

Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit – Eine explorative Studie zur potenziellen Übertragbarkeit der KODIMA-Befunde auf andere Dienstleistungsbranchen

Arne Koevel, Philipp K. Görs, Anne Traum und
Friedemann W. Nerdinger

Herausgeber: Seniorprofessur für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock

Kurztitel: Koevel, A., Görs, P. K., Traum, A. & Nerdinger, F. W. (2020). Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, Nr. 23. Rostock: Universität Rostock.

Autoren: Arne Koevel (arne.koevel2@uni-rostock.de)

Philipp K. Görs

Anne Traum

Friedemann W. Nerdinger

Universität Rostock

Seniorprofessur Wirtschafts- und Organisationspsychologie

Ulmenstr. 69

18057 Rostock

© Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Seniorprofessur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 2020.

Hinweis zum Projekt KODIMA:

Das vorliegende Working Paper entstand im Rahmen des Verbundprojektes „KODIMA – Kompetenzen von Mitarbeiter/innen in der digitalisierten Arbeitswelt“. Übergreifendes Ziel von KODIMA ist die Untersuchung und Neugestaltung von Arbeitsprozessen im Rahmen von digitalisierter Arbeit am Beispiel von Steuerberatungsunternehmen. Ziel des Teilvorhabens der Universität Rostock, Seniorprofessur: Wirtschafts- und Organisationspsychologie ist, mittels arbeitspsychologischer Analysen die Wirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit, die dadurch bedingten Änderungen in den Anforderungen und die Auswirkungen auf die Person der Beschäftigten, ihre Gesundheit und ihre Motivation einschließlich ihrer Einstellungen zur Arbeit zu untersuchen und daraus Handlungsempfehlungen für die Neugestaltung von Arbeitsprozessen abzuleiten. Das als Verbund organisierte Projekt wird in Zusammenarbeit mit der FOM Hochschule, der HR Excellence Group GmbH, der Ecovis Europe AG und der EVENTUS GmbH sowie verschiedenen Steuerberatungskanzleien durchgeführt.



Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (FKZ 02L15A311) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor/innen.

Weitere Informationen unter: <https://www.projekt-kodima.de>

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.**



Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
1 Eine Explorationsstudie zu den Übertragungspotenzialen der Befunde aus dem KODIMA-Projekt auf andere Dienstleistungsbranchen	1
2 Methodisches Vorgehen bei der Explorationsstudie	2
2.1 Datenerhebung und Stichprobenbeschreibung	2
2.2 Datenauswertung	4
3 Ergebnisse	6
3.1 „Heutzutage macht ein Verrückter am Ende der Welt irgendeinen Twitter-Eintrag und in ein paar Minuten hat das Auswirkungen auf den Börsenkurs“ – Einblick in die Finanzdienstleistung.....	7
3.2 „Wir werden zwischen Mensch und Maschinen eine viel größere Verschmelzung haben“ – Einblick in die Personalverwaltung	14
3.3 „Also, man kann ja nicht mal von Megatrend sprechen, sondern eigentlich schon von Revolution“ – Einblick in die Tourismusbranche	19
3.4 „Aber es wird dazu kommen, dass wir dadurch deutlich mehr Beschäftigung generieren“ – Einblick in die Arbeitsagentur	26
3.5 „Lernen ist wie Rudern gegen den Strom: Hörst du auf, fällst du zurück.“ – Einblick in die Krankenkassen	32
4 Fazit und Ausblick.....	42
Literaturverzeichnis.....	47
Anhang	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stichprobenbeschreibung	4
Tabelle 2: Exemplarischer Einblick in das Kategoriensystem	5

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Finanzdienstleistung	13
Abbildung 2: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Personalverwaltung	19
Abbildung 3: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Tourismusbranche	25
Abbildung 4: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsagenturen	32
Abbildung 5: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Versicherungsbranche	42

Abkürzungsverzeichnis

FK	Führungskräfte
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
KI	Künstliche Intelligenz
MA	Mitarbeiter*innen

1 Eine Explorationsstudie zu den Übertragungspotenzialen der Befunde aus dem KODIMA-Projekt auf andere Dienstleistungsbranchen

Im Rahmen des ESF- und BMBF-geförderten Verbundprojekts »KODIMA«¹ werden an der Seniorprofessur für Wirtschafts- und Organisationspsychologie die Auswirkungen digitalisierter Arbeitsprozesse auf das arbeitende Individuum fokussiert. Unter Digitalisierung wird im vorliegenden Kontext die „Einführung bzw. verstärkte Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) durch (arbeitende) Individuen, Organisationen, Wirtschaftszweige und Gesellschaften mit den charakteristischen Folgen der Beschleunigung, zunehmenden Abstraktheit, Flexibilisierung und Individualisierung von Prozessen und Ergebnissen“ verstanden (Traum, Müller, Hummert & Nerdinger, 2017, S. 4). Im Gegensatz zu herkömmlichen Definitionen (vgl. Traum et al., 2017, S. 2–3) bietet diese Betrachtung der Digitalisierung den entscheidenden Vorteil, dass sie sich nicht auf technische Aspekte der Umwandlung von analogen in digitale Daten beschränkt, sondern vielmehr die Prozesshaftigkeit der Digitalisierung einbezieht und die Perspektive der arbeitenden Individuen explizit berücksichtigt. Die Fokussierung der Folgen der Digitalisierung für das arbeitende Individuum wird der entscheidenden Rolle der Mitarbeiter*innen für den Erfolg von Dienstleistungsbranchen gerecht (Nerdinger, 2011).

Um die Auswirkungen der Digitalisierung auf das arbeitende Individuum empirisch zu erfassen, wurden an der Seniorprofessur Studien am Beispiel von Steuerberatungskanzleien durchgeführt (Görs, Hummert, Traum & Nerdinger, 2019; Hummert, Traum, Müller & Nerdinger, 2018; Hummert, Traum, Görs & Nerdinger, 2019; Traum et al., 2017). Eine auf Grundlage erster Beobachtungen im Feld (Hummert et al., 2018) entwickelte quantitative Befragung von Mitarbeiter*innen der Branche zu den subjektiven Wirkungen der Digitalisierung auf Arbeit legt nahe, dass (vgl. Hummert et al., 2019):

- die Arbeitszufriedenheit, das Work Engagement und das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen bei zunehmendem Digitalisierungsgrad des Arbeitsplatzes steigen,
- stärker digitalisierte Arbeitsaufgaben durch die Ausführenden als vielseitiger wahrgenommen werden,
- der empfundene Handlungsspielraum mit dem Grad der Digitalisierung wächst,

¹ KODIMA: Kompetenzen von Mitarbeiter/innen in der digitalisierten Arbeitswelt, <https://projekt-kodima.de/>.

- digitalisierungsbedingte Verbesserungen der organisationalen Rahmenbedingungen bei den Mitarbeiter*innen dazu führen, dass diese sich stärker einbezogen fühlen und betriebliche Leistungen (bspw. Fortbildungen) stärker nachfragen,
- quantitative Arbeitsbelastungen zunehmen,
- Arbeitsunterbrechungen auf Grund von Störungen zunehmen (zugleich aber ressourcenbedingte Arbeitsunterbrechungen abnehmen).

Die hier vorliegende Explorationsstudie untersucht, inwiefern sich die Befunde von der bisher betrachteten Branche der Steuerberatungsunternehmen auf andere wissensintensive Dienstleistungsbranchen (Fähnrich, 1999) übertragen lassen. Zentrale Fragestellungen der Untersuchung lauten daher:

F1: Wie wirkt sich die Digitalisierung auf wissensintensive Dienstleistungsbranchen aus?

F2: Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung (aus Sicht der befragten Führungskräfte) auf die Arbeit in der Branche?

F3: Wie wirkt sich die Digitalisierung (aus Sicht der befragten Führungskräfte) auf die Tätigkeiten und die Arbeit der Angestellten ihrer Branche aus?

Zu diesem Zweck wurden Expert*inneninterviews (Helfferrich, 2014) mit Führungskräften aus fünf verschiedenen wissensintensiven Dienstleistungsbranchen geführt und qualitativ-inhaltsanalytisch ausgewertet (Mayring & Fenzl, 2019). In Abschnitt 2 werden zunächst das methodische Vorgehen, die Vorbereitung und Durchführung der Datenerhebung sowie die Analysestrategie der Auswertung beschrieben. Nachfolgend wird der Fokus auf die Ergebnisse der Interviewstudie gelegt (Abschnitt 3), wobei diese als Fallstudien dargestellt werden. Die Studie schließt mit einer übergreifenden Diskussion der Ergebnisse und einem Ausblick auf kommende Forschungen (Abschnitt 4).

2 Methodisches Vorgehen bei der Explorationsstudie

2.1 Datenerhebung und Stichprobenbeschreibung

Zur Exploration der Auswirkungen der Digitalisierung auf weitere wissensintensive Dienstleistungsbranchen wurde eine qualitative Expert*innen-Interviewstudie konzipiert (Helfferrich, 2014). Auf Grundlage der bisherigen Ergebnisse aus dem KODIMA-Projekt (Görs et al., 2019; Hummert et al., 2018, Hummert et al., 2019) wurde in der Arbeitsgruppe an der Seniorprofessur ein dreiteiliger Leitfaden konzipiert (siehe Anhang), der als Grundlage der Gespräche diente.

Im Sinne der hier verfolgten Forschungsfragen (Abschnitt 1) wurden in einem ersten Teil allgemeine Begriffsverständnisse von Digitalisierung fokussiert, um für die folgenden Schritte ein gemeinsames Verständnis zur Verfügung zu stellen. Nachfolgend wurden die Auswirkungen der Digitalisierung auf die betreffende Branche im Allgemeinen thematisiert. Hiervon wurden sich Erkenntnisse in Bezug auf die Einschätzung des spezifischen Digitalisierungsgrades und die mit Digitalisierungsprozessen verbundenen Chancen und Risiken für die Branche versprochen. Abschließend erfragten wir, wie die Führungskräfte die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit ihrer Angestellten einschätzen. Analyisierte Themenbereiche waren bspw. der Arbeitsalltag, die Arbeitsintensität, der Handlungsspielraum, Arbeitsunterbrechungen und Störungen, Kompetenzanforderungen, Engagement etc. Darüber hinaus wurde nach Auswirkungen auf Führung und Personaleinsatz gefragt. Der Leitfaden wurde von Interview zu Interview entsprechend der jeweiligen Branche angepasst.

Insgesamt wurden fünf Interviews mit sechs Gesprächspartnern² durchgeführt (ein Interview wurde mit zwei Experten der Branche geführt (IP 1)). Diese hatten im Durchschnitt eine Länge von 70,4 Minuten ($SD = 7$) und wurden überwiegend in den Büros oder Arbeitsräumen der Befragten durchgeführt. Ein Interview fand im Büro des Interviewers statt (IP 3), ein Interview wurde telefonisch durchgeführt (IP 5). Expert*innen werden hier als Ratgeber*innen und Wissensvermittler*innen verstanden, die durch hohe Expertise in einem spezifischen Bereich (in diesem Fall branchenspezifisches Wissen) einen strukturierten Zugang zum Forschungsfeld gewährleisten können (Helfferich, 2014, S. 561). Für die vorliegende Studie wurden Personen als Expert*innen definiert, die Führungspositionen innehaben und diese seit mindestens fünf Jahren ausüben. Eine Übersicht über die Stichprobe bietet Tabelle 1.

² Die Stichprobe setzt sich ausschließlich aus männlichen Führungskräften zusammen.

Tabelle 1: Stichprobenbeschreibung

Interview	Branche	Berufsposition	Dauer der Ausübung (Jahre)	Dauer des Gesprächs (Minuten)
IP 1 ³	Finanzdienstleistung	Vertriebsleiter Betriebsleiter für alternative Betriebswege	20	77
IP 2	Personalverwaltung	Ehem. Personaldezernent	28	74
IP 3	Tourismusbranche	Abteilungsleiter (Digitales) Management	21	73
IP 4	Arbeitsagentur	Vorsitzender der Geschäftsführung	5	57
IP 5	Krankenkasse	Personal- und Organisationsentwickler	16	71
M			18	70.4
SD			7,56	6.97

2.2 Datenauswertung

Zur Auswertung der erhobenen Daten wurde mit der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring & Fenzl, 2019) eine elaborierte Analysemethode der qualitativen Sozialforschung gewählt. Da das Ziel dieser Studie ist, herauszufinden, inwieweit sich bisherige Befunde der Forschungen im KODIMA-Projekt auf andere Branchen übertragen lassen, wurden Vorschläge Mayrings (2019, S. 637–638) zur zusammenfassenden und strukturierenden Inhaltsanalyse verknüpft. Zunächst wurden die Daten anhand dreier thematischer Schwerpunkte sortiert: (1) *Digitalisierungsbegriff und -verständnis*, (2) *Auswirkungen der Digitalisierung auf die Branche* sowie (3) *Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeit und Angestellte in der Branche*. Das Unterkategorien-System des (1) *Digitalisierungsbegriffs* wurde im Vorfeld vollständig offengehalten, da hier insbesondere latente Sinngehalte und subjektive Relevanzsetzungen erfragt und offen gelegt werden sollten (Mayring & Fenzl, 2019, S. 634). Für die Oberkategorien (2) und (3) wurden verschiedene theoriegeleitete und sich auf die bisherigen Befunde beziehende Vorannahmen getroffen und in ersten Kategorien subsumiert. So fanden sich unter (2) bspw. schon im Vorfeld Kategorien wie: *Einführung neuer IKT*, *Kommunikation* oder *Knowledge-Sharing*

³ Bei diesem Interview handelt es sich um ein Doppelinterview, weshalb zwei Berufspositionen verzeichnet sind.

(Hummert et al., 2018). Unter (3) wurden Kodierungen zu Kategorien wie: *Work Engagement*, *Arbeitszufriedenheit* oder *Handlungsspielraum* erwartet (Hummert et al., 2019). Da aber auch Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen voraussehbar und zu finden waren, wurden induktive Kategorienbildungen nicht ausgeschlossen, sondern im Laufe des Auswertungsprozesses in das Kategoriensystem integriert. Einen exemplarischen Einblick in die Kodierungen bietet Tabelle 2.

Tabelle 2: Exemplarischer Einblick in das Kategoriensystem

Fragestellung	Kategorie	Unterkategorie	Beispiel
Digitalisierungsbegriff	Begriffsverständnis	Digitalisierung als Revolution	„Also man kann ja nicht mal von Megatrend sprechen, sondern eigentlich schon (..) von irgendeine gesellschaftliche (..)- riesengroßer Eingriff, Revolution. Alles was man da vielleicht auch an Metaphern dann bringen könnte.“ (IP 3, Abs. 8)
		Digitalisierung als Transformation	„Also für mich ist der Begriff Digitalisierung immer verbunden mit einem Wechsel, Austausch zwischen analoger und digitaler Welt.“ (IP 2, Abs. 2)
Auswirkungen der Digitalisierung auf die Branche	Einführung neuer IKT	Automatisierung	„So die standardisierten Geschichten, die im Hintergrund laufen, noch weiter zu verschlanken, teilweise dann zu, ich sage mal, selbstarbeitenden Prozessen zu bringen.“ (IP 1, Abs. 156)
		Knowledge-Sharing	„[...] ich spüre Digitalisierung dahingehend, dass wir immer stärker dazu übergehen, Daten transparent zu machen, damit Einheiten auch miteinander und voneinander lernen können.“ (IP 5, Abs. 18)

Fragestellung	Kategorie	Unterkategorie	Beispiel
Auswirkungen auf die Arbeit	Zusammenarbeit und Kooperation	Intensivierung	„[...] weil man halt eine größere Datenbasis und einen größeren Erkenntnisgewinn halt auch über unsere Kunden hat. Und der zwingt dann auch stark zu Interaktionen miteinander.“ (IP 4, Abs. 108)
		Entmenschlichung/Dis- tanzierung	„Dass es also weniger zu persönlichen Kontakten, persönlichen Gesprächen kommt. Das Bildschirmarbeit natürlich zugenommen hat.“ (IP 2, Abs. 40)
	Engagement der MA	Erhöhung des Engagements	„Ja, ich würde vielleicht auch sagen, dass junge Kollegen auch schon Bock haben, da was zu reißen. Also das ist glaube ich, eher was Attraktives. Also wenn wir digitale Projekte haben, also ich glaube, da ist schon immer deutlich großes Interesse da, was damit passiert.“ (IP 1, Abs. 133)
		Verminderung des Engagements	„Ich versuche mich auch manchmal reinzusetzen in den Beschäftigten: ‚Muss ich mir das noch antuen? Ich bin doch nur noch ein paar Jahre zur Rente und der Gestaltung und jetzt kommt ein neuer Schritt, da komme ich nicht mehr mit, weil Zuhause machen das meine Kinder, die erklären mir, wie ich mit meinem Smartphone da umgehen kann, aber hier mit den Systemen, das ist jetzt ein neuer Schritt und da habe ich eigentlich Angst vor, dass ich das nochmal umsetzen muss und irgendwie verändert sich die Umgebung hier, weil es ist ja auch klar, weil alle werden jünger, nur man selbst nicht.‘“ (IP 2, Abs. 62)

3 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviewstudie dargestellt. Jede Branche wird dabei als spezifischer Fall behandelt und entlang einer vergleichbaren Logik vorgestellt. Zunächst

wird der Expertenstatus der Gesprächspartner anhand einer kurzen Darstellung ihrer Tätigkeiten belegt. Anschließend werden die Forschungsfragen 1–3 (Abschnitt 1) nacheinander anhand der gewonnenen Erkenntnisse beantwortet.

