

Für eine verantwortungsvolle Verwendung von IKT



Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)
und Arbeitsbedingungen der Fach- und Führungskräfte

DISKUSSIONSLEITFADEN





Dieses Dokument wird mit Hilfe der Europäischen Gemeinschaften
veröffentlicht. Es spiegelt die Ansichten der Autoren wider.
Die Europäische Kommission übernimmt keinerlei Verantwortung für
die enthaltenen Informationen.

September 2014

Für eine verantwortungsvolle Verwendung von IKT



**Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)
und Arbeitsbedingungen der Fach- und Führungskräfte**

Verfasst für EUROCADRES

von

Marc-Eric BOBILLIER CHAUMON
Bruno CUVILLIER
Philippe SARNIN
Salima BODY-BEKKADJA

Inhalt

Vorwort	3
Einleitung	4
1. Die Zielsetzungen dieses Leitfadens	5
2. Auswirkungen und Probleme, die durch diese Technologien in der Arbeitswelt aufgeworfen werden: Erfahrungen von Gewerkschaftsvertretern	8
3. Was kann ich in meiner beruflichen und/oder gewerkschaftlichen Praxis machen, um Probleme im Zusammenhang mit der Installation und der Verwendung von IKT anzugehen und zu behandeln?	17
4. Zusammenfassung: Auf welcher Ebene können Forderungen gemacht werden, und was ist ihr Inhalt?	27
5. Referenzen	29
Anhang	31

Vorwort

Warum braucht EUROCADRES einen Leitfaden über IKT? Weil Informations- und Kommunikationstechnologien alle Bereiche und die Organisation der Arbeit erobert haben. Sehr oft handelt es sich dabei um Ressourcen, die von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern - und insbesondere von Führungskräften - begrüßt werden, dafür ist jedoch sowohl auf persönlicher als auch auf kollektiver Ebene eine Art der Verwendung erforderlich, die gemeinsam diskutiert und gut organisiert werden muss.

Werden IKT schlecht eingesetzt (nicht alles ist negativ, bei weitem nicht), dann können sie weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen sowie das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit haben und können manchmal auch zu einem Druckmittel werden und zu Isolation führen. Mails, Intranet, soziale Netzwerke und viele andere Informationsquellen überschwemmen uns förmlich: Wir werden regelrecht „überfüttert“. Wir sind mit einer Intensivierung der Arbeit, einer Erhöhung der Kontrollen (durch Informationsinstrumente und Berichterstattungspflichten) sowie Zeitanforderungen, wie die Notwendigkeit, praktisch immer zur Verfügung zu stehen, den eigenen Zeitplan bekannt zu geben und ständig erreichbar zu sein, konfrontiert. Das E-Mail-System ist dafür das beste Beispiel: Mails sind für Führungskräfte unabdingbar und viele von ihnen schreiben im Durchschnitt 100 Mails pro Tag und verwenden dafür 2-3 Stunden, allerdings trägt dies auch zu dem Gefühl von Erschöpfung und von Stress bei. Eine Führungskraft wird im Durchschnitt alle vier Minuten unterbrochen!

Das Arbeitspensum, das Arbeitsumfeld und Kommunikationstechnologien wirken zusammen, um die zeitlichen und räumlichen Grenzen des Verhältnisses zwischen Unternehmen und den ArbeitnehmerInnen verschwimmen zu lassen. Diese neue Art des Verhältnisses zu Raum und Zeit in der Arbeit nähert sich immer mehr an traditionelle und konventionelle Verhältnisse an, ohne diese jedoch verschwinden zu lassen.

Wie kann man Privatleben und Berufsalltag in Einklang bringen, wenn man die in einem Unternehmen oder der Verwaltung existierenden Anforderungen zu erfüllen versucht? Wie kann die Gewerkschaft Führungskräfte dabei unterstützen?

Als EUROCADRES mit dieser Problematik konfrontiert wurde, wollte er mit Unterstützung der Europäischen Union ein europäisches Schulungsprojekt für die in der Gewerkschaft aktiven Führungskräfte ins Leben rufen, um seinen Mitgliedern geeignete Mittel in die Hand zu geben.

Diese Tagungen machten es uns möglich, dank der Mitarbeit unserer Experten und Expertinnen und der bei uns organisierten Führungskräfte, im Rahmen von hochinteressanten Treffen diesen Leitfaden zu verfassen, von dem wir uns wünschen, dass er für unsere AnhängerInnen nützlich sein möge. Der Leitfaden ist im PDF-Format erhältlich und soll somit eine breite Verteilung möglich machen.

Patricia Blancard

Vizepräsidentin EUROCADRES

Stellvertretende Generalsekretärin der Gewerkschaft CFDT- Cadres

Einleitung

Information- und Kommunikationstechnologien (IKT) breiten sich massiv in allen Funktionen und allen Bereichen der Organisationen aus. Sie verändern die Tätigkeit der Arbeitnehmer¹- und insbesondere der Führungskräfte - tiefgreifend.

In diesem Zusammenhang sind sich die Gewerkschaftsvertreter der Fragen und Problemstellungen, die durch die Verwendung dieser Technologien entstehen, bewusst. Es ist allerdings nicht immer einfach festzustellen, welche Art von Forderung zu stellen ist, und auf welcher Ebene gehandelt werden muss. EUROCADRES wollte daher eine Diskussion zu diesem Thema auf der Grundlage von Beiträgen von Forschern, die Experten auf diesem Gebiet sind, in Gang bringen, aber auch auf der Grundlage der Erfahrung der Gewerkschaftsvertreter, um bei diesen Fragen voranzukommen.

Dieser Leitfaden stützt sich auf Diskussionen von europäischen Gewerkschaftsvertretern aus dem Bereich der Führungskräfte, die bei Weiterbildungstagungen durch Experten gesammelt wurden. Insgesamt nahmen etwa 100 Personen² aus 25 verschiedenen Gewerkschaftsorganisationen, aus sieben europäischen Ländern an diesen Sitzungen teil. (vgl. Ansatz & Verwendete Methoden in „Anhang“, S. 25).

Folgende Ziele wurden bei der Schulung verfolgt:

1. Erstellung einer Bestandsaufnahme der allgemeinen Praktiken und Einsatzgebiete von IKT durch Beschäftigte und insbesondere durch Führungskräfte;
2. Diskussion über die Auswirkungen von IKT auf die Tätigkeit und den Beruf (auf die Gesundheit, auf die Arbeitsbedingungen, auf die Organisation, die Arbeitsgemeinschaft, ...);
3. Ausarbeitung von guten Praktiken zur Eindämmung von Auswüchsen oder missbräuchlichen Verwendungen von IKT;
4. Erstellung eines Leitfadens zur verantwortungsvollen Verwendung von IKT für Gewerkschaftsvertreter;

Dieser Leitfaden richtet sich in erster Linie an Frauen und Männer, die Gewerkschaftsvertreter der europäischen Führungskräfte sind, er kann aber für auch Anwender, Manager, Dienstnehmer und Entscheidungsträger, die mit technologischen Entwicklungen konfrontiert sind, interessant sein.

Er stellt Ressourcen vor, dank derer es gleichzeitig möglich sein sollte, die Auswirkungen der Technologien auf die Berufstätigkeit zu analysieren und Veränderungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Alle Personen, die diesen Leitfaden lesen, finden darin Interventions- und Verhandlungsmöglichkeiten, die auf den jeweiligen Beruf, das

1 Bei der Erstellung dieses Leitfadens wurde die männliche Form verwendet, es sind jedoch sowohl Männer als auch Frauen gemeint.

2 Der überwiegende Teil der Gewerkschaftsvertreter übt auch führende Funktion in der Technik oder in der Unternehmensleitung aus.

kulturelle Umfeld oder den betreffenden Tätigkeitsbereich angepasst werden können. So dient der Leitfaden über die Gewerkschaftsvertreter hinaus allen Führungskräften.

Das Dokument ist in drei große Teile unterteilt:

- a. Beschreibung des Umfelds und der Zielsetzungen des Projekts;
- b. Feststellung der Auswirkungen von IKT auf die berufliche Tätigkeit;
- c. Darstellung der Vorschläge für Forderungen, die in bestimmte Aktionsbereiche eingeteilt sind;

1 Die Zielsetzungen dieses Leitfadens

1.1 Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und die Arbeitswelt

1.1.1 DEFINITION

Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) beinhalten verschiedene Technologien, dank derer es möglich ist, zu kommunizieren und die für die Arbeit in den Unternehmen notwendigen Informationen zu empfangen, zu speichern, zu analysieren und weiterzugeben. Dabei sind Instrumente für Telearbeit, Audio- und Videokonferenzen, soziale Medien, wissensorientierte Informationsmanagementsysteme, Systeme für die elektronische Datenverwaltung, das Projektmanagement, integrierte Software, usw., zu unterscheiden.

Diese IKT gehören nun zu den täglich von Arbeitnehmern und insbesondere von Führungskräften benutzten Instrumenten. Nichtsdestoweniger wirft die Verwendung dieser Technologien zahlreiche Fragen in Bezug auf die Arbeitsbedingungen und die Art und Weise, wie diese in den Organisationen verwendet werden, auf.

