

# Digitalisierung im saarländischen Dienstleistungssektor

Mit besonderer Beachtung  
der Öffentlichen Verwaltung

Saarbrücken, März 2019



Beratungsstelle  
für sozialverträgliche  
Technologiegestaltung  
(BEST) e.V.



# **Digitalisierung im saarländischen Dienstleistungssektor**

**Mit besonderer Beachtung  
der Öffentlichen Verwaltung**

Saarbrücken, März 2019



Beratungsstelle  
für sozialverträgliche  
Technologiegestaltung  
(BEST) e.V.



Arbeitskammer des Saarlandes  
**beraten.bilden.forschen.**

Arbeitskammer des Saarlandes  
Fritz-Dobisch-Straße 6-8  
66111 Saarbrücken

Tel.: 0681/4005-0  
[www.arbeitskammer.de](http://www.arbeitskammer.de)  
[oeffentlichkeitsarbeit@arbeitskammer.de](mailto:oeffentlichkeitsarbeit@arbeitskammer.de)

Die vorliegende Veröffentlichung dokumentiert die Ergebnisse der durchgeführten standardisierten Befragung „Digitalisierung in der Dienstleistung“

**Auswertung der Ergebnisse:**

Frederik Moser (AK)  
Tel.: 0681/4005-316  
E-Mail: [frederik.moser@arbeitskammer.de](mailto:frederik.moser@arbeitskammer.de)

**Konzeption und Durchführung der Umfrage:**

Dr. Matthias Hoffmann (BEST)  
Tel.: 0681/4005-255  
E-Mail: [matthias.hoffmann@best-saarland.de](mailto:matthias.hoffmann@best-saarland.de)



BEST - Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e. V.  
Hafenstraße 41  
66111 Saarbrücken

Tel.: 0681/4005-249  
[www.best-saarland.de](http://www.best-saarland.de)  
[best@best-saarland.de](mailto:best@best-saarland.de)

## Inhaltsübersicht

Auswirkungen der Digitalisierung in den saarländischen Dienstleistungsbranchen unter besonderer Beachtung der Öffentlichen Verwaltung.....	1
Studiendesign .....	2
Zentrale Ergebnisse .....	2
Branchenzugehörigkeit und Betriebs-/Dienststellengröße der befragten Betriebe und Dienststellen.....	4
Digitalisierung bei Arbeitnehmervertretungen noch nicht überall von Bedeutung.....	5
Verbreitung digitaler Technologien heute .....	8
Verbreitung digitaler Technologien in fünf Jahren.....	10
Zunahme der Taktfrequenz, Trend zum Wegfall einfacher und komplexer Tätigkeiten .....	11
Qualifikation, psychische Belastungen, Beschäftigungssicherheit und Schutz vor Kontrollen als zentrale Themenfelder der Digitalisierung .....	14
Notwendigkeit persönlicher Qualifikation.....	16
Psychische Belastungen.....	17
Notwendigkeit des Schutzes vor unverhältnismäßigen Kontrollen.....	19
Beschäftigungssicherheit .....	20
Körperliche Belastungen.....	21
Zeitliche und räumliche Flexibilität als Positiveffekte der Digitalisierung.....	21
Veränderung der Arbeit durch die Digitalisierung in der Öffentlichen Verwaltung.....	23
Handlungsfelder durch die Digitalisierung.....	26
Mehrheit verbindet Kosteneinsparungen durch digitale Technik mit dem Abbau von Arbeitsplätzen .....	28
Bestrebungen zu Outsourcing und Crowdfunding insbesondere in der Öffentlichen Verwaltung erkennbar .....	30
Anteil atypischer Beschäftigungsverhältnisse durch die Digitalisierung .....	32
Mitbestimmungspraxis der Arbeitnehmervertretungen.....	33
Arbeitnehmervertretungen nicht durchgehend an der Gestaltung der Digitalisierung beteiligt .....	35
Chancen oder Risiken durch die Digitalisierung noch nicht absehbar.....	37
Umsetzung von Strategien und Projekten zur Digitalisierung in der Öffentlichen Verwaltung .....	38
Diskrepanz zwischen technischer und personeller Entwicklung in der Öffentlichen Verwaltung .....	39
Ausblick.....	42
<i>Literaturverzeichnis</i> .....	44



## **Auswirkungen der Digitalisierung in den saarländischen Dienstleistungsbranchen unter besonderer Beachtung der Öffentlichen Verwaltung**

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 bzw. 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, beispielsweise 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 auf Landesebene, wonach das Saarland zu einer digitalen Modellregion für die Öffentliche Verwaltung gemacht werden sowie ein „digitaler Verwaltungsarbeitsplatz“ aufgebaut werden soll, werden 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):

- Gestaltungsspielräume nutzen, die sich aufgrund der räumlichen und zeitlichen Disponibilität von vernetzter Arbeit eröffnen;
- Belastungen und Beanspruchungen minimieren, die aus der vielfach entgrenzenden 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.

Die vorliegende Studie knüpft an die oben genannten Leitlinien an und soll aktuelle Auswirkungen digitaler Technik auf die Arbeit in den saarländischen Dienstleistungsbranchen unter besonderer Beachtung der Öffentlichen Verwaltung aufzeigen. Zudem sollen zukünftige Trends identifiziert und notwendige Handlungsfelder für eine Gestaltung Guter Arbeit im digitalen Wandlungsprozess aufgezeigt werden, um eine proaktive Begleitung des digitalen Wandels durch Politik und Wirtschaft unter dem betrieblichen Mitbestimmungsanspruch der Arbeitnehmerschaft anzuregen.

## **Studiendesign**

Die Studie wurde von der Arbeitskammer des Saarlandes 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 bzw. Dienststellen. Insgesamt wurden 145 Fragebögen zurückgeschickt, davon 51 aus der Öffentlichen Verwaltung.

Die Darstellungen der Ergebnisse fokussieren im Wesentlichen eine Auswertung der Gesamtheit aller befragten Arbeitnehmervertretungen der saarländischen Dienstleistungsbranchen sowie einen Vergleich mit der Öffentlichen Verwaltung im Speziellen. Statistisch fundierte Vergleiche bzw. statistische Analysen für weitere Branchen sind aufgrund der geringeren Fallzahlen in den anderen Teilgruppen schwierig und werden deshalb nicht betrachtet.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist mitunter zu beachten, dass Arbeitnehmervertretungen stellvertretend für ihren Betrieb bzw. für ihre Dienststelle antworten.

## **Zentrale Ergebnisse**

Die Ergebnisse zeigen, dass die Digitalisierung noch nicht überall durch Arbeitnehmervertretungen in den Betrieben und Dienststellen als eigenständiges Thema aufgegriffen wird. Gerade Arbeitnehmervertretungen kleinerer Betriebe bzw. Dienststel-



len mit weniger als 100 Beschäftigten haben sich bisher recht wenig mit der Digitalisierung auseinandergesetzt.

Dennoch geht der Großteil der Arbeitnehmervertretungen davon aus, 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.

Als bedeutendste Auswirkung der Digitalisierung auf die Arbeit wird die Notwendigkeit der Qualifizierung genannt, was zugleich auch als wichtigstes Handlungsfeld in den Betrieben und Dienststellen gesehen wird. Insbesondere wird auch ein starker Bedarf des Schutzes der Beschäftigten vor Kontrollen, einer Beteiligung der Beschäftigten bei IT-Einführung sowie einer Anpassung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes als wesentliche Handlungsfelder in den Betrieben und Dienststellen durch die Digitalisierung gesehen.

Speziell in der Öffentlichen Verwaltung wird in den genannten Feldern ein durchweg stärkerer Handlungsbedarf angegeben, was mitunter Folge der übergreifenden Digitalisierungsbestrebungen der Landesregierung in den Dienststellen sein kann.

In der Öffentlichen Verwaltung zeigt sich zudem eine drastische Spaltung zwischen technischen und personellen Voraussetzungen, um die zusätzlichen Aufgaben, die sich durch die Digitalisierung ergeben, zu bewältigen. Während die technischen Rahmenbedingungen oftmals als ausreichend gesehen werden, werden die Qualifizierung als auch die Anzahl der Mitarbeiter in den Dienststellen von der überwiegenden Mehrheit der befragten Personalräte als nicht ausreichend eingeschätzt.

In einem Großteil der Betriebe und Dienststellen ist eine hohe Leistungsverdichtung durch Steigerung der Taktfrequenz nach Meinung der Arbeitnehmervertretungen festzustellen. Es wird erwartet, dass dieser Trend innerhalb der nächsten fünf Jahre noch weiter zunehmen wird.

Zudem wird auch dem Wegfall von Tätigkeiten durch digitale Technik, vor allem einfacher Art, eine immer höhere Relevanz beigemessen.

Eine deutliche Zunahme wird bei psychischen Belastungen erwartet, die mit der Digitalisierung einhergehen. So gut wie keine Arbeitnehmervertretung erwartet, dass diese für ihren Betrieb bzw. ihre Dienststelle zukünftig weniger werden.

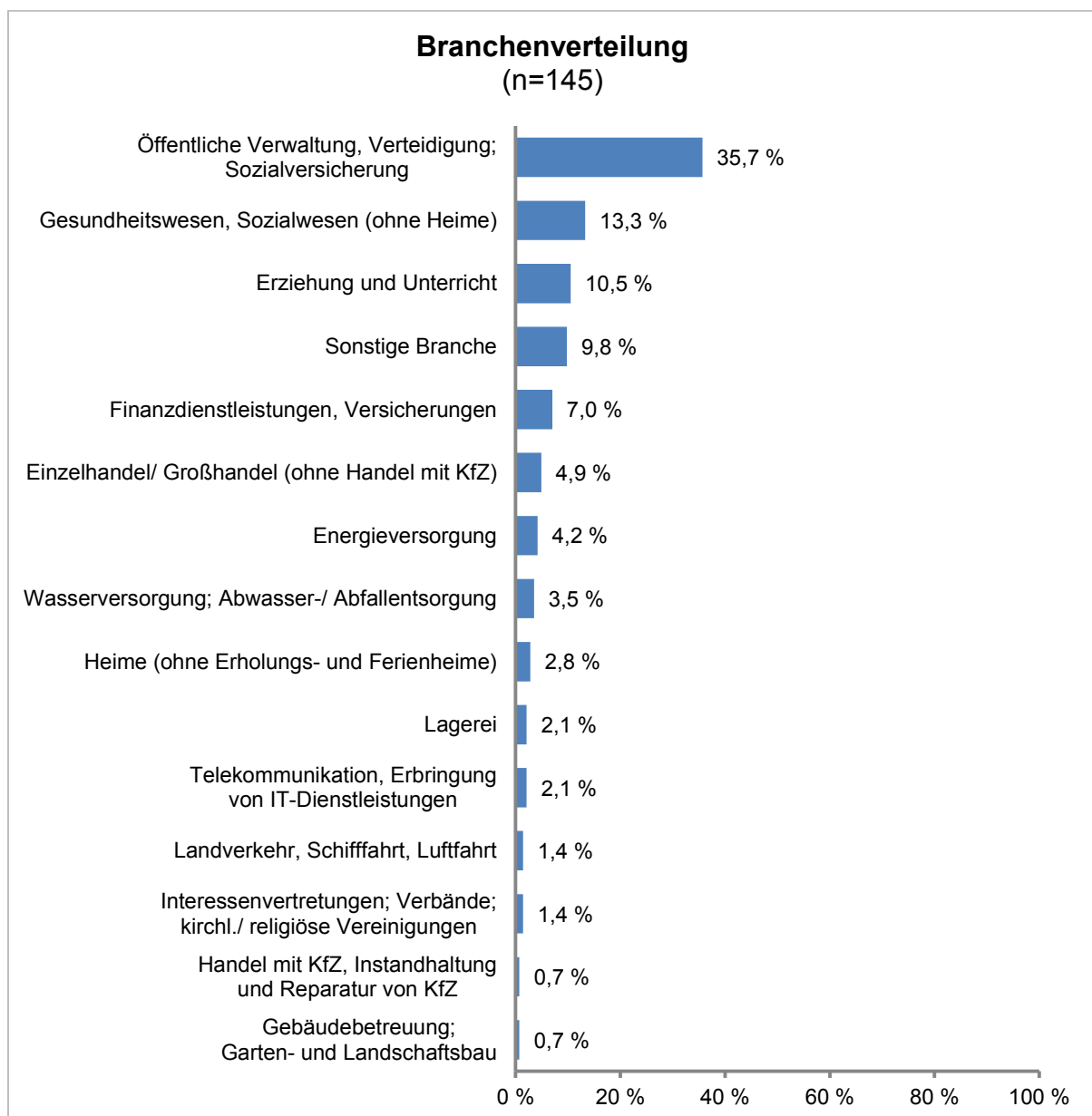
Auf die Beschäftigungssicherheit sehen die meisten Arbeitnehmervertretungen zwar überwiegend keine Auswirkungen durch den Einsatz digitaler Technik in den Betrieben bzw. Dienststellen. Auffällig ist dennoch, dass öfters eine geringere als eine höhere Beschäftigungssicherheit für die Betriebe bzw. Dienststellen im Zuge der Digitalisierung angegeben wird.

Als Positiveffekt der Digitalisierung wird nach Meinung der befragten Arbeitnehmervertretungen eine Flexibilisierung der Arbeit zu Gunsten der Beschäftigten, sowohl zeitlicher als auch räumlicher Art, eintreten, wodurch ein selbstbestimmteres Arbeiten ermöglicht wird.

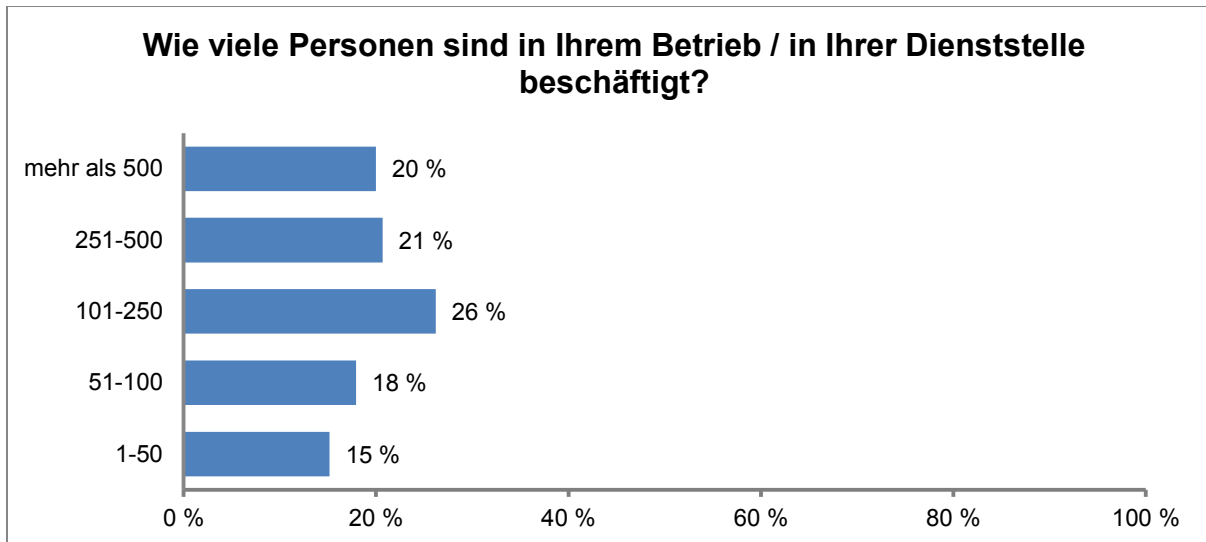
Die Befragung verdeutlicht auch, dass längst nicht alle Arbeitnehmervertretungen durchgehend an der Gestaltung der Digitalisierung beteiligt werden. Dabei zeigen die Ergebnisse, dass sich eine Beteiligung deutlich positiv auf die Einschätzung einiger wesentlicher abgefragter Aspekte, beispielsweise psychischer Belastungen oder der Beschäftigungssicherheit, für die Betriebe bzw. Dienststellen auswirkt.

## Branchenzugehörigkeit und Betriebs-/Dienststellengröße der befragten Betriebe und Dienststellen

Folgendes Schaubild zeigt, wie sich die ausgewerteten Fragebögen auf die einzelnen Dienstleistungsbranchen verteilen:



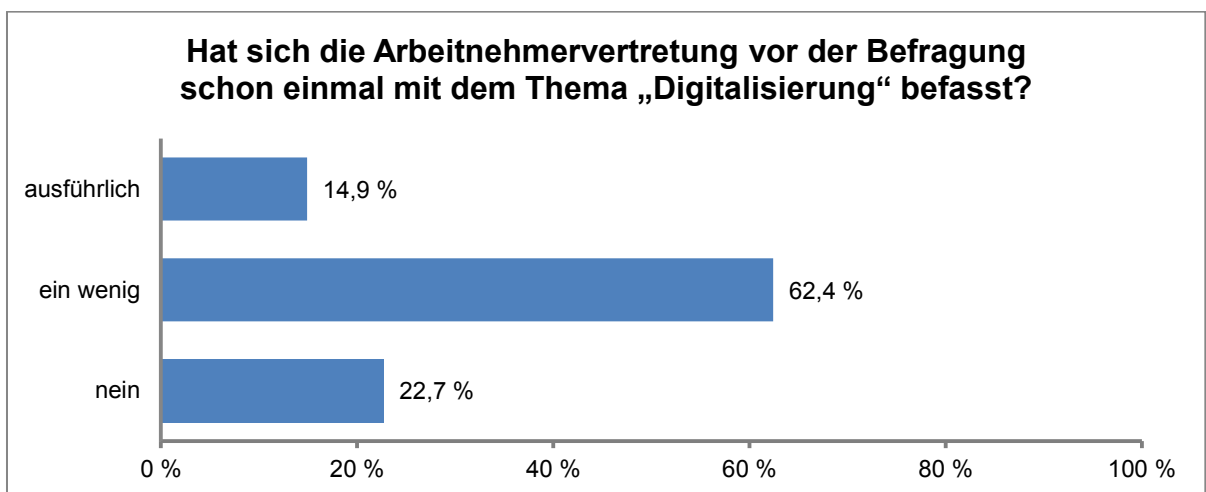
Da der Fokus der Befragung insbesondere auf die Öffentliche Verwaltung gelegt wurde, ist diese Branche überproportional stark vertreten. Aufgeschlüsselt nach der Beschäftigtenanzahl der befragten Betriebe und Dienststellen zeigt sich die folgende Aufteilung:



Alle Größenklassen sind demnach ausreichend vertreten, insbesondere auch die, für die saarländische Betriebslandschaft wichtigen KMUs, finden in der Befragung Berücksichtigung.

## **Digitalisierung bei Arbeitnehmervertretungen noch nicht überall von Bedeutung**

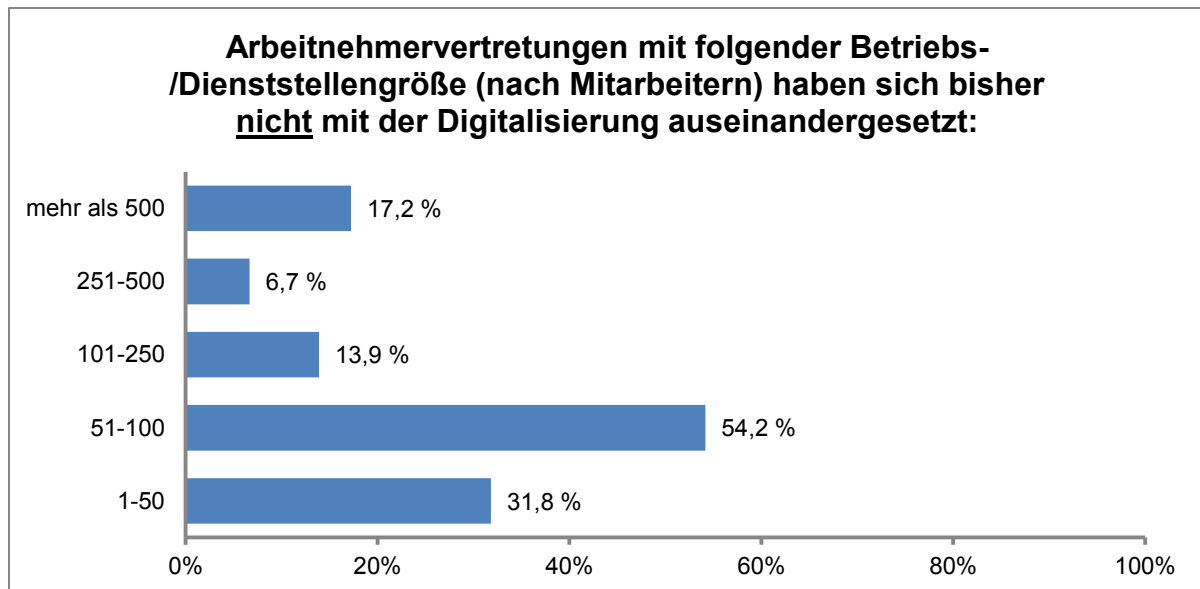
Dass die Digitalisierung bei den Arbeitnehmervertretungen längst noch nicht überall Thema ist, verdeutlicht die folgende Abbildung:



Lediglich 15 % der befragten Arbeitnehmervertretungen geben an, sich bereits ausführlich mit dem Thema Digitalisierung beschäftigt zu haben. Die Mehrheit (62 %) hat

sich zwar bereits ein wenig damit befasst, aber fast jede vierte Arbeitnehmervertretung (23 %) sagt von sich, noch nicht mit Themen zur Digitalisierung in Berührung gekommen zu sein.

