



Ob positiv oder negativ – die Digitalisierung wirkt sich so oder so auf die Beschäftigten aus. In einer aktuellen Studie hat die Arbeitskammer die Folgen untersucht.

## INFO |

Die Studie wurde von der AK Saar in Zusammenarbeit mit BEST e.V. durchgeführt. Befragt wurden in einem standardisierten Fragebogen, auf postalischem Wege, insgesamt 503 Arbeitnehmervertretungen der saarländischen Dienstleistungsbranchen (davon 137 Personalräte der öffentlichen Verwaltung) zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeitsprozesse und das Arbeitsumfeld in ihren Betrieben oder Dienststellen. Insgesamt wurden 145 Fragebögen zurückgeschickt, davon 51 aus der öffentlichen Verwaltung.

>> Die ausführlichen Studienergebnisse können unter [www.arbeitskammer.de/akttexte-digitalisierung](http://www.arbeitskammer.de/akttexte-digitalisierung) gelesen oder heruntergeladen werden.

STUDIE ZU DEN FOLGEN DER EINFÜHRUNG DIGITALER TECHNIKEN |

# Auswirkungen der Digitalisierung im Saar-Dienstleistungssektor

Die Arbeitskammer des Saarlandes hat gemeinsam mit BEST e. V. eine Studie erstellt, die aktuelle Auswirkungen digitaler Technik auf die Arbeit in den saarländischen Dienstleistungsbranchen mit einem besonderen Blick auf die öffentliche Verwaltung aufzeigt. Zudem werden zukünftige Trends und notwendige Handlungsfelder für eine Gestaltung Guter Arbeit im digitalen Wandlungsprozess beschrieben. Ziel ist es, eine proaktive Begleitung des digitalen Wandels durch Politik und Wirtschaft unter dem betrieblichen Mitbestimmungsanspruch der Arbeitnehmerschaft anzuregen. In dieser AK-Analyse werden die Kernergebnisse der Studie dargestellt.

## • Von Frederik Moser

Das Auftreten digitaler Technologien in der Dienstleistung führt zu tiefgreifenden Veränderungen betrieblicher Wertschöpfungsketten und dem Entstehen gänzlich neuer Geschäftsmodelle. Neben dieser ökonomischen Dimension hat die Digitalisierung aber vor allem auch eine soziale Dimension, die durch erhebliche Potenziale gekennzeichnet ist, Arbeitsprozesse und das Arbeitsumfeld grundlegend zu verändern. Chancen und Risiken dieses digitalen Wandlungsprozesses der Dienstleistung liegen für die Beschäftigten nahe beieinander.

Neue mobile Kommunikationsformen können beispielsweise zu einem örtlich sowie zeitlich selbstbestimmten Arbeiten führen und die Work-Life-Balance verbessern, aber zugleich auch eine Arbeits- und Leistungsverdichtung bedingen, wenn etwa betriebliche oder dienstliche Regularien fehlen. Technische Assistenzsysteme, die zur Entscheidungsunterstützung eingesetzt werden, können Arbeitsprozesse leichter und einfacher gestalten, zugleich aber auch zu einer Abwertung von Tätigkeits- und Qualifikationsgruppen beitragen sowie umfassende Überwachungen und Kontrollen ermöglichen.

Gesellschaftliche Herausforderungen entstehen nicht zuletzt durch Rationalisierungspotenziale digitaler Systeme oder durch neue, dezentrale Formen von Arbeitsverhältnissen (wie Click- oder Crowdfunding), die vor allem die betriebliche Mitbestimmungskultur vor besondere Schwierigkeiten stellen.

Eine besondere Rolle des digitalen Wandlungsprozesses in der Dienstleistung kommt der öffentlichen Verwaltung zu. Mit der im Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung des Saarlandes anvisierten Digitalisierung öffentlicher Verwaltungsangebote geht unweigerlich auch eine weitreichende Technisierung der Arbeitsabläufe der Dienststellenangehörigen einher. Durch die Bekundungen im Koalitionsvertrag von CDU und SPD, wonach das Saarland zu einer digitalen Modellregion für die öffentliche Verwaltung gemacht werden sowie ein „digitaler Verwaltungsarbeitsplatz“ aufgebaut werden soll, werden

>> weiter

die Dienststellen zusätzlich in den Fokus der Digitalisierung gerückt.

