



Digitalisierung im Officebereich – Projektfragen und -ergebnisse

Angestelltenkonferenz der IG Metall Baden-Württemberg
8.7.2016 in Ludwigsburg

Sylvia Stieler, IMU Institut Stuttgart

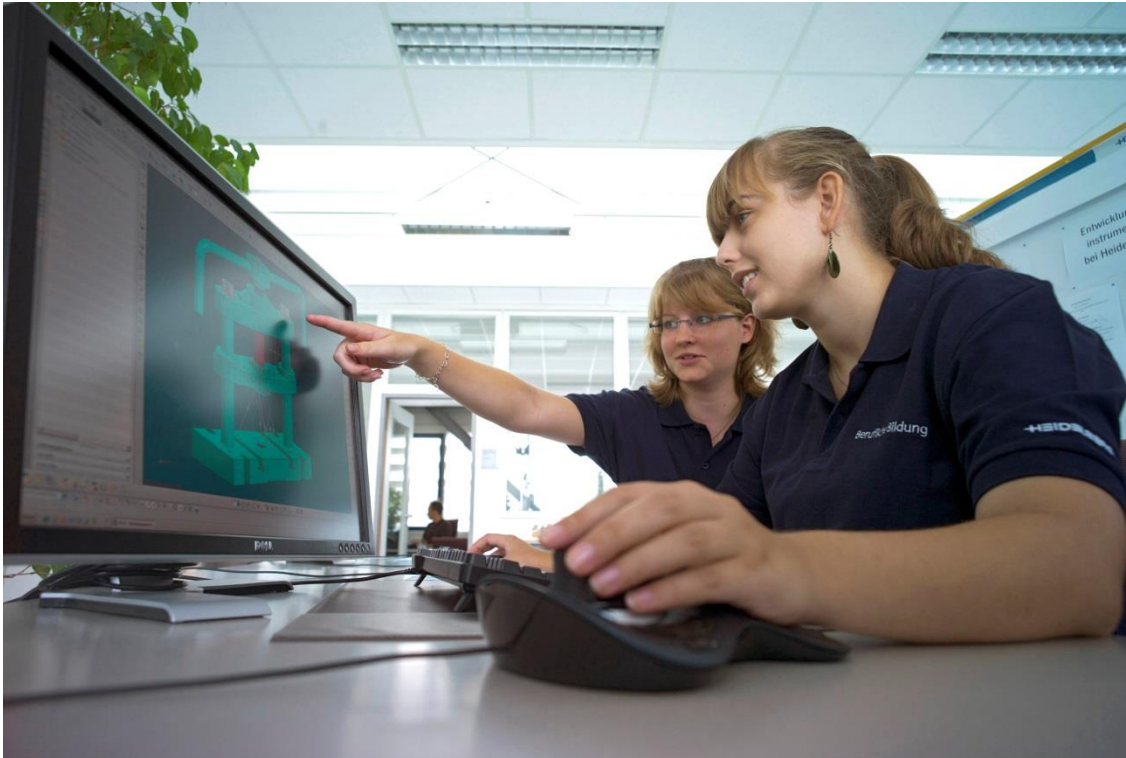


Themen

1. Digitalisierung
2. Veränderungen in den Office-Bereichen:
 - Shared Service Center – „die Arbeit übernehmen andere“
 - Vertrieb – „nur ein neues Tool...“
 - flexible Büroraumkonzepte – „abends brummt mir der Kopf“
3. Handlungsfelder für Betriebsräte



Aktuelle Veränderungen im Office-Bereich



Aktuelle Veränderungen im Büro finden „versteckt“ statt:

- die **zunehmende Vernetzung** von Maschinen, Arbeitsplätzen und Unternehmensbereichen;
- die **Standardisierung** und **Automatisierung** von Arbeitsschritten und Arbeitsabläufen und eine
- eine **Flexibilisierung** von Arbeitsort- und Arbeitszeit.



Digitalisierung: ein Haupttreiber aktueller Veränderungen **auch im Büro!**

Es gibt drei wesentliche Treiber der aktuellen betrieblichen Entwicklungen unter dem Schlagwort „Digitalisierung“, die sich gegenseitig ermöglichen und überlagern:

- Verschiedene **Rationalisierungsaktivitäten** überlagern sich (und erschweren Betriebsräten damit die Einordnung).
- **Wertstromorientierung** setzt sich in den Bürobereichen durch (von funktions- zu prozessorientierter Organisation).
- **EDV- und internetgestützte Systeme** und die IT-Branche leiten eine neue Dynamik ein, die die Gefahr für eine weitere extreme Rationalisierung mit sich bringt.



