

Marcus Schwarzbach

WALHALLA

Digitale Arbeit

E-Government

Arbeit 4.0

Handlungsmöglichkeiten von Personal-
und Betriebsrat

Praxisorientierte Einführung



[Wissen für die Praxis]

Modernisierung der Arbeit

Die Arbeitswelt verändert sich radikal. Die Technik steuert Arbeitsprozesse in der Verwaltung. Arbeitnehmer müssen sich in Dienststellen und Betrieben auf neue Arbeitsbedingungen einstellen.

Personal- und Betriebsräte sind bei diesen Veränderungen gefordert. Sie müssen Arbeitsbedingungen mitgestalten, Verhaltenskontrollen verhindern und Qualifizierungsmaßnahmen sicherstellen. Für die Arbeitnehmervertretung ist entscheidend, Umbrüche zu erkennen und frühzeitig zu agieren:

- Was bedeutet digitale Arbeit?
- Welche Aufgaben hat der Personal- bzw. Betriebsrat bei der Einführung digitaler Arbeit?
- Welche Auswirkungen hat digitales Arbeiten für den Arbeitnehmer?
- Welche technischen Voraussetzungen erfordert digitale Arbeit?
- Welche Rolle spielt digitale Arbeit bei der Personalplanung?
- Welche Qualifikationen sind gefordert?

Das Praxis-Handbuch stellt die zu erwartenden Veränderungen verständlich dar. Checklisten erleichtern die Umsetzung in die Praxis, Musterformulierungen für Dienst- und Betriebsvereinbarungen zeigen Handlungsmöglichkeiten auf. Der rechtliche Rahmen wird anhand von Betriebsverfassungsgesetz, Personalvertretungsrecht und Arbeitsschutzbestimmungen erläutert.

Marcus Schwarzbach, Berater in Mitbestimmungsfragen, erfahrener Referent für Personal- und Betriebsräte, erfolgreicher Fachautor.

Marcus Schwarzbach

Digitale Arbeit

E-Government

Arbeit 4.0

Handlungsmöglichkeiten von Personal-
und Betriebsrat

Praxisorientierte Einführung



WALHALLA

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Werk sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.
Bearbeitungsstand: Mai 2016

WALHALLA Digital:

Mit den WALHALLA E-Books bleiben Sie stets auf aktuellem Stand! Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nicht erlaubt.

Sollten Sie an einer Serverlösung interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-Kundenservice; wir bieten hierfür attraktive Lösungen an: Tel. 0941 5684-209

- © Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 1584600

Schnellübersicht

| | | |
|--|------------|-----------|
| Die Zukunft ist heute | 7 | |
| Abkürzungen | 9 | |
| Moderne Arbeit ist digitale Arbeit | 11 | 1 |
| Digitale Arbeit: Was planen Arbeitgeber und Dienststelle? | 27 | 2 |
| Arbeitsplatzsicherung: Technik ersetzt Mensch? | 47 | 3 |
| Mobile Arbeit: Pflicht zur ständigen Erreichbarkeit? | 59 | 4 |
| Arbeit 4.0: Gestaltung der Arbeitsbedingungen | 83 | 5 |
| E-Government: Handlungsfeld des Personalrats | 109 | 6 |
| Big Data im Betrieb: Den gläsernen Arbeitnehmer verhindern | 121 | 7 |
| Wissensmanagement: Qualifizierungsmöglichkeiten für digitale Arbeit | 131 | 8 |
| Digitale Arbeit: Strategieplanung von Personal- und Betriebsrat | 149 | 9 |
| Literaturverzeichnis | 161 | 10 |
| Stichwortverzeichnis | 165 | 11 |

Die Zukunft ist heute

Die Arbeitswelt vernetzt sich immer mehr und wird digitaler. Nach einer Studie des Branchenverbands Bitkom aus dem Jahr 2013 gehören Computer und Mobiltelefone bei rund 60 Prozent der Beschäftigten zur Standardausstattung. Während im Jahr 2002 71 Prozent der Unternehmen Computer einsetzten und 62 Prozent das Internet nutzten, sind es heute jeweils 90 Prozent.

„Dank“ Smartphones ist Arbeit nicht mehr zwangsläufig an einen bestimmten Ort und feste Zeiten gebunden. Die Klagen im Betrieb über die ständige Erreichbarkeit werden größer – für immer mehr Beschäftigte verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit. Die Technik, die das Privatleben so erleichtert, indem 24 Stunden am Tag aktuelle Nachrichten abgefragt oder Urlaubsziele erkundet werden können, hat auch ihre negativen Seiten. Ständige Erreichbarkeit kann für Dauerstress und krankmachende Arbeitsbedingungen sorgen.

