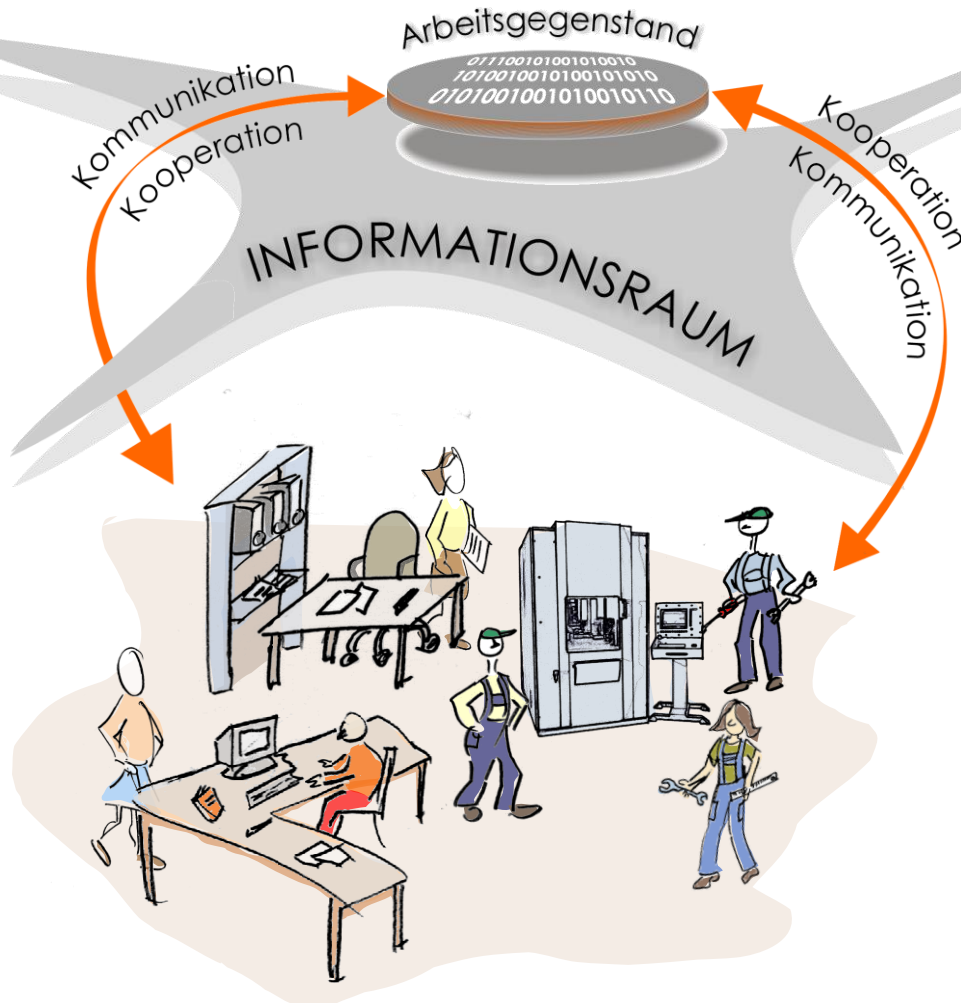
Shared Services, Lean Office & Cloud Working

Die Perspektive der Beschäftigten:

„Neue Zeiten“ und „Gesundheit am seidenen Faden“

Produktivkraftsprung Informationsraum: Neue Qualität der Informatisierung der Arbeitswelt

digit DL
...



- Informationsraum als neuer sozialer Handlungsraum
- **Arbeit:** Informationsraum als neuer Raum der Produktion
 - Arbeitsmittel und -gegenstand im Netz
 - IT-Prozesse und Informationssysteme strukturieren Arbeit in neuer Qualität
 - Kommunikation im Informationsraum
- Umbruch in der Arbeitswelt
 - Systemische Integration & neue Formen der Steuerung von Unternehmen
 - Global vernetzte Ökonomie & weltweite Sourcing-Strategien
 - Neue Möglichkeiten der Kommunikation im Unternehmen – Wissensaustausch & Vernetzung von Know-how
 - Mobile Endgeräte und „Entgrenzung“ von Arbeit
 - „Big Data“ – Zwischen Kundenintegration und neuen Kontrollmöglichkeiten
 - Industrie 4.0 & die „Digitalisierung der Fabrik“
 - „Digital natives“ kommen mit ihren Erfahrungen und Erwartungen in der Arbeitswelt an
 - ...