Durch eine genauere Betrachtung lassen sich Zusammenhänge mit der Betriebs- bzw. Dienststellengröße erkennen:



Demnach sind es vor allem befragte Arbeitnehmervertretungen in kleineren Betrieben und Dienststellen (weniger als 100 Mitarbeiter), die bei Digitalisierungsthemen Nachholbedarf haben. Überdurchschnittlich viele Arbeitnehmervertretungen dieser Gruppe haben sich noch nie mit der Digitalisierung auseinandergesetzt.

Demgegenüber sind es verhältnismäßig oft Betriebe bzw. Dienststellen der Größenklasse „mehr als 500 Mitarbeiter“ (28 %), wo der technologische Wandel auf Seiten der Arbeitnehmervertretungen bereits ausführlich diskutiert wird. In der Gruppe der Betriebe bzw. Dienststellen mit 1 bis 50 Mitarbeitern sind dies lediglich 5 %, in der Gruppe der Betriebe bzw. Dienststellen mit 50 bis 100 Mitarbeitern beträgt der Anteil 13 %.

Auch wenn die Befragung kein repräsentatives Bild für die Gesamtheit der saarländischen Betriebe und Dienststellen abgibt, so lassen sich die Ergebnisse durchaus in Zusammenhang mit bundesweit durchgeführten, repräsentativen Studien bringen. Beispielsweise zeigt eine Befragung des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, dass es vor allem größere Unternehmen sind, die eigene Stellen oder gar Abteilungen einrichten, die sich ausschließlich mit Digitalisierungsthemen beschäftigen (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2017). Daraus kann mithin gefolgert werden, dass auch die Arbeitnehmervertretungen in solchen Unternehmen verstärkt für Digitalisierungsthemen sensibilisiert werden, da sich insbesondere Informations- und Kooperationsmöglichkeiten durch eine zentrale Stelle erweitern.

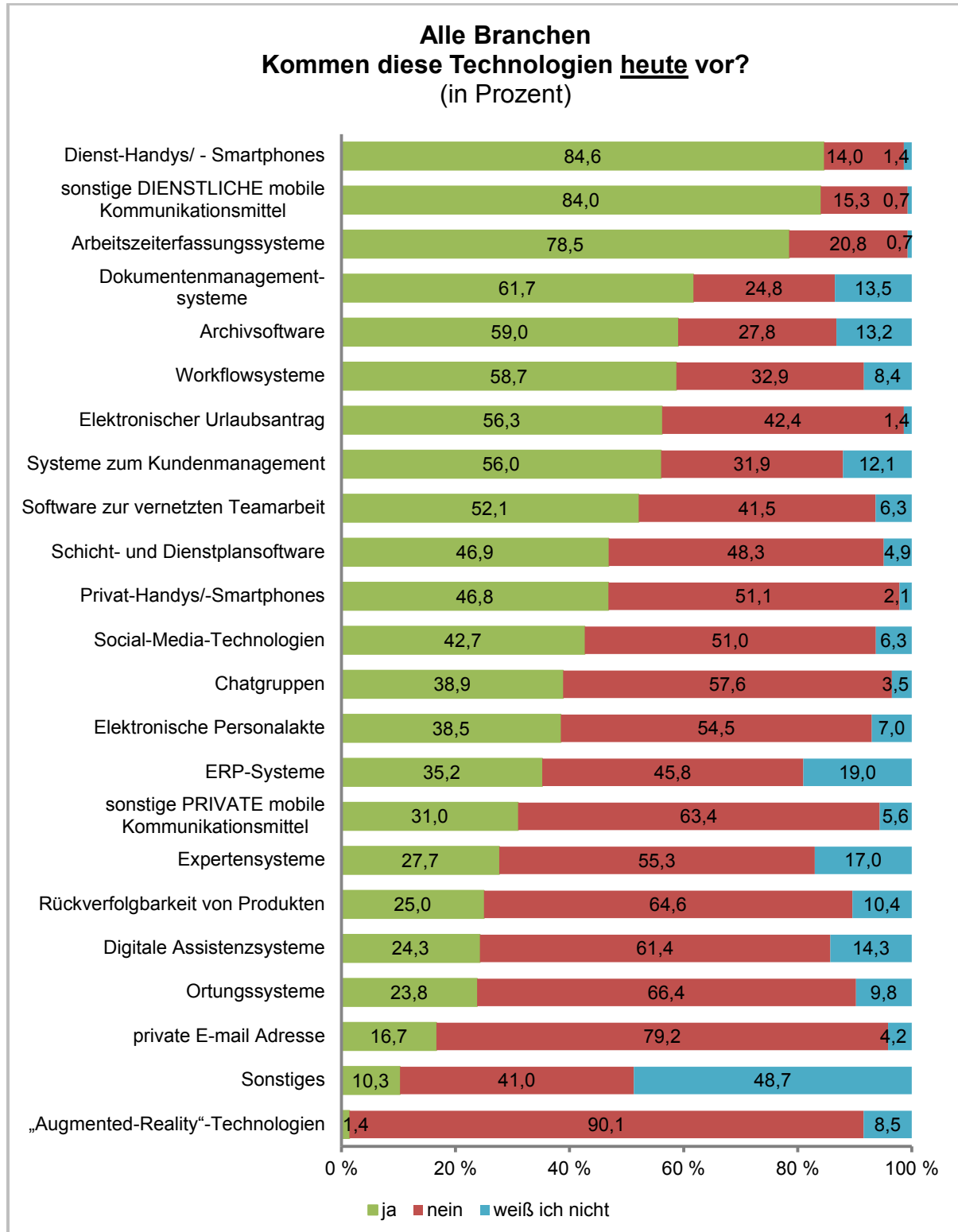
Weiterhin stellt sich die Digitalisierung durch ihre vielfältigen Erscheinungsformen als ein sehr arbeits- und zeitintensiver, heterogener Themenkomplex heraus, der zusätz-

lich zur bisherigen Betriebsrats- bzw. Personalratsarbeit zu erledigen ist. Vor allem Arbeitnehmervertretungen kleinerer Betriebe und Dienststellen könnten sich durch die eingeschränkten Freistellungsmöglichkeiten einem personellen Engpass durch die zusätzlichen Aufgabenfelder gegenüber sehen.

Die Ergebnisse legen nahe, dass die Aktivierung von Arbeitnehmervertretungen, insbesondere von kleinen und mittleren Betrieben bzw. Dienststellen, stärker in den Fokus gerückt werden muss. Günstigere Rahmenbedingungen, wie beispielsweise verbesserte Freistellungsmöglichkeiten, könnten dabei helfen, die aufkommenden Themenfelder der Digitalisierung besser zu erschließen. Auch öffentlich geförderte Maßnahmen, wie z. B. das Projekt „Arbeit 2020 in NRW“, könnten auf das Saarland übertragen werden. Dort entwickeln Gewerkschaften und externe Berater zusammen mit Arbeitnehmervertretungen sogenannte Betriebslandkarten zur digitalen Bestandsaufnahme und fördern so, neben einer Aktivierung an sich, auch Kompetenzen und den gemeinschaftlichen Dialog mit Führungskräften und Unternehmen (vgl. Haipeter, Korflür, Schilling 2018; Bosch et. al. 2017).

## Verbreitung digitaler Technologien heute

Die folgende Abbildung dokumentiert, welche digitalen Technologien Stand heute in den befragten Betrieben und Dienststellen eingesetzt werden:



Es wird deutlich, dass sich die Digitalisierung vor allem in dem Einsatz von Diensthandys und sonstigen dienstlichen mobilen Kommunikationsgeräten sehr flächende-

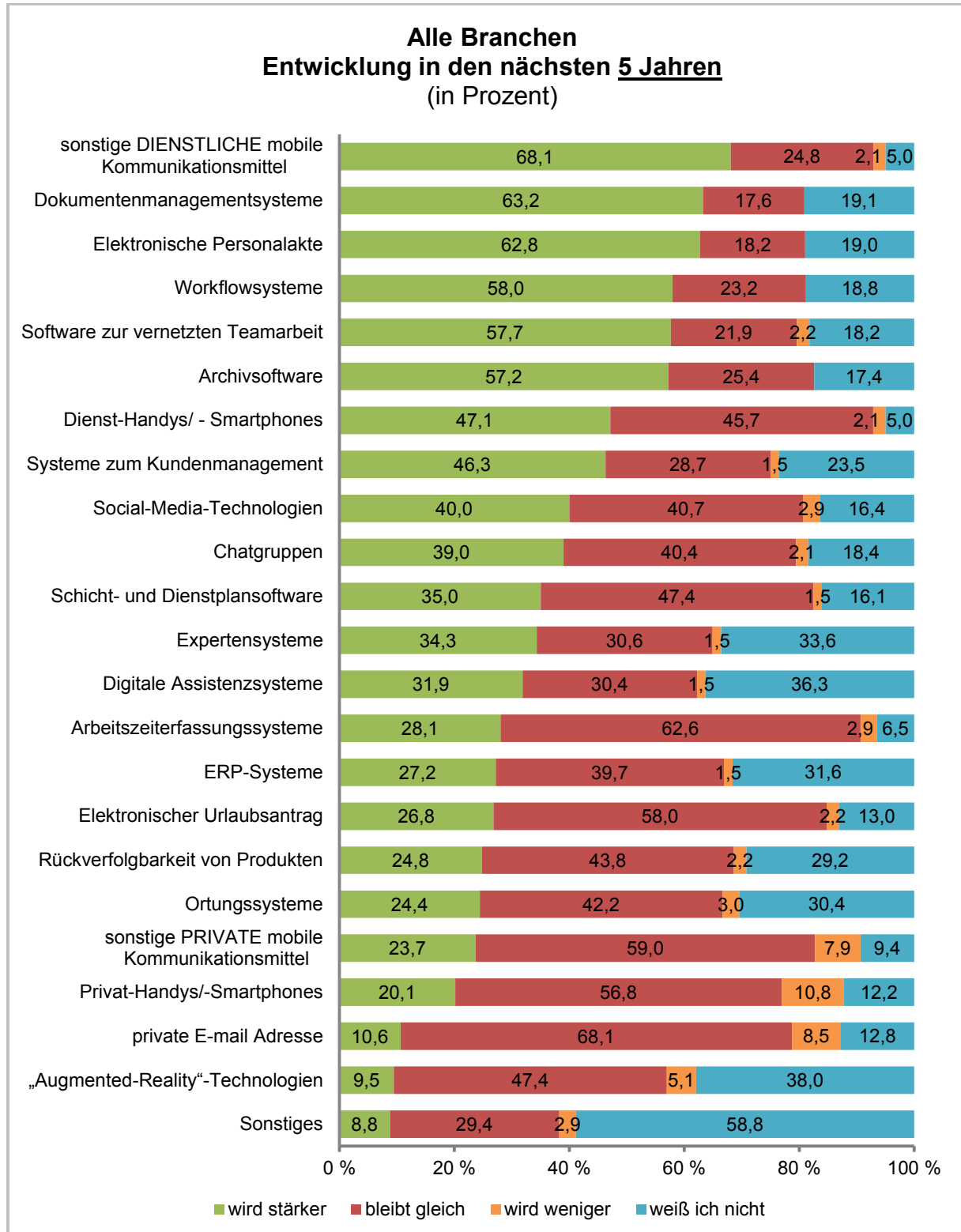
ckend mit jeweils über 84 % der Nennungen niederschlägt. Es sei allerdings angemerkt, dass damit keine Aussage getroffen werden kann, wie häufig solche Technologien in einzelnen Betrieben oder Dienststellen den Beschäftigten zur Verfügung gestellt werden. Es könnte beispielsweise sein, dass mobile Technologien nur in bestimmten Hierarchieebenen oder betriebs- bzw. dienststellenbezogenen Teilfunktionen vorkommen und damit die Chancen (z. B. zeitlicher und räumlicher Flexibilität) aber auch die dadurch verbundenen Risiken (z. B. psychischer Belastungen durch ständige Erreichbarkeit) ungleich verteilt sind.

Mit 1 % so gut wie gar nicht vertreten sind hingegen Augmented-Reality-Technologien, also Technologien die zusätzliche Informationen in das Sichtfeld des Anwenders einblenden, z. B. durch eine Datenbrille.

Die Ergebnisse für die **Öffentliche Verwaltung** geben ein ähnliches Bild ab. Besonderheiten zeigen sich darin, dass Arbeitszeiterfassungssysteme mit 96 % der Nennungen weit überdurchschnittlich oft vertreten sind, wohingegen ERP-Systeme mit 18 % und Chatgruppen mit 20 % deutlich unterrepräsentiert sind im Vergleich zum Durchschnitt.

## Verbreitung digitaler Technologien in fünf Jahren

Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie die befragten Arbeitnehmervertretungen den Einsatz digitaler Technologien in fünf Jahren einschätzen:



Die Ergebnisse lassen keine großen Überraschungen erkennen. Vielmehr werden die Technologien, die bereits heute eingesetzt werden, auch in Zukunft verstärkt zum

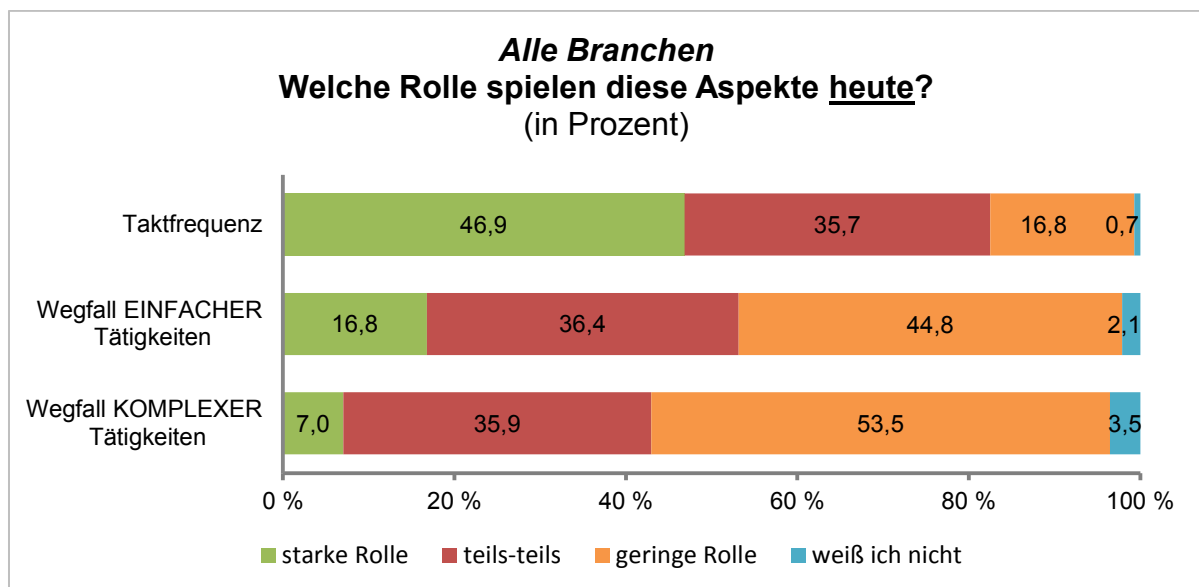


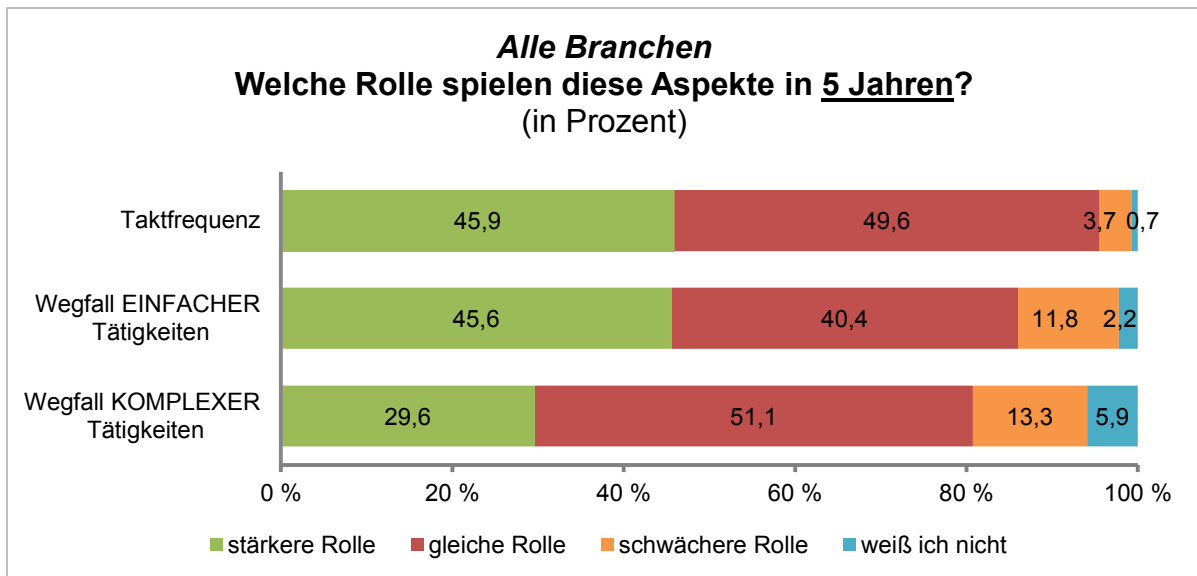
Einsatz kommen. Im Schnitt wird bei keiner der abgefragten Technologien erwartet, dass diese weniger eingesetzt wird.

In der **Öffentlichen Verwaltung** wird vor allem eine überdurchschnittliche Zunahme von Dokumentenmanagementsystemen (70 %), elektronischer Personalakten (70 %), Archivsoftware (68 %) und Workflowsystemen (66 %) für die nächsten fünf Jahre erwartet. Dies kann unter anderem auf die Bekundungen im saarländischen Koalitionsvertrag zurückzuführen sein, wonach vor allem die Digitalisierung in der Öffentlichen Verwaltung unter Aufbau eines „digitalen Verwaltungsarbeitsplatzes“ vorangetrieben werden soll. Zudem werden im eGovernment-Gesetz des Saarlandes unter anderem eine durchgängig elektronische Aktenführung sowie die elektronische Abwicklung von Geschäftsprozessen angestrebt, was den verstärkten Einsatz oben genannter Technologien mit sich bringt.

## Zunahme der Taktfrequenz, Trend zum Wegfall einfacher und komplexer Tätigkeiten

Die Arbeitnehmervertretungen wurden gefragt, welche Rolle sie der Taktfrequenz, also der Anforderung Arbeitsaufgaben innerhalb einer bestimmten Zeit zu erledigen, sowie dem Wegfall einfacher und komplexer Tätigkeiten, beispielsweise durch den Einsatz digitaler Technik, heute und in den nächsten fünf Jahren in ihren Betrieben bzw. Dienststellen zuordnen:





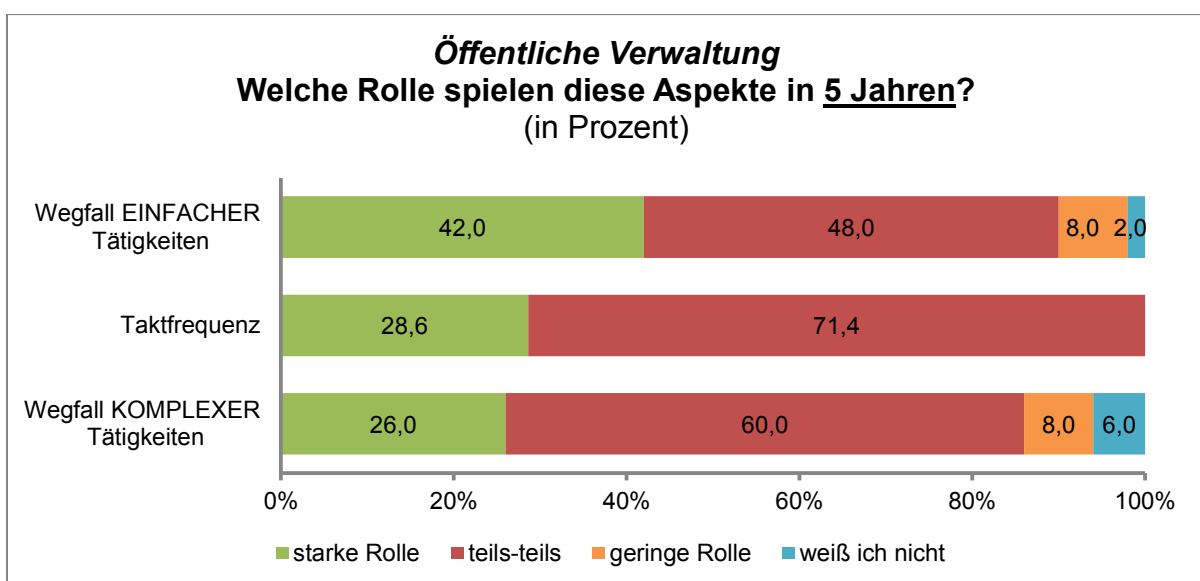
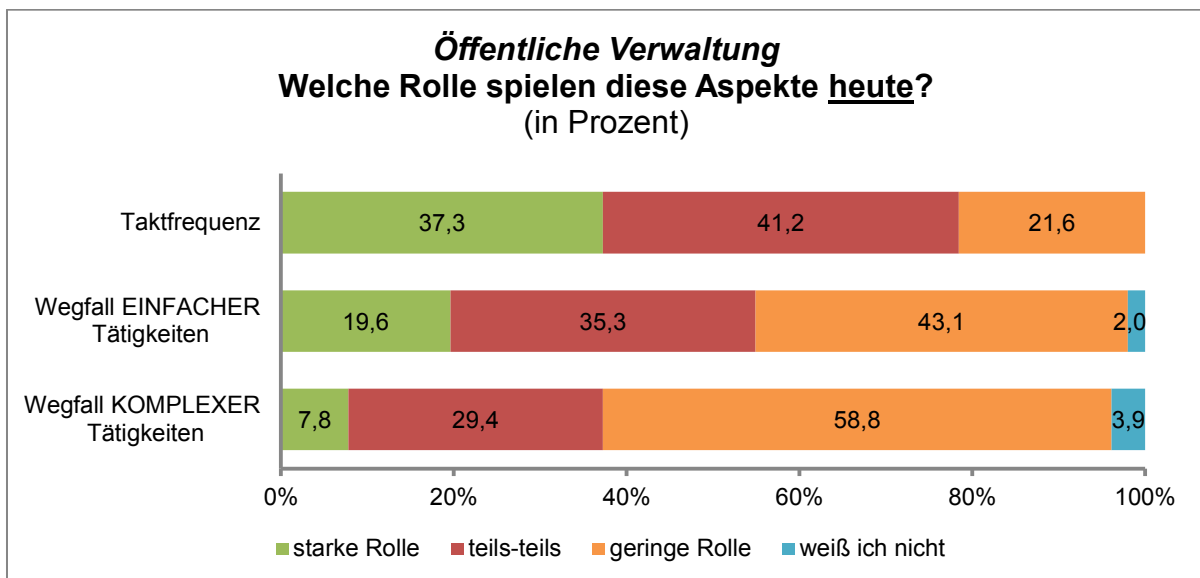
Fast die Hälfte aller befragten Arbeitnehmervertretungen (47 %) gibt an, dass die Taktfrequenz Stand heute in ihren Betrieben bzw. Dienststellen eine starke Rolle spielt, fast genauso viele (46 %) erwarten, dass dieser Trend für die nächsten fünf Jahre weiter zunimmt. Auch wenn dieses Merkmal in der vorliegenden Studie in keinem direkten Zusammenhang mit der Digitalisierung abgefragt wurde, zeigt eine Sonderauswertung zum DGB-Index „Gute Arbeit“, dass eine Steigerung der Taktfrequenz nicht nur ein allgemeiner Trend ist, sondern mitunter durch die Zunahme digitaler Technik bedingt sein kann und infolgedessen bereits als „Arbeitshetze“ charakterisiert wird (vgl. DGB 2017).