Das wirkt sich auch auf den öffentlichen Dienst aus. E-Government bezeichnet die Kommunikation zwischen staatlichen Stellen und Bürgern, die auf elektronischer Datenübertragung beruht. Die Auswirkungen auf die Beschäftigten sind gravierend. Der Technikeinsatz führt zu radikaler Umgestaltung und dem Wegfall von Arbeitsplätzen: einerseits entfallen einfachere Tätigkeiten, beispielsweise von Schreibkräften, andererseits wird der Leistungsdruck durch technische Steuerung der Arbeitsprozesse zunehmen.

Bei cyber-physischen Systemen (CPS) steuern sich „intelligente“ Maschinen, Betriebsmittel und Lagersysteme in der Produktion eigenständig per Software. Das Thema ist nicht so fern, wie viele denken – denn das „Internet der Dinge“ verspricht eine Vernetzung vieler Lebensbereiche per World Wide Web: etwa Kühlschränke, die eigenständig Lebensmittel „nachkaufen“, und Waschmaschinen, die nur starten, wenn der Strompreis niedrig ist. Dieses Konzept soll die virtuelle mit der realen Welt vereinen. Dabei werden Objekte scheinbar schlau (smart) und können Informationen austauschen. Die Basis dafür sind Chips und deren Programmierung, durch die Waren oder Geräte nicht nur eine eigene Identität in Form eines Codes erhalten, sondern auch Zustände erfassen und Aktionen ausführen können. Die Übertragung dieser Logik auf Werkhallen ist die Grundidee von „Industrie 4.0“, bei der oft auch von Arbeit 4.0 gesprochen wird.

Personal- und Betriebsräte sind gefordert, die Arbeitsbedingungen der digitalen Arbeit über Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen zu regeln. Dieses Handbuch stellt die rechtlichen Möglichkeiten dar und schildert anhand von Beispielen und Checklisten, wie die Arbeitnehmervertretung vorgehen sollte.

Meine Erfahrungen als Referent in Seminaren oder als Sachverständiger für Personal- bzw. Betriebsräte fließen in dieses Buch ein.

Für Fragen, Anregungen oder Kritik bin ich dankbar. Zu erreichen bin ich per E-Mail unter: br-beratung-schwarzbach@web.de

Marcus Schwarzbach

Abkürzungen

| | |
|-------------|---|
| Abs. | Absatz |
| aib | Arbeitsrecht im Betrieb (Zeitschrift) |
| ArbSchG | Arbeitsschutzgesetz |
| ArbZG | Arbeitszeitgesetz |
| Az. | Aktenzeichen |
| BAG | Bundesarbeitsgericht |
| BAuA | Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin |
| BDSG | Bundesdatenschutzgesetz |
| BetrVG | Betriebsverfassungsgesetz |
| BGB | Bürgerliches Gesetzbuch |
| BGI | Berufsgenossenschaftliche Information |
| BildscharbV | Bildschirmarbeitsverordnung |
| BSI | Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik |
| BPersVG | Bundespersonalvertretungsgesetz |
| BVerwG | Bundesverwaltungsgericht |
| BYOD | Bring your own device (Nutzung privater Technik für die Arbeit) |
| bzw. | beziehungsweise |
| CBT | Computer Based Training |
| CPS | cyber-physische Systeme |
| CRM | Customer-Relationship-Management |
| CuA | Computer und Arbeit (Zeitschrift) |
| ggf. | gegebenenfalls |
| KAPOVAZ | Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit |
| LAG | Landesarbeitsgericht |
| MDM | Mobile-Device-Management (Mobilgeräteverwaltung) |
| Nr. | Nummer |
| RFID | radio-frequency identification (Identifizierung mithilfe elektromagnetischer Wellen über Chips) |
| TzBfG | Teilzeit- und Befristungsgesetz |
| TVöD | Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes |
| WBT | Web Based Training |
| z. B. | zum Beispiel |

Moderne Arbeit ist digitale Arbeit

| | |
|---|----|
| 1. Was bedeutet „Digitale Arbeit“? | 12 |
| 2. Big Data in Dienststelle und Betrieb | 14 |
| 3. E-Government: Digitale Arbeit in der öffentlichen Verwaltung..... | 17 |
| 4. Mobile Arbeit..... | 18 |
| 5. Das „Internet der Dinge“ im Betrieb..... | 20 |
| 6. Crowdsourcing | 23 |
| 7. Veränderte Arbeitswelt für Arbeitnehmer | 24 |