3.1 „Heutzutage macht ein Verrückter am Ende der Welt irgendeinen Twitter-Eintrag und in ein paar Minuten hat das Auswirkungen auf den Börsenkurs“ – Einblick in die Finanzdienstleistung

Das Interview fand mit zwei Experten der Finanzdienstleistung statt. Diese sind als Vertriebs- bzw. Betriebsleiter für alternative Vertriebswege zuständig (siehe Tabelle 1). Dabei zählen die Organisation des Arbeitsalltags in Vor-Ort-Filialen sowie die Entwicklung alternativer Konzepte zur Kund*innenbindung zu den zentralen Tätigkeiten der Befragten. Beide füllen Positionen im mittleren Management einer deutschlandweit agierenden Bank im nordostdeutschen Raum aus und können somit als Scharnier zwischen dem operativen Kern der Angestellten und der Unternehmensführung betrachtet werden.

Digitalisierungsbegriff und -verständnis

Für die Befragten hat „Digitalisierung [...] irgendwas mit Technik zu tun“ (IP 1⁴, Abs. 10), stellt aber mehr dar als die Umwandlung analoger Daten und Prozesse in digitale Formen (Abs. 11). Vielmehr verbinden die Befragten mit dem Begriff in erster Linie „eine globale Vernetzung“ (Abs. 44) und die ständige und grenzüberschreitende Verfügbarkeit von Informationen, die in kürzester Zeit „einmal durch die ganze Welt“ geschoben werden können (ebd.). Beide Gesprächspartner formulieren im Zusammenhang mit diesem Begriff im Allgemeinen zunächst keine Bedenken, sondern betonen die Chancen, die sie mit dem Prozess der Digitalisierung verbinden. Sie sprechen davon, dass sich der Alltag „durch Digitalisierung extrem vereinfachen“ ließe (Abs. 10) und prognostizieren für die allgemeine Arbeitswelt eine deutliche „Arbeitsentlastung“ (Abs. 11). Für die Zukunft erwarten sie, dass sich das Tempo des Digitalisierungsprozesses „erhöhen“ wird (Abs. 67).

Digitalisierung und Auswirkungen auf die Branche der Finanzdienstleistung

Die Digitalisierung hat in der Branche der Finanzdienstleistung aus Sicht der beiden Gesprächspartner umfassende Veränderungen hervorgerufen. Dabei setzen sie einen besonderen Fokus auf die *Einführung neuer IKT*, speziell auf die Umstellung der *unternehmensinternen Kommunikation* sowie der *Kommunikation mit ihren Kund*innen*. Zentrale Veränderungen wurden aus

⁴ Alle folgenden Zitate beziehen sich, sofern nicht anders angegeben, auf das Interview IP 1.

Sicht der Befragten zunächst durch die Einführung eines „Social Intranets [...], das eigentlich wie Facebook“ sei, angestoßen (Abs. 24). In diesem Tool können die Mitarbeiter*innen Informationen austauschen, sich in unterschiedlichen „Communities“ (ebd.) organisieren, an Projekten arbeiten und allgemein kommunizieren. Aus Sicht der beiden Gesprächspartner wirkt dies nicht nur „extrem arbeitserleichternd“ (Abs. 24), sondern fördert überdies die „Collaboration“ (ebd.) zwischen den Mitarbeiter*innen. Einer durch die Mitarbeiter*innen empfundenen Informationsüberflutung begegnet das Unternehmen derzeit mit der Einführung von Videobotschaften:

„Und irgendwann haben wir uns gesagt, lass uns das doch lieber per Video machen. [...] Daraus hat sich dann irgendwie so ein TV-Format entwickelt. [...] wenn es wichtige Botschaften gibt, ist es manchmal einfacher, sich ein Zwei-Minuten-Video anzuschauen, als wenn man einen riesen langen Text-. Also nutzergerecht aufbereitet.“ (Abs. 65)

Zentrale Veränderungen beobachten die Experten ebenfalls in der *Kommunikation mit ihren (potenziellen) Kund*innen*. Einerseits begründen sie diese Schritte mit den digitalisierungsbedingt veränderten Möglichkeiten. Andererseits sehen sie aber insbesondere eine Veränderung des Kund*innenverhaltens als ausschlaggebenden Punkt:

„Früher gab es die Filiale, da sind Menschen einfach an den Geldautomaten gegangen und haben gefragt: ‚Gibt es hier noch ein paar Zinsen [...]?‘. Eine ganz andere Situation. Heute ist es ja so, dass sich die Touchpoints zum Kunden extrem in die Onlinewelt verlagern.“ (Abs. 36)

Während Vor-Ort-Filialen mittlerweile durchschnittlich einmal im Jahr besucht würden, nutzen die Kund*innen beinahe täglich ihre Banking-Apps, sodass sich auch die Kommunikation von Angeboten und Neuerungen in die Onlinewelt verlagern müsse (Abs. 36). Für das Unternehmen ergab sich daraus die Notwendigkeit, neue Kommunikationskanäle zu testen und zu öffnen, um „alle Wege zum Kunden“ (Abs. 58) zu nutzen. Diese reichen von der klassischen Direktfiliale und telefonischen Beratung über E-Mails, bis zu Online-Chats über die Websites und angebotene Video-Beratungen (Abs. 58). Digitalisierungsbedingte neue Möglichkeiten der Ausschöpfung des Kund*innenpotenzials sehen die beiden Befragten dabei zunächst als große Chance:

„Also, wir haben natürlich deutlich andere Möglichkeiten, überhaupt Zielgruppen zu bestimmen. Also wer ist für uns eigentlich eine relevante Zielgruppe? Wir haben deutlich bessere Möglichkeiten, Kunden zu analysieren.“ (Abs. 43)

Durch die Veränderungen im Kund*innenverhalten in Bezug auf Kommunikationskanäle, aber auch in Bezug auf die Nutzung der „Touch-Points“ (Abs. 36) verschieben sich aus Sicht der Finanzdienstleister auch die Geschäfts- und Berufsfelder in der Branche. Bestimmte Tätigkeiten verschwinden zusehends (bspw. braucht es heute kaum noch Kassierer*innen in den Bankfilialen (Abs. 79)) und werden durch die Fokussierung anderer Tätigkeiten (hier insbesondere die Finanzberatung (Abs. 39)) ersetzt. Gleichmaßen muss sich die Branche auch durch das Aufkommen neuer Konkurrenzunternehmen Gedanken um eine Erweiterung des Angebots machen:

„[...] Google, Facebook, Apple, Amazon, also die können auch Konto heutzutage, also Standardbusiness, also mit Konto und möglicherweise auch noch einen Kredit oder sowas [...] Also der Markt ist schon kompetitiver so, aber das sind natürlich Risiken, die wir dann am Ende haben, also das Menschen für Standard-Dinge einfach ausweichen und wir es eben nicht mehr schaffen“ (Abs. 43)

Sowohl das Aufkommen neuer Konkurrenzunternehmen als auch die empfundene Beschleunigung des Geschäftsfeldes (Abs. 40) produzieren aus Sicht der Befragten die größten Herausforderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung. Diese sehen sie insbesondere im Erhalt und der Verstärkung der Kund*innenbindung, aber teilweise auch in der Stärkung der Begeisterung ihrer Mitarbeiter*innen. In Bezug auf ihre Mitarbeiter*innen sprechen die Experten von der Digitalisierung als eine Generationenfrage:

„Also ich glaube, der ältere Kollege [...], der sagt: ‚Nochmal wieder was Neues und das noch und das noch [...].‘ Und für einen jungen Kollegen ist das eine Erleichterung. [...] Der schätzt das viel mehr.“ (Abs. 132)

Den Digitalisierungsgrad ihres Unternehmens schätzen die Experten im Vergleich zu anderen Akteuren der Branche als niedrig ein, wenngleich bereits vieles in Bewegung gesetzt wurde. Sie begründen dies mit der Unternehmensstruktur und Führungsorganisation:

„Und wenn wir als kleines Licht [...] eine Anforderung stellen, dann ist das schon gefühlt ein Beamtenladen dahinter, der nach Liste durchgeht und sagt: ‚Wie viele Filialen wünschen sich das?‘ Und wenn da jetzt 20 Filialen sagen: ‚Wir hätten gerne den Kuller von links nach rechts.‘, dann machen die erstmal in der Programmierung den Kuller von links nach rechts. So und da geht es nicht darum, was ist jetzt am sinnvollsten und was bringt jetzt quasi in der modernen Welt das Unternehmen nochmal ein Stückchen weiter nach vorne [...]“ (Abs. 51)

Digitalisierung und Auswirkungen auf die Arbeit in der Finanzdienstleistung

Aus Sicht der Befragten bringt die zunehmende Digitalisierung von Arbeitsprozessen in der Finanzdienstleistung zunächst eine *Arbeitserleichterung* mit sich. Dies machen sie insbesondere daran fest, dass den Mitarbeiter*innen stets alle benötigten Informationen frei zugänglich sind und Wissen viel effizienter – nicht nur über das Intranet – unternehmensintern geteilt werden kann:

„Genauso machen wir das in den Filialen, dass halt auch Berater dort auf Spezialisten zugreifen können, also auf Spezialisten zu bestimmten Themen, die sich per Videoberatung dann in die Filiale schalten. Die Wege, die quasi nutzbar sind, die nutzen wir dann an der Stelle dann auch.“ (Abs. 58)

Weiterhin sprechen die Finanzdienstleister von *Zeitgewinnen* durch digitalisierte Prozesse, denn „man ist nicht mehr damit beschäftigt, irgendwelche Dinge auszudrucken, überhaupt erstmal verfügbar zu machen, um sie auszuwerten, denn man hat ja einfach alles ständig verfügbar“ (Abs. 36). Eine Art zentrale Wissensverwaltung im Intranet des Unternehmens sorgt dann auch dafür, dass interne Kommunikationswege abgekürzt und Kosten eingespart werden können:

„Das zweite [...] ist unser Connect-System, mit dem wir natürlich auch schaffen, Wissen zu teilen, ja auch unsere ganzen Datenserver [...] handhabbar zu machen, Daten komprimiert abzulegen und nicht ständig Mails hin und her zu schicken, weil das extrem teuer ist.“ (Abs. 57)

Ebenso können digitalisierte Prozesse die *Bearbeitung von Routine-Verfahren* beschleunigen, die dann „völlig digital laufen“, die Mitarbeiter*innen „nichts mehr aufschreiben“ müssen (Abs. 20) und am Ende „vorne [in der Beratung, d. Verf.] so verarbeitet wird, dass hinten [in der Abwicklung, d. Verf.] kein Aufwand mehr produziert wird“ (Abs. 156). Eine oftmals beschriebene Zunahme von *Arbeitsunterbrechungen und -störungen* (Hummert et al., 2019) können die Finanzdienstleister hingegen nicht beobachten. Sie sprechen vielmehr davon, dass diese „tendenziell weniger geworden“ (Abs. 124) seien und führen dies auf funktionierende technische und digitale Infrastruktur zurück. (ebd., Abs. 123). Einem vermehrten Kommunikationsaufwand durch E-Mails und Telefonate, die zu Unterbrechungen der Arbeit führen könnten,

begegnete das Unternehmen mit der Einführung eines zentralen Kommunikationssystems, das eingehende Anrufe „aus Effizienzgründen verteilt“ (Abs. 126).

Aus Sicht der Experten führt die Digitalisierung in ihrer Branche außerdem zu einer *Entgrenzung der Arbeit*, die sich für sie im Besonderen in der *Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -orte*, aber auch in einer generellen *Individualisierung der Arbeit* zeigt. So „guckt man vorher zu Hause eigentlich schon in seine Mails, wenn man morgens aufsteht“ (Abs. 24) oder „nimmt halt seine Kiste [Laptop, d. Verf.] mit nach Hause und macht morgens oder abends eine Terminvorbereitung und geht dann halt im Zweifel erst in die Filiale, wenn der Kunde kommt“ (Abs. 73). Und generell „bleibt es dann natürlich sehr individuell für jeden Einzelnen“, wenn „völlig mobil mit Handy oder iPad“ gearbeitet wird (Abs. 22). Dies führt aus Sicht der Finanzdienstleister jedoch nicht zu einer *Entmenschlichung/Distanzierung der Arbeit*, wie sie in anderen Branchen wahrgenommen wird (siehe Abschnitt 3.2), vielmehr beschreiben sie eine Intensivierung der Kommunikation und Kooperation im Unternehmen über Intranet-Systeme (s. o.) und eine deutliche Fokussierung durch das Unternehmen:

„Wir legen ganz viel Wert auf Team, auf Mensch. Und ich glaube, das sind auch Dinge, die unseren Mitarbeitern hier wichtiger sind als der reine Digitalisierungsaspekt.“ (Abs. 151)

In den Beschreibungen zu den konkreten Auswirkungen digitalisierter Arbeitsprozesse auf ihre Mitarbeiter*innen stellen die Experten eine generelle Erhöhung der Arbeitsanforderungen in den Mittelpunkt. So beschreiben sie verstärkte *Lernanforderungen*, eine *Intensivierung des Wissens*, die *Zunahme von Eigenverantwortung und Autonomie*, *Informationsüberflutung* und eine *Zunahme psychischer Belastungen* bei ihren Mitarbeiter*innen. Damit einhergehend reden sie von sich verändernden *Kompetenzanforderungen* mit Fokus auf die Personalarbeit. Die Auswirkungen auf das Engagement und die Zufriedenheit ihrer Angestellten verknüpfen die Experten mit der Generationenfrage.