Von zentraler Bedeutung ist, dass der technische Wandel kein Selbstzweck sein darf, sondern notwendigerweise vom Menschen aus gedacht werden muss. Eine Gestaltung Guter Arbeit im digitalen Zeitalter muss insbesondere (vgl. Deutscher Bundestag (2013): Achter Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“. Drucksache 17/12505, 2013):

- Gestaltungsspielräume nutzen, die sich aufgrund der räumlichen und zeitlichen Disponibilität von vernetzter Arbeit eröffnen,
- Belastungen und Beanspruchungen minimieren, die aus der vielfach entgrenzten Wirkung digitaler Vernetzung entstehen – etwa einer permanenten Erreichbarkeit,
- Kompetenzen und Qualifikationen für vernetztes Arbeiten sicherstellen,
- den Schutz der Daten sowie die Gewährleistung der Persönlichkeitsrechte zu Grunde legen,
- individuelle und kollektive Zugangs-, Kommunikations- und Teilhaberechte gewährleisten – vor allem dort, wo sich Arbeit aus der Sphäre des klassischen Betriebes in den virtuellen Raum des Internets verlagert.

In der Studie von AK Saar und BEST e.V. wurden in Anlehnung an die oben genannten Leitlinien aktuelle Auswirkungen digitaler Technik auf die Arbeit in den Saar-Dienstleistungsbranchen mit besonderer Berücksichtigung der öffentlichen Verwaltung untersucht. Ei-

nige der wesentlichen Ergebnisse der Studie werden nachfolgend präsentiert.

**Die Digitalisierung ist noch nicht überall bei den Arbeitnehmervertretungen angekommen**

Die Digitalisierung scheint als eigenständiges Thema noch nicht übergreifend von den Arbeitnehmervertretungen aufgegriffen zu werden. Lediglich 15 Prozent haben sich laut den Studienergebnissen bereits ausführlich mit dem Thema „Digitalisierung“ befasst. Die Mehrheit (62 %) hat sich zwar bereits ein wenig damit befasst, aber fast jede vierte befragte Arbeitnehmervertretung (23 %) sagt von sich, noch nicht mit Themen zur Digitalisierung in Berührung gewesen zu sein.

Ein näherer Blick auf die Daten zeigt, dass es vor allem Arbeitnehmervertretungen kleinerer Betriebe und Dienststellen (weniger als 100 Mitarbeiter) sind, die überdurchschnittlich häufig angeben, sich noch nicht mit der Digitalisierung auseinandergesetzt zu haben. Da sich die Digitalisierung als ein sehr arbeits- und zeitintensiver, heterogener Themenkomplex herausstellt, der zusätzlich zur bisherigen Betriebs- oder Personalratsarbeit zu erledigen ist, könnten sich gerade jene Arbeitnehmervertretungen durch ihre eingeschränkten Freistellungsmöglichkeiten einem personellen Engpass gegenüber sehen, um die neuen Aufgabenfelder der Digitalisierung zu erschließen.

Dennoch ist zu beobachten, dass der Großteil der Arbeitnehmervertretungen

davon ausgeht, dass sich die Arbeit in ihren Betrieben und Dienststellen durch die Digitalisierung spürbar verändern wird, wobei für die Mehrheit Chancen und Risiken nahe beieinander liegen.

