Neue Anforderungen

DIGITALISIERUNG Experten gehen davon aus, dass Tätigkeiten der Bürobeschäftigten teilweise wegfallen oder sich verändern. Welche Aussagen können bereits jetzt mit Blick auf zukünftige Qualifikations- und Kompetenzanforderungen gemacht werden? Und wo gibt es Handlungsansätze für Betriebsräte?

VON BETTINA SEIBOLD UND DAGMAR BÜRKARDT

DARUM GEHT ES

- **1.** Durch die Digitalisierung wird Büroarbeit umstrukturiert und zum Teil automatisiert.
- 2. Viele Beschäftigte sehen sich neuen veränderten Tätigkeiten und Anforderungen gegenüber.
- **3.** Betriebsräte können über passende Qualifizierungskonzepte Beschäftigte in der digitalen Transformation unterstützen.

m Mittelpunkt der Debatte um die Auswirkungen der weiteren Digitalisierungsprozesse stehen meist der Arbeitsmarkt und die Beschäftigung: Ist zu befürchten, dass Beschäftigte zunehmend durch Maschinen und Computer ersetzt werden?

Die Ergebnisse von Frey/Osborne¹ sind prägend in der öffentlichen Debatte – aber auch wissenschaftlich umstritten. Im Jahr 2013 ermittelten sie für die USA enorme Automatisierungspotenziale in allen Unternehmensbereichen (Produktion und Büro). Danach sei fast die Hälfte aller Berufe in den nächsten 10 bis 20 Jahren durch Automatisierung potenziell gefährdet.

Beschäftigungseffekte

In einer Reihe von Beiträgen, die sich auf Deutschland und weitere europäische Länder beziehen, wurde jedoch gezeigt, dass die Gefährdung von Arbeitsplätzen differenzierter untersucht werden muss. Allein technische Potenziale, das »technisch Machbare«, sagen noch nichts aus über eine tatsächliche Umsetzung in den Unternehmen. Für eine erfolgreiche Implementierung spielen auch andere Faktoren eine Rolle, wie beispielsweise der sehr hohe Investitionsbedarf, die Anforderungen an die Infrastruktur, die Gewährleistung von und die Aufwendungen für Datenschutz und Cybersicherheit, der nötige Aus- und Weiterbildungsbedarf für die Mitarbeitenden im Umgang mit neuen Technologien sowie weitere regulatorische, rechtliche und gesellschaftliche Hürden. Eine wichtige Rolle spielen auch die Unternehmensstrategien, die bei Planung und Einsatz digitaler Technologien

verfolgt werden. Bisher sind die Aussagen eher als Trendbeschreibungen zu bewerten, wie viele Arbeitsplätze gefährdet sein könnten. Die Szenarien werden auf Basis unterschiedlicher Grundannahmen, zeitlicher Bezüge und auch ungleicher Interessen entwickelt. In einer gesamtwirtschaftlichen Sicht wird beispielsweise von einem Ausgleich durch neu entstehende Arbeitsplätze ausgegangen, von manchen sogar von einem Zugewinn. Unabhängig davon ist bereits jetzt ein massiver Strukturwandel im Gange, der die Arbeit grundlegend verändert und zu Verschiebungen zwischen Branchen, Berufen und Tätigkeiten führt.

Neue Möglichkeiten der Weiterentwicklung

Für einen differenzierten Blick auf die Entwicklungen erweist es sich als sinnvoll, nicht die Berufe in den Blick zu nehmen, sondern die Tätigkeiten, aus denen sich Berufe zusammensetzen. Mit einem solchen Ansatz ist es möglich, automatisierbare Tätigkeiten innerhalb eines Berufes von (bisher) nicht automatisierbaren zu unterscheiden. Als solche werden sozial-interaktive oder kreativ-intelligente Tätigkeiten genannt. Und es kann unterstellt werden, dass automatisierte Tätigkeiten durch andere, möglicherweise anspruchsvollere Tätigkeiten ersetzt werden können. Für Beschäftigte kann dies neue Möglichkeiten der Qualifizierung und Weiterentwicklung bedeuten.

Wie sehen die Entwicklungen in den Bürobereichen aus?