1.1.2 IKT UND ARBEITSBEDINGUNGEN

Die Technologien nehmen einen immer wichtigeren Platz in unserer Berufstätigkeit ein. Ihre Anwendung ist allerdings nicht neutral. Sie verändern unsere Art zu denken, Dinge zu erledigen, zu organisieren, zusammenzuarbeiten, und ganz allgemein, in der Arbeit zu leben und diese zu erleben. Die computergesteuerte Umgebung hat Auswirkungen auf jede Tätigkeit, die in der Arbeit erledigt wird (auf ihre Art, den Inhalt, die Modalitäten, die Regulierung und Umsetzung), auf jene Tätigkeiten, die am Rande der Arbeit durchgeführt werden und diese unterstützen (Bereiche, die Beziehungen, Organisation und Management betreffen) sowie Tätigkeiten, die außerhalb der klassischen Grenzen des Unternehmens erfolgen (mobile „Nomadenarbeit“, Telearbeit, häuslicher Bereich, usw.). Auch die Beiträge, welche diese Technologien leisten können, sind unterschiedlich. Manche erleichtern die Durchführung von Tätigkeiten, werten diese

auf und eröffnen neue Möglichkeiten für die Entwicklung des Arbeitnehmers, wohingegen andere eher seinen Aktionsradius einschränken und ihn seiner Autonomie und Kompetenzen berauben.

Forscher zeigen zum Beispiel auf, welche unterschiedlichen Folgen diese IKT auf die Arbeitsbedingungen haben können:

- Intensivierung und Überlastung durch IKT in der Arbeit (Stress, Arbeitsgesundheit, Beispiel: Mails, etc.);
- Übergreifen der beruflichen Tätigkeit auf die Privatsphäre;
- Kontrolle und Überwachung der Arbeit und des Arbeitnehmers (über Mails, Rückverfolgungsinstrumente, etc.);
- Isolierung von Einzelpersonen und Verschlechterung der Arbeitsgemeinschaft;
- Veraltung der Kompetenzen durch die Weiterentwicklung der Technologien;
- Umstrukturierung der Arbeitsprozesse mit den IKT und Veränderung der Organisationsstruktur (Entlassung, Neuverteilung der Tätigkeit und der Kompetenzen, etc.);
- Missbräuchliche Verwendung von IKT zur absichtlichen Beeinträchtigung der Arbeitsbedingungen und Schwächung der Arbeitnehmer (Beispiel: Cyberstalking);
- ...

1.1.3 LEITENDE ANGESTELLTE UND IKT

Eine Kategorie von Arbeitnehmern, die ganz besonders von der Ausweitung dieses neuen digitalen Arbeitsumfelds betroffen ist, sind die leitenden Angestellten, die „Manager“ und die leitenden Techniker. Sie verwenden diese Systeme in hohem Maße (mehr als ein Dutzend zwischen 4,5 Std. – 7 Std. am Tag; vgl.: APEC, 2011 ; CAS, 2012). Sie stehen praktisch dauernd mit diesen Instrumenten in Verbindung, nicht nur in der Arbeit, sondern auch außerhalb ihrer wirklichen Arbeitszeit, wo diese Instrumente in das Privatleben einsickern und dadurch auch Auswirkungen auf ihr Sozial- und Familienleben haben. Außerdem findet gerade eine Umgestaltung der Tätigkeiten der leitenden Angestellten in Richtung von stärker administrativ strukturierten Aufgaben, in Richtung einer Aufsplitterung der Arbeit, ja im Falle mancher sogar in Richtung weniger Autonomie und zu einem Sinn- und Kontrollverlust in Bezug auf die zu erledigende Arbeit statt.

Allerdings können Führungskräfte mitunter diese Umstände nutzen, indem sie sich zusätzliche Spielräume und eine zusätzliche Flexibilität für ihre Tätigkeit schaffen. Es gibt also zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten, die von der ausgeübten Tätigkeit, dem Profil der Führungskräfte, den Organisationen und der jeweiligen nationalen Kultur abhängen.

Es scheint demnach notwendig zu sein, eine Reihe von Vorschlägen für Führungskräfte und mögliche Forderungen für Gewerkschaftsvertreter auszuarbeiten, um für



eine sinnvolle Nutzung von IKT einzutreten und ihre Verwendung in der Arbeitswelt zu verbessern.

1.1.4 GEWERKSCHAFTSVERTRETER UND IKT

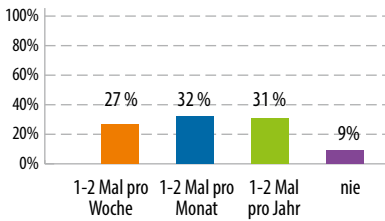
IKT sind ein wichtiges Element der Arbeitsbedingungen unselbstständig Erwerbstätiger und daher ist es nötig, dass man in den Organisationen darüber spricht und diskutiert. Die Auswahl dieser Technologien, die Einsatzmethoden, die Unterstützung von Arbeitnehmern beim Erlernen von deren Gebrauch könnten Gegenstand dieser Diskussion sein. Die Spielräume sind dabei sehr groß und die Befragung der Arbeitnehmer vor Ort könnte allerlei Probleme lösen.

Es scheint schwierig, in Bezug auf IKT „das Rad der Zeit“ zurückzudrehen, aber die ständige Erneuerung dieser Technologien erfordert es, dass man aufmerksam die Folgen analysiert, die diese auf die Arbeitsbedingungen haben können.

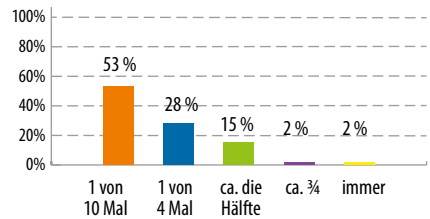
2 Auswirkungen und Probleme, die durch diese Technologien in der Arbeitswelt aufgeworfen werden: Erfahrungen von Gewerkschaftsvertretern

Gewerkschaftsvertreter werden von den Beschäftigten zu verschiedenen Problemen im Zusammenhang mit der Auswahl, der Verbreitung und dem Einsatz der Technologien bei ihrer Tätigkeit, aber auch außerhalb des Unternehmens, angesprochen.

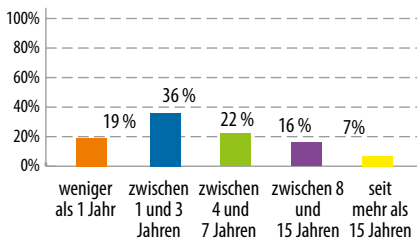
In Bezug auf Schwierigkeiten bei der Verwendung von IKT werden Sie wie oft angesprochen? (n = 167):



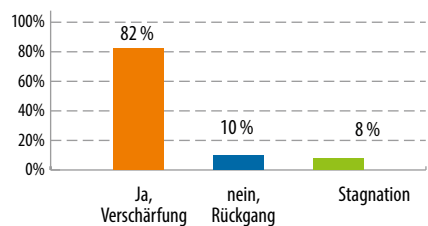
Anteil der Anfragen an die Gewerkschaften, die ausdrücklich IKT betreffen (n=167)



Seit welcher Zeit werden Sie in Bezug auf die Verwendung von IKT angesprochen? (n=167)



Glauben Sie, dass die Probleme im Zusammenhang mit den IKT sich in den nächsten Jahren verschärfen werden?



2.1 Ungleichheiten beim Zugang zu den Technologien je nach Unternehmen und Land

Eine erste Feststellung kann gemacht werden: Die Art und der Umfang der Auswirkungen unterscheiden sich je nach dem Geschäftsbereich (Dienstleistungen, Industrie, Technologien,...), der Größe und der Art des Unternehmens (öffentlich oder privat), dem Profil der Führungskräfte (Experten, Personalbüro oder Leiter), aber auch nach den materiellen und technologischen Ressourcen der Unternehmen sowie nach dem Land, in dem die technologischen Veränderungen vor sich gehen. Manche Länder und manche Firmen haben aufgrund einer weitergehenden technologischen Erfahrung und der Beherrschung innovativer Instrumente einen Vorsprung: Dies gilt zum Beispiel für die Zusammenarbeit im Bereich der Telearbeit zwischen verschiedenen Teams, an unterschiedlichen Orten, geteilten Arbeitsräumen, digitalen sozialen Netzwerken der Unternehmen, welche in manchen Firmen und Ländern in höherem Maße anzutreffen sind als in anderen. Andere haben hingegen einfach schon Schwierigkeiten bei der Aneignung und der Stabilisierung klassischer technischer Lösungen, weil sie zum Beispiel Gratisversionen von Textverarbeitungssoftware aufgrund der hohen Einkaufskosten einsetzen oder versuchen müssen, eine neuere Version eines Betriebssystems zur Durchführung der Arbeit zu erhalten. Dadurch entstehen Probleme, die je nach Land oder manchmal sogar je nach Unternehmen in ein- und demselben Land in unterschiedlicher Ausprägung auftreten können. Alles hängt von den finanziellen und technologischen Mitteln ab, die verfügbar sind, von der Ausgereiftheit der Organisation eines Unternehmens sowie vom kulturellen Kontext, in dem diese Technologien eingesetzt werden.

2.2 Der Ursprung der technologischen Veränderungen

Es gibt zahlreiche Faktoren, aufgrund derer es zu einer technologischen Veränderung in den Unternehmen kommt. Dabei können zum Beispiel folgende angeführt werden:

- Strategische Entscheidungen eines Unternehmens zur Reorganisation und Rationalisierung seiner Tätigkeit und zur Organisation seiner Struktur. In diesem Fall wird die Technologie als Instrument im Dienste einer Leistung für die Organisation und die Wirtschaftlichkeit gesehen;
- Neuere technologische Innovationen, von denen sich Unternehmen wünschen, von vornherein leistungstärkere und besser entwickelte Instrumente einsetzen zu können, die zu einer Verbesserung des Arbeitsprozesses beitragen können;
- Bei einer Internationalisierung des Unternehmens ermöglichen diese Technologien den Aufbau von Arbeitsnetzwerken, die über geographische, physische und zeitliche Grenzen des Unternehmens hinausgehen;
- Bei Firmenzusammenschlüssen und –annäherungen (Fusion/Aufkauf) entscheiden sich manche Unternehmen willkürlich und ohne jegliche vorherige Diskussionen dafür, ihre eigenen Technologien den Firmen, die sie aufzukaufen, aufzuzwingen;

- Das Ersuchen der Arbeitnehmer, Instrumente einzusetzen, die für ihre Tätigkeit besser geeignet sind, um besser arbeiten zu können oder ihren Beruf aufzuwerten. Dieses Phänomen trägt die Bezeichnung „BYOD“ (Bring your own device) und ist durch die Integration persönlicher sozialer Netzwerke in das Unternehmen auf Initiative der Beschäftigten gekennzeichnet.
- Der Wille, die Erfahrung, das Wissen und das immaterielle Kapital des Unternehmens in Clouds zu verwenden, um es gut einzusetzen und allen Beschäftigten zur Verfügung zu stellen. Das Ziel besteht somit darin, die intellektuelle Produktivität der Organisation zu verbessern, nämlich nicht das Gleiche noch einmal machen, was schon existiert, Irrtümer zu vermeiden, existierende Dinge zu erneuern, etc. Diese Vorgangsweise entspricht auch einem Querverbindungsansatz in der Organisation (Öffnung der Dienstleistungen und des Unternehmens) und einem Austausch von Erfahrungen und beruflichen Praktiken;
- ...