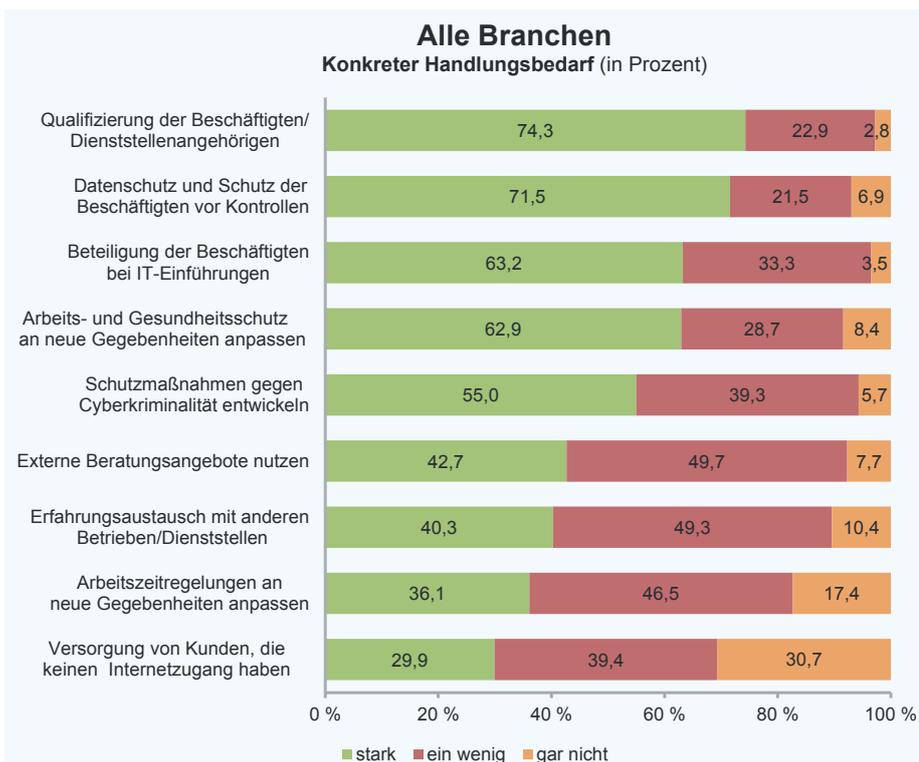
**Qualifizierung und Weiterbildung als zentrales Handlungsfeld**

Technologische Innovationen wirken sich nicht nur auf die Ausgestaltung einzelner Arbeitsprozesse aus, sondern können auch in erheblichem Maße arbeitsorganisatorische Abläufe beeinflussen. Dadurch entstehen zwangsweise veränderte oder auch völlig neue Anforderungen an Kompetenzen und Fähigkeiten in Unternehmen und Dienststellen. Dass der Qualifizierung und Weiterbildung eine erhebliche Bedeutung im Digitalisierungsprozess zuteil wird, zeigt sich auch in den Ergebnissen der Studie. 72 Prozent der befragten Arbeitnehmervertretungen sehen einen höheren Bedarf an persönlicher Qualifizierung für die Beschäftigten innerhalb der nächsten fünf Jahre. Gleichzeitig sehen 74 Prozent in dem Feld Qualifizierung und Weiterbildung einen sehr starken Handlungsbedarf (gegenüber 3 %, die hierin keinen Handlungsbedarf sehen).

Eine ähnlich hohe Relevanz wird auch im Datenschutz und beim Schutz der Beschäftigten vor Kontrollen gesehen. 72 Prozent geben für dieses Feld einen starken Handlungsbedarf an. Kein Wunder: Je mehr digitale Technik in Betrieben und Dienststellen eingesetzt wird, desto mehr Daten fallen an, die Rückschlüsse auf das Arbeitsverhalten der Beschäftigten zulassen. Hierunter fallen nicht nur die klassischen, harten Faktoren wie Effizienz oder Output, sondern immer mehr auch weiche Arbeitsfaktoren wie Kommunikationsverhalten, Empathie, Stressfestigkeit oder die allgemeine emotionale Verfassung, die durch algorithmische Erkennungsverfahren überwacht und bewertet werden könnten. Dass eine sozialverträgliche Gestaltung der Digitalisierung kein Selbstläufer ist und in vielen weiteren Feldern großer Handlungsbedarf nach Meinung der befragten Arbeitnehmervertretungen besteht, zeigt die Grafik links.