Explizit im Zusammenhang mit dem Auftreten digitaler Technik wurde der Wegfall einfacher und komplexer Tätigkeiten abgefragt. Es sei jedoch angemerkt, dass aus den Daten heraus keine Wertung abgelesen werden kann, ob technische Innovationen in einer kooperativen, entlastenden oder eher in einer konkurrierenden, die menschliche Arbeit ersetzenden Form, nach Meinung der befragten Arbeitnehmervertretungen, in Erscheinung treten.

Stand heute spielt der Wegfall von Tätigkeiten für viele der befragten Arbeitnehmervertretungen in den Betrieben und Dienststellen zwar noch eine überwiegend geringe Rolle, für die nächsten fünf Jahre wird aber vor allem ein verstärkter Wegfall einfacher Tätigkeiten erwartet (46 %). Risiken für die Beschäftigten könnten mitunter darin zum Tragen kommen, dass einfache Tätigkeiten dann nicht mehr als eine Form der mentalen bzw. körperlichen Entlastungsphase zwischen anspruchsvollen Aufgaben zur Verfügung stehen, in Folge dessen die Verdichtung bzw. stetige Aneinanderreihung komplexer Tätigkeiten zu höheren psychischen Belastungen beitragen könnte. Darüber hinaus geht 30 % der befragten Arbeitnehmervertretungen davon aus, dass auch komplexe Tätigkeiten in ihren Betrieben und Dienststellen in den nächsten fünf Jahren verstärkt wegfallen werden. Dies mag vor allem den rasanten Entwicklungen im Bereich selbstlernender KI-Systeme und den immens gestiegenen Rechenkapazitäten geschuldet sein, die es zumindest technisch immer realistischer erscheinen lassen, auch nicht routinemäßige Tätigkeiten zu ersetzen.

Ein wesentliches Risiko kann dabei sicherlich darin bestehen, dass bestimmte Tätigkeiten durch die Einführung digitaler Techniken soweit vereinfacht werden, dass es zu einer Entwertung der Qualifizierungsanforderungen bestimmter Stellenprofile kommen könnte, was sich letzten Endes negativ auf die Entlohnungsstruktur auswirken und Polarisierungstendenzen auf dem Arbeitsmarkt verstärken würde. Auch wenn vielerorts das Verhältnis „Mensch-Maschine“ erst noch ausgelotet wird, vor diesem Hintergrund erscheinen vor allem umfangreiche Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen als zwingend notwendig, um den adaptiven Tätigkeitsprofilen Rechnung zu tragen.

Auf Seiten der **Öffentlichen Verwaltung** spielt die Taktfrequenz für 37 % befragten der Personalräte schon heute eine bedeutende Rolle. Für die nächsten fünf Jahre sagen 29 %, dass sich der Stellenwert der Taktfrequenz in ihren Dienststellen weiter erhöhen wird:



Zwar liegen die Werte 10 % (Stand heute) bzw. 17 % (in fünf Jahren) unter dem Durchschnitt aller befragten Dienstleistungsbranchen, allerdings können die Ergebnisse für die öffentliche Verwaltung eine Art Zeitwende bedeuten. Denn eine starke Vertaktung der Arbeit war bisher vor allem für den untereinander konkurrierenden und auf Gewinnorientierung ausgelegten privatwirtschaftlichen Sektor typisch, wo mitunter durch den Einsatz digitaler Techniken Effizienz- und damit Kostenvorteile gegenüber anderen Unternehmen erzeugt werden sollen, indem Arbeitsprozesse gestrafft und die Anzahl der zu erledigenden Arbeitsaufgaben erhöht werden. Im Gegensatz dazu ist die Digitalisierung in der Öffentlichen Verwaltung in erster Linie ein politisch motiviertes Thema und weniger durch wirtschaftlichen Konkurrenzdruck und Gewinnoptimierung getrieben. Wenn sich nun aber die Taktfrequenz in der Öffentlichen Verwaltung im Zuge der Digitalisierung weiter verdichten sollte, könnte das auch darauf hindeuten, dass den zusätzlichen Herausforderungen und Arbeitsaufgaben nicht das notwendige Personal vorgehalten wird.

Auch die Hans-Böckler-Stiftung konstatiert in ihrer Branchenanalyse zum Öffentlichen Dienst der Länder, dass erhoffte Effizienzgewinne und Entlastungen für die Beschäftigten durch ein mangelhaftes Zusammenspiel zwischen Organisation, Steuerung, Technik und Personalentwicklung letzten Endes zu Mehraufwänden und einer Leistungsverdichtung führe (vgl. HBS 2016).

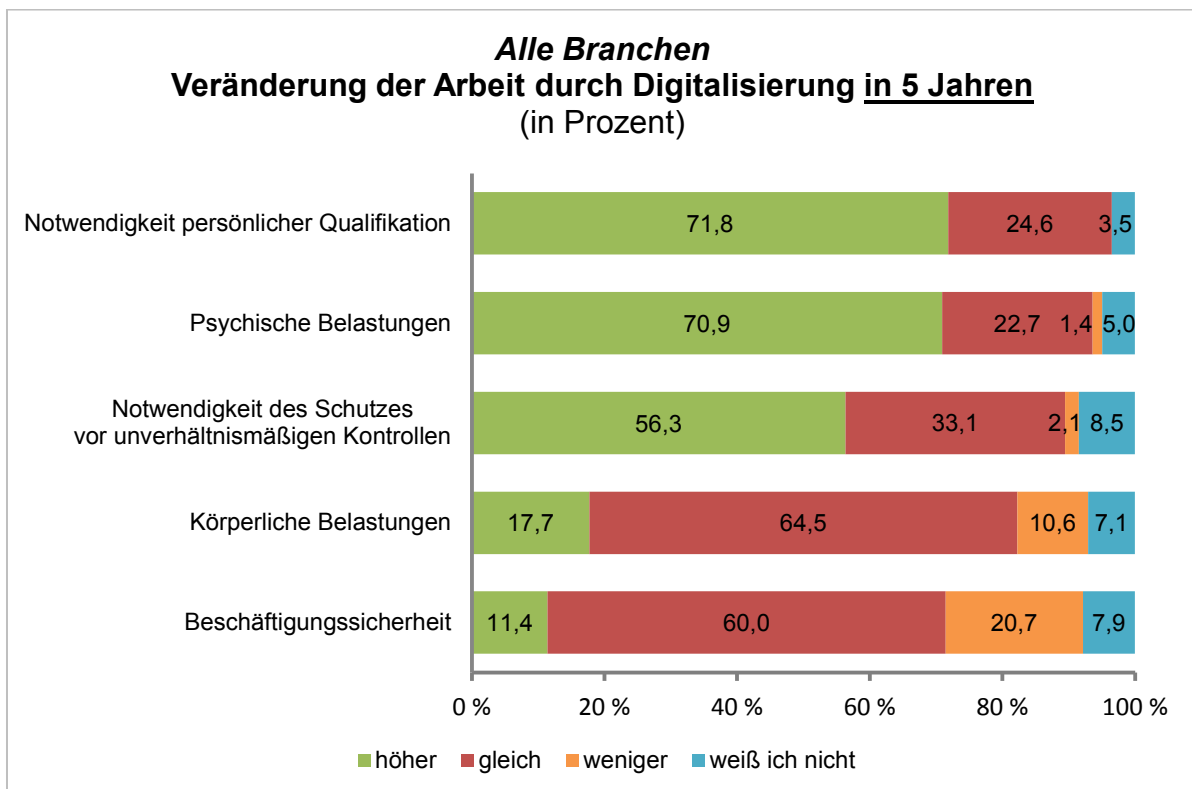
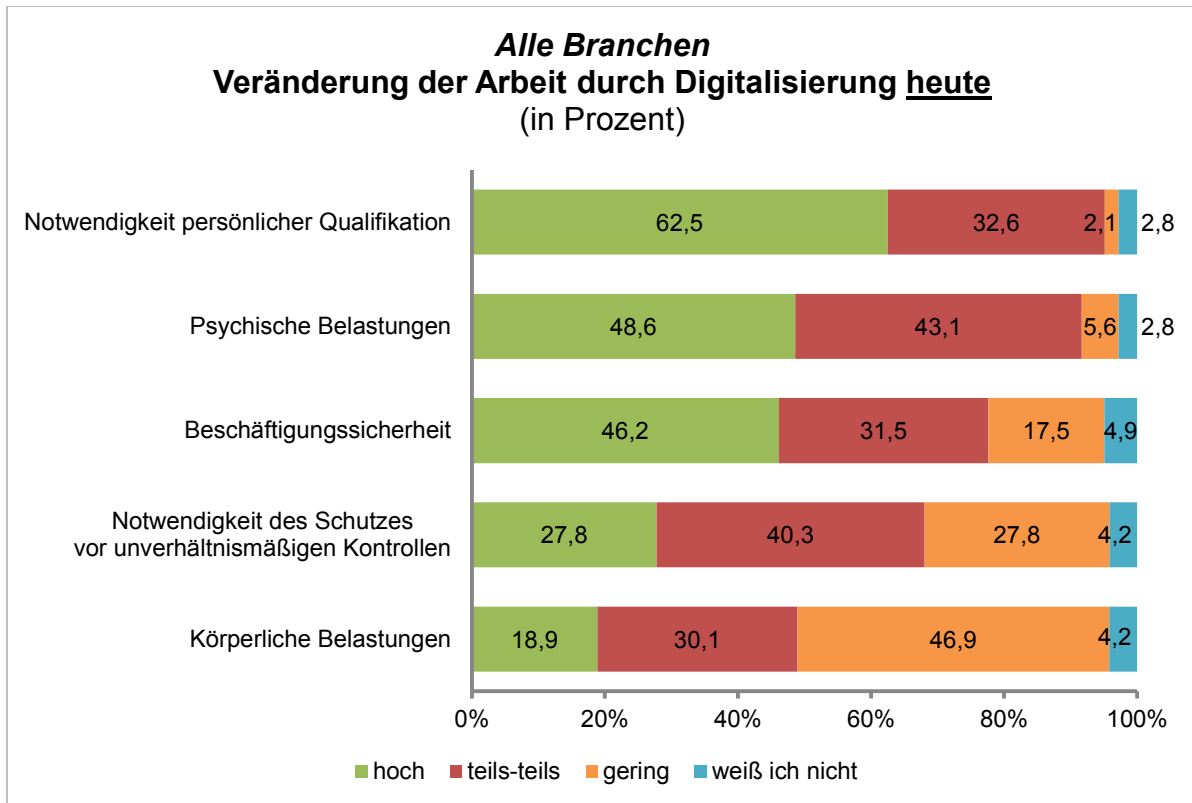
Den Wegfall einfacher bzw. komplexer Tätigkeiten beurteilen die befragten Personalräte für die nächsten fünf Jahre in der Tendenz ähnlich wie die anderen befragten Arbeitnehmervertretungen. Wenngleich die Werte mit 42 % bzw. 26 % etwas geringer sind, wird auch in der Öffentlichen Verwaltung vor allem ein verstärkter Wegfall einfacher Tätigkeiten durch die Digitalisierung in den nächsten fünf Jahren erwartet.

## **Qualifikation, psychische Belastungen, Beschäftigungssicherheit und Schutz vor Kontrollen als zentrale Themenfelder der Digitalisierung**

Um herauszufinden wie sich die Arbeit in den nächsten fünf Jahren im Vergleich zu heute durch die Digitalisierung verändern wird, wurden folgende Aspekte abgefragt:

- Körperliche Belastungen
- Psychische Belastungen
- Beschäftigungssicherheit
- Notwendigkeit des Schutzes der Beschäftigten vor unverhältnismäßigen Kontrollen
- Notwendigkeit persönlicher Qualifikation
- Zeitliche Flexibilität zu Gunsten der Beschäftigten
- Räumliche Flexibilität zu Gunsten der Beschäftigten

Diese Merkmale waren von den Arbeitnehmervertretungen mit den Kategorien „gering“, „teils-teils“ und „hoch“ für den Stand heute sowie „weniger“, „gleich“ und „höher“ für die Einschätzung nach der Veränderung in fünf Jahren zu bewerten. Folgende Verteilungen zeigen die Ergebnisse für die ersten fünf Merkmale.



## Notwendigkeit persönlicher Qualifikation

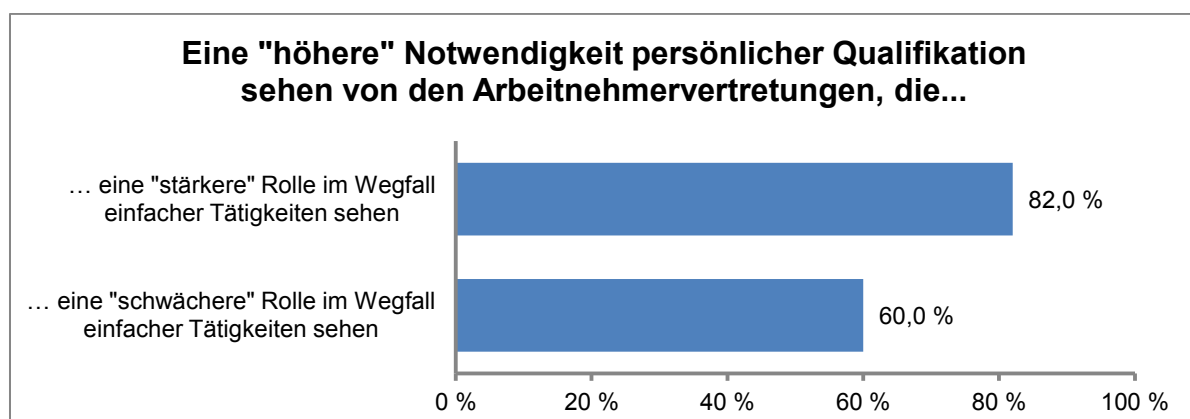
Technologische Innovationen wirken sich nicht nur auf die Ausgestaltung einzelner Arbeitsprozesse aus, sondern können auch in erheblichem Maße arbeitsorganisatorische Abläufe beeinflussen. Dadurch entstehen zwangsweise veränderte bzw. auch völlig neue Anforderungen an Kompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten. Neben direkt anwendungsbezogenen Kenntnissen werden vor allem informationstechnische Kenntnisse, interdisziplinäre Kompetenzen sowie Schlüsselqualifikationen zur Prozessverantwortung und Systemanalytik zunehmend bedeutsam. Aber auch Anforderungen an soziale und kommunikative Fähigkeiten werden in diesem Zusammenhang durch die Vernetzung der Arbeit weiter zunehmen (vgl. Friedrich Ebert Stiftung, Ver.di 2016).

Klar ist, dass die Potenziale digitaler Techniken für alle Beteiligten nur dann ausgeschöpft werden können, wenn das dazu notwendige Wissen vermittelt und gefördert wird. Qualifikationsanforderungen müssen dabei allerdings nicht nur an die veränderten Arbeitsprozesse, sondern vor allem an die individuellen Qualifikationsbedarfe der Beschäftigten angepasst werden. Die teils sehr individuellen Qualifikationsanforderungen bedarfsgerecht zu identifizieren wird eine der wesentlichen Aufgaben im Zuge der Digitalisierung sein, um daraus wirkungsvolle Qualifizierungsinstrumente und abzuleiten.

Welch herausragende Bedeutung der Faktor Qualifikation durch die Digitalisierung erlangt, zeigt sich insbesondere dadurch, dass 63 % der befragten Arbeitnehmervertretungen eine hohe Notwendigkeit persönlicher Qualifikation für ihren Betrieb bzw. ihre Dienststelle durch die Digitalisierung sehen, lediglich 2 % sehen eine geringe Qualifizierungsnotwendigkeit.

Dieser Trend wird sich in den kommenden fünf Jahren weiter verstärken. Mit 72 % erwartet die überwiegende Mehrzahl, dass die Notwendigkeit der persönlichen Qualifikation im Zuge der Digitalisierung betriebs- bzw. dienststellenweit weiter steigen wird. Niemand gibt an, dass der Qualifizierungsbedarf durch die Digitalisierung weniger wird.

Zusammenhänge lassen sich mit dem Wegfall einfacher Tätigkeiten (in fünf Jahren) innerhalb der Befragung erkennen:



Auch wenn die Notwendigkeit persönlicher Qualifikation auf einem gleichermaßen hohen Niveau liegt, sehen Arbeitnehmervertretungen, die innerhalb der nächsten fünf Jahre dem Wegfall einfacher Tätigkeiten eine stärkere Rolle zuordnen, eher Qualifizierungsbedarf für ihren Betrieb bzw. ihre Dienststelle, als Arbeitnehmervertretungen, die dem Wegfall einfacher Tätigkeiten weniger Bedeutung zukommen lassen. Ein qualitativ ähnliches Bild lässt sich auch im Zusammenhang mit dem Wegfall komplexer Tätigkeiten erkennen.

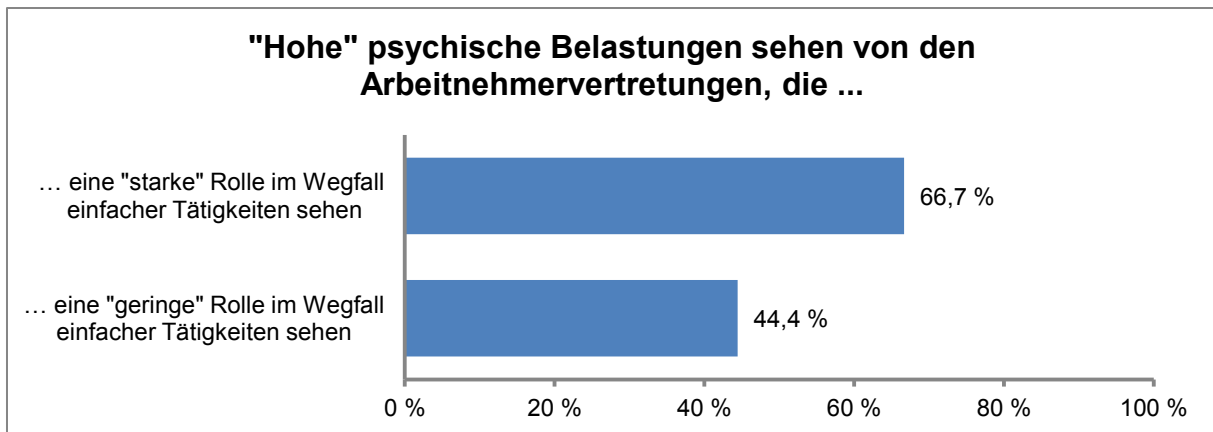
## **Psychische Belastungen**

Prägend scheint nach Meinung der befragten Arbeitnehmervertretungen auch die Zunahme psychischer Belastungen durch die Digitalisierung zu sein. 71 % erwarten demnach einen mit der Digitalisierung einhergehenden Anstieg psychischer Belastungen innerhalb der nächsten fünf Jahre. Lediglich 1 % gibt an, dass psychische Belastungen durch die Digitalisierung weniger werden und 23 % erwarten, dass sich keine Veränderungen ergeben.

