



# ENTWICKLUNGSTRENDS DIGITALER ARBEIT II

PROJEKTBERICHT IM AUFTRAG DER ARBEITERKAMMER WIEN



## **Entwicklungstrends digitaler Arbeit II**

*Projektbericht im Auftrag der Arbeiterkammer Wien*

Philip Schörpf, Franz Astleithner, Annika Schönauer, Jörg Flecker

September 2020

Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt  
A-1020 WIEN, Aspernbrückengasse 4/5  
Tel.: +431 21 24 700  
Fax: +431 21 24 700-77  
office@forba.at  
<http://www.forba.at>



# INHALT

1.	<i>EINLEITUNG UND FRAGESTELLUNGEN</i> .....	1
2.	<i>FALLSTUDIENMETHODE</i> .....	3
2.1.	<i>Durchführung der Erhebung</i> .....	3
2.2.	<i>Beschreibung der Datengrundlage, Sampling</i> .....	3
2.3.	<i>Unternehmensbeschreibungen</i> .....	5
2.4.	<i>Auswertung</i> .....	6
3.	<i>DIGITALE ANWENDUNGEN UND DER WEG ZUR AUTOMATISIERUNG</i> .....	7
3.1.	<i>Digitalisierung und Teilautomatisierung durch ERP-Systeme</i> .....	7
3.2.	<i>Der Weg zur Vollautomatisierung</i> .....	9
3.3.	<i>Kurzzusammenfassung</i> .....	13
4.	<i>KONTROLLE &amp; STEUERUNG – PROZESS- ODER KENNZAHLENORIENTIERUNG</i> .....	14
4.1.	<i>Kurzzusammenfassung</i> .....	19
5.	<i>INFORMATIONEN- UND WISSENSMANAGEMENT (VON WIKIS, INTRANET, DATENBANKEN, APPS UND TICKETS)</i> .....	20
5.1.	<i>Kurzzusammenfassung</i> .....	26
6.	<i>DIGITALE KOMMUNIKATION (VON E-MAIL ÜBER MS-TEAMS, CONFLUENCE, SLACK BIS ZU WHATSAPP)</i> .....	26
6.1.	<i>Kurzzusammenfassung</i> .....	30
7.	<i>EXKURS: DIGITALISIERUNG UND AGILES PROJEKTMANAGEMENT</i> .....	30

8.	<i>UMGANG MIT TECHNOLOGIE: VORTEILE, NACHTEILE UND ARBEITSBELASTUNGEN</i> .....	31
8.1.	<i>Digitaler Wandel als Ent- und Belastung</i> .....	31
8.2.	<i>Home-Office und mobile Arbeit</i> .....	36
8.3.	<i>Job-Description im Wandel</i> .....	41
8.4.	<i>Kurzzusammenfassung</i> .....	44
9.	<i>WEITERBILDUNG</i> .....	45
9.1.	<i>Kurzzusammenfassung</i> .....	48
10.	<i>EINFÜHRUNG UND GESTALTUNG VON TECHNOLOGIE</i> .....	49
10.1.	<i>Anschaffungsprozesse digitaler Technologien</i> .....	49
10.2.	<i>Die AkteurInnen der Technikimplementierung</i> .....	50
10.3.	<i>Repräsentative Mitbestimmung und Rolle des Betriebsrats bei der Einführung neuer Technologien</i> .....	53
10.4.	<i>Individuelle Einbeziehung von Beschäftigten</i> .....	60
10.5.	<i>Kurzzusammenfassung</i> .....	68
11.	<i>SCHLUSSFOLGERUNGEN</i> .....	70
11.1.	<i>Digitalisierungstrends</i> .....	70
11.2.	<i>Auswirkungen auf die Beschäftigten</i> .....	72
11.3.	<i>Technikgestaltung und Mitbestimmung</i> .....	74

## 1. **EINLEITUNG UND FRAGESTELLUNGEN**

In einem für die Arbeiterkammer Wien durchgeführten und im Jahr 2018 abgeschlossenen Projekt zu Entwicklungstrends digitaler Arbeit (Schörpf, Schönauer, Flecker 2018) wurden zentrale Entwicklungsrichtungen digitaler Technologien und ihre Auswirkungen auf unterschiedliche Unternehmensbereiche und auf MitarbeiterInnen auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche, ExpertInneninterviews und einer Fokusgruppe identifiziert. Die Studie machte deutlich, dass die Digitalisierung die Optionen der Unternehmen für die Gestaltung der Geschäftsprozesse, der Arbeitsorganisation und der Arbeitstätigkeiten erheblich erweitert. Social-Media-Anwendungen für Unternehmen eröffnen neue Möglichkeiten der Kooperation zwischen den Beschäftigten; einzelne (Teil)Aufgaben können automatisiert oder in andere Bereiche oder Unternehmen verschoben werden; Tätigkeiten verändern sich durch den Einsatz von IKT inhaltlich und werden teilweise vereinfacht und standardisiert; neue Aufgabenfelder entstehen und Tätigkeiten kommen hinzu.

Es wird deutlich, dass technologischer Wandel sowohl ein gestaltbarer als auch ein betrieblich umkämpfter Prozess ist, dessen Richtung und Ausgang weitgehend offen ist. Welche Technologien entwickelt und eingesetzt werden, ist schlussendlich vor allem auch eine soziale und politische Frage und geprägt von den Machtbeziehungen der AkteurInnen. Um vor diesem Hintergrund tatsächliche betriebliche Strategien und Organisationsmuster im Umgang mit Digitalisierung zu identifizieren und Beispiele betrieblicher Mitgestaltung darzustellen, war eine intensive Analyse der Arbeitsorganisation in Unternehmen unumgänglich. Erst dadurch ließen sich relevante AkteurInnen benennen, betriebliche Veränderungen beschreiben, Organisationsstrukturen offenlegen, Gestaltungsmöglichkeiten ausloten und Strategien der betrieblichen Mitbestimmung identifizieren und sinnvoll einordnen. Dies führt uns zu dem gegenständlichen Projekt, in dem wir uns – basierend auf einer empirischen Erhebung in beispielhaft ausgewählten Unternehmen – diesem Thema annäherten. Der inhaltliche Fokus der Studie bleibt, wie bereits im Vorprojekt auf den Dienstleistungssektor bzw. auf Dienstleistungsfunktionen in Betrieben gerichtet.

In Abstimmung mit der Auftraggeberin wurden Betriebe ausgewählt, die wir in weiterer Folge unter Verwendung von qualitativen Interviewmethoden untersuchten. In diesen Unternehmensfällen, in denen über Vermittlung durch Betriebsräte unterschiedliche Beschäftigtengruppen (und idealerweise auch das Management) beteiligt waren, wurden die im Vorprojekt identifizierten Aspekte zu digitaler Arbeit in einzelnen Unternehmensfunktionen oder Abteilungen vertiefend untersucht. Im Besonderen wurden folgende Dimensionen der Digitalisierung beleuchtet:

- Digitale Anwendungen im Arbeitsalltag: insbesondere Enterprise-Ressource-Planning Systeme und Programme zur Arbeitsorganisation.
- Digitale Anwendungen zur (Teil)Automatisierung von standardisierten Arbeitsschritten.

- Kommunikations- und Kooperationsabläufe: Hierunter fallen v.a. sogenannte Kollaborationssoftware, Groupware oder Enterprise-Social-Media-Anwendungen, um betriebsinterne Kommunikationsabläufe zu digitalisieren
- Ortsunabhängiges Arbeiten: mobile Kommunikationswerkzeuge, um (temporär) außerhalb der Betriebsstätte zu arbeiten. Veränderte Arbeitsabläufe durch Softwareanwendungen zur Dokumentation, über die Wissen kodifiziert und strukturiert werden kann.

Bei diesen Dimensionen der Digitalisierung spielen die Veränderungen für die Beschäftigten eine wesentliche Rolle. Auswirkungen, die im ersten Studienteil identifiziert wurden, kreisen v.a. um Themen wie Qualifikation (sowohl im Sinne einer Dequalifizierung, als auch einer Höherqualifizierung), Arbeitszeit (Flexibilität, lange Verfügbarkeiten, Verwischen der Grenzen zwischen Freizeit und Arbeitszeit) und Formen der Arbeitskontrolle (erweitert durch neue technische Möglichkeiten).

Unter dem Gesichtspunkt, dass technologischer Wandel ein gestaltbarer Prozess ist, der auf bewussten und unbewussten Entscheidungen der beteiligten AkteurInnen beruht, ist es wichtig, über alle genannten Dimensionen hinweg Optionen zur betrieblichen Mitbestimmung im Rahmen der Digitalisierung zu identifizieren. Fragen von besonderer Bedeutung waren hierbei beispielsweise:

- Wer sind die relevanten ‚Player‘ im Zusammenhang mit technologischem Wandel im Unternehmen? Wer treibt Digitalisierungsvorhaben voran und welche Ziele und Nebenbedingungen werden verfolgt bzw. berücksichtigt?
- Welche verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten der Technik bzw. für die Arbeitsorganisation unter Verwendung von IKT hat es gegeben oder gibt es derzeit in verschiedenen Einsatzfeldern?
- Welche unterschiedlichen Modelle der Mitgestaltung finden sich in den beforschten Einheiten der Unternehmen?
- Welche konkreten Handlungen zur Mitbestimmung werden gesetzt? In welchen Fällen klappt die Mitgestaltung weniger gut?
- Welche technischen und organisatorischen Gestaltungsoptionen waren den Beteiligten bewusst und wurden – von welchen Akteuren – explizit angesprochen? Welche wurden demgegenüber nicht in Betracht?

## 2. **FALLSTUDIENMETHODE**

Für die Untersuchung von Veränderungen der Arbeitsorganisation, deren Auswirkungen auf Beschäftigte sowie Gestaltungsmöglichkeiten sowohl der betrieblichen Interessenvertretung als auch der Beschäftigten eignen sich Fallstudien besonders gut. Fallstudienforschung erlaubt ergänzend zur detaillierten Beschreibung des Beobachtungsspektrums (hier: Anwendungen im Bereich von Digitalisierungsprozessen) eine gute Analyse des Kontextes einer bestimmten Abteilungs- oder Unternehmensstruktur bzw. -kultur, d.h. empirische Befunde können Fall für Fall in einen organisationalen Rahmen eingebettet werden<sup>1</sup>. Die vorfindbaren Formen von unterschiedlichen digitalen Anwendungen können auf Basis von Interviews sowie auch von Beobachtungen vor Ort sowie über ergänzende Dokumentenanalysen akkurat dargestellt werden. Auswirkungen auf Beschäftigte sowie deren Bewertungen lassen sich ebenso wiedergeben wie Gestaltungsmöglichkeiten für Mitbestimmung.

### 2.1. **Durchführung der Erhebung**

Für die Fallstudien wurde auf Basis des Forschungsstands und in Abstimmung mit der Auftraggeberin ein Erhebungsinstrument für problemzentrierte und teilstrukturierte Leitfadeninterviews entwickelt. Diese wurden in Bezug auf einzelne Subgruppen (Gruppen von Beschäftigten – z.B. Techniker, Anwender, Betriebsräte, Management) bzw. auch für unterschiedliche Betriebe jeweils angepasst.

Die Leitfäden deckten folgende Bereiche ab:

- Beschreibung der eingesetzten Technologien
- Einführung und Ablauf von Digitalisierungsprojekten, inkl. Einbeziehung des Betriebsrates
- Stand des Einsatzes / der Umsetzung von Digitalisierungstechnologien in den ausgewählten Bereichen, Abteilungen etc. des Betriebs
- Auswirkungen bisheriger Digitalisierungsprozesse auf die Arbeit
- Mitgestaltung auf der Beschäftigtenebene bzw. Mitbestimmung auf der Ebene der betrieblichen Interessenvertretung

### 2.2. **Beschreibung der Datengrundlage, Sampling**

Insgesamt konnte die Erhebung in vier Unternehmen, mit einer variierenden Anzahl an Interviews je Fallstudienkontext, durchgeführt werden. Die Auswahl der in Summe 25

---

<sup>1</sup> Pflüger, J., Pongratz, H. J., & Trinczek, R. (2017). Fallstudien in der Organisationsforschung. In Liebig S., Matiaske W. & Rosenbohm S. (Hrsg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer Gabler.



InterviewpartnerInnen trägt den unterschiedlichen Rollen bzw. Positionen von AkteurInnen in einem bestimmten Digitalisierungs-Anwendungsbezug Rechnung. Auf der **Beschäftigenebene** wurden einerseits Personen interviewt, die mit IKT in ihrem Arbeitsalltag zu tun haben und insofern Erfahrungen mit Veränderungen der Arbeitsorganisation durch neue Technologien aus erster Hand wiedergeben konnten; andererseits Personen, die an der Gestaltung und Regulierung von Digitalisierungsprozessen teilhaben. Darüber hinaus konnten die Perspektiven von Verantwortlichen für die **IT-Organisation und TechnikerInnen**, d.h. Personen, die eine bestimmte technologische Anwendung im Unternehmen implementieren und adaptieren (v.a. IT-Abteilungen) einbezogen werden. In einzelnen Fällen wurde uns auch der Zugang zu VertreterInnen des **Managements** ermöglicht. Die vierte wichtige Gruppe bildeten **Betriebsräte**.

Tabelle 1: Durchgeführte Interviews

Unternehmen	Position / Funktion	Geschlecht	Pseudonymisierung
Technologiedienstleistung	Mitarbeiterin Marketing	weiblich	FS1 INT1
Technologiedienstleistung	Mitarbeiterin im Bereich Automatisierung	weiblich	FS1 INT2
Technologiedienstleistung	Mitarbeiter IT	männlich	FS1 INT3
Technologiedienstleistung	Mittleres Management im Bereich Automatisierung	weiblich	FS1 INT4
Technologiedienstleistung	Mitarbeiterin als Data Scientist	weiblich	FS1 INT5
Technologiedienstleistung	Mitarbeiter im Bereich Prozessautomatisierung	männlich	FS1 INT6
Technologiedienstleistung	Management Marketing	weiblich	FS1 INT7
Technologiedienstleistung	Management Controlling	männlich	FS1 INT8
Technologiedienstleistung	Management HR	männlich	FS1 INT9
Technologiedienstleistung	Mitglied des Betriebsrates	männlich	FS1 INT10
Technologiedienstleistung	Mitarbeiter Controlling	männlich	FS1 INT11
Technologiedienstleistung	Mitarbeiterin im Bereich Automatisierung	weiblich	FS1 INT12
Finanzdienstleistung	Mitglied des Betriebsrates	weiblich	FS2 INT1
Finanzdienstleistung	Mitarbeiter	männlich	FS2 INT2
Finanzdienstleistung	Mitarbeiterin	weiblich	FS2 INT3
Finanzdienstleistung	Mitglied des Betriebsrates	männlich	FS2 INT4
Energie	Management, Digitalisierungsstrategie	männlich	FS3 INT1
Energie	Technischer Angestellter und Mitglied des Betriebsrates	männlich	FS3 INT2
Energie	Management Personalverrechnung	männlich	FS3 INT3
Energie	Technischer Angestellter und Mitglied im Betriebsrat	männlich	FS3 INT4

Energie	Technischer Angestellter und Mitglied im Betriebsrat	männlich	FS3 INT5
Energie	Technischer Angestellter	männlich	FS3 INT6
Logistik	Mitarbeiter mit redaktionellen/digitalen/social media/IT Aufgaben	männlich	FS4, INT1
Logistik	Mitglied des Betriebsrates	männlich	FS4 INT2
Logistik	Mitarbeiter mit redaktionellen/digitalen/social media/IT Aufgaben	männlich	FS4 INT3
Logistik	Mitglied des Betriebsrates	männlich	FS4 INT4

### 2.3. Unternehmensbeschreibungen

Die vier in die Erhebung eingebundenen Betriebe wurden in Abstimmung mit der Auftraggeberin ausgewählt. Die Kontakte wurden meist über Betriebsräte hergestellt. Die Unternehmen haben spezifische Gemeinsamkeiten, insbesondere haben sie ‚starke‘ Betriebsräte und eine eher hohe Jobsicherheit. In den untersuchten Abteilungen bzw. Unternehmensbereichen sind vornehmlich mittel- bis hochqualifizierte Personen beschäftigt, Interviews mit Niedrigqualifizierten sind im vorliegenden Sample unterrepräsentiert. Die Unternehmen stammen aus den Branchen Technologie- und Finanzdienstleistung, Logistik und Energiewirtschaft. Im Folgenden werden sie kurz beschrieben.

Der Technologiedienstleister der Studie ist ein großes Unternehmen mit mehreren Hundert Beschäftigten in ganz Österreich. Das Unternehmen hat Töchter in Europäischen Nachbarländern. Das breit aufgestellte Kerngeschäft des Unternehmens umfasst Informations- und Kommunikationsdienstleistungen für Firmen und Privatpersonen. Die Branche ist durch einen hohen Konkurrenz- und Kostendruck geprägt, was sich in den vergangenen Jahren auf die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen und auf den Druck auf die Beschäftigten ausgewirkt hat.

Als zweites Unternehmen wurde ein Finanzdienstleister ausgewählt. Es handelt sich dabei um ein mittelgroßes Unternehmen mit wenigen hundert Beschäftigten. Das Unternehmen ist in einen größeren Konzern eingebunden und agiert in ganz Österreich. Das Kerngeschäft umfasst Finanzdienstleistungen für Unternehmen und Privatpersonen und hat sich in den letzten Jahren in seiner Grundstruktur wenig verändert. Beschäftigte im Außendienst betreuen die KundInnen, während InnendienstmitarbeiterInnen die Akte, die von den AußendienstmitarbeiterInnen lukriert werden, bearbeiten.

Beim dritten Unternehmen handelt es sich um einen Energiedienstleister (Strom, Gas, Fernwärme), das national und international agiert. Es handelt sich um ein großes Unternehmen mit mehreren hundert Beschäftigten und mehreren Tochterunternehmen. Niedrigqualifizierte gibt es im Betrieb kaum noch, die Beschäftigtenzahl ist in den vergangenen Jahren leicht gestiegen. Das Tätigkeitsprofil des Unternehmens wurde um

zusätzliche Dienstleistungen erweitert. Digitalisierung spielt eine zentrale Rolle für die Ausrichtung des Unternehmens. Beim vierten Betrieb handelt es sich um ein großes Logistikunternehmen mit mehreren Hundert Beschäftigten in ganz Österreich. Das Unternehmen verfügt über zahlreiche Beteiligungen im In- und Ausland. Das Kerngeschäft ist die klassische Organisation und Umsetzung des Lagerungs- und Zustellungsprozesses von Gütern. Seit einigen Jahren ist das Unternehmen auch in den Bereich des E-Commerce tätig.

#### **2.4. Auswertung**

Die Auswahl der InterviewpartnerInnen wurde mit den Kontaktpersonen (meist Betriebsräte) im Unternehmen abgesprochen. Wir legten Wert darauf, neben Beschäftigten auch BetriebsrätInnen und VertreterInnen des Managements zu interviewen. Die Interviews dauerten von 50 Minuten bis 140 Minuten und lagen im Durchschnitt bei etwa 90 Minuten. Die Interviews wurden ausnahmslos Face-to-Face durchgeführt und im Einverständnis der Befragten auf Audiodateien aufgezeichnet, transkribiert und in einem zyklischen Verfahren ausgewertet und interpretiert. Im Auswertungsprozess wurde jede Fallstudie als Einzelfall separat analysiert. In den hier vorliegenden Bericht fließen die Fallstudien in Form einer generalisierenden Analyse entlang der Forschungsfragen ein. Alle erhobenen Daten finden in anonymisierter Form (in Bezug auf den Betrieb und die Person) Eingang in den Forschungsbericht.

In folgender Ergebnisdarstellung werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Fallstudien in Bezug auf die wesentlichen Fragestellungen des Projekts herausarbeitet und eine generalisierende Synthese über alle Betriebsfallstudien hinweg präsentiert.

### **3. DIGITALE ANWENDUNGEN UND DER WEG ZUR AUTOMATISIERUNG**

Der Arbeitsalltag der meisten Beschäftigten im Sample ist durch den Umgang mit digitalen Arbeitsmitteln geprägt und wesentliche Teile ihres Aufgabenspektrums werden über den Computer oder andere digitale Geräte erledigt. Zur Einschätzung der Auswirkungen digitaler Anwendungen auf Arbeit und Beschäftigung ist notwendig zu unterscheiden, ob Anwendungen genutzt werden, um Arbeitsschritte, die vormals analog waren, nun digital zu erfüllen oder ob Arbeitsschritte durch Digitalisierungs- bzw. Automatisierungsvorhaben gänzlich verändert werden, hinzukommen oder als Aufgabengebiet wegfallen. Um diese Unterschiede bei der Arbeit mit digitalen Anwendungen besser sichtbar zu machen, differenzieren wir grob zwischen Anwendungen, die Standardprozesse im Unternehmen unterstützen und Anwendungen, mit denen Arbeitsschritte automatisiert werden können. Beispielsweise sind der ersten Kategorie Enterprise Resource Planning Systeme und Office-Programme wie Outlook, Word oder Excel zuzurechnen. Automatisierungstechnologien (Robotic-Process Automation) fallen in Gruppe zwei. Natürlich ist eine solche Grenzziehung (bewusst) unscharf, da auch in SAP, Excel oder Outlook Aktionen automatisiert werden. Programme der ersten Kategorie sind in den Betrieben oft seit vielen Jahren im Einsatz, weshalb sich deren Auswirkungen auf die Arbeit heute nicht ohne weiteres zuordnen lassen. Unscharf wird die Differenzierung insbesondere bei Enterprise-Resource Planning- bzw. Workflow-Systemen, die in vielen Dienstleistungsbetrieben schon seit vielen Jahren im Einsatz sind. Durch kontinuierliche Weiterentwicklungen wird diesen Systemen aber weiterhin großes Automatisierungspotenzial zugeschrieben und dadurch können diese Systeme auch heute deutliche Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Beschäftigten haben.

#### **3.1. Digitalisierung und Teilautomatisierung durch ERP-Systeme**

In allen für diese Studie untersuchten Unternehmen kommen ERP-Programme zum Einsatz. Von InterviewpartnerInnen beim Finanzdienstleister werden beim Einsatz des Workflow-Programms die gravierendsten Veränderungen der vergangenen Jahre verortet, da es sich um die grundlegende Umstellung von Bearbeitung auf Papier auf eine digitale Bearbeitung handelt. Die gesamte Bearbeitung eines ‚Falles‘ – wie die bearbeiteten Akte genannt werden – geschieht heute digital, vom Erhalt eines eingescannten Schriftstücks, über die Bearbeitung im Workflow-System bis hin zur Kommunikation innerhalb der Wertschöpfungskette.

*„Wir haben früher alles nur in Papierform gehabt. Also wie ich angefangen habe, war alles nur rein in Papier. Das einzige Elektronische war das Outlook. Und wir haben vom Outlook heraus gearbeitet teilweise, und der Rest war in Papier. Wir bekommen jetzt nur die Sachen in Papierform, die persönlich adressiert werden.“*

FS2 INT2

Das untersuchte Unternehmen für Finanzdienstleistung ist heute großteils ein „papierloses Büro“: Ein zu bearbeitender Fall wird initiiert indem AußendienstmitarbeiterInnen oder KundInnen Anfragen per Post oder per E-Mail ans Unternehmen senden. Anfragen über den Postweg werden automatisch von einem Subauftragnehmer verarbeitet, indem sie dort eingescannt, digitalisiert, über Identifikatoren vorsortiert und an das Unternehmen weitergeleitet werden. Daraufhin werden alle Anfragen im ERP-System hinterlegt und entlang der Sortierung in Fallkategorien eingeteilt (bspw. einfache Fälle, mit kurzer Bearbeitungsdauer, mittelschwere Fälle mit durchschnittlicher Bearbeitungsdauer, schwierige Fälle mit langer Bearbeitungsdauer). Falls das System Fälle nicht eindeutig zuordnen kann (wenn bspw. Identifikationsnummern fehlen) werden diese Fälle gesammelt und von Beschäftigten einzeln geprüft. Die Aufteilung der Fälle geschieht entlang eines Schlüssels (siehe Kontrolle & Steuerung), so dass jede/r eine Mischung aus Fällen mit kurzer, mittlerer und langer Bearbeitungsdauer hat. Das ERP-System übernimmt also hier eine Steuerungsfunktion nach einer zuvor klar festgelegten Logik. Die Fälle werden den MitarbeiterInnen dann per Mail zugesandt oder sie erscheinen direkt im System, wo sie anschließend bearbeitet werden können. Welche MitarbeiterInnen welche Anzahl an Fällen zugewiesen bekommen, richtet sich nach der im Arbeitsvertrag festgelegten Arbeitszeit.

*„Die Fälle werden bei uns eingescannt. Das ist alles dann im Work-Flow-Programm drinnen. Zum Beispiel ein Antrag, eine Änderung, eine Kündigung, und das System teilt das je nach Arbeitsstunden, je nach Kapazität: Ist man Vollzeit, ist man Teilzeit, hat man erweiterte Teilzeit-Regelung, 25, 30 Stunden beispielsweise, teilt dieses System auf und weist das automatisch nach einem hinterlegten Schlüssel zu.“ FS2 INT2*

Bei der Bearbeitung der Kundenfälle gibt es teilautomatisierte Arbeitsschritte, wie die Anpassung des Produktes abhängig von den eingegebenen Daten: entlang von festgelegten Kriterien der KundInnen wird das Produkt personalisiert. Wie diese Kriterien in die Bewertung einfließen und welche Auswirkungen sie auf das Produkt und den Preis haben, wird in anderen Abteilungen des Unternehmens unter Berücksichtigung statistischer Daten ausgearbeitet und anschließend von der hauseigenen IT-Abteilung im Workflowprogramm festgelegt. Jene Beschäftigten, die mit der Fallbearbeitung beschäftigt sind, können im System die jeweiligen ‚Bausteine‘ auswählen, darüber hinaus haben sie aber geringen Spielraum bei der Bearbeitung der Fälle.

Beim Finanzdienstleister gibt es neben dem Innendienst auch AußendienstmitarbeiterInnen, die direkt mit den KundInnen arbeiten. Die Beschäftigten im Außendienst arbeiten mit Laptops und Smartphones. Derzeit wird daran gearbeitet, dass die Fälle über ein Cloud-System ohne Verzögerung an den Innendienst zur Bearbeitung weitergeleitet werden.

*„Wir können am Laptop unterschreiben. Wir können am Handy den Kunden unterschreiben lassen. Wir arbeiten sehr, sehr stark daran, dass die Verträge mehr oder weniger in Echtzeit verarbeitet werden. Das bedeutet : Ich sitze beim Kunden, der unterschreibt elektronisch, ich fahre in die Geschäftsstelle oder*

*mache es über die SIM-Card, exportiere diesen Vertrag, der poppt dann da herinnen im Work-Flow-System auf, wo die Leute Zugriff haben, nehmen sich diesen Vertrag, machen die Endkontrolle und leiten es zur weiteren Verarbeitung weiter.“ FS2 INT4*

Erklärtes Ziel ist, diesen Vorgang so weit zu beschleunigen, dass die Beschäftigten im Außendienst den KundInnen nach wenigen Minuten den fertigen Vertrag vorlegen können.

Das untersuchte Energieunternehmen hat eine Digitalisierungsstrategie, die auf drei Säulen beruht, nämlich der Verbesserung interner Abläufe, der Entwicklung neuer digitaler Produkte und der Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle. Ein zentrales digitales System auch im Energieunternehmen ist SAP, wobei mit verschiedenen anderen Programmen experimentiert wird. Neben SAP sind im Arbeitsalltag klassische Anwendungen wie Office 365, MS Teams oder Sharepoint im Einsatz. Im gesamten Unternehmen gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen digitalen Anwendungen.

In den vergangenen Jahren wurden viele interne administrative Abläufe digitalisiert bzw. automatisiert. Aktuell wird beispielsweise in der Personalverrechnung versucht, den Postlauf ausschließlich digital durchzuführen. In der Abteilung werden einige Funktionen auf *Self-Service* umgestellt und MitarbeiterInnen sollen über das ERP-System zum Beispiel selbst Änderungen an der eigenen Arbeitszeit initiieren können:

*„Wir sind gerade dabei, dass wir Beschäftigungsgradänderungen mittels digitalisierter Prozesse vom Mitarbeiter anstoßen zu lassen. [...] Also der hat jetzt 100% Beschäftigungsgrad und will jetzt nur mehr 60% arbeiten. Das kann er über ein Prozess-Design-Tool, auf dem das Selbst-Service des Mitarbeiters aufgehängt ist, anstoßen. Da wählt er sich von [über hundert] Arbeitszeitmodellen eines aus, wo er sagt: ‚Das ist jetzt das, wo ich in Zukunft arbeiten will‘, das schickt er seinem Vorgesetzten, der genehmigt das.“ FS3 INT3*

Zahlreiche administrative Aufgaben werden im Zuge der Digitalisierung auf die Beschäftigten verlagert. Dies betrifft beispielsweise auch die Reisekostenabrechnung:

*„Wir sind bei 95% unserer Digitalisierung, was das betrifft. Es gibt keine Reiseaufzeichnungen mehr im Papier, das macht er alles elektronisch über ein Tool, wo er seine Reisedaten eingibt, und dann wird er abgerechnet.“ FS3 INT3*

Die betriebsinterne Digitalisierung ermöglicht darüber hinaus die einfachere Bereitstellung von betriebswirtschaftlich relevanten Daten für das Management. Im Prozesse der Datenverarbeitung werden Informationen im ‚Business Warehouse‘ gesammelt, die in Form von automatischen Reports, etwa zu Krankenständen oder zu Überstunden, ausgegeben werden können.

### **3.2. Der Weg zur Vollautomatisierung**

Insbesondere das Technologiedienstleistungs- und das Energieunternehmen zeichnen sich durch eine Reihe von Automatisierungsvorgängen aus, die auch komplexere

Arbeitsschritte betreffen und deutlich über Vereinfachungen durch ERP- und Office-Programme hinausgehen. Zu den wichtigsten Vorbereitungsschritten in Richtung Automatisierung von Arbeitsschritten zählt *process mining*. Unter *process mining* versteht man den Einsatz von Software zur Darstellung von Arbeitsabläufen. Die Software erlaubt es Aktionen zu einem Geschäftsfall im ERP-System zu erfassen und zu visualisieren. Für die Erfassung werden die ID des Produkts oder des Vorgangs, die Zeitstempel und die Aktivitätsbezeichnung benötigt. So können beispielsweise alle von MitarbeiterInnen getätigten Aktionen zu einem Einkauf (Anbotseinholung, Bestellvorgang, Bezahlung, etc.) dargestellt werden. Durch diese Methode lassen sich redundante Arbeitsschritte ebenso identifizieren wie regelmäßige Fehler im Ablauf, oder (zu) lange dauernde Arbeitsschritte, etc. Im Technologiedienstleistungs- und im Energieunternehmen wird bspw. das Programm Celonis eingesetzt. Im Zuge der Prozessanalyse werden Abläufe häufig vereinfacht, angeglichen und standardisiert. Ein Beschäftigter im Energieunternehmen beschreibt, wie er im Zuge der Digitalisierung einen standardisierten Ablauf entwickelt:

*„Also es war [bei diesem Arbeitsschritt] keine einheitliche Vorgangsweise zu sehen. Und das habe ich dann dahingehend standardisiert, dass ich zentrale Personengruppen verantwortlich gemacht habe [und] ich habe das an einen anderen Prozess angehängt, der sehr ähnlich ist. Das habe das dahingehend standardisiert, dass ich einen Prozessablauf gemacht habe, der immer über den Vorgesetzten geht.“* FS3 INT6

Es lassen sich Durchlaufzeiten einzelner Arbeitsschritte nachvollziehen und es wird deutlich, wo Abläufe außerhalb der Norm laufen. In den Interviews wird immer wieder darauf hingewiesen, dass diese Prozessanalysen normalerweise am Beginn von Automatisierungsvorhaben stehen.

*„Die Automatisierung ganz zum Schluss steht, zunächst das Verstehen: Um welchen Use-Case geht es denn? Was tut da weh? Warum tut der weh? Gibt es womöglich Schritte, die man weglassen kann, die gar nicht mehr vonnöten sind. Gibt es eine andere Alternative? Muss man diesen Prozess überhaupt noch durchführen?“* FS1 INT4

In Energieunternehmen wird der Einsatz von Prozessoptimierungstools von Seiten der Beschäftigten kritisch gesehen. Der Betriebsrat konnte zumindest eine personenbezogene Auswertung der Daten verhindern.