2.3 Die Problematik der Veränderung von Technologien: Die zahlreichen Auswirkungen auf die Tätigkeit der Arbeitnehmer

Der Rhythmus der technologischen Veränderungen in der Arbeitswelt beschleunigt sich, weil die Innovationen und verschiedenen Anwendungen technischer Lösungen immer zahlreicher werden. Die Anwendung dieser neuen Instrumente ruft im besten Fall einfache Transfers bei der Verwendung und dem Lernprozess (Wiederholung bereits bekannter Vorgänge in den Technologien) hervor, im schlimmsten Fall kommt es regelrecht zu Brüchen im Anwendungsbereich (man spricht von „disruptiven“ Technologien) und zu einer völligen Infragestellung dessen, was man „die Erfahrung eines Anwenders“ nennt, wodurch es für die Arbeitnehmer zu Situationen kommt, wo ein Misserfolg unumgänglich ist und wo die Ausführung ihrer Arbeit schwieriger wird. Hier sind neue sozioprofessionelle und Organisationsmodelle erforderlich, weil diese Instrumente eine andere Art zu denken, die Dinge zu erledigen und zusammenzuarbeiten erfordern.

Das Aufkommen der Technologien fällt also mit sozioprofessionellen Veränderungen, Umgestaltungen und Entwicklungen zusammen, die sich in manchen Fällen als eine Verschlechterung für die Arbeitnehmer herausstellen können. Es kann tatsächlich passieren, dass die Technologien, anstatt den Arbeitnehmern dabei zu helfen, effizienter und leistungsstärker zu werden, der Grund für Fehlfunktionen und Neukonfigurationen in der Arbeit sind oder zumindest existierende Probleme hervorheben und stärker ins Gewicht fallen lassen.

Die Probleme, mit denen die Gewerkschaftsvertreter zumeist konfrontiert sind und derentwegen sie von den leitenden Angestellten angesprochen werden, lassen sich in drei große Bereiche unterteilen:

- Neue oder unterschiedliche Arbeitsmodalitäten;
- Auswirkungen auf Führungskräfte und deren Tätigkeit;
- Die mangelnde Einbindung von Führungskräften in die Auswahl und die Umsetzung der Technologien;

2.3.1 NEUE ODER UNTERSCHIEDLICHE ARBEITSMODALITÄTEN

→ *Entstehung einer Arbeit « ohne Grenzen » mit einer Verwischung aller Anhaltspunkte*

Für Unternehmen ermöglichen die Technologien, Folgendes aufzuheben oder zu überwinden:

- **Zeitliche Grenzen:** Arbeitszeiten und Abwesenheit vom Arbeitsplatz sind kein Hindernis mehr für die Ausübung der Tätigkeit des Arbeitnehmers: Der Zugang und die Verfügbarkeit der Person sind dank der technologischen Instrumente praktisch ständig gewährleistet (durch ständige Verbindung, E-Mail, Smartphones, usw.).
- **Geographische Grenzen:** Die Tätigkeit wird außerhalb des Büros und des Unternehmens in Form von mobiler „Nomadenarbeit“ und Telearbeit erbracht: Wegen des ständigen Wechsels des Arbeitsortes und Arbeitsumfelds (Büro, beim Kunden, zu Hause, in den Filialen, im Hotel, in den Transportmitteln, im Wartesaal, etc.) werden die Arbeitnehmer mit mobiler Technologie ausgerüstet, um überall und jederzeit erreichbar zu sein. Die Arbeit wird größtenteils außerhalb jenes Bereichs erbracht, wo sie ursprünglich erledigt werden sollte. Die Technologien begleiten und verstärken diese physische und virtuelle Migration der Tätigkeit. Man spricht auch von „Mobiall“ (Mobilität überall), vom „permanenten Büro“ oder vom „Büro in der Manteltasche“.
- **Organisationsgrenzen:** Die Technologien tragen zu einer Öffnung der Dienstleistungen, zur Entstehung von Querverbindungen in dem Unternehmen und zu einem Aufbrechen von Arbeitsteams und der Verteilung auf verschiedene geographische Orte sowie zur Internationalisierung bei. Dies erfordert einerseits neue Formen der Zusammenarbeit und ein Management auf Entfernung, schafft aber auch neue Erfordernisse in der Arbeit, wie die Notwendigkeit der zeitlichen Abstimmung von Teams (der Versuch, im gleichen Takt und zur gleichen Zeit zu arbeiten, obwohl es eine Zeitverschiebung gibt – „follow the sun“) und der Zusammenarbeit (Verbindung unterschiedlicher kultureller Parameter, Beurteilung von Personen auf Entfernung).

In diesem Sinne verwischen IKT zeitliche, geographische und funktionelle Anhaltspunkte. Die Arbeit erfolgt nicht mehr an einem Ort, in einer Zeit sowie im Rahmen einer einzigen und begrenzten Tätigkeit. Sie geht über den traditionellen Rahmen hinaus und vergrößert den Anteil der Berufstätigkeit (aufgesplitterte und verwässerte

Zeit, mit Personen, die zuvor nicht unbedingt eine Verbindung zueinander hatten). Das erfordert Neuüberlegungen zur Art, den Bedingungen und den Modalitäten der Ausführung von Arbeit.

→ *Partielle und voreingenommene Evaluierung des Arbeitnehmers und seiner Tätigkeit*

„Dank“ der modernen Technologien ist eine Firma in der Lage, mit Hilfe einer ganzen Reihe von Parametern sehr genau festzustellen, was eine bestimmte Person macht, produziert und mit wem sie arbeitet: Wer was zu welchem Augenblick und innerhalb welcher Frist macht (seine Arbeitszeit, seine Reaktionszeit). Diese Nachverfolgbarkeit der verschiedenen Arbeitsschritte kann bei den Arbeitnehmern Unbehagen hervorrufen.

Diese werden im Übrigen nicht immer darüber informiert, dass solche Überwachungsmechanismen ihrer Tätigkeit eingesetzt werden und auch nicht über die Art und Weise, wie sie ausgearbeitet wurden. Was noch problematischer ist, ist die Tatsache, dass diese Systeme die tatsächlich geleistete Arbeit nicht widerspiegeln, sondern nur das, was als Endergebnis dabei herauskommt. Das, was man versucht hat, zu machen sowie die gesamte Arbeit der Vorbereitung und des Überlegens, die jedoch notwendig für die Ausführung der Arbeit sind, wird nicht abgebildet. Diese „technischen Bespitzelung“ wurde sehr oft nicht im Vorhinein mit den Sozialpartnern oder den Arbeitnehmern diskutiert oder verhandelt. Durch die Möglichkeit der Evaluierung individueller Leistungen tragen diese Systeme zu einer Verstärkung der Konkurrenz zwischen den Personen bei. Das kann zu einer Verschlechterung der vorhandenen Arbeitsgemeinschaft führen.

2.3.2 DIE AUSWIRKUNGEN AUF FÜHRUNGSKRÄFTE UND DEREN TÄTIGKEIT

→ *Immer stärker bei der Arbeit isolierte Arbeitskräfte*

Manche Technologien können nicht nur die Konkurrenz zwischen den Arbeitnehmern verstärken, sondern sie segmentieren auch die Tätigkeit und individualisieren die Arbeit. Zwar kommt es durch die Zwischenschaltung der Technologien zu einer stärkeren Zusammenarbeit (man tauscht Mails aus, man diskutiert in Audio-/Videokonferenzen, man teilt Erfahrungen und Praktiken in sozialen Netzwerken), aber trotzdem führt man diese „gemeinsamen“ Aktionen allein vor seinem Computer aus. Die Arbeitsgemeinschaft wird dadurch geschwächt, was zu einer Reihe von Einzelpersonen führt, die einer Isolierung ausgesetzt sind.

→ *Fragmentierung der Arbeit*

Die Arbeitslast verdoppelt sich und der Arbeitsrhythmus, der durch die Bearbeitung der immer zahlreicheren und unterschiedlichen, von den verschiedenen Technologien hervorgebrachten Daten (Nachrichten, Informationen, Anfragen, etc.) gekennzeichnet

ist, beschleunigt sich. Diese bringen zusätzliche, oft nicht vorhergesehene Aufgaben mit sich, für die man nur eine extrem kurze Bearbeitungszeit hat, sie führen zu einer Fragmentierung und einer Aufteilung der für wichtigere Aufgaben vorgesehenen Zeit und außerdem zu dem Gefühl, weniger gute Arbeit zu leisten, weil man weniger Zeit, aber auch weniger Aufmerksamkeit und Gedanken dafür erübrigen kann.