Die Entwicklungen in den Bürobereichen unterscheiden sich stark nach den jeweiligen

¹ Frey, Carl Benedikt; Osborne, Michael A. (2013): The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization? Oxford

PRAXISBEISPIEL

Kaufmännische Sachbearbeitung

▶ (Routine-)Tätigkeiten, die entfallen

- · direkte Beschaffung/Bestellung
- · Belege prüfen und freigeben
- · Belege archivieren
- · vorkontieren und buchen von Belegen

▶ verbleibende Tätigkeiten

- · Rahmenvereinbarungen verhandeln
- · bei Störungen eingreifen
- · problematische Fälle bearbeiten
- · Ausnahmen und Sonderfälle bearbeiten

Funktionen. Bei Fachkräften mit mittlerer Qualifikation, beispielsweise in Verwaltung und Sachbearbeitung, ist die Entwicklung durch betriebliche Strategien der Kosteneinsparung, Standardisierung und Automatisierung geprägt.

Die Arbeit in Forschung und Entwicklung sowie in den IT-Bereichen verändert sich durch den Einsatz neuer Managementkonzepte verbunden mit weiteren Digitalisierungsschritten (agile Methoden) und durch den Einsatz neuer Tools und digitaler Instrumente wie zum Beispiel Social Media.

Dies führt auch zu sehr unterschiedlichen Beschäftigungsentwicklungen. Bereits in den letzten 20 Jahren gab es eine, wenn auch begrenzte Abnahme der Beschäftigung bei kauf-

Experten

(hochkomplexe Tätigkeiten)

männischen Berufen, während bei Management- und insbesondere IT-Berufen Zunahmen zu verzeichnen waren. Mit Blick auf die Zukunft scheint sich dieser Trend zu verstärken. Szenarien, die nach dem Anforderungsniveau² unterscheiden, zeigen einen starken Rückgang der Beschäftigung bei fachlichen Tätigkeiten. Eine Zunahme gibt es erst bei hochkomplexen Tätigkeiten (siehe »Anforderungsniveaus« auf dieser Seite).3

Dies erklärt sich daraus, dass gerade Tätigkeiten von Fachkräften mit mittleren Qualifikationen wie Sachbearbeitung und Verwaltung oft regelbasiert, standardisiert und damit leichter zu automatisieren sind. So zeichnen sich etwa Tätigkeiten in der Buchhaltung, im Personal- oder Finanzwesen durch eine hohe Routineintensität aus. »Das Paradoxe an der Substituierbarkeit (Ersetzbarkeit) durch Computer ist, dass Tätigkeiten, die von qualifizierten Fachkräften ausgeübt werden, stärker von der Digitalisierung betroffen sein können, weil diese besser in programmierbare Algorithmen zerlegt und leichter von Computern ersetzt werden können. Helfer dagegen erledigen (auch) zu einem großen Teil Nicht-Routine-Tätigkeiten, die sich nicht so leicht automatisieren lassen«.4

Gleichzeitig finden sich aber auch im Bereich mittlerer Qualifikationen Ausdifferenzierungsprozesse, die durch Abbau einerseits und zusätzliche Aufgaben andererseits gekennzeichnet sind und beispielsweise neue Anforderungen mit Blick auf Prozesssteuerung, Überblick über gesamtbetriebliche Abläufe und

LESETIPP

Dieser Artikel ist der dritte Teil einer Serie, die die Veränderungen in den Bürobereichen durch die fortschreitende Digitalisierung näher beschreibt. Der erste Artikel legte den Schwerpunkt auf das Thema Umsetzungsstand in den Büros und die Auswirkungen auf die Beschäftigten (vgl. AiB Heft 7-8/2018, S. 40). Im zweiten Teil stand die Digitalisierung in der Wahrnehmung von und Handlungsanforderungen an Betriebsräte im Mittelpunkt (vgl. AiB Heft 9/2018, S. 35).