Bei *robotic process automation*<sup>2</sup> geht es um die konkrete Automatisierung von Arbeitsschritten und es steht die Verbesserung von Abläufen im Vordergrund. Darauf aufbauend geht es um Kostenreduktion; die Technologie soll auch den Beschäftigten eine Erleichterung bringen. Die „mühsamen Einzelschritte“ (FS1 INT11) sollen wegfallen und Fehlerquellen reduziert werden – und das bedeutet auch, dass Personalkosten an diesen Stellen reduziert werden können. Das Programm (der Roboter) wird dabei mit einem

---

<sup>2</sup> Zusätzlich kam *cognitive automation* bzw. *natural language processing* in Interviews zur Sprache, im Sample arbeitete aber niemand direkt mit dieser Form der Automatisierung, weshalb wir darauf nicht näher eingehen.

klaren Set aus Regeln programmiert, d.h. es handelt sich um einen eindeutig definierten Arbeitsablauf (ein Makro), den das Programm im Anschluss autonom durchführt.

*„RPA [robotic process automation, Anm.] ist eine einfache, regelbasierte Form der Automatisierung, hauptsächlich. Also, wir haben einen definierten Prozess und der Roboter – also eigentlich das System, wir nennen es den Roboter – erledigt die Aufgaben entlang festgelegter Vorgaben.“* FS1 INT2

Arbeitsschritte werden also automatisch von einem Programm ausgeführt. Ein Beispiel für so einen automatisierten Vorgang ist das Kopieren von Daten aus einem Textfeld in ein neues Textfeld. Ein anderes Beispiel wäre das Öffnen einer Website, Login, Navigation zum Datenfeld und Kopieren der Daten. Eine Überprüfung der Arbeitsergebnisse ist weiterhin notwendig, der nötige Aufwand reduziert sich aber drastisch.

*„Anstatt einem Menschen, macht der Roboter die Aufgabe, z.B. in der Nacht. Und in der Früh, wenn die Mitarbeiter mit den Daten arbeiten wollen, stehen sie schon im System bereit. Jetzt müssen nicht mehr Mitarbeiter stundenlang irgendwelche Daten kopieren, sondern nur noch eine halbe Stunde lang die Zahlen überprüfen. Diese menschliche Kontrolle ist noch notwendig.“* FS1 INT2

Eine Voraussetzung für Automatisierungen ist ein hohes Maß an Standardisierung, denn ohne standardisierte Abläufe, können keine klaren Regeln definiert werden. Wie oben beschrieben, ist Automatisierungsprozessen daher häufig eine Feststellung des Status Quo vorgelagert. D.h. es wird erhoben, wie Arbeit vor dem Automatisierungsschritt organisiert ist. Eine Beschäftigte bezeichnet diesen Vorgang als *rapid assessment*. RPA macht dann Sinn, wenn Abläufe lange Zeit unverändert bleiben und viele Wiederholungen eines Arbeitsschritts notwendig sind. Im Schnitt dauert eine solche Automatisierung drei Monate. Ein weiteres Beispiel für Automatisierungen betrifft das regelmäßige, automatische Abrufen von Informationen zu laufenden Marketingkampagnen. Ein Beschäftigter, der bei dem Automatisierungsprozess involviert war, beschreibt, dass der Automatisierungsschritt es erlaubt unterschiedliche Datenquellen zu verknüpfen, um dadurch die Wirkung einzelner Kampagnen besser nachzuvollziehen.

*„Im Grunde hat jede Datenquelle, das kann Facebook sein, oder Google oder unsere eigene E-Mail-Plattform – die alle haben eine API. Das ist eine Schnittstelle, die es erlaubt automatisch Daten zu exportieren. Facebook sendet am Ende des Tages Daten zu einer bestimmten Kampagne: so und so viele Menschen haben sie gesehen oder haben draufgeklickt. Dann gibt es noch ein anderes Programm, das weiß, wie viel wir für die Kampagne ausgegeben haben. [...] Diese Daten werden automatisch an ein Dashboard geschickt, wo dann hübsche Graphen gemacht werden können und alles nachvollziehbar ist, was in jeder Kampagne passiert.“* FS1 INT5

Im Technologiedienstleistungsunternehmen wurde die Berichterstellung des Controllings bis vor einiger Zeit noch ohne den Einsatz von Automatisierungstechnologien erledigt. Daten wurden von anderen Abteilungen bereitgestellt, in Excelvorlagen weiterverarbeitet



und in Form von Berichten (PDFs) dem Management vorgelegt. Mit dem Einsatz neuer Programme ist die Berichterstellung heute teilautomatisiert. Die Beschäftigten geben vor, welche Datenquellen verwendet werden und nach einem festgelegten Automatisierungsmuster werden die Datensätze ins Programm geladen. Das Tool greift direkt auf die Datenbanken zu und bereitet die Daten in einem Dashboard-Format auf. Sobald andere Abteilungen neue Daten ins System einspeisen, wird das Dashboard automatisch aktualisiert. Vor der Automatisierung wäre eine Reihe von Arbeitsschritten nötig gewesen: sammeln und filtern der Daten und inhaltliche und visuelle Aufbereitung. In diesem Fall ermöglichte der Einsatz solcher Dashboards eine halbierte Bearbeitungszeit.

Im selben Unternehmen werden auch Marketingkampagnen teilautomatisiert durchgeführt und mit Datenanalysen zielgerichteter gemacht. An oberster Stelle stehen hier die Erweiterung des Arbeitsablaufs um neue Funktionen sowie Schwerpunkte auf Fehlerreduktion und Vereinfachung.

*„Also im Grunde geht es um Kundenkommunikation, also um jegliche Kommunikation, die wir mit dem Kunden machen, unabhängig von den Kanälen. Und momentan ist es in der Organisation so, dass, je nachdem über welchen Kanal mit dem Kunden kommuniziert wird, das irgendwo anders im Unternehmen liegt. Das heißt, es kann sein, dass der Kunde das eine Angebot auf einem Banner sieht und dann am nächsten Tag eine komplett eine andere Kommunikation per E-Mail bekommt, und auf der Website ist es noch einmal anders. Und das Projekt, eben, wo ich jetzt involviert bin, ist zu schauen. Wie kann das vereinheitlicht werden?“ FS1 INT12*

In einem weiteren Schritt können aufbauend auf den verfügbar gemachten Daten Aktionen automatisch ausgeführt werden. Es werden automatisiert Nachrichten an (potenzielle) KundInnen über unterschiedliche Kommunikationskanäle versendet.

*„Fokus ist nicht so sehr, dass jetzt so viele wie möglich Daten gesammelt werden um eine Marketing-ID, sondern dass die relevanten Daten für die nächsten Schritte zur Verfügung stehen. Das ist in Wahrheit die Intelligenz und die Automatisierung dahinter, was man halt vorher nicht machen konnte. Das war manuell einfach unmöglich in der Menge von Daten, in der Menge von Kunden, in der Menge von Kanälen, das dann irgendwie in irgendeiner Form zu verarbeiten.“ FS1 INT7*

Nach welcher Logik die gesammelten Daten verarbeitet und interpretiert werden, wird laut Aussage einer Führungskraft von den zuständigen AutomatisierungsexpertInnen entschieden.

*„Die Experten, die damit arbeiten, entscheiden nach welchen Kriterien, welche Segmente, nach welchen Attributen Segmente gebildet werden, und zu welchem Zeitpunkt welche Attribute und welche Segmente herangezogen werden. Das ist ein sehr, sehr wichtiger Teil der Arbeit. Wo wirklich neue Skills verlangt werden, ist dieses Arbeiten mit den Daten, verstehen, wie man welche Segmente wie verknüpfen kann.“ FS1 INT7*

Hier gibt es auch Überlegungen zukünftig verstärkt mit *advanced analytics* zu arbeiten und die Entscheidungen auf Auswertungen zu basieren, die mithilfe von künstlicher Intelligenz aufbereitet werden. In Zukunft könnte ein Programm diese Arbeit – die Interpretation der Daten – übernehmen. Das Programm schlägt dann entsprechende Aktionen vor. Einen breiten Einsatz von Systemen mit künstlicher Intelligenz gibt es im Technologiedienstleistungsunternehmen noch nicht. Es gibt aber unterschiedliche Bereiche, in denen Versuche mit entsprechenden Programmen laufen.

Im Personalbereich (HR) wurde ein Automatisierungsvorhaben für die Rekrutierung von MitarbeiterInnen über Social-Media-Kanäle nach einigen Monaten Testphase wieder beendet, da es nicht fehlerfrei funktionierte.

Automatisierungsprojekte bedeuten für das Unternehmen in der Entwicklungs- und Implementationsphase erheblichen personellen Aufwand. Dieser Aufwand ist ein Grund, warum solche Vorhaben gut geplant werden müssen. Ein Beschäftigter meint, dass sich das Unternehmen fragen muss woher MitarbeiterInnen für den Implementierungsprozess kommen und was mit Beschäftigten passiert, die durch die Automatisierung nicht mehr gebraucht werden.

*„Ja, weil das ist dann auch ein relativ hoher Aufwand, ja, also das ist dann nicht eine Person, die schnell einmal so einen Prozess automatisiert, das ist gleich ein größerer Prozess, wo einige Leute dran arbeiten, ein Projektteam, und wahrscheinlich 2 Monate sicher brauchen. 8, 10 Leute wäre jetzt einmal meine Schätzung, ja, um so ein Ding dann auch umzusetzen, ja?“ FS1 INT11*

### **3.3. Kurzzusammenfassung**

ERP-Systeme und klassische Office-Anwendungen ermöglichen ein papierloses Büro. Die Verwendung der Programme ist in den Betrieben mittlerweile unumgänglich und hat meist eine lange Geschichte. Häufig werden die gesamten Arbeitsabläufe durch ERP Systeme strukturiert und dokumentiert. Der Austausch von Dokumenten und Daten zwischen Abteilungen findet teilautomatisiert statt und die einzelnen Arbeitsschritte werden standardisiert im System hinterlegt. Wie das Beispiel u.a. aus dem Finanzdienstleistungsunternehmen zeigt, müssen die Beschäftigten dem vorgegebenen Ablauf bei der Bearbeitung der Fälle folgen. Besonders stark sind davon administrative Abläufe betroffen, die bereits zu weiten Teilen digitalisiert sind. Ein interessanter Nebeneffekt ist, dass administrative Aufgaben dadurch in Form eines Self-Service zunehmend zu den Beschäftigten wandern. Im Energieunternehmen konnte das zum Beispiel im Zusammenhang mit Änderungen der wöchentlichen Arbeitszeit beobachtet werden, wo diese von den Beschäftigten via ERP-System initiiert werden können. Das stellt einen zu den Zentralisierungs- und Auslagerungstendenzen, wie sie im ersten Teil der Studie festgestellt wurden, entgegengesetzten Trend dar.

Prozessoptimierungstools (*process mining*) dienen in erster Linie dazu, Arbeitsabläufe sichtbar zu machen. In diesem Zuge werden Abläufe vereinfacht und standardisiert. Häufig ist die Darstellung der Abläufe eine Vorbereitung für Automatisierungen. Eine

erste Automatisierungsform schlägt sich bei *robotic process automation* (RPA) nieder, wobei bei dieser Automatisierung einfache, bereits standardisierte, besonders häufige Arbeitsschritte von einem Programm durchgeführt werden. Darunter fällt bspw. das Kopieren von Daten von einem Datenfeld in ein anderes. Arbeitsabläufe sollen dadurch verbessert, MitarbeiterInnen entlastet und Kosten gesenkt werden.

Automatisierungen kommen auch dort zum Einsatz, wo große Datenmengen verarbeitet werden. Insbesondere im Marketing werden digitale Anwendungen eingesetzt, um die verschiedenen Kommunikationskanäle zu den KundInnen zu überblicken und Daten auszuwerten.

#### **4. KONTROLLE & STEUERUNG – PROZESS- ODER KENNZAHLENORIENTIERUNG**

Wie schon im ersten Bericht des Forschungsvorhabens rund um Entwicklungstrends digitaler Arbeit deutlich geworden ist, sind im Rahmen der Arbeitsorganisation die Steuerung des Arbeitsablaufs und die Kontrolle von Arbeitsergebnissen zentral. Die Formen der betrieblichen Steuerung variieren in den untersuchten Betrieben jedoch recht deutlich je nach Abteilung, Hierarchiestufe und Aufgabengebiet. Es stellte sich heraus, dass es zur näheren Beschreibung von Kontroll- und Steuerungsmaßnahmen nicht ausreicht das vielschichtige Bild auf den Einsatz bestimmter digitaler Anwendungen zu reduzieren. Je nach Betrieb und Arbeitsbereich gibt es unterschiedliche Schwerpunktsetzungen: während von den hoch-qualifizierten WissensarbeiterInnen im Technologiekonzern ein höheres Maß an Eigenverantwortung und Selbstorganisation gefordert wird, sind SachbearbeiterInnen beim Finanzdienstleister viel stärker an den im Workflow-System eingeschriebenen Arbeitsprozess gebunden und haben dadurch geringere Handlungsspielräume.

Die MitarbeiterInnen des untersuchten Finanzdienstleisters, haben einen regelmäßigen Arbeitsablauf, der stark mit einem Workflowsystem verwoben ist. Die per Post eintreffenden Fälle werden automatisch gescannt und die Beschäftigten bekommen über das ERP-System täglich die zu bearbeitenden Fälle automatisch zugewiesen. Es gibt eine Reihe an unterschiedlichen Falltypen, aber diese wiederholen sich immer wieder. Aus arbeitsorganisatorischer Sicht kann gut abgeschätzt werden, wie lange die Bearbeitung eines bestimmten Falltypus dauert. Es zeigt sich eine starke Steuerung entlang des Arbeitsablaufs und es gibt nur begrenzten Spielraum für die Beschäftigten, da die Verteilung von Fällen automatisiert von statten geht. Jede/r Beschäftigte bekommt über das ERP-System eine Mischung an einfachen, mittelschweren und komplexen Fällen zugewiesen.

*„Ich glaube, unser Routing ist so, dass die Akte, die reinkommen, die gehen immer so eins nach dem anderen, jeder einmal durch. Und so wird das geroutet, dass jeder was Gutes und was Schlechtes kriegt – sage ich einmal.“ FS2 INT3*

Der Schlüssel, wie die Fälle verteilt werden ist im ERP-System festgelegt und ist von den Beschäftigten nicht mehr beeinflussbar. Wie viele dieser Fälle täglich bearbeitet werden sollen ist dabei nicht explizit festgelegt. Die erwartete Arbeitsleistung – der Abteilung bzw. des Teams, nicht der individuellen MitarbeiterInnen – wurde einerseits durch eigene Messungen im Betrieb festgelegt und andererseits wurden Beratungsunternehmen involviert. Es handelt sich dabei eher um informelle Richtwerte. Üblicherweise helfen sich die Beschäftigten gegenseitig und verteilen die Arbeitslast auf das gesamte Team. Eine Beschäftigte geht jedoch davon aus, dass Leistungsdaten auch von einzelnen MitarbeiterInnen erhoben werden:

*„Ich meine, es wird sicherlich auf den einzelnen Mitarbeiter runtergebrochen. Also der Chef hat sicher eine genaue Statistik, wer wie viele Akte in welcher Zeit bearbeitet. Es ist für mich ... ich empfinde es als Fließbandarbeit.“* FS2 INT3

Der Unzulässigkeit einer Leistungskontrolle auf Beschäftigtenebene sind sich die MitarbeiterInnen grundsätzlich bewusst (*„ich weiß, dass es jetzt verboten ist, Mitarbeiter zu überwachen“*, FS2 INT2). Ein Betriebsrat des Finanzdienstleistungsunternehmens bestätigt, dass es Überprüfungen über das Work-Flow-System auf Abteilungsebene gibt, Kontrollen auf individueller Ebene gäbe es aber bisher nicht. Allerdings bestehen immer wieder Versuche, individuelle Leistungskontrollen auszuweiten, diesen Anstrengungen konnte er sich aber bisher entgegenstellen.

*„Sie haben dann so ein System eingeführt und haben dann gesagt: Okay, wenn der Mitarbeiter [eine Gesamtbearbeitung eines Falles macht], dann kriegt er Punkte [...] und in Summe muss ein Vollzeitangestellter eine gewisse Punktzahl erreichen. [...] Ich habe das dann stoppen lassen.“* FS2 INT4

Während für solch individuelle Leistungskontrollen kein Verständnis herrscht, sehen die InterviewpartnerInnen im Finanzdienstleistungsunternehmen potenzielle Überprüfungen – die über das Work-Flow-System auf Abteilungsebene heute schon möglich sind – nicht sonderlich kritisch.

Im Logistikunternehmen zeigt sich, dass im Zuge der Verwendung digitaler Tools für das Projektmanagement Projektfortschritte für alle Beteiligten dokumentiert und somit auch leicht kontrollierbar werden. Das Maß der Transparenz und Kontrolle steigt.

*„[...] , aber dadurch, dass Projektfortschritte mit dokumentiert werden, wird natürlich auch klar: Bin ich „in time“? wird auch klar: Wer hat welchen Projektschritt zu machen, wie weit ist jeder in dem Projekt-Schritt? Also das hat dann durchaus auch Auswirkungen, weil der Arbeitsplatz wird natürlich umso transparenter und es wird jedem anderen im Projekt klar: Wer ist wie weit? Wer hat was gemacht? Wer ist vorne? Wer ist hinten? Also die Dinge werden dann natürlich auch transparenter.“* FS4 INT1

Aufgrund der neu eingeführten IT-Infrastruktur und dem neuen Intranet sind die Beschäftigten durchgehend digital mit den Unternehmen verbunden. Dies hat für das Unternehmen große Vorteile. Für die Beschäftigten bedeutet es aber auch, dass das Unternehmen jeder Zeit auf das von ihnen verwendete Endgerät zugreifen kann.

*„Es wird ja auf meiner Maschine nix mehr gespeichert. Das hat natürlich auch mit der Kontrolle des Einzelnen zu tun. Ja, wenn die jetzt sagen, ich falle in Ungnade, kappen sie meine Maschine. Die wird ferngewartet, wird alles gelöscht, was dienstlich ist. Wenn ich meinen Laptop nicht zurückgebe, ist es ihnen wurscht.“ FS4 INT2*

Im Energieunternehmen unterscheidet sich das Ausmaß der standardisierten Arbeitsplanung je nach Arbeitsbereich deutlich und hängt schlussendlich von der konkreten Tätigkeit und der Anzahl der damit befassten Beschäftigten ab. Im operativen Bereich, wenn Aufgaben wenig standardisiert sind, länger dauern und nur kleine Teams daran arbeiten, wird auf Standardisierungen der Planung verzichtet, wie in der Beschreibung der Arbeitsplanung eines Beschäftigten mit sehr spezifischem Aufgabengebiet ersichtlich wird:

*„Dann haben wir so einen größeren Vorbereitungsraum, wo ich meinen PC und alles habe oder meinen Laptop in dem Fall. Und dann, ich sehe dann meine Kollegen, die rein für die Projektierung zuständig sind, dann sagt der schon: ‚Du, heute wäre dort zum Arbeiten.‘ [...] Weil in meinem Outlook habe ich wahrscheinlich den Arbeitsauftrag schon drinnen. [...] Wir haben in der Firma das Workforce-Management eingeführt, aber wir haben uns wieder ausgeklickt von dem. Also ich und mein Kollege, also wir arbeiten nicht [mit dem Programm], weil das ist bei unserer Arbeit ein Blödsinn. Also jetzt haben wir unsere Auftragsnummern, und die werden ins Outlook eingeführt. Und ich schreibe im SAP meine Stunden einfach.“ FS3 INT5*

Die Freiheit, ein Workflowsystem, das in der Firma verwendet wird, nicht einzusetzen, ist als große Ausnahme zu verstehen, und hängt mit den schwer zu standardisierenden Arbeitsabläufen des operativ tätigen Mitarbeiters zusammen

Im Unterschied zum Finanzdienstleistungsunternehmen spielt im Energieunternehmen in der IT ein Ticket-System eine wichtige Rolle. Ein Dispatcher leitet das Ticket an das verantwortliche Team. Allerdings hat der Dispatcher die Möglichkeit, wenn es sich um eine spezifische Aufgabe handelt, die von einer Person mit entsprechender Expertise bearbeitet werden soll, das Ticket auch an Einzelpersonen zu schicken. Grundsätzlich werden die Tickets aber an Teams geschickt, da so verhindert wird, dass ein Ausfall einer Person zu einer Verzögerung der Abarbeitung des Tickets führen kann. In anderen Abteilungen, in der hochqualifizierte Beschäftigte an wenig standardisierten Aufgaben arbeiten, können die Beschäftigten selbst im Team entscheiden, wie die Arbeit organisiert wird.

*„Das heißt, wir reden in der Früh aus. Das ist jetzt mit meiner Mannschaft, mit 2 oder 3 Leuten ist das jetzt nicht so eine Riesenaufgabe. Wir sind natürlich immer wieder in der Planung ein Bissl durcheinander geschmissen, wenn wieder das eine oder andere passiert. [...] Aber im Großen und Ganzen teile ich das in der Früh ein, bzw. wissen die Leute eh selber durch das tägliche Gespräch – wie sitzen alle in einem Büro, dass das und das zu tun ist. Und wenn es nicht terminkritisch ist, teilen sie sich das auch durchaus selber ein.“ FS3 INT4*

Ein Trend der sich im Energieunternehmen abzuzeichnen scheint, ist eine stärkere Zentralisierung von Entscheidungen. Standardisierte Prozesse, die mit digitalen Informationssystemen erfasst werden können, ermöglichen diese erst.

*„Das ist gerade ein Prozess, der auch stattfindet, dass diese Arbeitsplanung immer zentraler passieren soll. Dadurch wandert Eigenverantwortung in der Arbeitsplanung natürlich ab [...].“* FS3 INT2

In allen untersuchten Unternehmen gibt es typischerweise Besprechungen der Beschäftigten mit ihren jeweiligen Vorgesetzten. Die Treffen finden meist in größeren Zeitabständen statt, typisch sind viertel- oder halbjährliche ‚Statusbesprechungen‘: *„Da haben wir ein Treffen und besprechen was in der letzten Zeit passiert ist, was ich gern gemacht habe, was weniger, welche Probleme es gab usw. und wir sprechen auch über Pläne für die Zukunft.“* FS1 INT5

D.h. die Steuerung des Arbeitsablaufs funktioniert in vielen Fällen durch persönlichen Austausch in den jeweiligen Arbeitsgruppen. Einzelne Aufgaben werden dabei von den jeweiligen Führungskräften nicht kontrolliert. Es ergeben sich hier Überschneidungen zu einer agilen Arbeitsorganisation, bei der stark mit regelmäßigen Treffen und einer Form der Peer-Kontrolle als Überprüfung des Fortschritts gearbeitet wird. Beispielsweise wird in manchen Abteilungen ein System verwendet, das Arbeitsfortschritte abteilungsöffentlich dokumentiert, etwa über eine Wand, auf der Post-Its geklebt werden oder über ein digitales Programm. Aus der Perspektive einer Führungskraft beim Technologiedienstleister wird das Vorgehen rund um die regelmäßigen – in diesem Fall zweiwöchigen Treffen als kontinuierlicher Aushandlungsprozess zwischen dem Festsetzen von Zielen, deren Überprüfung und der Adaption der neuen Ziele gesehen.

*„Also da gibt es diese zwei Wochen [und] nach den zwei Wochen gibt es eine Review. Und wenn wir irgendwo falsch gelegen sind, dann thematisieren wir das in dieser Review und schauen: Können wir daraus was lernen? Haben wir uns zu viel vorgenommen? Ist die Task XY immer zu groß, sozusagen für die zwei Wochen, müssen wir sie kleiner schneiden?“* FS1 INT8

Gleichzeitig wird Verantwortung über die Arbeitsergebnisse an Beschäftigte bzw. an Arbeitsgruppen übertragen. D.h. die Teams sind für die Erfüllung eines zuvor vereinbarten Arbeitszieles verantwortlich. Beim Technologiedienstleister setzen sich die Beschäftigten die Ziele im Austausch mit der Führungskraft selbst. Wenn die Zielsetzungen aber nicht ambitioniert genug sind, werden sie von der Führungskraft *„gechallenged“* (FS1 INT1), d.h. Ziele werden kritisch hinterfragt und müssen eventuell neu gesteckt werden. Wie partizipativ dieser Prozess der Zielsetzung in der Praxis ist, lässt sich aus dem empirischen Material nicht eindeutig sagen.

In unterschiedlichem Ausmaß werden digitale Anwendungen zur Kontrolle, Steuerung oder einfach zur Dokumentation von Arbeitsfortschritten eingesetzt. Dies kann über IT-Programme, die zur Arbeitsorganisation (bspw. Confluence, Jira, Share-Point) fungieren oder über die ERP-Systeme (SAP, etc.) selbst geschehen. Die Programme zur Arbeitsorganisation haben ähnliche Funktionen, wie die oben beschriebenen Wandtafeln,

auf die Post-Its mit Aufgaben geklebt werden: die vereinbarten Ziele werden eingetragen, in kleinere Aufgaben unterteilt, mit Zeitschienen versehen und Personen zugeteilt. Hierbei gibt es viele Möglichkeiten, zusätzliche Details einzutragen. Immer wenn eine Aufgabe erledigt ist, wird das im Programm dokumentiert. Prinzipiell ist jede gesetzte Aktion im System mit einem Zeitstempel versehen, was bedeutet, dass jederzeit nachvollzogen werden kann, welche Beschäftigten was beigetragen haben. Tatsächliche Kontrollen des Arbeitsfortschritts über diese Zeitstempel finden zum Beispiel im Technologiedienstleistungsunternehmen in der Praxis aber nicht statt.

*„Es wird einfach auf Confluence mitprotokolliert: Wer hat was wann geändert? [...] Wenn ich sage: Ich mache was bis gestern Abend fertig, und ich mache es erst dann am nächsten Tag zu Mittag, dann sieht man das am Zeitstempel, prinzipiell. Das ist bei uns [im Unternehmen] kein Thema, also keiner überprüft es.“ FS1 INT3*

Die Protokollierung kann daher als Funktion des Programms gesehen werden, die üblicherweise nicht zur Auswertung kommt. Bei der offenen und ergebnisorientierten Arbeitsweise wäre eine genaue Überprüfung des Arbeitsablaufs bzw. einzelner Teilergebnisse vermutlich auch nicht zielführend. Vielmehr helfen die Programme dabei eine komplexe Kommunikation zwischen mehreren Personen zu ermöglichen, Transparenz und Nachvollziehbarkeit herzustellen und klare Strukturen vorzugeben.

Allerdings wurden im Technologiedienstleistungsunternehmen Anfragen an einen Mitarbeiter der IT-Abteilung gestellt, um Leistungsüberprüfungen auf Beschäftigtenebene technisch zu ermöglichen:

*„Wir [von der IT, Anm.] haben z. B. eine Auswertung gemacht für die Kollegen. Bis jetzt haben immer die Vorgesetzten Auswertungen bekommen, anonymisiert vom ganzen Team: Wie war die Leistung? Wie viel ist abgearbeitet worden? Wie viel Zeit ist verwendet worden? Wie viele Beschwerden hat es gegeben? Und wir haben dann eine Auswertung gemacht für die Mitarbeiter, wo sie ihre eigene Arbeitsleistung einsehen haben können. [Es folgten] lange Diskussionen mit der Personalvertretung, ob das gut ist, ob das sein darf, ob die Vorgesetzten das auch sehen dürfen. Die Intention war, maßgeschneiderte Förderungsprogramme machen zu können, statt die Gießkanne zu verwenden. Natürlich Transparenz auf der einen Seite und auf der anderen Seite wieder die Überwachung dabei.“ FS1 INT3*

Auch eine Führungskraft (FS1 INT4) nimmt auf dieses Beispiel Bezug und hebt hervor, dass es bei diesem ‚Pilotprogramm‘ sehr positive Rückmeldungen der Beschäftigten gab, es aber trotzdem von der ArbeitnehmerInnenvertretung schlussendlich abgelehnt wurde. Der IT-Mitarbeiter beschreibt ein grundsätzliches Dilemma, das sich durch den Einsatz von digitalen Anwendungen ergibt:

*„Daten kann man immer so und so verwenden. Das ist leider der Fall. Wenn der Vorgesetzte die Einzelauswertung des Mitarbeiters dazu verwendet, um ihn einfach zu profilieren, zu kontrollieren und dann rauszuwerfen, ist das nicht die Intention, ist aber möglich. Und wenn er sie dazu verwendet, um die eigentliche*

*Intention umzusetzen, ihm bessere Schulung zu geben, damit er besser wird, oder damit er gewisse Fehler auch ausmerzt, dann ist es natürlich schön.“ FS1 INT3*

Im technologisch hochentwickelten Energieunternehmen werden digitale Steuerungssysteme nicht umfassend eingesetzt. Lediglich ein Tool zur Disponierung von AußendienstmitarbeiterInnen wird erwähnt. Auch von Seiten der Belegschaft und des Betriebsrats wird durchwegs betont, dass Überwachung über digitale Anwendungen kein Problem darstelle. Trotzdem bewirken technologische Veränderungen eine Zunahme der potentiellen Überwachungsmöglichkeiten, wie wir am Beispiel eines elektronischen Fahrtenbuches, welches nun automatisiert über eine Chipkarte erstellt wird, sehen. Auch wenn sich an den Regeln und Dokumentationspflichten für die Fahrzeugnutzung durch die Einführung nichts geändert hat, werden die individuellen Spielräume beschnitten und gleichzeitig die Möglichkeit der permanenten Überwachung etabliert.

#### **4.1. Kurzzusammenfassung**

Bei Kontrollthemen zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den untersuchten Unternehmen. Im Finanzdienstleistungsunternehmen legt der Arbeitsablauf eher eine engmaschigere Kontrolle einzelner Arbeitsschritte bzw. Arbeitspakete nahe. Auch wenn es eine Variabilität des Aufgabenspektrums gibt, wiederholen sich die Aufgaben immer wieder, haben recht eng definierte Abläufe und klare Bearbeitungsvorgänge. Sie lassen sich zeitlich messen und die Tätigkeit ist an das ERP-System gebunden. Den Abteilungen und Teams werden quantitative Vorgaben gemacht, wie viele Fälle täglich zu bearbeiten sind.

Am anderen Ende des Spektrums liegt das Technologiedienstleistungsunternehmen. In jenen Abteilungen, die in der Empirie abgebildet werden, wird die Arbeit fast ausschließlich über das Arbeitsergebnis organisiert und gesteuert. Dies geschieht bei häufigen Treffen mit Vorgesetzten und innerhalb der Teams. Kontrolle erfolgt über den Stand der Zielerreichung, im Arbeitsprozess wird ein hohes Maß an Eigenverantwortung erwartet. Daraus ergibt sich ein größerer Handlungsspielraum bei der Planung und Durchführung der eigenen Tätigkeiten. Die Beschäftigten bekommen selten direkte Arbeitsaufträge. Meist wird im Austausch mit der Führungskraft und der Arbeitsgruppe gemeinsam entschieden wie gearbeitet werden soll. Dies entspricht dem Bild der Wissensarbeit, mit viel Autonomie über den Arbeitsablauf und die Auswahl der Tätigkeiten. Eine Beschäftigte meint dazu: „*Man muss eine Planung vorlegen und den Fortschritt zeigen, was man alles macht. Aber das, wie man es dann macht, das ist dann im Endeffekt egal, und wo man es macht.*“ (FS1 INT1) Aber auch in diesem Betrieb ermöglicht die Arbeit mit digitalen Programmen theoretisch eine hohe Transparenz der Tätigkeiten – in der Praxis dienen die entsprechenden Funktionen den Beschäftigten aber als Hilfestellung zur Strukturierung der Arbeit und Kommunikation mit KollegInnen. Üblicherweise können nur die Beschäftigten selbst ihre personenbezogenen Daten anfordern. Relevant ist somit in der Praxis, wer auf die dokumentierten Daten Zugriff hat und ob und in welcher Weise sie ausgewertet werden.