Die Intensivierung der Arbeit zeigt sich auch darin, dass der einzelne Mensch das Gefühl hat, die Kontrolle über seine Arbeit („was er machen muss“) und über deren Ablauf („wie er sie machen muss“) zu verlieren. Seine Tätigkeit wird immer mehr von den Notwendigkeiten und technischen Erfordernissen, die durch E-Mail, Reportingsysteme, geteilte Kalender, Mitteilungen von Arbeitsplattformen, usw., entstehen, kanalisiert, unterteilt und aufgeteilt werden.

→ **Übergreifen des Arbeitslebens auf das Privatleben**

Diese Technologien verursachen schließlich ein Übergreifen der beruflichen Tätigkeit auf die Privatsphäre in Form nicht anerkannter und nicht gezählter Überstunden. Die Technologien erleichtern diese ständige Verbindung und machen aus dem leitenden Angestellten einen Angestellten, dessen man sich „frei bedienen kann“ und der oft überfordert wird. Daher stellt sich folgende Frage: Welchen Handlungsspielraum hat der Arbeitnehmer, um dieses Eindringen in seine Privatsphäre zu steuern und sich ihm entgegen zu stellen? Welches zusätzliche Arbeitsvolumen stellen diese Aufgaben dar? Inwieweit muss man einseitige allgemeine Regeln und Richtlinien aufstellen, um den Zugang zu den Technologien außerhalb der Arbeit (ohne Abstimmung mit den Arbeitnehmern) zu beschränken? Wie effizient sind diese Richtlinien für die Lebensqualität der Arbeitnehmer wirklich? Damit stellt sich indirekt auch die Frage nach dem Recht der Führungskräfte, einfach abzuschalten, denn diese denken oft, dass sie ständig mit ihrem Unternehmen in Kontakt bleiben und dieses vertreten müssen.

→ **Ein Gefühl der Wegnahme der Tätigkeit und des Verlustes der Verantwortung bei manchen Arbeitnehmern**

Die Autonomie, Kompetenz und Erfahrung des Arbeitnehmers in der Arbeit können auch immer mehr zugunsten einer Art allgegenwärtiger technologischer Autorität in Frage gestellt und reduziert werden. Diese Instrumente (in der Art von Enterprise-Resource-Planning, Workflows, Reportingsystemen, etc.) treten während des gesamten Arbeitsprozesses auf. Sie bestimmen die auszuführenden Abschnitte, überprüfen die erfassten Informationen, ordnen und planen die Aufgaben, fordern die Aktualisierung der Daten und vermitteln den Arbeitnehmern schließlich den Eindruck, eher im Dienste der Technologie zu stehen als umgekehrt. Die Technologien sollen die Tätigkeit unterstützen und die Person in der Arbeit begleiten und nicht diese selbst und ihr Know-how ersetzen. Es sollten Verhandlungen und Diskussionen in diese Richtung aufgenommen werden.

→ *Erhöhte Autonomie und Verantwortlichkeit gegenüber anderen*

Die Technologien schaffen ein wichtiges Umfeld und wichtige Ressourcen für die Arbeit. Es obliegt der Einzelperson, ihre Mittel und Handlungsspielräume zu bestimmen, um die Arbeit auszuführen: Mit wem, woran, in welchem Augenblick jemand arbeiten muss, wobei aber auch die Effizienz und die Reaktionsgeschwindigkeit dieser Person in ihrer Tätigkeit sichtbar gemacht werden. Dadurch kommt es also zu einer größeren Autonomie, es wird aber auch ein zusätzlicher Druck auf den Arbeitnehmer ausgeübt: Er muss leistungsstärker sein (schneller reagieren, kreativ, produktiv, kommunikativ sein), weil er über leistungsstärkere Instrumente verfügt.

2.3.3 MANGELNDE EINBINDUNG DER FÜHRUNGSKRAFT IN DEN AUSWAHLPROZESS UND DIE UMSETZUNG DER TECHNOLOGIEN

→ *Arbeitnehmer werden wenig in die Entwicklung der IKT eingebunden*

Die IKT werden sehr oft direkt, ohne die Zustimmung und ohne die vorherige Befragung der Arbeitnehmer auf deren Arbeitsplatz implementiert. Die große Anzahl und die schnelle Aufeinanderfolge dieser Instrumente erfordern eine ständige Neueinstellung und dauerndes Lernen, was sehr anstrengend und beruflich destabilisierend sein kann, weil die Arbeitsabläufe und –regeln ganz eng mit der Verwendung dieser Instrumente verbunden sind. Die Beherrschung der IKT wird daher zu einer notwendigen Bedingung für das Bestehen auf dem Arbeitsplatz und die Anerkennung der Kompetenzen. Das Problem stellt sich insbesondere für ältere Arbeitnehmer.

→ *Das Verschwinden von Kompetenzen, die von der Firma nicht berücksichtigt und betreut werden*

Diese älteren Arbeitnehmer werden bei Änderungsprojekten sehr oft vernachlässigt, ja sogar links liegen gelassen, da sie als wenig „anpassungsfähig“ an neue Arbeitsmodalitäten, ja sogar als völlig unfähig zum Erlernen dieser neuen Technologien wahrgenommen werden. Dabei müsste man im Gegenteil in Betracht ziehen, dass ältere Arbeitnehmer viel Berufserfahrung haben, die besonders bei der Konzeption von geeigneten Technologien für den jeweiligen Geschäftsbereich nützlich sein kann. Darüber hinaus haben sie die nötigen Ressourcen, um diese technischen Instrumente zu erlernen, wenn die Firma eine entsprechende Unterstützung zur Verfügung stellt. Es ist somit notwendig, diese Arbeitnehmer mehr in solche Projekte einzubinden.

→ *Ungeeignete oder unpassende Schulungen*

Manchmal stellen Arbeitnehmer fest, dass es nicht genügend Schulungen gibt. Oft erfolgen die bereitgestellten Schulungen aber auch zu früh oder zu spät in Bezug auf die Anwendung der Technologie. Manchmal entsprechen sie nicht oder nur teilweise

den wirklichen Bedürfnissen des Arbeitnehmers, weil sie zu weit von seiner Tätigkeit oder seiner Berufspraxis entfernt sind. Daher sind die Arbeitnehmer oft nicht in der Lage, sich die Technologie anzueignen und ein wirklich brauchbares Know-how zu entwickeln.

→ *Mangelnde Unterstützung und Anerkennung durch die Geschäftsführung*

Die Arbeitnehmer sind der Ansicht, dass die Geschäftsführungen sehr wenig für die Unterstützung der mit technologischen Veränderungen konfrontierten Teams tun, was unangenehm und destabilisierend sein kann. Die Manager sollten daher mehr darauf achten, Probleme bei der Aneignung von Technologien vorherzusehen und zu identifizieren sowie eine Lösung für ihre Mitarbeiter sicherzustellen.

→ *Inadäquate und nicht immer für das Tätigkeitsfeld verwendbare Technologien*

Die Technologien auf dem Arbeitsplatz werden immer zahlreicher und erfordern sehr unterschiedliche Verwendungsmethoden. Wenn man abwechselnd die eine und die andere einsetzt, dann verliert der Arbeitnehmer viel Zeit und Energie damit, die Funktionsweise der verschiedenen Systeme zu verstehen und die unterschiedlichen Modelle für die Interaktion Mensch-Maschine anzupassen.

Diese Technologien können ebenso untereinander wie auch mit den Erfordernissen der Tätigkeit und den Besonderheiten des Berufes unvereinbar sein. Manchmal wird zum Beispiel eine Schnittstelle in einer fremden Sprache und vor dem Hintergrund der Kultur eines anderen Landes angeboten, was die Verwendungsschwierigkeiten noch erhöht. Unter diesen Bedingungen treten leichter Irrtümer bei der Erfassung, dem Lesen oder der Entscheidung einer Maßnahme auf und die Risiken für die Tätigkeit können hoch sein (Verlust von Daten, falsche Ordnung). Dadurch wird die geleistete Arbeit beeinträchtigt, weil der Arbeitnehmer versucht, eine ungeeignete Technologie einzusetzen, Irrtümer zu vermeiden oder diese zu korrigieren, was auf Kosten einer effizienten Ausführung seiner Arbeit geht. Diese ständige und erzwungene Anpassung an Technologien ist sehr anstrengend und zermürbt den Arbeitnehmer.

→ *Die Unangemessenheit der Richtlinien*

Die existierenden Richtlinien für die Verwendung von IKT entsprechen oft nur teilweise der Realität und den Erfordernissen der Tätigkeit und sind sehr oft von der Praxis der verschiedenen Berufe weit entfernt. Normalerweise handelt es sich um einen Leitfaden für die gesamte Firma und alle Mitglieder. Die Einsatz- und Anwendungsmöglichkeiten können aber von einer Tätigkeit zur anderen, von einer Dienstleistung zu anderen und von einem Beruf zum anderen variieren. Daher müssten maßgeschneiderte Anleitungen erstellt und ausgehandelt werden.

→ *Verlust der Motivation und Mitarbeit bei Änderungsprojekten*

Man kann auch feststellen, dass eine bestimmte Anzahl von Arbeitnehmern verärgert, verbittert und immer weniger gewillt ist, sich aufgrund der enttäuschenden Erfahrungen, welche sie durch nicht gehaltene Versprechen seitens des Unternehmens gemacht hatten, am technologischen Veränderungsprozess zu beteiligen.

Die Veränderung eines technologischen Umfelds führt sehr oft zu zahlreichen anderen Veränderungen (der Praxis, der Regeln, des Bezugssystems, des Netzes, der Methoden), die bei dem Übergang zu einer anderen Technologie ebenfalls identifiziert und begleitet werden müssen.

