Digital im Büro

INDUSTRIE 4.0 *Nicht nur in der Produktion, auch im Büro verändert die Digitalisierung die Arbeit. Welche Erfahrungen machen Beschäftigte? Und was hilft gegen Leistungsdruck und Arbeitsverdichtung?*

VON **BETTINA SEIBOLD** UND **DAGMAR BÜRKARDT**

DARUM GEHT ES

1. Die fortschreitende Digitalisierung hat die Bürobereiche der Unternehmen in allen Wirtschaftsbereichen erreicht.

2. Die Digitalisierung umfasst ein breites Spektrum an Technologien. Diese entwickeln sich unterschiedlich.

3. Bürobeschäftigte sehen positive und negative Veränderungen. Insgesamt gibt es eine Tendenz zur Verschlechterung.

Das Thema Digitalisierung ist aktuell in aller Munde, in Deutschland vor allem im Zusammenhang mit der Debatte um Industrie 4.0. Allerdings bleibt ein Überblick schwierig angesichts komplexer Entwicklungen – gekennzeichnet durch mannigfache technologische Optionen, ungleichzeitige Umsetzung in den Unternehmen und entsprechend unterschiedliche Auswirkungen auf Beschäftigung, Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation. Mit Ausnahme von Prognosen zu zukünftigen Beschäftigungsfolgen gibt es bislang wenig empirische Studien zu »Angestelltenarbeit und Digitalisierung«.[1] Dabei stützen wir uns auf bislang durchgeführte Projekte[2] und auf unsere Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Betriebsräteberatung. Diese brachten Aspekte zum Vorschein, die weit über die Regelung von Datenschutz sowie Leistungs- und Verhaltenskontrolle bei technischen Systemen hinausgehen.

Wie ist der Umsetzungsstand?

Im Mittelpunkt der deutschen Debatte um das Schlagwort Industrie 4.0 liegt der Fokus auf gegenwärtigen und zukünftigen Veränderungen durch Digitalisierung in der Produktion. Aber in den Büros von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen gehört der Umgang mit digitalen Technologien, mit IT-Systemen, schon seit Längerem zum normalen Arbeitsumfeld der Beschäftigten. Die Büro- und Verwaltungsbereiche sehen sich mit der Anwendung neuer digitaler Technologien sowohl direkt durch den Einsatz neuer IT-Systeme als auch indirekt durch Entwicklungen in der Produktion und durch interne wie auch betriebsübergreifende Vernetzung großen Veränderungsprozessen gegenüber. Bürotätigkeiten sind also ohne Computer nicht mehr vorstellbar. Welche Rolle spielen heute vernetzte, mobile IT-Systeme und was zeichnet sich ab an zukünftigen Veränderungen der Bürotätigkeiten? Für Beschäftigte und Betriebsrat wird entscheidend sein, in welchem Maß sich Tätigkeiten und Arbeitsfelder durch den Einsatz digitaler Technologien verschieben und mit Blick auf Qualifikation und Verantwortung anreichern und/oder ob es vor allem Beschäftigungsverluste durch die Automatisierung von Tätigkeiten gibt.

HINTERGRUND

Stufen der Digitalisierung im Büro

Digitale Technologien und IT-Systeme gehören seit rund 25 Jahren zum normalen Arbeitsumfeld fast aller Bürobeschäftigten. Allerdings zeichnen sich aktuell eine neue Dynamik und zukünftig Unterschiede zur bisherigen Entwicklung ab:

1. Einsatz von digitalen Technologien der »ersten Generation« (Computer, PC, Textverarbeitung etc.).
2. Aktuell: Nutzung vernetzter, mobiler IT-Systeme (etwa Tablet, Smartphone, SharePoint, Social Media).
3. In der Zukunft: die Vision einer digitalisierten Bürowelt mit virtuellen Arbeitsumgebungen, Data-Mining in Big Data und künstlicher Intelligenz.