1. Was bedeutet „Digitale Arbeit“?

Digitalisierung verändert die Welt, in der wir leben. Das gilt auch und in besonderem Maße für die Arbeitswelt. Eine schlüssige Definition „digitaler Arbeit“ formuliert Thorben Albrecht, Staatssekretär im Bundesarbeitsministerium (Albrecht 2015): „Vier Merkmale können hierfür hilfreich sein:

- Die umfangreiche Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (z. B. PC, Laptop, Smartphone, Breitband-Internet) und Anwendersoftware,
- die grundlegende Unterstützung der Arbeitsprozesse durch computerisierte, vernetzte Maschinen (z. B. Fertigungsroboter),
- die Gestaltung digitaler Produkte durch Programmierungen etc. und
- die Vermittlung von Dienstleistungen über Online-Plattformen (z. B. Cloud-Working).“

Die Auswirkungen mancher technischer Neuerung sind heute nicht konkret vorhersagbar. Der 3D-Druck etwa scheint eine Revolution im Produktionsbereich zu ermöglichen. Jedes Teil, jedes Produkt kann individuell hergestellt werden. Formel-1-Teams erzeugen manche Teile für die Fahrzeuge bereits im Drucker, statt sie aufwendig gießen zu lassen. „Dieses Thema ist deshalb so spannend, weil die Digitalisierung die Art und Weise, wie wir produzieren und wie wir arbeiten werden, grundlegend verändert. Damit betrifft es alle Wirtschafts- und auch Gesellschaftsbereiche“, betont Irene Bertschek vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW).¹⁾

Noch ist das Ausdrucken von Metallteilen deutlich teurer als die klassische Produktion, 3D-Drucker werden derzeit nur für die Herstellung hochpreisiger Einzelteile eingesetzt. Inzwischen nutzt aber auch die Medizinbranche die Technologie: 3D-Drucker erzeugen individuell angepasste Zahnkronen.

„Die Software sagt dem Drucker, wie er das Material formen soll, und der trägt dann eine Schicht über der anderen auf“, erläutert Ortwin Renn von der Universität Stuttgart. „Und während eine computergesteuerte Fräsmaschine Ihnen nur exakt das eine Teil

¹⁾ vgl. www.absatzwirtschaft.de/forschungsinstitut-zew-digitalisierung-gefaehrdet-5-millionen-jobs-in-deutschland-57513

zurechtfräsen konnte, für das sie eingerichtet war, sind die Formen jetzt vollkommen variabel. Sie können mit einem Gerät ganz unterschiedliche Maschinenteile drucken.“²⁾

Auch bei Möbelstücken oder Werkzeuersatzteilen könnte der Kunde zukünftig selbst per Drucker aktiv werden. Die derzeit erhältlichen 3D-Drucker für den Hausgebrauch, die ab 1.000 Euro erhältlich sind, sind für solche Anwendungen nicht präzise genug. Doch in den kommenden Jahren dürfte sich das ändern. Welche Auswirkungen diese Entwicklung auf die Arbeitsplätze hat, ist heute kaum absehbar.

Neue Technologien, insbesondere Software und computergestützte Systeme, verändern nicht nur in der Industrie Arbeitsprozesse und Tätigkeitsprofile. Eine Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung aus dem Jahr 2015 (Buhr 2015) beschreibt verschiedene Szenarien der digitalen Arbeit:

1. Das Automatisierungsszenario

Systeme lenken Menschen. Kontroll- und Steuerungsaufgaben werden durch die Technologie übernommen. Sie bereitet Informationen auf und verteilt diese in Echtzeit. Beschäftigte werden durch cyber-physische Systeme (CPS) gelenkt und übernehmen vorrangig ausführende Tätigkeiten. Die Fähigkeiten von gering Qualifizierten werden dabei entwertet.

2. Das Hybridszenario

Kontroll- und Steuerungsaufgaben werden kooperativ und interaktiv durch Technologien, vernetzte Objekte und Menschen wahrgenommen. Die Anforderungen an die Arbeitnehmer steigen, da sie deutlich flexibler sein müssen.

3. Das Spezialisierungsszenario

Menschen nutzen Systeme. CPS ist ein Werkzeug und wirkt entscheidungsunterstützend. Die dominante Rolle der Facharbeit bleibt erhalten.