→ *Wirtschaftliche Entscheidungen diktieren die Wahl der Technologie*

Die Ausführung einer qualitativ hochwertigen Arbeit erfordert einen Zugang zu zuverlässigen und angepassten Technologien und ebensolcher Infrastruktur. In manchen Ländern besteht das Problem in der Verfügbarkeit guter, dauerhafter und funktions-tüchtiger Technologien mit den dazu gehörenden Lizenzen. In diesem Fall sind eher die Technologien als die Kompetenzen der Arbeitnehmer veraltet. Gibt es keine geeigneten Arbeitsmittel, dann verschlechtern sich die Arbeitsbedingungen. In diesem Fall sind die Führungskräfte gezwungen, sich mit instabilen und veralteten Systemen arrangieren zu müssen, um die Arbeit ausführen zu können (zum Beispiel, wenn sie Versuchsversionen von Software neu installieren müssen, die ablaufen, weil die Kosten für die Lizenz zu hoch sind). Ebenso ist der Übergang zu einem freien Betriebssystem (das für manche öffentliche Ämter günstiger ist) mit Konsequenzen für die Tätigkeit der Arbeitnehmer verbunden, die sich an ein neues Arbeitsumfeld anpassen müssen, und zwar normalerweise ohne jegliche Unterstützung.

3 Was kann ich in meiner beruflichen und/oder gewerkschaftlichen Praxis machen, um Probleme im Zusammenhang mit der Installation und der Verwendung von IKT anzugehen und zu behandeln?

Die von den Gewerkschaften zu führenden Verhandlungen müssen verschiedene Faktoren wie die Besonderheiten des jeweiligen Berufs, des Tätigkeitsbereichs, die Größe des Unternehmens, die bereits existierenden und zukünftigen Infrastrukturen/technologischen Mittel und deren Anwendung auf internationaler Ebene berücksichtigen. In der Tat unterscheiden sich die Probleme mit IKT von einem Unternehmen zum anderen und können von verschiedenen Faktoren abhängen.

Die Verhandlungsbasis und Ansätze der Gewerkschaftsvertreter im Bereich des Managements technologischer Projekte und der Unterstützung der Arbeitnehmer können fünf große Themenbereiche betreffen:

- Veraltung der Kompetenzen;
- Intensivierung der Arbeit;
- Übergreifen der Arbeit auf die Freizeit;
- Kontrolle und Bewertung der Tätigkeit;
- Verantwortungsvolle Unterstützung von IKT-Projekten.

3.1 Was kann ein Gewerkschaftsvertreter tun, um die Auswirkungen der Veraltung von Kompetenzen zu begrenzen?

***Ein praktischer Fall:** Ein Arbeitnehmer kontaktiert einen Gewerkschaftsvertreter wegen persönlicher Schwierigkeiten infolge der Einführung eines neuen Informatikprogramms in seiner Abteilung. Er hat nicht nur Schwierigkeiten bei der Durchführung von Aufgaben, die er zuvor sehr gut erledigen konnte, sondern er hat auch das Gefühl, die Produktion aufzuhalten. Obwohl er zuvor von seinen Kollegen als professionell erachtet wurde, erlebt er eine persönliche Abwertung. Der Gewerkschaftsvertreter nimmt Kontakt mit seinem direkten Vorgesetzten auf, um eine Unterstützung durch einen professionellen und kompetenten Kollegen zu diesem Thema vorzuschlagen. Dieser wiederum kann vom Know-how des ersten Arbeitnehmers profitieren.*

Der Gewerkschaftsvertreter könnte Folgendes fordern:

- a.** Entwicklungen eines wechselseitigen Kurses zwischen jenem, der technologische Kenntnisse hat (oft der jüngere Kollege) und dem älteren Kollegen (der über sehr viel fachliche Erfahrung im Arbeitsbereich verfügt);
- b.** Eine Unterstützung der Arbeitnehmer im Vorfeld, um eine Begleitung derselben sicherzustellen, wenn sie mit abrupten technologischen Veränderungen konfrontiert werden, die sich von der bisherigen Praxis unterscheiden;
- c.** Abgehen von zu technischen Fertigschulungen, welche die Anwender zwingen, sich der Denkweise des Herstellers anzupassen und Hinwendung zu angepassten und besser verständlichen Schulungen, die mehr auf die beruflichen Bedürfnisse angepasst sind und die Mobilität erleichtern. Eine Schulung besteht nicht nur in der Vorstellung eines technischen Handbuchs, sondern sollte auch neue Anwendungen ermöglichen und beim Verständnis der Grundlagen des Instruments helfen (um seine Anwendung, ja sogar seine Anpassung an lokale Bedingungen der Tätigkeit zu ermöglichen).
- d.** Sicherstellen, dass die Schulung mit den technologischen Veränderungen übereinstimmt;
- e.** Zeit während der Schulung bereitstellen, damit die Arbeitnehmer auch über ihre Schwierigkeiten bei der Erlernung der Technik sprechen und einander Tipps geben können;
- f.** So weit wie möglich und je nach beruflichen Hintergrund vermeiden, dass Schulungen verwendet werden, die nur auf e-Learning beruhen, da diese die Arbeitnehmer isolieren und noch weiter überlasten;
- g.** Es ist darauf zu achten, dass die Schulungen gut mit dem Zeitraum der Implementierung der technologischen Veränderung übereinstimmen;
- h.** Es ist darauf zu achten, dass man sich für eine Schulung entscheidet, die dem Einsatzkontext (Schwierigkeiten und Anforderungen im Zusammenhang mit dem Tätigkeitsbereich) und dem Profil der Anwender entspricht, damit diese bestmöglich die Bedürfnisse und Erwartungen der Arbeitnehmer und des Unternehmens erfüllen kann.
- i.** Anwendungshandbücher der verschiedenen IKT zusammenfassen. Diese Instrumente sollten auch die Erfahrungen der Anwender nutzen und diese wiederum einem weiteren Kreis zur Verfügung gestellt werden (Foren, F.A.Q., Wiki, etc.).
- j.** Über die Notwendigkeit nachdenken, immer die neueste Version der Software zu haben. Der Versuch, immer auf dem letzten Stand zu sein, verursacht Kosten

in Bezug auf Budget und Anpassungserfordernisse, die nicht unbedingt rentabel für das Unternehmen sind. Allerdings kann auch das Gegenteil, also das Arbeiten mit alten Versionen, die nicht mehr aktualisiert werden und für die es keinen technischen Support mehr gibt, die Arbeitsbedingungen verschlechtern.

Praktischer Fall: Während eines jährlichen Evaluierungsgesprächs schlägt ein leitender Angestellter einem Mitarbeiter vor, eine IKT-Schulung zu machen. Selbst nach der Schulung hat der entsprechende Arbeitnehmer immer noch große Schwierigkeiten, mit dem Instrument umzugehen. Er erklärt seinem Manager: „Die Schulung war sehr allgemein und stand nicht ausreichend in Bezug zu meiner Tätigkeit. So fand ich mich nach der Rückkehr auf meinem Arbeitsplatz nicht zurecht und hatte keine Antworten auf meine Probleme. Bei der Schulung müsste eine Unterstützung für die praktische Anwendung angeboten werden“. Der Manager verlangt vom Schulungsverantwortlichen, Schulungsmaßnahmen zu erarbeiten, die genau der Tätigkeit entsprechen sowie regelmäßige Unterstützung bis zu einer effektiven Autonomie des Arbeitnehmers bereit zu stellen.

Praktischer Fall: Robert spricht Brigitte, eine Gewerkschaftsvertreterin, auf die Schwierigkeit an, seine Tätigkeit mit der neuen integrierten Unternehmenssoftware auszuführen. Er muss mit dieser Software Informationen nach einem System und mit Ausdrücken sammeln, die völlig von seinen Arbeitsgewohnheiten abweichen. Dies ist sehr schwierig für ihn und verursacht viele zusätzliche Arbeitsstunden. Brigitte spricht mit dem Betriebsrat über diese Probleme und stellt fest, dass zahlreiche andere Arbeitnehmer die gleichen Schwierigkeiten haben. Aufgrund der Verspätungen und des potenziellen Produktivitätsverlusts durch die Einführung dieser neuen Software ist die Direktion bereit, geeignete Schulungen zu organisieren und die Software so abzuändern, dass die Arbeitnehmer etwas mehr Spielraum haben.

3.2 Wie kann ein Gewerkschaftsvertreter einer Intensivierung und Erhöhung des Arbeitsaufkommens durch IKT zuvorkommen?

Der Gewerkschaftsvertreter könnte Folgendes fordern:

- a. Integration von Studien über die Auswirkungen von IKT in die Strategie zur Einschätzung und Vorbeugung von Risiken, wie dies auch für alle anderen Risiken (industrielle Risiken, Sicherheitsrisiken und psychosoziale Risiken) gemacht wird.
- b. Erstellung einer Schulung über Risikomanagement im Zusammenhang mit der Anwendung von IKT, um einen besseren Überblick und eine bessere

Unterstützung für Anfragen von Arbeitnehmern, die damit Schwierigkeiten haben oder darunter leiden, sicherstellen zu können.