Nach wie vor ist die Umsetzung in Unternehmen unübersichtlich. Allerdings bestätigt sich die Vorreiterrolle des Dienstleistungsbereichs in einer repräsentativen Betriebsbefragung des Institus für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) zur Arbeitswelt 4.0. Generell zeigt sich in der Studie aus dem Jahr 2016, dass bereits die Hälfte der Betriebe in Deutschland digitale Technologien nutzt. Gleichzeitig sind diese aber nur selten bereits zentraler Bestandteil der Geschäftsmodelle. Auf der anderen Seite haben sich bislang fast die Hälfte der Produzenten, aber nur rund ein Drittel aller Dienstleistungsunternehmen in Deutschland noch nicht mit der Nutzung digitaler Technologien beschäftigt.[3]

Deutlich wird, dass es eine große Spanne unterschiedlicher Lösungen und Entwicklungen gibt, wie der digitale Wandel jeweils betrieblich umgesetzt wird. Dies hat nicht zuletzt damit zu tun, dass für den konkreten Einsatz digitaler Technologien weit mehr als nur technologische Möglichkeiten eine Rolle spielen. Zu diesen Faktoren zählen beispielsweise der Investitionsbedarf und die Einschätzung seiner Wirtschaftlichkeit, die Qualifikationen der Beschäftigten und rechtliche Einflüsse. Sie können insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen Barrieren darstellen.

In verschiedenen Untersuchungen wird ein enger Zusammenhang zwischen organisatorischer Optimierung anhand der Methoden des Lean Managements oder ganzheitlicher Produktionssysteme und Schritten zu weiterer Digitalisierung festgestellt.[4] Danach bilden die Reduzierung von Verschwendung, die Prozessorientierung entlang der Wertschöpfungskette sowie die Standardisierung von Arbeitsschritten oft den Ausgangspunkt für Digitalisierungsprozesse beziehungsweise werden in enger Verknüpfung umgesetzt.

Wenn analog zur »Industrie 4.0« vom »Büro 4.0« gesprochen wird, stellt sich die Frage, was in diesen Bereichen das Neue an den Entwicklungen ist. In den Industriebetrieben wirken sich aktuell vor allem die zunehmende Vernetzung von Maschinen untereinander und die Vernetzung zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen auf Bürotätigkeiten aus. Insbesondere die Vernetzung zwischen Produktion und der Datenverarbeitung in den Büros durch unternehmenseinheitliche Software führt hinter den Monitoren/hinter den Displays zu deutlichen Änderungen. Beispielsweise schrieben Service-Mitarbeitende früher bei Kunden vor Ort Stundenzettel, die dann in der Personalverwaltung übertragen wurden, und schickten ein Formular für eine Ausgangsrechnung an die Buchhaltung, die dann die Rechnung an die Kunden schrieb und versandte. Heute läuft dies automatisch über mobile Endgeräte (siehe Praxisbeispiel 1 unten). Durch die fortlaufende Optimierung der Wertschöpfungskette sind bisher vor allem kaufmännische Routinetätigkeiten von Rationalisierungsschüben betroffen. Dazu gehören Aufgaben wie Reisekostenabrechnungen, Än-

Die Digitalisierung macht auch vor Büroarbeitsplätzen nicht halt.

PRAXISBEISPIEL 1

Digitales Service-Tool

Beschäftigte im Service und in der Montage tragen über ein Tablet bei den Kunden vor Ort ihre Reisezeiten und Arbeitszeiten in der Auftragsmaske ein. Ersatzteilbestellungen können ebenfalls über die Maske ausgelöst werden. Die Kunden bestätigen den Auftrag und unterschreiben direkt auf dem Tablet. Danach werden automatisch aus dem SAP-System heraus die Rechnung an den Kunden und die Gehaltsabrechnung für die Beschäftigten generiert.

1 Vergleiche die Forschungsarbeiten zu »Arbeit und Informatisierung« am ISF in München (http://www.isf-muenchen.de/forschung/ainformatisierung).
2 Zum Beispiel: Bürkardt, Dagmar; Seibold, Bettina (2015): Blinder Fleck »Lean Office«. Mittlere Qualifikationen, neue Tätigkeiten, arbeitsorientierte Handlungsansätze, Stuttgart; Seibold, Bettina; Stieler Sylvia (2016): Digitalisierung der Bürotätigkeiten. Stuttgart.

3 Arntz, Melanie et al. (2016): Dienstleister haben die Nase vorn, IAB-Kurzbericht 22/2016.
4 Unter anderem Pfeiffer, Sabine et al. (2016): Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg – Vorstudie Bd. 1. Stuttgart. Boes, Andreas et al. (2016): Digitalisierung und »Wissensarbeit«: Der Informationsraum als Fundament der Arbeitswelt der Zukunft. In: APuZ – Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 18 – 19, 66 Jg., S. 32 – 39.