Die Lernanforderungen der Mitarbeiter*innen steigen demnach insbesondere durch eine generelle Beschleunigung der Welt und damit einer ebenso verbundenen Beschleunigung der Arbeit in der Branche:

„Wenn der Kunde jetzt eine Nachricht liest, in sein Depot guckt, eine Bewegung in den Aktienmärkten sieht, dann muss der Berater aussagefähig sein. [...] Deutlich mehr Informationen müssen aufgenommen und verarbeitet werden. [...] Also deutlich aufwendiger als noch vor vielen Jahren.“ (Abs. 41)

Die beschriebene Beschleunigung bedingt aus Sicht der Experten auch eine Erhöhung des benötigten Wissens ihrer Mitarbeiter*innen zu „produkttechnischen und volkswirtschaftlichen Zusammenhängen“ (Abs. 84). Neben der Beschleunigung führen die Finanzdienstleister die steigende Komplexität des Berufsfeldes und der damit verbundenen Ausdifferenzierung der angebotenen Produkte, aber auch die Veränderungen der Kundschaft an (Abs. 84). Diese kämen „einfach informierter und auch [mit, d. Verf.] einem höheren Anspruch“ in die Beratung (ebd.). Parallel zur wahrgenommenen Komplexitätssteigerung der Welt und der Geschäftsbranche nimmt die Vielschichtigkeit der Arbeit zu, die sich zwar auf wenige Kernbereiche (insbesondere die Beratung) fokussiere, diese aber auf Grund des Ausbaus der Produktpalette und steigender Anforderungen seitens der Kund*innen „ganzheitlicher und komplexer“ werde (Abs. 96) und zwar sowohl „inhaltlich als auch methodisch“ (Abs. 99). Dadurch ergebe sich für die Mitarbeiter*innen eine höhere Eigenverantwortung und Autonomie:

„Und sicherlich ist der Handlungsspielraum deutlich größer, wir müssen einfach aufpassen, dass es das Richtige ist für den Kunden und nicht im Zweifel dann gesagt wird: ‚Dieses Produkt, dieser Service, das wäre jetzt für Sie nichts‘, nur, weil er [der Berater, d. Verf.] es selber nicht nutzt. Da ist der Handlungsspielraum schon groß.“ (Abs. 104)

Die konkreten Auswirkungen der digitalisierungsbedingten Veränderungen in Branche, Berufsbild und Arbeitstätigkeiten beschreiben die Finanzdienstleister ambivalent und verknüpfen die unterschiedlichen Wirkungen auf ihre Mitarbeiter*innen mit der Generationenfrage. So beobachten sie in Bezug auf ihre älteren Mitarbeiter*innen eher eine Zunahme von Arbeits- und psychischer Belastung, die sie mit mangelhafter Anleitung und kollegialer Unterstützung begründen:

„[...] möglicherweise dadurch, dass man einfach immer mehr digitale Dinge nutzen muss und das natürlich dazu führt, dass ich möglicherweise nicht so veränderungsbereit bin oder mir keiner erklärt, wie das funktioniert und dadurch bestimmte Stresssituationen entstehen.“ (Abs. 83)

Hingegen beobachten sie bei ihren jüngeren Angestellten eine Erhöhung des *Arbeitsengagements*:

„Ja, ich würde auch sagen, dass junge Kollegen schon auch Bock haben, da was zu reißen. Also das ist eher etwas Attraktives. Wenn wir digitale Projekte haben, ist schon immer deutlich großes Interesse da. Also, das bewirkt schon so einen kleinen Hype.“ (Abs. 133)

Schlussendlich sprechen die Finanzdienstleister digitalisierungsbedingte Veränderungen und Herausforderungen für Führungskräfte und Führung in der Branche an. Um der erfordernten Flexibilität im Zuge vom Digitalisierungsprozessen auch in Zukunft gerecht werden zu können, sehen sie dezentralisierte Führungsstrukturen als unerlässlich, damit „Sachen schneller werden, schneller in die Veränderung kommen“ (Abs. 69). Darüber hinaus sehen sie in einer sehr zentralistisch gestalteten Organisation ihres Finanzunternehmens ein Problem, das zu „Informationsasymmetrien“ führe, da oberste Leitungsebenen konkrete Filialen nur „einmal im Jahr von innen sehen“ würden (Abs. 70). Auch deshalb plädieren sie für eine „Dezentralisierung oder zumindest eine Verschlankung dieses großen Apparats“ (ebd.). Ebenso ergeben sich Änderungen im Personaleinsatz, die zwar keine quantitativen Veränderungen beinhalten (ein digitalisierungsbedingter Stellenabbau ist aus Sicht der beiden Experten nicht realistisch, Abs. 155), allerdings sprechen sie davon, dass sie im Zuge der Digitalisierung andere Mitarbeiter*innen ansprechen müssen und sich die Anforderungen in der Personalauswahl verändern würden:

„Also am Ende geht bei uns natürlich niemand, weil wir keine Arbeit für ihn haben, wir haben genügend Arbeit hier. Wenn der Mensch eine gesunde Einstellung mitbringt, haben wir immer einen Platz für ihn, auch wenn er an der Kasse vorne möglicherweise nicht mehr gebraucht wird. Wenn er sich nicht so verhält, wie wir das gerne möchten, dann sieht das natürlich anders aus.“ (Abs. 155)



Abbildung 1: Expertensicht auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Finanzdienstleistung (eigene Darstellung)

3.2 „Wir werden zwischen Mensch und Maschinen eine viel größere Verschmelzung haben“ – Einblick in die Personalverwaltung

Das Gespräch fand mit einer Person statt, die 28 Jahre das Personaldezernat einer großen nord-deutschen Universität geleitet hat und erst seit kurzem in einer anderen Position tätig ist. Der ehemalige Personaldezernent konnte dementsprechend einen großen Zeitraum beobachten und mitgestalten und verfügt über tiefgehende und umfassende Kenntnisse über die Verwaltung.

Digitalisierungsbegriff und -verständnis

Für den ehem. Personaldezernenten ist der Begriff der Digitalisierung „immer verbunden mit einem Wechsel“, womit er den „Austausch zwischen analoger und digitaler Welt“ (IP 2⁵, Abs. 8) meint. Im Gegensatz zu den Finanzdienstleistern, die den Begriff der Revolution anstrengten (s. o.), um Digitalisierung zu beschreiben, versteht der Experte der Personalverwaltung analoge und digitale Welt resp. Prozesse eher als ein Nebeneinander und einen ständigen Wechsel. Darüber hinaus stellt er einen Bezugspunkt analoger Prozesse her, die durch Digitalisierung unterstützt werden sollten:

„Ja, allgemein sicherlich, die Prozesse, die Arbeitsabläufe, die strukturelle Organisation im Bereich einer Institution mit einer digitalen Welt zu begleiten.“ (Abs. 8)

Digitalisierung und Auswirkungen auf die Personalverwaltung

Im Gegenzug zu den Finanzdienstleistern benennt der ehem. Personaldezernent zunächst keine konkreten und tiefgehenden digitalisierungsbedingten Änderungen in seinem Arbeitsfeld. Die Kerntätigkeiten und Ausrichtungen der Arbeit seien vor allem auch auf Grund rechtlicher Vorgaben gleichgeblieben (Abs. 42). Dennoch beschreibt der Experte die Einführung neuer IKT und deren Nutzung als intensiv. Eingeführt wurde, beginnend in den „2000er Jahren“, (Abs. 14) neue Software (insb. ein Datenverwaltungssystem) sowie ein Intranet und Sharepoints zur *projektbezogenen Zusammenarbeit*. Insbesondere die *unternehmensinterne Kommunikation* ist aus seiner Sicht jedoch „noch nicht so ganz durchdrungen worden“ und beschränkt sich auf die Nutzung von „Mails, Rundmails [und] Newsletter“ (Abs. 24). Dennoch findet Arbeit vermehrt auch über Sharepoints statt, in denen „gemeinsame Dateien erstellt und bearbeitet“ (*Knowledge-Sharing*) werden (Abs. 22). Einen Fokus in der Nutzung neuer IKT

⁵ Alle folgenden Zitate beziehen sich, sofern nicht anders angegeben, auf das Interview IP 2.

sieht der Experte jedoch, entsprechend seines Verständnisses von Digitalisierung, in der *digitalen Begleitung analoger Prozesse*:

„Heute werden Projekte ja wesentlich anders dargestellt, als es vorher war. Da haben das alle Beschäftigten in der Personalverwaltung per Hand gemacht, also per direktem Wege [...]. Und jetzt dieser Umschwung, der natürlich sehr schnell kommt, indem man quasi fast nur noch digitale Akten hat und die Prozesse, also der Einstellungsprozess, digital für jeden einsehbar sind.“ (Abs. 14)

Für seinen Bereich sei die Digitalisierung eher mit Herausforderungen verbunden und derzeitige Potenziale noch nicht ausgeschöpft. Der Experte stellt sich digitalisierte Prozesse hilfreich im Rahmen von projektbezogener Zusammenarbeit vor, wenn in „einzelnen kleinen Foren und Arbeitsgruppen, auch im digitalen Bereich“ gearbeitet wird (Abs. 24). Aus seiner Sicht besteht eine weitere Herausforderung in der Bearbeitung von nicht-routinierten Personalsachen wie Sonderurlaube oder Auslandsaufenthalte von Wissenschaftler*innen, die durch algorithmenbasierte Technologien bislang nur unzureichend abgebildet werden könnten:

„Also die Gefahr liegt eher darin, so in Schubladen zu arbeiten und zu sagen: ‚Okay, das passt in ein normales Urlaubsverfahren hinein. Und ja, das ist der Algorithmus, der jetzt abläuft.‘ Da müsste man bei vielerlei unterschiedlicher Verfahren auch in diesem Rahmen sehr viel mitdokumentieren. Es ist nicht alles gleich, das sollte man mitbedenken.“ (Abs. 36)

Darüber hinaus beobachtet der Gesprächspartner neue *Herausforderungen in der Personalrekrutierung* in Zeiten eines Fachkräftemangels, in denen die Personalverwaltung „entweder zu wenig oder gar keine qualifizierten Bewerbungen hat“ (Abs. 30). Als Arbeitgeber müsse man sich „besser darstellen“, und mehr auf „Veröffentlichungen im Internet“ setzen, um sich „als Arbeitgeber bei zukünftigen Angestellten“ zu bewerben (ebd.). Herkömmliche Strategien von wissenschaftlichen Institutionen (z. B. Stellenausschreibungen in Zeitungen und auf Jobbörsen) reichen in Zeiten der Digitalisierung nicht mehr aus (ebd.).

Den *Digitalisierungsgrad* der Branche stuft der ehem. Personaldezernent „insgesamt eher niedrig“ ein (Abs. 18). Er führt dafür insbesondere rechtliche Beschränkungen ein, da die Personalverwaltung i. d. R. mit sehr sensiblen und personenbezogenen Daten arbeite und Landesgesetzen unterworfen sei (ebd.).

„Weil wir da dieses Urkundenprinzip oft noch haben, im Beamtenrecht sowieso. So dass dann auch ausgewiesen sein muss, dass es in Aktenform vorhanden ist. Im Gesundheitsbereich gibt es ja auch noch einige Einschränkungen und das bezieht sich auf den Personalbereich auch. Sodass also hier dieser Grad noch nicht ganz so hoch ist wie vielleicht in anderen Branchen.“ (Abs. 18).

Digitalisierung und Auswirkungen auf die Arbeit in der Personalverwaltung

In einer ersten Perspektive auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit in der Personalverwaltung sieht der Experte zunächst keine grundlegenden Änderungen und argumentiert, dass „dieses Handwerkszeug natürlich immer das Gleiche“ sei und sich „der Rahmen der rechtlichen Einschätzung und rechtlichen Beratung für alle Beschäftigten“ sowie die „gesetzlichen Grundlagen“ durch digitalisierte Prozesse bisher nicht geändert hätten (Abs. 42). Vielmehr hätten sich „eher die Skills, die Mittel, die man einsetzt [...] verschoben“ (Abs. 46). Dennoch beobachtete der Experte digitalisierungsbedingte Veränderungen der Kerntätigkeiten. Auf der einen Seite kommt es „fast ausschließlich zur Bildschirmarbeit“ (Abs. 16) und die Arbeit wird zunehmend *entmenschlicht* und *distanziert*, sodass es kaum noch zu „persönlichen Kontakten oder persönlichen Gesprächen kommt“ (Abs. 40). Daraus ergeben sich aus seiner Sicht auch in Verbindung mit digitalisierten Arbeitsprozessen Gefahren der unterkomplexen Betrachtung von Personalsachen:

„Das ist genau das gleiche, dass es eben auch die Gefahr gibt, zu schnell zu einer Lösung zu kommen. Weil man vielleicht das direkte Gespräch, die direkte Diskussion vermeidet, weil man denkt, das wäre vielleicht zu aufwendig.“ (Abs. 12)

Insbesondere persönliche Kommunikation könne Digitalisierung aus seiner Sicht nicht sinnvoll abkürzen, da direkte Gesprächssituationen Unklarheiten leichter „ausräumen“ könnten, „als wenn ich mit einer Maschine kommuniziere“ (Abs. 40), dennoch würde aus Sicht des Experten oftmals der Mailverkehr bevorzugt, „obwohl man Tür an Tür oder manchmal sogar Schreibtisch an Schreibtisch“ sitze, da die „anonymisierte Form es offensichtlich für viele leichter macht, zu kommunizieren“ (Abs. 54).

Auch dadurch hätten sich *Arbeitsunterbrechungen und Störungen* „extrem vermehrt“ (Abs. 56). Personalverwalter*innen hätten „ein Telefon, den Besucherverkehr, einen PC oder Laptop, auf jeden Fall E-Mail-Verkehr und auch noch Posteingänge, also Schriftverkehr“ (Abs. 58). Und insbesondere die „Schnelligkeit und auch die Kommunikationshäufigkeit“ sei „bei Mails ext-

rem höher“, sodass „diese Unterbrechungsform, manchmal auch selbstgewollt, wesentlich höher geworden ist, weil man dann eben innerhalb einer Minute fünf Mails hat und dann klar ist, man geht erstmal alle durch und unterbricht sich dann erstmal selbst dabei, weil man bei der einen [Mail, d. Verf.] die gar nicht zu Ende liest“ (Abs. 58). Neben der Zunahme von Kommunikationsmöglichkeiten sorgen auch generell beschleunigte Arbeitsprozesse zu „wesentlich häufigeren Absprachen mit Kollegen und Kolleginnen“.

Durch die prinzipiell ständige Verfügbarkeit von Informationen und Kommunikationskanälen (bspw. durch das E-Mail-Postfach) entgrenze sich die Arbeit zunehmend auch ins Privatleben:

„Sodass dann eben viele Sachverhalte permanent da sind [...], was eben dazu führt, dass auch diese wichtige Form der Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben praktisch keine Grenze mehr hat.“ (Abs. 38)

Einen großen Vorteil digitalisierter Arbeitsprozesse sieht der ehem. Personaldezernent jedoch in der *Bearbeitung von Routinefällen*, für die es „im Internet oder dann im Intranet ein Formular gibt, das man ausfüllt und an die jeweilige Personalabteilung schickt“, sodass das händische Ausfüllen und der Postverkehr abgekürzt werden können (Abs. 30).

Die *Auswirkungen auf die Mitarbeiter*innen* der Personalverwaltungsbranche beschreibt der Experte, ähnlich wie die Finanzdienstleister, ambivalent und stellt sie in den Kontext einer *Generationenfrage*. Generell würden sich aber die Kompetenzanforderungen an derzeitige und zukünftige Angestellte verändern und insbesondere die *Lernanforderungen zunehmen*. Mitarbeiter*innen müssten nicht nur „vollends ausgebildete“ und „rechtlich geschulte“, sondern „auch menschlich tadellose Beschäftigte“ sein, „die sich auch im technischen Bereich auf einem sehr hohen Niveau bewegen“ und „nicht nur mit Zahlen [...] oder mit Menschen umgehen, sondern [...] mit beidem umgehen“ können (Abs. 68). Zugleich würden sich *Arbeitsprozesse* im Allgemeinen jedoch deutlich *beschleunigen*. Der Personalverwalter spricht davon, dass die Mitarbeiter*innen einer „vielfältigen Aufgabenwahrnehmung [...] und auch schnelleren Aufgabenwahrnehmung“ gegenüberstünden, die „zu schnellen Ergebnissen und vielleicht auch schnelleren Entscheidungen“ führe (Abs. 12). Diese Beschleunigung führt der Experte zum einen auf technische Unterstützung in der Bearbeitung von Routinefällen, zum anderen auf das bereits beschriebene erhöhte Kommunikationsaufkommen (s. o.) zurück (Abs. 44 und 58). Aus Sicht des Gesprächspartners ergeben sich dadurch *erhöhte Entscheidungsnotwendigkeiten*, durch welche die Mitarbeiter*innen unter Umständen „verschiedene Beschäftigte [und, d.