## 5. **INFORMATIONEN- UND WISSENSMANAGEMENT (VON WIKIS, INTRANET, DATENBANKEN, APPS UND TICKETS)**

Digitalisierung in den untersuchten Betrieben ist eng an die Dokumentation von Arbeitsabläufen geknüpft. Einerseits müssen Abläufe bevor sie digitalisiert und automatisiert werden können, in ihrer ursprünglichen Form abgebildet werden. Dieser Prozess erfolgt im Zuge des bereits beschriebenen *process mining*. Dabei kann schon die Dokumentation an sich zu einer Vereinheitlichung, zu einer Standardisierung von Arbeitsabläufen beitragen. In dieser Logik werden Informationen, Tätigkeiten und Abläufe sehr genau dokumentiert und aufbereitet und anschließend anderen Beschäftigten zur Verfügung gestellt, beispielsweise im Intranet, als Arbeitsvorlage, als Best-Practice Beispiel oder als Tutorial.

*„Also es gibt schon Arbeitsanleitungen [im Intranet, Anm.]. [...] Da gibt es halt so wie Vorschriften, wie man sich daran halten muss. Also es gibt schon Arbeitsanleitungen, die auch immer aktualisiert werden, ausgesendet werden an alle Kollegen.“* FS2 INT1

*„Wie Workflows zu erledigen sind, ergibt sich aufgrund dessen, wie wir eingeschult worden sind, und welche Art von Anfrage es ist. [...] Die Anleitungen werden dort abgelegt und sind für jeden Mitarbeiter einsehbar. Die werden erstmalig im Zuge der Einschulung bekannt gegeben, durchgegangen, damit es wirklich ein jeder vollkommen verstanden hat.“* FS2 INT2

Wie strikt Arbeitsanleitungen in der Praxis gehandhabt werden, darin unterscheiden sich die Unternehmen stark. Im Finanzdienstleistungsunternehmen wird der Umgang als eher locker beschrieben. Bei der Einschulung werden die Anleitungen gezeigt und bei wichtigen Aktualisierungen werden sie im Team besprochen, aber im Laufe der Zeit entwickeln die Beschäftigten ihre eigenen Arbeitsweisen.

Im Energieunternehmen wurden Arbeitsanleitungen digitalisiert, um diese zentral zur Verfügung zu stellen und als Input für darauf aufbauende Prozesse zu verwenden. Vor dem Digitalisierungsschritt waren die Arbeitsanleitungen entweder in (hand)schriftlicher Form als Anweisung hinterlegt oder die Anleitungen wurden überhaupt nur mündlich überliefert. Es wurde dann *„einmal alles, was wir so gefunden haben, digitalisiert“* (FS3 INT4). Heute sind diese Informationen in einem zugänglichen Ordner digital abgespeichert. Der Aufbau einer dementsprechenden Wissensdatenbanken beruht – falls die Information nicht automatisch generiert wird – darauf, dass das Beschäftigten diese Datenbanken auch weiterhin kontinuierlich befüllen. Dieser Arbeitsschritt wird häufig als zusätzlicher Aufwand empfunden. Diese Systeme funktionieren nur dann, wenn sie auf zuverlässigen Informationen beruhen und hängen daher oft von der Dokumentationsbereitschaft der MitarbeiterInnen ab.

*„Ja, weil wenn er das nicht pflegt [die Wissensdatenbank, Anm.], dann muss man nachfragen: ‚Hast du es nicht gemacht oder hast du es nicht gepflegt?‘“ FS3 INT6*

Für die erstmalige, aber auch die kontinuierliche Befüllung der Wissensdatenbanken ist Fachwissen über die Funktionsweise des Arbeitsablaufs notwendig. Dies ist ausgesprochen kritisch und ein Beschäftigter verweist auf das Team, in dem er tätig ist und in dem v.a. junge KollegInnen arbeiten. Dieses junge Team greift bei ihrer Arbeit ganz wesentlich auf vormals kodifiziertes Fachwissen zurück. Um das System regelmäßig auf neuestem Stand zu halten, ist nach wie vor Fachwissen notwendig. Die regelmäßige Befüllung der Datenbank führt zu Mehraufwand.

*„Wir haben eine ganz eine junge Mannschaft. Und das ist im Prinzip, wir leben alle von Papierzettel, die andere gemacht haben. [...] Also wir haben jetzt keinen ‚alten Hasen‘ drinnen, der sagt: ‚Ich will euch das jetzt sagen‘ oder ‚Das ist mein Spezialwissen.‘ Also wir sind froh, dass wir das zusammenkratzen, was wir haben. Was ein bissl das Thema ist, ist: Wer macht die Knochenarbeit und bringt es ins System? Jetzt kann ich nicht irgendjemanden sagen: ‚Ferialpraktikant, du bist es jetzt‘, weil der muss ein bissl einen Bezug dorthin haben, weil sonst kann er mit dem nix anfangen.“ FS3 INT4*

Auch im Logistikunternehmen wird das Aktuell halten als eine zentrale Herausforderung im Betrieb des Intranets beschrieben. Jede Abteilung verfügt über eine/n Intranet-Redakteur/in, der/die dafür verantwortlich ist, dass die abteilungsspezifischen Informationen aktuell sind. Alle drei Monate gibt es Informationsveranstaltungen rund um das Intranet, die für alle Beschäftigten offen sind. Außer den RedakteurInnen finden sich jedoch kaum Beschäftigte ein, was einen guten Informationsfluss verhindert.

*„Da waren sicher welche dabei, die das eh gewusst haben. Und für die, für die es interessant gewesen wäre, die gehen gar nicht hin, nicht. Da hoffen sie immer, dass wir das dann weiter berichten, aber sollten vielleicht selber hingehen, wäre nicht schlecht, ja, aber man kann ja keinen zwingen dazu.“ FS4 INT3*

Eine der zahlreichen Funktionen des Intranets ist die einfache Recherche nach Personen, Abteilungen und Verantwortlichkeiten, um die Kommunikation in dem großen Unternehmen in Fluss zu halten.

*„[...] Informationskanal für die Mitarbeiter zu nehmen, wenn ich jemand im Unternehmen gezielt ansprechen möchte, dass ich herausfinde: Wo sitzt denn der, in welcher Abteilung? Sie müssen sich vorstellen, wir haben hier [so viele] Menschen beschäftigt im Hause, und die haben alle miteinander irgendwie zu tun. Und es gibt sehr viele Veränderungsprozesse. Und wer heute dort sitzt auf einem gewissen Arbeitsplatz, kann fünf Monate, sechs Monate und ein Jahr später schon ganz woanders sitzen. Und insofern ist das aktuell Halten dieser Plattform schon eine Herausforderung und, ja, das dürfte der IT ganz gelingen, ja.“ FS4 INT1*

Ein umfassendes Unternehmenswiki gibt es im Energieunternehmen nicht, da es sowohl in der Erstellung als auch in der Betreuung zu aufwendig wäre. Für neue Aufgaben

werden auch Videos oder kurze Anleitungen im Intranet zur Verfügung gestellt, die bei der Bedienung neuer Technologien helfen sollen. Diese Hilfestellungen werden allerdings von den NutzerInnen selten verwendet, solange die Möglichkeit des persönlichen bzw. informellen Informationsaustausches besteht. Dies läuft insofern Rationalisierungsstrategien zuwider, als dass dadurch erst recht personelle Ressourcen aufgewendet werden müssen. Von großer Bedeutung ist im Energieunternehmen, dass Informationen zur Einführung technischer Innovationen rasch kommuniziert werden können. Zu diesem Zweck wurde eine MitarbeiterInnen-App entwickelt, die die wichtigsten Informationen schnell verbreiten kann.

Im Falle des Logistikunternehmens werden mithilfe des Intranets u.a. Arbeitsaufträge organisiert und Nachrichten für andere freigeschaltet. Beides wird von den Interviewten als sehr positiv bewertet. Es wird jedoch angemerkt, dass es die Beschäftigten noch eher selten nützen. Dabei wird ein gewisser Generationenunterschied diagnostiziert.

*„Ich glaube, dass sie da noch zu skeptisch sind, die Leute, dazu. [...] Aber das ist ein Generationsproblem, sage ich einmal, das wird sich von selbst ergeben. In ein paar Jahren“* FS4 INT3

*„Die Jungen [...], die haben das alle intuitiv.“* FS4 INT2

Detaillierte Dokumentation von Prozessen spielt auch eine wichtige Rolle in der Vorbereitung zur Automatisierung. Im Technologiedienstleistungsunternehmen werden bestimmte repetitive Tätigkeiten automatisiert, indem ein Programm die menschlichen Handlungen in einer bestimmten Anwendung simuliert. Im Zuge einer *robotic process automation* übernimmt der Computer konkrete repetitive Tätigkeiten, wie zum Beispiel das Kopieren von Daten. Voraussetzung dafür ist, dass diese Arbeitsschritte, die zuvor von einer/m Beschäftigten erledigt wurden, in einem ersten Schritt detailliert protokolliert werden. Die Dokumentation ist ein notwendiger Schritt, um die Automatisierung von Arbeitsschritten vorzubereiten. Im empirischen Material werden mehrere Zugänge beschrieben, wie das implizite Wissen der Beschäftigten über den Arbeitsprozess zum Zwecke der Automatisierung explizit gemacht wird. Eine Möglichkeit des Wissenstransfers ist die Videodokumentation. Dabei wird ein Video vom Desktop der Beschäftigten erstellt, während dieser den jeweiligen Arbeitsschritt ausführt. Die Videos enthalten unter Umständen noch Kommentare, werden üblicherweise transkribiert und die Dokumentation ist schließlich als Textdokument mit Screenshots vorhanden. Darauf aufbauend kann die Automatisierung programmiert werden. Eine andere Möglichkeit ist, dass das Automatisierungsprogramm selbst die Arbeitsschritte direkt erfasst, während die Beschäftigten sie ausführen.

*„Eine für mich sehr positive Erfahrung war bei den Robotics wie dokumentiert wird, dass diese Assessments über Video gemacht werden. Hier wird aufgrund dessen, was ein User auf dem Grafical-User-Interface, also auf dem Bildschirm tut, automatisiert. Und auf der Grundlage ist es wichtig zu sehen: Wo klickt der Mitarbeiter hin?“* FS1 INT4

*„Ein durchaus nicht unwichtiger Schritt im Sinne der Prozessautomation ist natürlich sich einmal hinzusetzen, weil man natürlich auch im Sinne jetzt von*

*einer Requirement-Erstellung dem Partner, der den Roboter dann tatsächlich programmiert, was an die Hand geben muss, wie das funktionieren soll, wie man sich das vorstellt. Also so gesehen, der erste Schritt ist immer, dass man jetzt noch einmal in einem ausreichenden Detail-Grad die Prozesse dann tatsächlich auch dokumentiert hat. Und das versuchen wir auch entsprechend mit Tools, wo wir sozusagen auch dann für uns die Prozessschritte entsprechend auch noch einmal im tatsächlichen Abarbeitungsprozess dokumentieren. Da verwenden wir Tools wie z. B. Trello oder Jira.“ FS1 INT8*

Eine Führungskraft, bei der solche Atomisierungen zum Aufgabenportfolio gehören, weist darauf hin, dass es in diesen Fällen wichtig ist, die Beschäftigten selbst in den Automatisierungsprozess mit einzubeziehen. Dadurch ist es einerseits möglich, alte Prozesse umzustrukturieren (siehe Kapitel Umstrukturierungen), andererseits ist für eine gelungene Automatisierung auch eine Interpretation einzelner Arbeitsschritte durch die Beschäftigten notwendig.

*„Wir starten vom Use-Case und nicht von der Technologie. Weil wenn der Mitarbeiter selbst einbringt und sagt: „Das Kopieren 4 Stunden lang von links nach rechts ist mehr als mühsam, ja? Habt ihr nicht eine Lösung für mich?“ Das führt dann auch dazu, dass diese Mitarbeiter sagen: „Ja, lasst mich das dokumentieren“ Weil, was schon auch klar ist, ist, die Interpretation des Reports: Ja, was sagt mir die jeweilige Zahl in Relation zu einer anderen? Das ist genau diese Kapazität, die wir dann von diesen Mitarbeitern auch brauchen. FS1 INT4*

Dokumentation erfolgt in den meisten Betrieben über Software-Einsatz (z.B. Confluence, Sharepoint, Jira). In diesen Programmen können Informationen über Arbeitsabläufe abgespeichert und anderen NutzerInnen zur Verfügung gestellt werden. Im Technologiedienstleistungsunternehmen fungiert Confluence als zentrale Wissensdatenbank, die von den jeweilig zuständigen Beschäftigten mit Informationen, aber auch mit Arbeitsanleitungen befüllt wird.

*„Es gibt eine große Wissensdatenbank, das ist eben diese Confluence-Seite, wo wir alles draufgeben, was das Programm betrifft, also inhaltlich, um das auch immer wieder an die jeweiligen Ansprechpartner oder Experten im Land zu schicken, damit wir nicht immer alles zehnmal machen muss und jeder die gleiche Information kriegt. Es gibt dort auch [Anleitungen]: Den ersten Schritt machen wir das, den zweiten das, den dritten das. Nur wie man es dann im Endeffekt aufsetzt und Vorarbeiten usw. macht, das ist dann egal, aber es zählt das Ergebnis.“ FS1 INT1*

Während es in diesem Zitat in erster Linie um Kommunikation und Wissenstransfer zwischen Beschäftigten geht, die sich nicht im gleichen Betrieb befinden, werden die Programme auch zur internen Dokumentation herangezogen, bspw. um Lösungsansätze für Probleme oder Best-Practice Beispiele mit KollegInnen zu teilen.

*„Also wir selbst in der Abteilung haben ein eigenes Confluence. Das ist für mich so zum Draften von Ideen zum Erarbeiten, damit ich keine Word-Dokumente oder Powerpoint-Folien schreibe, die ich dann per E-Mail versende, da stelle ich das*

*Ganze auf Confluence, dort kann jeder aus dem Team sowieso zugreifen.“ FS1 INT3*

Die Methoden, wie dokumentiert wird sind vielfältig. Meist handelt es sich um Textdokumente, es werden aber auch Kurzvideos erstellt und Programmiercode geteilt. Gerade im Zusammenhang mit der Dokumentation zeigt sich, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Programme zum Einsatz kommt, wie die bereits angeführten Programme Confluence und SharePoint und zusätzlich Jira, Articulate, Trello oder informell auch WhatsApp. Es scheint im Technologiedienstleistungsunternehmen nur vage Vorgaben zum Einsatz bestimmter Programme zu geben und die Wahl des Programms liegt bei den jeweiligen Abteilungen bzw. Teams.

Ein zusätzlicher Nutzen einer intensiven Dokumentation von Arbeit kann im Energieunternehmen mit der Analyse von Daten über Abteilungen hinweg beschrieben werden. Ziel dieses Vorgehens ist, Arbeitsabläufe und Produktionsketten im Unternehmen anhand der Datenströme nachzuvollziehen. Durch solche Analysen wird deutlich, welche Personen mit welchen Dokumenten bzw. Daten arbeiten oder zwischen welchen Beschäftigten sie verschickt werden. Über eine gemeinsame genutzte Plattform sollen die Daten zukünftig mit einem zentralen Zugriffssystem bereitgestellt werden. Daraus ergibt sich ein erheblicher Teil des Rationalisierungspotentials von Digitalisierung. Neben Wissensdatenbanken und anderen Tools, spielen auch Ticketsysteme für die Dokumentation eine wichtige Rolle. Der Austausch und die Dokumentation über die Unternehmensgrenzen hinweg mit Lieferanten passiert im Energieunternehmen unter anderem über ein webbasiertes Ticketsystem, welches von einem Lieferanten betrieben wird. Auch die interne IT-Abteilung hat ein Ticketsystem, das unter anderem Dokumentationszwecken dient. Aber hier gilt: je kleiner und eigenverantwortlich die Teams, desto weniger standardisiert erfolgt die Dokumentation, d.h. desto weniger wird auf formalisierte Abläufe und digitale Technologien gesetzt und desto stärker ist der informelle Austausch zwischen den Beschäftigten.

*„Also es gibt ein Kommunikationssystem mit den Lieferanten. Jede Anforderung, die wir stellen, wird dort dokumentiert. Jira, das ist ein ganz normales Ticket-System, das webbasiert funktioniert und das unser Lieferant uns anbietet, wo wir zusagen alles dokumentieren und alles niederschrieben, zumindest so gut als möglich, was den Lieferanten betrifft und die Anforderungen dorthin betrifft. Dann haben wir für die normale Arbeit, um die zu dokumentieren, für die Änderungen, die im System passieren, verwenden wir das IT-interne Ticketsystem, so als reines Dokumentationssystem.“ FS3 INT2*

Cloudsysteme spielen im Informationsmanagement eine wichtige Rolle. So kann im Energieunternehmen von unterschiedlichen Standorten auf die relevanten Daten zugegriffen werden. Innerhalb von Projektteams werden auch Daten mit gemeinsamen Zugriffsrechten gespeichert, die auch auf Kooperationspartner, also beispielsweise externe Dienstleister, ausgeweitet werden können.

*„Da [bei einem aktuellen Projekt, Anm.] hat es natürlich einen Sharepoint gegeben, wo die Daten abgespeichert sind, und über den Sharepoint, das war unser Kommunikationstool.“ FS3 INT1*

*„Die Fremdfirma hat einen FTP-Zugang, das heißt, die kann direkt auf unser Netzwerk zugreifen und die Dokumente und Fotos dazu ablegen. Es gibt da noch – sage ich einmal – eine händische Fertigstellungs-Meldung, was aber den Vorteil hat, dass so, oder da werden auch [Protokolle] abgelegt und Fotos und eben diese Fertigstellungsmeldung ich es unterschreiben kann. Da können Sie eine Skizze raufzeichnen oder wird abgelegt, ja? Und der komplette Prozess ist eben digital unterstützt.“ FS3 INT6*

Im Logistikunternehmen zeigt sich, dass es Beschäftigte gibt, die Kommunikation via Intranet oder das Ablegen von Daten in der betriebsinternen Cloud eher vermieden. Auch wichtige Dokumente werden eher an anderen Orten abgelegt. Als Alternative wird auf externe Anbieter wie z.B. WhatsApp zurückgegriffen. Der Grund: mangelndes Vertrauen gegenüber dem eigenen Unternehmen.

*„Warum arbeiten alle mit WhatsApp-Gruppen, wenn man das eh intern machen könnte? Wir könnten das intern lösen. Aber intern liest halt auch der Chef mit. Aus der externen Gruppe lassen wir ihn draußen. Wir haben untereinander eine WhatsApp-Gruppe, da ist er nicht drinnen. Das hat einen Grund.“ FS4, INT2*

*„Prinzipiell haben sie alle nicht so viel Vertrauen. Das ist klar, aber das kann man nicht haben.“ FS4 INT2*

Im untersuchten Logistikunternehmen wird deutlich, dass auch gerade der Betriebsrat versucht, die betriebliche Cloudanwendungen für die Betriebsratsarbeit zu vermeiden. Das Vertrauen in die Privatsphäre ist nicht ausreichend vorhanden. Im Intranet finden sich lediglich die abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen und die Kontaktdaten zu Ansprechpersonen. Inhaltlicher Austausch findet auf anderen Wegen statt. Neben den Interessensgegensätzen mit der Arbeitgeberseite besteht auch noch die Konfliktlinie zwischen unterschiedlichen Fraktionen im Betriebsrat.

*„Weil [...] ich kein Interesse daran habe, dass meine Projekte als Personalvertreter irgendwer einsieht.“ FS4 INT1*

Es wird von den Interviewten davon ausgegangen, dass viele Beschäftigte Daten auch außerhalb des Netzwerks ablegen, was eigentlich nicht erlaubt ist. Dies ließe sich aber kaum vermeiden, so die Interviewten.

Dieser gemeinsame Zugriff von internen Beschäftigten und externen Dienstleistern auf dasselbe IT-System, ermöglicht eine durchgängigere Dokumentation der gesetzten Aktionen. Hilfreich ist das insbesondere, wenn Fehler entdeckt werden oder Probleme erkannt werden. Ein Beschäftigter in Fallstudie 3 beschreibt das Vorgehen, wenn es zu einem Problem im Ablauf kommt. Die internen Beschäftigten und externe Dienstleister können Tickets im gleichen System erstellen bzw. bearbeiten, Arbeitsprozesse oder Bestellungen werden mit Lieferanten direkt über Jira erledigt. Besonders wichtige Fälle werden in einer Kombination aus Jira-Ticket und persönlichem Anruf bei den Lieferanten dokumentiert. Die Dokumentationen und die Anforderungen zur Dokumentation werden aber auch kritisch gesehen. Als problematisch gilt, dass viele Dokumentationen (im Sinne von Handlungsanweisungen) sehr schnell veraltet sind. Außerdem wird kritisiert, dass

sich Beschäftigte in der großen Menge an Dokumentationen nicht zurechtfinden. In einer Abteilung des Technologiedienstleisters wird die Herangehensweise zum Thema Dokumentation beschrieben: erst kam dort *Trello* zum Einsatz, damit waren die Beteiligten aber unzufrieden und das Team wechselte zu physischen Post-Its an der Wand. Für die Dokumentation außerhalb des Teams wird nach wie vor ein digitales Programm (*Confluence*) verwendet.

*„Wir haben mit Trello begonnen, aber für unser Team hat es sich als nicht wirklich effizient herausgestellt. Also sind wir davon abgekommen und entschieden uns für Kanban und das war besser für die Kommunikation im Team. Außerdem haben wir Dinge wie Confluence für die Kommunikation außerhalb unserer Abteilung, damit andere Zugang zu unseren Dokumenten haben.“* FS1 INT6

In dieser Abteilung ist Dokumentation ein wichtiger Bestandteil der Arbeit, denn die entwickelten Ansätze müssen anderen Abteilungen zugänglich gemacht werden.

### **5.1. Kurzzusammenfassung**

Eine wichtige Rolle im Informations- und Wissensmanagement der untersuchten Unternehmen spielen Arbeitsanleitungen, wie Tutorials oder Best-Practice-Beispiele. Diese werden üblicherweise im Intranet hinterlegt und sind für alle abrufbar. Ganz strikt werden die Anleitungen aber selten befolgt. Damit Arbeitsanleitungen aktuell bleiben, müssen Beschäftigte diese Datenbanken kontinuierlich befüllen. Dieser Arbeitsschritt ist für die Organisationen und Beschäftigten eine große Herausforderung und mit erheblichem Aufwand verbunden und erfordert spezifisches Fachwissen. Ein detailliertes Protokoll der Arbeitsschritte, ist eine Voraussetzung, um (ganze) Arbeitsschritte automatisieren zu können, wobei nicht jede Dokumentation als Vorbereitung zur Automatisierung dient. Gerade im Zusammenhang mit der Dokumentation zeigt sich, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Programme zum Einsatz kommt.

## **6. DIGITALE KOMMUNIKATION (VON E-MAIL ÜBER MS-TEAMS, CONFLUENCE, SLACK BIS ZU WHATSAPP)**

Wie zu erwarten fanden sich in den untersuchten Unternehmen viele unterschiedliche Formen der (digitalen) Kommunikation: vom Gespräch am Tisch, über den schnellen Telefonanruf und zur E-Mail (*„damit es dokumentiert ist“*) bis zum Austausch über digitale Anwendungen in vielen Varianten. Als besonders wichtig hervorgehoben wird nach wie vor der persönliche Austausch mit KollegInnen bzw. Vorgesetzten, sei es für inhaltliche Gespräche zum Arbeitsgegenstand oder auch für private Zwecke. Welche Kommunikationskanäle verwendet werden – und im Regelfall werden unterschiedliche Kanäle verwendet – hängt vom Zweck und von der Situation ab. Bei informellem

Austausch mit KollegInnen wird eher das direkte Gespräch gesucht, oder eine schnelle Nachricht über ein firmeneigenes Messenger Service oder über WhatsApp geschickt.

Im Falle des Logistikunternehmens verfügt das Intranet über einen eigenen Bereich für Zusammenarbeit, dieser hat das Ziel der direkten Kommunikation innerhalb und zwischen Abteilungen, sowie auf Projektebene. Das Intranet zeigt auch an, ob Personen prinzipiell erreichbar sind, oder abwesend (wegen Urlaub oder Krankheit). Auch die gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten ist darin angelegt. Als Auswirkung wird eine Reduktion der persönlichen Kontakte beschrieben:

*„Früher ist man von Abteilung zu Abteilung gelaufen und hat halt das Wissen ausgetauscht oder hat die oder andere Frage gestellt, heute geht das auf diese Art und Weise. Also hier im Hause, [...], hat sich die Arbeitswelt zu 100% digitalisiert, dazwischen gibt es natürlich die Kommunikationsräume und Kommunikationszentren, wo, wenn dann doch das Gespräch erforderlich ist, zusammengesetzt wird, Meeting ausgemacht wird, in – weiß ich nicht – ¼ Stunde, man trifft sich, man arbeitet an dem Projekt weiter und macht dann digital weiter.“* FS4 INT1

Im Technologiedienstleistungsunternehmen ist u.a. Workplace by Facebook im Einsatz, dessen Nutzung grundsätzlich freiwillig ist. Diese „Freiwilligkeit“ sollte aber im Arbeitskontext nicht überbewertet werden, wie das Zitat eines IT-Experten im Unternehmen zeigt:

*„Man kommt teilweise nicht dran vorbei, weil es gibt diesen Messenger als Kommunikationskanal, und der wird einfach verwendet. Aber ich kommuniziere selten darüber. Aber in der Arbeit ist es schon so, dass es eine Zeitlang zumindest ein wichtiges Kommunikationsmedium war.“* FS1 INT3

Es finden sich unterschiedliche Arten solcher indirekten 'Zwänge'. In einem anderen Beispiel ‚muss‘ eine Beschäftigte ein spezifisches Programm verwenden, weil die Abteilung von der sie Informationen bezieht, dieses Programm einsetzt. Wenn eine Abteilung ein Programm einführt, müssen zumindest an den Schnittstellen auch die anderen Abteilungen mit den Programmen arbeiten, weil eine digitale Kommunikation sonst schlicht nicht möglich wäre. In der Praxis gibt in vielen Betrieben vermutlich ein ERP-System den Rahmen vor und andere Programme müssen in die Umgebung eingefügt werden.

Sollte es notwendig sein, eine schriftliche Dokumentation für ein Gespräch zu erstellen, werden eher E-Mail und Tools wie Confluence oder Slack bevorzugt:

*„Ich bevorzuge immer im Anschluss noch eine E-Mail zu schicken, damit ich eine Dokumentation davon habe was ausgemacht wurde. Keine langen E-Mails, sondern nur ein paar Zeilen.“* FS1 INT2

Zusätzlich kommen Programme zum Einsatz, mit denen sowohl (video)telefoniert und gechattet werden kann, allen voran Skype und MS Teams.

*„Zumindest das Projektteam arbeitet mit Slack bzw. hat diese klassischen Standards, Scrum-Rituale mit Daylies und Speed-Reviews. Aber alles, was so*



*dazwischen drinnen ist, über Slack. In [meiner Abteilung] ist es eine Mischung aus E-Mails, Workplace und Teams, ja, und sonst Telefon und Meetings.“ FS1 INT12*

Welche Programme zum Einsatz kommen hängt von der Abteilung, von persönlichen Präferenzen, von der Zielgruppe und vom Kommunikationsinhalt ab. Viele Programme haben den Vorteil, Kommunikation im Vergleich zur E-Mail ‚dezentraler‘ zu gestalten. Eine Beschäftigte, die regelmäßig mit KollegInnen in anderen Ländern zusammenarbeitet weist auf das Problem der E-Mailkommunikation hin:

*„Tatsächlich hatten wir letzte Woche eine Konferenz bei der wir uns entschieden haben weniger Kommunikation über E-Mail zu machen, weil ich wollte, dass mehr Kommunikation zwischen den Leuten stattfindet und nicht alle immer zu mir kommen. Sie sollten sich untereinander mehr austauschen und daher haben wir eine Workplace-Gruppe eingerichtet.“ FS1 INT5*

Im Energieunternehmen gibt es viele unterschiedliche Kommunikationskanäle, die von Whats-App bzw. Signal über E-Mails und MS-Teams reichen. Auch wenn es diverse mehr oder weniger standardisierte Kommunikationskanäle gibt, wird vielfach noch immer auf persönliche Gespräche, egal ob via Telefon oder unvermittelt, gesetzt. Die Information, die fließt, ist zwar dann nicht automatisch dokumentiert, dafür hat man die Gewissheit, dass die Information sicher und vor allem zeitnah ankommt.

*„Ich bin da trotzdem der Typ, der gerne zumindest zum Telefon greift und das persönlich auch noch einmal deponiert oder bespricht oder vielleicht mit einem kurzen Satz, in 2 Minuten ist der erledigt, wo man sonst seitenweise ein E-Mail schreiben muss oder irgendwas oder irgendein Ticket anlegen muss, das dann über, weiß ich nicht wie viele, Stationen weitergereicht wird und irgendwie nie dort ankommt, wo es hinkommen soll, nicht?“ FS3 INT2*

Bei vielen Programmen ist es heute möglich, Dokumente gemeinsam zu bearbeiten. Die gemeinsame Arbeit rein über digitale Kanäle wird dann als limitierend empfunden, wenn ein höheres Maß an Kreativität notwendig ist. Bei intensiverem Austausch oder komplexen Problemen wird daher nach wie vor Face-to-face Kommunikation bevorzugt. Nichtsdestotrotz werden Vorteile digitaler Kommunikation (insbesondere Videokonferenzen, Workplace) hervorgehoben, vor allem verkürzten sich Meetings. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass die Arbeit selbst deshalb nicht weniger wird.

*„Und ich kriege immer mehr Daten immer schneller her. Das heißt, ich kann den Umfang, was ich mir von Ferne herankarren lasse, größer machen. Weil Videobilder waren vor – sage ich jetzt einmal – 10, 15 Jahren noch eher schwierig zu übertragen. Heute ist das gang und gäbe, dass ich sage: Ich habe ein Live-Bild und kann dort in alle Möglichkeiten schauen und zoomen und weiß Gott was alles machen.“ FS3 INT4*

Im Finanzdienstleistungsunternehmen ist das digitale Kommunikationstool der Wahl meist MS Outlook. Für rasche Fragen wird in diesem Betrieb die Chatfunktion von Skype verwendet („Da schaue ich, ob die Kollegin online ist, weil wenn sie ist gerade offline

*ist, dann brauche ich nicht schreiben, weil sie ist eh gerade nicht im Zimmer. Weil, wenn ich was schreibe, dann will ich jetzt gleich, sofort eine Antwort und nicht erst zwei Stunden später.“* FS2 INT 3). Ansonsten sind aber persönliche Treffen und der Austausch *„am Gang, am Klo, in der Kaffeeküche“* (FS2 INT2) von großer Bedeutung.

Insgesamt kommen die Beschäftigten im Sample mit digitalen Kommunikationsmitteln eher gut zurecht. Den Umgang mit den vielen unterschiedlichen Anwendungen zu lernen stellt die Personen vor unterschiedliche Herausforderungen. Eine Interviewpartnerin, die sich mit digitaler Kommunikation ausgesprochen wohl fühlt und es als Teil ihrer Arbeitskultur sieht, meint dazu:

*„Diese Art Informationen zu strukturieren ist für mich einfach und fühlt sich viel direkter an als über E-Mail. Ich mag es, ich weiß nicht [...] Diese ganzen Sachen, ich bin da ja im Grunde hineingeboren in diese Kultur und ich fühle mich da wohl.“* FS1 INT5

Es ist davon auszugehen, dass Beschäftigte, die nicht von Anfang ihrer Erwerbstätigkeit an, mit den Technologien vertraut sind, sich dabei schwerer tun. Das machte auch einen gewissen Kulturwandel auf individueller und kollektiver Ebene notwendig, der als Herausforderung beschrieben wird. Eine Interviewpartnerin aus dem Finanzdienstleistungsunternehmen, für die die Arbeit mit digitalen Anwendungen erst in den letzten Jahren begonnen hat, findet die Anwendungen oft überfordernd und hat sich immer noch nicht an alle Anwendungen gewöhnen können. Da die Arbeit im Betrieb aber wesentlich im ERP-System verankert ist, hat sie keine Möglichkeiten die Verwendung der Tools zu umgehen. Ihre Strategie ist es, sich von KollegInnen Unterstützung zu holen.