PRAXISBEISPIEL 2

Digitalisierte Rechnungsprüfung

In einem Unternehmen wird seit 2009 der Rechnungseingang elektronisch bearbeitet und zunehmend automatisiert. Die Rechnungen werden von einem externen Dienstleister gescannt und von der Software bereits zugeordnet. Wenn alle Angaben stimmen (Rechnungs- und Auftragspositionen, Bestellmenge, bestätigter Wareneingang) wird automatisch gebucht. Diese »Dunkelbuchungen« umfassen bereits etwa zwei Drittel aller Buchungsvorgänge des Unternehmens.

derungen von Personendaten oder Tätigkeiten in der Kreditoren-/Debitorenbuchhaltung, die von IT-Systemen übernommen werden (siehe Praxisbeispiel 2 oben). Die Entwicklung in der Büroarbeit weg »von stabilen Abwicklungsprozessen und hoch standardisierten Routinetätigkeiten hin zur sogenannten Wissensarbeit mit komplexen und sich dynamisch verändernden Aufgaben und Tätigkeiten[5] bedeutet zum Beispiel für kaufmännische Angestellte den Wegfall eines Teils der Aufgaben und es wird darum gehen, wie Verschiebungen im Tätigkeitsspektrum und neue Aufgaben gesichert werden können. Für aktuelle Entwicklungen im Dienstleistungssektor kann die Allianz AG als Beispiel dienen, die vermehrt auf die Nutzung von Apps setzt. Bei einem Unfall können Versicherte mit ihrem Smartphone den Schaden fotografieren und per Allianz-App an das Unternehmen schicken. Innerhalb von vier Stunden werde der Schaden von Experten begutachtet und die geschätzte Reparatur-Summe auf das Konto der Versicherten überwiesen – bisher klassische Aufgabe der Sachbearbeitung.[6]

Wie wirkt sich das auf die Beschäftigten aus?

Viele Beschäftigte erleben die Veränderungen durch neue IT-Anwendungen zwiespältig. Eine Befragung bei rund 4500 kaufmännischen Angestellten zeigt, dass die Befragten negative bis positive Veränderungen sehen, allerdings bei insgesamt einer leichten Tendenz zur Verschlechterung.[7] In der Regel werden die neuen Technologien nicht auf die Bedingungen an den jeweiligen Arbeitsplätzen angepasst, so dass sich viele Beschäftigte bei der Einführung und bei Störungen schlecht unterstützt fühlen. Und bereits der Einführungsprozess bedeutet für viele Beschäftigte einen gesteigerten Aufwand. Das Verhältnis zu den eingesetzten digitalen Techniken ist damit ambivalent, sie bringen gleichzeitig Vor- und Nachteile. Als Vorteile werden beispielsweise die schnellen und flexiblen Kommunikations- und Abstimmungsmöglichkeiten genannt. Demgegenüber stehen Nachteile wie, dass der Arbeits- und Leistungsdruck ebenso wie Störungen im Arbeitsablauf zunehmen können (siehe »Argumente« unten).[8]

Ansatzpunkte für die Betriebsratsarbeit

Viele Betriebs- und Personalräte denken beim Thema Digitalisierung sofort daran, dass der Datenschutz sowie die Verhaltens- und Leistungskontrolle geregelt werden müssen. In diesem Themenfeld gibt es umfassende Mitbestimmungsrechte beispielsweise nach dem Betriebsverfassungsgesetz oder der EU-Datenschutz-Grundverordnung. Am Beispiel der digitalen Personalakte wurden diese Regelungsaspekte im Heft 12/2017 der Zeitschrift Arbeitsrecht im Betrieb detailliert herausgearbeitet.[9] Die oben genannte Befragung bei kaufmännischen Beschäftigten zeigt jedoch, dass Betriebsräte auch mit Blick auf Leistungsdruck/-verdichtung, Stress und Belastungen aktiv werden sollten, weil Digitalisierung ein Querschnittsthema ist, also verschiedene Arbeitsgebiete der Interessenvertretung und damit auch die Arbeitsorganisation betrifft.

ARGUMENTE

Pro und Contra

Vorteile	Nachteile
· schnelle und flexible Abstimmungsmöglichkeiten	· Holschuld an Informationen liegt bei den Beschäftigten
· schnelles Auffinden von Informationen und Spezialisten	· individuelle Sichtbarkeit im Unternehmen steigt
· Erleichterungen bei kooperativer Arbeit	· Arbeits- und Leistungsdruck steigen
	· Störungen im Arbeitsablauf können zunehmen

5 Bauer, Wilhelm et al. (2012): Arbeitswelten 4.0. Wie wir morgen arbeiten und leben, Stuttgart.

6 Stuttgarter Zeitung vom 2.3.2016, S. 15.

7 Befragung der IG Metall bei ihren Mitgliedern, die als kaufmännische Angestellte in der Mitgliederdatenbank erfasst sind. Vgl. Seibold, Bettina; Stieler Sylvia (2016): Digitalisierung der Bürotätigkeiten. Stuttgart, S. 37.