Verf.] verschiedene Betreuungssituationen durcheinanderbringen oder eben zu schnell Entscheidungen treffen.“ (Abs. 38). Er betont, dass „manch ein Sachverhalt einfach zu schnell abgeschlossen“ würde (Abs. 44). Ebenso spricht der Personalverwalter davon, dass die Angestellten in der Personalverwaltung durch eine generelle Beschleunigung der Arbeitsprozesse weniger Zeit für die Bearbeitung komplizierter Prozesse aufbringen könnten:

„Es gibt viel mehr Probleme bei wirklich schwerwiegenden oder schwer einzuschätzenden Fällen. Und davon lebt eigentlich eine gesunde Personalverwaltung, gerade bei schwierigen Fällen der beste Ansprechpartner zu sein und sich dafür auch die erforderliche Zeit nehmen zu können. Und das leidet ein bisschen darunter, dass man so ein sehr hohes Durchlauf-, Fallniveau hat, eine entsprechende Prozentzahl von schwerwiegenden Fällen, die man nicht mehr ganz so gut betreuen kann, weil das Schwergewicht mehr auf den Abdeckungen von normalen Prozessen liegt.“ (Abs. 44)

Dies und die ebenfalls mit der Digitalisierung verknüpften *Intensivierung des notwendigen Wissens* (Abs. 38) führe aus Sicht des Personalverwalters zu einer generellen *Erhöhung der Konzentrationsanforderungen* seiner Mitarbeiter*innen. Die „Konzentration auf die eigene Aufgabe“ sei „eine ganz andere, wenn man in verschiedenen Masken arbeitet und bestimmte Daten einzugeben hat und sich dann aber auch gleichzeitig manchmal die Frage stellen muss, wenn das System eben eine Reaktion wiedergibt, die man nicht erwartet“ (Abs. 40).

Unabhängig vom Alter der Beschäftigten würde die Digitalisierung aus Sicht des Experten als *zusätzliche Arbeitsbelastung* wahrgenommen: „Auch, wenn man als *Digital Native* eingestellt wird, kommt dann zusätzliche Arbeit, weil das und das noch dokumentiert werden muss und das nochmal im Netz dokumentiert werden muss und ich muss mich dafür einsetzen.“ (Abs. 26). Digitalisierungsbedingt ergäbe sich deshalb auch eine „Überflutung von vielen Informationen, die in wenigen Sekunden auf einen zukommen und das ist nicht nur eine Frage des Alters.“ (Abs. 38). Die Wahrnehmung der Digitalisierung als zusätzliche Belastung begründet der Experte auch mit der *mangelhaften Unterstützung durch Kollegium und Führungskräfte*, durch die auch „Digital Natives oft ziemlich schnell frustriert“ sind (Abs. 26), aber prinzipiell alle Beschäftigten und ihre Arbeitsleistung darunter leide, wenn sie „in diesem Digitalisierungsprozess nicht genügend vorbereitet und nicht genügend begleitet [werden, d. Verf.] und auf sich allein gestellt sind.“ (ebd.). Wenngleich scheinbar alle Mitarbeiter*innen vor sehr ähnlichen Herausforderungen stehen, wirken sich die Belastungen digitalisierter Prozesse aus Sicht des Experten unterschiedlich und abhängig von der Generation und der eigenen Affinität zu Technik auf die Angestellten aus:

„Das ist sehr unterschiedlich ausgerichtet auf die Affinität, die auch aus dem privaten Bereich kommt. Wenn ich mir privat [...] einen guten Zugang verschafft habe, dann bin ich auch sehr schnell im Arbeitsbereich dabei. Weil ich dann denke, ja gut ein bisschen Grundlagen, es würde mich ja auch als Beschäftigter interessieren, da muss es ja auch für meine Arbeit irgendwie einen guten Nutzen haben.“ (Abs. 62)

Andersherum stellt sich diese Wirkung aus Sicht des ehem. Personaldezernenten für privat weniger affine (oder ältere) Menschen dar, die das Gefühl bekämen, „nicht mehr mitzukommen“, „eigentlich Angst“ hätten und sich immer wieder fragten: „Muss ich mir das noch antun?“ (Abs. 62).

Für die Personalverwaltung ergeben sich daraus einige Änderungen. Zwar sieht der Experte, insbesondere wegen vieler zusätzlicher und neuer Aufgaben, keine *quantitativen Änderungen des Personaleinsatzes* (Abs. 68), spricht aber davon, dass die Personalverwaltungen „andere Personalsachbearbeiter“ bräuchten, die den Anforderungen digitalisierter Arbeitsprozesse „qualitativ besser“ gerecht werden könnten (ebd.).



Abbildung 2: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Personalverwaltung (eigene Darstellung)

3.3 „Also, man kann ja nicht mal von Megatrend sprechen, sondern eigentlich schon von Revolution“ – Einblick in die Tourismusbranche

Für die folgenden Einblicke in die Tourismusbranche konnte ein Experte gewonnen werden, der seit 1998 leitende Funktionen in einem großen norddeutschen Tourismusverband ausführt und Abteilungsleiter des digitalen Managements ist. Zu seinen Aufgaben zählen insbesondere die Datenstrategie und Tourismusorganisation sowie die hauptverantwortliche Leitung des Be-

reichs Online-Marketing. Ebenso organisiert er den IT-Bereich seines Verbandes, wobei in erster Linie die Koordination und Organisation der Anforderungen seiner Mitarbeiter*innen mit Lösungen der IT-bezogenen Leistungsträger im Mittelpunkt stehen. Durch dieses breit gefächerte Aufgabenspektrum hat der Experte einen umfassenden Einblick in die sehr vielfältige Branche.

Digitalisierungsbegriff und -verständnis

Ebenso wie in der Personalverwaltung geht es für den Tourismusmanager im Zusammenhang mit der Digitalisierung in erster Linie um die „Abbildung von manuellen langwierigen Prozessen, beziehungsweise die Transformation in die digitale Welt hinein“ mit dem Ziel, dass „alles schneller, besser, effizienter, fehlerfreier und automatisierter“ laufe (IP 3⁶, Abs. 8). Anders als der Experte für die Personalverwaltung sieht er diesen Prozess jedoch mit sehr tiefgreifenden Änderungen für seine Branche verbunden und spricht in diesem Zusammenhang von einem „Megatrend“, einem „riesengroßen Eingriff“ und sogar von einer „Revolution“ (ebd.), die – auch fernab der Tourismusbranche – für alle eine „leichtere, schnellere und schönere Zukunft [bringen, d. Verf.] wird.“ (Abs. 9). Wenngleich er Bedenken bezüglich des Missbrauchs der „neuen Werkzeuge“, beispielsweise in Form von „Überwachung, wenn man jetzt Richtung China guckt“ oder „auch bei uns im Land, was dann mit Polizeigesetzen kommt“ (Abs. 10), äußert, sind für ihn vor allem Chancen mit der Digitalisierung verbunden. Insbesondere die „Teilhabe am Wissen“ (Abs. 12), also den allgemeinen Informations- und Wissenszuwachs stellt er in den Vordergrund seiner Überlegungen, denn sofern „das Wissen dann vielen Leuten zur Verfügung steht, dann kann sich daraus auch neues Wissen entwickeln“ (ebd.). Für die Zukunft der Arbeitswelt im Allgemeinen hofft er auf einen digitalisierungsbedingten Richtungswechsel: „Weil es halt so viele Leute gibt und demnächst nur noch so wenig zu tun sein wird, ist es besser, viele Leute wenig zu beschäftigen, als einige Leute 60 Stunden abbuckeln zu lassen. Ganz so viel arbeiten ist ja immer kein Spaß.“ (Abs. 14).

Digitalisierung und Auswirkungen auf die Tourismusbranche

Die Tourismusbranche als Ganzes scheint zu differenziert zu sein, um von generellen Auswirkungen auf *die* Branche zu sprechen (dazu zählt der Experte neben Hotels, Restaurants und Orten der Freizeitgestaltung auch Tourist*inneninformationen vor Ort sowie branchennahe

⁶ Alle folgenden Zitate beziehen sich, sofern nicht anders angegeben, auf das Interview IP 3.

Leistungsträger). So lassen sich zahlreiche Relativierungen und Gegenüberstellungen finden, die eine zugespitzte Beschreibung der Branche im Gesamten erschweren. Im Folgenden werden daher die zentralen wie allgemeineren Aussagen des Experten zusammengefasst. Wo notwendig, wird auf wesentliche Relativierungen seitens des Gesprächspartners verwiesen.

Generell nimmt der Tourismusexperte die Digitalisierung als einen *nicht abgeschlossenen Prozess* wahr, der in der Lage ist, *Veränderungen der Geschäftsfelder* zu erzeugen. Während einige Bereiche (bspw. die Buchungssysteme in der Hotellerie) bereits „top durchdigitalisiert“ seien (Abs. 22), seien andere Sparten (bspw. die Abrechnung von Kurtaxen) noch nahezu völlig analoge „Verwaltungsakte“ (ebd.): „Es werden immer noch Prospekte und Flyer gedruckt, finden Sie in jeder Touristinfo“ (Abs. 18) und das „Level reicht von ganz analogen Kleinanbietern [...] bis hin zu komplett durchdigitalisierten, autark arbeitenden Häusern“ (Abs. 18). Für die Arbeit im Tourismusverband konstatiert der Experte jedoch, dass sich die Geschäftsfelder bereits geändert haben. Zum einen können Leistungen, die früher auf verschiedene Kooperationen angewiesen waren, mittlerweile in einem Haus komplett umgesetzt werden (bspw. die Broschürenerstellung, Abs. 66). Zum anderen „drängen“ aber „massiv Firmen in den Markt“ und übernehmen Aufgaben wie Buchungen und Sichtbarkeitserhöhung für die Tourismusunternehmen, die zuvor der Tourismusverband allein verantwortet hat (Abs. 16). Für die Zukunft der Branche erwartet der Tourismusmanager, dass sich „das Tempo erhöhen“ (Abs. 30) werde. Dies macht er insbesondere an einem bevorstehenden „Generationswechsel“ fest und verknüpft damit, wie auch die anderen Experten (s. o.), den Erfolg und die Auswirkungen von Digitalisierungsprozessen mit dem Alter der Beschäftigten und Betroffenen:

„Es kommen jetzt ganz viele junge Leute nach, die einfach damit schon groß geworden sind. Das merkt man. Die stellen ganz andere Fragen als die Kollegen, mit denen man das vor zehn Jahren noch diskutiert hat.“ (Abs. 30)

Die *Einführung neuer IKT* ist aus Sicht des Tourismusmanagers insbesondere im Bereich der Buchungen und der Veranstaltungskalender erfolgreich. In diesen Bereichen sieht er auch die Kerntätigkeiten seines Unternehmens, das die verschiedenen Akteure der Tourismusbranche unterstützt. Dazu wurde „eine zentrale Informationsdatenbank“ erstellt (Abs. 16), auf die Hotels, Restaurants, aber auch Orte der Freizeitgestaltung sowie Tourist*inneninformationen zurückgreifen können (ebd.). Die neuen IKT gehen auch mit einer zum Teil weitreichenden *Automatisierung der Arbeitsprozesse* einher, die zu *Zeitersparnissen* und *Effizienzsteigerungen* führten:

„Dann muss die Tourist-Info nicht mehr ein Verzeichnis für Veranstaltungen führen und selber anschreiben. Sie braucht nur bei uns reinzugucken und kann sofort eine Antwort geben oder ausdrucken und ins Fenster hängen und gehen.“ (Abs. 86)

Auch im eigenen Verband sieht er diese Vorteile:

„Und auch bei uns intern sieht man ja, wenn das richtig läuft, dass dann die Leute sich auch freuen, dass es so ist und deshalb zufriedener sind und pünktlich gehen können, nicht noch fünf Stunden hinten dranhängen müssen.“ (Abs. 86)

Auch die *Kommunikation* seines Verbandes habe sich in den letzten Jahren „auf allen Ebenen“ digitalisiert (Abs. 18), wobei diese Entwicklung durch den Experten nicht nur positiv bewertet wird. Zum einen sieht er die generelle Gefahr einer *Informationsüberflutung*. Er macht das bspw. an der Praxis der Pressemitteilungen fest, die zu früheren Zeiten per Fax oder Brief einmal wöchentlich verschickt und auch wahrgenommen wurden, heute jedoch täglich per Mail versendet werden und oftmals nirgendwo rezipiert werden (Abs. 88). Ebenso ist es aus seiner Sicht eine aktuelle Herausforderung, die interne Kommunikation so zu regeln, dass „man das effizient, nachvollziehbar und ohne übervolles E-Mail-Postfach hinkriegt“ (Abs. 62) oder aber in „Meetings und Abstimmungsrunden ertrinkt“ (ebd.).

Die Kommunikation nach außen beschreibt der Tourismusexperte ebenfalls ambivalent. So ermögliche es die Digitalisierung, wesentlich einfacher potenzielle Kund*innen zu erreichen:

„Da sind wir beim Superbeispiel für die Digitalisierung, dass dann halt die hier in der Kleinstadt eigegebene kleine Hafenveranstaltung so von uns angereichert wird, dass sie dann automatisch chinesisch übersetzt da rausfällt beim Touristguide, der gerade in Berlin ist und etwas sucht, weil er noch einen halben Tag frei hat.“ (Abs. 16)

Andererseits müsse durch den allgemeinen Wandel der Kommunikation durch Social Media „ein ganzer Blumenstrauß an digitalen Kanälen [...] bespielt werden“, was zu einem erhöhten Arbeits- oder Delegationsaufwand führe (Abs. 44).

Digitalisierung und Auswirkungen auf die Arbeit in der Tourismusbranche

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung und der Arbeit in der Tourismusbranche konzentriert sich der Tourismusmanager auf *Arbeitserleichterungen*. Insbesondere funktionierende Technik und die bereits beschriebene Automatisierung (vor allem im Bereich Buchung und Veranstaltungskalender, s. o.) führen aus Sicht des Experten dazu, dass den Mitarbeiter*innen

mehr Zeit für das eigentliche Kerngeschäft, dem „Service am Gast“ (Abs. 32), bleibt, „weil der Computer die Arbeit macht oder das tolle Computerprogramm alle Probleme löst.“ (Abs. 86). Zwar sieht er die Herausforderung, dass Störungen der Arbeit insbesondere durch ein erhöhtes Kommunikationsaufkommen zunehmen (Abs. 84), findet aber generell, das Arbeitsunterbrechungen auf Grund technischer Störungen deutlich abnehmen, „weil endlich mal das Werkzeug das tut, was es soll“ (Abs. 86) und die „Interfaces⁷ einfacher werden und die KI⁸ hinten ran kommt, die einen Haufen Klicks automatisiert hat“ (Abs. 78). Aus diesen Arbeitserleichterungen ergibt sich aus Sicht des Tourismusexperten neben der *Fokussierung auf das Kerngeschäft* (s. o.) zukünftig auch eine *sinkende Arbeitsintensität*:

„Ich denke, wir werden schon merken, dass es sich einfacher und besser arbeiten wird, also die Arbeitsintensität sinkt. Da wird sich in den nächsten fünf Jahren spürbar bei allen etwas ändern“ (Abs. 40)

Für spezielle Bereiche der Tourismusbranche sieht der Experte eine *Entgrenzung der Arbeit*, die sich in Gleitzeitmodellen und der flexibleren Wahl des Arbeitsortes niederschlägt, schränkt aber ein, dass dies nicht für alle Bereiche gelten könne, gerade im Gastronomie- und Hotelgewerbe sei es zumindest den Mitarbeiter*innen nicht unbedingt möglich, ihre Arbeitszeiten flexibler einzuteilen. Jedoch sei für Führungskräfte und administrative Positionen in der Tourismusbranche „Gleitzeit schon ziemlich lange möglich“ und für die „Leitungsebene“ bestehe die Möglichkeit, „von überall zu arbeiten“ (Abs. 54):

„Also, wenn man mal in Litauen ist, dann loggt sich der Kollege von dort aus ein. Dass man mal so überlegt: ‚Mache ich es jetzt über das Web-Interface und dann fehlt mir wieder ein Dokument?‘ – das ist jetzt alles Geschichte von Gestern. Da kann man schon freier arbeiten, kann sich natürlich auch seine Zeit freier einteilen.“ (Abs. 54)

Bezugnehmend auf die *Auswirkungen der Digitalisierung auf das arbeitende Individuum* in der Tourismusbranche stellt der Experte eine *deutliche Zunahme der Lernanforderungen* fest, die durch komplexer werdende Tätigkeitsbereiche und digitale Werkzeuge bedingt werde:

„Es ist eher die Herausforderung, mit den Werkzeugen umgehen zu können. Also da gab es auch einen Change bei den Personen. Man muss jetzt alles Mögliche bedienen können. [...] Insofern sind die Facetten für die Mitarbeiter durchaus verschieden. Sie

⁷ Schnittstelle zwischen verschiedenen Komponenten eines IT-Systems (Parslov und Mortensen, 2015).