- c. Auswahl von offenen, einstellbaren und flexiblen IKT, um deren Anpassungen an die Entwicklungen und an Änderungen der Tätigkeit zu ermöglichen und deren Aneignung zu unterstützen.
- d. Die Schulung soll einen verantwortungsvollen und nachhaltigen Einsatz der Technologien durch die Arbeitnehmer sicherstellen, welcher deren Tätigkeit nicht beeinträchtigt und stört und auch keine negativen Auswirkungen auf die Tätigkeit der anderen hat. Was den Inhalt und die Zielsetzung dieser Schulungen betrifft, so können auf mehreren Ebenen Forderungen gestellt werden:
 - Sensibilisierung der Arbeitnehmer und der Verantwortlichen (Personalabteilung, zuständige Manager, Führungspersonal) für die Auswüchse und die Auswirkungen von IKT: Sie sollen über die Konsequenzen einer missbräuchlichen Verwendung für sie und für andere informiert und aufgeklärt werden; es sollen ihnen die Ressourcen aufgezeigt werden, welche sie in Anspruch nehmen können (zuständige interne Abteilungen, Anwenderforen, Ansprechpersonen, Dokumentation im Intranet und Internet, usw.);
 - Die Arbeitnehmer sollen lernen, die Arbeitsmodalitäten, welche sich durch die Anwendung von IKT verändert haben, besser zu gestalten und zu organisieren: Dabei geht es zum Beispiel um die Koordination von Projektteams, deren Teilnehmer sich an verschiedenen Orten befinden und verschiedenen Kulturen angehören, aber auch um die Abwicklung einer nicht konkreten, aufgesplitterten und zerstreuten Tätigkeit; dies betrifft auch die Abgrenzung zwischen dem Leben innerhalb und außerhalb der Arbeit;
 - Bereitstellung von Schulungen für eine bessere Beherrschung der täglich angewandten Technologien, um diese besser zu nutzen und das Arbeitsaufkommen, das durch eine nicht angemessene oder ineffiziente Nutzung entsteht, zu begrenzen. Zum Beispiel: automatische Sortierung von Mails, Aussortierung von Spams, Erstellung von Verteilergruppen, Kontrolle der Sichtbarkeitskriterien bei E-Mails, etc.
- e. Durchführung von lokalen und auf einen eingeschränkten Bereich begrenzten Versuchen vor jeglicher Anwendung von Technologieprojekten, damit die tatsächlichen Auswirkungen dieser Instrumente auf das Arbeitsvolumen der Arbeitnehmer abgeschätzt werden können.
- f. Bereitstellung von Mitteln zur Lösung technischer Pannen (Pannen, Bugs, böswilliges Verhalten) durch die Schaffung von Vorrichtungen und/oder Vorgangsweisen, dank derer es möglich sein soll, die Tätigkeit trotzdem fortzusetzen.

3.3 Was können Gewerkschaftsvertreter tun, um ein Übergreifen von IKT auf den Privatbereich einzugrenzen?

Praktischer Fall: Die Arbeitnehmer eines Unternehmens erhalten ein Angebot über eine e-Learning-Schulung. Diese Schulung, die sich im Intranet des Unternehmens befindet, soll es dem Arbeitnehmer ermöglichen, seine Englischkenntnisse zu verbessern. Dafür muss die Schulung außerhalb der Arbeitszeit durchgeführt werden (in der Frühstückspause oder nach der Arbeitszeit). Für die Arbeitnehmer ist es sehr schwierig, sich ernsthaft mit diesem Kurs zu beschäftigen und die Ergebnisse sind enttäuschend. Die Direktion stellt eine Schulungszeit zur Verfügung, bei der auch Gruppenphasen vorgesehen sind, durch welche die Motivation der Arbeitnehmer gefördert wird.

Praktischer Fall: Herr Smith hat seit einigen Monaten den Posten eines mitarbeiternahen Managers inne. Diese neue Tätigkeit hat zahlreiche Mails zur Folge, die er nicht alle an seinem Arbeitsplatz beantworten kann. Daher hat er es sich zur Gewohnheit gemacht, auch zu Hause weiter zu arbeiten, was zu Spannungen mit seiner Frau führt. Außerdem merkt er, dass er sein Team vernachlässigt, das gerne hätte, dass er sich mehr vor Ort befindet. Er fragt sich, wie er die Dinge besser einteilen könnte, um seiner neuen Verantwortung gerecht zu werden. Er kontaktiert den Gewerkschaftsvertreter und stellt fest, dass zahlreiche Personen die gleichen Schwierigkeiten haben. Der Gewerkschaftsvertreter schlägt ihm vor, direkt in der Direktion zu intervenieren, um das Arbeitsvolumen zu thematisieren. Er möchte daran erinnern, dass E-Mails laut den gesetzlichen Vorgaben für die Arbeitszeit bestimmt sind. Während dieser Gespräche wird ebenfalls die „unangebrachte“ Verwendung des Mails innerhalb des beruflichen Rahmens besprochen. Ein Denkprozess über die ordnungsgemäße Verwendung innerhalb und außerhalb der Arbeit wird angestoßen.

Der Gewerkschaftsvertreter könnte folgendes fordern:

Vom praktischen Standpunkt aus gesehen

- a. Nach Maßgabe der Möglichkeiten die Erstellung einer Definition von gemeinsamen Arbeitszeiten für Audiokonferenzen und Videokonferenzen, wenn die Teams aufgesplittet sind und sich an verschiedenen Orten und/oder in verschiedenen Ländern befinden, um die Arbeitszeiten aufeinander abzustimmen;
- b. Zu frühe oder zu späte Arbeitssitzungen, die den Lebensrhythmus durcheinander bringen, sollen vermieden und sogar verboten werden;

- c. Die Auswirkung der Verwendungen von IKT auf das persönliche Leben soll abgeschätzt werden;
- d. Es soll auch Führungskräften ermöglicht werden, sich untereinander über ihre Arbeitsgewohnheiten auszutauschen

Vom gesetzlichen Standpunkt aus gesehen

- e. Aushandlung von Abmachungen für die Verwendung von IKT im Falle von Zusammenarbeit zwischen Firmen und Teams, die sich in unterschiedlichen Ländern befinden und nicht die gleiche Gesetzgebung oder die gleichen Usancen haben.
- f. Information und Ausbildung des direkt vorgesetzten Managers über die Auswirkungen von IKT (z. B.: Nutzung von Mails außerhalb der Arbeitszeit, Arbeit, die in den Privatbereich ausufert, Risiko von Strafen) durch Personalvertreter; Förderung der Entwicklung von Schulungen zu diesem Thema im Rahmen der Schulungspläne des Unternehmens;
- g. So realitätsnah wie möglich (auf lokaler Ebene, im Unternehmen, in der Filiale, auf nationaler oder internationaler Ebene) ein Recht aushandeln, je nach Uhrzeit nicht zur Verfügung zu stehen und keine IKT benutzen zu müssen, um ein Recht auf Erholung sicherzustellen, wobei die Besonderheiten der jeweiligen Berufe zu berücksichtigen sind.
- h. Die „Rufbereitschaft“ für das Unternehmen verhandeln und entsprechend entgelten lassen.
- i. Sicherstellen, dass das Recht auf Erholung eingehalten wird, und dass ein Abschalten der IKT außerhalb der Arbeitszeit nicht zu Diskriminierungen oder Sanktionen führt.

3.4 Was kann ein Gewerkschaftsvertreter tun, damit eine Firma Arbeitnehmern im Zusammenhang mit IKT wieder Autonomie und Handlungsspielraum einräumt?

Ein praktischer Fall: Die Auslagerung der Produktion auf mehrere Standorte zwingt die Produktionsverantwortlichen dazu, IKT zu verwenden, um sich über Qualitätsprobleme zu verständigen. Die Sitzungen an einem Ort, bei denen die Qualitätsfehler besprochen wurden, werden in Zukunft durch E-Mails und Videokonferenzen ersetzt, welche die Interaktionen zwischen den Teilnehmern komplizierter machen. Diese auf Distanz geführten Dialoge können nicht den Zusammenhalt in der Arbeit ersetzen. Die Teilnehmer

bedauern den Verlust des zwischenmenschlichen Faktors bei diesen Gesprächen, der auch eine Reduktion der Effizienz der Arbeit nach sich zieht. Sie erklären praktisch einhellig: „Wenn man einander besser kennt, dann entsteht eine von Vertrauen geprägte Beziehung, die eine effizientere Arbeit ermöglicht“. Die Direktion schlägt daher gemeinsam mit den Gewerkschaftsorganisationen Sitzungen unter Beteiligung der verschiedenen Verantwortlichen vor, bei denen der zwischenmenschliche Kontakt weiter entwickelt und die Arbeitseffizienz verbessert werden soll.

Ein praktischer Fall: *Eine schwedische Führungskraft managt eine Gruppe von Mitarbeitern in verschiedenen Ländern. Da sie nur selten an den unterschiedlichen geographischen Orten ist, hält sie mit den verschiedenen Personen per Telefon oder Videokonferenz Kontakt. Diese räumliche Entfernung von der tatsächlichen Tätigkeit macht die Definition von Effizienzkriterien für die Arbeit schwierig. Ihre Einschätzung beruht einzig und allein auf dem, was ihr ihre Mitarbeiter mitteilen. Da die Kontakte zwischen den Mitarbeitern nur selten sind, entsteht kein Zusammengehörigkeitsgefühl in der Arbeit. Daher entschließt sich die Führungskraft, selbst auf die Gefahr hin, Zeit zu verlieren, die Mitarbeiter öfter an einem geographischen Ort zusammenkommen zu lassen, um schließlich ein effizienteres Team entstehen zu lassen.*

Der Gewerkschaftsvertreter könnte auf verschiedenen Ebenen eingreifen:

Im Hinblick auf die Transparenz

- a. Man könnte den Arbeitnehmern nach Maßgabe der Möglichkeiten erlauben, die Verbreitung von persönlichen oder beruflichen Informationen zu steuern, indem man ihnen auch ein „Recht auf Vergessen“ zugesteht, indem man diese Daten auf deren Verlangen hin löscht.
- b. Information der Arbeitnehmer (wie in manchen Ländern per Gesetz vorgesehen), dass es Leistungsindikatoren im Zusammenhang mit IKT gibt und Aufklärung darüber, was mit den auf diese Weise gesammelten Daten passiert. Zuvor sollte noch eine gemeinsame Diskussion und Überlegungen in Gang gebracht werden, um die Sinnhaftigkeit und Angemessenheit solcher Evaluierungseinrichtungen für Arbeitnehmer und deren Tätigkeit zu hinterfragen.