Kritisiert wird des Öfteren die Menge an unterschiedlichen digitalen Kommunikationstools. Im Umgang mit digitalen Tools fällt es einigen Beschäftigten schwer, klare Grenzen zu ziehen, was die Verwendung der Tools außerhalb der Arbeit betrifft. In den Interviews wird diese Grenzziehung individualisiert, d.h. es wird als etwas wahrgenommen, das ‚gelernt werden muss‘ oder ‚an das man sich gewöhnt‘. Ein Beschäftigter beschreibt seinen eigenen Weg zum Umgang mit digitaler Kommunikation nach der Arbeitszeit:

*„Aber es geht sehr viel Zeit drauf. Und wenn man dann nicht die Disziplin hat, und das ist Eigenverantwortung, zu sagen: Nein, ich lese am Abend keine E-Mails mehr, weil dann sitze ich wieder bis 12.00, 1.00 Uhr in der Früh, ja, das ist ganz, ganz stark Eigenverantwortung. Und wenn man die nicht wahrnimmt, dann wird man kaputt. Das habe ich selbst gemerkt. [...] Aber für mich war es, glaube ich, wirklich, diesen Cut zu finden zu sagen: Gut, ich habe jetzt meine 8, 10 Stunden gemacht und jetzt ist es aus, jetzt schaue ich nicht mehr auf Slack, jetzt schaue ich nicht mehr Workplace, jetzt schaue ich nicht mehr auf die ganzen Kanäle, die man mittlerweile hat.“* FS1 INT3

Es wird gefordert, diese Problematik stärker als Thema im Unternehmen zu behandeln. Der Betrieb soll sich stärker ‚disziplinieren‘ und klare Regeln etablieren, um sicherzustellen, dass digitale Kommunikation außerhalb der Arbeitszeit nur in Notfällen stattfinden kann.

## **6.1. Kurzzusammenfassung**

Digitale Kommunikationsmedien spielen eine zentrale Rolle im Zusammenhang mit fortschreitender Digitalisierung. In den untersuchten Unternehmen kommt eine Vielzahl unterschiedlicher digitaler Kommunikationsanwendungen zum Einsatz, von der klassischen E-Mail, über spezifische Enterprise Social Media Anwendungen (bspw. Workplace by Facebook) bis hin zu dezidierten Kommunikationsanwendungen (etwa MS Teams, Skype). Zusätzlich werden von den Beschäftigten auch Anwendungen, die primär der Arbeitsorganisation dienen (etwa Slack oder Confluence) zur Kommunikation verwendet.

## **7. EXKURS: DIGITALISIERUNG UND AGILES PROJEKTMANAGEMENT**

Die Beschleunigung von Arbeitsabläufen ist auch abseits der reinen Automatisierung und Digitalisierung von Arbeitsschritten ein zentrales Thema in den untersuchten Unternehmen. Agile Arbeitsorganisation wird dabei stark diskutiert und teilweise angewandt. Gleichzeitig gibt es nach wie vor viele Bereiche der Unternehmen, die nach klassisch-hierarchischen Strukturen organisiert sind, was damit begründet wird, dass sich nicht alle Unternehmensbereiche gleichermaßen für die Anwendung agiler Organisationsmethoden eignen. Während es in Bereichen der Softwareentwicklung oder im Marketing gut zu funktionieren scheint, sind Bereiche, wo Angestellte fremdgesteuert sind (bspw. im Außendienst), hingegen kaum für eine agile Arbeitsorganisation geeignet.

Was aber wird in den untersuchten Unternehmen unter solchen ‚agilen‘ Organisationsmethoden überhaupt verstanden und wozu werden sie angewandt? Agiles Management zielt stark auf die Selbstorganisation von Teams ab und vor allem in Bereichen eingesetzt, in der hierarchische Arbeitsorganisation aufgrund der Komplexität der Arbeitsaufgaben nicht so gut funktioniert. Für agile Arbeitsweisen ist der regelmäßige Austausch zwischen den Teammitgliedern in unterschiedlichen Konstellationen und Zeitabständen wesentlich. Darunter fallen u.a. regelmäßige Einzeltreffen mit den jeweiligen Vorgesetzten, sehr kurze tägliche Treffen (stand-up Meeting, daily Meeting), wöchentliche und monatliche (sprints) oder vierteljährliche Treffen. Während die Besprechungen mit größeren Zeitabständen noch eher traditionellen Arbeitsmustern entsprechen, geht der formalisierte tägliche Austausch in eine andere Richtung. Die regelmäßigen (wöchentlichen oder täglichen) Treffen dienen zum Austausch von Informationen, um auf den aktuellen Stand gebracht zu werden und um über Probleme, oder Erfolge informiert zu werden. Zentral ist der persönliche Austausch zwischen den Beschäftigten, die ritualisierten Treffen laufen meist ohne digitale Unterstützung ab und häufig werden Post-Its verwendet, um Arbeitsfortschritte zu dokumentieren. Digitale Anwendungen kommen für Dokumentationen, zum Austausch von und zur Arbeit an gemeinsamen Arbeitsinhalten oder für Kontrollzwecke zum Einsatz.

Im Rahmen dieses Berichts erscheint spannend, dass sich die Teams regelmäßig gegen digitale Kommunikationsformen entscheiden. So wird beispielsweise mit einer großen Wandtafel gearbeitet, auf der Spalten für Erledigungsstufen von Arbeitsprozessen eingezeichnet sind. In den rituellen Sitzungen werden Post-Its mit Tätigkeitsbeschreibungen, Aufgaben, Notizen, To-Dos, etc. in die jeweilige Spalte gehängt und können je nach Bearbeitungsstatus in die darauffolgenden Spalten verschoben werden. Im Vordergrund steht die Simplität der regelmäßigen persönlichen Kommunikation. In erster Linie dient das zur Fortschrittsdokumentation und zur Organisation von Tätigkeiten, aber auch die physische Komponente, Post-Its in ein 'Erledigt'-Feld zu schieben ist für die Beschäftigten wichtig um Arbeitsprozesse abzuschließen.

*„Und eine Kollegin hat einmal gesagt: ‚Es tut so gut, wenn man ein Post-It von Doing auf Done hängen kann.‘ Ich glaube, emotional passiert da bei Menschen auch irgendwie was, wenn man das Gefühl hat: Es ist wirklich was erledigt. Also dieses befriedigende Gefühl hat man noch in Organisationen, ja, weil man sieht keinen Kunden, man bekommt ganz wenig Feedback, und wenn man so irgendwie am Ende des Sprints das Gefühl hat, man hat extrem viel erledigt, da hast du irgendwie das Gefühl dabei – und ich nehme mich nicht aus davon -, da ist man dann auch stolz und man hat irgendwie das Gefühl, man hat jetzt wirklich was erledigt.“ FS1 INT9*

Im Fall des Logistikunternehmens verwenden die ProjektleiterInnen teilweise einzelne Komponenten aus dem agilen Projektmanagement. Dies erfolgt jedoch unsystematisch und punktuell. Zum Beispiel werden da und dort so genannte Stand Up-Meetings durchgeführt, um allen Beteiligten einen Überblick über den aktuellen Stand zu geben und gegebenenfalls Probleme zu besprechen und gemeinsam Problemlösungsansätze zu finden. Während der Einsatz der beschriebenen ‚agilen‘ Organisationsmethoden durchaus positiv von Beschäftigten gesehen wird – hervorgehoben werden die spielerischen Workshops, über die *die Leute abgeholt werden* (FS1-INT10) – gab es im Technologiedienstleistungsunternehmen auch Kritik an den Methoden an sich und an den Umstrukturierungsmaßnahmen. Es wurde angemerkt, dass agile Arbeit im Team, mit häufigem persönlichem Austausch auf der einen und digitales Arbeiten im Homeoffice auf der anderen Seite ein Widerspruch bleibt.

## **8. UMGANG MIT TECHNOLOGIE: VORTEILE, NACHTEILE UND ARBEITSBELASTUNGEN**

### **8.1. Digitaler Wandel als Ent- und Belastung**

Automatisierungen werden in den untersuchten Betrieben durchaus mit Entlastungen in der Arbeit in Verbindung gebracht. Dies beinhaltet v.a. Entlastungen durch den Wegfall von Tätigkeiten, die mit digitalen Anwendungen teilweise oder gänzlich automatisiert werden. Außerdem können Automatisierungen Tätigkeiten bzw. einzelne Arbeitsschritte

vereinfachen. Dies wird insbesondere dann gut aufgenommen, wenn die Tätigkeiten vorher nicht sonderlich beliebt waren oder die digitale Anwendung als Werkzeug gesehen wird, das den eigenen Arbeitsablauf unterstützt. Aus dieser Perspektive sehen sich die Beschäftigten als NutzerInnen der digitalen Anwendungen, deren Arbeit durch den Einsatz von Technologie erleichtert wird. Von der Technik wird in solchen Fällen erwartet, dass sie problemfrei und verlässlich ist. Folgt man diesem Technologieverständnis, kommt den IT-Abteilungen die zentrale Rolle zu, die implementierten Programme möglichst nutzerfreundlich zu gestalten und gute Einschulungen bereitzustellen. Ein Beschäftigter aus dem Energieunternehmen sieht sich selbst als Bereitsteller von einem System, das den MitarbeiterInnen als arbeitserleichterndes Werkzeug dienen soll.

*„Also jobmäßig ist meine Aufgabe, im Endeffekt ein System zur Verfügung zu stellen, das den betriebführenden Personen die Arbeit so gut als möglich erleichtert. Und das System ist nix anderes als ein Werkzeug.“* FS3 INT2

Bei einem Beispiel aus dem Finanzdienstleister wurde das Aufgabenspektrum einzelner Beschäftigtengruppen durch die Einführung eines neuen IT-Systems verringert. Waren die MitarbeiterInnen einer bestimmten Abteilung vor Einführung eines Systems noch individuell als telefonische AnsprechpartnerInnen verantwortlich, wird diese Funktion heute über eine Ringleitung bzw. schriftlich erfüllt. Diese Neuerung wird als ‚massive Entlastung‘ (FS2 INT2) erlebt.

Insbesondere die Umstellung von Papierform auf digitale Bearbeitung vor vielen Jahren war eine große Veränderung. Früher gab es viele Ordner und Mappen und im Nachhinein nachzuvollziehen was gemacht wurde, war mühsam. Das geht heute sehr viel schneller, wie sich ein Beschäftigter erinnert:

*„Ja, vieles wird erleichtert durch den Computer, natürlich, weil man es auf Abruf gleich bei der Hand hat, wenn man irgendwas braucht, also sei es jetzt irgendeine Vereinbarung, die sind halt irgendwo in einem Ordner abgelegt. Ich brauche nicht extra aufstehen, um irgendeinen Ordner zu suchen und dort durchzublätern, wo das liegt, habe es gleich präsent. Das ist natürlich der Vorteil und einfacher.“* FS2 INT3

Zur Belastung wird der digitale Wandel u.a. dann, wenn er auf Kosten einer gewissen Stabilität geht. So beschreiben Beschäftigten in den Unternehmen die Arbeit mit mehreren parallellaufenden unterschiedlichen IT-Systemen mit ähnlicher Funktion als unangenehm. Dieses Problem begründet sich in den häufigen Umstellungen von IT-Systemen. Die lange andauernde Umstellung des Workflow-Systems beim Finanzdienstleister bedeutet für die MitarbeiterInnen zum Beispiel, dass sie mit zwei Systemen parallel arbeiten: einerseits mit dem alten Programm, das noch nicht ganz abgestellt werden kann und andererseits mit dem neuen Programm, das in Zukunft ausschließlich verwendet werden soll. Eine Mitarbeiterin legt dar, wie sie während eines Bearbeitungsvorgangs zwischen den Systemen wechselt:

*„Also wir hatten früher ein System, mit dem wir gearbeitet haben. Jetzt gibt es im Endeffekt zwei. [...] Also ich beginne in dem einen, steige in das andere, mache*

*da z. B. einen Button anlegen, einen Kunden anlegen, lege ich in dem neuen an, dann springe ich wieder ins alte zurück, arbeite dort weiter.“ FS2 INT1*

Nach einer sehr langen arbeitsintensiven Anfangsphase der Umstellung, dauert die parallele Verwendung häufig lange. Neue IT-Systeme sind aber nicht nur herausfordernd, weil lange geübte Arbeitsabläufe verändert werden, auch die Komplexität der Bedienung, der Umgang mit der digitalen Anwendung stellt manche Beschäftigte vor große Hürden. Dies scheint im Betrieb insbesondere Personen zu betreffen, die zu Beginn ihrer Karriere ohne digitale Tools gearbeitet haben und die daher ihren Arbeitsablauf mit der Einführung digitaler Workflowsysteme gänzlich verändern mussten.

*„Es war wirklich nicht einfach. Überhaupt wenn man halt, so wie manche Kollegen, 20 Jahre im Unternehmen ist, und die ihr eigenes System haben, und dann kommt dieses [neue Workflow-Programm], dieses komplexe Ding, wo du tausend Reiter hast zum Anklicken.“ FS2 INT1*

An der Arbeit mit diesen komplexen Systemen wird kritisiert, dass nicht mehr nachvollziehbar ist, welche Folgen einzelne Aktionen im System haben. Eine Beschäftigte, die arbeitet Kundenfälle nach einem bestimmten Schema ab, könne nicht erklären, welchen Anteil ihre einzelnen Arbeitsschritte am Endprodukt haben. Zwar sieht sie sich selbst als Anwenderin des Programms und stellt nicht den Anspruch die Funktionsweise genau zu verstehen, sie meint aber, dass die Arbeit dadurch anstrengender würde.

*„Die Prozesse selbst verstehe ich nicht, wieso dass das jetzt funktioniert, wenn ich da am Knopf drücke. Das ist mir aber auch egal, ich bin ja wirklich nur der Anwender und nicht der Techniker. Im Großen und Ganzen ist es, ja, für mich die Computer-Arbeit eher anstrengender.“ FS2 INT3*

Auch sehr Technik-affine Personen heben den Zeitaufwand für die Umstellung von IT-Systemen hervor:

*„Schon allein durch die Technik ist viel mehr möglich, weil das Programm natürlich viel moderner ist als unsere hauseigenen alten Software-Programme. Es ist auch viel übersichtlicher, finde ich. Es ist nur, die Gewöhnungsphase ist eine längere, weil man dann... der Aufbau etwas anders ist, als wir es bisher kannten, bestimmte Bausteine, bestimmte Bereiche anders strukturiert aufgezeigt werden, als es bisher der Fall war. Da ist die Eingewöhnungsphase ein bissl eine umfangreichere, ich will jetzt nicht sagen, schwieriger, aber gewöhnungsbedürftiger.“ FS2 INT2*

Auch im Energieunternehmen wird beschrieben, dass die permanente und rasch voranschreitende Veränderung der technologischen Basis bei Beschäftigten zu Überforderung führen kann. Jedes neue Programm bedeutet eine Herausforderung.

*„Und ich sehe auch genau diese ganzen PC-Geschichten oder Programme oder wie auch immer genauso als Werkzeug. Und das ist aber kein Werkzeug, das gleichbleibt, das verändert sich ständig. Und durch diese Veränderung hat man auch eine dementsprechend höhere Anforderung und dann dadurch auch in*

*weiterer Folge einen höheren Stresslevel, dass man sich da am Ball haltet.“ FS3  
INT2*

Ähnlich wie beim Finanzdienstleister gibt es auch im Energieunternehmen die Situation, dass die Einführung von neuen Systemen lange dauert und in einigen Fällen sehr umfangreich ist. Es wird außerdem beschrieben, dass Tätigkeiten – vor allem administrative Aufgaben – die vormals zentral von einer eigenen Abteilung erledigt wurden, nun digital unterstützt im Verantwortungsbereich der Beschäftigten liegen. Seitens der Beschäftigten mangelt es dann an Verständnis für diese neue Aufgabenverteilung und den entstehenden Mehraufwand, wenn sie die Tätigkeiten ohne die Technologie effizienter erledigen konnten.

*„Weil früher habe ich das auf einen Zettel geschrieben und das war in einer Minute erledigt und ich habe das [in eine zentrale Abteilung] geschickt oder sonst irgendwo nur abgegeben, und dann ist das zentral organisiert worden, nicht?“  
FS3 INT2*

Es werden zwar digitale Systeme eingesetzt, um Vorgänge zu standardisieren und (teilweise) zu automatisieren, generell ist im Energieunternehmen aber nach wie vor individuelle Expertise gefragt. Dennoch gehen gewisse Freiheiten, seine Arbeit selbst zu organisieren, verloren. Ein geringerer Handlungsspielraum durch die Nutzung digitaler Anwendungen wird insbesondere bei der Arbeitsorganisation konstatiert. Damit die Arbeitsabläufe in den digitalen Anwendungen vollständig abgebildet werden können, müssen Arbeitsschritte entsprechend erfüllt und detailliert dokumentiert werden. Ein Beschäftigter berichtet, dass er früher einen größeren Entscheidungsspielraum in seiner Arbeitsplanung hatte, weil die Zuordnung zu Projekten weniger detailliert war, d.h. die Arbeitsvorgaben und Dokumentationen nicht jeden Arbeitsschritt umfassten. Die strikten Vorgaben, wie ein Arbeitsprozess abzulaufen hat, vermindern den Freiraum, flexible Lösungen für Probleme zu finden. Ähnlich wie beim Finanzdienstleister sind Arbeiten dann wenig selbstbestimmt, wenn der Ablauf wesentlich im ERP-System festgelegt ist. Die Arbeitsschritte werden quasi über die Systeme vorgegeben.

Arbeit außerhalb des Systems bei vielen Tätigkeiten schlicht nicht möglich. Die Arbeit findet in einem geschlossenen Workflow-System statt. Einzelne Tätigkeiten könnten nicht-digital erledigt werden, wie beispielsweise das Versenden eines Briefes beim Finanzdienstleister. Eine Mitarbeiterin beschreibt es folgendermaßen:

*Wenn ich einen Brief schreiben würde und ich drucke den am normalen Drucker aus und lege ihn ins Kisterl [Postausgang, Anm.], dann kriege ich „Schimpf“, und mir wird gesagt „Warum machst du das nicht übers Programm? Da geht es dann automatisch.“ Und so muss wieder wer kommen und das Kisterl ausleeren. Und das muss natürlich kuvertiert werden. Die Programme, die wir haben, die uns zur Verfügung gestellt wurden, die muss ich auch nutzen.“ FS2 INT3*

Wenn größere Teams gemeinsam an einem Projekt arbeiten und intensiverer Austausch notwendig ist, dann schätzen Beschäftigte beim Technologiedienstleister die Klarheit bei der Kommunikation über digitale Tools. Es kann klar nachvollzogen werden, welche/r Mitarbeiter/in an welchem Arbeitsschritt tätig ist, welche Aufgaben an wen verteilt sind,

wann welche Schritte abgeschlossen sind oder sich verzögern. Alle Beteiligten können auf dieselbe gemeinsame Projektorganisation und -dokumentation zugreifen.

*„Man muss nicht erst mit 17 verschiedenen Menschen sprechen, um die gewünschte Information zu bekommen. Und die vorhandene Information ist dann die einzige Quelle der Wahrheit.“ FS1 INT5*

Dass die Kommunikation über die vielen verschiedenen digitalen Kanäle aber auch belastend ist, schildern Beschäftigte aus dem Technologiedienstleistungsunternehmen. Ein Mitarbeiter der IT-Abteilung war mit vielen Anfragen per E-Mail, über das firmeneigene Chatsystem oder über Programme zur Projektorganisation konfrontiert und empfand die Menge an Anfragen und das Gefühl, ständig unerledigte Arbeit zu haben als sehr belastend. Im Laufe der Zeit hat er Strategien entwickelt, wie er mit dieser belastenden Situation am besten umgehen kann. Er versucht heute unerledigte Aufgaben besser zu dokumentieren, damit er sie nicht ständig im Kopf behalten muss. Außerdem versucht er E-Mails nicht gleich nach Erhalt zu lesen, sondern er nimmt sich bewusst Zeit und bearbeitet sie gesammelt.

*„Ich war überfordert von den ganzen Kanälen, die ich habe. Ich lese jetzt auch nicht mehr E-Mails, wenn sie reinkommen, sondern wenn ich dazukomme. Ich habe jetzt mein Postfach wieder so weit aufgeräumt, dass es bei 6 ungelesenen E-Mails ist und nicht mehr bei 500en. Ich sag da immer: 10 versucht man abzuarbeiten, 50 auch noch, bei 100 wird es dann schon schwierig, so ab 200 ungelesenen, wo man eigentlich immer eine Aktion setzen sollte, dann ist es schon egal. Da sage ich mir: Die Leute werden sich schon wieder melden. Und, ja, ich glaube, es sind solche Gedanken, Gedankenmuster, die man sich einfach erarbeiten muss.“ FS1 INT3*

Den hohen zeitlichen Aufwand, den digitale Kommunikation über die verwendeten Tools benötigen, benennt dieser Beschäftigte als eines der größten Probleme. Es kursiere viel unnötige Information, die aber trotzdem gesichtet werden müsse, bevor man zu den interessanten Nachrichten oder Artikeln vorstößt. In diesem Fall hat der Beschäftigte versucht der Überforderung selbst Herr zu werden.

Das gesteigerte Ausmaß und Tempo der Kommunikation führt auch beim Energieunternehmen zu verkürzten Reaktionszeiten und somit gleichzeitig zu einer Beschleunigung der Abläufe. Beschäftigte kritisieren die große Menge an Nachrichten, die sie täglich lesen und bearbeiten sollen. Die vielen Nachrichten werden als überfordernd wahrgenommen, wobei speziell die Praxis der vielen Nachrichten in CC, die wiederum Dokumentationszweck haben sollen, beklagt wird. Beschäftigte haben unterschiedliche persönliche Strategien, um mit dieser Überforderung umzugehen. Beschrieben wurde der partielle Rückzug (E-Mails in CC werden nicht mehr gelesen) oder die Verlagerung hin zu analoger Kommunikation (Telefonie, direkter Austausch).



## 8.2. Home-Office und mobile Arbeit

Erlern muss auch der Umgang mit mobiler Arbeit und Home-Office und den Risiken der Entgrenzung. Im Logistikunternehmen verfügen mittlerweile alle Beschäftigten über mobile Endgeräte. Traditionell herrscht im Unternehmen jedoch hohe Präsenzkultur. Im Zuge der Einführung des neuen Intranets und eines Modernisierungsprozesses in der IT-Ausstattung werden auch neue Formen der Arbeit wie Home-Office oder mobiles Arbeiten für die Beschäftigten attraktiv. Mobiles Arbeiten meint im untersuchten Fall auch das mobile Arbeiten im Haus. Ein Wechsel der Arbeitsplätze im Großraumbüro, Nutzen von Rückzugsbereichen und Besprechungsräumen, alles erfolgt mit mobilen Geräten.

*„Was aber auch passiert durch diese Online-Möglichkeiten, die wir heute haben, denken wir heute vermehrt über Home-Office-Bereiche nach, das hat es früher in der Form nicht gegeben, sehr selten. In der papiergesteuerten Welt, die praktisch fast gegen Null geht, mittlerweile, war das nicht möglich, jetzt ist es möglich, und jetzt macht man auch wirklich Gebrauch davon, sozusagen Home-Office-Arbeitsplätze vermehrt anzubieten, weil wir ja von außen in diese Welt einsteigen können.“* FS4 INT1

Im Logistikunternehmen zeigt sich, dass aufgrund der starken Orientierung an einer Projektorganisation der Arbeit auch die Steuerung vermehrt in Richtung Output-Orientierung geht. Der Fokus schwenkt von geleisteter Arbeitszeit hin zu den Arbeitsergebnissen.

*„Es entsteht das Problem: Je projektgetriebener wir sind, desto mehr verleitet das die Mitarbeiter, auch viel Zeit in diesen Projekten zu verbringen. Und ich sage es jetzt einmal, dann die eine oder (andere) Arbeitsstunde natürlich auch über die normale Arbeitszeit hinweg zu verwenden. Und da ist unsere Aufgabe natürlich, die MitarbeiterInnen zu schützen. Und das war unsere große Herausforderung, nämlich zu sagen: Wie grenzen wir denn das ab, nämlich Arbeit und Privat, dann zuhause und dann noch mit der Verwendung dieser Online-Tools? Und jeder kann praktisch rund um die Uhr arbeiten, wenn er das möchte. Und das kann wirklich auch nicht im Sinne der Betriebs-, der Belegschaftsvertretung sein. Also das war durchaus eine Herausforderung.“* FS4 INT1

Personen, die ihr privates Mobiltelefon für die Arbeit verwenden, laufen Gefahr, dass die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit noch stärker verschwimmen, als sie das schon per se tun.

*„Aber man kann sich halt entscheiden, man kann ja auch ein zweites Handy benutzen.“* FS4 INT1

Vor allem bei den jungen MitarbeiterInnen hat es sich eingebürgert, dass sie auch in der Freizeit telefonisch erreichbar sind. Sehr zum Bedauern des Interviewten Betriebsrates, dürfte der Druck auf die Beschäftigten und die Angst vor Jobverlust sehr groß sein und die Beschäftigten dazu treiben.

„Wir Alten gehen mit gutem Beispiel voran, aber was soll einer machen, der 22 Jahre alt ist und Angst um seinen Job hat, und einen Chef auch, der Angst hat um seinen Job?“ FS4 INT2

„Ja, das ist sicher der größte Gewinn, dass [das Unternehmen] so tut, weil sicher sehr viele Jobs erledigen in der Freizeit. Und geben es noch dazu auch nicht zu, aber intern in der Abteilung werden sie es wissen. [...] Weil im Prinzip arbeitest sogar während dem Fahren, beantwortest das E-Mail. Also wir kennen genug Leute da, die so sind. [...] Das sind einfach Leute, die haben halt wirklich Angst um ihren Job. Das ist einfach so.“ FS4 INT3

Vor allem auch in Sicherheitsfragen hat das Logistikunternehmen aufgerüstet, so dass es nun gut vorbereitet für unterschiedlichste Formen der mobilen Arbeit dasteht.

„Wir haben [...] ein Sicherheitstool eingeführt, dass selbst bei Verlust von Tablets, von Handy, die persönlichen Daten und die Unternehmensdaten von außen gelöscht werden und niemand hier Zugriff zu diesen Daten hat. Und das ermöglicht natürlich auch vermehrt ein mobiles Arbeiten von unterwegs. Und das bedeutet, dass wir nicht so sehr an die Büros gebunden sind, wie wir das in der Vergangenheit hatten.“ FS4 INT1

Auch der Gebrauch von Video-Konferenzen ist im neuen Intranet angelegt. Bei der Verwendung herrschte zu Beginn Skepsis, mittlerweile wird aber zunehmend auf diese Möglichkeit zurückgegriffen.

Auch beim Technologiedienstleister ist Home-Office üblich. Über eine Betriebsvereinbarung sind die Rahmenbedingungen, wie Home-Office gehandhabt wird, festgelegt; im Detail gibt es in den Abteilungen darüber hinaus noch ergänzende Vereinbarungen („Im Regelfall bin ich da im Haus. Aber ich könnte auch, wenn ich will, 3 Tage in der Woche daheim arbeiten.“ FS1 INT11). D.h. es gibt einerseits eine recht freie Einteilung der Arbeitszeit, andererseits geben Meetings (bspw. regelmäßige stand-up Meetings im agilen Arbeitsumfeld) eine Zeitstruktur vor. Einige InterviewpartnerInnen können wesentliche Teile ihrer Arbeit recht ortsunabhängig erledigen, wofür sie verschiedene digitale Kommunikationstools nützen. Trotz der Möglichkeit zum Homeoffice, bleibt der zentrale Arbeitsort das Büro, nur vereinzelt wird auf dem Weg zur oder von der Arbeit gearbeitet. Ein Beschäftigter, der einen langen Anfahrtsweg zur Arbeit mit dem Zug hat, arbeitet während der zweistündigen Zugfahrt und rechnet die Zeit als reguläre Arbeitszeit.

„Ich fahre sehr viel Zug. Und somit habe ich jeden Tag zwei Stunden 30 Minuten, oder nicht ganz jeden Tag, wenn ich halt fahre, 2 Stunden 30 für mich Arbeitszeit im Zug. Für mich ist das wirklich Arbeitszeit.“ FS1 INT9

Laut der Schilderung des Betriebsrates werden Arbeitszeitregelungen und Homeoffice von den MitarbeiterInnen durchwegs positiv aufgenommen. Nichtsdestotrotz kann die Abgrenzung zwischen Arbeitszeit und Freizeit im Kontext digitaler Kommunikationsanwendungen problematischer sein, als wenn die Arbeit ausschließlich innerhalb der regulären Arbeitszeit und im Büro stattfindet. Für einen IT-Mitarbeiter des

Technologiedienstleisters war es in der Vergangenheit schwierig, Arbeitsanfragen abzulehnen. Da sich die Arbeit innerhalb der regulären Arbeitszeit dann kaum mehr ausging, arbeitete der Beschäftigte länger, ohne dass ihm dies bewusst war:

*„Ich selbst war lange Zeit fast rund um die Uhr erreichbar auch. Mein Diensthandy ist auch mein Privathandy, dementsprechend habe ich es dann auch im Urlaub mitgehabt. Und wenn ich dann am Abend noch E-Mails gelesen habe, was ich nicht hätte tun sollen, und dann war eine Frage drinnen, dann habe ich geantwortet, das heißt eigentlich gearbeitet. Also ich muss sagen, es wird nicht gefordert von der Firma im Allgemeinen. Es gibt sicher einzelne Positionen, wo das anders ist. Und es hängt sehr stark wieder einmal von der Eigenverantwortung ab. [...] Aber für mich war es, glaube ich, wirklich, diesen Cut zu finden zu sagen: Gut, ich habe jetzt meine 8, 10 Stunden gemacht und jetzt ist es aus, jetzt schaue ich nicht mehr auf Slack, jetzt schaue ich nicht mehr Workplace, jetzt schaue ich nicht mehr auf die ganzen Kanäle, die man mittlerweile hat.“ FS1 INT3*

Aus den Interviews geht hervor, dass der Umgang mit Home-Office stark individualisiert und nicht als strukturelles Problem in der Arbeitsorganisation wahrgenommen wird. Typisch ist eine ‚Lernkurve‘, die Beschäftigte beim Umgang mit der eigenen Arbeitszeit und bei der Verwendung digitaler Tools durchlaufen. Aussagen wie *„ich muss sagen, das hat sich echt gut eingespielt“* (FS1 INT7) sind exemplarisch dafür. Das eigenverantwortliche Erlernen des Umgangs scheint eine Strategie zu sein mit den recht hohen Belastungen umzugehen. Ob und wie es allen gelingt, diese Grenzen selbst zu ziehen, können wir nicht sagen.

In einem Fall beschreibt eine Beschäftigte ihre fehlende Abgrenzungsfähigkeit von der Arbeit nach dem regulären Arbeitsende – d.h. wenn sie die Büroräume verlässt bzw. am Wochenende. Falls sie die Angelegenheiten als wichtig einstuft, kommt es auch vor, dass sie abends von zuhause aus weiterarbeitet.

*„Bei mir ist das so eine Sache. Ich tendiere dazu, immer über Dinge nachzudenken. Also das betrifft wirklich mich. Ich kann nicht... wenn etwas unerledigt ist, denke ich immer darüber nach und ich muss Dinge abschließen, damit ich mich im Kopf frei fühle. [...] Da habe ich Probleme Grenzen zu ziehen. Ich weiß nicht, ob es andere in meinem Team gibt, denen es auch so geht und die damit gut zurechtkommen. Ich glaube es ist meine persönliche Sache und ich sehe das Unternehmen hier nicht in der Verantwortung.“ FS1 INT5*

Üblicherweise versucht sie das Wochenende arbeitsfrei zu halten, was jedoch nicht immer gelingt.