Digitalisierung ist Einstieg und grundlegendes Hilfsmittel für die Rationalisierung!



IG Metall-Projekt „Digitalisierung im Office-Bereich“



Erste Studie „Blinder Fleck Lean Office“

Hans Böckler
Stiftung

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



Lean-Konzepte wirken auf die Arbeitsorganisation und verschlechtern tendenziell die Arbeitsbedingungen, auch wenn sie nur in Teilen umgesetzt sind und kein konsequentes Gesamtsystem besteht!



Betriebsbeispiele



Shared Service Center – „die Arbeit übernehmen andere“ (I)

Beispiel

Einführung von **Shared Service Centers für Personalarbeit** (und weiterer Bereiche wie Controlling...) in einem Konzern.

- MitarbeiterInnen des Personalbereichs (Personalverwaltung) werden an einem **Standort** zusammengefasst.
- An den verschiedenen Standorten verbleiben lediglich PersonalreferentInnen (Personalentwicklung, Einstellungsgespräche...).
- Beschäftigte der Personalverwaltung **spezialisieren** sich auf ein Thema (z. B. Eingruppierungsfragen nach Tarifvertrag oder Reisekostenabrechnung oder...),
- **Aufgaben** des Spezialgebiets **wiederholen sich** und **nehmen quantitativ zu** (früher mehr Breite, heute: Tiefe!).



Shared Service Center – „die Arbeit übernehmen andere“ (II)

Dezentralisierung im operativen Geschäft

- **Routineaufgaben** werden weitgehend **automatisiert** („was der **PC** alleine kann“) und
- durch „**Self-Service**“ von den MitarbeiterInnen im **Intranet** am Arbeitsplatz oder über **mobile Endgeräte** selbst erledigt (z. B. Eingabe von Reisezeiten, Fehlzeiten, Änderung bei Daten, zusätzliche Leistungen z. B. im Gesundheitsbereich, Weiterbildung...).
- Aufwand bei den „normalen“ Beschäftigten steigt, weil sie
 - „Randaufgaben“ übernehmen müssen und
 - bei Spezialanfragen Ansprechpersonen fehlen und Zuständigkeiten erst erfragt werden müssen.

Technische Voraussetzungen:

- inter-/intranetgestützte Abläufe
- weltweit einheitliches EDV-/SAP-System, das Daten in Echtzeit zur Verfügung stellt
- moderne Telefonanlagen



Shared Service Center – „die Arbeit übernehmen andere“ (III)

Mögliche Belastungen

- (Zwangs-)Versetzungen.
- Wegfall von Arbeitsplätzen und von Funktionen.
- Arbeits- und Entlohnungsbedingungen verschlechtern sich.
- SachbearbeiterInnen verlieren Entscheidungsbefugnis (es wird nach strikten Vorgaben und Standards abgearbeitet).
- Langeweile aufgrund der Wiederholung der immer gleichen Spezialaufgaben.
- Bestellungen/Aufträge gehen an zentrales Postfach/Hotline, die Bearbeitung wird unpersönlich, Zuständigkeiten sind unklar und teilweise die technischen Tools unzureichend.



Shared Service Center – „die Arbeit übernehmen andere“ (IV)

Mögliche Belastungen

- Leistungskontrolle verändert sich (z. B. Einsatz von Zielvorgaben, Umgang mit „Tickets“, „ringing time“, Bearbeitungszeit je Bearbeitungsschritt, Rückfragen usw.).
- Realitätsferne Orientierung an idealen Arbeitsabläufen führt zu knappen Zeitvorgaben und zu geringen Personalressourcen.
- Bestellungen/Aufträge steuern Projekte/Arbeit, ausufernde Berichtssysteme zum Nachweis.
- Führungskräfte haben keine Mitarbeitenden mehr, die ihnen zuarbeiten können.



Service – nur ein neues Tool ... (I)

Beispiel

„Tablets“ für Beschäftigte im **Service/Rufbereitschaft/Vertrieb** eines Konzernes

- Über das Tablet wird der komplette Kundenauftrag abgewickelt (Störungsansatz, Störungsberichte des Technikers, Stundenberichte, gefahrene Kilometer).
- Die KundIn unterschreibt digital auf dem Tablet und bestätigt damit die Arbeitsleistung direkt im System.
- Danach wird automatisch aus dem SAP heraus
 - die Rechnung an den Kunden
 - und die Gehaltsabrechnung für die Servicebeschäftigten generiert.
- Im alten System mit Notebooks müssen beispielsweise Stundenzettel usw. geschrieben werden, die dann in der Personalverwaltung übertragen und abgerechnet werden.