Im Hinblick auf die Neudefinition von Aufgaben

- c. Diskussion über die Notwendigkeit von Kontroll- und Evaluierungsinstrumenten in Anbetracht neuer Formen von Tätigkeit im Zusammenhang mit IKT („Nomadenarbeit“, Mobilität, Telearbeit, usw.).
- d. Neuuntersuchung der Rolle und der Funktionen der verschiedenen Personen in der Firma, die durch technische Veränderungen beeinflusst wurden (in Bezug auf

Macht, Verantwortung, Zuteilung, Qualifikation). Förderung eines Reflexionsprozesses und der Schaffung eines bestimmten Abstandes in Bezug auf die durch IKT hervorgerufenen Veränderungen der Tätigkeit.

- e. Zulassung neuer, von den Arbeitnehmern erfundenen Anwendungen, solange diese die Sicherheit und Zuverlässigkeit des Unternehmens nicht gefährden. Diese „Eigennutzungen“ können als ein Zeichen für Innovation und Aneignung der Technik gesehen werden. Außerdem können solche Praktiken manchmal Fehlfunktionen oder Unzulänglichkeiten im Bereich der Konzeption dieser Technologien zu Tage bringen.

Im Hinblick auf die Teilnahme an der Auswahl der Technologien

- f. Teilnahme von Gewerkschaftsvertretern an den Arbeitsgruppen und Begleitinstanzen des Projekts (Steuerungsorgan, Begleitkomitee) zur Unterstützung der Integration der technologischen Lösungen.

3.5 Wie können Gewerkschaftsvertreter vorgehen, um die Verantwortlichen für Arbeitsorganisation auf den verschiedenen Ebenen für eine verantwortungsvolle Verbreitung und Entwicklung von IKT zu sensibilisieren?

***Ein praktischer Fall:** Eine neue Software für Produktionsmanagement wird in einem Industrieunternehmen eingeführt. Da die Arbeitnehmer aber weder gefragt, noch geschult wurden, haben sie Probleme, die Produktion voranzubringen. Das Bedienungspersonal wendet sich an das Management, das sich nicht in der Lage fühlt, diese Veränderung in der Organisation zu betreuen. Diese technologische Neuerung schafft Spannungen zwischen den verschiedenen hierarchischen Niveaus. Die Gewerkschaft fragt sich, welche Möglichkeiten es gibt, einzuschreiten. Angesichts der von der Gewerkschaft aufgezeigten Schwierigkeiten schlägt die Direktion die Schaffung einer Arbeitsgruppe vor, welche die verschiedenen existierenden Schwierigkeiten analysieren soll. Diese Gruppe hat ein offenes Ohr für die Arbeitnehmer in der Produktion. Sie soll konkrete Vorschläge machen, bei denen auch die Anregungen des Bedienungspersonals vor Ort berücksichtigt werden. Es soll daran erinnert werden, dass in zahlreichen Ländern eine Befragung der Belegschaftsvertreter im Vorhinein verpflichtend ist.*

Der Gewerkschaftsvertreter könnte Folgendes fordern:

- a. Das Informatikteam soll durch Personen mit pluridisziplinären Kompetenzen ergänzt werden, insbesondere durch Fachleute im Bereich der Berücksichtigung menschlicher Faktoren bei technischen Veränderungen (Spezialisten für Ergonomie, Arbeitspsychologen, Anwendungssoziologen);
- b. Sensibilisierung der Mitglieder der Generaldirektion, der Geschäftsführung, der Personalabteilung sowie der Gewerkschaftsvertreter selbst für eine verantwortungsvolle Verwendung von IKT, mit der diese mit gutem Beispiel vorangehen. Man könnte sich insbesondere auf Manager stützen, die Mitglieder von Gewerkschaftsorganisationen sind.
- c. Feststellung der Verhandlungsebene (lokale Ebene, Filialen, national/international) je nach der vor Ort festgestellten Problematik.
- d. Den Gewerkschaftsvertretern soll durch eine Schulung in Methoden für die Analyse der Tätigkeit ein besseres Verständnis der verschiedenen Berufe und der Rolle von IKT in den verschiedenen Arbeitsbereichen ermöglicht werden. Die Gewerkschaftsvertreter könnten dadurch besser die Anforderungen und Besonderheiten des jeweiligen Berufs verstehen und damit den Projektchefs die Schwierigkeiten der Arbeitnehmer verständlich machen. Auf diese Weise könnte auch der folgende Punkt erleichtert werden:
- e. Teilnahme an der Auswahl der technologischen Lösungen durch Berücksichtigung des Wissensstandes und der Erfahrung, den Gewerkschaftsvertreter in der Arbeit erworben haben.
- f. Die Einführung der Technologien sollte progressiver, auf experimentelle Weise und unter Teilnahme aller erfolgen. Sie sollte besser geplant werden, damit ein doppelter Arbeitsaufwand aufgrund des Lerntransfers (zwischen dem alten und dem neuen System) und dem Erwerb neuer Arbeitsmodelle vermieden werden kann.
- g. Teilnahme an der Ausarbeitung eines Regelwerkes zur Verwendung von IKT (innerhalb und außerhalb der Arbeit) in Bezug auf den jeweiligen Beruf und Tätigkeitsbereich und keine generelle Verordnung derselben. Diese müssen gemeinsam mit den Arbeitnehmern und Sozialpartnern diskutiert und verhandelt werden und dürfen nicht einseitig von der Firmenleitung oder einer bestimmten Abteilung des Unternehmens auferlegt werden, und zwar vor Ort und so realitätsnah wie möglich.
- h. Einberechnung von Nachdenkprozessen im Rahmen von technologischen Projekten, dank derer es jedem Teilnehmer (Arbeitnehmer, Planer, Entscheidungsträger) möglich sein sollte, seine Meinung zu den technischen und die

Organisationen betreffenden Entscheidungen zu äußern und die Notwendigkeiten und Anforderungen des Berufs darzulegen. Der Gewerkschaftsvertreter kann Zeit und Raum für solche Nachdenk- und Meinungsaustauschprozesse vorschlagen.

- i. Verstärkung der Mediatorenfunktion des Gewerkschaftsvertreters zur Erleichterung des Dialogs zwischen den verschiedenen, in der Projektabwicklung von IKT beteiligten Personen.
- j. Es soll darauf geachtet werden, dass die Verträge und Verhandlungen über IKT in das im Unternehmen bereits existierende Regelwerk (Lebensqualität in der Arbeit, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Arbeitsbelastung, usw.) eingebunden und nicht getrennt davon behandelt werden.
- k. Innerhalb der Gewerkschaft sollte ein Referent für IKT ernannt werden, der aus der Gewerkschaftsorganisation und/oder dem Unternehmen stammt und der im Falle von Schwierigkeiten den Arbeitnehmern als Ansprechpartner dient.

4 Zusammenfassung: Auf welcher Ebene können Forderungen gemacht werden, und was ist ihr Inhalt?

Diese Tabelle ist eine Zusammenfassung und Erweiterung der möglichen, in diesem Dokument vorgeschlagenen Forderungen. Sie sind folgendermaßen angeführt:

- Einerseits sind sie nach Themen geordnet: Verwaltung von Kompetenzen, Kontrolle der Arbeitnehmer, Intensivierung der Arbeit, Eindringen von IKT in die Freizeit, und verantwortungsvolle Begleitung von IKT-Projekten;
- Andererseits erfolgt die Einteilung nach den möglichen Verhandlungsebenen

VERHANDLUNGSTHEMEN:	VERHANDLUNGSEBENEN. FORDERUNGEN DURCH...		
	Organisation	Organisation und/oder den beruflichen Bereich	Organisation, Bereich und/oder Land/Europa
<i>Verwaltung der Kompetenzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gegenseitiges Mentorensystem; - Schulung aufgrund einer Analyse der tatsächlichen Tätigkeit; - Die Schulung konzentriert sich auf „kritische“ Arbeitssituationen und begleitet den Arbeitnehmer, bis er die Technik vollkommen beherrscht 	<ul style="list-style-type: none"> - Vom beruflichen Bereich organisierte Schulung; - Anerkennung einer Tutorenfunktion; - Anerkennung der Funktion eines technischen Referenten: Unterstützung bei der Diagnose und Begleitung; 	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung von Informatik in der Schule fördern, um ein besseres Verständnis von IKT bei den Anwendern zu erreichen; - Entmystifizierung des technologischen Instruments, indem dessen Vorteile und Grenzen aufgezeigt werden; - Entwicklung einer kritischen IKT-Kultur, um eine „besonnene und verantwortungsvolle Verwendung“ zu ermöglichen;
<i>Kontrolle der Arbeitnehmer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Indikatoren für die Aufzeichnung der Tätigkeit müssen von vor Ort arbeitenden Personen definiert werden, um in einem tatsächlichen Verhältnis zur echten Qualität der Arbeit zu stehen; - Erst dann bekommt eine Evaluierung im Zusammenhang mit den vor Ort „verankerten“ Indikatoren einen Sinn; 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Regeln müssen dem jeweiligen Berufsbereich angepasst werden; 	<ul style="list-style-type: none"> - Recht auf Vergessen einfordern; - Verhandeln, welche Informationen aufzubewahren, zu zerstören oder eine bestimmte Zeit gespeichert werden sollen;