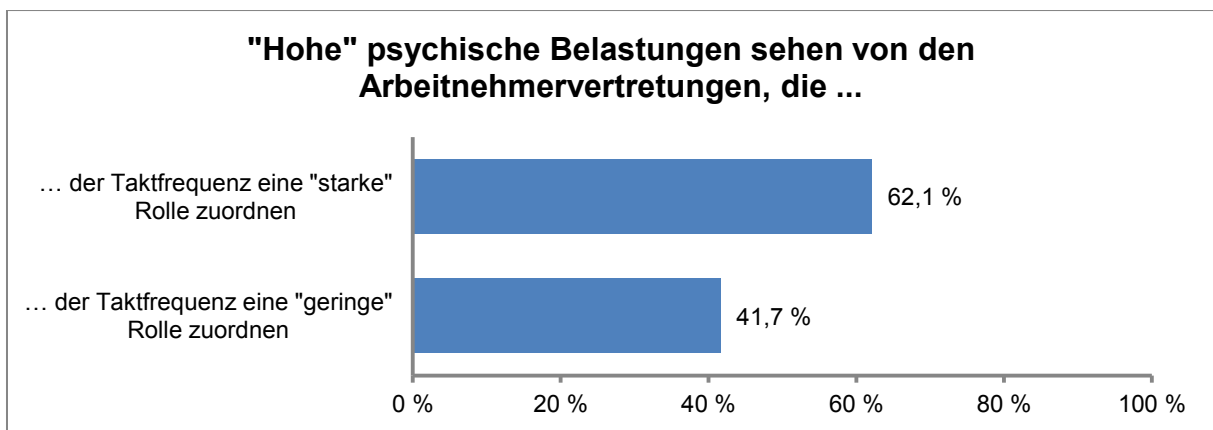
Stand heute gibt schon fast jede zweite befragte Arbeitnehmervertretung (49 %) eine hohe psychische Belastung im Zuge der Digitalisierung für ihren Betrieb bzw. ihre Dienststelle an. Lediglich 6 % bewerten diese mit gering.

Im Zusammenhang mit der Notwendigkeit persönlicher Qualifikation zeigt sich, dass diejenigen Arbeitnehmervertretungen, die eine hohe Notwendigkeit persönlicher Qualifikation durch die Digitalisierung sehen, mit 59 % überdurchschnittlich häufig auch hohe psychische Belastungen für ihren Betrieb bzw. ihre Dienststelle angeben. So könnte die Einführung digitaler Technologien zusätzlichen Druck erzeugen, sich in besonderem Maße für den Umgang neuer digitaler Anwendungen zu qualifizieren, um künftige Anforderungen erfüllen zu können oder gar einem möglichen Risiko entgegenzuwirken, dass die eigene Arbeit durch technische Innovationen gänzlich ersetzt werden könnte.

Weiterhin könnten psychische Belastungen aber auch mit dem Wegfall einfacher Tätigkeiten in Zusammenhang stehen. Neben einem erhöhten Druck sich weiterzubilden, der sicherlich auch daraus ableitbar wäre, kann zudem die Verdichtung bzw. stetige Aneinanderreihung komplexer Tätigkeiten zu hohen psychischen Belastungen beitragen, wenn einfache Tätigkeiten nicht mehr als eine Form der mentalen bzw. körperlichen Entlastungsphase zwischen anspruchsvollen Aufgaben zur Verfügung stehen:

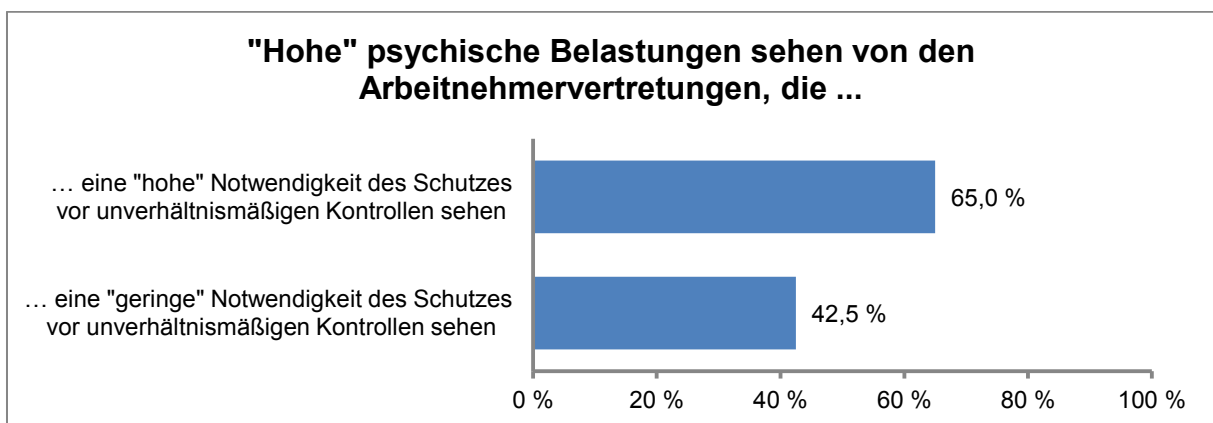


Auch die Taktfrequenz spielt eine Rolle im Zusammenhang mit psychischen Belastungen, die die befragten Arbeitnehmervertretungen für ihren Betrieb bzw. ihre Dienststelle angeben:



Demnach wird eine hohe psychische Belastung vermehrt von Arbeitnehmervertretungen angegeben, die der Taktfrequenz eine starke Rolle zuordnen.

Wenig verwundern mag darüber hinaus auch die Beobachtung, dass Arbeitnehmervertretungen, die eine hohe Notwendigkeit des Schutzes vor unverhältnismäßigen Kontrollen angeben, überdurchschnittlich häufig hohe psychische Belastungen für ihren Betrieb bzw. ihre Dienststelle sehen:





Zwar können psychische Belastungen am Arbeitsplatz vielfältige Ursachen haben, die durchgeführte Befragung zeigt aber, dass insbesondere aufgrund der Digitalisierung ein Anstieg psychischer Belastungen in den Betrieben bzw. Dienststellen durch die Arbeitnehmervertretungen erwartet wird.

Die Ergebnisse aus der Betriebsräteumfrage „(Digitalisierte) Arbeit in Industrie 4.0“ der Arbeitskammer und Best e.V. konnten damit explizit auch für den Dienstleistungsbereich aufgezeigt werden (vgl. Arbeitskammer des Saarlandes, BEST e.V., iso-Institut 2016).

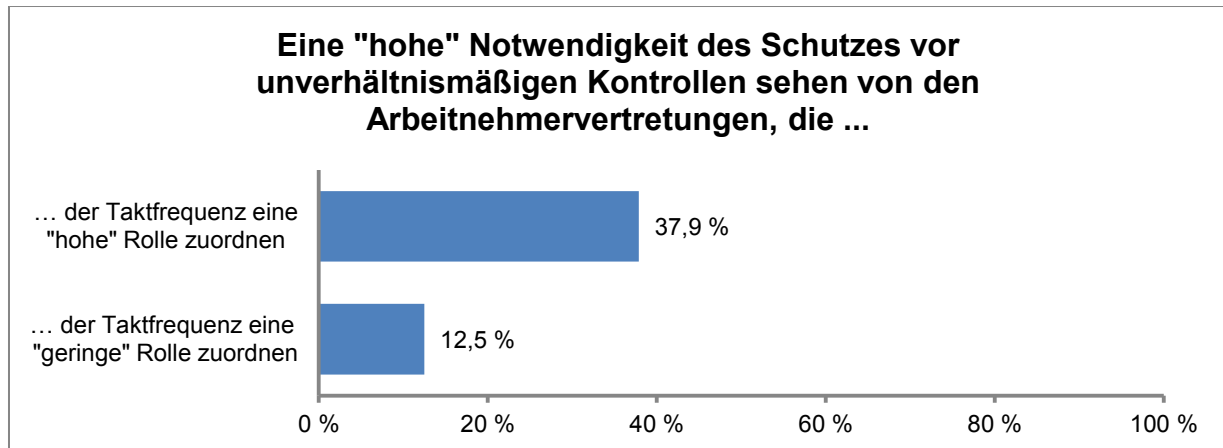
Die hohe Quote psychischer Belastungen lässt die grundsätzlichen Rahmenbedingungen der digitalen Transformationsprozesse hinterfragen. Die Auswirkungen digitaler Innovationen auf die menschliche Arbeit sind dabei keineswegs technisch determiniert, sondern müssen durch eine partizipative Mitbestimmungskultur in den Unternehmen gemeinschaftlich gestaltet werden, damit Digitalisierung kein Selbstzweck wird, sondern insbesondere zu einer Gestaltung Guter Arbeit beiträgt. Wesentlich dabei ist, dass Arbeitnehmervertretungen frühzeitig und vollumfänglich an der Gestaltung der Digitalisierung teilhaben. So zeigt sich beispielsweise für die befragten Betriebe bzw. Dienststellen eine deutlich positivere Wahrnehmung psychischer Belastungen durch die Arbeitnehmervertretungen, wenn diese an der Gestaltung der Digitalisierung beteiligt werden (siehe dazu den Abschnitt „Arbeitnehmervertretungen nicht durchgehend an der Gestaltung der Digitalisierung beteiligt“).

## **Notwendigkeit des Schutzes vor unverhältnismäßigen Kontrollen**

Je mehr digitale Technik in Betrieben und Dienststellen eingesetzt wird, desto mehr Daten fallen an, die Rückschlüsse auf das Arbeitsverhalten der Beschäftigten zulassen. Ob als eine Art „Nebenprodukt“ oder als Notwendigkeit für bestimmte Anwendungen wie z. B. digitale Assistenzsysteme; je weiter die Digitalisierung voranschreitet, desto mehr Möglichkeiten bestehen, Arbeitnehmer in ihrem Arbeitsprozess und in ihrem Verhalten zu kontrollieren. Dabei könnten nicht nur harte Faktoren, wie „Output“ oder „Effizienz“ von personenbezogenen Arbeitsprozessen kontrolliert werden, sondern auch weiche Arbeitsfaktoren wie Kommunikationsverhalten, Empathie, Stressfestigkeit oder die allgemeine emotionale Verfassung, etwa durch algorithmische Erkennungsverfahren (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Institut für Innovation und Technik 2016).

Innerhalb der Befragung sehen Stand heute mit jeweils 28 % gleich viele Arbeitnehmervertretungen eine hohe so wie eine geringe Notwendigkeit des Schutzes vor unverhältnismäßigen Kontrollen in ihren Betrieben bzw. Dienststellen. Allerdings gibt mit 57 % mehr als die Hälfte an, dass der Schutz vor Kontrollen im Laufe der nächsten fünf Jahre durch die Digitalisierung weiter zunehmen wird, wohingegen dieses Thema für nur 2 % weniger an Relevanz gewinnt.

Im Zusammenhang mit der Taktfrequenz fällt auf, dass vor allem dort, wo die Taktfrequenz eine gewichtigere Rolle spielt, verhältnismäßig öfter eine hohe Notwendigkeit des Schutzes vor unverhältnismäßigen Kontrollen in den Betrieben und Dienststellen gesehen wird:



Dies könnte insbesondere darauf zurückzuführen sein, dass die Taktung von Arbeitsprozessen in vielen Fällen die Anwendung digitaler Systeme bedingt, wodurch in besonderem Maße arbeits- und personenbezogene Daten erzeugt werden, die auf das individuelle Arbeitsverhalten schließen lassen.

Dieser Zusammenhang mag beispielsweise für Teile der ambulanten Pflege zutreffen, wo die einzelnen Pflegeschritte zum Teil komplett vertaktet und schon teilweise digital aufgezeichnet werden und die Notwendigkeit des Schutzes vor unverhältnismäßigen Kontrollen damit besonders an Bedeutung gewinnt.

## Beschäftigungssicherheit

Während vor allem der Datenschutz in jüngster Zeit durch die Digitalisierung verstärkt in den Fokus rückt, ist Beschäftigungssicherheit seit je her eines der klassischen Themen von Arbeitnehmervertretungen, welches nun zusätzlich aus dem Blickwinkel der Digitalisierung durchleuchtet werden muss.

Im Rahmen der Umfrage geben 46 % der Arbeitnehmervertretungen eine hohe Beschäftigungssicherheit im Zuge der Digitalisierung für ihren Betrieb bzw. ihre Dienststelle Stand heute an, 18 % werten diese mit gering und 32 % mit „teils teils“. Bezogen auf die nächsten fünf Jahre meint zwar mit 60 % die Mehrheit, dass die Digitalisierung keine Auswirkungen auf die Beschäftigungssicherheit haben wird. Auffällig ist allerdings, dass mehr Arbeitnehmervertretungen negative (21 %) als positive Effekte (11 %) der Digitalisierung auf die Beschäftigungssicherheit in ihren Betrieben bzw. Dienststellen erwarten.

Welche Auswirkungen die Digitalisierung letztendlich auf die Beschäftigungssicherheit haben wird, wird zuweilen kontrovers diskutiert und ist Gegenstand vieler Forschungsarbeiten. Weiterführende Untersuchungen, die auf eine rein technische Substituierbarkeit von Tätigkeiten bzw. Berufen abzielen, zeigen beispielsweise für das

Saarland einen vergleichsweise hohen Anteil i. H. v. 30 % der Beschäftigten, die in Berufen mit einem hohen Substituierbarkeitspotenzial arbeiten (vgl. Dengler, Matthes, Wydra-Somaggio 2018). In Abhängigkeit der Branche ergeben sich jedoch stark unterschiedliche Werte. So beträgt beispielsweise der Anteil in den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen 54 %, wohingegen der Anteil in der Öffentlichen Verwaltung mit 6 % für das Saarland angegeben wird.

Bei der Interpretation der Zahlen sollte jedoch bedacht werden, dass sich die tatsächlichen Substitutionseffekte letztendlich erst unter einer weitreichenden ökonomischen Bewertung und unter einer Vielzahl anderer Einflüsse zeigen werden.

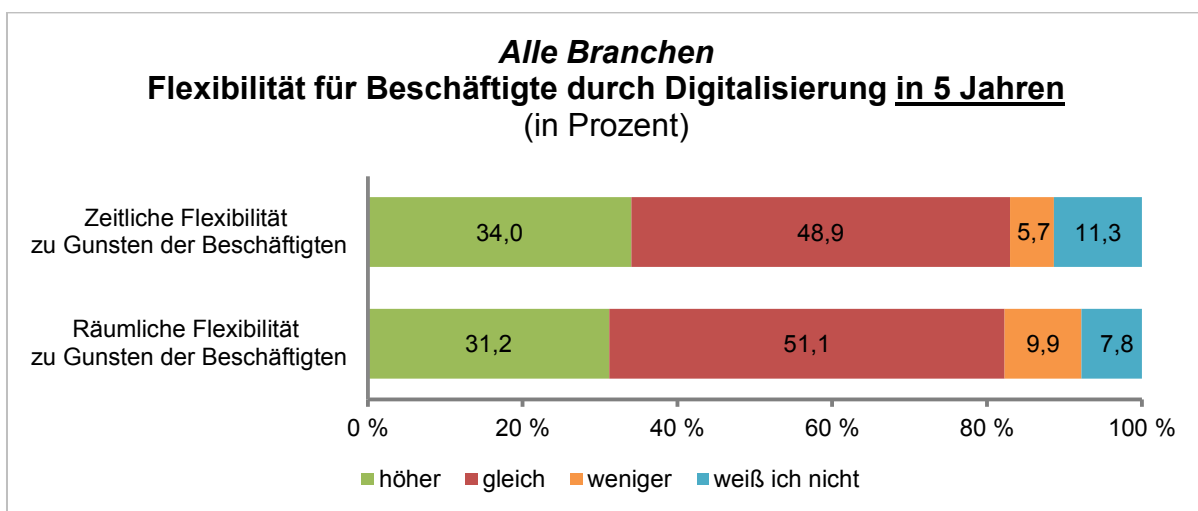
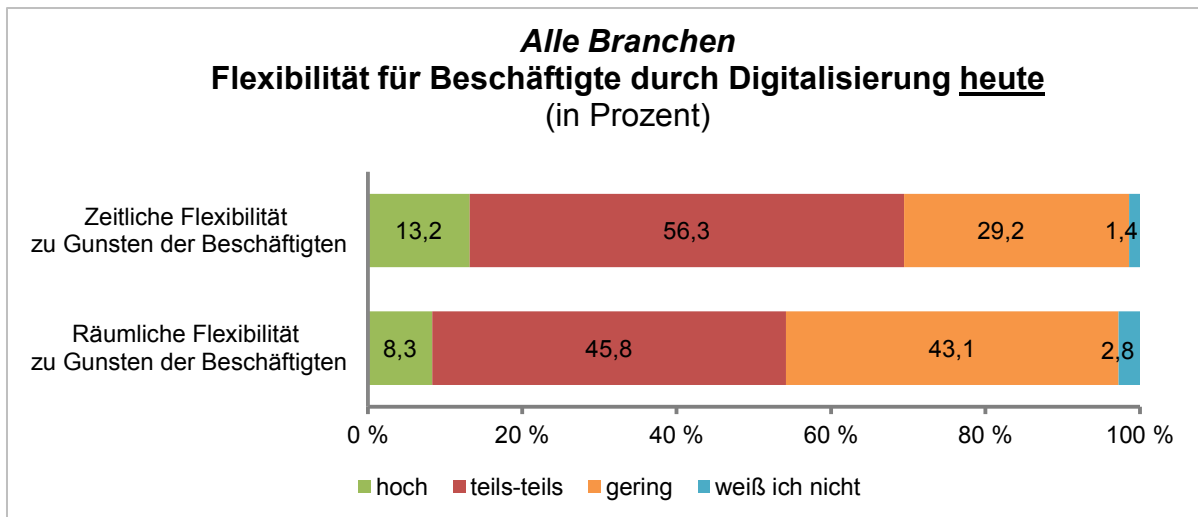
Klar scheint dennoch, dass bestimmte Tätigkeiten und Berufe durch technische Innovationen weniger nachgefragt werden, wobei andere Tätigkeiten bzw. Berufe erst gänzlich neu entstehen werden. Doch selbst wenn sich diese gegensätzlichen Effekte in Hinblick auf die Gesamtbeschäftigtenzahlen relativieren würden, können jedoch erhebliche Umwälzungen in und zwischen einzelnen Branchen und Berufsgruppen entstehen, die vor allem auch stark angepasste Qualifikationsanforderungen und eine veränderte Qualifikationsstruktur nach sich ziehen. Auch deshalb wird es unumgänglich sein, diesen Wandel durch umfassende Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zu begleiten.

## **Körperliche Belastungen**

Körperliche Belastungen durch die Digitalisierung sehen 19 % der Arbeitnehmervertretungen in ihren Betrieben bzw. Dienststellen als hoch und fast jede zweite Arbeitnehmervertretung (47 %) als gering. Innerhalb der nächsten fünf Jahre sehen 18 % eine höhere und 11 % eine geringere körperliche Belastung. Für 65 % der Befragten hat die Digitalisierung keine Auswirkungen auf dieses Merkmal.