**Diskrepanz zwischen technischen und personellen Voraussetzungen in der öffentlichen Verwaltung**

Speziell für die öffentliche Verwaltung zeigt sich in den obigen Feldern ein durchgängig höherer Handlungsbedarf als im Durchschnitt der abgefragten Dienstleistungsbranchen, was mitunter durch die Bekundungen im Koalitionsvertrag, das Saarland zu einer digitalen Modellregion sowie einen „digitalen Verwaltungsarbeitsplatz“ aufzubauen,



bedingt sein kann. Dramatisch werden vor allem die personellen Umstände bei der Digitalisierung gesehen. Während die wesentlichen technischen Voraussetzungen oftmals als ausreichend bewertet werden, sehen lediglich 13 Prozent der befragten Personalräte die Qualifizierung der Mitarbeiter als ausreichend, um die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung umzusetzen. Drei Viertel sehen diese als entweder nicht oder nicht ausreichend gegeben. Noch drastischer wird die Situation bezogen auf die Mitarbeiteranzahl eingeschätzt. Gerade einmal sechs Prozent sehen genügend Mitarbeiter in ihren Dienststellen vorhanden, um die zusätzlichen Aufgaben der Digitalisierung zu bewältigen.

Auch in fünf Jahren wird von den befragten Personalräten keine nennenswerte Besserung der personellen Rahmenbedingungen in ihren Dienststellen erwartet. Lediglich 21 Prozent geben für diesen Zeitpunkt eine ausreichende Qualifizierung und sieben Prozent eine ausreichende Anzahl der Mitarbeiter an.

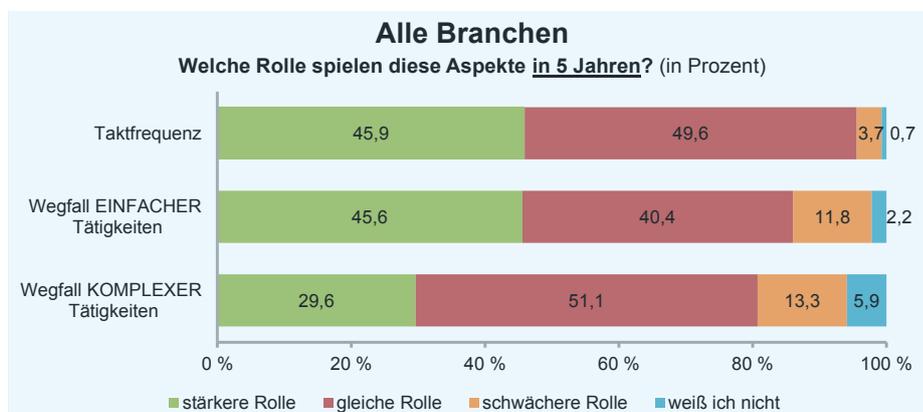
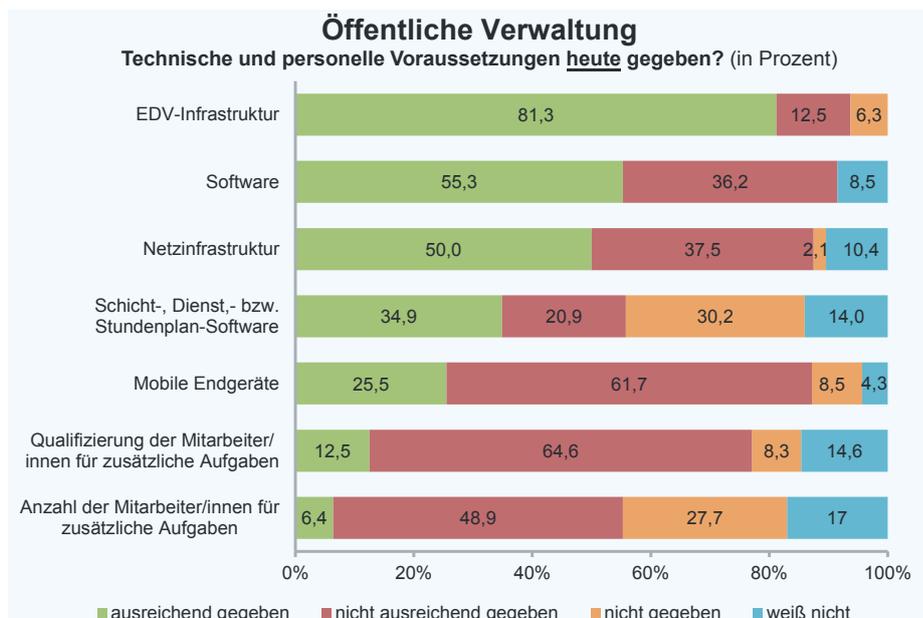
### Die Digitalisierung verändert Aufgabenprofile