*„An Sonntagen werde ich schon unruhig. Zwar versuche ich nicht zu Arbeiten am Wochenende, aber wenn etwas sehr, sehr wichtiges ansteht, oder wir eine Deadline haben, ja, dann arbeite ich an den Wochenenden.“ FS1 INT5*

Erschwert wird diese Arbeitspraxis durch die Möglichkeit von zuhause zu arbeiten: MitarbeiterInnen müssen dann selbst entscheiden, welche Aufgaben noch erledigt werden

müssen, welche besondere Dringlichkeit haben oder welche auch am nächsten Tag oder nach dem Wochenende erledigt werden können. Durch digitale Kommunikation kommt noch hinzu, dass die Beschäftigten auch nach den regulären Arbeitsstunden noch zu erreichen sind.

Auch wenn die Eigenverantwortung im Umgang mit Arbeitszeit dominiert, wird in Interviews hervorgehoben, dass es von Seiten des Unternehmens Leitlinien zur Nutzung digitaler Kommunikationstools gibt und dass üblicherweise nicht erwartet wird außerhalb der Arbeit noch erreichbar zu sein oder auf Anfragen zu reagieren.

In hierarchisch höheren Positionen wird eine gewisse Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeit und teilweise auch am Wochenende oder im Urlaub aber zumindest implizit erwartet.

*„Ich hatte das sogar einmal, ich war im Urlaub und habe tatsächlich einen halben Tag nicht reagiert. Und da, das war im alten Job, nicht jetzt, und da ist tatsächlich die Krise ausgebrochen: Und ich hatte dann halt, weil 4 Stunden war mein Telefon in der Tasche, ich war am Boot, also und auf einmal hatte ich 17 Anrufe.“* FS1 INT7

Arbeit am Wochenende wird unterschiedlich gehandhabt. Während Arbeit am Wochenende für manche nicht vorstellbar ist (*„Da ist auf jeden Fall eine Grenze. Wenn meine Frau daheim ist, dann ist mein Telefon aus.“* FS1 INT6) und versucht wird Arbeit und Familienleben bzw. Freizeit strikt zu trennen, können andere diese Trennung nicht so klar vollziehen.

Home-Office ist beim Finanzdienstleister grundsätzlich möglich und ist über eine Betriebsvereinbarung geregelt. Das hat sich aber erst in den letzten Jahren etabliert, zuvor war es nur für MitarbeiterInnen möglich, die einen besonders langen Anfahrtsweg hatten. Zum Zeitpunkt der Erhebung gibt es eine wöchentliche Obergrenze von zwei Tagen, die im Home-Office verbracht werden sollen. Schlussendlich kann es in den Abteilungen allerdings abweichende Vereinbarungen geben. Die Regelung lässt Freiraum für die Abteilungen und die jeweiligen Führungskräfte. Ob solche Vereinbarungen auf Abteilungsebene problematisch sind, da es zu einer Individualisierung der Aushandlung kommt oder ob es notwendig ist für einen flexiblen Umgang für die Beschäftigten ist fraglich. Der Arbeitsalltag ist in den untersuchten Abteilungen beim Finanzdienstleister stark über das *Workflow*-System strukturiert und die Beschäftigten im Sample gaben an, ihre Arbeit hauptsächlich im Büro zu machen. Nur bei wenigen Tätigkeiten (bspw., wenn sie für Telefondienst eingeteilt sind), die auch außerhalb der Büroräumlichkeiten möglich sind, wird auch von zuhause gearbeitet. Ein Beschäftigter hebt hervor, dass Arbeit außerhalb des Büros für ihn eigentlich nicht in Frage kommt:

*„Ich habe [Home Office] angeboten bekommen. Ich nütze es nicht, weil ich das Soziale, das da in der Gruppe da brauche. Auch wenn ich die Wahrscheinlichkeit abgelenkt zu werden, höher ist als zuhause, brauche ich dieses Umfeld. Also die strikte Trennung Arbeit – Privatleben, das brauche ich einfach.“* FS2 INT2

InterviewpartnerInnen im Energieunternehmen berichten davon, dass sie keine oder kaum entgrenzte Arbeitszeiten haben. Die Arbeit findet vornehmlich innerhalb der regulären Arbeitszeit und im Büro statt. Es gibt aber bei vielen Tätigkeiten die Möglichkeit Arbeit auch außerhalb des Büros zu erledigen, zu diesem Zweck gibt die Möglichkeit von extern auf die Systeme des Unternehmens zuzugreifen. Im Energieunternehmen war bereits vor der Corona-Krise Arbeit wenig ortsgebunden. Neben der Unternehmenszentrale werden an verschiedenen Standorten dezentrale Arbeitsplätze angeboten, die den Beschäftigten ermöglichen die Pendelzeit zu reduzieren. Die Wahlmöglichkeit des Arbeitsortes (Büro, dezentrale Arbeitsplätze) wird von den interviewten Beschäftigten als sehr positiv hervorgehoben. Allerdings gibt es anscheinend noch keine generellen Regelungen, wie mobile Arbeit im Unternehmen gewertet wird:

*„Das ist auch eine Idee, die schon länger, bei uns da intern diskutiert wird, sicher einmal ein Thema sein wird, weil der nächste Schritt zu einem dezentralen Arbeitsplatz wäre der mobile Arbeitsplatz. Also ich fahre jetzt nicht mit dem Zug in die Arbeit, weil ich würde 2 Stunden mit dem Zug unterwegs sein, ungefähr. Wenn ich jetzt weiß, ich kann von den 2 Stunden 1 ½ Stunden schon im Zug arbeiten und Telefonieren, mit meinem Laptop arbeiten, und die würden zur Arbeitszeit zählen, dann würde ich die Zugfahrt ganz anders werten.“ FS3 INT2*

Homeoffice war vor der Corona-Krise im Energieunternehmen noch nicht grundsätzlich etabliert. Beim Anspruch auf Homeoffice wurde etwa nach Arbeitsweg differenziert. Arbeiten im Büro wird nach wie vor von vielen bevorzugt. Er ermöglicht leichtere Abgrenzung und die Anwesenheit gibt den KollegInnen ein klares Signal, ob jemand verfügbar ist oder nicht:

*„Aber ist halt schwierig, privat und Firma [bei Home-Office] zu trennen. Und den Kollegen ist es dann auch wurscht, weil wenn ich nicht mehr oben bin, dann bin ich nicht mehr oben. Wenn ich zuhause bin, dann bin ich zuhause. Das wissen sie. Der weiß ja nicht, wenn ich daheim jetzt meine Sport-Sendung schauen will, der wird mich anrufen. Und natürlich hast du dann auch das Thema der Überwachbarkeit. Wie überwacht die Firma den Mitarbeiter? Ja, da sind wir schon wieder in dem Bereich.“ FS3 INT6*

Die Beschäftigten haben grundsätzlich selbst die Kontrolle über die Arbeitszeit. Hierarchisch höhere Positionen gehen tendenziell mit stärker entgrenzten Arbeitszeiten einher. Aufgrund der Besonderheiten der Branche, in der es wichtig ist, kurzfristig auf Probleme zu reagieren, zeigen Beschäftigte, die relevant zur Aufrechterhaltung des Betriebs sind, tendenziell die Bereitschaft, erreichbar zu sein, wenn dringender Handlungsbedarf besteht. Es wird darauf verwiesen, dass die Selbstgestaltung der Arbeitszeit dann eingeschränkt ist. Die Entscheidung, auf E-Mails oder Anrufe zu reagieren, ist außerdem davon abhängig, wer außerhalb der regulären Arbeitszeiten anruft: wenn es sich um die Geschäftsführung handelt, wird der Anruf eher beantwortet. Im Unternehmen herrschen eine entsprechende Kultur und Übereinkunft, dass man nur im Notfall jemanden kontaktiert, der nicht in Bereitschaftsdienst ist. Diese Praxis wird *stille Bereitschaft* genannt. Um eine weitere Abgrenzung zwischen Privatleben und Arbeitswelt zu erlangen und dennoch im Notfall erreichbar zu sein, gibt ein Mitarbeiter

seine Privatnummer nur ausgewählten KollegInnen, die dann auch nur im Notfall anrufen würden.

Ein Problem in Energieunternehmen, betrifft das Zeiterfassungssystem, denn es bietet nicht die nötige Flexibilität unvorhergesehenen Arbeitszeiten vollständig zu dokumentieren.

*„Früher hat mich wer angerufen, und es ist irgendwo was schnell zum Anschauen oder zum Herrichten, das machen wir jetzt dann auch noch immer mit. Wenn irgendwo was ist, ruft der Kollege an: ‚Schau, kannst vorbeischauen. Schau dir das an. Kann man da noch was machen, oder müssen wir da mehr machen?‘ Und da bin ich halt vorbeigefahren und habe mir das anschaut, haben wir uns das ausgedet. Und dann war irgendwo eine Stunde oder was zum Buchen. Und heute kann ich die Stunden im System nicht mehr verbuchen.“ FS3 INT5*

### **8.3. Job-Description im Wandel**

Die empirischen Befunde zeigen deutlich, dass die laufende Reorganisation auch zu einem Wandel der Aufgaben führt, der sich durch Ab- und Aufwertung von Tätigkeiten auszeichnet und an mancher Stelle mit Qualifizierung und an anderer Stelle mit Dequalifizierung einhergeht.

Ein Beschäftigter des Finanzdienstleisters konstatiert eine Entwicklung weg von Spezialhin zu Generalisten wissen. In seinem Team müssen heute alle KollegInnen jeden Fall bearbeiten können. Dass einzelne Beschäftigte für nur einen Typus an Fällen zuständig wären, gibt es nicht mehr. In erster Linie hat sich in diesem Zusammenhang der inhaltliche Umfang der Arbeit verändert. Dies liegt einerseits an der Veränderung der Produkte, die das Unternehmen anbietet, aber auch daran, dass die digitalen Systeme eine detailliertere Erfassung der Fälle ermöglichen. Für die Beschäftigten bedeutet das einerseits ein breiteres Aufgabenspektrum und andererseits ist zusätzliches Wissen notwendig, um hinzukommende Tätigkeiten erledigen zu können. Die Erweiterung des Tätigkeitsspektrums um zusätzliche Aufgaben wird allerdings nicht als Aufwertung der Tätigkeit wahrgenommen, sondern als Mehraufwand. Kritik kommt zu diesem Vorgehen von einem BR des Unternehmens, der den Standpunkt vertritt, dass sich der erweiterte Tätigkeitsrahmen und die zusätzliche Verantwortung auch in einer entsprechenden finanziellen Honorierung niederschlagen sollte. Den Beschäftigten wird nahegelegt, sich die erforderlichen zusätzlichen Kompetenzen über Fortbildungen anzueignen.

Werden Arbeitsschritte automatisiert, bedeutet das für das Personal natürlich, dass diese Tätigkeiten aus ihrem Arbeitsalltag wegfallen. InterviewpartnerInnen weisen darauf hin, dass ihnen nunmehr die Kontrolle der Arbeitsschritte zufällt. Der Aufwand reduziert sich jedoch drastisch. Für die Beschäftigten, die zuvor mit diesen Aufgaben betraut waren bedeutet das eine Umstellung. Haben sie vor der Automatisierung alle Arbeitsschritte selbst ausgeführt, sind sie nun *„Vorgesetzte eines Roboters“* (FS1 INT2). Vor allem zu Beginn von Automatisierungsvorhaben funktionieren die Programme häufig nicht wie erwartet, auch dadurch fällt zumindest für eine gewisse Zeit zusätzliche Arbeit an.

Eine Interviewte, die Automatisierungsvorhaben begleitet ist überzeugt, dass sich die Beschäftigten mit der Zeit an die Arbeit mit den Programmen gewöhnen und zu schätzen lernen, dass sie bestimmte Aufgaben nicht mehr machen müssen. Mitunter fallen aber Aufgaben weg, die einen wesentlichen Teil des Arbeitstages ausgemacht haben. Dies bedeutet einerseits, dass sich Beschäftigte neue Kompetenzen aneignen müssen oder ihren Job verlieren. InterviewpartnerInnen erwarten daher teilweise einen deutlichen Abbau von Arbeitsplätzen.

*„Auf der anderen Seite natürlich werden Leute ihren Job verlieren. Das ist immer so ein Trade-off. Die Qualität steigt sicher. Wenn man so eine Robotic-Process-Automation hernimmt, die einfach das Übertragen von Daten von einem Programm ins andere, das manuell passiert, dann automatisiert macht. Das muss jetzt kein Mensch mehr machen. Das ist eh eine langweilige Tätigkeit, eigentlich. Und die Fehlerquelle ist weg, man kann sich nicht mehr vertippen, weil es wird genau das genommen, was dort ist, und die Maschine macht keinen Fehler.“* FS1 INT3

In Summe beschreiben die InterviewpartnerInnen beim Technologiedienstleister eine Reduktion bei der Ausführung von Routinetätigkeiten und eine Zunahme von Überwachungsfunktionen über automatische Abläufe. Außerdem gehen einige davon aus, dass die durch Automatisierungen entlasteten Beschäftigten sich nun kreativeren Tätigkeiten und Aufgaben mit größerem Gestaltungsspielraum zuwenden können. Während aus dem Interviewmaterial nicht hervorgeht, ob sich der Gestaltungsspielraum und der Anteil kreativer Tätigkeiten maßgeblich verändert haben, wurden im Unternehmen in den letzten Jahren Abteilungen etabliert, die sich spezifisch mit Veränderungen der Arbeitsabläufe durch Digitalisierung befassen. Diese v.a. intern besetzten Abteilungen nehmen so gesehen eine Beratungsfunktion im Unternehmen ein.

Auch in einer administrativen Abteilung wird eine Verschiebung der Arbeitsaufgaben hin zu kontrollierenden bzw. überprüfenden Tätigkeiten konstatiert. In dieser Abteilung werden Automatisierungsroutinen für die Berichterstellung eingesetzt, die automatisch Daten abrufen. Die Beschäftigten sind nunmehr damit beschäftigt, den Ablauf zu beaufsichtigen, Stichproben auf Fehler hin zu überprüfen und schließlich in einen fertigen Bericht aufzubereiten. Dabei wird mit Dashboards gearbeitet, die man auch ohne spezifische Kenntnisse bedienen kann. Es ist jedoch nunmehr notwendig, die Zahlen zu interpretieren, die Beschäftigten müssen daher *„tiefer in die Materie einsteigen“* (FS1 INT11). Außerdem werden die Beschäftigten aktiv in Entscheidungsfindungen einbezogen. Hier zeigt sich einerseits der Wegfall repetitiver Tätigkeiten und andererseits eine Aufwertung der verbliebenen bzw. der neu entstandenen Tätigkeiten. Die Anforderungen, die ‚skills‘ der Beschäftigten verschieben sich:

*„Also was schon dadurch die Herausforderung ist, dass auch mehr Know-how eigentlich gefordert ist, um in diese Rolle zu kommen. Man ist so ein bissl was, im Idealfall, wie ein interner Consulter für den Bereich, mit dem man zusammenarbeitet.“* FS1 INT11

Heute steht eher ein Verständnis der Vorgänge im Unternehmen im Vordergrund, stark spezialisiertes Wissen verliert an Bedeutung. Trotz der Umschulungsbemühungen wird

im Unternehmen erwartet, dass in den nächsten Jahren weniger Beschäftigte erforderlich sein werden. Die Jobs, die neu entstehen fallen bei der Begleitung und dem Monitoring von Digitalisierungsprojekten an.

Auch im Energieunternehmen zeigt sich, dass es bei vielen Beschäftigten zu einer Verbreitung des nötigen Wissens kommt. Durch die Zusammenlegung verschiedener Aufgabengebieten bekommen die MitarbeiterInnen einen breiteren Überblick über Tätigkeiten, verlieren aber auf der anderen Seite die tiefergehende Expertise und Routine. In einem Bereich wurde eine Technologie zur automatisierten KundInneninteraktion eingeführt, die sehr viele einfache Tätigkeiten ersetzte. Daten werden nun automatisch eingelesen und Rechnungen automatisch versendet. Jene Beschäftigten, die diese Tätigkeiten vor Einführung der Technologie überhatten, bekamen neue Aufgaben. Es kam hier zu einer Aufwertung der Beschäftigung und zu einem breiteren Einsatzgebiet bei hoher Arbeitsplatzsicherheit.

*„Die Anforderungen an interne Jobs, die noch im Unternehmen sind, sind durch die Bank gestiegen.“ FS3 INT2*

Bei vielen Tätigkeiten wird entsprechendes Fachwissen benötigt, um im Falle eines Fehlers entsprechend eingreifen zu können. Das gilt insbesondere, wenn Teile des Arbeitsablaufs automatisiert sind. ExpertInnenwissen bleibt dann sehr wichtig, wenn Prozesse außerhalb der Norm laufen:

*„Das [die Bedeutung von ExpertInnenwissen, Anm.] ist ein schwieriges Thema. Weil das ist etwas, wo wir sehr oft diskutieren, das ist das Hintergrundwissen, weil wir haben durchaus komplexe Zusammenhänge. Wenn ich jetzt sage, wenn die Daten wirklich zu mir kommen, braucht im Normalfall keinen interessieren, wenn alles funktioniert. Das Thema ist nur immer nur dann interessant, wenn ich etwas nicht so sehe wie es sein sollte. [...] Und dann sollte man zumindest so viel Hintergrundwissen haben, dass ich weiß, zu wem ich gehe, wer mir hilft.“ FS3 INT4*

Hier zeigt sich ein Dilemma: während den Beschäftigten verstärkt eine wichtige Kontrollfunktion zukommt und die Bedeutung von ExpertInnenwissen wichtig bleibt, haben MitarbeiterInnen gleichzeitig ein größeres Aufgabenspektrum, d.h. sie sollen sich Wissen zu zusätzlichen Bereichen aneignen. Ein Beschäftigter des Energieunternehmens ist überzeugt, dass Spezialwissen dabei auf der Strecke bleibt:

*„Ja, natürlich, wenn man gleichzeitig für mehrere Dinge zuständig ist, man wird die Qualität irgendwann nicht halten können, wenn man sich vorher spezialisieren hat können und nur für ein kleines Gebiet zuständig ist, dann kennt man das in- und auswendig. Umso breiter der Horizont wird oder werden muss, umso oberflächlicher wird das Wissen.“ FS3 INT2*

Beispiele für diese Erweiterung des Aufgabengebiets finden sich z.B. bei administrativen Aufgaben. Wo es früher administrative Unterstützung gab, müssen die Mitarbeiter nun selbst Administratives erledigen. Für die Zeitaufzeichnung gab es früher an mehreren Standorten Personen, die nur dafür zuständig waren, heute wird dies digital unterstützt von allen MitarbeiterInnen selbst durchgeführt und automatisch weiterverarbeitet. In der Personalverrechnung werden nun anstelle von facheinschlägigem Personal stärker



Personen, welche die technische Abwicklung durchführen können, eingestellt. Die Beschäftigten brauchen dann sowohl IT-technisches Basiswissen als auch das facheinschlägige Wissen. Dadurch, dass digitale Prozesse effizienter organisiert werden können und die Kommunikation beschleunigt wird, werden außerdem vielfach Tätigkeiten bei einzelnen Personen zusammengezogen, die vormals von mehreren Personen ausgeführt wurden. Diese breiten Einsatz- und Aufgabengebiete führen dazu, dass Beschäftigte sich eher überfordert fühlen. Es wird im Zuge der Digitalisierungsstrategie ein hohes Maß an Eigeninitiative von den Beschäftigten gefordert. Von den MitarbeiterInnen in unterschiedlichen Abteilungen sollen Digitalisierungsideen eingebracht werden, die den Arbeitsablauf in der Abteilung verbessern. Diese MitarbeiterInnen werden dann vom Leiter des Digitalisierungsprojekt ausgewählt:

*„Und genau die Personen waren dann aber auch die, die ich jetzt für mein Netzwerk auswähle, wie das die digital affinen sind, die was im Unternehmen weiterbringen wollen, die sich u. U. sogar wegrationalisieren würden, selbst, damit sie dort was Cooles einführen können, ja, weil sie aber die Chance auch dadurch sehen, was Neues zu machen im Haus, und vielleicht auch nicht nur in ihrem Bereich, sondern vielleicht noch immer in einem anderen Bereich, wo er wieder gebraucht wird, ja?“ FS3 INT1*

Die Forderung nach Eigeninitiative an sich wird in den Interviews nicht als belastend dargestellt und die Einbindung von Beschäftigten in Digitalisierungsprozesse ist sicherlich eine wichtige Form der digitalen Mitbestimmung. Es besteht allerdings die Möglichkeit, dass sich in diesem Prozess auch neue Leistungsnormen und Idealtypen von digitalaffinen MitarbeiterInnen herausbilden, denen nicht die ganze Belegschaft gerecht werden kann. Wie weit MitarbeiterInnen oder Abteilungen sich von der unternehmensweiten Digitalisierungsstrategie distanzieren können und keine Vorschläge einbringen müssen bleibt fraglich.

#### **8.4. Kurzzusammenfassung**

Die vielfältigen digitalen Anwendungen, die in der alltäglichen Arbeit eingesetzt werden können die Arbeit erleichtern, etwa weil repetitive Tätigkeiten wegfallen oder andere Tätigkeiten beschleunigt oder erleichtert werden. Positiv wird Technologie meist dann erlebt, wenn die Programme als Arbeitswerkzeug gesehen werden, die die Beschäftigten bei ihrer Arbeit als Unterstützung einsetzen können. Auf der anderen Seite werden die Anwendungen und die dadurch veränderte Arbeitsrealität auch als belastend empfunden. Belastend kann der digitale Wandel werden, wenn Stabilität verloren geht, etwa wenn Beschäftigte ständig den Umgang mit neuen Programmen erlernen müssen oder wenn mit vielen Systemen gleichzeitig gearbeitet wird. Dadurch kann ein beträchtlicher Zeitaufwand entstehen. Kritisiert wird darüber hinaus, dass es für Beschäftigte nicht mehr nachvollziehbar ist, welchen Anteil sie am Gesamtprodukt des Unternehmens haben, weil sie die Komplexität der Systeme überfordert. Der intensive Einsatz von Programmen zur Arbeitsorganisation, führt laut einigen Beschäftigten zu eingeschränkten Handlungs- und

Entscheidungsspielräumen. Während Beschäftigte bei digitaler Kommunikation die einfache Nachvollziehbarkeit und die Dokumentationsmöglichkeiten schätzen, werden die hohe Menge an Anfragen und Informationen auch als belastend wahrgenommen.

Während die Option zur mobilen Arbeit und zum Home-Office von Beschäftigten geschätzt und häufig positiv gesehen wird, gehen mit der Offenheit der Wahl des Arbeitsorts auch Risiken der Entgrenzung einher. In den untersuchten Unternehmen gibt es Betriebsvereinbarungen zur Arbeit von zu Hause aus und zur Nutzung mobiler Endgeräte. Die Beschäftigten schätzen die Flexibilität in der Einteilung der Arbeitszeit und das Einsparen von Anfahrtszeiten. Regelmäßig führt dies aber zu Herausforderungen für die Trennung von Arbeit und Freizeit. Es geht um die Erreichbarkeit nach Arbeitsende über digitale Kanäle, oder um Arbeit am Wochenende. Als roter Faden zieht sich durch die Erhebung, dass die Beschäftigten für die Abgrenzung von Beruf und Privatleben die individuelle Verantwortung tragen.

Die Reorganisation, der vermehrte Einsatz digitaler Anwendungen und Automatisierungen in den Unternehmen des Samples tragen zu einem Wandel der Tätigkeiten bei. Wir beobachten Ab- und Aufwertung von Tätigkeiten. An mancher Stelle werden zusätzliche Qualifizierungen notwendig, an anderer Stelle lässt sich eine Dequalifizierung beobachten. Generell berichten InterviewpartnerInnen von einem breiten Aufgabenspektrum. Es sei zusätzliches Wissen notwendig, um hinzukommende Tätigkeiten erledigen zu können. Solche Tätigkeiten umfassen vermehrt die Überprüfung und Kontrolle der Ergebnisse von automatisierten bzw. teilautomatisierten Arbeitsschritten. Als Aufwertung ihrer Tätigkeit wird diese *Kontrolle der Roboter* von den Beschäftigten aber nicht wahrgenommen. Positiv sehen Beschäftigte hingegen, wenn gewisse Routinetätigkeiten wegfallen und sie dadurch mehr Zeit haben sich den verbliebenen bzw. neu entstandenen Tätigkeiten zu widmen. Stark spezialisiertes Wissen verliert eher an Bedeutung.

## 9. WEITERBILDUNG

Weiterbildung allgemein und im Zusammenhang mit digitalen Anwendungen im Speziellen wird in allen Unternehmen thematisiert. Die Weiterbildungsansätze reichen von Onlineschulungen, über extensive (digitale) Dokumentationen, bis zu externen Schulungsdienstleistern und firmeneigenen Schulungseinrichtungen. Onlineschulungen werden bspw. mittels vorher aufgezeichneter Videos abgehalten, können aber auch *live* mit ExpertInnen stattfinden. Dokumentationen beinhalten Arbeitsanleitungen im Intranet oder über andere digitale Programme zur Arbeitsorganisation und können als Textdokument, Video oder Tutorial im jeweiligen Programm sein. Alle Betriebe verfolgen mehrere Ansätze zur Weiterbildung gleichzeitig.

Das Technologiedienstleistungsunternehmen hat eine eigene Schulungseinrichtung, über die online und offline Kurse bereitgestellt werden. Bei der Einführung neuer Programme werden üblicherweise Einschulungen angeboten, die entweder von externen

Dienstleistern, der Herstellerfirma der digitalen Anwendung oder intern abgedeckt werden. Typischerweise wird ein Video erstellt, das frei zugänglich und abrufbar ist. Wenn unternehmensinterne Abteilungen an der Entwicklung oder Einführung eines neuen Programms intensiv beteiligt sind, sind sie für die Erstellung der Lernmaterialien zuständig:

*„Immer, wenn wir was Neues einführen, gibt es Schulungen. Heute ist es üblich, dass es auch Videos von den Schulungen gibt.“ FS1 INT2*

Neben Onlinetrainings, Videos und verfügbaren Lernmaterialien bietet das Unternehmen aber auch klassische Schulungen vor Ort an. In der Praxis ist Weiterbildung in allen Fällen eine Mischung von unterschiedlichen Lernansätzen. Ein Großteil der Schulungen ist freiwillig. Nichtsdestotrotz liegt ein impliziter Druck auf den MitarbeiterInnen sich konstant weiterzubilden – schließlich wird eine Verschiebung der Tätigkeiten weg von niedrigqualifizierten hin zu hochqualifizierten Tätigkeiten und ein Verschwinden bestimmter Tätigkeiten erwartet.

*„Im Endeffekt muss schlussendlich für sich selber entscheiden, in welcher Richtung er sich entwickeln will, und dass Entwicklung notwendig ist, weil eben halt, ich sage einmal, sehr manuelle Tätigkeiten wegfallen, das ist evident.“ FS1 INT8*

Auch im Logistikunternehmen gibt es im Zusammenhang mit dem neuen Intranet zahlreiche freiwillige online-Schulungsmaßnahmen. Dafür wurden intern Videos produziert, die jeder Zeit im Intranet abrufbar sind. Die Unterlagen werden als qualitativ hochwertig eingeschätzt, von Interviewten wird jedoch die Herausforderung thematisiert, dass Beschäftigte sehr unterschiedlichen Informationsbedarf haben.

Kritik an den Weiterbildungs- und Schulungsplänen des Unternehmens gibt es von einem Personalvertreter aus dem Technologiedienstleistungsunternehmen. Den gesetzten Maßnahmen fehle es demnach an dahinterstehenden Konzepten und klaren Vorstellungen, welche Fähigkeiten und welches Wissen mittelfristig benötigt werde:

*„Was wir vermissen, natürlich aus Personalvertretungssicht, ist, irgendwelche Skills-Development-Pläne. Ich muss offen sagen, die Personalabteilung, die sind überfordert. Wenn du sie fragst: ‚Welche Skills brauchen wir in der Zukunft?‘, die sind in Wahrheit überfordert. [...] Und das ist halt, die Diskussionen, die wir gerne führen, wenn das irgendwann ins Spiel kommt von Skill-Shift und das, dann sage ich auch: ‚Ja, wohin? Wohin? Was wird nicht mehr gebraucht? Was wird gebraucht?‘“ FS1 INT10*

Auch beim Finanzdienstleister gibt es ein E-Schulungscenter:

*„Es gibt bei uns einen Schulungscenter. Also wir bieten auch Schulungen an. Wir haben E-Learning. Also jeder Mitarbeiter hat eine Lern-Plattform, wo er sich seine E-Learnings selbst anschauen kann, so oft er möchte.“ FS2 INT1*

Nicht von allen MitarbeiterInnen wird die Umstellung des Lernens auf digitale Medien gutgeheißen. Einschulungen mit Vorträgen, wie sie vor einigen Jahren noch üblich waren, gibt es nur mehr selten.

*„Früher war das halt so, diese Zusammenkunft: ‚Wir haben was Neues, kommt zusammen.‘ Einer steht vorne und erklärt. Und da sitzen 20 Hanseln und horchen sich das an und reden miteinander. Jetzt hast du einen Kopfhörer auf und sitzt stupid vor dem Kastl und musst E-Learning machen. Wenn es dann Gott sei Dank endlich beendet ist, braucht mich keiner mehr fragen: ‚Was hast du denn da jetzt gemacht?‘ Ich weiß es nicht mehr, weil es ist Großteil uninteressant. Großteils, sage ich, weil wir müssen E-Learnings machen z. B. für Themen, die wir absolut nicht brauchen.“ FS2 INT3*

Generell werden die Anforderungen an die Beschäftigten im Energieunternehmen, wie beschreiben, umfassender, da die Grenzen zwischen den verschiedenen Aufgabengebieten und Funktionen verschwimmen. Ein basales Verständnis von digitalen Systemen wird neben der jeweiligen Kernaufgaben nötig, um diese Aufgaben erfüllen zu können. Im gesamten Unternehmen, das beinahe ausschließlich qualifiziertes Personal beschäftigt, besteht regelmäßiger Bedarf an Schulungen, welcher sich vor allem durch den permanenten technologischen Wandel ergeben. Besonders die Fähigkeit mit Daten umgehen zu können und Daten zu analysieren wird als eine zentrale Anforderung genannt. Da die Arbeitsplatzsicherheit in der Kernbelegschaft des Energieunternehmens sehr hoch ist, sind unternehmensinterne Umschulungen auch eine Strategie damit Rationalisierung nicht zu Kündigungen, die wie auch der Betriebsrat beteuerte sehr rar sind, führen.

Da Leistungsdruck auf die Beschäftigten eher zunehme, fehlen heute die zeitlichen Freiräume, um sich Wissen individuell anzueignen. Um den gestiegenen Anforderungen im Unternehmen gewachsen zu sein gewinnt berufliche Weiterbildung zusehends an Relevanz. In höheren Positionen im Energieunternehmen läuft die notwendige Weiterbildung häufig über Eigeninitiative bzw. auch über das Einholen von informeller Unterstützung von KollegInnen.

*„Weiterbildung ist bei mir hauptsächlich der Austausch mit Kollegen, vor allem, weil ich in einem Projekt sehr viel mit IT zusammenarbeite. Und natürlich selbst weiterbilden, selbst schauen, was es für neue Dinge am Markt gibt. Und ich bin aber einer, der das ganz gerne ausnützt und sagt: ‚Hey, da gibt es was Neues, Cooles, das probiere ich jetzt aus.“ FS3 INT1*

Dabei kann es vorkommen, dass die Weiterbildung unter anderem aus Eigeninteresse außerhalb der Arbeitszeit in der Freizeit stattfindet, und dass MitarbeiterInnen die Grenzen zwischen beruflicher und persönlicher (beruflicher) Weiterbildung nicht mehr klar ziehen können.

Für Personen, die ausführend tätig sind und die auf technische Veränderungen vorbereitet sein müssen, werden im Unternehmen Schulungen bereitgestellt. Dabei werden in Abstimmung mit der HR und in Kooperation mit externen Bildungseinrichtungen Weiterqualifizierungsmaßnahmen entwickelt. In der betrieblichen Praxis ist es allerdings oft schwierig die entsprechenden Ressourcen dafür zu erhalten.