⁸ Teilgebiet der Informatik, dass sich mit der Automatisierung von intelligentem Verhalten beschäftigt (Zitzler, 2019).

brauchen vor allem mehr Kompetenzen, um diese digitalen Sachen überhaupt bedienen zu können. [...] Also, das ist schon komplexer geworden, ein Stückweit.“ (Abs. 34)

Gleichzeitig beobachtet der Tourismusmanager, dass „ein Punkt erreicht ist, an dem sich das dreht und wo man dann halt auch wieder Zeitgewinne rausholt“ (Abs. 34), sodass er im Allgemeinen von einer steigenden Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen ausgeht, weil diese zunehmend „keine Angst vor diesem digitalen Kram mehr haben und dadurch auch zufriedener sind“ und weil „sie keine sinnlosen Aufgaben mehr machen [mit der neuen Technik, d. Verf.], effizient umgehen können und wieder mehr sowas am Gast machen können“ (ebd.). Ebenso verbindet er mit einer zunehmenden Digitalisierung ein erhöhtes Maß an Freizeit für die Mitarbeiter*innen, da Personal effizienter und bedarfsgerechter eingesetzt werden könne (Abs. 86). Das Potenzial der Digitalisierung sieht er außerdem in der *besseren Einbindung der Mitarbeiter*innen*, wodurch die allgemeine Motivation steigen würde:

„Sie wissen: ‚Es kommt von mir.‘ Und das motiviert sie natürlich auch. [...] Dann ist das so ein Teil Freiheit, den ich sehe, wo auch die Mitarbeiter von der Motivation her stärker dabei sind und sagen: ‚Ja, das ist meins, ich setze nicht nur um, ich kann mich auch selber einbringen.‘“ (Abs. 58)

Auswirkungen auf das *Engagement* betrachtet der Experte ambivalent. So „drücken“ schlecht funktionierende Tools aus seiner Sicht „das Engagement“ (Abs. 70), während er auf der anderen Seite beobachtet, dass:

„[...] gerade im Marketingbereich dann die fancy Social Media Tools kommen und [...] allein schon Google Analytics – da kann ich dann sehen, da lege ich nochmal nach und das performt so gut‘. Wenn man denen das erklärt, auch das Umgehen mit den Werkzeugen, das motiviert – übermotiviert teilweise! Aber funktioniert.“ (Abs. 70)

Für die Führung von Mitarbeiter*innen sei die Digitalisierung aus Sicht des Tourismusmanagers ebenfalls mit einschneidenden Änderungen verbunden. Plastisch macht er dies am Beispiel eines Hotels in Ostdeutschland, das durch einen sehr hohen Digitalisierungsgrad auffällt. Dort werden Buchungssystem und Personalplanung verknüpft, sodass immer genau so viele Mitarbeiter*innen im Hotel sind, wie für die gebuchten Zimmer notwendig sind:

„Er erzählt auch gern darüber, dass sie halt wirklich anhand der Buchungen, also, wie viele Gäste gebucht sind, schon automatisch das Personal einteilen können.“ (Abs. 18).

Das führt dazu, dass das Tool ausgibt „fünf Leute müssen hier sein, man sucht raus und die tauschen dann hinterher untereinander, aber das Programm erkennt immer: ‚ich habe fünf Leute hier‘“ (Abs. 54). Sodass „Schichtpläne machen“ und „interne Arbeitsorganisation per Hand“ eigentlich „von gestern“ sei (ebd.). Für die Führung von Mitarbeiter*innen spricht er sich dafür aus, im Zuge der Digitalisierung *weniger Handlungsspielraum* zu geben. „Optionen müssen schon vorgegeben werden“, damit die Mitarbeiter*innen „nicht immer selber denken müssen, weil das natürlich auch immer wieder Zeit erfordert“ (Abs. 48) und Unsicherheiten entstehen könnten:

„Das sind alles Entscheidungen, wo die Digitalisierung dem Mitarbeiter auf unterer Ebene gefühlt sicher durchaus mehr Handlungsspielraum geben kann. Aber wenn ich es von oben herab als Chef angucke, dann würde ich eher darauf achten, dass ich die Digitalisierung so hinkriege, dass eben kein Unfug passieren kann.“ (Abs. 50)

Dennoch spricht er von einer *Enthierarchisierung der Unternehmens- und Kooperationsstrukturen* und davon, dass es „einen anderen Umgang miteinander braucht und auch wieder mehr Freiheiten für den Mitarbeiter, sich mit einbringen zu können.“ (Abs. 58). In seinem Unternehmen wird dies bereits in verschiedenen Formen erprobt. „Die Idee ist, wegzugehen von den Unternehmenshierarchiestrukturen konkret hin zu aufgabenorientierten Teams“, in denen „der Teamleiter aus nahezu jeder beliebigen Schicht kommen kann“ (Abs. 62) und „es leitet, wer die nötigen Kompetenzen hat, das zu organisieren“ (ebd.).

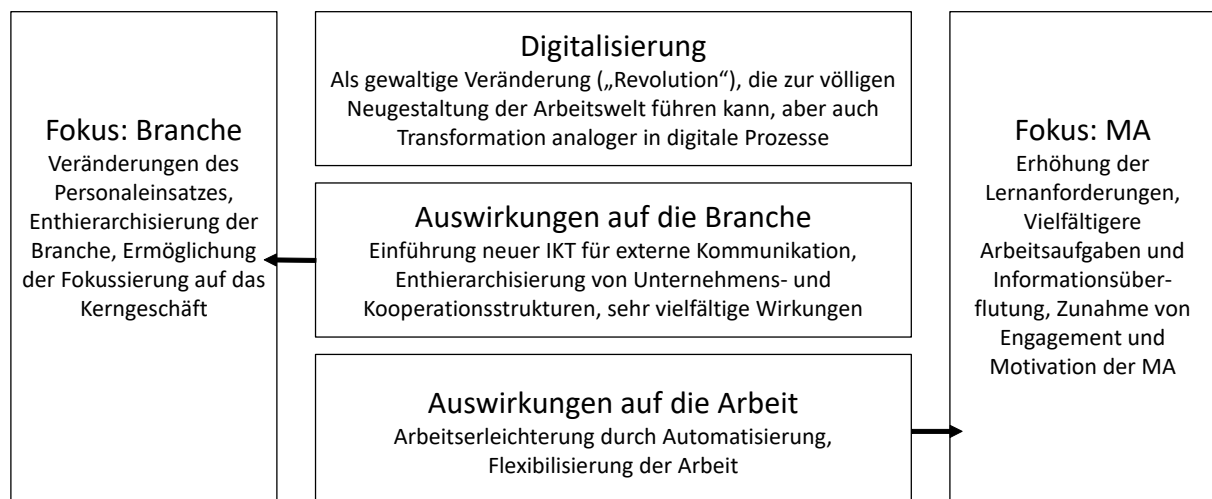


Abbildung 3: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Tourismusbranche (eigene Darstellung)

3.4 „Aber es wird dazu kommen, dass wir dadurch deutlich mehr Beschäftigung generieren“ – Einblick in die Arbeitsagentur

Aus der Bundesagentur für Arbeit konnte ein Vorsitzender der Geschäftsführung aus Nordrhein-Westfalen für ein Telefoninterview gewonnen werden. Der Geschäftsführer ist verantwortlich für drei Gebietskörperschaften und damit Führungskraft für ca. 1000 Angestellte. Die Position übt der Gesprächspartner seit fünf Jahren aus und hat in der Zeit umfassende Einblicke und Expertise im Bereich der Arbeitsagentur gewonnen.

Digitalisierungsbegriff und -verständnis

Wenngleich der Experte beobachtet, dass „Digitalisierung mittlerweile in Deutschland ein fast schon verpönte und fast verbrannte Begriff“ sei (IP 4⁹, Abs. 8), verbindet er persönlich mit diesem Begriff „im Grunde genommen nur Chancen“ (Abs. 12):

„Die Revolution in der Digitalisierung ist ja eigentlich, dass wir uns daten-, zeit- und ortsunabhängig machen.“ (Abs. 66)

Mit der Digitalisierung verbindet er auch die digitale Begleitung analoger Prozesse, insbesondere im Bereich stark standardisierter und damit automatisierbarer Prozesse:

„Unterm Strich ist es ja so traurig, wie es sich anhört: Unter dem Strich ist es einfach immer nur Licht an oder Licht aus. Also eine Null oder eine Eins.“ (Abs. 30)

Darüber hinaus betont er jedoch die damit verbundenen Chancen, die er insbesondere in den Bereichen der allgemeinen *Beschäftigungsrate* sowie generellen *Arbeitsentlastungen* sieht. Er geht davon aus, dass den Angestellten durch eine digitalisierte Arbeitswelt zwar „Arbeit abgenommen“, diese dadurch allerdings „nicht weniger“ würde (Abs. 90). Vielmehr spricht er davon, dass es „dazu kommen [werde, d. Verf.], dass wir dadurch deutlich mehr Beschäftigung generieren, weil sich die Nachfrage auch deutlich verändert.“ (Abs. 122). Das Revolutionäre an der Digitalisierung sei aus Sicht des Experten nicht nur die Erhöhung der Unabhängigkeit der Menschen (in Bezug auf Zeit, Ort und Daten, s. o.), sondern auch die völlige Neugestaltung der Arbeitswelt (s. u.). Insbesondere diese Umwälzungen sieht er als ausschlaggebend für die von ihm wahrgenommenen gesellschaftlichen „Abwehrmechanismen“ (Abs. 76) an, da Menschen befürchten würden, „geringeschätzt“ oder „unnötiger“ zu werden (ebd.). Diese Befürchtungen

⁹ Alle folgenden Zitate beziehen sich, sofern nicht anders angegeben, auf das Interview IP 4.

teilt der Experte nicht, vielmehr verbindet er mit der Digitalisierung gänzlich keine Risiken (Abs. 18).

Digitalisierung und Auswirkungen auf die Arbeitsagentur

In der Bundesagentur für Arbeit hätten sich in den letzten Jahren verschiedene neue *Informations- und Kommunikationstechnologien etabliert*. Besonders die Einführung der *Digitalen Akte* hebt der Geschäftsführer hervor. Diese führte aus seiner Sicht dazu, dass seine Behörde „weitestgehend papierlos“ arbeite (Abs. 20). In dieser Akte werden alle Informationen zu Kund*innen und Klient*innen versammelt, sie sind für die Angestellten jederzeit einsehbar (ebd.). Darüber hinaus nutzt die Arbeitsagentur „schon leichte Formen von *künstlicher Intelligenz* bei dem sogenannten Matching-Prozess¹⁰“ (Abs. 58.). Dieser werde durch algorithmenbasierte und digitalisierte Prozesse unterstützt (ebd.). Ebenso hätten sich in den vergangenen Jahren *neue Formen der Kommunikation und Kooperation* entwickelt. So werden für Arbeitstreffen vermehrt „Webkonferenzen“ und „digitale Konferenzräume“ sowie „Videotelefonie“ genutzt (Abs. 36). Darüber hinaus dienen *Cloud-Services* und *Messaging-Dienste* der internen Kommunikation. Der Arbeitsagentur stehe damit „fast die komplette Bandbreite der digitalen Kommunikation zur Verfügung“ (Abs. 32).

Die Einführung und Nutzung neuer IKT führt aus Sicht des Experten in erster Linie zu *Veränderungen in der unternehmensinternen Kommunikation*.

„Das kann man sich so vorstellen: Webcam in die Mitte und dann sitzen fünf Leute an einem Tisch und nochmal zehn Leute, die quasi an der Wand hängen. Das ist bei uns gelebte Praxis und auch der Austausch mit unserer Regionaldirektion und darüber auch mit der Zentrale, da läuft ganz viel über Videotelefonie.“ (Abs. 36)

Der Geschäftsführer sieht darin auch eine Effizienzsteigerung der Arbeit in der Bundesagentur, denn es sei „einfach nicht wirtschaftlich, dann acht Leute jeweils zwei Stunden durch die Gegend fahren zu lassen, um sich am Ende zwei Stunden zu besprechen“ (ebd.). Dennoch haben digitalisierte Formen der Kommunikation aus seiner Sicht Grenzen. Nutzbar seien diese Tools, „wenn es darum geht, eine Information weiterzugeben oder nur kurz über das Verständnis zu diskutieren“ (Abs. 38). Allerdings:

¹⁰ Beim Matching-Prozess handelt es sich um die Zusammenführung von offenen Stellen mit potenziell geeigneten Arbeitnehmer*innen.