## **Zeitliche und räumliche Flexibilität als Positiveffekte der Digitalisierung**

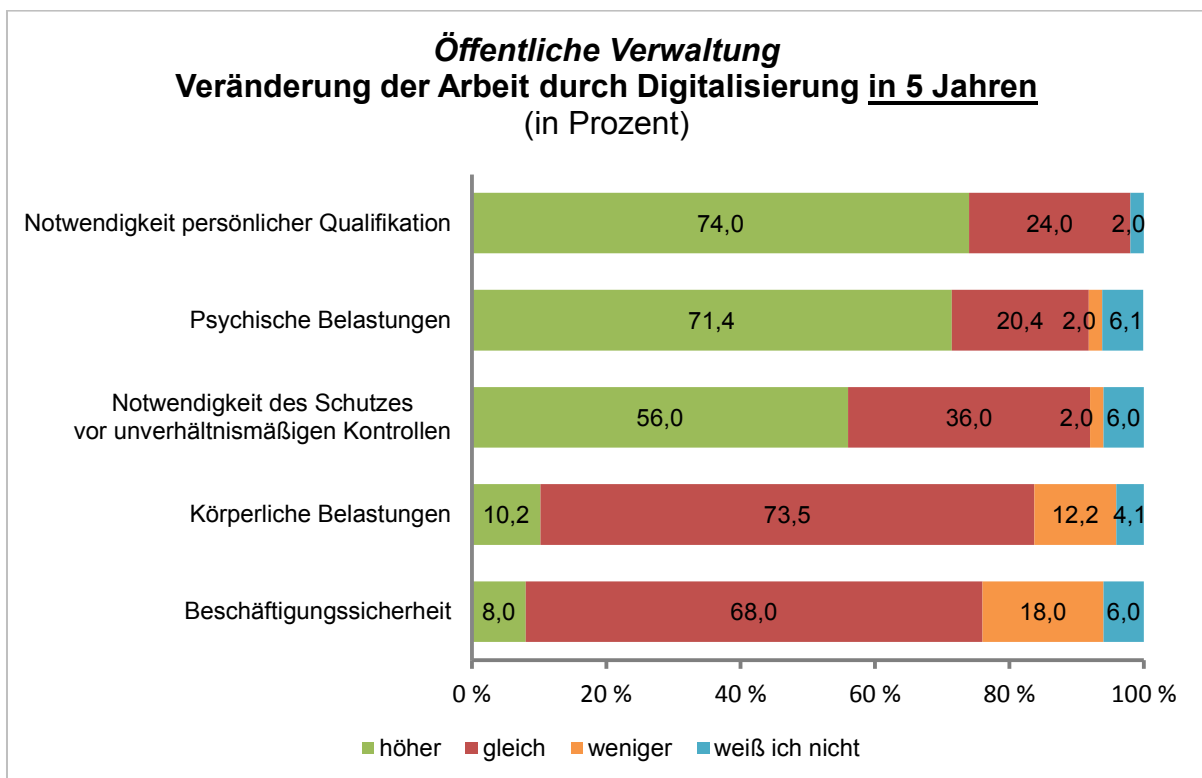
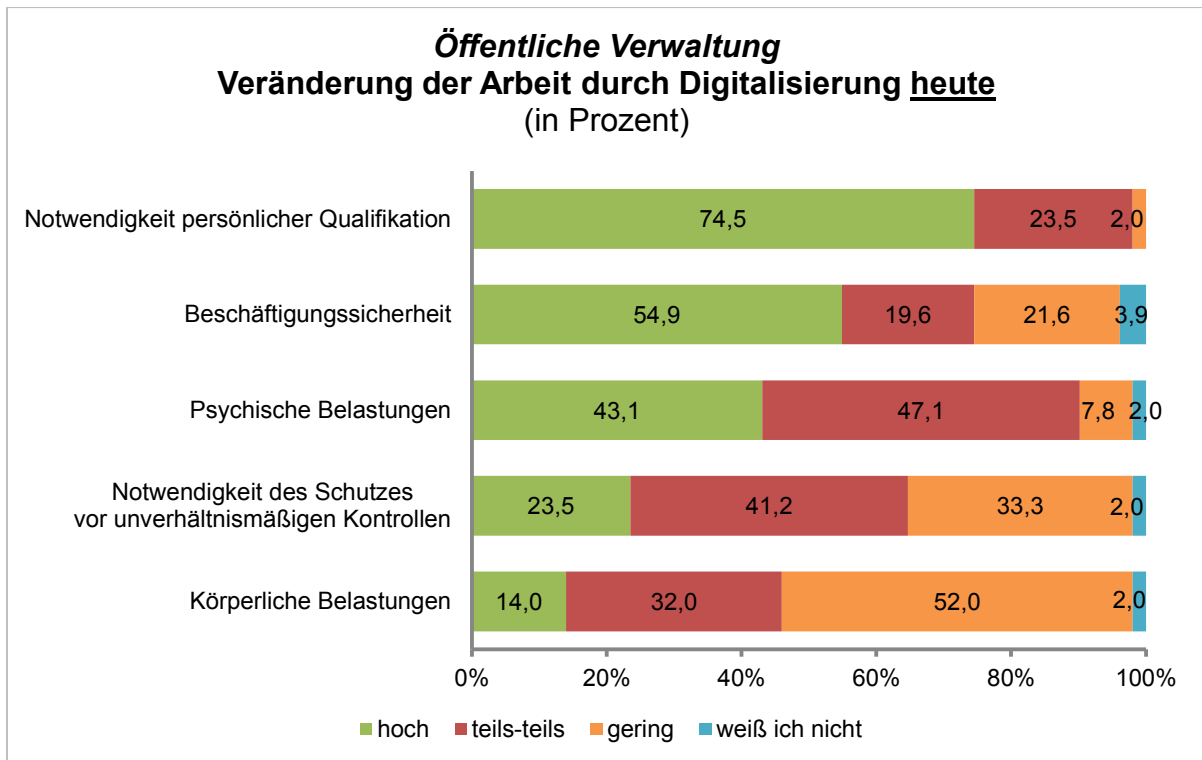
Die Digitalisierung ist mit vielfältigen Möglichkeiten flexiblen Arbeitens verbunden. Durch digitale Kommunikationsformen und Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten kann den Beschäftigten ein selbstbestimmtes Arbeiten ermöglicht werden. Damit verbunden ist auch die Chance, die eigene Arbeit an die individuellen Lebensverhältnisse anzupassen. Abstrahierend von möglichen negativen Auswirkungen wie „ständige Erreichbarkeit“ wurden die Arbeitnehmervertretungen gefragt, inwiefern sich die Digitalisierung zu Gunsten der Beschäftigten hinsichtlich der zeitlichen und der räumlichen Flexibilität auswirkt:



Die Ergebnisse zeigen, dass noch relativ wenige Arbeitnehmervertretungen spürbar positive Effekte der Digitalisierung auf die zeitliche (13 %) und räumliche Flexibilität (8 %) in ihren Betrieben bzw. Dienststellen sehen, aber ein Trend zu Gunsten der Beschäftigten erkennbar ist. Zwar sehen jeweils etwa 50 % innerhalb der nächsten fünf Jahre keine Veränderungen, ca. ein Drittel der Arbeitnehmervertretungen erwartet durch die Digitalisierung aber durchaus positive Auswirkungen auf die räumliche sowie zeitliche Flexibilität der Beschäftigten. Lediglich 6 % bzw. 10 % geben an, dass die zeitliche bzw. räumliche Flexibilität zu Gunsten der Beschäftigten geringer wird.

## Veränderung der Arbeit durch die Digitalisierung in der Öffentlichen Verwaltung

Wie sich die abgefragten Merkmale speziell für die Öffentliche Verwaltung darstellen zeigen die folgenden Übersichten:



Demnach ist auch für die öffentliche Verwaltung nach Einschätzung der befragten Personalräte die **Notwendigkeit persönlicher Qualifikation** heute sowie in fünf Jahren dominierend. Mit 75 % der Personalräte, die dafür schon heute eine hohe Notwendigkeit sehen, liegt die öffentliche Verwaltung sogar 12 % über dem Durchschnitt aller befragten Dienstleister. Auch für die Einschätzung der nächsten fünf Jahre liegt die Öffentliche Verwaltung mit 74 % etwas über dem Durchschnitt (72 %). Hinsichtlich der Einschätzung nach hohen **psychischen Belastungen** durch die Digitalisierung, landet die Öffentliche Verwaltung mit 43 % zwar etwas unter dem Durchschnitt (49 %), liegt aber trotzdem noch auf einem sehr hohen Niveau. Für die nächsten fünf Jahre ist auch die Arbeit im Öffentlichen Dienst nach Einschätzung der Personalräte durch übermäßige Zunahme psychischer Belastungen durch die Digitalisierung (71 %) geprägt.

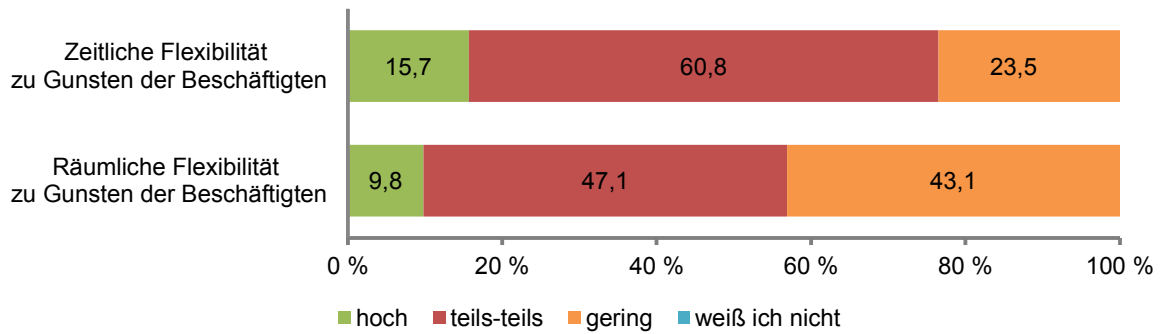
Auch dem **Schutz vor unverhältnismäßigen Kontrollen** kommt in der Öffentlichen Verwaltung in den nächsten fünf Jahren eine besondere Rolle zu. So sehen momentan zwar noch mehr Personalräte eine geringe (33 %) als eine hohe (24 %) Notwendigkeit des Schutzes vor unverhältnismäßigen Kontrollen. Mit 56 % ist die Zahl derjenigen, für die dies innerhalb der nächsten fünf Jahre an Bedeutung zunehmen wird, ähnlich hoch wie im Durchschnitt.

Die **Beschäftigungssicherheit** durch die Digitalisierung schätzen 55 % der Personalräte Stand heute als hoch ein, das sind damit 9 % mehr als im Durchschnitt. Für die nächsten fünf Jahre zeigt sich ein ähnlich auffälliges Bild wie bei den anderen befragten Arbeitnehmervertretungen des saarländischen Dienstleistungssektors: So sehen mit 18 % mehr Personalräte eine geringere Beschäftigungssicherheit als eine höhere (8 %) durch die Digitalisierung. Zwar steht die Öffentliche Verwaltung unter keinem konkurrenzwirtschaftlichen Gewindruck. Dennoch könnte auch dort die Einführung digitaler Technologien in einigen Bereichen zu einer wesentlichen Verknappung personeller Ressourcen beitragen, um Konsolidierungsbestrebungen voranzutreiben. So wird beispielsweise zu den finanziellen Auswirkungen des saarländischen eGovernment-Gesetzes, neben dem Verzicht auf Papier und dessen Registratur, auch ein reduzierter Einsatz personeller Ressourcen benannt. (vgl. Landtag des Saarlandes 2017). Selbst wenn sich für einige Bereiche herausstellen sollte, dass ein reduzierter Einsatz von Personal möglich ist, darf dies keineswegs in einem Abbau von Arbeitsplätzen münden. Vielmehr müssen mit den vorhandenen Ressourcen dann andere Bereiche in der Öffentlichen Verwaltung gestärkt und ausgebaut werden.

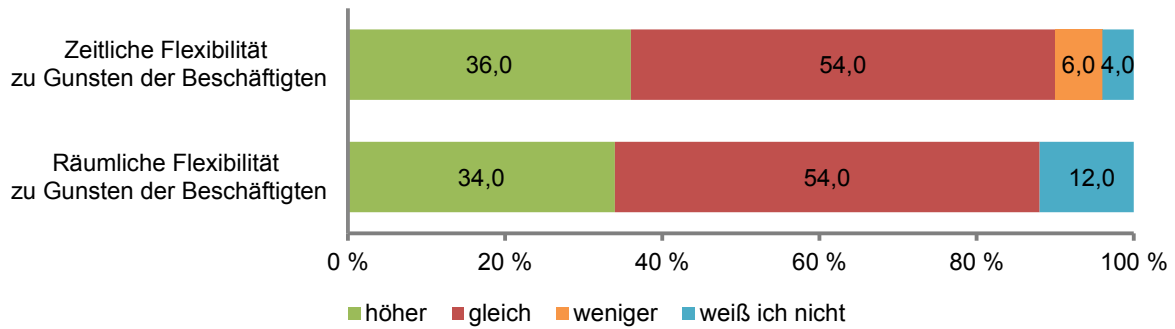
Hohe **körperliche Belastungen** durch die Digitalisierung sehen momentan 14 %, zukünftige körperliche Mehrbelastungen 10 % der Personalräte. Beide Werte liegen damit unter dem Durchschnitt (19 % bzw. 18 %).

Gefragt nach der **räumlichen und zeitlichen Flexibilität zu Gunsten der Beschäftigten** durch die Digitalisierung ergibt sich ein qualitativ ähnliches Bild wie bei den anderen befragten Arbeitnehmervertretungen der Dienstleistungsbranchen:

**Öffentliche Verwaltung**  
**Flexibilität für Beschäftigte durch Digitalisierung heute**  
(in Prozent)



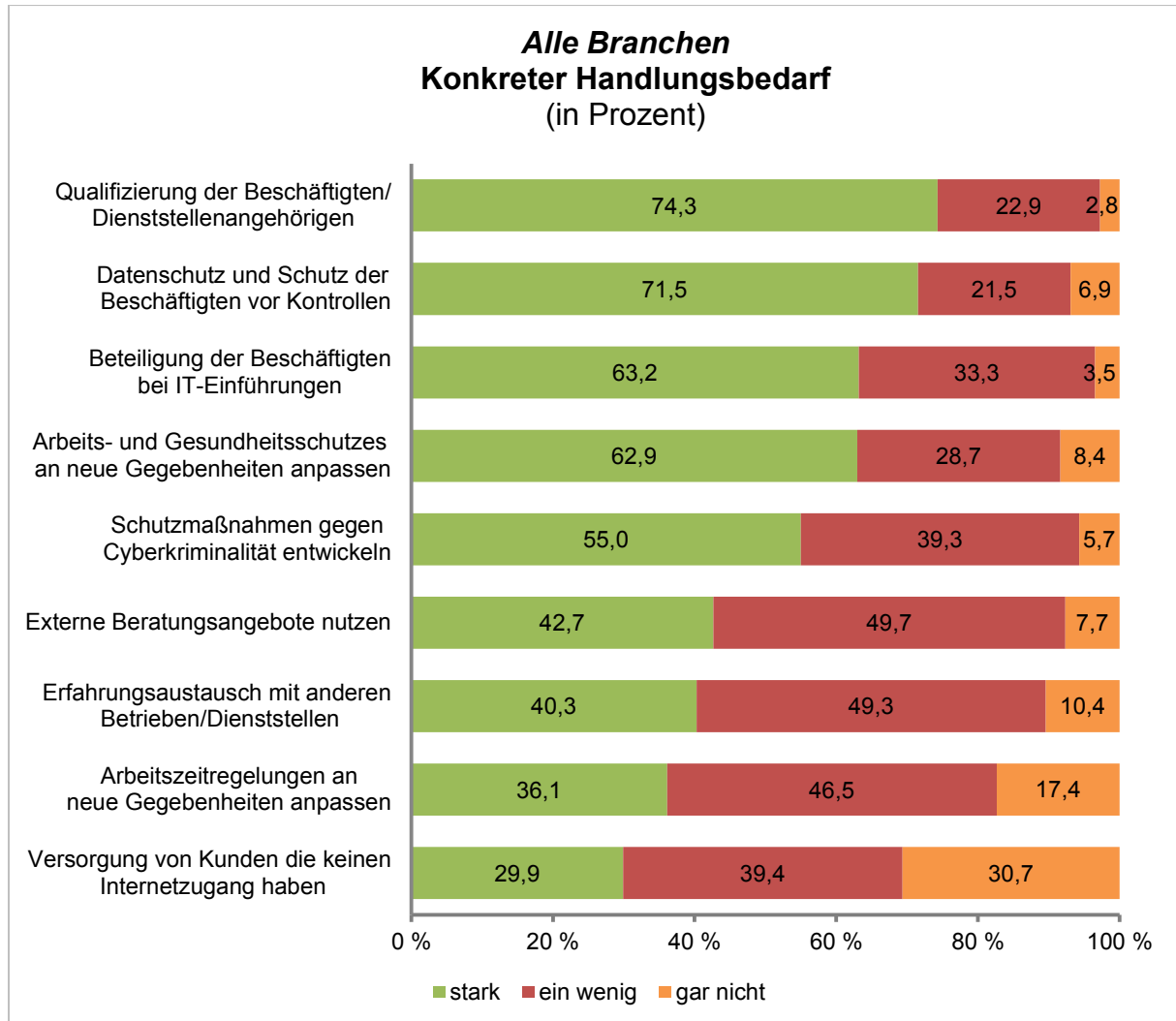
**Öffentliche Verwaltung**  
**Flexibilität für Beschäftigte durch Digitalisierung in 5 Jahren**  
(in Prozent)



Demnach sehen momentan zwar relativ wenige der befragten Personalräte eine hohe zeitliche (16 %) bzw. räumliche (10 %) Flexibilität zu Gunsten der Beschäftigten durch die Digitalisierung, dennoch ist für die nächsten fünf Jahre auch in der Öffentlichen Verwaltung ein Positivtrend nach Meinung der Personalräte erkennbar.

## Handlungsfelder durch die Digitalisierung

In einem nächsten Frageblock sollten die Arbeitnehmervertretungen innerhalb vorgegebener Handlungsfelder mit den Kategorien „stark“, „ein wenig“ und „gar nicht“ den Handlungsbedarf, der durch die Digitalisierung hervorgerufen wird, bewerten:



Auch hier zeigt sich wieder die herausragende Bedeutung der „Qualifizierung der Beschäftigten/Dienststellenangehörigen“. Fast drei Viertel aller befragten Arbeitnehmervertretungen sehen in diesem Feld starken Handlungsbedarf. Auch wenn dies ein überaus hohes Niveau ist und die Dringlichkeit notwendiger Maßnahmen betont, liegt der Wert für die Dienstleistungsbranche damit etwas unter dem Wert aus der Studie „(Digitalisierte) Arbeit in Industrie 4.0“ (92 %), wo insbesondere produzierende Unternehmen befragt wurden (vgl. Arbeitskammer des Saarlandes, BEST e.V., iso-Institut 2016).

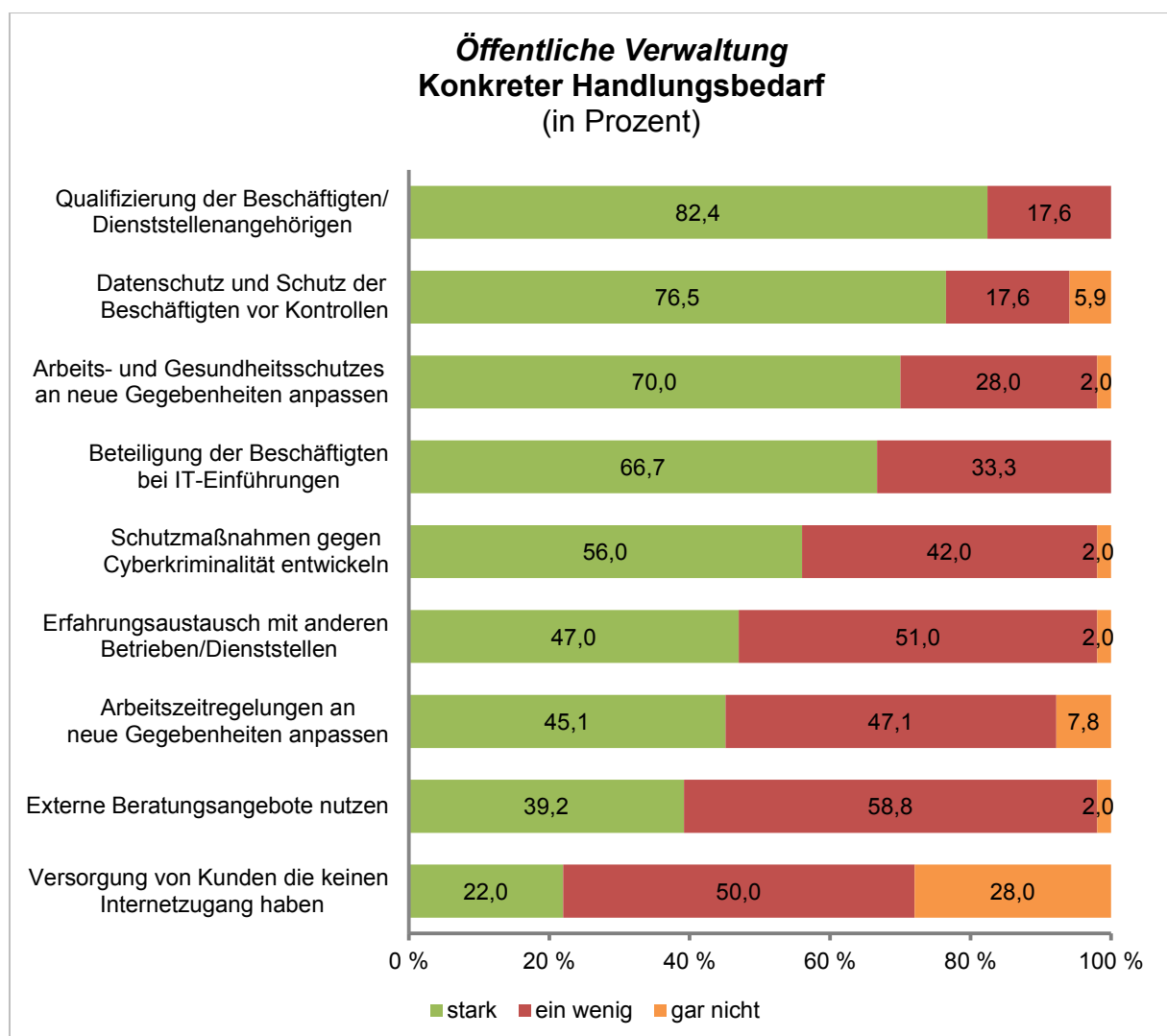
Eine ähnlich hohe Relevanz wird für „Datenschutz und Schutz der Beschäftigten vor Kontrollen“ angegeben (72 %). Für die „Beteiligung der Beschäftigten bei IT-Einführungen“ und der „Anpassung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes an neue Gegebenheiten“ sehen jeweils etwa 63 % starken Handlungsbedarf. Zwar wird der Handlungsbedarf für diese drei Felder damit auch als sehr hoch unter den befragten



Arbeitnehmervertretungen eingeschätzt, aber auch hier liegen die Werte für den Dienstleistungsbereich etwas unter den Werten, die in der Studie „(Digitalisierte) Arbeit in Industrie 4.0“ ermittelt wurden („Schutz vor Kontrollen“ 80 %, „Beteiligung der Beschäftigten“ 68 %, „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ 84 %).