Wesentliche Effekte der Digitalisierung werden mitunter auf die Aufgaben- und Tätigkeitsprofile der Beschäftigten erwartet: Neben einem Wegfall komplexer Tätigkeiten (30 %) wird vor allem ein Wegfall einfacher Tätigkeiten von 46 Prozent der befragten Arbeitnehmervertretungen durch die Digitalisierung erwartet. Auch wenn das Verhältnis „Mensch-Maschine“ vielerorts erst noch ausgelotet wird, kann ein wesentliches Risiko sicherlich darin bestehen, dass bestimmte Tätigkeiten durch die Einführung digitaler Techniken soweit vereinfacht werden, dass es zu einer Entwertung der Qualifizierungsanforderungen bestimmter Berufsgruppen kommen könnte, was sich letzten Endes negativ auf die Entlohnungsstruktur auswirken und Polarisierungstendenzen auf dem Arbeitsmarkt verstärken würde.

In einem Großteil der Betriebe und Dienststellen ist zudem eine hohe Leistungsverdichtung zu beobachten. In den nächsten fünf Jahren wird erwartet, dass dieser Trend weiter zunimmt. So sehen 46 Prozent der befragten Arbeitnehmervertretungen eine Zunahme der Taktfrequenz, also der Anforderung Arbeitsaufgaben innerhalb einer bestimmten Zeit zu erledigen. Im Gegensatz dazu erwarten lediglich vier Prozent Entlastungen.

### Zunahme psychischer Belastungen erwartet

Prägend scheint nach Meinung der befragten Arbeitnehmervertretungen auch die Zunahme psychischer Belastungen



zu sein. Zwar können diese vielfältigen Ursachen haben. Die Ergebnisse der Studie zeigen aber, dass psychische Belastungen insbesondere auch im Zusammenhang mit der Digitalisierung gesehen werden. 71 Prozent der befragten Arbeitnehmervertretungen erwarten demnach einen Anstieg psychischer Belastungen durch die Digitalisierung innerhalb der nächsten fünf Jahre. Die Auswirkungen digitaler Innovationen auf die menschliche Arbeit sind jedoch keineswegs technisch vorbestimmt, sondern müssen durch eine partizipative Mitbestimmungskultur gemeinschaftlich gestaltet werden, damit die Digitalisierung kein Selbstzweck wird, sondern insbesondere zu einer Gestaltung Guter Arbeit beiträgt.