Keines dieser Szenarien wird ausschließlich in dieser Ausprägung Realität werden. Aber die Veränderungen werden weitgehend sein. Viele einfache Tätigkeiten fallen durch Technikeinsatz weg. Wurden früher in einem Versicherungsunternehmen eingehende

²⁾ vgl. www.nationalgeographic.de/reportagen/interview-ihr-zahnarzt-druckt-die-krone-selbst

Vertragsanträge in der Poststation sortiert und anschließend an die Sachbearbeiter verteilt, geht diese Beantragung des Kunden über Internet per Datenleitung direkt an den Arbeitsplatz des Versicherungsangestellten. Für diesen Transport wird kein Mensch mehr benötigt. „Menschen werden dann vor allem noch für die Bewältigung von Ausnahmesituationen gebraucht“, erläutert der Arbeitswissenschaftler Ulrich Klotz (CuA 6/2012, S. 18). Das betrifft „auch viele Arbeiten, die gar nicht so einfach sind wie es auf den ersten Blick scheint – zum Beispiel im Haushalt, im Gesundheitssektor, in der Pflege usw. Hingegen werden wir sehen, dass aufgrund der rapiden Fortschritte beim automatischen Verstehen menschlicher Sprache zahllose routinehafte Tätigkeiten in Call-Centern, Banken, Versicherungen, Anwaltskanzleien usw. unter die Räder kommen“, so Klotz (CuA 6/2012, S. 18).

Menschliche Arbeit in der digitalen Welt wird anspruchsvoller, erfordert eine immer bessere Ausbildung und permanente Weiterbildung. Für diese Spezialisten hat Peter F. Drucker vor gut 50 Jahren den Begriff „Wissensarbeiter“ geprägt. Bedeutsam sind diese Wissensarbeiter vor allem, weil die Informationsmenge extrem anwächst. Diese gigantische Lawine an Informationen und neuem Wissen kann nur durch stärkere Spezialisierung bewältigt werden.

2. Big Data in Dienststelle und Betrieb

In diesem Zusammenhang ist oft von „Big Data“ die Rede. Big Data steht für sehr große Datenmengen aus unterschiedlichen Quellen, die mit spezieller Software ausgewertet werden. Er wird aber inzwischen auch als Synonym für neue Hard- und Software verwendet, die es ermöglicht, unterschiedliche Daten in verschiedenen Formaten nach beliebigen Kriterien auszuwerten.

Dabei ist Big Data eigentlich nichts völlig Neues. Über ähnliche Auswertungsmöglichkeiten verfügten bereits ältere betriebliche Konzepte, wie etwa „Data Warehouse“ oder „Data Mining“. Heutige Technik ist jedoch leistungsfähiger und kann Daten so schneller auswerten.

Algorithmen zur Datenauswertung

Dabei sind auch Algorithmen bedeutsam. Algorithmen sind mathematische Gleichungen und damit die Basis für Softwareprogramme.

Sollen beispielsweise aus einer Datenmenge bestimmte Daten gefunden werden, kann nach Begriffen gesucht werden.

Algorithmen übersetzen kausale Annahmen in Rechenprogramme. Deren Einsatz ist heute in vielen Betrieben bereits Alltag, etwa wenn Auswertungen einer Datenbank zur Beantwortung für – aus Unternehmenssicht entscheidungsrelevante – Fragen genutzt werden:

- Welchen Kunden sollte wann welches Angebot unterbreitet werden?
- Bei welchem Kundenprofil lohnt sich ein Außendienstbesuch?
- Welche Kunden droht das Unternehmen zu verlieren?

Das wirkt sich auch auf das Arbeitsleben aus. In das Suchprogramm können dabei Annahmen einfließen, die falsch oder diskriminierend sind. Mit der neuen Technik kann ein Mitarbeiterprofil erstellt werden. „Das Verfahren erlaubt verdächtige Verhaltensmuster zu entdecken und diese weiter zu detaillieren. Mit Loss Prevention und Co., das heißt durch den Einsatz von Data Mining, werden auffällige Kassiererinnen und Kassierer oder einzelne Filialen analysiert und können dann gezielt nach besonderen Fragestellungen untersucht werden“, erläutert die Fachzeitschrift „Arbeitsrecht im Betrieb“ anhand eines Beispiels aus dem Einzelhandel (vgl. Wilke, in: aib 3/2006, S. 155–162).

Dabei wird anhand folgender Fragen analysiert:

- Bei welchem Kassiererprofil lohnt sich eine gezielte Überwachung?
- Gibt es riskantes Personal (Teilzeitbeschäftigte, Aushilfen, Alleinerziehende)?
- Gibt es auffällige Altersgruppen bei den Beschäftigten?
- Wie lassen sich Transaktionen, die einen bestimmten Betrag übersteigen, erklären?

Schon heute werden Bewerbungen von Programmen vorsortiert – die Gefahr ist groß, dass Personen, die durch dieses „Raster fallen“, gar keine Chance haben, zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden.