ANFORDERUNGSNIVEAUS

Infobox zu veränderten Tätigkeiten Helfer keine berufliche oder einjährige Ausbildung (Helfertätigkeiten) **Fachkräfte** mindestens zweijährige Berufsausbildung oder (fachliche Tätigkeiten) einen berufsqualifizierenden oder Abschluss einer Berufsfach- oder Kollegschule **Spezialisten** Meister-, Technikerausbildung bzw. weiterführender (komplexe Spezialistentätigkeiten) Fachschul- oder Bachelorabschluss

Hochschulstudium



Mehr zur Qualifizierung von Betriebsräten bei der Einführung von IT-Systemen lesen Sie im Beitrag von Peter Herholz »Das Werkzeug gut beherrschen«, AiB 1/2018, S. 41. ▶ Auch online Lesen unter www.aib-web.de > Online Zugang > bei Suche eingeben: Das Werkzeug gut beherrschen

2 Das heißt, nach dem Ausmaß an Fachlichkeit und Expertise,

mindestens vierjähriges abgeschlossenes

- Das heißt, nach dem Ausmaß an Fachlichkeit und Expertise, die von Beschäftigten für eine Tätigkeit gefordert sind. Wolter, Marc Ingo; Mönning, Anke; Hummel, Markus; Weber, Enzo; Zika, Gerd; Helmrich, Robert; Maier, Tobias; Neuber-Pohl; Caroline (2016): Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie. Nürnberg. Dengler, Katharina; Matthes, Britta (2015): In kaum einem Beruf ist der Mensch vollständig ersetzbar. Nürnberg, IAB-Forschungsbericht 11/2015, S. 12.

Problemlösung mit sich bringen (siehe »Praxisbeispiel« unten).

Nach aktuellem Stand ist nach wie vor umstritten, inwieweit vor allem einfache Tätigkeiten mit niedrigem Qualifikationsniveau besonders gefährdet sind oder ob sich der Bedeutungsverlust mittlerer Qualifikationsgruppen fortsetzt und damit ein Argument für eine Polarisierung von Qualifikationen liefert. Dabei würden mehr höher-, aber auch niedrigqualifizierte Berufe nachgefragt. Gleichzeitig würde die Beschäftigung im Bereich mittlerer Qualifikationen zurückgehen. Von anderen Experten wird eher ein »Upgrading« erwartet und damit eine Aufwertung von Tätigkeiten, unterstützt durch intelligente Systeme, und eine Höherqualifizierung für viele.

Ob und in welcher Weise entfallende Routinetätigkeiten in den Berufen durch andere ersetzt werden und Spielraum für andere, anspruchsvollere Tätigkeiten entsteht und auch genutzt wird, stellt sich nicht zuletzt als Herausforderung für Betriebsräte dar.

PRAXISBEISPIEL

In einem Unternehmen veränderte sich für eine Gruppe von Sachbearbeiterinnen die Tätigkeit im Vertrieb aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung stark. Durch die Analyse der Veränderungsprozesse im Unternehmen und neuer Qualifikationsanforderungen konnten andere Aufgaben für sie definiert werden. Die Sachbearbeiterinnen wurden als »Prozess-Spezialistinnen« betrieblich weitergebildet. Die neuen Aufgaben: eigenverantwortlich Prozesse im Bereich Vertrieb, Marketing und Services analysieren und optimieren, als Ansprechpartnerinnen fungieren und Prozessstandards umsetzen, Audits und Veränderungsprozesse anstoßen und begleiten.

Qualifikationsanforderungen und Kompetenzentwicklung

Angesichts unterschiedlicher betrieblicher Konzepte und der vielfach noch offenen Entwicklungen können allgemeine Aussagen kaum getroffen werden. Die voranschreitende



Digitalisierung auch in den Büros rückt aber die Frage nach zukünftigen Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten in den Mittelpunkt. Das können sein: IT-Wissen, Anwendung der neuen Systeme, Fähigkeit, in vernetzten Prozessen zu denken, Überblickswissen und Problemlösungskompetenzen.

In vielen Unternehmen gibt es bereits eine systematische Personalentwicklung oder Betriebsräte wirken darauf hin. Mit Blick auf die fortschreitende Digitalisierung sollte auf neue Handlungsansätze und Ideen für Bürobeschäftigte bei jeder Stufe eines systematischen Personalentwicklungsprozesses geachtete werden. Anhand des Ablaufplans können Betriebsräte die anstehenden Herausforderungen ermitteln und Verbesserungsvorschläge und Ergänzungen der betrieblichen Personalentwicklung erarbeiten (siehe »Ablaufplan« oben).