„Wenn es jedoch anfängt, anstrengender zu sein, also, wenn sie quasi einen Auftakt für einen Planungsprozess machen wollen, dann macht es schon Sinn, das mal physisch zu machen. [...] Wenn Sie dann mit 20 Leuten mal versuchen, irgendeine Power-Point oder irgendein Zahlenwerk durchzugehen, da werden Sie irre. Also, das geht alles technisch, keine Frage. Aber ich glaube, das ist nicht funktionell.“ (Abs. 38)

Weiterhin hätten Formen der *Automatisierung* und *Standardisierung* Einzug in die Arbeitsagentur gehalten. Beispielsweise werden Anträge auf sozialstaatliche Unterstützungsleistungen mittlerweile „vollständig digitalisiert“ bearbeitet und auch „Prüfalgorithmen“ eingesetzt, „um Plausibilitäten und Unplausibilitäten zu erkennen“ (Abs. 20). Aus Sicht des Geschäftsführers ist das durchaus sinnvoll, denn „alles was standardisierbar ist, kann ja wunderbar digitalisiert werden“ (Abs. 28). Angestellte sollten aus seiner Sicht in Zukunft „nur noch in wenigen Fällen nochmal [über Anträge, d. Verf.] rüber gucken, wenn es wirklich starke Unplausibilitäten gibt“ (Abs. 26). Daraus ergebe sich die bereits erwähnte Veränderung der Geschäftsfelder (s. o.), die sich zunehmend in Richtung der Beratung von Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen fokussieren (Abs. 12, 76, 90). Und auch hier nutze die Arbeitsagentur Potenziale digitalisierter Prozesse:

„Da gehen wir natürlich auf den ganzen Fundus der Arbeitsmarktstatistik zurück. Wir haben den gesetzlichen Auftrag und wir sind ja Monopolist an der Stelle, weil wir für uns in Anspruch nehmen können, dass die einzig wahre Arbeitsmarktstatistik halt von der Bundesagentur für Arbeit kommt.“ (Abs. 20)

Herausforderungen für die weitere Digitalisierung seiner Branche sieht der Geschäftsführer im besonderen Maße in *rechtlichen Einschränkungen* sowie einer *fehlenden Zentralisierung*. So sei das „Thema Sicherheit ein riesiger Fokus“, da die Arbeitsagentur, neben der Rentenversicherung, „die größte Datenbank über Menschen in Deutschland“ besitze (Abs. 32). „Und da sind logischerweise, weil zahlungsbegründende Unterlagen sind im Regelfall der Lebenslauf und das Einkommen der letzten Jahre“, Daten enthalten, die „für jeden Hacker ein kaum vorstellbarer Fundus“ wären (ebd.). Darüber hinaus würde die Arbeitsagentur „täglich und monatlich [...] unheimlich viel Geld“ bewegen, woraus sich in der Kommunikation mit agenturexternen Personen zahlreiche Restriktionen ergäben (ebd.). Die fehlende Zentralisierung beschreibt der Experte dahingehend, dass viele – mittlerweile digitalisierte Strukturen – aus einer vergangenen analogen Welt und Denkweise entstammten. Er macht dies beispielsweise an der Zahl gesetzlicher Krankenkassen und der Verfahrensweise der Kindergeldzahlung fest:

„Wieso jeder Neugeborene, der als ersten Brief, den er vom Staat bekommt, eine Steuer-ID erhält – warum brauche ich da noch eine Institution, die das dann noch zwischenmäßig abarbeitet? Das meine ich damit, das sind so die Auswirkungen, wo wir halt aus der analogen Welt stammen und uns halt noch ein Stück weit den digitalen Möglichkeiten verweigern.“ (Abs. 138)

Auf Grund dieser rechtlichen und organisatorischen Einschränkungen sei das Potenzial digitalisierter Prozesse im Bereich der Bundesagentur noch nicht vollends ausgeschöpft und habe „noch eine gehörige Portion Luft nach oben“ (Abs. 24). Dennoch sieht der Geschäftsführer die Arbeitsagentur im Branchenvergleich (er rekurriert dabei auf den öffentlichen Dienst) als hoch digitalisiert an:

„Das kann man auch an schlichten Zahlen festmachen: Wir haben, was den öffentlichen Dienst in Deutschland angeht, die größte IT-Landschaft. Und das ist kein Selbstzweck an der Stelle.“ (Abs. 24)

Digitalisierung und Auswirkungen auf die Arbeit in der Arbeitsagentur

Im Gespräch über die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit und im Besonderen auf die Angestellten in der Bundesagentur betont der Experte zunächst, dass es diesbezüglich „keine objektive Wahrheit“ gäbe (Abs. 124). „Es gibt diejenigen, die sagen: ‚Ich habe mich vor X Jahren für den Job entschieden und finde das ganz furchtbar, dass der sich jetzt verändert‘ und es gibt diejenigen, die sagen: ‚[...] endlich kommt mal ein bisschen frischer Wind und moderne Technik hier rein““ (ebd.). Das sei „rein menschlich und damit rein subjektiv“ (ebd.). In erster Linie betont er jedoch die positiv wahrgenommenen Aspekte und stellt *Arbeitserleichterungen* in den Mittelpunkt:

„Objektiv gesehen ist es so, dass die Digitalisierung uns, über alle hinweg, eher positiv unterstützt und auch entlastet.“ (Abs. 86)

Speziell *Routinetätigkeiten* würden durch digitalisierte Prozesse abnehmen, da „man eine Datenbank hat, wo die ganzen Stammdaten [der Kund*innen und Klient*innen, d. Verf.] hinterlegt sind, von Lebenslauf und Fähigkeiten bis zu Fertigkeiten, und dass man daraus alle weiteren Schritte ableiten kann.“ (Abs. 88). Daraus ergibt sich aus seiner Sicht ein stärkerer Fokus auf die „Beratung“ und die Frage „Wie gehen wir mit unseren Kundinnen und Kunden um?“ (Abs. 90). Dadurch, dass die Digitalisierung in der Arbeitsagentur „von Routineaufgaben entlastet“ (Abs. 126) (*schnelle Bearbeitung von Routineverfahren*), ergeben sich weitere *Zeitgewinne* für

die Angestellten, die sie wiederum für die Beratung nutzen können (Abs. 80). Zusätzlich sieht er die *Verringerung von Störungen und Unterbrechungen* als weiteres positives Ergebnis der Digitalisierung seiner Branche an:

„Wenn ein Mitarbeiter in einem Kundengespräch sitzt, dann ist er halt im Kundengespräch. Und der Kollege, der halt nicht gerade mit dem Kunden spricht, der kann in der Zeit Sachbearbeitung machen. Und das ist auch ein Grund dieser elektronischen Akte: Weil für uns ist es ja kein Unterschied, ob jetzt jemand in Garmisch oder Flensburg wohnt, weil wir ja deutschlandweit das gleiche Recht anwenden. [...] Es gibt zwar diese Tage, da hat man so das Gefühl, dass sich alle Kunden miteinander verabredet haben, die kommen alle zur selben Zeit, dann wird es natürlich trubelig. Aber alles läuft sehr, sehr viel strukturierter und ordnungsgemäßer als noch vor zehn Jahren.“ (Abs. 114)

Entsprechend seines Begriffsverständnisses der Digitalisierung als Revolution, die den Menschen zeit- und ortsunabhängiger machen werde (s. o.), beobachtet der Experte auch eine *Entgrenzung der Arbeit*, die sich in *flexibleren Arbeitszeiten* sowie *flexibleren Arbeitsorten* zeige. So böte die Arbeitsagentur ihren Angestellten „das komplette Spektrum von mobilem Arbeiten, Telearbeit, Home-Office und so weiter“, denn auf Grund der elektronischen Akte spiele es „keine Rolle, wo sich jemand einloggt“ (Abs. 104). Darüber hinaus würde die Digitalisierung erfordern, dass irgendwann „fast alles 24/7“ angeboten wird, das kann aus seiner Sicht nicht dazu führen, „dass der einzelne Mensch eine 168-Stunden-Woche absolvieren“ werde, denn „dafür sind wir physisch nicht gebaut“ (Abs. 122), allerdings verlange dieser Umstand, dass:

„[...] wir nicht mehr ‚nine to five‘ in irgendeinem Bürogebäude hocken, sondern man kann sich das auch viel entspannter und anders einteilen. Wenn zum Beispiel jemand um 15 Uhr schon von der Arbeit abhauen will, weil er dann sein Kind aus dem Kindergarten holt, ein bisschen Familienzeit macht und sich dann nach der Tagesschau nochmal ein bis zwei Stunden an den Rechner setzt, um was zu bearbeiten [...], sollte man denn das verbieten?“ (Abs. 122)

Das sei einerseits „gelebte Freiheit“, andererseits auch „ein Verschwimmen zwischen beruflicher und privater Welt“, die aus Sicht des Experten jedoch nicht problematisch erscheint (Abs. 126).

Ambivalent sind die Aussagen zur Kooperation zwischen den Angestellten. Aus der Sicht des Geschäftsführers „gibt es da zwei Varianten“ (Abs. 108). Während ein Teil der Mitarbeiter*innen von einer stärker werdenden „Ich-Bezogenheit“ (ebd.) in der Berufsausübung spreche, sieht er einen anderen Trend, „weil man halt eine größere Datenbasis und einen größeren Erkenntnisgewinn – auch über unsere Kunden – hat“, der „stark zu Interaktionen miteinander zwingen“ würde (ebd.).

Sehr eindeutig hingegen berichtet der Experte über eine *Beschleunigung der Arbeit*, die in einem Zusammenhang mit der *Erhöhung der Lernanforderungen*, *vielfältigeren Arbeitsaufgaben* sowie einer *Intensivierung des Wissens* stehe. Dadurch, dass die „Veränderungsgeschwindigkeit“ der Arbeitswelt zunehme, müssten die Arbeitsagenturen, wenn sie „ihren Auftrag erfüllen wollen, nämlich Menschen und Arbeit miteinander verbinden“, an dieser „Stelle auch schneller werden und auch die Möglichkeiten der Digitalisierung und künstlicher Intelligenz, noch schneller, noch passgenauer bringen“ (Abs. 70). Dies sei nur möglich:

„[...] indem wir [die Arbeitsagenturen, d. Verf.] auch Technik sehr umfangreich einsetzen, indem wir auch selber Verständnis dafür haben, wenn ein Arbeitgeber uns bestimmte Skills vorgibt, wofür er halt Mitarbeiter sucht. Das müssen wir dann im Endeffekt so benutzen, dass wir in unserem Matching-Prozess arbeiten können.“ (Abs. 78)

Aus seiner Sicht sei der „Spruch: ‚Wir lernen nicht für die Schule, sondern für das Leben‘ noch nie so akut wie heute“, denn die „Halbwertszeit von Wissen“ habe sich „dramatisch verkürzt in allen Bereichen“ (Abs. 116). Dadurch sei es für die Arbeitsagentur, aber auch für alle anderen Unternehmen und Branchen, unabdingbar „sehr viel stärker in die Qualifikation und Qualifizierung der Mitarbeiter [zu] investieren“ (Abs. 92). Einerseits durch die Veränderungsgeschwindigkeit, andererseits durch wachsende Erkenntnisse im Zuge der Digitalisierung bedingt, intensiviere sich das notwendige Wissen seiner Mitarbeiter*innen, „weil man jetzt ein viel umfangreicheres Bild [der Kund*innen und Klient*innen, d. Verf.] aufrufen kann“ (Abs. 96). Diese Daten müssten durch die Angestellten der Arbeitsagentur aber auch angemessen verarbeitet und verstanden werden können (ebd.). Die benannte Veränderungsgeschwindigkeit sowie *zusätzliche Dokumentationspflichten* erzeugen aus Sicht des Geschäftsführers die Wahrnehmung *zusätzlicher Arbeitsbelastungen* bei seinen Angestellten. „Das liegt oftmals daran, dass eine Vielzahl von Programmen gleichzeitig zu bedienen ist und teilweise Daten auch doppelt und dreifach eingegeben werden müssen. Dadurch kommt manchmal Sand ins Getriebe und das ist dann ein großer Klotz am Bein“ (Abs. 88). Zusätzlich fühlten sich einige Angestellte

durch die Digitalisierung und damit verbundenen Arbeitsplatzverlustängsten verunsichert (Abs. 72, 76, s. o.).

Aus Führungsperspektive ergeben sich für den Experten zumindest keine *quantitativen Veränderungen im Personaleinsatz*, von denen er auch zukünftig nicht ausgeht. Denn obgleich einige Tätigkeiten mittlerweile automatisiert ablaufen, verschiebe sich der Fokus der Arbeit hin zur „Beratung von Menschen“ (Abs. 130, s. o.). Dennoch hätten sich die Anforderungen an die Qualifikationen der Angestellten verändert (Abs. 92, s. o.).

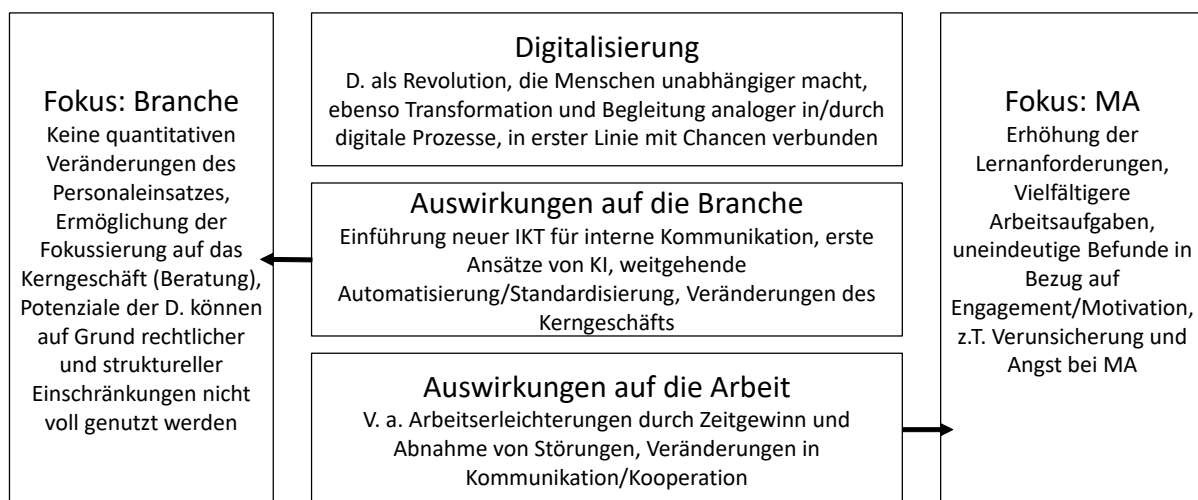


Abbildung 4: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsagenturen (eigene Darstellung)

3.5 „Lernen ist wie Rudern gegen den Strom: Hörst du auf, fällst du zurück.“ – Einblick in die Krankenkassen

Für einen Einblick in die Versicherungsbranche konnte ein Personal- und Organisationsentwickler einer großen Krankenkasse in Norddeutschland gewonnen werden. Der Befragte übt diese Position seit 2003 aus und ist verantwortlich für die Unterstützung von Change-Management-Prozessen und Führungskräften. Durch den partizipativen Ansatz seiner Arbeit hat er tiefgehende Einblicke in die Bedarfe der Angestellten und Führungskräfte.

Digitalisierungsbegriff und -verständnis

Für den Organisationsentwickler verbirgt sich hinter dem Begriff der Digitalisierung „nicht nur Elektrifizierung“ (IP 5¹¹, Abs. 8), sondern eine völlige Neugestaltung der Arbeitswelt, der insbesondere mit einem gesteigerten Bedarf an „Agilisierung“ und Lerngelegenheiten für Angestellte und Organisationen im Allgemeinen verbunden sei (ebd.), insbesondere, weil sich das

¹¹ Alle folgenden Zitate beziehen sich, sofern nicht anders angegeben, auf das Interview IP 5.

Tempo der Digitalisierungsprozesse aus seiner Sicht stetig erhöhen werde (Abs. 38). Größte Chancen sieht er im Zusammenhang mit der Generierung und Nutzung von Daten, „mit denen man ganz andere Dinge machen kann“ wie beispielsweise eine datengestützte Personalentwicklung für Führungskräfte (Abs. 8). Bedenken äußert der Befragte im Zusammenhang mit datenschutzrechtlichen Fragen. Besonders für seine Branche seien Datenschutzbestimmungen zum einen ein hemmender Faktor, zum anderen aber unerlässlich, da die Krankenkassen über Sozialdaten verfügen, „die besonders geschützt sind“ (ebd.).

Digitalisierung und Auswirkungen auf die Versicherungsbranche

Bei der Beschreibung der Auswirkungen der Digitalisierung geht der Experte zunächst auf neue Formen der *Kommunikation* ein. Insbesondere die *externe Kommunikation* mit (potenziellen) Kund*innen habe sich aus seiner Sicht in den letzten Jahren deutlich verändert. Mittlerweile bedürfe es in der Außenkommunikation eines „Omni-Channel-Managements“ (Abs. 30), „um auf so vielen Kanälen wie möglich ansprechbar zu sein“ (ebd.). Das bedeutet für den Organisationsentwickler, nicht nur auf E-Mail und WhatsApp-Chats zu setzen (ebd.), sondern darüber hinaus alle zur Verfügung stehenden digitalen Plattformen und sozialen Medien zu nutzen:

„Es wird bei uns im Hause versucht, genau das zu machen, was man ja machen sollte. Also wenn man an Facebook denkt, wenn man an Pinterest denkt, an Instagram, warum sind die erfolgreich? Was sind Plattformeffekte, die wir für Zusammenarbeit erreichen können? Wo enden auch Plattformeffekte und was bedeutet es, wenn man mit Plattformen arbeitet?“ (Abs. 18)

In der Wahrnehmung des Experten „fangen die Informations- und Kollaborationstechnologien, die nach außen gehen, an, sich zu bewähren“ (Abs. 34) und das Unternehmen schaffe es, mit den „Kunden zu interagieren und digital zu bedienen“ (ebd.). Allerdings sei die Digitalisierung im Zusammenhang mit der Kund*innenkommunikation in der Versicherungsbranche „eine Spreizung“ (Abs. 30):

„Weil für es für uns immer bedeutet, wir wollen junge Menschen, die zu uns kommen und die wir auch haben mögen. Denen müssen wir digitale Wege anbieten. Wir möchten aber auch analoge Wege, die wir brauchen, weil unsere Klientel dann einfach auch ein bisschen älter ist und vielleicht doch ein Stück Papier möchte. Die wollen wir nicht abschneiden.“ (Abs. 30)

Die Digitalisierung wird also auch hier als eine *Generationenfrage* wahrgenommen, welche sich auch innerhalb des Unternehmens zeigt (s. u.).