<p>Intensivierung der Arbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bei der Einführung einer neuen Technologie muss eine Diagnose durchgeführt werden; - Die Reorganisation soll von einer dritten Person von außen oder einem IKT-Referenten begleitet werden; - Die Einbindung der Arbeitnehmer ist notwendig und muss auf einer Analyse der tatsächlichen Arbeit beruhen, gegebenenfalls müssen Experten hinzugezogen werden; - Auf die Verteilung des Arbeitsvolumens achten: die Vorteile für einige Arbeitnehmer können unter Umständen zusätzliche Arbeit für andere nach sich ziehen; 	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung von Studien auf der Ebene des beruflichen Bereichs fördern; - Entwicklung der Schulung zur Analyse der Tätigkeit, um genau die Folgen für die tatsächliche Arbeitstätigkeit abschätzen zu können; - keine allgemeinen Lösungen auswählen, die angeblich auf alle Situationen angepasst werden können, sondern Lösungen bevorzugen, die auf einer Analyse der Arbeitstätigkeit beruhen und zudem offene Lösungen sind; 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Einführung einer IKT muss mit der Berücksichtigung von manchmal vernachlässigten Indikatoren einhergehen (Lebensqualität, Gesundheit am Arbeitsplatz) und sollte die Vorteile für einen längeren Zeitabschnitt hervorkehren;
<p>Übergreifen auf das Privatleben</p>	<ul style="list-style-type: none"> - An die Regeln der Anwendung je nach Beruf denken; - Den Manager sensibilisieren, der das Gleichgewicht zwischen dem persönlichen und beruflichen Leben sicherstellen soll; 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Regeln je nach Beruf definieren; - Arbeitsplätze identifizieren, bei denen Rufbereitschaft erforderlich ist; 	<ul style="list-style-type: none"> - Informationskampagne bezüglich der Notwendigkeit, abschalten zu können, um die eigene Gesundheit und letzten Endes das Leistungsvermögen für das Unternehmen aufrechterhalten zu können; - Präventionskampagne bezüglich der Auswirkungen der Verwendung von IKT auf die Gesundheit der Arbeitnehmer; - Förderung eines Rechts auf Abschalten: ein Arbeitnehmer darf nicht bestraft werden, wenn er außerhalb der Arbeitsstunden nicht auf eine E-Mail oder eine SMS reagiert;
<p>Verantwortungsvolle Begleitung von IKT-Projekten</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Queransatz in den Verhandlungen fördern: Jede Verhandlung kann zur Behandlung von IKT-Fragen genutzt werden; 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Verwendung von IKT ist je nach Beruf unterschiedlich; - Der Ansatz je nach Beruf sollte einen besseren Einsatz unter Berücksichtigung der Verbindungen nach außen ermöglichen; 	<ul style="list-style-type: none"> - Bei Verhandlungen systematische Überlegungen zur Verbindung von IKT mit anderen Themen anstellen; - Die Vorstellung einer „neutralen“ Technologie, die durch einen „technozentrischen“ Ansatz geprägt ist, aufgeben;

5 Referenzen

- Arlinghaus, A. & Nachreiner, F. (2014). Health effects of supplemental work from home in the European Union. *Chronobiology International*, 1-8.
- Aronsson G, Gustafsson K. Mellner C. (2011). Sickness presenteeism, sickness absenteeism and self-rated health in the Swedish working population. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(3), 228-243.
- Bobillier Chaumon, M.E. (2014). Les nouvelles Technologies du travail : Quelles conséquences pour la santé au travail. In P. Zawieja & F. Guarnieri (Eds). In *Dictionnaire des Risques Psychosociaux*. Paris : Seuil, pp 511-517.
- Bobillier Chaumon, M.E. (Coord.) (2011). *L'impact des technologies de communication sur les cadres*. Rapport de recherche GREPS pour l'APEC. Disponible sur : <http://cadres.apec.fr/Emploi/content/download/370537/866967/version/1/file/Les+cadres+et+les+TIC.pdf>
- Bobillier Chaumon, M.E., Brangier, E. & Fadier E. (2014). Usage des technologies de l'information et bien-être au travail. In E. Fadier (Ed). *Pathologie professionnelle et de l'environnement*. Paris : Editions Elsevier Masson. (À Paraître)
- Bobillier Chaumon, M.E, Cuvillier, B., Sarnin P. & Vacherand-Revel, J. (2013). Le développement de l'expérience professionnelle des cadres dans un environnement médiatisé. *Education Permanente*, 197(4), 61-70.
- Centre d'analyse stratégique (2012) *L'impact des TIC sur les conditions de travail*. Direction Générale du travail. Disponible sur <http://www.strategie.gouv.fr/content/rapport-l%E2%80%99impact-des-tic-sur-les-conditions-de-travail>
- Centre d'Etude de l'Emploi (2006). *Enquête Changements Organisationnels et Informatisation (COI)*. Disponible sur : <http://enquetecoi.net/>
- Chesley, N. (2014). Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress. *Work Employment & Society*, 28(4), 589-610.
- European Commission (2009). *The increasing use of portable computing and communication devices and its impact on the health of EU workers*. Disponible sur : <http://bookshop.europa.eu/en/the-increasing-use-of-portable-computing-and-communication-devices-and-its-impact-on-the-health-of-eu-workers-pbKE3010325/>
- Jauréguiberry, F. (Coord) (2014). Déconnexions (numériques). Numéro spécial de la revue Réseau. 186(4). Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-reseaux-2014-4.htm>.

- Mellner, C., Peters, P. & Toivanen S. (submitted, *Community, Work & Family*). Inter-domain transitions and work-life balance among full-time employed professionals: The potential moderating roles of desire for segmentation and boundary control.
- OECD: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/sweden/>
- Vendramin, P. & Valenduc, G. (2002). *Nouvelles technologies de l'information et de la communication, emploi et qualité du travail*. Disponible sur : <http://www.ftu-namur.org/publications/publi-3.html>

Anhang

Ansatz und verwendete Methoden

A) INHALT UND ORGANISATION DER SCHULUNG

Ganz allgemein war es das Ziel dieser Schulung, mit den verschiedenen europäischen Partnern Überlegungen dazu anzustellen, wie sich das neue digitalisierte Arbeitsumfeld auf die Entwicklung des Berufs und der damit verbundenen Praxis von Führungskräften auswirkt.

Die Durchführung des Projektes lief folgendermaßen ab:

Dezember 2013	Lenkungsausschuss (Experten, nationale Gewerkschaftsvertreter und das Team von Eurocadres)
Dezember 2013/Jänner 2014	Phase der Vorbefragung zu der Anwendung von IKT in den jeweiligen Ländern (Rückmeldungen über die Erfahrungen der Teilnehmer)
Februar bis Juli 2014	6 Schulungssitzungen von jeweils 1,5 Tagen: Frankreich Ungarn Spanien Deutschland und Österreich Belgien Schweden
Juli bis Oktober 2014	Fertigstellung des Leitfadens „Für eine verantwortungsvolle Verwendung von IKT“
Dezember 2014	Lenkungsausschuss (Brüssel)

Die Organisation der Schulung erfolgte praktisch an drei aufeinanderfolgenden Halbtagen mit Gruppen von etwa (durchschnittlich) 15 Teilnehmern. Vor der Schulung wurde ein Fragebogen über die Problematik verschickt, die Antworten wurden im Diskussionsprozess während der Schulung berücksichtigt.

- **First half-day: Erster Halbttag:** Vorstellung des Kontextes (Entwicklung von IKT, Führungskräfte und betroffene Tätigkeitsbereiche)
- **Zweiter Halbttag:** Mit Hilfe von Videos wurde die Kernproblematik erläutert (Organisation und Arbeitsvolumen, Auswirkungen auf die Beschäftigten, Berufsidentität, Übergreifen auf das Privatleben) und anhand von vier verschiedenen Tätigkeitsbereichen analysiert (auf individueller, beruflicher, kollektiver und Organisationsebene)

- **Dritter Halbtage:** Rückmeldungen über Erfahrungen der Teilnehmer, Berichte aus erster Hand und Erfahrungsaustausch entlang von vier Hauptachsen (Veraltung von Kompetenzen)

Der Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen europäischen Ländern ermöglichte eine Gegenüberstellung der unterschiedlichen europäischen Gepflogenheiten im Bereich der Gesetzgebung über die Verwendung von IKT und eine Ausarbeitung einer gemeinsamen Vorgangsweise innerhalb eines von allen definierten Diskussionsrahmens.

Dieser Leitfaden vermittelt einen Überblick über die verschiedenen Diskussionsprozesse

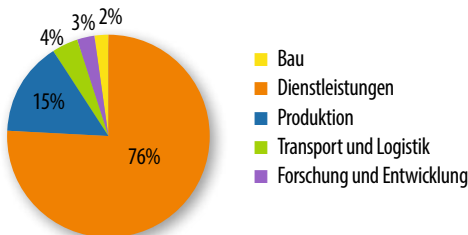
B) LISTE DER TEILNEHMENDEN LÄNDER UND GEWERKSCHAFTEN

Insgesamt nahmen etwa 100 Personen aus 25 Gewerkschaftsorganisationen, aus sieben europäischen Ländern an diesen Tagungen teil.

LAND (STADT)	VERTRETENE GEWERKSCHAFTEN
Frankreich (Paris)	CFTC-Cadres, CFDT-Cadres, UGICT-CGT
Ungarn (Budapest)	ÉSztZ, FDSZ, OSZSZ, TBDSZ, TUDOSZ
Spanien (Madrid)	ATC-MCA, UGT-Asturias, UGT-FES, UGT-FITAG, UGT-MCA, UGT-TCM, UGT-UTC,
Österreich(Salzburg)* (+ Deutschland)	GPA-Djp /Ver.Di
Belgien (Brüssel)	ACV-Transcom, CGSLB, GNC-CNE, LBC-NVK, LBC-CNE, SETCA-BBTK, UNI-EUROPA,
Schweden (Stockholm)	Unionen

Wer hat den Fragebogen beantwortet?

Aus welchem Bereich oder Wirtschaftszweig kommen Sie?



70% der antwortenden Personen waren keine Vollzeitgewerkschaftsvertreter.



Boulevard du Roi Albert II, 5 - B - 1210 Bruxelles
Tel : +32 2 224 0730 - Fax : +32 2 224 07 33
E-mail: secretariat@eurocadres.org