Die Anforderungen an Weiterbildung betreffen jedoch nicht nur die Qualifizierung der Beschäftigten, sondern auch des Betriebsrats selbst. Außerdem sollten entsprechende Ansatzpunkte zur Qualifizierung von Betriebsrat und Beschäftigten in Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Einsatz von IT-Systemen ver-

KURZ UND KNAPP Rechtliche Grundlagen nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) **Betriebsrat** Arbeitgeber BetrVG § 8o BetrVG § 90 BetrVG § 106 Abs. 1 Nr. 8 Unterrichtungs- und Informationskatalog Mitbe-Allgemeine Aufgaben Wirtschaftsausschuss Beratungsrechte Einführung stimmung BetrVG § 92 BetrVG § 92 a BetrVG § 95 Personalplanung Beschäftigungs-Auswahlrichtlinien BR hat Vorschlagsrecht sicherung Initiativrecht BetrVG § 92 BetrVG § 92 a BetrVG § 95 Personalplanung Beschäftigungs-Auswahlrichtlinien BR hat Vorschlagsrecht sicherung **Beratung** BetrVG § 111/112/112 a **Planung** Betriebsänderung, Interessenausgleich, Informa-Sozialplan tionen § 112 Abs. 5 Nr. 2a Qualifizierung vor Entlassung Quelle: Richter et al. 2002 / Richter, Sigrun; Stieler, Sylvia; Iwer, Frank (2002): Betriebliche Weiterbildung systematisch organisieren und gestalten. Stuttgart, S. 35.

ankert werden, wie von Herholz in AiB 1/2018 umfassend beschrieben.

Mitbestimmungsmöglichkeiten nutzen

Mit Blick auf die Qualifizierung von Beschäftigten bieten das Betriebsverfassungsgesetz und mittlerweile verschiedene Tarifverträge zur Qualifizierung Mitbestimmungsmöglichkeiten. Im Mittelpunkt stehen §§ 96-98 BetrVG zur Aus- und Weiterbildung. Darüber hinaus gibt es weitere Ansatzpunkte im Betriebsverfassungsgesetz, um Informationen bezüglich der Digitalisierung einzuholen und Qualifizierungsansprüche für Beschäftigte abzuleiten (siehe »Kurz und Knapp« oben). Die Tarifverträge zur Qualifizierung, wie beispielsweise in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg, ergänzen diese Mitbestimmungsrechte. Allerdings handelt es sich dabei um individuelle Rechte der Beschäftigten (zum Beipiel auf ein Qualifizierungsgespräch) und der Betriebsrat kann nur darauf hinwirken, dass Beschäftigte ihren Anspruch wahrnehmen und dabei Themen der Digitalisierung ansprechen - wenn es die Arbeitgeberseite nicht macht.

Genau hinschauen

Bildung und Weiterbildung gehören zu den wichtigen Handlungsfeldern der Träger der Mitbestimmung. Auch beim aktuellen Megatrend »Digitalisierung« ist Qualifizierung ein wesentlicher Baustein, um Beschäftigung zu erhalten und einzelnen Personen Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung zu eröffnen. Durch ihr breites Erfahrungswissen können Betriebsratsmitglieder häufig eine zweite Perspektive in den Einführungs- und Umsetzungsprozess einbringen und unnötige Fehlentwicklungen verhindern. Allerdings müssen sie dabei selbst auf die Bürobereiche schauen und die dortigen Entwicklungen in den Blick 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

GUT ZU WISSEN 1

Die Ableitung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs muss der Arbeitgeber nach § 96 Abs. 1 BetrVG mit dem Betriebsrat beraten – dabei kann das Gremium aus seinem Wissen über die Digitalisierung der Bürotätigkeiten eigene Vorschläge zu Qualifizierungsmaßnahmen und Teilnehmergruppen machen.

GUT ZU WISSEN 2

Mit Blick auf die Beschäftigtengruppe der Sachbearbeiterinnen bietet auch § 96 Abs. 2 BetrVG Ansatzpunkte: Beachtung der Chancengleichheit und Gleichstellung von Mann und Frau. Berücksichtigung schutzbedürftiger Beschäftigtengruppen wie ältere, teilzeitbeschäftigte oder Arbeitnehmer mit Familienpflichten.