Auch die *interne Kommunikation* habe sich im Zuge von Digitalisierungsprozessen stark verändert und es würden „viele unterschiedliche Kollaborationswege“ genutzt (Abs. 66). Die Mitarbeiter*innen arbeiten mit „digitalisierte[n] Kanban-Boards, Office 365 und digitale[n] Planungstools“, um Projekte und Fristen zu terminieren und Informationen auszutauschen (Abs. 30). Aus Sicht des Experten sind „diese Tools und die Möglichkeiten, die da sind, sehr effizient und bewähren sich“ (ebd.), darüber hinaus verändern sie Formen der Zusammenarbeit und Kooperation (s. u.).

Die Auswirkungen der Digitalisierung macht der Personal- und Organisationsentwickler in erster Linie an vier Bereichen fest: (1) *Standardprozesse* würden zunehmend *automatisiert* und analoge Prozesse in digitale umgewandelt. (2) Die Digitalisierung führe zu einer vermehrten *Datensammlung* und höheren Transparenz. (3) Die Arbeit in der Branche werde *effizienter*. (4) Die Digitalisierung führe zur *Einführung neuer Produkte*. Insbesondere Aspekte der allgemeinen (Kund*innen-)Datenverarbeitung seien in breiter Form digitalisiert, sodass „eine KI schon komplette Bewilligungsprozesse auf Basis von Algorithmen erledigt“ (Abs. 24). Ebenso sei die „Leistungssteuerung nach innen sehr stark“ digitalisiert (Abs. 36). In diesem Bereich „arbeiten Datenanalysten, die nichts anderes machen als gegenrechnen und schauen, wie kann ein Versicherter optimal versorgt werden und das zu einem gegebenen Preis, den man ja auch nicht überschreiten möchte, weil man konkurrenzfähig bleiben mag.“ (ebd.). Durch die Digitalisierung und die damit verbundenen Möglichkeiten der *Datensammlung* hätten „Daten ein ganz anderes Gewicht bekommen“ (Abs. 52), sie gäben der Branche zudem Hinweise auf weitere „Entwicklungspotenziale“ (ebd.). So sei das „komplette Steuerungssystem im Sinne von Big Data [...] umgestellt“ und folge mittlerweile einer „neuen und anderen Systematik“, was der Experte als „große Errungenschaft der Digitalisierung“ erachtet (Abs. 30). Insbesondere ließe sich durch die Verfügbarkeit großer Datenmengen und besserer Möglichkeiten ihrer Auswertung die Arbeit in der Branche spürbar kosteneffizienter gestalten:

„Ich nehme als Beispiel kostenintensive Leistungsfälle: Das ist ein Mini-Dauerprojekt von uns. Wenn Menschen sehr lange im Krankenhaus liegen und sehr kostenintensiv sind, kommt ganz oft die Frage – sowohl von den Versicherten als auch von uns – muss der denn so lange im Krankenhaus liegen? Weil uns kostet das als Krankenkasse sehr viel Geld und der Versicherte mag es vielleicht auch gar nicht. Der mag vielleicht lieber zu Hause in seinem Bett liegen und eine gute Grundversorgung bekommen. Und

so zu denken und nicht nur Leistungsansprüche aneinanderzuketten, das hat sich stark verändert. Das ist schon eine spürbare Auswirkung von Digitalisierung“ (Abs. 52).

Darüber hinaus biete sich den Krankenkassen im Zuge der Digitalisierung die Möglichkeit, ihr Leistungsportfolio zu erweitern und *neue Produkte* auf den Markt zu bringen. Am Beispiel des Unternehmens des Personal- und Organisationsentwicklers lässt sich das an der Entwicklung eines Demenz-Trainings nachzeichnen:

„Wir haben zum Beispiel einen Demenz-Trainer entwickelt: ‚Alexa-Skills‘. Der hilft Demenzkranken oder solchen, die darauf hinlaufen, selbstständig und eigenständig zu trainieren.“ (Abs. 30)

Allgemeiner berichtet der Experte von der generellen *Umwandlung analoger in digitale Prozesse* und, „dass immer mehr versucht wird, auch Papierprozesse abzubauen“ (Abs. 18). Durch bereits benannte Kommunikationstechnologien (s. o.) habe sich „all das, was man früher mit Kalendern gemacht hat, und der Papierstapel im Kerngeschäft [...] stark reduziert“ (Abs. 24). Anstelle von Akten in Papierform setzten sich, ähnlich wie bei der Bundesagentur für Arbeit (s. o.), digitale Formen von „Dokumentenmanagementsystemen“ durch (ebd.).

Durch die Digitalisierung sei ebenso eine *Veränderung der Berufs- und Geschäftsfelder* zu beobachten. Als Chancen betrachtet er dabei die Entstehung neuer Berufsfelder. Beispielsweise sei sein Unternehmen „die erste gesetzliche Krankenkasse, die einen Chief Digital Officer hat“ (Abs. 12). Ebenso würde sich das Kerngeschäft von „dieser Rechnungsbearbeitungsnummer“ wegentwickeln und die Hauptaufgabe zunehmend in der Beratung und Begleitung der Kund*innen liegen:

„Und man kann gleichzeitig noch in die Rolle eines Dienstleisters, eines Beraters, eines Begleiters gehen. Wir wollen als Krankenkasse unsere Versicherten ein Leben lang bestens krankenversichern und das mit allem, was dazu gehört. Mit Prävention und auch mit Kuration und das natürlich in einem finanziell verträglichen Rahmen. Das alles zu gestalten, weil diese Felder noch gar nicht so gut belegt sind, ist eine Riesenchance.“ (Abs. 12)

Zugleich seien diese Veränderungen aber auch herausfordernd und erforderten von der Branche ein sehr hohes Maß an „Agilität“ (Abs. 82). Dabei befänden sich – im Besonderen die gesetzlichen Krankenkassen – in einem Spannungsfeld aus Kund*innenzentrierung und „politischer

Getriebenheit“ (Abs. 40). Sie müssten auf der einen Seite wirtschaftlich arbeiten, auf der anderen Seite aber auch politische Vorgaben erfüllen und „beides passt nicht immer in ein Bild von Digitalisierung“ (ebd.). Insbesondere weil sich politische Vorgaben „einem Lean-Ansatz völlig entziehen“, den Erfordernissen einer digitalisierungsbedingten Unternehmensumstrukturierung also entgegenstünden, aber „dennoch umzusetzen sind“ (ebd.). Auch die klassische Struktur der Krankenkassen sei zum Teil, neben der unklaren Finanzierung umfassender Umstrukturierungsmaßnahmen, ein Hindernis:

„Technik ist teuer, also gerade, wenn man sie für ein Unternehmen betreibt. Wenn ich jetzt eine Krankenkasse, die kein Start-Up ist, sondern ein 250 Jahre gewachsenes Unternehmen, das mal schnell umzukrempeln und Millionen hinzulegen, um IT auszutauschen, das ist auch nicht so einfach. Das heißt, das, was man gerne machen möchte, mit Versichertengeldern [...] zu realisieren, ist ein Spagat. Vielleicht kein Risiko, aber ein Spagat auf jeden Fall.“ (Abs. 16)

Darüber hinaus erzeuge die Digitalisierung das Problem der *Kund*innenbindung* (wie es auch die Finanzdienstleister beschreiben, siehe 3.1). Neben der bereits beschriebenen Schwierigkeit, alle Altersgruppen anzusprechen und zu erreichen (s. o.), ergebe sich durch vereinfachte und beschleunigte Vertragskündigungsmöglichkeiten eine abgeschwächte „Kundenloyalität“ (Abs. 8):

„Es geht viel schneller. Ich rufe eine Webseite auf, ich setze einen Haken, ich drücke auf ‚Abschicken‘ und damit habe ich einen Vertrag, habe meine Mitgliedschaft bei einer Krankenkasse gekündigt. Das verändert die Welt komplett und wir als Krankenkasse müssen überlegen, welche guten Wege wir finden, um so etwas zu begegnen.“ (Abs. 8)

Dieser Aspekt wird für die Branche aus Sicht des Experten durch einen weiteren Faktor verschärft. Er beobachtet das *Aufkommen neuer Konkurrenzunternehmen* mit Sorge, „wenn auf einmal ‚Felder im Internet aufpoppen‘, auf denen steht: ‚Krankenversicherung über Amazon‘.“ (Abs. 12) und „die Unsicherheit, nicht zu wissen, wo das hingeht, ist ein großes Risiko.“ (Abs. 14).

Den *Digitalisierungsgrad* der Branche beschreibt der Experte als *niedrig*. Generell seien die Krankenkassen momentan noch sehr mit der „Elektrifizierung“, also der Umwandlung analoger in digitale Prozesse beschäftigt und nutzten die Potenziale großer Datenmengen und Möglichkeiten ihrer Verarbeitung nur unzureichend (Abs. 26). Er macht dafür in erster Linie *rechtliche*

Einschränkungen verantwortlich, die sich aus der Arbeit mit sehr sensiblen Daten ergeben, da es „für Sozialdaten eine ganz besondere Datenschutzregelung gibt“ (ebd.). Krankenkassen seien durch „das Bundesamt für Sicherheit [...] stark gesteuert“, wodurch „die Möglichkeiten eingeschränkt sind“ (Abs. 14). Dies gehe soweit, „dass der Versicherte nicht in der Lage ist, für sich selbst zu entscheiden, was mit seinen Daten passiert“ (Abs. 26). Der Experte macht dies an der Einsicht der Kund*innen in ihre Krankenversicherungsakten fest. Diese könnten den Versicherten nicht online zur Verfügung gestellt, sondern müssten immer noch in Papierform angefordert werden, da „der Gesetzgeber eine Zwei-Wege-Authentifizierung unterbindet“ (ebd.). Im Branchenvergleich schätzt der Befragte den Digitalisierungsgrad seines Unternehmens als relativ hoch ein:

„Ich glaube, wir sind an dieser Stelle schon ein guter Vorreiter, wir machen viel.“
(Abs. 26)

Digitalisierung und Auswirkungen auf die Arbeit in der Versicherungsbranche

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit in der Versicherungsbranche und die Mitarbeiter*innen im Speziellen beschreibt der Experte, ähnlich wie andere Experten der hier vorliegenden Studie, als ambivalent und macht die Auswirkungen auch am Alter der Angestellten fest (*Generationenfrage*). So gäbe es „Mitarbeiter, die relativ jung sind und vielleicht auch schon Erfahrungen in einer digitalen Welt gesammelt haben, die da totalen Spaß dran haben“ (Abs. 78). Demgegenüber stünden diejenigen, „für die es sehr schwierig“ sei, da sie „über 20 Jahre Erfahrungen gemacht haben [...] und da gehen dann auch Routinen flöten.“ (ebd.).

In den Mittelpunkt seiner Beschreibungen rückt der Experte jedoch die positiven Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit in der Versicherungsbranche. Insbesondere beobachte er *Arbeitserleichterungen* und *Zeitgewinne*, die er mit einer besseren *Strukturierung der Arbeit* begründet. So habe sein Unternehmen in den letzten Jahren ein „intelligentes Sprachsteuersystem“ eingeführt (Abs. 24), das Kund*innenanrufe auf freie Mitarbeiter*innen und entsprechende Ansprechpartner*innen verteilt und somit auch die *Arbeitsunterbrechungen* der Mitarbeiter*innen *reduziere*. Die ständige Verfügbarkeit und konzentrierte Sammlung von notwendigen Daten und Kund*inneninformationen seien ein weiterer unterstützender Aspekt:

„Wenn ich Sie als Versicherten aufrufe auf Basis dessen, was ich brauche, um Sie gut zu beraten. Die besten Daten werden zusammengezogen in einer Übersicht dargestellt, dass ich gut damit arbeiten kann. Also ich muss nicht durch fünf, sechs Masken,

sondern ich kriege es auf eine Maske. Das erleichtert ungemein, genauso wie elektronische Wiedervorlagen.“ (Abs. 24)

Die *ständige Verfügbarkeit von Informationen* und funktionierende Systeme von *Knowledge-Sharing* unterstützten diese Zeitgewinne, „weil es einfacher ist, Dinge nachzuvollziehen“ und nicht „wegen allem noch ein Hörer in die Hand genommen werden muss“ (Abs. 68). Vielmehr gäbe es „die Möglichkeit, alles was der Arbeitsstand zu einem Punkt ist, zu übernehmen“ (ebd.) und somit Besprechungen zu minimieren und eine *schnelle Bearbeitung von Routineverfahren* zu gewährleisten. Nach einer anfänglichen Zunahme von *Arbeitsunterbrechungen und Störungen* in Folge von Implementierungsprozessen (Abs. 68) hätten sich diese im Laufe der Zeit *minimiert*. Zum einen Sorge das bereits beschriebene Sprachsteuerungssystem (s. o.) dafür, dass Mitarbeiter*innen nicht durch unkoordinierte Kund*innenanliegen ständig erreichbar sein müssen, zum anderen könnten Besprechungszeiten durch Share-Points und digitale Tools minimiert werden (Abs. 68). Darüber hinaus hätten die Angestellten die Möglichkeit, die Zeitpunkte ihrer Unterbrechungen selbst zu wählen:

*„Also ich habe die Möglichkeit, sie [die Mitarbeiter*innen, d. Verf.] anzuhatten und sie haben die Möglichkeit, zu entscheiden: ‚Muss ich jetzt antworten oder lasse ich es stehen?‘. Das heißt, ich verschiebe meine Unterbrechung. Ich schiebe sie in ein Zeitfenster, wo sie für mich gut ist.“ (Abs. 70)*

Die *Kooperation* innerhalb des Unternehmens hat sich aus Sicht des Personalentwicklers *intensiviert*. Insbesondere der Trend „Daten transparent zu machen“ führe dazu, dass einzelne Abteilungen „miteinander und voneinander lernen können“ (Abs. 18). Dies führe auch zu einem kollegialeren Umgang unter den Mitarbeiter*innen und einer breiteren Expertise im Gesamtunternehmen (Abs. 48):

„Es ist viel mehr Arbeit auch im Austausch, es wird voneinander und miteinander gelernt, sich beraten. Es ist weg vom Expertentum.“ (Abs. 48)

Darüber hinaus veränderten sich Hierarchiestrukturen hin zu einer erhöhten Autonomie der Angestellten, die „in der digitalen Fabrik in Scrum-Teams¹² arbeiten“ (Abs. 30).