### Zeitliche und räumliche Flexibilität nehmen für die Beschäftigten zu

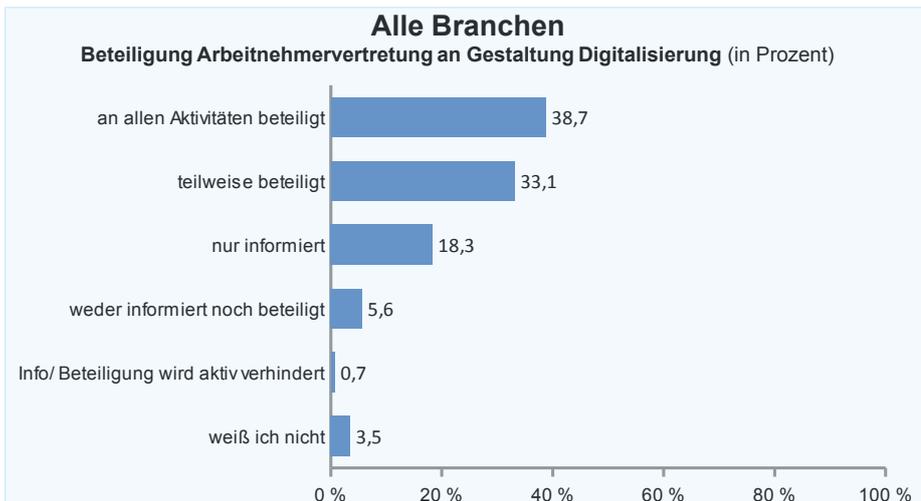
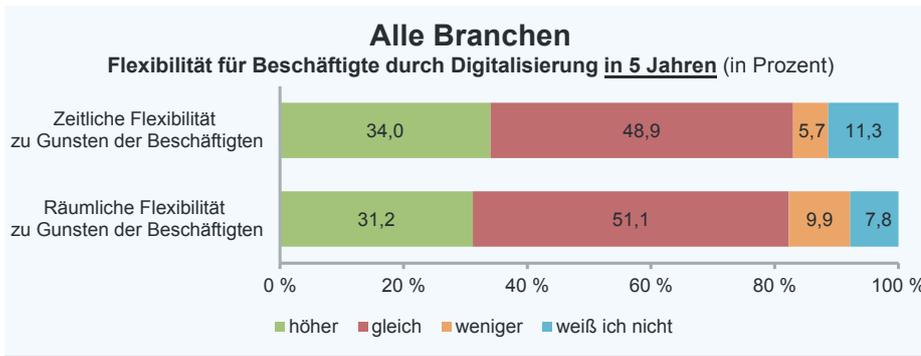
Die Digitalisierung ist mit vielfältigen Möglichkeiten flexiblen Arbeitens verbunden. Durch digitale Kommunikationsformen und Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten kann den Beschäftigten ein selbstbestimmtes Arbeiten ermöglicht werden. Damit verbunden ist auch

die Chance, die eigene Arbeit an die individuellen Lebensverhältnisse anzupassen. Demgegenüber können aber auch Risiken wie eine ständige Erreichbarkeit die Mitarbeiter zusätzlich belasten und die Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre aufweichen. Auch wenn etwa die Hälfte der befragten Arbeitnehmervertretungen keine Veränderungen der zeitlichen und räumlichen Flexibilitäten erwarten, sehen mit je 30 Prozent mehr Arbeitnehmervertretungen positive Auswirkungen auf die Beschäftigten als negative.

### Arbeitnehmervertretungen sind nicht durchgehend an der Gestaltung der Digitalisierung beteiligt

Obwohl die betriebliche Mitbestimmung einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellt, insbesondere was die Innovationsarbeit angeht, zeigt die Befragung, dass sich eine ausgeprägte Mitbestimmungskultur im Umfeld der Digitalisierung in vielen Betrieben und Dienststellen erst noch entwickeln muss. Zwar werden 39 Prozent der be-

>> weiter



fragten Arbeitnehmervertretungen an allen Aktivitäten zur Gestaltung der Digitalisierung beteiligt und 33 Prozent zumindest teilweise, zirka jede vierte Arbeitnehmervertretung wird jedoch nicht an Gestaltungsprozessen des technischen Wandels beteiligt, sondern bestenfalls darüber informiert. In der öffentlichen Verwaltung, wo durch die Bekundungen im Koalitionsvertrag eine frühzeitige Beteiligung und Mitbestimmung in den Mittelpunkt gestellt wird, sind die Werte im Vergleich zum Durchschnitt nur leicht besser. Dort wird von 41 Prozent der Personalräte angegeben, dass sie vollumfänglich beteiligt werden, 39 Prozent werden teilweise beteiligt und 16 Prozent werden bestenfalls über Digitalisierungsgeschehnisse informiert.