Während „Schutzmaßnahmen gegen Cyberkriminalität“ noch für mehr als die Hälfte (55 %) sehr wichtig sind, schwächt sich der Handlungsbedarf für die Felder „externe Beratungsangebote nutzen“ (43 %), „Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben/Dienststellen“ (40 %), „Arbeitszeitregelungen an neue Gegebenheiten anpassen“ (36 %) und „Versorgung von Kunden gewährleisten, die kein Internetzugang haben“ (30 %) etwas ab, wo jeweils weniger als die Hälfte der Befragten starken Handlungsbedarf sehen. Wenngleich das in keinem Fall heißt, dass diese Handlungsfelder zu vernachlässigen sind, sondern im Gegenteil auch in diesen Feldern Maßnahmen notwendig sein werden, um die Digitalisierung erfolgreich zu gestalten.

Die Bewertungen der Personalräte in der **Öffentlichen Verwaltung** für die jeweiligen Handlungsfelder sind der folgenden Abbildung zu entnehmen:



Die Ergebnisse zeigen, dass die Handlungsfelder der Öffentlichen Verwaltung, wo jeweils mehr als 50 % der befragten Personalräte einen starken Handlungsbedarf sehen, die gleichen sind, die im Durchschnitt über alle befragten Arbeitnehmervertretungen ermittelt wurden. Ein Rangwechsel ergibt sich lediglich zwischen „Arbeits- und Gesundheitsschutz an neue Gegebenheiten anpassen“ und „Beteiligung der Beschäftigten bei IT-Einführungen“. Dominierend ist auch für die Öffentliche Verwaltung das Handlungsfeld „Qualifizierung der Dienststellenangehörigen“.

Auffällig ist jedoch, dass diese Werte allesamt über dem Durchschnitt liegen. Dies könnte insbesondere auf den zusätzlichen Digitalisierungsdruck durch die Gesetzgebung und auch auf die im Allgemeinen steigende gesellschaftliche Erwartungshaltung zur digitalen Öffentlichen Verwaltung zurückzuführen sein.

So soll laut dem Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung im Saarland nicht nur das öffentliche Verwaltungsangebot digitalisiert, sondern nebst elektronischer Aktenführung auch Geschäftsprozesse optimiert und elektronisch abgewickelt werden, wodurch über die gesamte Branche ein entsprechend hoher und zusätzlicher Handlungsbedarf in vielen Feldern entsteht.

Auch die Bekundungen im Koalitionsvertrag zwischen CDU und SPD auf Landesebene, wonach das Saarland zu einer digitalen Modellregion für die Öffentliche Verwaltung gemacht sowie ein „digitaler Verwaltungsarbeitsplatz“ aufgebaut werden soll, könnten als eine Art Startsignal gewertet worden sein und den durchweg starken Handlungsbedarf in vielen dieser Felder befeuert haben.

Die starken Handlungsbedarfe in vielen dieser Felder zeigen vor allem die Dringlichkeit mit der die „alten“ Spielregeln, beispielsweise des Daten- oder Arbeits- und Gesundheitsschutzes an die neuen technischen Möglichkeiten, insbesondere in der Öffentlichen Verwaltung, angepasst werden müssen. Wenn die Öffentliche Verwaltung ihrer Vorbildfunktion für die digitale Transformation gerecht werden will, müssen allerdings konkrete Konzepte unter Beteiligung der Beschäftigten entwickelt und auch umgesetzt werden. Nur so kann der digitale Wandel für Land, Bürger und Beschäftigte gelingen und als eine Art Blaupause für andere Branchen positive Signale aussenden.

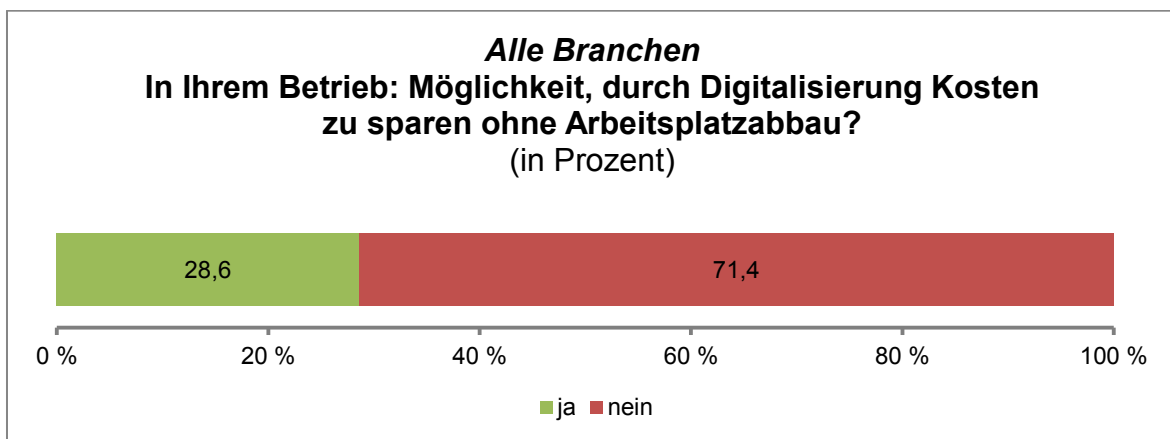
Grundbausteine des digitalen Wandlungsprozesses müssen vor allem umfassende Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sein, wobei der Identifikation der individuellen Qualifikationsbedarfe eine besondere Rolle zukommen wird.

## **Mehrheit verbindet Kosteneinsparungen durch digitale Technik mit dem Abbau von Arbeitsplätzen**

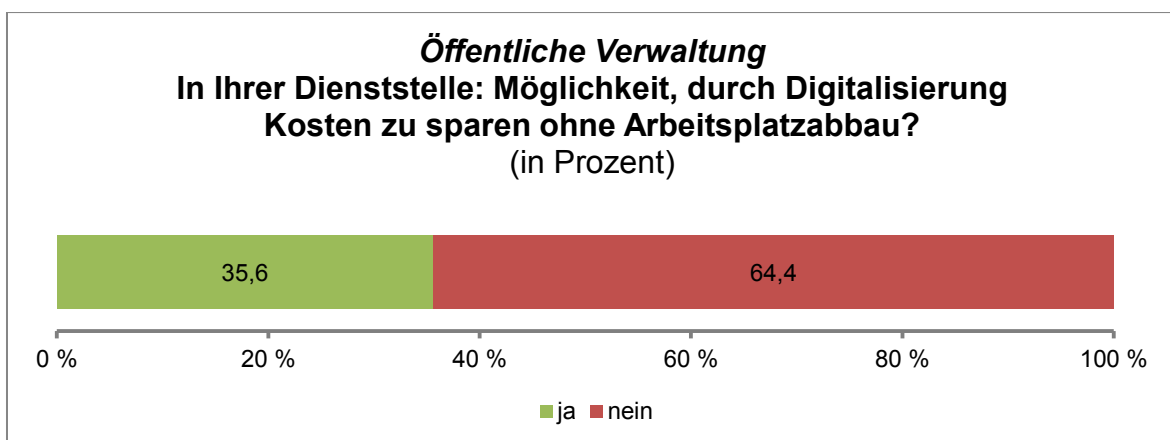
Kostensenkungspotenziale werden von Unternehmen oftmals als ein wesentlicher Faktor der digitalen Transformation angegeben. Laut einer Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, konnte fast jedes zweite Unternehmen in Deutschland durch die Digitalisierung bereits Kosten sparen (vgl. Bundesministerium

für Wirtschaft und Energie 2017). Weniger durchleuchtet wird dabei allerdings, wie sich die Struktur dieser Einsparungen zusammensetzt. Nicht nur im produzierenden Gewerbe sondern auch im Dienstleistungsbereich, mit seinem strukturell hohen Personalkostenanteil, könnte die Digitalisierung in einem Abbau von Arbeitsplätzen münden, um mögliche Kosteneinsparpotenziale zu realisieren. Laut der Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie sind es beispielsweise Unternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche, die durch die Digitalisierung bereits in besonderem Maße ihre Kosten senken konnten. In jenen Unternehmen konnte in den letzten Jahren aber auch ein verhältnismäßig starker Arbeitsplatzabbau beobachtet werden.

Auf Seiten der befragten Arbeitnehmervertretungen sehen lediglich 29 % durch den Einsatz digitaler Technik Möglichkeiten, Arbeitsprozesse in ihrem Betrieb bzw. ihrer Dienststelle so umzugestalten, dass Kosten gespart werden können, ohne dabei Arbeitsplätze abzubauen, etwa durch Senkung von Lagerkosten oder der Einsparung von Papier und Druckkosten. Mit 71 % nimmt jedoch die überwiegende Mehrheit an, dass dies ohne den Abbau von Arbeitsplätzen nicht ohne weiteres möglich ist.



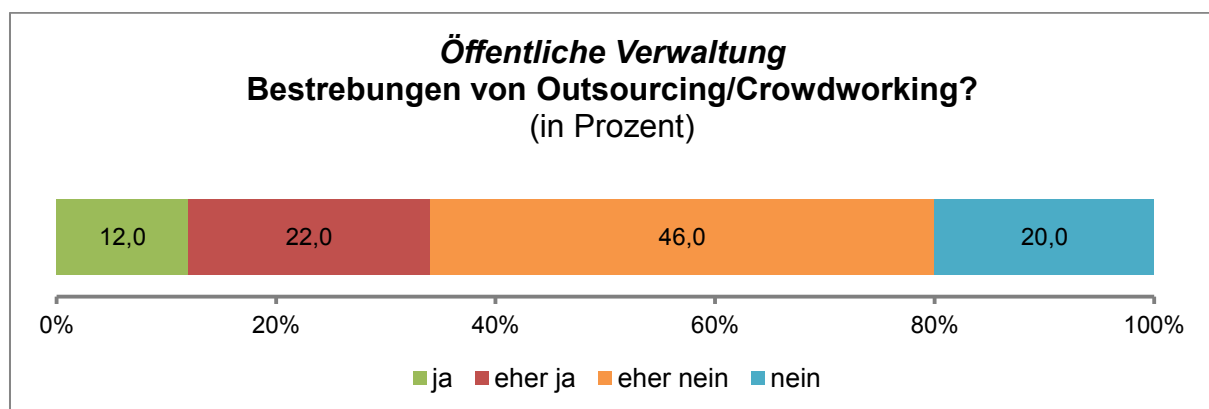
Auf Seiten der **Öffentlichen Verwaltung** ergibt sich ein sehr ähnliches Bild:



## Bestrebungen zu Outsourcing und Crowdfunding insbesondere in der Öffentlichen Verwaltung erkennbar

Maßnahmen des Outsourcing oder des Crowdfunding<sup>1</sup> sind im Zuge der Digitalisierung vor allem für den privatwirtschaftlichen Sektor zu vermuten gewesen. Die „Entflechtung der Firma“ hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Die technologische Entwicklung lässt es zu, Arbeitsaufgaben in immer kleinere Schritte zu unterteilen, die dann an Clickworker oder anderweitig outgesourct werden können. Durch billige globale Kommunikationsnetzwerke und gesunkene Koordinationskosten im Zuge der Digitalisierung ist anzunehmen, dass der Trend, Arbeitsaufgaben, die früher in der einzelnen Hierarchie einer Firma erledigt wurden, auf den freien Markt zu verlagern weiter zunehmen wird.

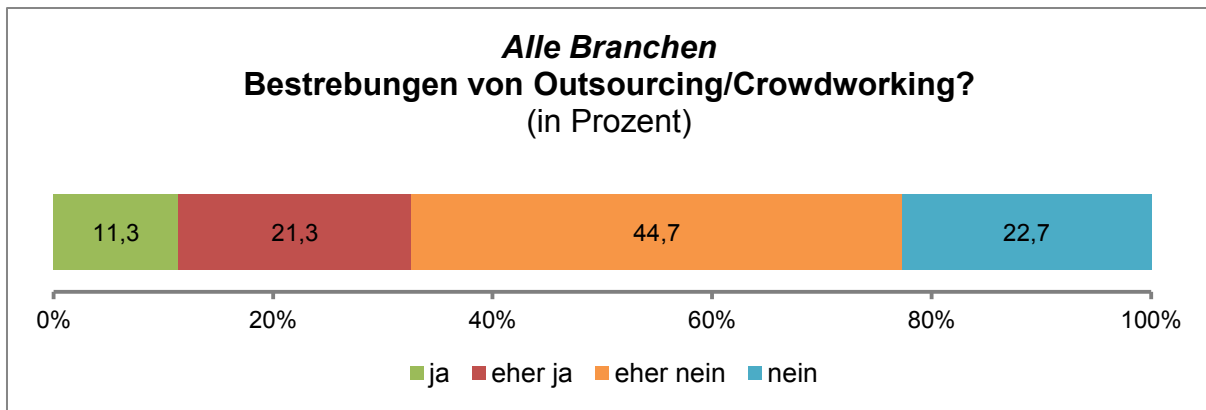
Die Ergebnisse der Befragung lassen allerdings auch etwaige Bestrebungen in der **Öffentlichen Verwaltung** erkennen. So sieht mit 34 % der Nennungen (Antwortmöglichkeiten „ja“ und „eher ja“ zusammengefasst) etwa jeder dritte Personalrat Bestrebungen zum Outsourcing und Crowdfunding in seiner Dienststelle:



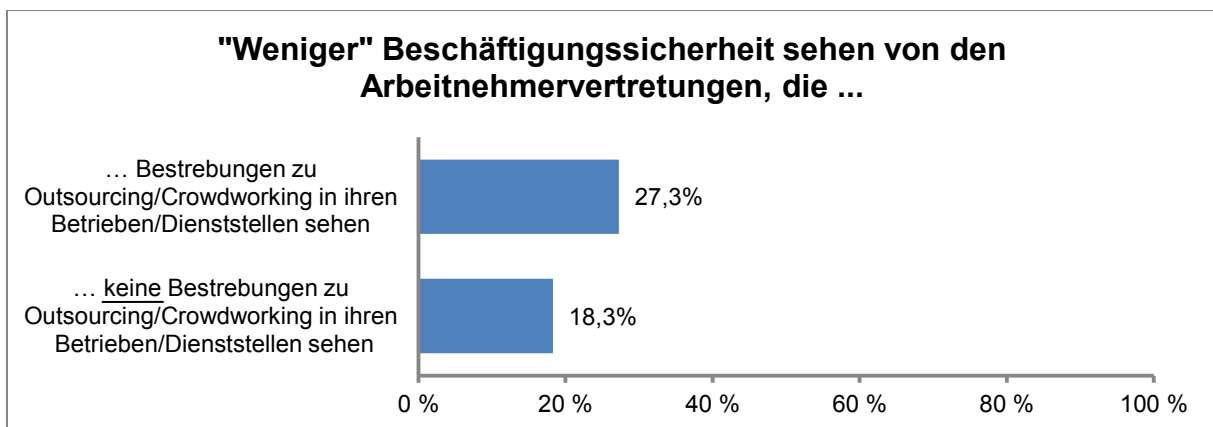
Man kann vermuten, dass dies mitunter auch eine Folge der steigenden Komplexitäten und Herausforderungen durch die Digitalisierung sein mag, die es unwirtschaftlich erscheinen lassen, eigene digitale Infrastrukturnetze zu unterhalten. Auch die Errichtung eines zentralen IT-Dienstleistungszentrums im Saarland, welches bestimmte Informations- und Kommunikationsaufgaben von Dienststellen der Landesbehörden bündelt und abwickelt, mag sich in den Ergebnissen widerspiegeln.

Eine Gegenüberstellung mit der Gesamtheit der befragten Dienstleistungsbranchen zeigt sogar, dass die Bestrebungen zu Outsourcing/Crowdfunding in der Öffentlichen Verwaltung kaum vom Durchschnitt abweichen:

<sup>1</sup> Beim Crowdfunding werden Aufträge, meist zerteilt in kleinere Aufgaben, über digitale Plattformen an Personen (Crowdworker) vergeben.



Eine der wesentlichen Fragen, die an Outsourcing sowie Crowdworking anzuknüpfen wäre, ist, wie sich solche Maßnahmen auf die Beschäftigung der Betriebe bzw. Dienststellen auswirken. Innerhalb der Befragung lässt sich erkennen, dass Arbeitnehmervertretungen, die Bestrebungen zum Outsourcing oder zum Crowdworking in ihrem Betrieb bzw. ihrer Dienststelle sehen, öfter eine geringere Beschäftigungssicherheit für die nächsten fünf Jahre angeben.<sup>2</sup>



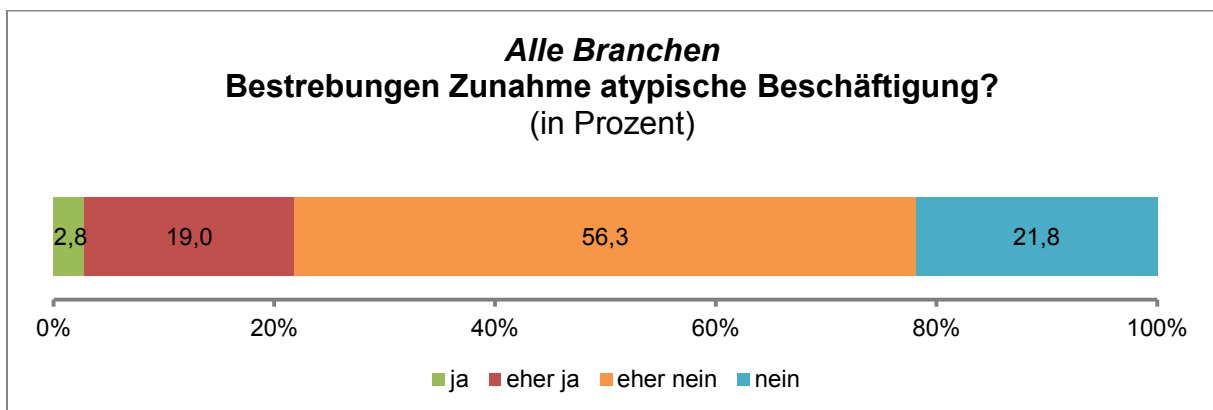
Untersucht wurde auch ein Zusammenhang des Outsourcing/Crowdworking mit der Unternehmensgröße. So zeigt eine Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, dass gerade kleine und mittlere Betriebe vor verhältnismäßig großen finanziellen Herausforderungen durch die Digitalisierung gestellt werden (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2017). Im Zuge dessen könnten gerade jene Unternehmen durch verstärktes Outsourcing/Crowdworking versuchen, ihre finanziellen Belastungen bzw. Investitionsausgaben in digitale Technik zu reduzieren. Auch wenn das Fragebogendesign dahingehend nur eingeschränkte Untersuchungsmöglichkeiten zulässt, lässt sich ein solcher Zusammenhang aus den erhobenen Daten jedoch nicht erkennen.

<sup>2</sup> Antwortmöglichkeiten „ja“ und „eher ja“ sowie „nein“ und „eher nein“ für „Bestrebungen zum Outsourcing/Crowdworking“ wurden jeweils gruppiert.

## Anteil atypischer Beschäftigungsverhältnisse durch die Digitalisierung

Atypische Beschäftigung<sup>3</sup> ist weit verbreitet. Im Saarland ist ca. ein Viertel aller abhängig Beschäftigten atypisch beschäftigt (vgl. Arbeitskammer des Saarlandes 2018). Der Digitalisierung wird vor allem nachgesagt, dass sie durch ihr Rationalisierungspotenzial polarisierend auf den Arbeitsmarkt wirkt, wodurch vor allem spezialisierte Expertenjobs und solche Tätigkeiten übrig bleiben, die in Minijobs oder sonstige atypische Beschäftigungsformen umgewandelt werden können. Zudem tragen digitale Technologien zu einer Flexibilisierung der Arbeitsorganisation bei und senken Koordinationskosten, wodurch das Risiko besteht, dass sie wie ein Katalysator auf atypische Beschäftigungsformen wirken und eine Prekarisierung des Arbeitsmarktes weiter verstärken, wenn notwendige Regularien fehlen.