8 Carstensen, Tanja (2015): Die Digitalisierung der Zusammenarbeit, CuA 6/2015, S. 5.

DEFINITIONEN

Industrie 4.0 Umbruch im produzierenden Sektor hin zu einer hochautomatisierten und vernetzten Produktions- und Logistikkette. Reale und virtuelle Prozesse verschmelzen auf der Basis von cyber-physischen Systemen. Damit wird eine hochflexible Produktion geschaffen, die Kundenwünsche in Echtzeit integriert und vielfältige Produktvarianten ermöglicht.

Big Data (und Datenbanken) Durch technische Fortschritte bei Prozessoren, in Sensorik und bei Analysemethoden werden riesige Datenmengen erzeugt und in Echtzeit an verschiedenen Orten im Internet verarbeitet, analysiert und gespeichert. Mobile Geräte und flexible Datennetze können von überall auf diese Daten zugreifen.

Digitalisierung Zunehmende Erfassung, Aufbereitung, Verarbeitung und Speicherung von Informationen und von Daten. Die Ausbreitung informations- und kommunikationstechnischer Arbeitsmittel an fast allen Arbeitsplätzen sowie die zunehmende Vernetzung von Geräten und Maschinen ist technisch mittlerweile weltweit und praktisch in Echtzeit möglich.

Data-Mining Im Rahmen von Big Data werden mit Data-Mining systematisch große Datenmengen analysiert.

Künstliche Intelligenz (KI): Die KI ist ein Teilgebiet der Informatik und beschäftigt sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens. Es werden Computer entwickelt, die eigenständig Probleme bearbeiten, mit Unsicherheiten und Wahrscheinlichkeiten umgehen sowie sich weiterentwickeln können – Computer sollen selbstständig und unabhängig vom Menschen lernen.

Rechtliche Ansatzpunkte

Zentrale Vorschriften, um Leistungsdruck und steigendem Arbeitsdruck zu begegnen, sind:[10]

- Die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz
- § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG (gesetzliche Vorgaben überwachen, zum Beispiel zum Arbeitsschutz)
- § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG (Arbeitsschutz und -sicherheit bei der Einführung von technischen Einrichtungen)
- § 91 BetrVG (Gegenmaßnahmen einleiten bei Belastungen)

Betriebsräte sollten sich jetzt einbringen und gestalten

Derzeit befinden sich viele Unternehmen in einem »Suchprozess« und sind dabei, ein für sie passendes Modell zu entwickeln und umzusetzen.

Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Arbeit der Bürobeschäftigten bereits jetzt und mit immer stärkerer Dynamik verändert. Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, dass sich Betriebsräte frühzeitig in die Digitalisierungsprozesse einbringen und Gestaltungsspielräume nutzen.

Neben dem Daten- und Arbeitsschutz sind auch die Arbeitsorganisation, Tätigkeitsveränderungen und Qualifikationsanforderungen in den Blick zu nehmen. ◁

Bettina Seibold, Soziologin M.A., arbeitsorientierte Forscherin und Beraterin, IMU-Institut Stuttgart.
bseibold@imu-institut.de

Dagmar Bürkardt, Ökonomin, Fachgebiet: Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik.
dagmar.buerkardt@kommer-net.eu

9 Burgsmüller, Nadine (2017): Personalakte digital, AiB 12/2017, S. 32 – 34.

10 Weitere rechtliche Ansatzpunkte z. B. nach der EU-Datenschutz-Grundverordnung oder mit Blick auf Qualifizierung werden ausführlich in den beiden folgenden Artikeln dieser Serie vorgestellt.

ARTIKEL-SERIE

Dieser Artikel legt den Schwerpunkt auf das Thema Umsetzungsstand in den Büros und die Auswirkungen auf die Beschäftigten.

Im zweiten Teil, veröffentlicht in AiB 9/2018, steht die Digitalisierung in der Wahrnehmung von Betriebsräten im Mittelpunkt sowie die Handlungsanforderungen an Betriebsräte.

Der dritte Beitrag, veröffentlicht in AiB 10/2018, beleuchtet den Zusammenhang zwischen Automatisierung und veränderten Tätigkeitszuschnitten sowie zukünftige Kompetenzanforderungen.