Dabei lassen die Studienergebnisse positive Zusammenhänge zwischen einer Beteiligung von Arbeitnehmervertretungen und der Einschätzung einiger wesentlicher abgefragter Merkmale erkennen. So werden die Auswirkungen

zu psychischen Belastungen, zeitlicher und räumlicher Flexibilität sowie zur Beschäftigungssicherheit in den Betrieben und Dienststellen im Durchschnitt deutlich positiver von den Arbeitnehmervertretungen eingeschätzt, wenn diese an den Digitalisierungsprozessen beteiligt werden.

**Ausblick**

Festzuhalten bleibt, dass die befragten Arbeitnehmervertretungen durch den technischen Wandel eine spürbare Veränderung der Arbeit für ihre Betriebe oder Dienststellen erwarten. Die Fragestellungen, die sich dabei auftun, müssen aus einem humanzentrierten Blickpunkt beantwortet werden und einen technischen Determinismus überwinden, damit die Digitalisierung zu einem echten Mehrwert für alle Beteiligten wird.

Dabei ist es wichtig, dass alle Akteure, ob Unternehmen, Politik, Beschäftigte und ihre Vertretungen, Hand in Hand und auf Augenhöhe den Wandel ge-

meinsam gestalten, um vorhandene Potenziale und Synergien größtmöglich zu erschließen. Vor allem die Aktivierung und Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretungen muss in den Fokus gerückt werden, wie die Ergebnisse zeigen. Günstigere Rahmenbedingungen, wie beispielsweise verbesserte Freistellungsmöglichkeiten, könnten dabei helfen, die zusätzlichen Themenfelder der Digitalisierung zu erschließen. Auch öffentlich geförderte Maßnahmen, wie zum Beispiel das Projekt „Arbeit 2020 in NRW“, könnten auf das Saarland übertragen werden. In Nordrhein-Westfalen entwickeln Gewerkschaften und externe Berater zusammen mit Arbeitnehmervertretungen sogenannte Betriebslandkarten zur digitalen Bestandsaufnahme und fördern so Kompetenzen und den gemeinschaftlichen Dialog mit Führungskräften und Unternehmen.

Grundbausteine des digitalen Wandlungsprozesses müssen vor allem umfassende Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sein, wobei der Identifikation der individuellen Qualifikationsbedarfe eine besondere Rolle zukommen wird. Auch müssen die „alten“ Spielregeln, beispielsweise im Datenschutz oder im Arbeits- und Gesundheitsschutz, an die neuen technischen Möglichkeiten angepasst werden. Betriebliche und dienstliche Vereinbarungen können gezielt dabei helfen, möglichen negativen Auswirkungen wie psychischen Belastungen zuvorzukommen. Vor allem in der öffentlichen Verwaltung zeigt sich, dass die personellen Rahmenbedingungen nicht mit der technischen Entwicklung Schritt halten. Nur aber wenn die Ausgaben für die technische Infrastruktur durch eine umfassende Personal- und Schulungsoffensive begleitet und arbeitsorganisatorische Elemente aus einer ganzheitlichen Sicht in den Fokus gestellt werden, kann die Digitalisierung für alle beteiligten Akteure zum Erfolg führen.

*Frederik Moser ist Referent für Unternehmenspolitik und Betriebswirtschaft in der Arbeitskammer des Saarlandes.*

*Alle Schaubilder wurden auf Grundlage von Daten aus der Studie erstellt.*

**IMPRESSUM |**

**Verleger:** Arbeitskammer des Saarlandes, Fritz-Dobisch-Straße 6-8, 66111 Saarbrücken; **Kontakt:** Telefon 0681 4005-430, E-Mail: redaktion@arbeitskammer.de; **Herausgeber:** Jörg Caspar, Thomas Otto; **Redaktion:** Peter Jacob (Chefredakteur), Dörte Grabbert, Simone Hien, Wulf Wein **Hinweis:** Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichtet die Redaktion überwiegend auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen. Alle Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beide Geschlechter.