Von den befragten Arbeitnehmervertretungen sehen ca. 22 % eine Zunahme solcher Beschäftigungsformen in ihren Betrieben bzw. ihren Dienststellen (Antwortmöglichkeiten „ja“ und „eher ja“ zusammengefasst):

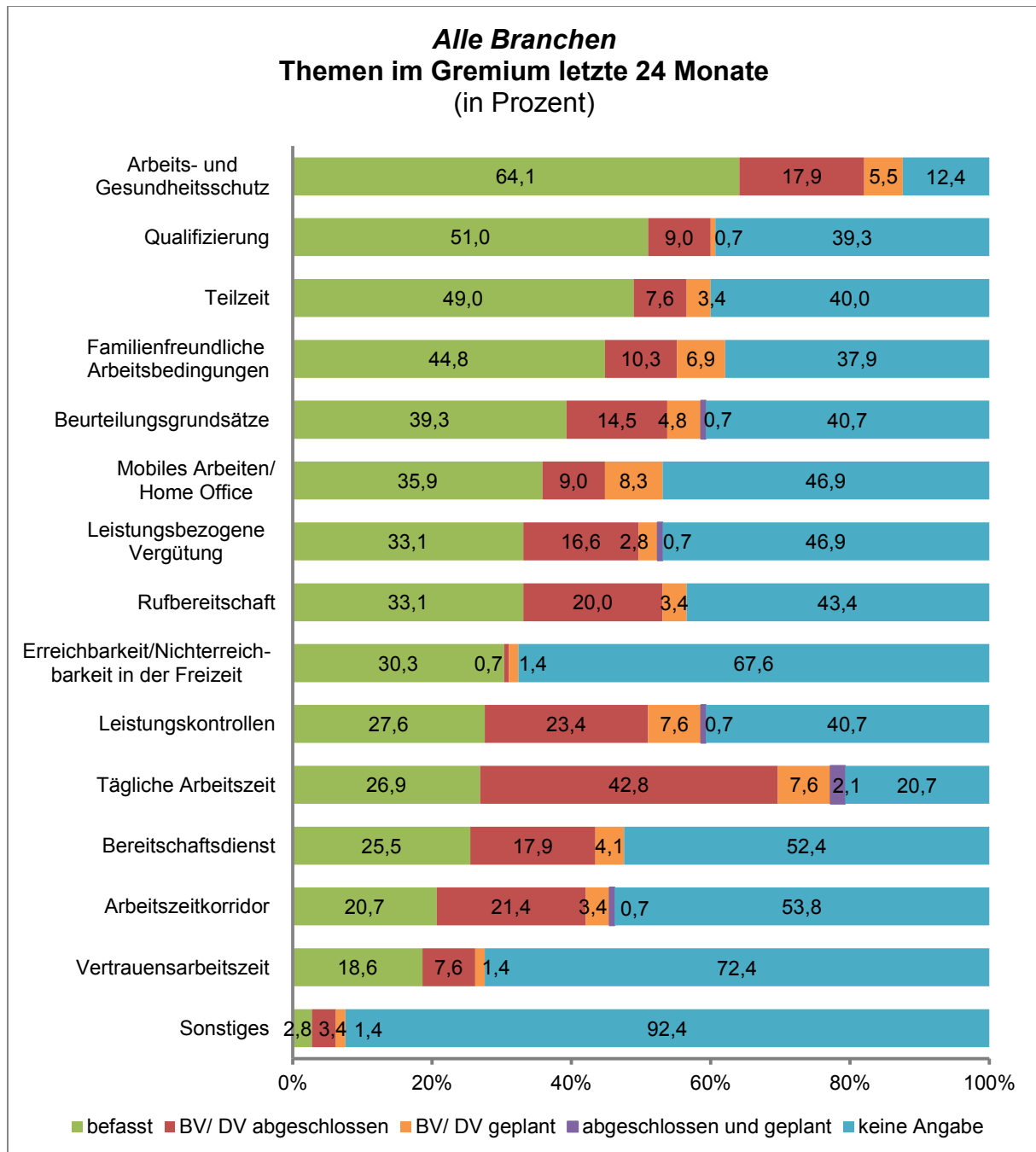


In der **Öffentlichen Verwaltung** liegt der Anteil der Personalräte, die eine Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse sehen mit 26 % sogar leicht höher.

<sup>3</sup> Darunter fallen Leiharbeit/Zeitarbeit, geringfügige Beschäftigungsverhältnisse, Teilzeitbeschäftigung und befristete Beschäftigungsverhältnisse.

## Mitbestimmungspraxis der Arbeitnehmervertretungen

Der folgenden Abbildung ist zu entnehmen, mit welchen Themen sich die Arbeitnehmervertretungen in den letzten 24 Monaten befasst haben, bzw. wozu eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung abgeschlossen wurde oder geplant ist:

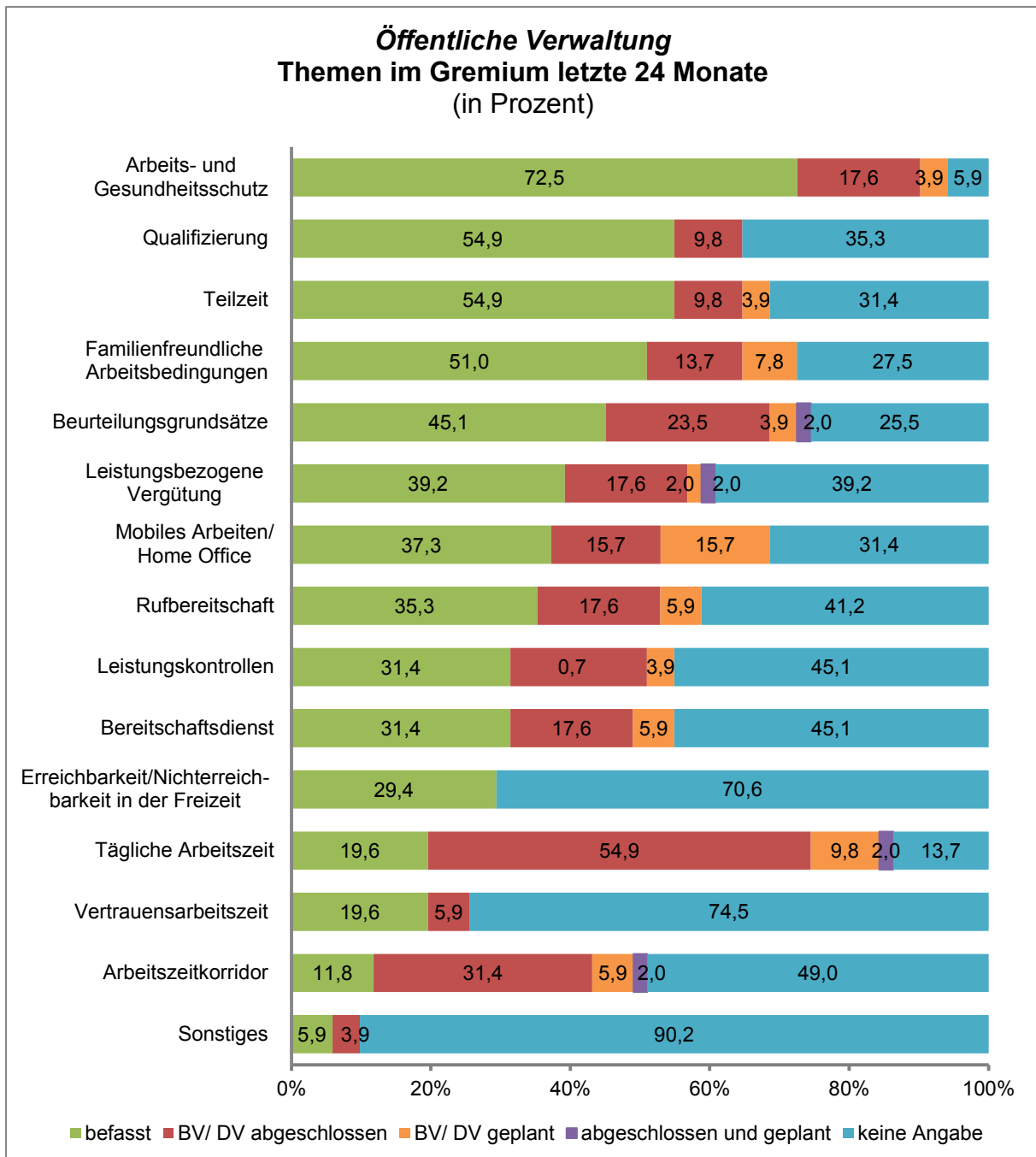


Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualifizierung und Teilzeit sind demnach die drei Themen, die in den letzten beiden Jahren am häufigsten in den Gremien der befragten Arbeitnehmervertretungen behandelt wurden.

Die tägliche Arbeitszeit ist das Thema bei dem die Mitbestimmungspraxis durch Betriebs bzw. Dienstvereinbarungen am stärksten ausgeprägt ist, wenngleich dies auch in weniger als der Hälfte der befragten Betriebe und Dienststellen geregelt ist. Am

wenigsten durch Vereinbarungen festgelegt ist dagegen die Erreichbarkeit/Nichterreichbarkeit in der Freizeit innerhalb des Befragtenkreises.

Für die **Öffentliche Verwaltung** lässt sich in vielen Bereichen eine etwas stärkere Mitbestimmungspraxis durch Dienstvereinbarungen erkennen, wie die folgende Abbildung zeigt:

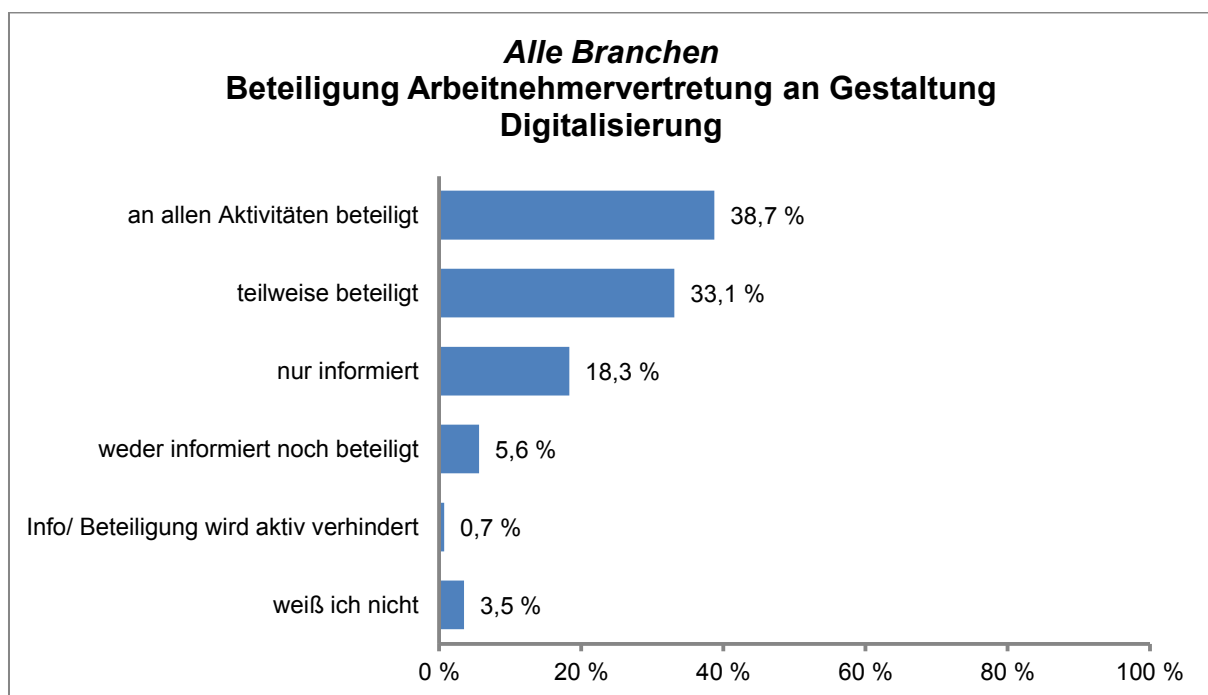




## Arbeitnehmervertretungen nicht durchgehend an der Gestaltung der Digitalisierung beteiligt

Dass die Beteiligung von Arbeitnehmervertretungen am unternehmerischen Entscheidungsprozess ein Erfolgsfaktor für Unternehmen ist, ist empirisch belegt (vgl. Scholl, Breitling, Janetzke, Shajek 2013; ver.di 2017). Um möglichen negativen Auswirkungen auf die Beschäftigten zuvorzukommen und nicht erst durch nachgelagerte Handlungen zu reagieren, ist es daher umso wichtiger, dass Arbeitnehmervertretungen von Anfang an und vollumfänglich den Digitalisierungsprozess begleiten und mitgestalten.

Die Befragung zeigt allerdings, dass dies im saarländischen Dienstleistungssektor nicht durchgehend der Fall ist:

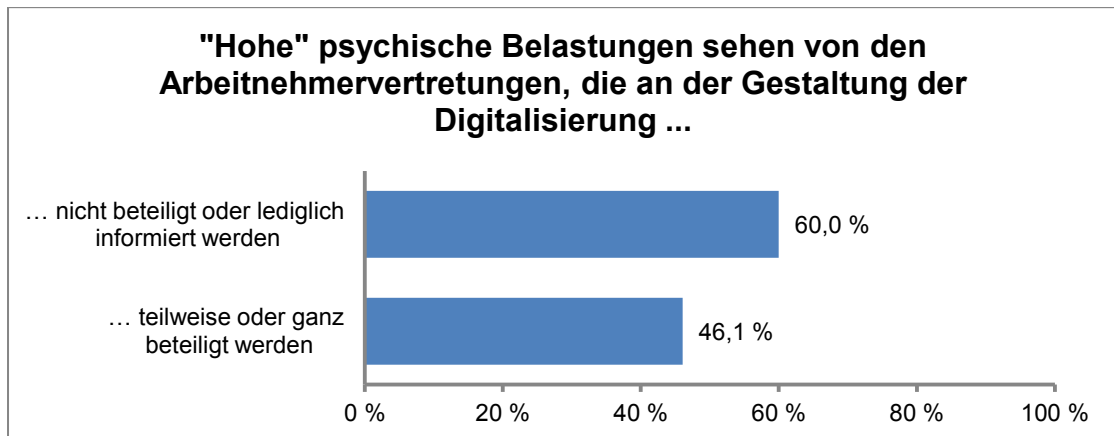


39 % der befragten Arbeitnehmervertretungen sind zwar an allen Aktivitäten der Digitalisierung beteiligt und 33 % zumindest teilweise. Mit ca. 25 % wird aber fast jede vierte Arbeitnehmervertretung gar nicht beteiligt, sondern bestenfalls über Digitalisierungsprozesse informiert. In einem Fall wird die Information bzw. Beteiligung sogar aktiv verhindert.

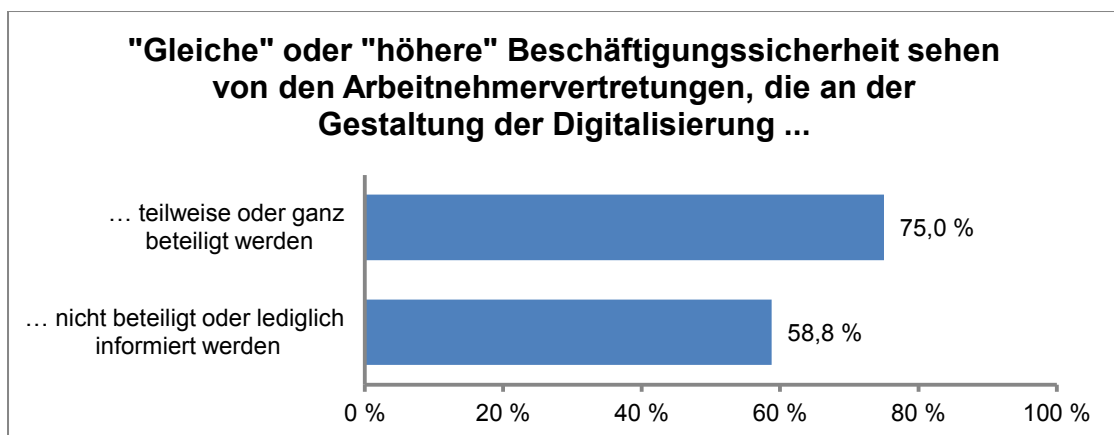
Im saarländischen Koalitionsvertrag werden vor allem eine frühzeitige Beteiligung der Beschäftigten und eine starke Mitbestimmung auf allen Ebenen in den Fokus gerückt. Insbesondere die öffentliche Hand soll demnach ihrer Vorbildfunktion gerecht werden. Laut den Studienergebnissen sieht die Lage in der **Öffentlichen Verwaltung** aber nur leicht besser aus. Dort sind 41 % aller befragten Personalräte vollumfänglich beteiligt und 39 % lediglich teilweise. 16 % werden dagegen bestenfalls informiert.

Dabei lassen die Ergebnisse bei genauerer Betrachtung positive Zusammenhänge zwischen einer Beteiligung von Arbeitnehmervertretungen und der Einschätzung einiger wesentlicher abgefragter Merkmale erkennen:

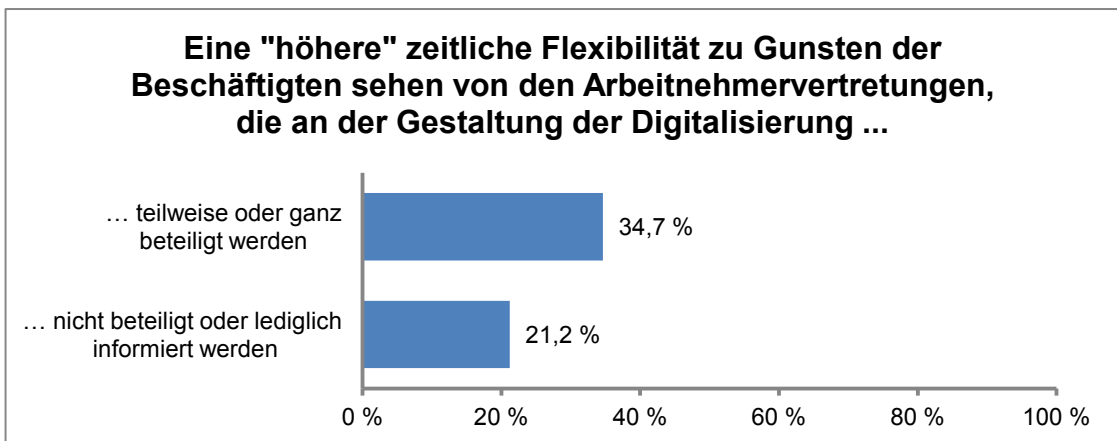
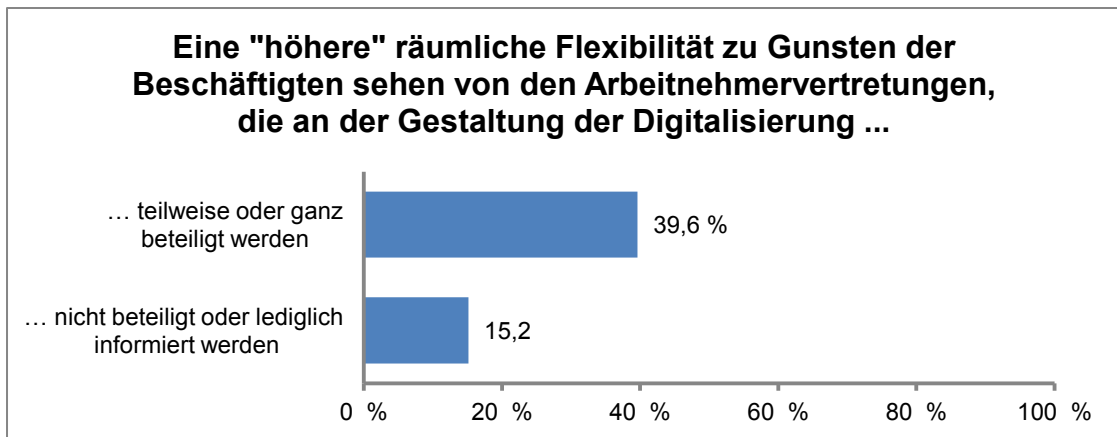
- Arbeitnehmervertretungen, die an der Digitalisierung mindestens teilweise beteiligt werden, geben seltener hohe psychische Belastungen für ihren Betrieb bzw. ihre Dienststelle an:



- Arbeitnehmervertretungen, die an der Digitalisierung mindestens teilweise beteiligt werden, geben öfter eine höhere oder zumindest gleich bleibende Beschäftigungssicherheit innerhalb der nächsten fünf Jahre für ihren Betrieb bzw. ihre Dienststelle an:

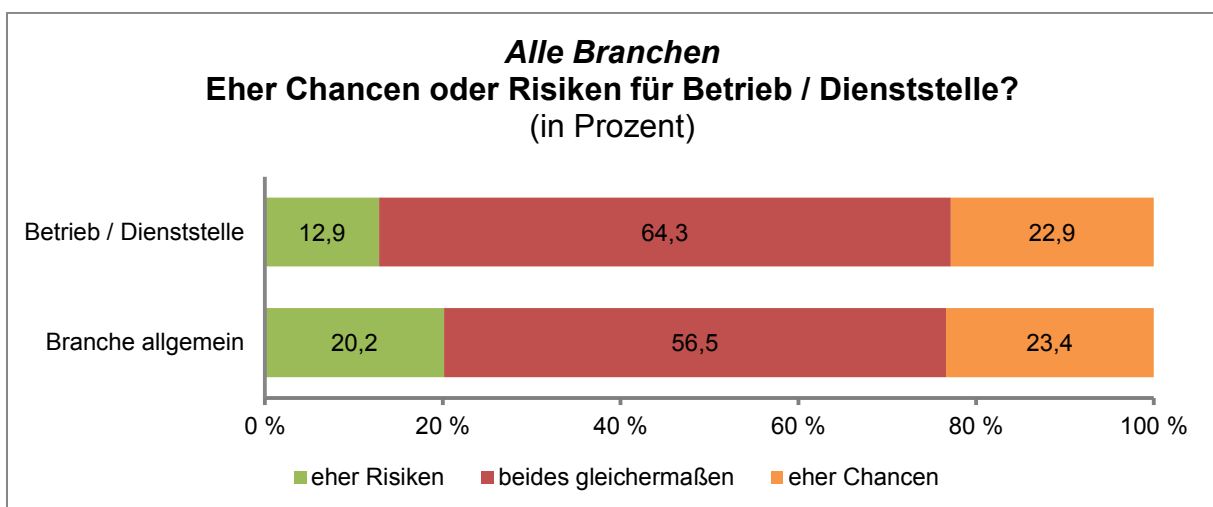


- Arbeitnehmervertretungen, die an der Digitalisierung mindestens teilweise beteiligt werden, erwarten öfter, dass sich die Digitalisierung positiv auf die zeitliche und räumliche Flexibilität der Beschäftigten innerhalb der nächsten fünf Jahre auswirkt:



## Chancen oder Risiken durch die Digitalisierung noch nicht absehbar

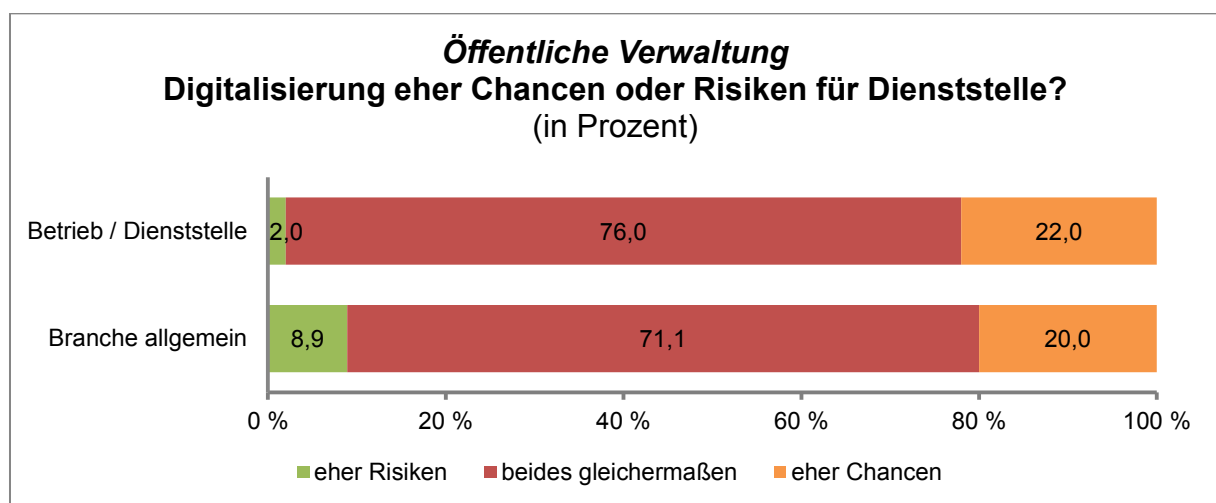
Die Beurteilung der Chancen oder Risiken für die Beschäftigten durch die Digitalisierung lässt noch keine klare Tendenz erkennen:



Insgesamt werden zwar für den eigenen Betrieb bzw. für die eigene Dienststelle sowie für die zugehörige Dienstleistungsbranche öfter Chancen als Risiken durch die Arbeitnehmervertretungen gesehen, die überwiegende Mehrzahl sieht allerdings noch keine klare Richtung.