*„Das Arbeitsjahr hat 1600 Stunden, minus Krankenstand oder sonst noch irgendwas. Und von den 1600 Stunden ist man dann voll mit seiner Arbeit*

*eingeteilt. In der Planung wird aber das gesehen, was am Arbeitsplatz passiert und die anderen Dinge, die gehen da oft unter, und die muss man berücksichtigen. Das heißt, das muss Platz finden in der Planung. Das heißt, es muss Bildung in der Planung Platz finden. Es ist, es muss einfach eingeplant werden.“ FS3 INT2*

Der Betriebsrat im Unternehmen drängt darauf, dass Weiterbildung Teil der offiziellen Arbeitszeit ist. Die längerfristige Digitalisierungsstrategie des Unternehmens sieht den Aufbau einer Bildungseinrichtung vor, der technologische Innovationen vorantreiben soll, vorhandenes Personal besser qualifizieren soll und neues Personal ausbilden soll. Lehrlinge, die in dieser Einrichtung ausgebildet wurden, sollen in den Betrieb übernommen werden. Diese Weiterbildungseinrichtung wird gemeinsam mit Universitäten und Fachhochschulen bespielt.

Im Technologieunternehmen gibt es auch Schulungsangebote, die auf den Umgang mit digitalen Kommunikationstools abzielen, ob diese aber auch in Anspruch genommen werden ist unklar.

*„Meiner Meinung nach, von meinem Gefühl her versucht [das Unternehmen] das wirklich gut, wirklich auch zu machen, weil sie auch die Gefahren sehen, in Resilience-Workshops oder Schulungen, Seminare, die man buchen kann, die auch intern gemacht werden, Kommunikations-Seminare, die auch da mit reinspielen.“ FS1 INT3*

In den Interviews wird deutlich, dass die Beschäftigten selbst den Umgang mit den Tools erlernen: wann sie erreichbar sein wollen, welche Aufgaben hohe Dringlichkeit haben, ob auch am Wochenende gearbeitet wird sind alles Fragen, die Beschäftigte selbst beantworten müssen. Eine Führungskraft hebt die Notwendigkeit zur Selbstverantwortung im Umgang mit digitalen Anwendungen hervor:

*„Ich weiß nicht, ob es ein Nachteil ist, aber es ist eine wahnsinnige Selbstverantwortung auf einmal, wie man damit [mit digitalen Technologien, Anm.] umgeht. Ich sehe es jetzt nicht unbedingt als Nachteil, aber man muss an sich arbeiten immer wieder und bewusst sich machen: Es erledigt keiner für einen.“ FS1 INT7*

## **9.1. Kurzzusammenfassung**

In allen Unternehmen des Samples gibt es vielschichtige Qualifizierungsstrategien. Es werden neben firmeneigenen face-to-face Schulungen auch vermehrt Onlineschulungen angeboten, die unabhängig von Zeit und Ort in Anspruch genommen werden können. Zusätzlich gibt es Dokumentationen und Arbeitsanleitungen als Textdokumente oder Videoanleitungen. Externe Schulungsdienstleister werden insbesondere bei der Einführung neuer Programme (wie bspw. einem ERP-System) beschäftigt. Ein Großteil der Schulungsangebote ist freiwillig, gleichzeitig erwarten viele InterviewpartnerInnen eine Verschiebung von niedrig- hin zu hochqualifizierten Tätigkeiten und wir gehen davon aus, dass daher für die Beschäftigten eine implizite Notwendigkeit zur Weiterbildung besteht. In vielen Fällen kann Weiterbildung innerhalb der Arbeitszeit

stattfinden, allerdings wird das nicht bei allen Betrieben gleich gehandhabt. Insgesamt wird auch beim Thema Weiterbildung viele Eigenverantwortung erwartet.

## 10. EINFÜHRUNG UND GESTALTUNG VON TECHNOLOGIE

Technologischer Wandel ist sowohl ein gestaltbarer als auch ein gesellschaftlich umkämpfter Prozess, dessen Richtung und Ausgang weitgehend offen sind. Welche Technologien entwickelt und eingesetzt werden, ist schlussendlich vor allem auch eine politische Frage und geprägt von den Machtbeziehungen der AkteurInnen. Ein Ziel der Studie war, betriebliche Strategien im Umgang mit digitalen Technologien zu erkennen, und Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dazu ist es wichtig einzuschätzen, welche Gründe es für die Entwicklung oder den Ankauf digitaler Anwendungen gibt. Wenngleich in den hauseigenen IT-Abteilung auch Applikationen entwickelt werden, werden größere Programmieraufgaben tendenziell eher zugekauft. Die interne IT ist dann typischerweise in die Auswahl neuer Systeme involviert und mit der Implementierung und Anpassung von neuen Systemen betraut.

### 10.1. Anschaffungsprozesse digitaler Technologien

Als primäre Motive für die Einführung digitaler Technologien lassen sich – wie bei den meisten Restrukturierungsmaßnahmen – die Reduktion von Kosten und die Beschleunigung von Abläufen nennen. Das Ziel, Effizienzen zu steigern und dadurch Kosten zu reduzieren ist zentral. Darüber hinaus spielt es auch eine wichtige Rolle, mit der technologischen Entwicklung in der jeweiligen Branche mitzuhalten. Bei der Auswahl einer spezifischen Technologie rückt dann die Bedienbarkeit und Kompatibilität zu bestehenden Systemen ins Zentrum. Bei der Entscheidung zur Einführung (zum Erwerb) einer Technologie wird dann notwendigerweise von der bestehenden Infrastruktur ausgegangen.

*„Da stellt man halt einen Requirement-Katalog zusammen. Also man geht dann nicht auf jeden im Markt zu, sondern man versucht einmal über ein Markt-Screening zu schauen: Welche Produkte, glauben wir, kommen infrage? Und die lädt man dann ein und versucht halt da, ja, zur Entscheidung zu kommen.“* FS1 INT8

Ein Beschäftigter beschreibt den Anbieter einer Anwendung im Bereich des ‚process mining‘ als *„der beste Anbieter am Markt“* (FS1 INT6). Andere Beschäftigte verweisen auf einen konkreten Bedarf oder Probleme, die durch die Technologie befriedigt werden sollen (*„meist beginnt es bei einem betrieblichen Bedarf“* FS1 INT5). Digitalisierung und Automatisierung können auch einen Selbstzweck verfolgen, weil das Unternehmen eine Vorreiterrolle in diesem Bereich einnehmen möchte. Schließlich spielt auch die ‚Nähe‘ zu KundInnen eine Rolle, etwa über rasche Kommunikation oder Feedback durch digitale Kommunikation.

Im Finanzdienstleistungsunternehmen betrifft der technologische Wandel vorrangig die Einführung eines neuen Workflow-Programms. Das bestehende System läuft derzeit noch parallel, wenn die Umstellung abgeschlossen ist, soll aber nur mehr mit einem System gearbeitet werden. In diesem Fall geht es somit nicht um die Ersteinführung eines digitalen Systems oder um die Umstellung von analogen auf digitale Arbeitsweisen. Motive für den Umstieg auf ein modernes System finden sich in den Marktanforderungen:

*„Aber das ist ja wie bei manchen Computerspielen, irgendwann einmal... Weil, wenn man sich jetzt den alten Nintendo anschaut, denkt man sich: Um Gottes Willen! Früher habe ich das zu Tode gespielt. Und jetzt, pww, die Grafik ist ein Wahnsinn. Und ich glaube, das ist einfach da genauso. Also es sind schon so viele neue Dinge, die der Markt verlangt.“* FS2 INT1

Das Energieunternehmen verfolgt, getrieben von den Vorständen, eine umfassende Digitalisierungsstrategie. Ein wichtiger Teil der Digitalisierungsstrategie ist ein Projekt bei dem MitarbeiterInnen Projektvorschläge zur Digitalisierung bzw. Automatisierung von Arbeitsschritten in ihren eigenen Abteilungen einreichen können. Den Beschäftigten steht dabei frei, welche Maßnahmen sie einreichen. Es gibt allerdings die Vorgabe pro Abteilung mindestens zwei Projekte im Jahr einzureichen. Ziel ist, dass die Ideen für die Projekte von den Beschäftigten selbst kommen. Die Auswahl der Digitalisierungsvorschläge wird schlussendlich von Führungskräften getroffen und orientiert sich beispielsweise an Unternehmenszielen und an Kosten und Nutzen des betreffenden Projektes.

*„Mindestens 3 KPI's müsst ihr vorher auswählen, wenn geht Hard Facts, ja, wie erstens einmal Initialkosten. Klar, was kostet der Use-Case? Was erwartest du dir an Einsparungen? Das kann Manpower sein. Das heißt, du hast eine Einsparung im Personal. Es kann aber auch sein, du hast Einnahmen, du generierst durch dieses neue Produkt Einnahmen. Das kann aber auch sein ein Soft Fact wie eben Lead-Steigerung.“* FS3 INT1

Bisher wurden rund 100 Projekte abgeschlossen, von kleineren Automatisierungen im Finanzbereich bis hin zu komplexen unternehmensweiten Projekten.

## **10.2. Die AkteurInnen der Technikimplementierung**

Die Implementierung neuer Technologien erfolgt in der betrieblichen Praxis in einem Zusammenspiel von Unternehmensleitung / Management mit Abteilungsleitungen, externen BeraterInnen, Betriebsrat und Beschäftigten. Die Erhebungen in den Unternehmen zeigen deutlich, dass die Einflussnahme von Machtverhältnissen geprägt ist.

Beim Technologiedienstleister wurden für die umfangreichen Digitalisierungsmaßnahmen, die in den letzten Jahren stattfanden, eigene Abteilungen eingerichtet, die den Ankauf bzw. die Entwicklung von Technologien und deren Implementierung in bestehende Arbeitsprozesse bzw. falls nötig die Entwicklung neuer Arbeitsabläufe zum Ziel haben. Beschäftigte dieser Abteilungen sind in den

Beschaffungs- und Entwicklungsprozess der Anwendungen eingebunden. Eine Beschäftigte beschreibt das Vorgehen, wenn sie ein neues Programm erwerben möchte:

*„In meinem Fall läuft das so ab: Ich überlege mir etwas, eine coole Idee und so könnten wir das durchführen und so würde ein optimales Setup aussehen und es würde so viel kosten. Das stelle ich den budget owners vor und wenn sie erkennen, dass es gut ist, wird es aus unserem Budget finanziert, das natürlich auch limitiert ist.“* FS1 INT5

In diesem Beispiel laufen Entscheidungen zu neuen digitalen Anwendungen über Führungskräfte der Abteilungen, die das jeweilige Budget verantworten. Vorschläge für neue Tools werden aber auch in der spezialisierten Abteilung entwickelt. Die MitarbeiterInnen der spezialisierten Digitalisierungsabteilungen tauschen sich wiederum mit Beschäftigten der betroffenen Abteilungen aus, in denen die neuen Programme eingeführt werden sollen. Ein anderer Interviewpartner (FS1 INT7) beschreibt die Akquise von digitalen Anwendungen als einen umfangreichen Prozess, bei dem zuerst Anforderungen definiert werden, um anschließend eine Auswahl an infrage kommenden Programmen zu erstellen. Von diesem Beschäftigten wird der Ankauf eher als Top-down beschrieben, an dem die Geschäftsleitung (oder auch Abteilungsleitungen) und die interne IT-Abteilung beteiligt sind.

Viele der digitalen Anwendungen, von denen in den Interviews gesprochen wurde, werden von etablierten externen Anbietern zugekauft. Zwar gibt es in den Betrieben eigene IT-Abteilungen, die aber üblicherweise nicht mit der Entwicklung von Anwendungen, sondern eher mit der Implementierung, Anpassung und Wartung der Tools betraut sind. Bei der Implementierung von umfangreicheren Anwendungen, werden aber zusätzlich externe Dienstleister engagiert, die die nötige Expertise haben. Die Dienstleister können einerseits die Hersteller der Tools selbst sein, oder Beratungsunternehmen.

*„Wenn wir sagen: bei der Implementierung brauchen wir diese sieben Skills. Viele der Skills haben wir aber nicht, dann hilft uns auch ein Implementierungspartner, also eine Agentur, die mit uns mitarbeitet.“* FS1 INT7

Beim Finanzdienstleister handelte es sich bei Entscheidungen zur Einführung des neuen Workflowsystems um Top-down Entscheidungen, die vom Vorstand getroffen wurden. Das trifft wohl insbesondere auf größere Projekte zu, die für das ganze Unternehmen relevant sind. Bei kleineren Technologieprojekten, die sich nicht auf das ganze Unternehmen erstrecken, werden allerdings zusätzlich auch Beschäftigte der betroffenen Abteilungen miteinbezogen. MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Abteilungen besprechen dann, was sie zur Verbesserung ihres Arbeitsablaufs benötigen und legen das dem Vorstand vor. Die endgültige Entscheidung liegt nach wie vor beim Vorstand.

*„Die Mitarbeiter aus den Abteilungen sitzen dann einmal zusammen, besprechen das Thema, was sie vorhaben. Das wird einmal besprochen, abgeschrieben einmal, zusammengefasst. Und das wird dann einmal [dem Vorstand, Anm.] vorgelegt. Ja, okay, schaffen wir das? Ja, passt. Und dann wird das solange*



*getestet und solange herumgetan, bis das fertig ist. Und im Endeffekt, der Vorstand gibt dann das Okay oder nicht.“ FS2 INT1*

Im Energieunternehmen sind Anstöße zur Einführung von neuen Technologien meistens vorstandsgetrieben oder werden aufgrund geänderter regulatorischer Rahmenbedingungen notwendig. Gerade in einem Energieunternehmen spielt natürlich der gesetzliche Rahmen eine vergleichsweise wichtige Rolle. Zusätzlich sind über die Digitalisierungsprojekte in erster Linie die Beschäftigten involviert, die Vorschläge einbringen. Die Auswahl der Projekte geschieht aber auf hierarchisch höheren Ebenen. Außerdem erfolgt die im Digitalisierungskonzept vorgesehene Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oft in engem Austausch mit externen Partnern:

*„Und das Ganze dann im 2. Jahr dann auch noch im Fokus in Kollaboration mit externen Partnern. Also da hat man dann schon auch geschaut, dass man externe Firmen mit reinholt, sich auf einen Tisch setzt und dann wirklich brainstormed: Wo gibt es Potenziale, gemeinsam was Neues zu entwickeln?“ Eben was „Neues“ und nicht: Ich nehme was von dir, oder du nimmst was von mir, sondern wir entwickeln gemeinsam was Neues.“ FS3 INT1*

Im Energieunternehmen wird auf Probleme hingewiesen, die entstehen, wenn Abteilungen digitale Anwendungen implementieren, ohne sich mit anderen Abteilungen abzusprechen. Werden digitale Systeme nicht zentral beschafft oder wenn einzelne Abteilungen auf individuellen Lösungen beharren, entstehen Parallelstrukturen, die später zu signifikantem Mehraufwand führen können. Hier sehen wir ein Dilemma, wenn die einbezogenen AkteurInnen unterschiedliche Erwartungen an die zu implementierenden Systeme haben und der Austausch zwischen den Abteilungen nicht (ausreichend) stattfindet.

*„Ein Beispiel vielleicht für diesen digitalen Prozess, den wir da abwickeln wollen, dieses Tool, das wir gekauft haben, ja? Da haben sich viele Abteilungen mit ähnlichen Dingen beschäftigt und dann vielleicht drei verschiedene Lösungen gekauft, wo es besser wäre, man hätte sich vorher abgestimmt, und man kauft eine. Das sehe ich ein bissl als Gefahr bei einem ganz großen Betrieb, wenn das nicht ganz gescheit oben abgestimmt wird mit digitalisierten Prozessen: Was kauft man jetzt für ein Tool? Was ist am besten? Das ist aber auch gar nicht so leicht, weil wir im HR mit SAP arbeiten und für uns natürlich eine andere Software zur Verfügung stellen könnte als für eine Rechtsabteilung, die andere Herausforderungen hat. Aber es wäre nicht schlecht, wenn die Organisationsabteilung digitale Prozessabwicklungen über ein einheitliches System abwickelt [...].“ FS3 INT3*

Der Beschäftigte legt nahe, dass eine Entscheidung von „oben“ die Gefahr von Parallelstrukturen reduziert und notwendig ist, um die Einführung neuer Systeme zu koordinieren. Ein zentral gesteuertes Vorgehen verhindert, dass einzelne Abteilungen, Systeme nur an ihren Bedürfnissen ausrichten.

### 10.3. Repräsentative Mitbestimmung und Rolle des Betriebsrats bei der Einführung neuer Technologien

Im Logistikunternehmen teilten Management und Betriebsrat die Wahrnehmung des Bedarfs einer Modernisierung des Intranets. Insbesondere eine bessere Vernetzung der MitarbeiterInnen und das gemeinsame Arbeiten in Projekten wurde als Ziel definiert. Konkret einbezogen wurde der Betriebsrat an dem Punkt, als erste Vorschläge präsentiert wurden.

*„Involviert waren wir im Zuge dessen [...] nicht bei der Projektentstehung und nicht bei der Projektplanung und, ich sage jetzt einmal, beim Gestalten des Projektes nicht. Aber dann in weiterer Folge, wie die ersten Produkte hier waren, einmal die ersten Dinge da waren und vorgelegt werden konnten, dann konnten wir auch drauf schauen und haben wir uns einmal überzeugen können von der Leistungsfähigkeit dieses Dings.“* FS4 INT1

Um als Betriebsratsgremium in der Lage zu sein, eine Kontrollfunktion wahrzunehmen, braucht es viel Wissen zu den Prozessen und den konkreten Technologien. Dafür sind die Gremien auf formale und informelle Kanäle angewiesen.

Eine gewisse Spezialisierung der Betriebsratsmitglieder ist dabei von Vorteil, wie es im Logistikunternehmen geschildert wird:

*„Also Fokus, Fokus und noch einmal Fokus und lernen und lernen und lernen und zuhören. Einfach immer auf der Suche sein: Was ist Neues passiert? Was gibt es Neues? Sich auch selber dafür zu interessieren, selber an diesen Dingen mitzumachen, es auch zu erleben: Wie fühlt sich das an? Ja, also immer am Ball bleiben. Also es wird nicht anders gehen. Es geht sehr schnell. Wir sind ein Unternehmen, das sehr viele Entwicklungen gleichzeitig macht. Das bringt uns schon teilweise ein bisschen an die Grenzen, weil 1000 Menschen arbeiten an Projekten, und wir sind zu zehnt, also zu neunt hier im Hause. Das ist halt eine überschaubare Menge.“* FS4 INT1

Für BetriebsrätInnen ist es hilfreich, um Überblick zu den vielen komplexen Themengebieten und Fragestellungen zu behalten, sich auf gewisse Bereiche zu spezialisieren. Damit dieses Wissen dem ganzen Betriebsratsteam zur Verfügung steht ist regelmäßiger Austausch unumgänglich. Insgesamt gibt es eine Notwendigkeit zur ständigen Weiterbildung, auch zu Themen, die weit vom ursprünglichen Qualifikationsprofil der BetriebsrätInnen liegen.

*„Manchmal komme ich mir vor, ich bin kein Personalvertreter, sondern ein ITler, ja? Aber das ist halt heute leider Gottes Standard bei uns. Da bin ich eher so, als ehemaliger Techniker ist das für mich eh was Interessantes, aber da haben viele Menschen natürlich schon das Thema, dass [...] sie sagen: ich will mit dem nix zu tun haben.“* FS4 INT1

Es ist eine große Herausforderung, am Ball zu bleiben und den Anschluss an die Entwicklungen zu halten. Trotz hohem Weiterbildungsengagements, ist es nicht immer möglich ausreichend Informationen zu allen neuen Anwendungen einzusammeln.

*„Natürlich sind wir manchmal auch ein bisschen hinten nach, weil gewisse Entwicklungen versucht werden, dass sie an uns vorbeigespielt werden. Das ist jetzt so ein Bissl der neue Trend, ja: Probieren wir was einmal vorbeizuspielen. [...] Wir kommen dann drauf. Dann gibt es natürlich entsprechende Emotionen. Und dann ist Bewegung im Geschehen. Dann drohe ich halt, [...], zu Gericht zu gehen und das zu klären [...]. Wir wissen, dass es nicht so ist. Ja, und dann kriegt sich das Unternehmen in die Reihe. Und dann verhandeln wir eine Betriebsvereinbarung. Und dann prallen einmal die unterschiedlichen Welten aufeinander.“ FS4 INT1*

Das Logistikunternehmen ist von fortwährenden Digitalisierungsprozessen geprägt. Für die Beschäftigten bringt das viele Vorteile. Die Aufgabe des Betriebsrates ist es, die Risiken, die aus Sicht des Betriebsrates vor allem von den jungen Beschäftigten nicht gesehen werden, nicht aus den Augen zu verlieren.

*„Also das ist schon spannend. Und unsere Aufgabe ist es, eben darauf zu schauen: Wie geht es den Arbeitnehmern bei dieser Entwicklung? Und da muss man schon höllisch aufpassen, ja? [...] Jeder schaut auch auf jeden. Es ist schon sehr, sehr dynamisch, ja“ FS4 INT1*

Im Logistikunternehmen zeigt sich deutlich, dass Betriebsratsarbeit immer auch von einem Abwägen geprägt ist, zwischen dem Einsatz für die unmittelbaren Interessen der ArbeitnehmerInnen und dem langfristigen Ziel des Joberhalts und Ausbaus von Beschäftigung. Dabei spielen technologische Innovationen oft eine zentrale Rolle.

*Wir sind, was die Technik anlangt, was die Präzision anlangt und die Qualität anlangt, ganz, ganz vorne. Das hat viel mit diesen Dingen zu tun, dass wir uns damit beschäftigen. Wo der Betriebsrat natürlich auch Dinge zulässt, die vielleicht vor 20 Jahren undenkbar gewesen wären. Aber wenn wir uns dem nicht stellen, dann haben wir den Druck auf die Arbeitsplätze noch um ein Vielfaches mehr. Und wir sehen so eine Chance, auch Arbeit zu schaffen. Ja, das ist eine Gratwanderung, und zwar täglich, monatlich, jährlich. [...] es gibt Dinge, wo wir uns auch bewegen müssen und wo wir sagen müssen: „Gut, okay, wir müssen uns diesen Dingen anders stellen, wenn die ganze Branche sich so entwickelt, die ganze Branche ein Thema hat damit, dass die eben gewisse Dinge tun, und wir tun es nicht, dann bleiben wir auf der Strecke.“ FS4 INT1*

Für den Betriebsrat sind die persönliche Kontakte zur IT-Abteilung des Hauses eine zentrale Informationsquelle. Über viele Jahre bestanden intensive auch freundschaftliche Kontakte. Aufgrund von Umstrukturierungen und dem Wachstum der IT-Abteilung werden die engen Kontakte jedoch weniger und der informelle Informationsfluss nimmt zum Bedauern der Betriebsratsmitglieder ab.

*„Damals haben wir alle gekannt, jetzt wird es automatisch immer weniger, ja, sage ich einmal, was man von der IT kennt. [...] Jetzt können wir das alles nimmer machen, weil wir kennen die Leute vor allem nimmer.“ FS4 INT3*

*„Wir sind nimmer so vernetzt. Meiner Meinung nach sind wir nimmer so vernetzt. Früher war das kein Problem.“ FS4 INT2*

*„Ich meine, z. B. wir haben ja Leute, die sagen zu uns: „Hearst, wir fangen jetzt ein Projekt an, das ist jetzt schon ein Blödsinn oder da könnte das dahinter sein.“ Da habe ich einen speziellen Freund, [...] so alle 14 Tage treffen wir uns, und der sagt mir: „Es sind so und so viele Überwachungs-Tool eingespielt worden in der Zwischenzeit““ FS4 INT2*

Der Betriebsrat hat in allen untersuchten Unternehmen bei Themen rund um Datenschutz und Datensicherheit Mitspracherechte. Welche personenbezogenen Daten vom Management ausgewertet werden können, ist relativ streng geregelt. Grundsätzlich dürfen entsprechende personenbezogene Daten nur vom jeweiligen Mitarbeiter selbst angefordert werden. Besteht ein Bedarf nach allgemeiner personenbezogener Auswertung, muss das im Energieunternehmen in einem Gremium beschlossen werden, in dem der Betriebsrat vertreten ist. Es dürfen auch die von den verschiedenen Systemen generierten Daten (z.B. von der Zeiterfassung und den Logzeiten der Programme) nicht verschnitten werden: Daten des elektronischen Fahrtenbuches oder der Schließmedien dürfen etwa nicht mit Informationen der Zeiterfassungssysteme abgeglichen werden.

Ab welchem Zeitpunkt der Betriebsrat an den Entwicklungs- und Einführungsprozessen neuer digitaler Anwendungen teilhat, wurde im Sample durchaus widersprüchlich diskutiert. Beim Technologiedienstleister ist der Betriebsrat in den Ankauf der Tools nicht involviert und es gibt auch keinen Hinweis, dass er auf die Vorauswahl potenzieller Anwendung Einfluss hatte. Auch ein Mitglied des Betriebsrates (FS1 INT10) bestätigt, dass sie nicht vor der Einführung neuer Systeme eingebunden werden.

*„Also die meisten wichtigen Themen kriegen wir dann irgendwie mit und rennen zum Datenschutzbeirat. Und das ist in so einem typischen Projektzyklus sehr spät, sehr spät.“ FS1 INT10*

Es scheint, als ob Informationen über die Einführung neuer Technologien v.a. über informelle Wege zum Betriebsrat gelangen. Von institutionalisierten Strukturen, die eine frühe Konsultation des Betriebsrates vorsehen, wurde nicht berichtet. Bei intern entwickelten digitalen Anwendungen meint ein IT-Mitarbeiter, dass es in manchen Fällen an ihm (und seinen KollegInnen) liegt, den Betriebsrat früh einzubeziehen:

*„Wenn die Personalvertretung in dem Projekt noch nicht involviert war, bei dem ich mitgearbeitet habe, und ich habe gesehen, das geht in die falsche Richtung, dann habe ich ihnen meistens gesagt: „Leute, also die Personalvertretung müsst ihr jetzt einbinden. Ihr bekommt einfacher die Zustimmung, wenn sie von Anfang an eingebunden sind.““ FS1 INT3*

In diesem geschilderten Fall findet der Kommunikationsfluss zwischen dem IT-Mitarbeiter und dem Betriebsrat schon bei der Definition des zu entwickelnden Tools, d.h. noch bevor die eigentliche Entwicklung begonnen hat. Erst nach Freigabe der Personalvertretung wird demnach mit der Entwicklung begonnen. Es ist fraglich, ob diese informelle Informationsweitergabe lückenlos funktioniert, aber sie scheint ein zentraler

Bestandteil des Informationsflusses zwischen Belegschaft und Personalvertretung zu sein, wie ein Betriebsrat bestätigt:

*„Für mich hat sich eigentlich in den letzten 2 Jahren gezeigt, wie wichtig es natürlich ist, dass man ganz einfach Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen pflegt, weil die bringen dir dann die Story, die tragen dir diese zu. [...] Ich glaube, es ist wichtig, dass die Mitarbeiter die Leute kennen, und dass sie wissen, an wen sie sich persönlich wenden können.“* FS1 INT10

Die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und ArbeitnehmerInnenvertretung wird als gut eingeschätzt und es wird auf individuelle Kontakte zwischen Beschäftigten bzw. Führungskräften und BetriebsrätInnen gesetzt. Hier geht es um Austausch unter ExpertInnen, die ein hohes fachliches Niveau besitzen. Der Austausch findet regelmäßig statt, ist aber nicht formalisiert.

*„Wir arbeiten sehr hier in Österreich sehr eng mit dem Betriebsrat zusammen. Wir haben eine sehr gute Zusammenarbeit und wir zeigen ihnen immer was wir tun und informieren sie. [...] Es gibt eine Person, die ist meine Bezugsperson, und die hat eine hohe Expertise und ist Teil des Betriebsrats.“* FS1 INT6

Beschäftigte wissen oft nicht genau, ob der Betriebsrat sich in Fragen der Einführung neuer Technologien überhaupt einbringt. Ihrer Einschätzung nach liegen die Tätigkeitsfelder des Betriebsrates v.a. bei Fragen des Datenschutzes, bei Themen zu Arbeitszeit und Arbeitsort, bei Outsourcing oder bei Überwachung und Leistungskontrolle.

*„Ich glaube, dem Betriebsrat ist wichtig, dass Daten oder dass diese Zeitaufzeichnungsthemen, dass das alles geschützt bleibt für die Mitarbeiter, und dass nicht alles, was der macht, aufgezeichnet wird und messbar wird. Ich glaube schon, dass ihm das sehr wichtig ist. Und auch Mobile Working und Co war ein großes Thema vom Betriebsrat, soweit ich das verstanden habe. Aber jetzt, was meine Tätigkeit an sich betrifft, kriege ich nix mit, nein. Es kann nur sein, dass im Hintergrund mit Führungskräften und mit Management einige Sachen macht.“* FS1 INT1

Der Betriebsrat bemüht sich, die Beschäftigten zu informieren und für Themen der digitalen Kontrolle, Leistungsbeurteilung und Überwachung zu sensibilisieren.

*„Also das heißt, in erster Linie ist ja wichtig, dass wir die Mitarbeiter darauf sensibilisieren, dass wir sagen: ‚Wenn du das Gefühl hast, dass du da kontrolliert wirst, dass deine Arbeitsleistung falsch bewertet wird, dann musst du sofort sagen‘ und dann drehen wir auch das Excel-Sheet ab.“* FS1 INT10

Die Wahlfreiheit bei der Verwendung einer spezifischen digitalen Anwendung, dürfte auf Widerstände des Betriebsrates zurückzuführen sein: Bei Systemen, die für die Erbringung der Arbeitsleistung nicht zentral sind, besteht kein Nutzungszwang und es gibt eine Betriebsvereinbarung, die besagt, dass neben dem neuen System auch das alte System weiterhin angeboten werden muss. Ein Pilotprojekt beim Technologiedienstleister, bei dem der Betriebsrat ebenfalls einbezogen war, sollte der Arbeitsfortschritt einzelner

MitarbeiterInnen automatisch aufgezeichnet werden. Die kommunizierte Intention war eine Verbesserung der Qualität: die Aufzeichnungen sollten dazu dienen, vom aufgezeichneten Arbeitsablauf zu lernen. Die Teilnahme an dem Pilotprojekt war freiwillig. Die Rückmeldung der Beschäftigten auf das System war laut einer Führungskraft recht positiv. Das Projekt wurde aber auf Widerstand der Personalvertretung aufgrund von Datenschutzbedenken wieder beendet.

Es gibt im Technologiedienstleistungsunternehmen und beim Energiedienstleister Rahmenbetriebsvereinbarungen für den Einsatz neuer digitaler Technologien. Die Idee ist, mit der Betriebsvereinbarung nicht mehr jedes System einzeln zu regeln, sondern einen Rahmen zu setzen, der grundlegend für neue Systeme gilt. Regelmäßige Treffen mit dem Arbeitgeber sollen klären, welches System im Detail wie eingesetzt wird.

*„Also wir haben ja schon begonnen, so vor 2 Jahren zu sagen: ‚Wir gehen weg davon, für jedes einzelne System eine Betriebsvereinbarung abzuschließen‘, was ja gut und wichtig und eigentlich von unserer Sicht ja gut ist, hast für jedes konkrete System. Wir haben natürlich jetzt auch einmal nachgezogen mit einer Rahmenbetriebsvereinbarung, dass wir halt gewisse Rahmen für alle, also eher versuchen, pauschal irgendwas zu regeln.“* FS1 INT10

Regelung von Anwendungen über Betriebsvereinbarungen, inklusive regelmäßiger Einsicht und Kontrolle wird vom Betriebsrat als vielversprechend eingestuft, auch wenn nicht jedes System *„Hundertprozentig konform läuft“* (FS1 INT10).

Auch im Logistikunternehmen gibt es in vielen Bereichen Betriebsvereinbarungen. Zum Beispiel zur mobilen Arbeit, Home-Office, Gleitzeit, zur Verwendung von SAP, zur Verwendung privater Mobiltelefone, zu Zutrittskontrollen und zur Telematik in Fahrzeugen. Durch die kontinuierlichen Veränderungen im Zuge von Digitalisierung ist es jedoch von großer Bedeutung, dass die Betriebsvereinbarungen regelmäßig aktualisiert werden. Das systematische Kontrollieren der Betriebsvereinbarungen auf ihre Aktualität und das zeitnahe Aktualisieren sind zentral.