Zeitenwende im Büro

- Neue Phase der Globalisierung
 - Global verteilte Wertschöpfungsketten
 - Kopfarbeit gerät in den Sog der Globalisierung
 - Auch Hochqualifizierten droht nun die Verlagerung von Arbeit
- Neuer Typ der Industrialisierung
 - Informationsebene als Ausgangspunkt
 - Kopfarbeit als „objektiver Prozess“ und Kollektivierung von Wissen
 - Ziel: Abhängigkeit vom einzelnen Individuum reduzieren
- „System permanenter Bewährung“ (Boes, Bultemeier)
 - Kennzahlen: Arbeit wird transparent & messbar
 - Zugehörigkeit zum Unternehmen wird optional ... und an die Zielerreichung gebunden
 - Arbeit als permanente Bewährungsprobe



Agenda

Zeitenwende im Büro:

Neue Qualität der Informatisierung & der Umbruch der Arbeitswelt

3 Fallbeispiele aus der Praxis:

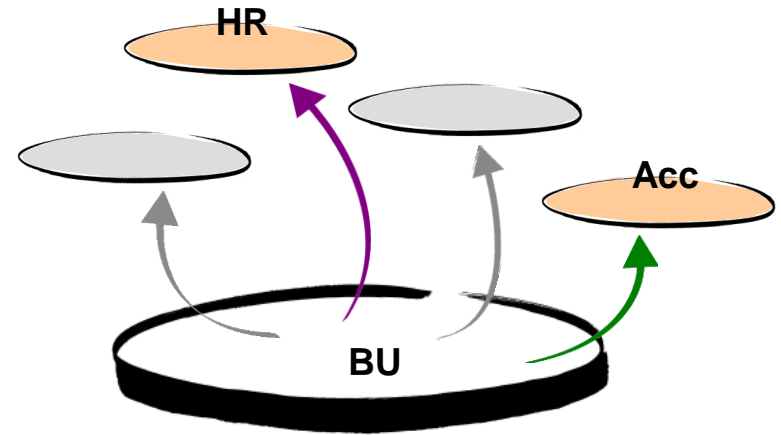
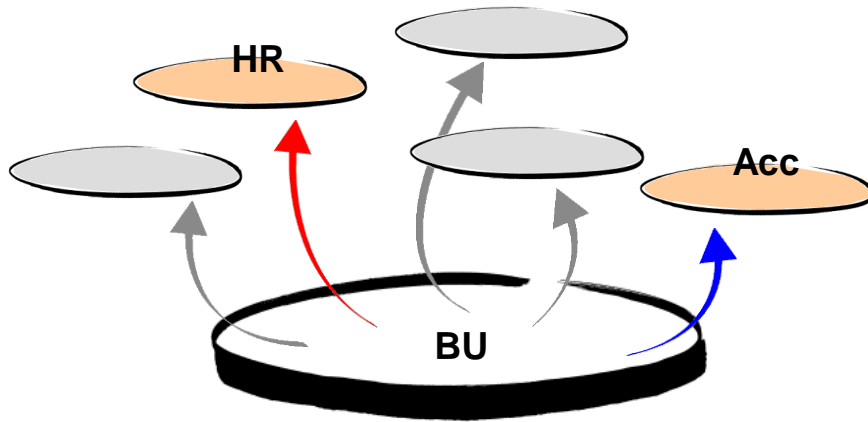
Shared Services, Lean Office & Cloud Working

Die Perspektive der Beschäftigten:

„Neue Zeiten“ und „Gesundheit am seidenen Faden“

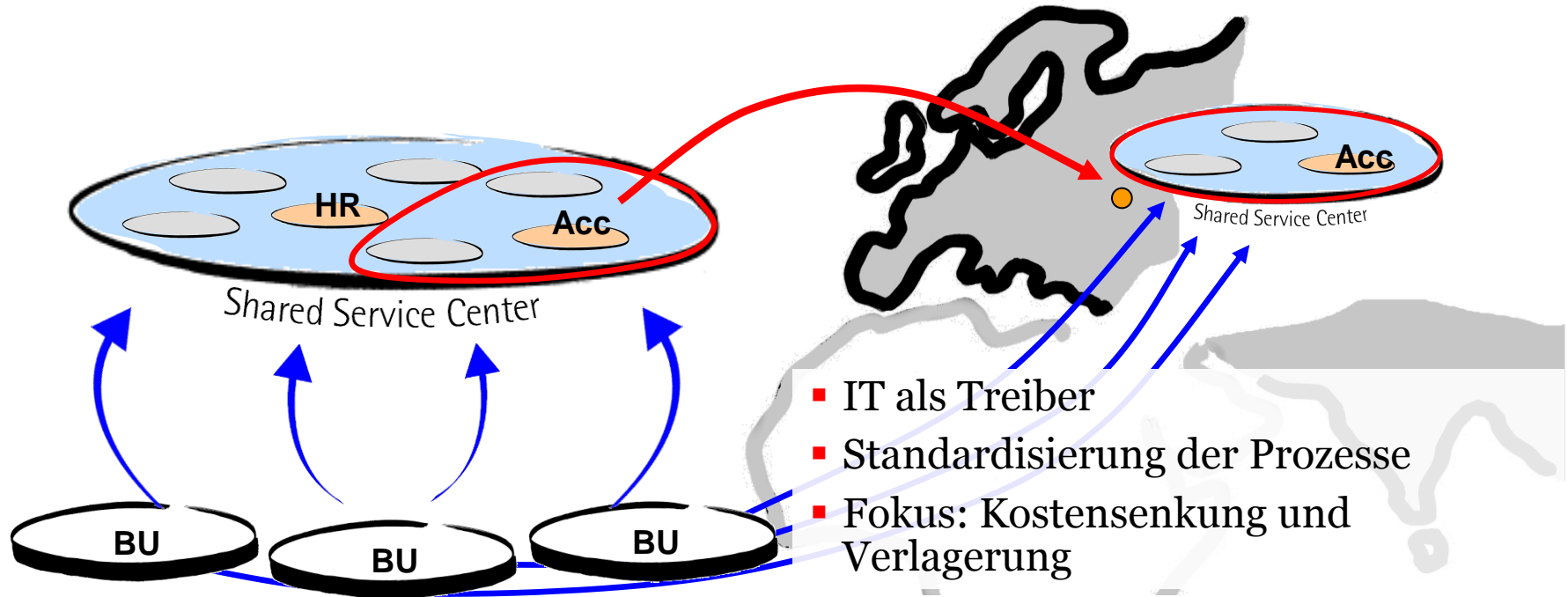
Fallbeispiel I – „Shared Services“: Reorganisation von Verwaltungsfunktionen

- Ausgangssituation:
Business Units mit jeweiligen unterstützenden Funktionen und unterschiedlichen Prozessen