Im Zusammenhang mit der Beteiligung von Arbeitnehmervertretungen ist es wenig verwunderlich, dass vor allem die Teilgruppe, die nicht an Digitalisierungsprozessen beteiligt wird, verhältnismäßig öfter Risiken für den eigenen Betrieb bzw. die eigene Dienststelle sieht (27 %), als die Teilgruppe, die teilweise oder ganz beteiligt wird (8 %).

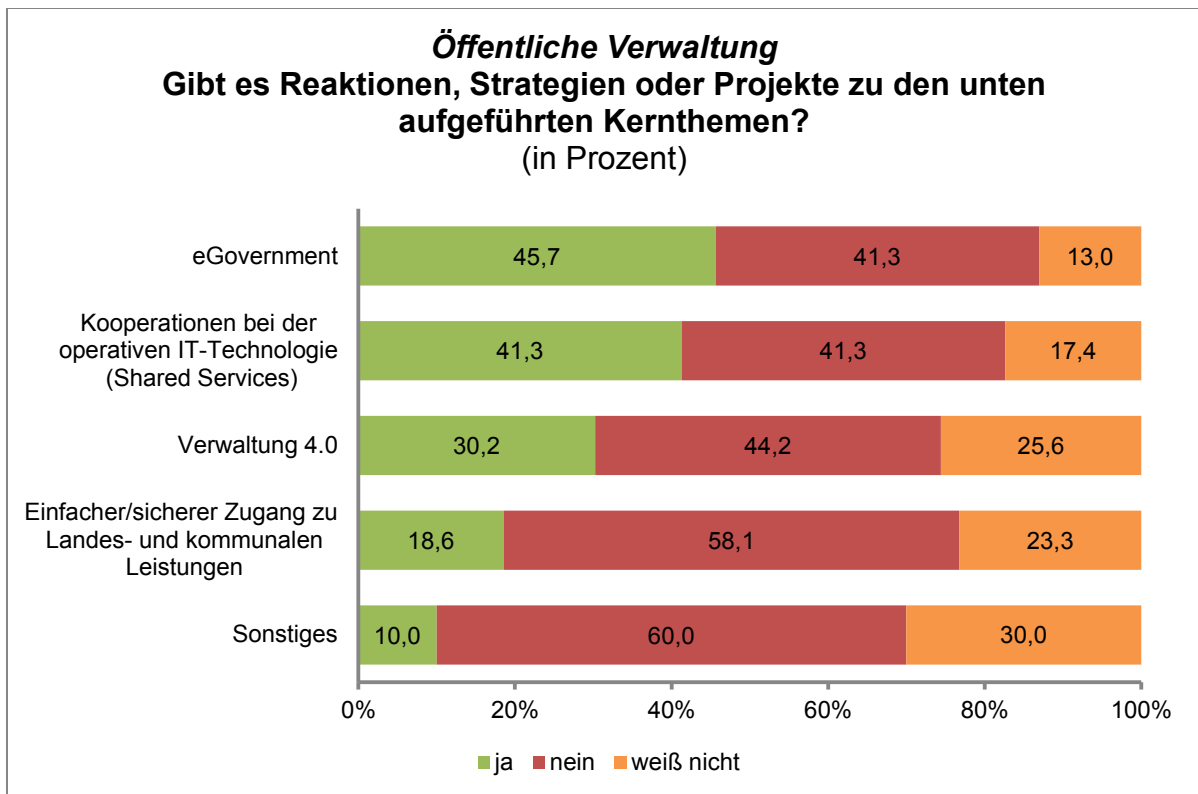
In der **Öffentlichen Verwaltung** sieht zwar auch die Mehrheit noch keine Tendenz, allerdings wird hier das Chancen/Risiko-Verhältnis etwas günstiger für die Beschäftigten eingeschätzt:



## Umsetzung von Strategien und Projekten zur Digitalisierung in der Öffentlichen Verwaltung

Die Gestaltung der Digitalisierung in der Öffentlichen Verwaltung ist eines der wesentlichen Kernthemen im aktuellen saarländischen Koalitionsvertrag. So soll das Saarland zu einer digitalen Modellregion für die Öffentliche Verwaltung gemacht und Verwaltungsprozesse optimiert und über alle Ebenen hinweg digitalisiert werden mit dem Ziel, Verwaltungsdienstleistungen einfach, schnell, sicher und digital zugänglich zu machen.

Die Personalräte der Öffentlichen Verwaltung wurden deshalb gefragt, ob es zu Themen wie „eGovernment“, „Verwaltung 4.0“, „Einfacher/sicherer Zugang zu Landes- und kommunalen Leistungen“, „Kooperation bei der operativen IT-Technologie (Shared Services)“ und „Sonstiges“ bereits Reaktionen bzw. Strategien oder Projekte in den Dienststellen gibt. Die Verteilung der Antworten ist der folgenden Abbildung zu entnehmen:

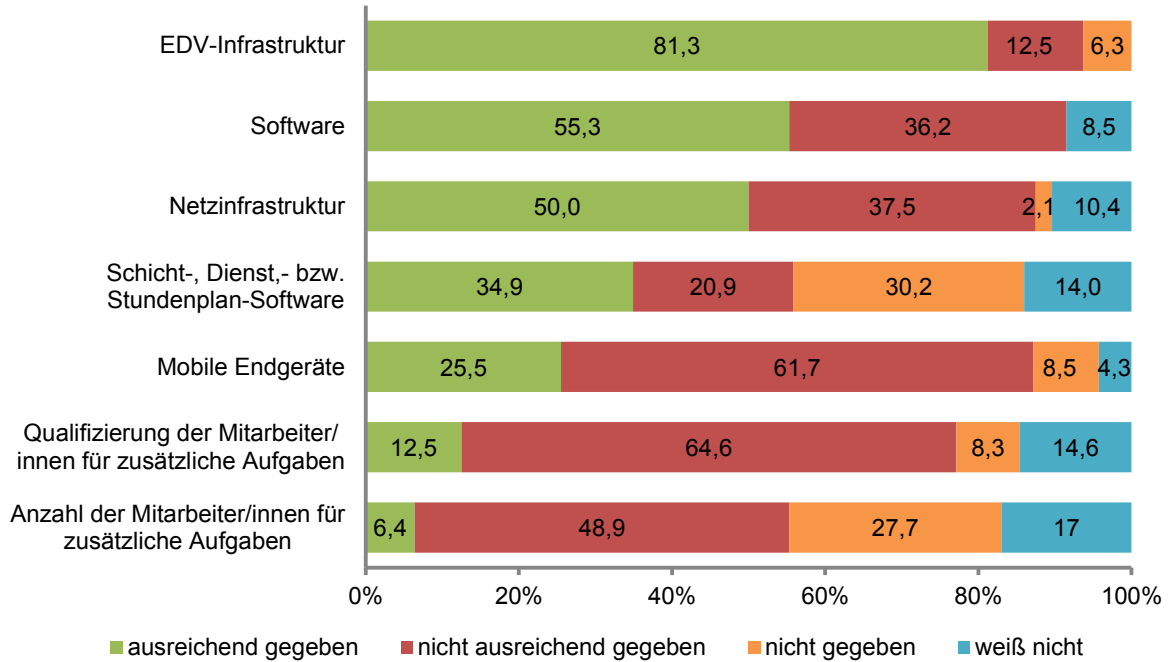


Demnach wurden konkrete Strategien oder Projekte zu den aufgeführten Kernpunkten noch nicht überall in den Dienststellen angestoßen. Keines der genannten Felder erreicht die 50 % Marke. Der Entwicklungsprozess scheint eher erst anzulaufen. Wenngleich es durchaus auch thematische Überschneidungen unter den einzelnen Feldern geben mag, sind Strategien bzw. Projekte zu „eGovernment“ (46 %) und zu „Kooperationen bei der operativen IT-Technologie“ (41 %) am ehesten in den Dienststellen verbreitet.

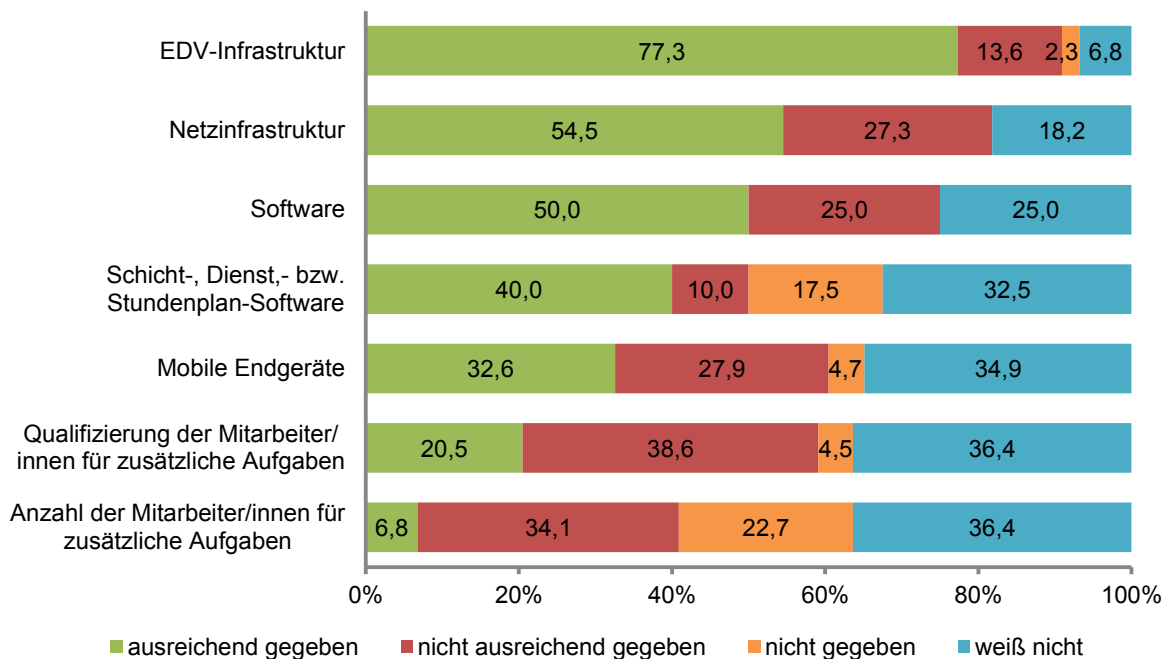
### **Diskrepanz zwischen technischer und personeller Entwicklung in der Öffentlichen Verwaltung**

In einer weiteren Zusatzfrage sollten die Personalräte der befragten Dienststellen angeben, ob sie heute und in fünf Jahren die technischen und personellen Voraussetzungen gegeben sehen, um die Digitalisierung in der Öffentlichen Verwaltung umzusetzen:

**Öffentliche Verwaltung**  
**Technische und personelle Voraussetzungen**  
heute gegeben?  
(in Prozent)



**Öffentliche Verwaltung**  
**Technische und personelle Voraussetzungen**  
in 5 Jahren gegeben?  
(in Prozent)



Die Ergebnisse verdeutlichen aus Sicht der Personalräte eine gravierende Spaltung zwischen technischen und personellen Ressourcen im Zuge der Digitalisierung. Heute bzw. in fünf Jahren wird die „EDV-Infrastruktur“ von ca. 80 % der Personalräte als ausreichend bewertet. Wenn auch etwas weiter abgeschlagen, trifft dies noch für etwas mehr als die Hälfte auch auf die „Netzinfrastruktur“ oder notwendige „Software“ zur Digitalisierung zu.

Dramatisch werden jedoch die personellen Umstände im Rahmen der Digitalisierung eingeschätzt: In lediglich 13 % der Fälle bewerten die befragten Personalräte die „Qualifizierung der Mitarbeiter“ als ausreichend um die Digitalisierung in der Öffentlichen Verwaltung umzusetzen. Drei Viertel sehen diese als nicht oder nicht ausreichend gegeben. Noch drastischer wird die Situation bezogen auf die „Mitarbeiteranzahl“ eingeschätzt. Gerade einmal 6 % 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 erwartet. Vielmehr zeigt sich sogar, dass über ein Drittel der Personalräte die kommende Personalsituation nicht einschätzen kann, weil beispielsweise Personalräte nicht in die strategische Personalplanung und -entwicklung mit einbezogen werden oder die Transformationsprozesse noch mit großen Unsicherheiten behaftet sind.

Vor dem Hintergrund der Bekundungen im saarländischen Koalitionsvertrag, wonach gerade die Qualifizierung der Mitarbeiter unter einer arbeitnehmerseitigen Beteiligung in den Fokus gerückt werden soll, zeigen die Ergebnisse der Studie leider eine etwas andere Welt für die Öffentlichen Verwaltung.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch eine Studie des Deutschen Städte und Gemeindebundes in Zusammenarbeit mit dem Institut für Innovation und Technik aus dem Jahr 2018 (vgl. Deutscher Städte und Gemeindebund, Institut für Innovation und Technik 2018). Gefragt wurden leitende Personen in Städten und Gemeinden nach dem Stand der Digitalisierung in ihren Kommunen. Teile der Ergebnisse aus der Studie werden auch explizit für das Saarland ausgewiesen, wo sich insgesamt 25 Kommunen an der Umfrage beteiligt haben.

Laut der Studie sieht sich mehr als die Hälfte der befragten saarländischen Kommunen (52 %) nicht gut vorbereitet, um die Digitalisierung in den kommenden Jahren voranzutreiben. Besonders bei der Bewertung der Personalausstattung für die kommenden Aufgaben der Digitalisierung bildet das Saarland das Schlusslicht unter den Bundesländern.

Festzuhalten bleibt, dass die technische Umsetzung der Digitalisierung zwingend auch durch eine adäquate personelle Entwicklung in den Dienststellen begleitet werden muss, sowohl quantitativer als auch qualitativer Art, um die zusätzlichen Herausforderungen zu meistern. Denn nur wenn die digitalen Transformationsprozesse unter einer arbeitnehmerseitigen Beteiligung auch zu einer sozialverträglichen Gestaltung Guter Arbeit beitragen, kann der technische Wandel aus gesamtgesellschaftli-

cher Sicht als erfolgreich gewertet werden. Eine erfolgreiche und humanzentrierte Umsetzung der Digitalisierung in der Öffentlichen Verwaltung hätte zugleich auch eine wichtige Signalwirkung auf andere Teilbereiche der Wirtschaft.

## **Ausblick**

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die befragten Arbeitnehmervertretungen durch den technischen Wandel eine spürbare Veränderung der Arbeit für ihre Betriebe bzw. Dienststellen erwarten. Die Fragestellungen, die sich dabei auftun, müssen aus einem humanzentrierten Blickpunkt beantwortet werden und einen technischen Determinismus überwinden, damit die Digitalisierung kein Selbstzweck wird, sondern zu einem echten Mehrwert für alle Beteiligten führt. Es muss ein Zustand geschaffen werden, dass die Digitalisierung nicht schneller ist als die Möglichkeit, Fragen zu stellen.

Dabei ist es wichtig, dass alle Akteure, ob Unternehmen, Politik, Beschäftigte und ihre Vertretungen, Hand in Hand und auf Augenhöhe den Wandel gemeinsam 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 z. B. das Projekt „Arbeit 2020 in NRW“, könnten auf das Saarland übertragen werden. Dort entwickeln Gewerkschaften und externe Berater zusammen mit Arbeitnehmervertretungen sogenannte Betriebslandkarten zur digitalen Bestandsaufnahme und fördern so, neben einer Aktivierung an sich, Kompetenzen und den gemeinschaftlichen Dialog mit Führungskräften und Unternehmen.

Grundbausteine des digitalen Wandlungsprozesses müssen vor allem umfassende Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sein, nicht zuletzt um den veränderten Tätigkeitsprofilen und der Anpassung der Arbeitsorganisation Rechnung zu tragen. Wobei der Identifikation der individuellen Qualifikationsbedarfe eine besondere Rolle zukommen wird, um daraus passgenaue Instrumente abzuleiten. Auch müssen die „alten“ Spielregeln, beispielweise 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 wenn die Ausgaben für die technische Infrastruktur durch eine umfassende Personal- und Schulungsoffensive begleitet und arbeitsorganisatorische Elemente aus einer gesamtheitlichen Sicht in den Fokus gestellt werden, kann die Digitalisierung für alle beteiligten Akteure ein Erfolg werden.

Die zentrale Frage im Zuge der Digitalisierung, die wir uns dabei stellen, muss also



lauten: „wie wollen wir in Zukunft arbeiten?“ und nicht „wie werden wir in Zukunft arbeiten?“.

## Literaturverzeichnis

**Arbeitskammer des Saarlandes (2018):** Bericht an die Regierung des Saarlandes 2018

**Arbeitskammer des Saarlandes, BEST e. V., iso-Institut (2016):** (Digitalisierte) Arbeit in Industrie 4.0. Aktueller Umsetzungsstand und Themenrelevanz für betriebliche Interessenvertretungen.

**Bosch G., Bromberg T., Haipeter T., Schmitz J. (2017):** Industrie und Arbeit 4.0. Befunden zu Digitalisierung und Mitbestimmung im Industriesektor auf Grundlage des Projekts „Arbeit 2020“. IAQ-Report 4/2017.

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Institut für Innovation und Technik (2016):** Foresight-Studie „Digitale Arbeitswelt“.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017):** Monitoring Report Wirtschaft Digital 2017.

**Dengler K., Matthes B., Wydra-Somaggio G. (2018):** Digitalisierung in den Bundesländern. Regionale Branchen- und Berufsstrukturen prägen die Substituierbarkeitspotenziale. IAB-Kurzbericht 22/2018.

**Deutscher Bundestag (2013):** Achter Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“. Drucksache 17/12505.

**DGB (2017):** Arbeitshetze und Arbeitsintensivierung bei digitaler Arbeit. Ergebnisse einer Sonderauswertung der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2016

**Deutscher Städte und Gemeindebund, Institut für Innovation und Technik (2018):** Zukunftsradar Digitale Kommune. Ergebnisbericht zur Umfrage 2018.

**Friedrich Ebert Stiftung, Ver.di (2016):** Gute digitale Arbeit. Auswirkungen der Digitalisierung im Dienstleistungsbereich. Wiso Diskurs 16/2016

**Haipeter T., Korflür I., Schilling G. (2018):** Neue Koordinaten für eine proaktive Betriebspolitik. Erfahrungen aus dem Gewerkschaftsprojekt „Arbeit 2020 in NRW“. WSI Mitteilungen 3/2018.

**HBS (2016):** Branchenanalyse Öffentlicher Dienst der Länder.

**Landtag des Saarlandes (2017):** Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung im Saarland sowie zur Änderung weiterer Vorschriften. Drucksache 16/63-NEU.

**Scholl, W.; Breitling, K.; Janetzke, H.; Shajek, A. (2013):** Innovationserfolg durch aktive Mitbestimmung.

**Ver.di (2017): Innovationsbarometer 2017.**



Arbeitskammer des Saarlandes  
**beraten.bilden.forschen.**

**Arbeitskammer des Saarlandes**

Fritz-Dobisch-Straße 6 – 8  
66111 Saarbrücken

Tel. 0681 4005-0

[info@arbeitskammer.de](mailto:info@arbeitskammer.de)  
[www.arbeitskammer.de](http://www.arbeitskammer.de)

**ISSN 2367-2188**