*„[...] es tauchen immer wieder neue Projekte auf, die entstehen. Da kommen wir dann drauf, dass das eine oder andere vielleicht nachgeschärft werden müsste in eine Betriebsvereinbarung. Das tun wir dann auch zeitnah wie möglich und das gelingt auch.“* FS4 INT1

Beim Finanzdienstleister ist der Betriebsrat intensiv in die Gestaltung von digitalen Anwendungen einbezogen werden. Ein Betriebsrat meint, dass er sich schon früh in diesen Gestaltungsprozess einbringe (*„Und wenn ich nicht einbezogen werde, urgiere ich mich da hinein, weil mir das wahnsinnig wichtig ist“* FS2 INT4). Dafür spricht, dass es eine Reihe an institutionalisierten Gremien im Unternehmen gibt, bei denen die Einführung neuer Technologien thematisiert wird und in die der Betriebsrat eingebunden ist. Die Treffen beinhalten sowohl Sitzungen mit der Geschäftsführung, als auch Treffen mit Beschäftigten, bei denen die AnwenderInnenperspektive diskutiert wird (bspw. bei der Betriebsversammlung). Zusätzlich unterhält der Betriebsrat informellen Austausch mit der ausgelagerten IT-Betreuung und erhält dort Informationen aus erster Hand (*„Die rufen mich dann ganz einfach an und sagen: ‚Pass auf einmal, da kommt jetzt wieder was“*

Neues““ FS2 INT4). Neben dem Vorstand, den MitarbeiterInnen aus den betroffenen Abteilungen sind zusätzlich TesterInnen involviert, die die neuen Anwendungen in ihrem Arbeitsalltag testen. Außerdem sind externe Dienstleister – sowohl die Hersteller der Anwendung, wie auch Beratungsunternehmen – an dem Prozess beteiligt. Ähnlich wie beim Technologiedienstleister wissen die befragten Beschäftigten nicht genau über die Tätigkeit des Betriebsrates im Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien Bescheid. Eine Beschäftigte vermutet, dass der Betriebsrat vor allem dann aktiv wird, wenn Beschäftigte sich über Technologien beschweren. Hier wurde ein reaktives Verhalten beschrieben. Beim Finanzdienstleister gibt es keine Rahmenbetriebsvereinbarung zur Einführung digitaler Technologien.

In einem Fall wird geschildert, wie die Einführung eines digitalen Systems beim Finanzdienstleistungsunternehmen durch die ArbeitnehmerInnenvertretung verhindert wurde. Mit diesem System hätten die Beschäftigten für jede abgeschlossene Bearbeitung eine bestimmte Punkteanzahl bekommen. Für einen schnell zu bearbeitenden Fall hätte es bspw. einen Punkt gegeben, für einen mittelschweren Fall drei Punkte und für einen umständlichen Fall sechs Punkte. Die Einteilung nach Komplexität der Fälle wäre wohl nach dem schon besprochenen Schlüssel erfolgt, entlang dessen die Fälle auf die MitarbeiterInnen aufgeteilt werden. Je nach Anstellung (Vollzeit/Teilzeit) hätten die Beschäftigten eine Mindestanzahl an Punkten erreichen müssen. Die ArbeitnehmerInnenvertretung erfuhr erst von dem System, nachdem es bereits lief und wurde von einer Mitarbeiterin darauf aufmerksam gemacht. Der Betriebsrat ließ diese Form der Leistungsmessung stoppen, mit dem Argument, dass so die Leistung einzelner MitarbeiterInnen kontrolliert würde. Ein vergleichbares Vorgehen wurde bei Office 365 beschrieben. Eine Führungskraft wollte das Programm so erweitern, dass E-Mails in Outlook durch die Führungskraft kontrolliert werden können. Bei einem Treffen zwischen einem Personalvertreter und der Führungskraft „zum Kaffee“ (FS1 INT4) wurde das Thema besprochen und der Vorstoß wieder beendet.

Auch im Energieunternehmen erfolgt die repräsentative Mitbestimmung über die direkte Einbindung des Betriebsrats in Digitalisierungsprojekte. Obwohl mit den Projekten meist Rationalisierungen vorangetrieben werden, die auch einen Abbau von Arbeitsplätzen bedeuten können, ist der Betriebsrat positiv gegenüber den Projekten eingestellt, wie ein Beschäftigter festhält:

*„Und da ist der Betriebsrat mit dabei. Deswegen ist der Betriebsrat derzeit auch positiv dem Projekt gegenüber eingestellt, weil er erstens früh eingebunden ist, zweitens erstens auch bei solchen Vereinbarungen immer mitwirkt und eben der große Player ist und, ja, überall dabei ist.“* FS3 INT1

Im Energieunternehmen wird der Betriebsrat generell sehr früh einbezogen, um von Anfang an abgestimmte Lösungen zu erhalten und nicht im Nachhinein, wenn es bereits fertige Lösungen gibt, auf Widerstand zu stoßen. Insofern ist auch das Unternehmen an einer möglichst frühzeitigen Einbindung des Betriebsrats interessiert. Der Betriebsrat hat eine starke Position, ist im Betrieb sehr gut vernetzt und nutzt seine Rolle, um die Richtung der Digitalisierung zugunsten der Beschäftigteninteressen zu lenken („Wir sind im Vergleich zu anderen sehr hoch organisiert.“ FS3 INT2). Es wird vom Betriebsrat als

wichtig erachtet, Informationen zu Technologien aus unterschiedlichen Quellen zu beziehen. Der Betriebsrat musste sich die formale Einbindung in bestimmte Prozesse aber erst erarbeiten:

*„Also das ist ein offiziell abgesegneter Prozess, wo der Betriebsrat einen Punkt hat, dass er sein Statement zu dem Ding abgibt. Und dem entsprechend, wenn er sagt: ‚Okay, das ist mit der Rahmen-BV abgedeckt‘, dann ist es so. Wenn wir weitere Informationen brauchen, dann ist quasi der Prozess der weiteren Ausrollung gestoppt. Wir reden aus. Und wenn das Okay kommt, dann geht es wieder weiter.“* FS3 INT4

Andererseits gehen – neben der mehr oder weniger formalen Einbeziehung des Betriebsrates in die Digitalisierungsprojekte – Beschäftigte aktiv auf den Betriebsrat zu und melden, wenn sie den Eindruck haben, dass Dinge nicht gut bzw. nicht in ihrem Sinne ablaufen.

*„Und die Leute kommen auch mit den Themen, wenn ihnen was auffällt und sagen uns dann durchaus aktiv: ‚He, da habe ich das und das gesehen.‘ Also diese Informationsschiene funktioniert.“* FS3 INT2

Auch wenn es von Seiten der Belegschaft teilweise Bedenken bei der Einführung eines neuen Systems gab, konnte der Betriebsrat bisher bei Digitalisierungsprojekten vermitteln und gegebenenfalls Adaptierungen der Projekte bewirken. Etwa als MitarbeiterInnen gewahrt wurden, dass durch ein Tool der Arbeitsfortschritt kontrolliert werden könnte, wurde sofort von Seiten des Betriebsrates interveniert und geregelt, dass Daten nicht auf Personenebene ausgewertet und zur Leistungsbeurteilung herangezogen werden dürfen. Generell versteht sich der Betriebsrat im Energieunternehmen eher als kontrollierende Instanz. Für eine aktive Gestaltung der Veränderung fehlen die Ressourcen und das jeweils spezifische Wissen.

*„Aktiv gestaltend können wir nur schwer sein. Wenn jetzt im Lager im SAP ein neues Tool eingeführt wird, dann weiß ja ich nicht, was der im Lager für eine Anforderung hat. Also das weiß er, das kann ein jeder nur in seinem Bereich. Wo wir sehr wohl aktiv gestaltend eingreifen, wenn es halt umso Daten geht und wo es halt dann wirklich um die arbeitsrechtlichen Aspekte geht, um die Dinge, nicht, die sich ja dann durchaus überschneiden bei den ganzen Systemen oder bei vielen.“* FS3 INT2

Im Energieunternehmen zeigt deutlich, dass die Einbindung des Betriebsrats – vor allem bei einem in der Belegschaft gut verankerten Betriebsrat – für das Unternehmen insgesamt positive Folgen haben kann. So kann der Betriebsrat vermittelnd tätig sein und dementsprechend die Akzeptanz von technologischen Veränderungen in der Belegschaft erhöhen. Gerade bei Skepsis gegenüber neuen Technologien – etwa weil die Beschäftigten ihre Routinen nicht verändern wollen bzw. Angst haben, im Umgang mit neuen Technologien überfordert zu sein – werden einzelne Funktionen von neuen Anwendungen nicht verwendet. Wenn MitarbeiterInnen wissen, dass der Betriebsrat bei der Einführung neuer Systeme eingebunden war, wirkt sich das positiv darauf aus, neue Systeme zu akzeptieren und ihnen zu vertrauen. Bei der Einführung von neuen digitalen



Systemen kommt der IT-Abteilung eine wichtige Rolle zu, da sie für entsprechende Adaptionen sorgen und Fragen abklären kann, was zu einer reibungsloseren Implementierung beitragen kann. Die IT-Abteilung ist beispielsweise bestrebt den Datenzugriff in einer Betriebsvereinbarung regeln, um sich im Falle von Anfragen von Seiten des Managements auf Regelungen beziehen zu können, die eine Datenweitergabe an Dritte verhindern sollen. Sollte etwa das Management von der IT-Abteilung personenbezogene Daten anfordern, kann das von der IT-Abteilung mit Verweis auf die Betriebsvereinbarung abgelehnt werden.

Auch im Energieunternehmen gibt es eine Rahmenbetriebsvereinbarung zur Einführung neuer Technologien, die in erster Linie die Verarbeitung personenbezogener Daten regelt, da nicht alle Systeme in einer eigenen Betriebsvereinbarung geregelt werden können. Für besonders wichtige bzw. kritische Systeme gibt es aber häufig eine eigene Betriebsvereinbarung. Falls digitale Anwendungen eingeführt werden, bei denen personenbezogene Daten verarbeitet werden, müssen diese Anwendungen in einem Gremium abgesegnet werden. In diesem Gremium ist die Personalabteilung, die IT-Abteilung und der Betriebsrat vertreten. Ist die Einführung eines neuen Systems geplant, wird automatisch der Betriebsrat informiert und dieser beurteilt, ob eine eigene Betriebsvereinbarung nötig ist, oder ob die Regelung mit der bestehenden Rahmenbetriebsvereinbarung abgedeckt ist. Im Selbstverständnis des Betriebsrates ist die vorrangige Aufgabe die der Kontrolle, etwa wenn es um Überwachung geht. Wobei Systeme die von den technischen Abteilungen kommen, tendenziell einer weniger kritischen Prüfung unterzogen werden, als solche, die von der HR-Abteilung kommen, wo die Sorge besteht, dass Mitarbeiterdaten verarbeitet und zur Beurteilung herangezogen werden könnten.

#### **10.4. Individuelle Einbeziehung von Beschäftigten**

Für Fragen der Mitbestimmung bei der Einführung von Technologie ist wichtig in wie weit Beschäftigte direkt in Prozesse der Technologieentwicklung und -implementierung einbezogen werden. Welche Entscheidungen werden von Beschäftigten angeregt oder initiiert? Bei welchen Entscheidungen werden die Beschäftigten als ExpertInnen für die einzuführenden Technologien befragt? Wo haben sie Anteil an der Entwicklung selbst und wo können sie auch nach der Implementierung noch Verbesserungen einbringen und erwirken?

Im Fall des Logistikunternehmens werden – so genannte – Intranet-RedakteurInnen aus den unterschiedlichen Abteilungen in die Einführung eingebunden. Sie sind fortwährend diejenigen, die sich am direktesten in die Gestaltung einbringen können. Dies betrifft auch Fragen, die über die inhaltliche Ausgestaltung hinausgehen und zum Beispiel Gestaltung und Technologie betreffen, da sie in regelmäßigem Austausch mit den GestalterInnen in der IT-Abteilung stehen.

*„Wie das neue Intranet relaunched wurde, da waren wir wirklich von Anfang an eingebunden, sind eingeladen worden, dass wir von Anfang an mitlernen können,*

*natürlich mit dem Hintergedanken, dass man das den Kollegen erklärt. Da bin ich mir ganz sicher“ FS4 INT2*

Die Verwendung des Intranets ist verpflichtend. Ein Einstieg ins Computersystem erfolgt ausschließlich auf diesem Weg. Es wird regelmäßig Feedback der Beschäftigten zum Intranet eingeholt und die Anliegen der Beschäftigten werden auch aufgenommen, so ein Interviewter.

*„Man kann sich hier einbringen. So. Es ist sogar gewünscht. Also es ist wirklich ausdrücklich gewünscht zu sagen: Ja, können wir hier irgendwas verbessern? Weil die Projektleiter, die das machen, gehen einmal davon aus, dass sie natürlich wissen: Was ist heute die Anforderung an Intranet? Aber wie erleben es die Menschen?, können wohl die Leute nicht so sagen. Und dann sind sie auf dieses Feedback angewiesen.“ FS4 INT1*

Über das Intranet wird den Beschäftigten eine Fülle von Programmen zur Nutzung angeboten. Welche digitalen Tools in einem Projekt konkret verwendet werden, liegt de facto in der Verantwortung der jeweiligen Projektleitungen. Die MitarbeiterInnen sind von deren Entscheidung abhängig. Die Nutzung diverser darüber hinaus angebotener Programme ist jedoch freiwillig und wird von den Beschäftigten selbst entschieden.

Im Logistikunternehmen haben die Beschäftigten auch Mitbestimmungsmöglichkeiten, wenn es um die Nutzung von Hardware – konkret Smartphones – geht. Den Beschäftigten werden Smartphones mit standardisierter Ausstattung (abhängig von der Unternehmensebene) zur Verfügung gestellt. Auf Wunsch können aber auch eigene Endgeräte genutzt werden was zunehmend in Anspruch genommen wird. Gründe sind neben Vorlieben für bestimmte Betriebssysteme auch die Leistungsfähigkeit der Geräte.

*„Dafür war das Dienst-Handy von der Leistungsfähigkeit relativ überschaubar. Und das bringt mich dann auf ein anderes Problem, nämlich dass ich es nicht so verwenden kann, wie ich es verwenden möchte. Dann habe ich halt selbst, sozusagen, diesen Schritt gesetzt. Das machen viele im Hause mittlerweile.“ FS4 INT1*

Aus technischer Sicht ist es eine große Herausforderung, auf die individuellen Wünsche bezüglich der technischen Infrastruktur der Beschäftigten einzugehen. Bei den Smartphones gibt es die Möglichkeit, dass private Geräte verwendet werden können. komplizierter ist es, wenn es um Software auf den Laptops des Unternehmens geht. Hier gilt es Fragen der Datensicherheit und der Selbstbestimmung abzuwägen.

*„Das ist für die IT-Landschaft eine Riesenherausforderung. Für ein Netzwerk mit [so vielen] Menschen hier im Haus ist das...muss man schauen, dass man die IT-Landschaft sehr strukturiert und sehr genau irgendwie im Rahmen hält, weil natürlich würde jeder gerne alles installieren könne. Das geht aber so nicht. Wir müssen aufpassen, dass wir nicht Angriffe von außen haben. Das Thema Cyber-Kriminalität ist [...] ein großes. Wir haben nicht einen Hacker-Angriff, sondern viele. Und wir müssen die auch...wehren die auch ab mit einer sehr, sehr ausgeklügelten Sicherheitsangelegenheit und -thematik. Und wir haben auch eine*

*eigene Security, die auf IT spezialisiert ist. Ja, also wir können hier nicht tun und lassen, was wir wollen. Es gelten hier Regeln.“ FS4 INT1*

Beim Technologiedienstleister sind Fragen der Mitbestimmung entlang der einzelnen Technologien abzuhandeln, da es dabei große Unterschiede gibt. Bei Programmen des *process mining* ist eine Einbeziehung der Beschäftigten nur bedingt vorhanden. Das Produkt, die Technologie ist *off-the-shelf*, wird also als Anwendung zugekauft, ohne weitgehende Anpassungsmöglichkeiten. Die wenigen möglichen Anpassungen am Programm werden vor Ort vorgenommen. Die Beschäftigten bekommen eine Einschulung zu dem Programm und nutzen es anschließend. Der Schulungsbedarf für das Tool ist gering, da es eine intuitive grafische Oberfläche hat. Die Beschäftigten haben im Programm selbst Gestaltungsspielraum, d.h. die Prozessabläufe können in eingeschränktem Rahmen gestaltet werden. Ein Beschäftigter, der mit der Implementierung des Programms betraut ist, beschreibt den Einführungsprozess und die Einbeziehung der Beschäftigten:

*„Ich ihnen Optionen: wer ist involviert und wie viele Personen, wie soll der Prozess aussehen und wie schnell soll das Ganze ablaufen.“ FS1 INT6*

Die Umgestaltung der Prozesse bei *process mining* geschieht dann durchaus unter Einbeziehung der MitarbeiterInnen. Die an einem Prozess beteiligten Personen sitzen gemeinsam in einem Raum und bringen ihre Arbeit, ihre jeweiligen Tätigkeiten mit. Diese Treffen können Tage oder Wochen dauern und sollen einer detaillierten Analyse der einzelnen Prozessschritte dienen. Nach der Analyse werden Veränderungen mit den Beschäftigten diskutiert.

Eine Problematik bei Produkten großer internationaler Anbieter ist, dass das Prozedere Änderungen bzw. Anpassungen vorzunehmen, umständlich und komplex ist. Die Unternehmen vertrauen meist auf die Expertise des Herstellers, der für Unternehmen auf der ganzen Welt weitgehend standardisierte Software produziert. Die direkte Mitbestimmung bei der Programmauswahl und Implementierung scheint daher eingeschränkt zu sein. Der Trend im Unternehmen geht in die Richtung *Services* über Cloudsysteme zuzukaufen. Über die Cloud werden dann durch den Hersteller regelmäßig Weiterentwicklungen eingespielt, die kaum zu beeinflussen sind.

*„Es ist ein global verfügbares Tool, das auf der ganzen Welt verwendet wird und sich sehr schnell weiterentwickelt. Da ist es nicht wert Zeit und Aufwand zu investieren und zum Unternehmen zu gehen und ihnen zu sagen, was ich nicht mag. Wir verwenden das vielleicht in ein paar Jahren oder in einem Jahr. Kommt darauf an wie schnell man ist.“ FS1 INT6*

Bei der Einführung von Automatisierungsanwendungen (*robotic process automation*) wird das Vorgehen dahingehend beschrieben, dass Abteilungen (unklar, ob MitarbeiterInnen oder/und Führungskräfte) über die Möglichkeiten informiert werden, die sich durch den Einsatz von *robotic process automation* ergeben können. Darauf aufbauend sollen in den Abteilungen Vorschläge erarbeitet werden, wo Einsatzmöglichkeiten bestehen. Ausgangspunkt für eine Automatisierung soll im

Idealfall immer der Arbeitsprozess des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin sein und er/sie soll in den Automatisierungsprozess einbezogen werden:

*„Wir starten vom Use-Case und nicht von der Technologie, ja? Weil wenn der Mitarbeiter selbst einbringt und sagt: ‚Das Kopieren vier Stunden lang von links nach rechts ist mehr als mühsam, ja? Habt ihr nicht eine Lösung für mich?‘“ FS1 INT4*

Initiativen für Digitalisierungsprozesse können auch bottom-up in Abteilungen entstehen, wenn zum Beispiel Zulieferer Verbesserungen vorschlagen oder weil im Team eine Idee entsteht. Wie groß das Mitspracherecht tatsächlich ist, geht aus der Empirie nicht eindeutig hervor. Ein anderer Beschäftigter meint, dass es gerne gesehen wird, sich in diese Prozesse einzubringen. Tatsächliche Mitsprache bei der Einführung bzw. Gestaltung von Technologien bedeute dies aber nicht, denn ihm fehle in der Praxis das nötige Verständnis, um bei den technischen Anwendungen *„in die Tiefe zu gehen“* (FS1 INT11) und eine ernsthafte Auseinandersetzung mit der Technologie würde viel Zeit kosten. Eine Beschäftigte schildert ein hierarchisches anmutendes Verhältnis zwischen den spezialisierten Digitalisierungsabteilungen und jenen Abteilungen, in denen die Digitalisierungsvorhaben umgesetzt werden. Digitalisierte Abläufe aus bestimmten Abteilungen werden dezidiert auch auf andere Abteilungen übertragen, d.h. ausgehend von Pilotprojekten (*use cases*) werden bestimmte Prozesse standardisiert und in unterschiedlichen Abteilungen eingesetzt (*„wir entwickeln den Benchmark und den besten Ablauf geben wir dann weiter“* FS1 INT2).

Gegen die Einführung von neuen digitalen Systemen gab es in der Vergangenheit auch Widerstände von Seiten der Beschäftigten. In diesem Zusammenhang wird auf individuelle Eigenschaften der Beschäftigten verwiesen: den 'Alteingesessenen' wird zugeschrieben, sie würden es besonders schwer mit der Umstellung auf neue Arbeitsweisen haben und sie würden Kontinuität der Arbeit bevorzugen. Die ‚Jungen‘ wären demgegenüber eine technikaffine Gruppe. Diese erste Gruppe würde sich dann gegen Veränderungen (in diesem Fall allgemeiner gefasst, als lediglich die Nutzung digitaler Systeme) wehren, die zweite Gruppe hat den Umgang mit digitalen Anwendungen früh gelernt und fordert digitale Anwendungen ein. In dem vorliegenden qualitativen Sample konnten keine Stimmen eingefangen werden, die dem ersten Typus entsprechen würden; Im Unternehmen gibt es Ansätze die Veränderungen unter dem Schlagwort *Change-Management* zu begleiten, sowohl hinsichtlich der Einführung neuer technischer Systeme, als auch in Bezug auf die Umstrukturierung von Abläufen (Stichwort: agile Methoden). Beschäftigte sollen so an die veränderten Rahmenbedingungen und die neuen Abläufe herangeführt werden. InterviewpartnerInnen gehen aber auch deutlich darauf ein, dass bei diesem Prozess nicht alle Beschäftigten zufriedengestellt werden. Eine Führungskraft meint, dass es bei diesem Prozess *„Kollateralschäden“* gibt:

*„Aber diese Veränderung, der Widerstand und alles, was passiert, das war schon enorm, ja? Und da gibt es - ist da in dem Zusammenhang ein unschönes Wort, aber mir fällt jetzt kein anderes ein, - extrem viele Kollateralschäden auch, glaube*

*ich. Da gibt es Menschen, denen das nicht passt. Da gibt es Widerstand, da gibt es Verlustängste.“ FS1 INT9*

In einer anderen Sequenz wird beschrieben, wie sich die Einstellung von Beschäftigten im Zeitverlauf verändert: wofür es anfänglich noch Zustimmung gab, dagegen entwickelte sich später deutlicher Widerstand. Wenn sich Beschäftigte nicht mit den veränderten Bedingungen abfinden, bedeutet das am ehesten einen Wechsel in eine andere Abteilung.

*„Am Anfang haben Leute gesagt: ‚Ja, okay, machen wir mit.‘ Und dann haben sie auf einmal gespürt, dass sie jetzt wo mitarbeiten müssen auf die neue Art und Weise. [...] Und dann hatten wir die Phase im Frühling, im Sommer, des wirklich offenen Widerstands, also wirklich offener Blockade, wo man sagt: ‚Aber du musst das, es gibt keinen Weg dran vorbei, du musst da mitmachen!‘ Also, jetzt sind wir eher auf einem Pfad, wo sie es eher akzeptieren.“ FS1 INT7*

Aus Sicht eines IT-Mitarbeiters, der an der technischen Umsetzung von Digitalisierungsprojekten arbeitet, sind sich die Abteilungen oft nicht darüber im Klaren, was mit einer bestimmten Anwendung erreicht werden kann und was nicht. Der Prozess stellt sich als intensiver Austausch zwischen ProgrammiererInnen und den Abteilungen dar, bei dem oft erst definiert wird, was mit der Anwendung erreicht werden soll:

*„Dann ging es in die Requirements-Analyse. Das heißt, man hat so die Ziele. Und das waren dann wirklich intensive Treffen mit den Fachbereichen, wo sie gesagt haben, was sie glauben, dass sie haben wollen, weil das ist ja meistens nicht das, was sie wirklich wollen. Und da eben diesen Schritt zu machen und zurückzugehen und zu sagen: ‚Okay, was ist euer Ziel? Was wollt ihr erreichen? Weil das, was ihr mir gesagt, wenn ich euch das tue, dann bekommt ihr dieses und jenes. Ist das das, was ihr wollt?‘ ‚Na ja, eigentlich nicht.‘ ‚Gut. Was ist denn wirklich eure Intention? Sagt mir nicht, wie ich es machen soll, sondern sagt mir: Was wollt ihr erreichen?‘ Und dann erarbeiten wir das gemeinsam.“ FS1 INT3*

Bei manchen Technologien sind der endgültigen Einführung Testphasen vorgelagert. Dies beinhaltet im Idealfall auch *user-acceptance-testing*, also die Einbeziehung ausgewählter Beschäftigter. Technologien werden während der Testphase auf Basis des gesammelten Feedbacks überarbeitet. Dieser Prozess dient auch dazu, Widerstände der Beschäftigten früh zu erkennen. Erst wenn die Pilotphase erfolgreich abgeschlossen wurde, wird das System freigegeben. Wie weit diese Überarbeitungen gehen und ob auch grundsätzliche Funktionen geändert werden ist unklar. Wenn das Testprotokoll aber ohne Einsprüche abgeschlossen wird, wird auf spätere Einsprüche keine Rücksicht genommen.

*„Es gibt natürlich im Zuge der Produktentwicklung oder Serviceentwicklung Mitarbeiterbindung, wo ein paar Kollegen das dann testen können. Das passiert ja, aber jetzt natürlich nicht in der Fläche. Also, wenn wir heute sagen: Wir machen ein neues – ich bleibe jetzt bei dem Beispiel – Logistikmodul, dann sind schon ein paar Leute von der Logistik dabei, aber nicht alle 80 Leute, ja, also da sind 3, 4 dabei, die gestalten das auch mit, aber die anderen 76, die kriegen das zum Verwenden dann, ja?“ FS1 INT9*

Auch beim Finanzdienstleister werden für den Einführungsprozess neuer Technologien üblicherweise lange Testprozedere mit MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Abteilungen durchlaufen. Bei diesen Testdurchläufen werden die Anwendungen in erster Linie auf Fehler hin überprüft, zusätzlich wird aber auch getestet, ob die ‚Usability‘ den Erwartungen der Beschäftigten entspricht. In dieser Phase sollen die Beschäftigten Veränderungs- oder Verbesserungsvorschläge für die digitalen Anwendungen einbringen. Die MitarbeiterInnen sind *„dazu angehalten, auf solche Dinge zu achten“* (FS2 INT1). In wie fern Bedenken der Beschäftigten Gehör finden, die zu höheren Belastungen, oder zu einer Intensivierung der Arbeit führen würden, geht aus dem Material nicht eindeutig hervor. Der Betriebsrat kann aber schon vor diesem Stadium von Problemen oder Unzufriedenheiten, die zu Tage treten erfahren, etwa über informelle Kanäle (*„Es kommen die Kollegen und sagen: ‚Es ist nicht zum Arbeiten.‘“* FS2 INT1) oder formalisierte Treffen, bei denen über die Tests berichtet wird.

Ein Betriebsrat des Unternehmens berichtet von der Einführung eines konkreten IT-Systems, bei der großer Wert auf Mitbestimmung der Beschäftigten gelegt wurde. Das Beispiel veranschaulicht gut, wie schlecht begleitete bottom-up-Prozesse auch zu großen Enttäuschungen der Beteiligten führen können. Im konkreten Fall gab es, bevor das System implementiert wurde, für die Beschäftigten die Möglichkeit Anforderungen zu formulieren. Von den Abteilungen wurden daraufhin *„Bibeln geschrieben, was wir alles gerne für Wünsche hätten“* (FS2 INT4). Das mit der Implementierung betraute externe Unternehmen nahm die Anforderungskataloge entgegen, die meisten Wünsche wurden aber mit dem Argument, sie seien technisch nicht zu realisieren zurückgewiesen. Aus Sicht des Betriebsrates wäre es daher zielführender gewesen, zuerst zu überlegen was aus technischer Sicht möglich gewesen wäre und darauf aufbauend Anforderungen an das System zu definieren.

Mitgestaltung an Digitalisierungsprozessen geschieht im Energieunternehmen vornehmlich über ein intern dezidiert als *„Digitalisierungsprojekt“* bezeichnetes Programm, bei dem Beschäftigte eigene Vorschläge zur Digitalisierung des Arbeitsablaufs in ihren Abteilungen einbringen sollen. Da MitarbeiterInnen selbst bestimmen können, zu welchen Themen sie ein Projekt einreichen und wie die digitalen Systeme eingesetzt werden sollen, verfügen sie über eine frühe Mitgestaltungsmöglichkeit. MitarbeiterInnen sollen Anstöße für Veränderungen liefern und werden dafür vom Unternehmen honoriert. Eingeschränkt werden die Möglichkeiten zur Mitbestimmung dadurch, dass die Auswahl der Projekte nicht mehr bei den Beschäftigten alleine liegt. Die Vorgaben, dass Digitalisierungsszenarien entwickelt werden müssen, ist vom Management festgesetzt, die Ideen für die Umsetzung sollen aber von MitarbeiterInnen auf allen Hierarchieebenen kommen.

*„Die Ideen für Digitalisierungsprojekte kommen von den Mitarbeitern. Das ist nämlich so ein Erfolgs-Rezept, dass nicht die Ideen vom Bereichsleiter oder vom Geschäftsführer vorgegeben werden. Weil meistens wird ja die Strategie auch auf Top-Level geplant von den einzelnen Gesellschaften. Bei uns ist es wirklich so, dass man zum einen oben die Vorgabe vom Vorstand, vom Konzernvorstand gibt: zwei Projekte muss jeder machen, jeder Bereich. Welche zwei das sind, das*

*entscheiden wir in unserem Projekt gemeinsam mit diesen Abteilungen. Und die Vorschläge dafür, das kann auch von untersten Mitarbeitern rauf kommen.“ FS3 INT1*

MitarbeiterInnen haben im Energieunternehmen zusätzlich direkt die Möglichkeit technische Veränderungen über eine Kommunikationsschnittstelle, die sich „Ideenmanagement“ nennt, einzubringen.