Service – nur ein neues Tool ... (II)

technische Grundlagen:

- flächendeckende SAP-Einführung
- SAP umfasst kompletten Serviceauftrag und Personalverwaltung
- digitale Verbindung der Bereiche Service/Vertrieb und Personalabteilung (Reisekostenabrechnung, Arbeitszeiten, Zuschläge) sowie Buchhaltung (Rechnungsstellung)
- mobile Endgeräte, die über mobiles Internet Zugang zum Unternehmensserver herstellen

Ziele des Arbeitgebers:

- Rationalisierung/Einsparungen
- Verbesserung der Abläufe und der Qualität



Service – nur ein neues Tool ... (III)

Belastungen

Servicebeschäftigte erleben eine Erleichterung, weil „Papierkram“ entfällt.

- Die technischen Möglichkeiten „blenden“ und täuschen darüber hinweg, dass in der Folge in der Sachbearbeitung Arbeitsplätze wegfallen werden.
 - Beschäftigungsabbau in der Personalverwaltung
 - Beschäftigungsabbau im Sekretariat

Bei Schwierigkeiten mit der EDV (kein Internetzugang, kein Zugang zum Unternehmensnetzwerk) steigt der Druck auf die Servicebeschäftigten, „Umgehungsstrategien“ werden entwickelt, Ansprechpersonen in den Fachbereichen fehlen zur Klärung von Details/Problemen.



Flexible Büroraumkonzepte – „abends brummt mir der Kopf“ (I)

Beispiel

Im Zuge der Ausrichtung des Unternehmens auf Wertströme wird ein Großraumbüro eingerichtet.

- alle Beschäftigte eines Wertstromes sitzen in einem Raum
- mit modernem flexiblem Raumkonzept und mobiler Arbeit
- Zielvorgabe ist das papierlose Büro

Technische Grundlagen

- spezielle Telefonendgeräte,
 - Voice over IP (telefonieren über Computernetzwerk) oder Handy
 - LAN-Ausstattung
- IT-Lösungen, die es schon länger gibt, werden jetzt **neu verknüpft** und **systematisch** in den Unternehmen **umgesetzt!**



Flexible Büroraumkonzepte – „abends brummt mir der Kopf“ (II)

Belastungen

- Disziplinarischer Vorgesetzter ist nicht im Wertstrom (Matrixstruktur, Vorgesetzte und Mitarbeitende nicht an einem Standort)
- Lärmbelastung Großraumbüro, laute Arbeitsbereiche neben Arbeitsplätzen, an denen konzentriert gearbeitet werden soll,
- Unruhe bei Arbeitsplätzen an der Tür
- schlechte Licht- und Luftverhältnisse
- sichtbare „Freizeit“-Bereiche (Hemmungen Pausen zu machen)
- mobile Arbeitsbereiche
 - Einarbeitung/Orientierung fällt schwer bei wechselnden Arbeitsplätzen
 - Arbeitszeiten müssen von den Beschäftigten selbst kontrolliert werden
 - Sharing-Quoten teilweise kritisch
 - Entpersonalisierung der Arbeit



Qualifikationsanforderungen

Je nach Arbeitsbereich und Tätigkeiten unterscheiden sich die Folgen mit Blick auf die Qualifikationen.

- Bei SachbearbeiterInnen in Shared Service Centers droht Dequalifizierung.
- In Großraumbüros/Lean-Systemen werden nicht weniger, sondern andere Qualifikationen/Beschäftigte werden gebraucht (IT-Kenntnisse und Prozessorientierung)

Veränderungen in der Sachbearbeitung allgemein

„... den ganzen Tag geredet und nichts geschafft!“

- weiterhin Bedeutungszunahme der **Dienstleistungsarbeit**
- **Interaktivität** als gemeinsames Merkmal und Kern
- berufliche Handlungskompetenz – **vom Wissen zum Tun**

Polarisierung von Arbeit:

- **einfach/prekär/auf Abruf oder hoch qualifiziert?**
- **Grenzen zwischen „drinnen“ oder „draußen“ verschwimmen!**



Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte



Strategien der BR-Arbeit

Betriebliche Interessenvertreter/innen können die fortschreitende Digitalisierung im Büro nicht aufhalten.

Ohne eine gute Regulierung dient sie der **Verdichtung von Arbeitsleistung**.

Deshalb muss das strategische Ziel der Betriebsräte sein:

die **digitale Büroarbeit** so zu **gestalten**, dass sie **gesundheitliche Potenziale stärken** und **Stressrisiken vermindern**.



Handlungsansätze

- **Digitalisierungsstrategie des Unternehmens** erkennen
- und eine **eigene BR-Position** aufbauen,
- die Verbesserung der **Arbeitsbedingungen** als **eigenständiges Ziel** verfolgen (Kontrolle).