Fallbeispiel I – „Shared Services“: Reorganisation von Verwaltungsfunktionen

- Bündelung an einem Standort – Homogenisierung der Prozesse



- „Outsourcing“ und/oder Verlagerung von Teilen des Shared Service Center

- Veränderung in Angestelltenbereichen kulminiert aktuell in neuem Trend: „Lean Office“, „Lean Software-Development“, „Lean Engineering“
- Prinzipien und Ideen der „Lean Production“ werden auf die Kopfarbeit übertragen: Lean-Ansätze als Wegbereiter einer „Industrialisierung neuen Typs“
 - Vom Fluss des Werkstücks zum „flow of information“: Prozessorientierung, Synchronisierung und Taktung
 - Kontinuierliche Verbesserung: Kollektivierung von Wissen & „intelligente Prozesse“
 - Organisation des „shop-floors“ & der Teams: Kollaboration, Transparenz, ... und auch Kontrolle
- Lean in der Praxis: Große Bandbreite bei der Umsetzung
 - Software-Entwicklung als Vorreiter der Bewegung: Lean + Agile Methoden („Scrum“) bilden die Basis für ein neues Produktionsmodell
 - Nachholende Entwicklung in den traditionellen Industrieunternehmen: Nach Produktivitätssteigerungen in der Produktion werden GPS in die Büros übertragen
 - Suche nach neuen Strategien und Organisationskonzepten: Forschung & Entwicklung sowie die Verwaltung geraten nun verstärkt in den Fokus

Fallbeispiel III: „Cloud Working“

- Konsequente Nutzung des Informationsraums als „Raum der Produktion“
- Mit der „Cloud“ zu neuen Formen industrialisierter Software-Entwicklung
 - Community: Kollaboration, Transparenz & Zerlegung von Software
 - Integration durch Entwicklungsumgebung und soziale Netzwerke
 - Software-Entwicklung als Teil einer synchronisierten, getakteten Wertschöpfungskette
 - Strategie des Auspielens von Innen und Außen: Radikalisierung des Wettbewerbs
 - Individuelle Bewertung von Leistung und Person durch Vorgesetzte und Kollegen: „digital reputation“
- Austauschbarkeit als neue Handlungsgrundlage in der Arbeit
 - Jeder muss immer wieder neu beweisen, dass man es verdient hat, weiter dazuzugehören
 - Informatorische Durchdringung des Arbeitsprozesses – Transparenz, Vergleichbarkeit, Kontrolle
 - Erosion der individuellen Machtbasis durch Entkoppelung von Wissen und Person
 - Freelancer in der Cloud als „stille Reserve“ – permanenter Druckposten für die „Stammebelegschaft“

Agenda

Zeitenwende im Büro:

Neue Qualität der Informatisierung & der Umbruch der Arbeitswelt

3 Fallbeispiele aus der Praxis:

Shared Services, Lean Office & Cloud Working

Die Perspektive der Beschäftigten:

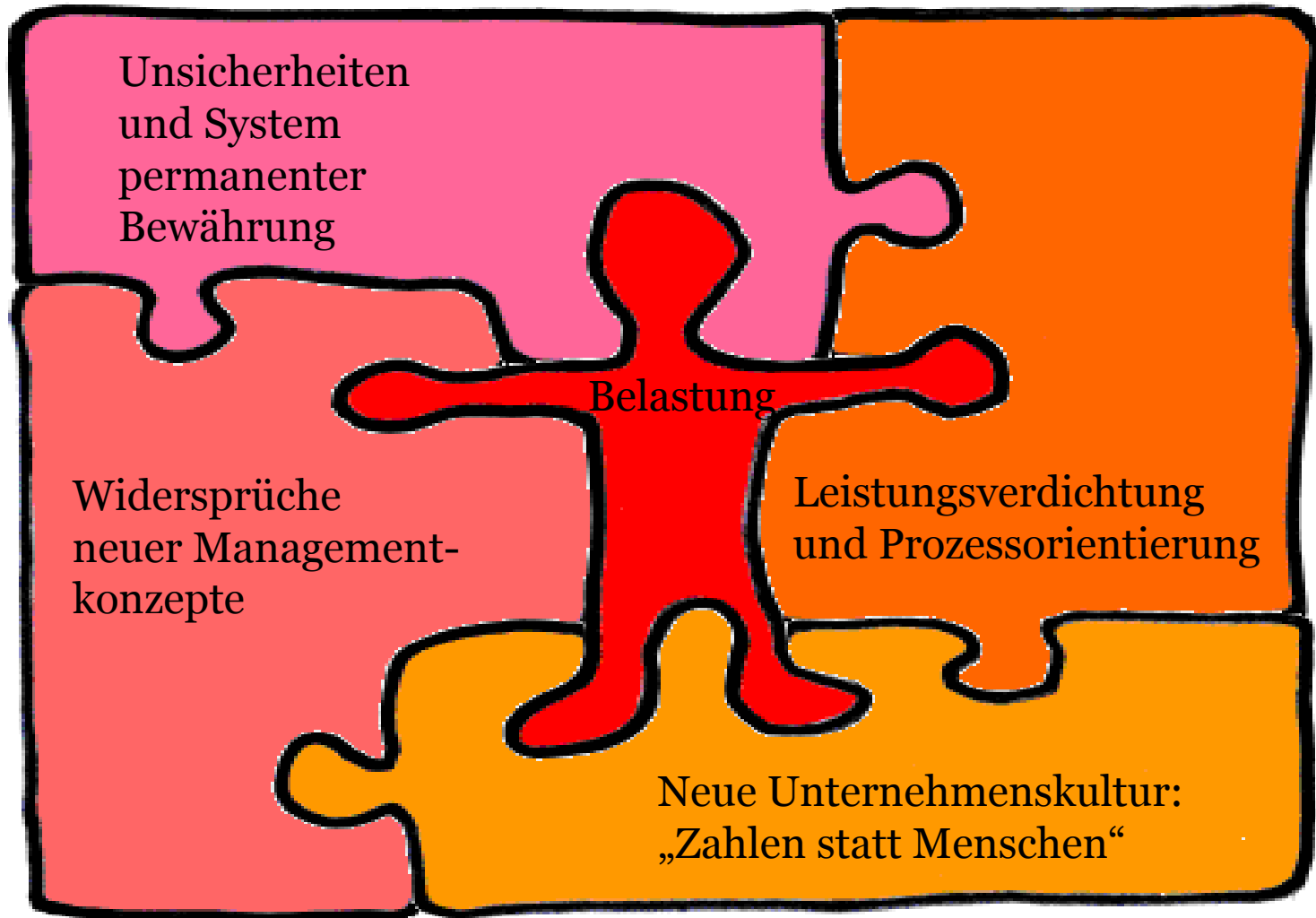
„Neue Zeiten“ und „Gesundheit am seidenen Faden“

Perspektive Beschäftigte – „Neue Zeiten“

- Zentrales Forschungsergebnis: Beschäftigte nehmen einen **Bruch** in der Entwicklung ihrer Arbeitssituation wahr
- Je nach Unternehmen eigene „Gemengelage“
 - Kostensenkung & permanente Reorganisation: Neue Unsicherheit und Erfahrung von Austauschbarkeit
 - Globalisierung: „Weltmarkt für Arbeitskraft“ und die Drohkulisse „Verlagerung“ werden in neuer Qualität spürbar
 - Veränderung im Management: Strategie & neuer Führungsstil werden in Frage gestellt, Vertrauen geht verloren
 - Veränderungen in der Arbeit selbst: Standardisierung von Arbeitsinhalten und -prozessen & Verlust von Freiheitsgraden
 - Wandel der Unternehmenskulturen: „Man ist hier nur noch eine Nummer“
- Verlust der bisherigen Position im Unternehmen: Neuer Umgang der Unternehmen mit den Angestellten – Ende des Expertenmodus

→ **Tiefgreifende Erfahrung von Entwertung**

„Gesundheit am seidenen Faden“



These:

Die Gestaltung der Umbrüche im „modernen Büro“ wird zur strategischen Zukunftsfrage für Betriebsräte & Gewerkschaften

- **Grundlegender Wandel von Arbeit:** „Industrialisierung neuen Typs“ führt zu neuen Koordinaten im modernen Büro
- **Arbeitsbeziehungen in Bewegung:** Neue Chancen, die Zielgruppen „Angestellte“ und Hochqualifizierte zu erreichen
- **Erfolgsfaktor Beteiligung:** Selbstbestimmung durch Mitbestimmung

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

Dr. Tobias Kämpf
ISF München
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
+49 (0) 89 272921-0

<http://digit-dl-projekt.de>

<http://www.isf-muenchen.de>

tobias.kaempf@isf-muenchen.de