*Dann sitzt dort der Ideen-Manager, der diese Idee weiter betreut. Der schickt das weiter an jemanden, wo er sagt, der ist dafür geeignet. Der bewertet das auf Umsetzbarkeit, auf Kosteneinsparung, ob das aus seiner Sicht Sinn macht oder nicht. Und danach wird das nachher mit der Geschäftsführung noch nachgesprochen. Und dann wird entschieden: Kriegt der Mitarbeiter jetzt eine Bonifikation: ja/nein? Setzen wir das um: ja/nein? Wenn es zur Umsetzung kommt, wird das dann entsprechend entweder fremd vergeben oder den Abteilungen weitergeleitet, dass das eben zum Umsetzen ist.“ FS3 INT6*

Bei diesem Konzept zeigt sich, dass Eigeninitiative der MitarbeiterInnen besonders gefördert wird. Bei beiden Formen der Einbeziehung der Beschäftigten – den Digitalisierungsprojekten und der Kommunikationsschnittstelle – wird betont, wie wichtig es ist, dass die Beschäftigten möglichst bald mit ins Boot geholt werden, um Widerstände bei der Einführung zu verhindern, wie folgende Zitat zeigt:

*„Grundsätzlich sind die Mitarbeiter immer sehr skeptisch, wenn man was Neues einführt, quasi eingesetzt werden. [...] Und dort, die auf die Reise mitzunehmen, das ist gar nicht so einfach, weil wir da kommen natürlich nur die skeptischen Blicke und so: Was haben wir denn da? Und was brauchen wir denn das? Und das hätten wir ja viel schneller gemacht, ja, wenn wir es gleich selber mit der Hand gemacht hätten. Das braucht ein bissl eine Zeit, bis man wen umgepolt hat, dass der das sieht. Wir haben das immer so gemacht jetzt, dass wir das herzeigen in den Jour-fixes, sagen: „Jetzt haben wir wieder was produziert, schaut euch das an, auch wenn es euch nicht betrifft, aber so läuft das derzeit ab.“ Und da merke ich dann schon: Aha, da gibt es dann so ein Aha-Erlebnis. [...] Und so versuchen wir jetzt, die Mitarbeiter da ins Boot zu holen, damit wir Betroffene eben zu Beteiligten machen. FS3 INT3*

Von Seiten des Managements wird immer wieder die Notwendigkeit betont, MitarbeiterInnen möglichst umfassend einzubinden. Um die Akzeptanz für technische Änderungen zu erhöhen, kann neben der frühzeitigen Einbindung der MitarbeiterInnen auch umfassende Information hilfreich sein, d.h. es muss Überzeugungsarbeit geleistet werden. Gleichzeitig wird hervorgehoben, dass die Lösungen von Anfang an funktionieren müssen, damit keine ablehnende Haltung entsteht. Im Betrieb wird also auf zwei unterschiedliche Strategien gesetzt: einerseits wird versucht Beschäftigte in die Prozesse zu involvieren und ihnen Mitsprache einzuräumen, andererseits werden früh Informationen verbreitet, um Beschäftigte von den digitalen Anwendungen zu überzeugen: *„Ich glaube, dass sehr viel Kommunikation dazugehört. Warum? Weil man muss, denke ich, Überzeugungsarbeit leisten [...]“ (FS3 INT4)* Es dürfte nicht immer

gelingen die MitarbeiterInnen in die Prozesse einzubinden und ihnen auch Mitspracherechte einzuräumen. In der Personalverrechnung wird beispielsweise von der Einführung eines Programms berichtet und dem Widerstand der Beschäftigten, die das neue Programm nicht nutzen wollten. Auf der Erfahrung aufbauend wird von dem Interviewpartner heute versucht die Beschäftigten schon früh in den Prozess der Technologieeinführung einzubeziehen.

*„Beim Business-Warehouse haben wir uns nicht ausreichend Zeit genommen, weil wir da eher im Fachlichen und im Druck waren, überhaupt das in die Gänge zu bringen. Und dann vergisst man aber den Betroffenen da mitzunehmen. Das haben wir daraus schon gelernt, dass wir das von Anfang an gescheit aufsetzen, dass sie von Anfang dabei sind und von Anfang an dann auch sagen können... Also, wenn mir jetzt wer gesagt hätte: ‚Das ist ein total dummes Tool und das brauchen wir nicht und das hat keinen Mehrwert‘, dann hätte ich auch darüber nachgedacht, ob ich es kaufe. Aber das ist jetzt nicht gefallen. Das war eher: ‚Ja, nein, das passt jetzt. Und das haben wir gesehen. Und das ist gut. Und dann funktioniert das dann.‘ [Jetzt] können sie es mitentscheiden, ob ich das kaufe oder nicht, wenn sachliche Kriterien vorliegen, werden sie eingebunden.“ FS3 INT3*

Manche MitarbeiterInnen sind durch ihre langjährige Expertise im Energieunternehmen auch in einer sehr guten Verhandlungsposition und können dementsprechend gewisse Veränderungen ablehnen, wie das ein operativ tätiger Mitarbeiter, der Projektierung übernehmen hätte sollen, machte. Ein Beschäftigter beschreibt, wie er administrative Arbeiten über ein digitales Tool selbst übernehmen hätte sollen und die Qualität seiner eigentlichen Arbeit darunter litt:

*„Mein Teamleiter hat gemeint, ich soll auch Projekte übernehmen und Projekte machen und halt zwischendurch das abarbeiten. Ich habe mich zwar nicht verwehrt und habe das auch eine Zeitlang gemacht mit meinem jungen Kollegen und habe dann gesagt, wenn er haben will, dass ich noch effizient bin, dann soll er mich arbeiten lassen und ‚mit dem Scheiß in Ruhe lassen‘. Na, man kann nicht so wie ich handwerklich draußen arbeiten und dann vielleicht noch irgendwo bei einer anderen Baustelle ein Material bestellen, weil man für die andere Baustelle... Da wäre es so gewesen, dass ich auch kleine Baustellen habe, aber zusätzlich noch arbeite. Und das funktioniert nicht. Das funktioniert nicht, dass der irgendwo zeitlich gebunden was macht und nebenbei projiziert.“ FS3 INT5*

Auch wenn über die Projektschiene im Energieunternehmen Vorschläge für Digitalisierungen und Automatisierungen von den Beschäftigten eingebracht werden, schätzt ein Personalvertreter den Handlungsspielraum der Beschäftigten als gering ein. Schlussendlich gehe es trotz allem um die Einführung von technischen Systemen, mit dem expliziten Ziel, Kosten einzusparen und Abläufe effizienter zu machen. Wenn es auf Kosten der Beschäftigten gehe, dann müsse der Betriebsrat auch entsprechende Handlungen setzen:

*„Im Endeffekt geht es bei den Digitalisierungsprojekten darum, dass dann irgendwas umgesetzt oder eingeführt wird. Und wenn es dann soweit ist und es*



*würde sich dann um irgendwas handeln, wo eben Mitarbeiterdaten involviert sind bzw. irgendeine Beurteilung stattfinden soll aus irgendwelchen Gründen, dann würden wir als Betriebsrat da einschreiten, nicht? Was das Kind für einen Namen hat, ist egal.“ FS3 INT2*

## **10.5. Kurzzusammenfassung**

Betriebsvereinbarungen und Rahmenbetriebsvereinbarungen geben den BetriebsrätInnen die Möglichkeit, bestimmte Funktionen und Datenverarbeitungen einzuschränken. Diese Möglichkeit wird in allen untersuchten Unternehmen genutzt. In allen untersuchten Unternehmen wird der Betriebsrat bei Themen rund um Datenschutz und Datensicherheit einbezogen. Bei der Einführung neuer (digitaler) Anwendungen stellt sich die Situation komplexer dar: von einer zeitlich frühen formalen Einbeziehung des Betriebsrats bei der Einführung neuer Anwendungen wurde nur beim Finanzdienstleistungsunternehmen und beim Energiedienstleister berichtet. Dort gibt es eine Reihe an regelmäßigen Treffen, die auch dazu dienen, den Betriebsrat über neue Technologien und deren geplanten Implementierungen zu informieren. In den anderen Unternehmen dominiert der informelle Austausch. Hervorgehoben wird in allen Betrieben die hohe Wichtigkeit von guten Kontakten zu den IT-Abteilungen. Oft basieren diese Informationsflüsse auf persönlichen Kontakten zwischen den AkteurInnen. Darüber hinaus werden BetriebsrätInnen aktiv, wenn Beschäftigte mit konkreten Beschwerden auf sie zukommen. Dies erfordert in der Regel ein hohes Engagement der BetriebsrätInnen sich Wissen anzueignen und in Informationsflüsse eingebunden zu sein. Wie BetriebsrätInnen mit technologischen Neuerungen umgehen, wenn sie selbst keine IT-ExpertInnen sind, stellt sich als Herausforderung dar.

Beschäftigte werden auf unterschiedliche Art und Weise in die Entwicklungs- und Einführungsprozesse von Technologien einbezogen. Im Logistikunternehmen können sich VertreterInnen verschiedener Abteilungen in die inhaltliche Gestaltung einbringen, sind in die Einführung der Technologien eingebunden und stehen im Austausch mit den EntwicklerInnen. Zusätzlich können alle Beschäftigten Feedback zu bestehenden Systemen einbringen und auf diese Anliegen wird laut Interviewpartnern auch Rücksicht genommen. Bei Produkten, die von großen Anbietern zugekauft werden, sind die Anpassungsmöglichkeiten meist aber sehr eingeschränkt. Im Technologiedienstleistungsunternehmen gibt es bei solchen *off-the-shelf*-Produkten kaum Mitgestaltungsmöglichkeiten durch die Beschäftigten. Etwas größer ist der Spielraum bei Automatisierungen, die *inhouse* implementiert werden: in den Abteilungen werden Vorschläge zu Automatisierungspotenzialen erarbeitet und Ausgangspunkt soll im Idealfall immer der Arbeitsprozess des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin sein, die in den Prozess einbezogen werden. Bei diesem Vorgehen werden Ideen zu Automatisierung am ehesten *bottom-up*, also direkt von den Beschäftigten entwickelt. Insbesondere im Finanzdienstleistungsunternehmen sind lange Testphasen von neuen Anwendungen üblich, an denen Beschäftigte teilnehmen. Neben einer Fehlersuche gibt es in diesen Tests auch immer die Möglichkeit die *usability* der Programme zu prüfen und

Verbesserungsvorschläge einzubringen. Sollte es große Unzufriedenheit mit einem Programm geben, erfährt der Betriebsrat im Rahmen dieser Tests davon. Im Energieunternehmen schließlich sollen MitarbeiterInnen in einer eigens kreierte Projektschiene Vorschläge zur Digitalisierung und Automatisierung von Arbeitsschritten einbringen, was grundsätzlich weitgehende Mitgestaltungsoptionen eröffnet. Was eingereicht wird steht den Beschäftigten auch weitgehend frei, die Vorhaben müssen aber zur Erreichung definierter (Unternehmens-)Ziele beitragen und welche Vorschläge auch tatsächlich implementiert werden, wird vom Management entschieden.

Die Einbeziehung der MitarbeiterInnen erlaubt auf der einen Seite die Mitsprache daran, welche Funktionen die Technologie haben soll und welche Arbeitsschritte automatisiert werden sollen. Auf der anderen Seite wird die Einbeziehung der MitarbeiterInnen auch dahingehend genutzt Akzeptanz für die weitgreifenden Veränderungsmaßnahmen zu schaffen. Widerstände zeigen sich eher subtil, etwa indem nicht alle Funktionen von Programmen verwendet werden, gewisse Dokumentationen nicht erledigt werden oder dass die Beschäftigten, wenn möglich, auf bereits vertraute Anwendungen ausweichen.

## **11. SCHLUSSFOLGERUNGEN**

Aufbauend auf dem ersten Teil der Studie (Entwicklungstrends digitaler Arbeit) greifen wir basierend auf qualitativen Interviews in Unternehmen die Frage auf, wie Technologien in den Dienstleistungsbetrieben zum Einsatz kommen, wie sie Arbeit verändern und in welcher Form Mitbestimmung praktiziert wird. Im ersten Abschnitt der des vorliegenden Berichts konnten wir einige Schwerpunkte der Digitalisierungsbestrebungen unterschiedlicher Branchen herausarbeiten. Allen voran nannten ExpertInnen veränderte und neue digitale Kommunikationsabläufe, verstärktes ortsunabhängiges Arbeiten, neue Software zur Dokumentation und Strukturierung betrieblichen Wissens, in der Wertschöpfungskette vernetzte IT-Systeme und komplexe Automatisierungsvorgänge. Einige der in der ersten Studie ausgearbeiteten Kategorien finden sich wieder, andere erscheinen in der Praxis der ausgewählten Unternehmen weniger relevant. Im zweiten Abschnitt dieses Berichts behandelten wir Auswirkungen dieser Trends, etwa die Veränderungen von Arbeitsinhalten oder Veränderungen in der Entscheidungsfreiheit und im Ausmaß der Standardisierung, sowie Auswirkungen auf Home-Office und mobile Arbeit. Im dritten Abschnitt nahmen wir schließlich Bezug auf die betrieblichen Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit der Einführung digitaler Technologien.

### **11.1. Digitalisierungstrends**

#### ***ERP-Systeme und digitale Abläufe***

Wir sehen, dass Enterprise Resource Planning-Systeme und klassische Office-Anwendungen weitgehend papierlose Büros ermöglichen. Die Verwendung der Programme ist in den Betrieben unumgänglich, insbesondere dort, wo der gesamte Arbeitsablauf eng mit einem ERP-System verknüpft ist und einzelne Arbeitsschritte standardisiert im System hinterlegt werden. Diese Entwicklungen sind an sich nichts Neues und begleiten Dienstleistungsbetriebe schon mehrere Jahrzehnte, sind aber auch heute für Fragen der Arbeitsorganisation und Mitbestimmung zentral. Wie ein Beispiel aus dem Finanzdienstleistungsunternehmen zeigt, erfolgt der Austausch von Dokumenten und Daten zwischen Abteilungen digital und die Beschäftigten folgen bei der Bearbeitung ihrer Fälle einem hoch standardisierten Ablauf. Eine der Auswirkung ist, dass Beschäftigte nunmehr administrative Aufgaben, etwa Teile der Personalverrechnung, selbst durchführen (Self-Service) müssen.

ERP-Systeme haben aufgrund der Strukturierung von Arbeitsabläufen weitreichende Auswirkungen auf die individuelle Arbeitssituation der Beschäftigten. Darunter fällt zum Beispiel die automatische Zuteilung von Arbeitsaufgaben beim Finanzdienstleister. Neben einer Steuerung des Arbeitsablaufs verstärkt die enge Bindung an das ERP-System zusätzlich die Möglichkeiten zur Dokumentation und damit auch die Kontrolle der Arbeitsleistung. In diesem Zusammenhang ist auch ein Trend hin zur Zentralisierung von Entscheidungen zu beobachten – etwa wenn Arbeit automatisch an MitarbeiterInnen

verteilt wird. Hingegen wird dort, wo das ERP-System für die alltägliche Arbeit keine zentrale Rolle einnimmt, der Arbeitsablauf innerhalb der Arbeitsgruppen und über persönlichen Austausch gesteuert. Hier kontrolliert das Management Arbeitsfortschritte nicht entlang einzelner Aufgaben, sondern es werden im Austausch zwischen Beschäftigten und Management größere Arbeitsziele gesteckt und regelmäßige Treffen dienen als Fortschrittskontrolle.

### **Optimierte Prozesse und Automatisierungen**

Im Zuge der *robotic process automation* (RPA) werden einfache, bereits standardisierte, häufige auftretende Arbeitsschritte von einem Programm durchgeführt. Darunter fällt bspw. das beschriebene Kopieren von Daten von einem Datenfeld in ein anderes mit dem Ziel, Arbeitsabläufe zu verbessern, MitarbeiterInnen zu entlasten und Kosten zu senken. Eine Voraussetzung, um ganze Arbeitsschritte in dieser Form automatisieren zu können, ist ein detailliertes Protokoll der Arbeitsschritte. Um die Arbeitsabläufe sichtbar zu machen, werden Prozessoptimierungstools (*process mining*) eingesetzt. Die Darstellung der Abläufe ist oftmals eine Vorbereitung für Automatisierungen, weil es dabei auch häufig zur Vereinfachung und Standardisierung von Abläufen kommt. Es werden Prozessoptimierungstools auch unabhängig von Automatisierungsbestrebungen eingesetzt. Prozesse voll zu automatisieren stellt sich für die Unternehmen des Samples als sehr aufwendig dar. Zu weitreichenden Veränderungen im Arbeitsprozess kommt es vor allem dort, wo viele Daten zusammenfließen und diese mit modernen technologischen Möglichkeiten verarbeitet werden können.

### **Digitale Dokumentation und Kontrolle**

Im untersuchten Sample ist eine Vielzahl unterschiedlicher Anwendungen im Einsatz, die zur Planung und Dokumentation von Arbeitsfortschritten dienen (bspw. *Confluence*, *Jira*, *Share-Point*). Arbeitsanleitungen, wie Tutorials oder Best-Practice-Beispiele, werden üblicherweise im Intranet hinterlegt. In der Praxis wird jedoch ein eher flexibler Umgang mit den Anleitungen praktiziert. Dokumentation kann als ein vorgelagerter Schritt dazu dienen, Prozesse zu standardisieren. Eine wichtige Aufgabe in diesem Zusammenhang ist das kontinuierlich Befüllen der Datenbanken, um diese aktuell zu halten. Dieser Arbeitsschritt ist zentral für die Funktion, aber mit viel Aufwand verbunden, und kann die Systeme dementsprechend schnell auch lahmlegen.

Auch in Unternehmen, in denen die Arbeitsleistung Einzelner primär über das Ergebnis überprüft wird, ermöglicht die digitale Dokumentation im Prinzip eine hohe Transparenz der Tätigkeiten. In der Praxis verwenden die Beschäftigten die unterschiedlichen Programmfunktionen aber eher als Hilfestellung zur Strukturierung der Arbeit und Kommunikation mit KollegInnen. Wie verbreitet die Überwachung des Arbeitsfortschrittes mit digitalen Anwendungen ist, bleibt unklar. Es wird von Auswertungen auf Abteilungsebene und von versuchten Auswertungen über einzelne Beschäftigte berichtet. Als entscheidend stellt sich heraus, wer auf die dokumentierten

Daten Zugriff hat und ob und in welcher Weise sie ausgewertet werden. Alleine das Potenzial, bei der Arbeit überwacht zu werden, kann eine steuernde Wirkung haben.

### **Digitale Kommunikation**

In den hierfür untersuchten Unternehmen findet sich eine kaum zu überblickende Anzahl unterschiedlicher digitaler Kommunikationsanwendungen. Es ist klar, digitale Kommunikationsmedien spielen weiterhin eine zentrale Rolle im Zusammenhang mit fortschreitender Digitalisierung. Dabei steht die klassische E-Mail neben spezifischen Enterprise Social Media Anwendungen (bspw. *Workplace by Facebook*) und anderen Kommunikationsanwendungen (etwa MS Teams, Skype). Anwendungen wie *Slack* oder *Confluence*, die primär der Arbeitsorganisation dienen, werden zusätzlich als Kommunikationskanäle verwendet. Ob digitale Kommunikation zu einem Rückgang persönlicher Kommunikation beiträgt, wurde im Sample unterschiedlich diskutiert. Ein interessanter Aspekt in diesem Zusammenhang ist jedoch, dass Personen, die in so genannten agilen Projektzusammenhängen arbeiten, den Aspekt der face-to-face Kommunikation hervorheben und es als mitunter befriedigend beschreiben, sich für den Zeitraum von Besprechungen von den technologieunterstützten Kommunikations- und Organisationsformen zu lösen.

## **11.2. Auswirkungen auf die Beschäftigten**

Zentraler Bestandteil der vorliegenden Studie sind die Auswirkungen der Nutzung digitaler Technologien. Hierunter fallen Veränderungen der Arbeitsinhalte und der Arbeitsorganisation, wie Veränderungen in der Entscheidungsfreiheit und im Ausmaß der Standardisierung. Hinzu kommt der Umgang mit Home-Office und mobiler Arbeit.

### **Digitalisierung als Ent- und Belastung**

Ein großer Vorteil bestimmter digitaler Anwendungen ist, dass sie die Arbeit der Beschäftigten deutlich erleichtern können, etwa weil repetitive Tätigkeiten wegfallen oder andere Tätigkeiten beschleunigt werden. Entscheidend ist, dass die Technologien als Arbeitswerkzeuge eingesetzt werden, die die Beschäftigten bei ihrer Arbeit unterstützen. Belastend kann der digitale Wandel aber dann werden, wenn Stabilität verloren geht, etwa wenn Beschäftigte ständig den Umgang mit neuen Programmen erlernen müssen oder wenn mit vielen Systemen gleichzeitig gearbeitet wird. Durch zusätzlichen Lernaufwand und parallele Nutzung mehrerer Systeme kann den Beschäftigten beträchtlicher zeitlicher Mehraufwand entstehen, der möglichen Zeitersparnissen durch die Nutzung digitaler Anwendungen zumindest vorübergehend entgegenwirkt. Zusätzlich stellen wir eine Verdichtung der Arbeit fest, etwa wenn administrative Arbeit auf nicht darauf spezialisierte Beschäftigten verteilt wird. Diese Tätigkeiten werden neben der und zusätzlich zur regulären Arbeit gemacht, was – in Anlehnung an Marx – die „Poren des Arbeitstags“ schließt. Als problematisch wird von den Beschäftigten wahrgenommen,

dass sie teilweise von der Komplexität der Systeme überfordert werden und nicht mehr nachvollziehen können, welchen Anteil sie am Gesamtgeschehen des Unternehmens haben. Auch führt ein intensiver Einsatz von Programmen zur Arbeitsorganisation, laut einigen Beschäftigten zu eingeschränkten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen. Während Beschäftigte bei digitaler Kommunikation die einfache Nachvollziehbarkeit und die Dokumentationsmöglichkeiten schätzen, werden die vielen Anfragen und Informationen auch als belastend wahrgenommen.

Die Option zur mobilen Arbeit und zum Home-Office wird von Beschäftigten geschätzt und häufig positiv gesehen. Hingegen gehen mit der Offenheit der Wahl des Arbeitsortes und des Zeitpunkts der Arbeit auch Risiken der Entgrenzung einher. Die Herausforderungen der Trennung von Arbeit und Freizeit werden in allen untersuchten Fällen stark individualisiert und als persönliche Angelegenheit wahrgenommen.

### ***Veränderte Anforderungen***

Die hierfür geführten Gespräche zeichnen ein Bild von Digitalisierung, das tendenziell zu einer Verbreiterung des nötigen Knowhows in den untersuchten Unternehmen und zu einem Wandel der Tätigkeiten führt. An mancher Stelle werden zusätzliche Qualifizierungen notwendig, an anderer Stelle lässt sich eine Dequalifizierung beobachten. Beschäftigte müssen trotzdem inhaltliches Fachwissen einbringen und Grundwissen zu den technischen Systemen haben. Außerdem sei zusätzliches Wissen notwendig, um hinzukommende Tätigkeiten erledigen zu können. Solche Tätigkeiten umfassen vermehrt die Überprüfung und Kontrolle der Ergebnisse von automatisierten bzw. teilautomatisierten Arbeitsschritten. Als Aufwertung ihrer Tätigkeit wird diese von den Beschäftigten aber nicht wahrgenommen. Positiv sehen Beschäftigte hingegen, wenn gewisse Routinetätigkeiten wegfallen und sie dadurch mehr Zeit haben sich den verbliebenen bzw. neu entstandenen Tätigkeiten zu widmen. Stark spezialisiertes Wissen verliert eher an Bedeutung.

### ***Weiterbildung***

Auch wenn sich die Qualifizierungsstrategien in den Unternehmen des Samples unterscheiden, wird im Zusammenhang mit Weiterbildung stark auf die Vermittlung notwendiger Inhalte mit Hilfe digitaler Technologien gesetzt. Neben face-to-face Schulungen werden nunmehr auch vermehrt Onlineschulungen angeboten, die unabhängig von Zeit und Ort in Anspruch genommen werden können. Zusätzlich gibt es Dokumentationen und Arbeitsanleitungen als Textdokumente oder Videos. Neben firmeneigenen Weiterbildungen wird auch auf externe Schulungsdienstleister zurückgegriffen. Insbesondere bei der Einführung neuer Programme (wie bspw. einem ERP-System) kommen diese zum Einsatz. Auch wenn ein Großteil der Schulungen prinzipiell freiwillig ist, verspüren die Beschäftigten vor dem Hintergrund der erwarteten Verschiebung von niedrig- hin zu hochqualifizierten Tätigkeiten, einen gewissen Druck, regelmäßig Weiterbildungen in Anspruch zu nehmen. Auch wenn in vielen Fällen

Weiterbildung innerhalb der Arbeitszeit stattfinden kann, obliegt die Verantwortung für Weiterbildung den Beschäftigten. Längerfristige Qualifikationspläne sind allerdings schwierig zu erstellen, auch Personalabteilungen wissen meist nicht genau, welche Qualifikationen in Zukunft benötigt werden.

### **11.3. Technikgestaltung und Mitbestimmung**

Zentraler Bestandteil der Studie ist es, den Prozess der Einführung von digitalen Anwendungen und deren Gestaltbarkeit im betrieblichen Kontext, näher zu beleuchten. Technologischer Wandel ist sowohl ein gestaltbarer als auch ein gesellschaftlich umkämpfter Prozess, dessen Richtung und Ausgang weitgehend offen sind. Welche Technologien entwickelt und eingesetzt werden, folgt keiner inhärenten Logik, denn wir sehen in der Empirie deutlich, dass Technikimplementierung von betrieblichen Hierarchien und Verantwortlichkeiten geprägt ist: während Ideen manchmal bottom-up von den MitarbeiterInnen (mit)entwickelt werden, werden die Entscheidungen zur Einführung meist top-down vom Management getroffen. In der Praxis der Unternehmen zeigen sich hier deutliche Unterschiede. Im Technologiedienstleistungsunternehmen wurden bspw. in den letzten Jahren eigene Abteilungen eingesetzt, die sowohl in die Beschaffungs- und Entwicklungsprozesse der Anwendungen eingebunden sind, als auch Vorschläge für neue Technologien einbringen können. Beim Finanzdienstleister und im Logistikunternehmen werden Entscheidungen zur Akquise und Einführung neuer digitaler Anwendungen meist von Vorstand und Management getroffen, während beim Energieunternehmen Vorschläge von der Belegschaft kommen. Doch auch hier liegt die endgültige Entscheidung beim Management. Zusätzlich sind die hauseigenen IT-Abteilungen wichtige Akteure bei der Einführung neuer digitaler Anwendungen.

#### ***Individuelle Einbeziehung der Beschäftigten***

Die Interviews mit Beschäftigten zeigten in Summe klar: ja, es gibt in allen Unternehmen eine Einbeziehung der Beschäftigten, wenn es um die Entwicklungs- und Einführungsprozesse und Verwendung von Technologien geht. Diese erfolgt aber in unterschiedlicher Form und Intensität. Im Logistikunternehmen wurden beispielsweise VertreterInnen der unterschiedlichen Abteilungen bestimmt, die sich stellvertretend in die Gestaltung einbringen. Zusätzlich können alle Beschäftigten Feedback zu bestehenden Systemen geben. Bei Produkten, die von großen Anbietern zugekauft werden, sind die Mitgestaltungsmöglichkeiten meist aber deutlich geringer. Auch im Technologiedienstleistungsunternehmen gibt es bei diesen Produkten kaum Mitgestaltungsmöglichkeiten durch die Beschäftigten. Etwas größer ist der Spielraum bei Automatisierungen, die intern entwickelt werden und womöglich sogar von den betroffenen Abteilungen initiiert und erarbeitet werden. Bei diesem Vorgehen werden Ideen zu Automatisierung am ehesten *bottom-up*, also direkt von den Beschäftigten entwickelt.

Einbezogen werden die Beschäftigten auch meistens in die Testphase, die neue Technologien durchlaufen. Das Finanzdienstleistungsunternehmen sticht hier durch besonders lange Testphasen hervor. Neben einer Fehlersuche gibt es in diesen Tests auch immer die Möglichkeit die *usability* der Programme zu prüfen und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Sollte es in diesem Prozess zu großer Unzufriedenheit mit einem Programm kommen, wird auch der Betriebsrat involviert.

In besonders systematischer Art und Weise erfolgt die Entwicklung von Vorschlägen zur Digitalisierung und Automatisierung von Arbeitsschritten im Energieunternehmen. Hier wurde ein internes Projekt aufgesetzt, das die MitarbeiterInnen dazu anhält, das Automatisierungspotential der eigenen Abteilung auszuloten. Sie bringen in weiterer Folge möglichst konkrete Vorschläge ein, was grundsätzlich weitgehende Mitgestaltungsoptionen eröffnet. Was eingereicht wird, steht den Beschäftigten auch frei, die Vorhaben müssen jedoch zur Erreichung fest definierter Unternehmensziele beitragen. Über die Umsetzung von Vorschlägen wird vom Management entschieden.

### **Repräsentative Mitbestimmung**

Neben der individuellen Mitwirkung der Beschäftigten spielt in den hierfür untersuchten Großbetrieben auch die institutionalisierte repräsentative Mitbestimmung des Betriebsrats eine wichtige Rolle. Neben dem gesetzlichen Mandat des Betriebsrats ist auch die Vernetzung der Betriebsratsmitglieder mit den unterschiedlichen Abteilungen eines Betriebs zentral für den Erfolg der Betriebsratsarbeit, denn um Veränderungen im Unternehmen bewerten zu können, braucht der Betriebsrat Wissen über die technischen Systeme.

(Rahmen-)Betriebsvereinbarungen geben den BetriebsrätInnen die Möglichkeit, bestimmte Funktionen und Datenverarbeitungen einzuschränken. Diese Möglichkeit wird in allen untersuchten Unternehmen genutzt. Ebenso wird der Betriebsrat überall bei Themen rund um Datenschutz und Datensicherheit einbezogen. Bei der Einführung neuer (digitaler) Anwendungen stellt sich die Situation komplexer dar: von einer zeitlich frühen formalen Einbeziehung des Betriebsrats bei der Einführung neuer Anwendungen wurde nur beim Finanzdienstleistungsunternehmen und beim Energiedienstleister berichtet. Dort gibt es eine Reihe an regelmäßigen Treffen, die auch dazu dienen, den Betriebsrat über neue Technologien und deren geplanten Implementierungen zu informieren. In den anderen Unternehmen dominiert der informelle Austausch. Hervorgehoben wird in allen Betrieben die hohe Wichtigkeit von guten Kontakten zu den IT-Abteilungen. Oft basieren diese Informationsflüsse auf persönlichen Kontakten zwischen den AkteurInnen. Darüber hinaus werden BetriebsrätInnen aktiv, wenn Beschäftigte mit konkreten Beschwerden auf sie zukommen.

Im arbeitsalltäglichen Umgang mit digitalen Anwendungen stehen den Entlastungen – wie dem Wegfall oder der Erleichterung bestimmter Tätigkeiten – Belastungen gegenüber – wie Überforderung durch komplexe Anwendungen und die hohe Anzahl unterschiedlicher Systeme, eingeschränkte Handlungs- und Entscheidungsspielräume und einen schwierigen Umgang mit Home-Office und mobiler Arbeit. BetriebsrätInnen



dämmen erfolgreich Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten ein, etwa indem individuelle Leistungsbeurteilungen verhindert werden. Sie schaffen mit Betriebsvereinbarungen außerdem grobe Spielregeln zum Umgang mit Home-Office und mobiler Arbeit, die aber nur bedingt verhindern können, dass die Verantwortung für den konkreten Umgang damit bei den individuellen Beschäftigten verbleibt. Die durch komplexe digitale Systeme hervorgerufenen Belastungen, die eingeschränkten Handlungs- und Entscheidungsspielräume und Anforderungen zur Weiterbildung eröffnen BetriebsrätInnen in den untersuchten Unternehmen Potenzial, aktiv zu werden. Exemplarisch zeigt sich dies anhand der Punktevergabe und Fallzuteilung beim Finanzdienstleister: während die individuelle Punktevergabe als Überwachung gesehen und verhindert wurde, wurde die Tätigkeitsgestaltung (Mischung aus einfachen und komplizierten Fällen) beibehalten.

Um mit der Vielzahl an Innovationen schritthalten zu können, sind Rahmenbetriebsvereinbarungen ein hilfreiches Mittel. Wenn ein Betriebsrat ein System „abgesegnet“ hat, wird es tendenziell auch von den Beschäftigten eher angenommen. Damit der Betriebsrat seiner Kontrollfunktion gerecht werden kann, braucht er technisches Verständnis für neu eingeführte Systeme. Aus diesem Grund werden rege Verbindungen in die IT-Abteilungen für den BR zunehmend relevant.

Eine Funktion der Mitbestimmung ist in den untersuchten Betrieben klar die Begrenzung der Digitalisierung in problematischen Bereichen, wie der Überwachung. Dies scheint auch gut zu funktionieren. Eine andere Funktion wäre die Gestaltung der Technologie zum Beispiel mit dem Ziel einer Humanisierung der Arbeit. In diesem Bereich scheint Mitbestimmung in den untersuchten Unternehmen (noch) wenig Rolle zu spielen.





#FÜRIMMER

# Gesellschaftskritische Wissenschaft: die Studien der AK Wien

Alle Studien zum Download:  
[wien.arbeiterkammer.at/service/studien](https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien)



 [youtube.com/AKoesterreich](https://youtube.com/AKoesterreich)  
 [twitter.com/arbeiterkammer](https://twitter.com/arbeiterkammer)  
 [facebook.com/arbeiterkammer](https://facebook.com/arbeiterkammer)  
 [@ich.bin.die.gerechtigkeit](https://instagram.com/ich.bin.die.gerechtigkeit)

[ARBEITERKAMMER.AT/100](https://www.arbeiterkammer.at/100)

**AK** | **100**  
JAHRE  
GERECHTIGKEIT