Weitere Beispiele zeigen, welche Risiken aus Sicht der Arbeitnehmer bestehen:

Beispiele:

- Auch Tätigkeiten können entfallen. Selbst im Journalismus hat die Automatisierung eingesetzt. Zum Beispiel lässt die „LA Times“ inzwischen einige ihrer Texte von Computeralgorithmen schreiben.
- Arbeitsschritte können aufgrund von Ermittlungen anhand der Algorithmen vorgegeben werden, etwa indem Kunden automatisch ausgewählt, direkt per Technik angeschrieben werden und der Arbeitnehmer dann darauf reagieren muss, wenn sich der Kunde meldet.

Call Centrifizierung der Arbeitswelt

In vielen Betrieben sind technisch-organisatorische Veränderungen durch digitale Arbeit im Gange, die seit langem aus Callcentern bekannt sind. Die Technik ermöglicht es, die Beschäftigten ständig zu überwachen, zu bewerten und zu steuern. Die gleichen Erfahrungen machen Kollegen in anderen Unternehmen, in Verkaufs- und Serviceabteilungen, im stationären Einzelhandel, in Versicherungen oder etwa Banken. Von einer sogenannten Call Centrifizierung spricht deshalb Klaus Heß von der Technologie-Beratungsstelle NRW (vgl. Heß, in: CuA 9/2015, S. 13):

■ Automatisierte Arbeitsverteilung

In Bereichen mit Kundenkontakt haben die Mitarbeiter keinen Einfluss mehr auf die Entscheidung, welche Arbeitsvorgänge sie übernehmen. Stattdessen wird die eingehende Arbeit automatisiert durch Workflowsysteme in persönliche Arbeitskörbe verteilt und gesteuert.

■ Kontrolle durch Monitoring

Über das Monitoring werden Beschäftigte sowie Kunden ausgespäht, jeder Kundenkontakt dokumentiert, durch das Kundenbeziehungsmanagement nachverfolgt und ausgewertet, das heißt transparent gemacht.

■ Geschäftsprozessoptimierung

Der Geschäftsprozess beginnt mit der Kundenanfrage und reicht bis zur Feststellung der Kundenzufriedenheit. Gemessen werden etwa die Bearbeitungsdauer, Gesprächsdauer, Wartezeiten, Antwortzeiten, Prozessdurchlaufzeiten oder Service Level. Auf die-

3. E-Government: Digitale Arbeit in der öffentlichen Verwaltung

ser Basis werden die Prozesse ständig gemessen, standardisiert und durch Zeitvorgaben kontrolliert.

- Flexibilisierung des Arbeitskräfte-Managements

Mithilfe statistischer Erhebungen und Vorhersagen des Arbeitsanfalls und Kundenverhaltens sollen stundentaktgenaue Vorgaben des Arbeitsvolumens ermittelt werden, um Personalkapazitäten, Dienstpläne und die Verteilung der Arbeitszeiten bis hin zur Lage der Pausen zu steuern.

1

Praxis-Tipp:

Zwar wird der Begriff „Callcenter“ oft vermieden, vielmals ist von Kunden- oder Service-Centern die Rede. Nichtsdestotrotz handelt es sich um das Callcenter-Prinzip, wenn es um die Einführung solcher organisatorischer und technischer Arbeitssysteme geht – und daraus Umstrukturierungen resultieren. Diese Entwicklung müssen Personal- und Betriebsräte genau prüfen und die Auswirkungen auf die Arbeitnehmer beobachten.

3. E-Government: Digitale Arbeit in der öffentlichen Verwaltung

Auch in der öffentlichen Verwaltung ist digitale Arbeit auf dem Vormarsch. Die Einführung von E-Government bedeutet für die Beschäftigten nicht nur eine weitere Technisierung des Arbeitsalltags.

E-Government ist nicht so ganz neu. Bereits seit den 1990er-Jahren entwickelten sowohl der Bund als auch die Länder verschiedene Initiativen und Projekte. Angefangen beim Programm der Bundesregierung „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ über die Initiative „Bund online 2005“ bis hin zum nunmehr in Kraft getretenen Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung.

Die Arbeitsabläufe werden gravierend verändert. Die technische Revolution wurde im Büro schon öfters ausgerufen. Bereits die Einführung der Textverarbeitung und die verbesserte Archivierung von Akten über PC haben die Arbeit enorm rationalisiert. Leistungsfähigere Technik und weiterentwickelte Software sollen zukünftig – so die Planungen vieler Dienststellenleiter und Unternehmensberater – im Verwaltungsbereich zu Produktivitätsfortschritten führen, die einen tiefgreifenden Abbau von Arbeitsplätzen zur Folge haben.