Auch der Experte der Versicherungsbranche beobachtet eine *Entgrenzung der Arbeit* in Form *flexiblerer Arbeitsorte* sowie *flexiblerer Arbeitszeiteinteilung*. Dies führe aus seiner Sicht zu

¹² Scrum-Teams sind eine Form der Zusammenarbeit, in der die hierarchiefreie Selbstorganisation der Mitglieder im Vordergrund steht (Gloger und Margetich, 2018).

einer höheren „Sozial- und Familienverträglichkeit“ (Abs. 46), erfordere von den Mitarbeiter*innen jedoch auch die Fähigkeit, dass die „Integration des Berufslebens in das Privatleben gelingt“ (ebd.). Auch der Begriff der Arbeitszeit scheint unter diesen Voraussetzungen nicht eindeutig definierbar zu sein:

„Wenn ich abends über TEAMS noch eine kurze Nachricht schreibe und die eigentlich gar nicht als Arbeitszeit bewerte, dann verlagert sich natürlich die Arbeitszeit.“
(Abs. 86)

Auf die allgemeinen *Tätigkeiten* in der Versicherungsbranche habe die Digitalisierung laut des Experten großen Einfluss. So etablierte sich die *Bildschirmarbeit als Kerntätigkeit* (Abs. 46), die *Tätigkeiten* würden *einseitiger* und *Arbeit* zum Teil *weniger sichtbar*. Im Widerspruch zu vorherigen Aussagen, denen zufolge das „Expertentum“ abnehmen würde (Abs. 48, s. o.), beschreibt der Experte die Entstehung von „Spezialeinheiten“ und dass „dieses Weggehen von Generalisierung hin zu einer Spezialisierung“ ein „Abschmelzen von Vielfältigkeiten“ bedinge (Abs. 56). Darüber hinaus sei „die Arbeit nicht mehr so ersichtlich“ und erzielte Erfolge (im Sinne erledigter Aufgaben) könnten am Ende eines Arbeitstages von den Mitarbeiter*innen nicht zwingend nachvollzogen werden (Abs. 48).

Die *Veränderungen des Berufsbildes* der Branche beschreibt der Organisationsentwickler als so gravierend, dass sie unter Umständen insbesondere ältere Beschäftigte „zu dem Punkt bringt, zu sagen: ‚Das ist nicht der Job, den ich machen wollte.‘“ (Abs. 48). Insbesondere verändere sich das Feld „weg von klassischer Genehmigung von Leistungen“ (Abs. 52) hin zu einem Fokus auf umfassende Beratung und Begleitung von Versicherten sowie das Unterbreiten von Angeboten auch „über ein Gesetz hinaus“ (ebd.). Die Angestellten würden gewissermaßen zu Mit-Unternehmer*innen:

„Das Feld hat sich sehr stark verändert. Weg von einem Job, für den ich drei Jahre Gesetzestexte büffeln muss, fast wie ein Jurist, hin zu einem, in dem ich viel mehr Verständnis dafür brauche, wo und wofür mein Unternehmen steht und was es möchte. Aber auch, was möchte mein Kunde?“ (Abs. 52)

Damit einher gehen aus Sicht des Experten stark veränderte *Kompetenzanforderungen* sowie eine deutliche *Erhöhung der Lernanforderungen*, die an die Beschäftigten gestellt würden. Um den Anforderungen der Digitalisierung im Unternehmen angemessen begegnen zu können, brauche es „Menschen, die Spaß an Kreativität, an einem Freidenken, an Verantwortung übernehmen [haben]“ (Abs. 78) und weniger diejenigen, die „gut gesteuert und gut geführt sein“

wollen (ebd.). Dennoch käme es „auf das Gesamtpaket an“ und den Mitarbeiter*innen müssten – entsprechend ihrer Fähigkeiten – verschiedene Arbeitsmöglichkeiten, aber auch „Exit-Optionen“ angeboten werden (ebd.):

„Und vielleicht muss man auch Exit-Optionen anbieten für Menschen, die das gar nicht wollen. Wenn man mal davon ausgeht, dass der gelernte Beruf vor vielen Jahren Sozialversicherungsangestellter war – da drückt schon allein der Name nicht die sprühende Innovation aus.“ (Abs. 78)

Diese Veränderungen an die Mitarbeiter*innen erforderten, dass diese „egal an welcher Stelle [...] ständig lernen“ müssen (Abs. 76). Neben technischen Aspekten spricht der Experte dabei auch von „Sprache und Kultur“ durch einen „Zuwachs an Multikultur“ (ebd.). Da müsste „Sprache auch in anderer Form“ gelernt werden, „zum Beispiel Englisch, Polnisch, Türkisch, was auch immer das ist“ und die Versicherungsbranche bräuchte „Mitarbeiter, die diese Kompetenzen sowieso schon mitbringen“ (ebd.). Den erhöhten Lernanforderungen begegne das Unternehmen bisher mit „Pre-Teachings über Lehrvideos“ und versuche durch die Erprobung und Einführung neuer Weiterbildungsformate „die Lernzeiten [zu] verkürzen“ (Abs. 30). Denn neben der Erhöhung der Lernanforderungen nimmt der Experte eine generelle *Beschleunigung der Arbeit* wahr, da die „Kundenanforderungen steigen“ (Abs. 48; insbesondere in Bezug auf Antwortzeiten), „Arbeitszeiten einfach schneller werden“ (Abs. 46) und die Angestellten durch digitalisierte Arbeitsprozesse „viel schneller und viel einfacher Informationen bekommen und verarbeiten müssen“ (Abs. 48). Damit verbunden seien *erhöhte Entscheidungsnotwendigkeiten*, die der Experte auch in einen Zusammenhang mit der *Erhöhung der Eigenverantwortung* setzt:

„Ich glaube, dass es jetzt und in Zukunft einfacher sein wird, auf Informationen zuzugreifen [...] und das für mich gleichzeitig immer mehr Verantwortung bedeutet, [...] das gut einzubetten in die Arbeit, die ich noch erledigen muss, und nicht zu vergessen, bei allem, was ich gefragt werde oder auch gern an Wissen schenken möchte, dass ich Arbeit habe. Ja, das bringt eine Verantwortung mit sich.“ (Abs. 62)

Zugleich sieht er die Digitalisierung als „absolute Hilfestellung“ für das „eigenverantwortliche und selbstorganisierte Arbeiten“, die „Orientierungspunkte schaffen kann, die man vielleicht normalerweise von der Führung kriegt“ (Abs. 58).

Besondere *Herausforderungen* im Zusammenhang mit digitalisierten Arbeitsprozessen beobachtet der Experte in *psychischen Belastungen*, die aus seiner Sicht durch eine *Informations-*

überflutung (Abs. 48, s. o.), (empfundene) *Stress* (Abs. 54, empfundene Steigerung der quantitativen Arbeitsbelastungen) und einer gestiegenen *Überwachung der Mitarbeiter*innen* resultierten. So werde der Umgang mit einem „gefühlten höheren Stresslevel“ (Abs. 54) der Mitarbeiter*innen durch eine Zeitmessung ihrer Arbeitstätigkeiten überprüft:

„Da liegt eine Zeitmessung drauf. Es gibt eine Steuerung zum Beispiel auf unsere Telefonie und unsere Erreichbarkeit. Das macht für Mitarbeiter sehr, sehr viel, denn das war in Zeiten, in denen ich das nicht in Echtzeit messen und regeln konnte, natürlich nicht gegeben.“ (Abs. 48)

Durch die beschriebene Zeitmessung und „fehlende Awareness [...] dafür, dass keiner seinen Job verlieren muss“ (Abs. 24) entstehe in Teilen des Unternehmens außerdem „eine *Unsicherheit*, die bei den Menschen spürbar“ sei (ebd.). Dennoch ist er davon überzeugt, dass die „Digitalisierung und digitale Vorgehensweisen es schaffen, die *Motivation* bei Mitarbeitern auch zu steigern“ sowie die „intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter besser anzusprechen“ (ebd.). Insbesondere die Enthierarchisierung und die Veränderungen in der Zusammenarbeit sieht er als motivationsfördernd an:

„Wenn die Führungskraft nicht mehr die Einzige ist mit der richtigen Antwort, dann kann ich mir sehr wohl vorstellen, dass es zu Zufriedenheit und Motivation führt, weil ich glaube, jeder Mitarbeiter möchte etwas bewegen für das Unternehmen oder für sich selbst. Mögen das Unternehmensziele sein oder sei es der Purpose, der mich hertreibt, obwohl ich mit den Zielen vermeintlich nichts am Hut habe. Beides kann dem Unternehmen zuträglich sein.“ (Abs. 82)

So sieht der Experte es auch als Hauptaufgabe von *Führungskräften* an, im Prozess der Digitalisierung den „Mitarbeitern Angst vor Unsicherheiten zu nehmen“ (Abs. 82). Darüber hinaus stellten digitalisierte Arbeitsprozesse den Führungskräften Unterstützung in der „Ressourcensteuerung“ im Sinne der Einsatzplanung ihres Personals zur Verfügung (Abs. 60):

„Also ja, insgesamt hilft es schon entweder dem Mitarbeiter an sich, sich besser zu terminieren oder dem Unternehmen insgesamt, um Mitarbeiter dort einzusetzen, wo es gerade auch notwendig ist.“ (Abs. 60)

Neben der besseren Planbarkeit des vorhandenen Personals ergebe sich für Führungskräfte aber auch die Notwendigkeit einer gezielteren *Personalauswahl und -entwicklung*, die sich zum einen auf den „bestehenden Personalstamm“ konzentrieren müsse (Abs. 84), andererseits aber

auch „schauen muss, wo baut man weiter auf, wo kauft man auch ein und für wie viel Geld“, denn es gäbe „jetzt Berufsfelder, die gab es so noch nicht, und das trifft auf den Personaleinsatz auch zu.“ (ebd.).



Abbildung 5: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Versicherungsbranche (eigene Darstellung)

4 Fazit und Ausblick

Die Interviews mit Expert*innen verschiedener wissensintensiver Dienstleistungsbranchen brachten zum Teil sehr unterschiedliche Erkenntnisse hervor.

Digitalisierungsbegriff

So changiert das Digitalisierungsverständnis der Befragten zwischen der Ansicht, dass Digitalisierung ein Prozess der Umwandlung analoger in digitale Daten sowie die digitale Begleitung analoger Prozesse sei (Abbildung 2) und der Überzeugung, dass die Digitalisierung eine „Revolution“ sei, welche (nicht nur) die Arbeitswelt völlig neu gestalten würde (Abbildung 3). Für die Befragten stehen im Zusammenhang mit der Digitalisierung verschiedene Aspekte im Mittelpunkt. Einige stellen die globale Vernetzung und das damit verbundene „Knowledge-Sharing“ in den Mittelpunkt ihrer Ausführungen (Abbildung 1), andere wiederum betonen die mit der Vernetzung verbundenen Anforderungen an „Agilisierung“ und Lernen der Menschen (Abbildung 5). Generell akzentuieren alle Befragten zunächst eher positive Perspektiven auf die Auswirkungen der Digitalisierung. Sie sprechen von Arbeitserleichterungen (Abbildung 1), wachsender Unabhängigkeit des Menschen (Abbildung 4) oder Wissenszuwachs (Abbildung 5). Zwei Befragte sorgen sich im Zusammenhang mit zunehmender Digitalisierung jedoch auch um die Datensicherheit (3.2) und sehen neue Formen der Überwachungsmöglichkeiten von staatlicher oder unternehmerischer Seite kritisch (3.3).

Auswirkungen auf die Arbeit

Die Auswirkungen auf die Arbeit in den jeweiligen Branchen beschreiben die Befragten umfassend. Zentral sind in nahezu allen Fällen die deutlichen Veränderungen der unternehmensinternen und -externen Kommunikation durch die Einführung und Etablierung neuer IKT. Aus Sicht der Befragten ändern sich dadurch Formen der Zusammenarbeit, die zunehmend digitalisiert und damit ohne direkten Kontakt zu den Kolleg*innen stattfindet. Einige Experten verbinden damit Aspekte der Arbeitserleichterung (bspw. die Finanzdienstleistungsbranche), andere stellen eine Effizienzsteigerung der Arbeit in Zusammenhang mit neuen IKT fest (bspw. die Versicherungsbranche). Nur in der Personalverwaltung scheinen sich die Tätigkeiten durch neue Kommunikations- und Informationskanäle nicht grundlegend geändert zu haben, wenngleich hier die Arbeit am Bildschirm als neue Kerntätigkeit beschrieben wird (3.2). Im Gegensatz zur Finanzbranche, für die die Experten eine deutliche Zunahme der Kollaborationen und Kooperation konstatieren, spricht der Personalverwalter in diesem Zusammenhang von einer Entmenschlichung der Arbeit und einer deutlich sichtbaren Abnahme direkter zwischenmenschlicher Kontakte zwischen den Angestellten. Für die Versicherungsbranche sind neue Formen der Kommunikation insbesondere im Zusammenhang mit dem Erhalt und der Verstärkung des Kund*innenkontakts herausfordernd. Hier formuliert der Experte eine Art „Spreizung“ (IP 5, Abs. 30, s. o.), da die Versicherungsbranche sowohl eine junge Zielgruppe über neue Medien ansprechen möchte, zugleich aber nicht den Kontakt zu älteren Kund*innen verlieren darf und dementsprechend ebenfalls ‚herkömmliche‘ Formen der Kommunikation erhalten muss (3.5).

Drei von fünf Experten sprechen davon, dass sich durch die Einführung neuer IKT die Geschäfts- und Berufsfelder zum Teil gravierend verändert hätten. Im Fokus der Arbeit in ihrer Branche stehe für die Finanzdienstleister, die Arbeitsagenturen und auch die Versicherungsbranche zunehmend die Beratung ihrer Klient*innen. Vermeintlich einfachere Tätigkeiten wie Rechnungswesen, Kassentätigkeiten oder Verwaltungsaufgaben werden in diesen Branchen zunehmend standardisiert, automatisiert und teilweise durch KI bearbeitet (bspw. in der Arbeitsagentur und der Versicherungsbranche). Im Zusammenhang mit der Digitalisierung sehen die Experten für ihre jeweiligen Branchen unterschiedliche Herausforderungen. Während der Tourismusexperte vor Informationsüberflutungen und Unübersichtlichkeit warnt (3.3), sehen

sowohl der Geschäftsführer einer Arbeitsagentur als auch der Organisationsentwickler der Krankenversicherung veraltete Unternehmensstrukturen, die unzureichend auf den digitalisierungsbedingten Wandel vorbereitet sind, als Hürden an (3.4, 3.5). Drei Experten identifizieren Formen der Unternehmensbindung als größte Herausforderung. Während die Experten der Finanzdienstleistung und der Versicherungsbranche dies insbesondere in Bezug auf ihre Kund*innen konkretisieren, die sich in einer beschleunigten Welt sehr zügig für andere Unternehmen entscheiden könnten (3.1, 3.5), formuliert der ehemalige Personalverwalter diese Sorgen in Bezug auf die Angestellten (3.2). Eine auch in KODIMA-Studien identifizierte Befürchtung vor dem Abbau von Arbeitsplätzen (Hummert et al., 2018) kann keiner der befragten Experten bestätigen. Alle Gesprächspartner gehen im Gegenteil davon aus, dass es durch die Digitalisierung zu mehr Beschäftigung in ihrer Branche kommen wird.

*Auswirkungen auf die Mitarbeiter*innen*

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Mitarbeiter*innen beschreiben die Experten sehr ambivalent. Weitestgehende Einigkeit besteht darin, dass digitalisierte Arbeitsprozesse zu Arbeitserleichterungen, Zeitgewinnen und der Möglichkeit, sich auf das jeweilige Kerngeschäft zu fokussieren, führen. Begründet wird dies einerseits mit verkürzten Kommunikationswegen (3.1), der Möglichkeit, durch Standardisierung und Automatisierung insbesondere Routineverfahren schneller zu bearbeiten (3.2, 3.4) oder einer generell effizienteren Strukturierung von Arbeitsprozessen (3.5). Der KODIMA-Befund, dass durch die Digitalisierung das Work Engagement, die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen steige (Hummert et al., 2018), kann keiner der Experten bestätigen (die Aussagen ähneln vielmehr denjenigen, die im Rahmen der explorativen (strukturierten) Interviews mit Mitarbeiter*innen von Steuerberatungen gemacht wurden (vgl. Hummert et al., 2018) – das könnte auf ein Artefakt der Befragungsmethode hinweisen). Lediglich der Experte der Tourismusbranche spricht davon, dass die Arbeitszufriedenheit durch die Verminderung redundanter Arbeitsaufgaben, durch Zeitersparnisse und eine stärkere Einbindung der Mitarbeiter*innen in ihre Unternehmen zu steigender Arbeitszufriedenheit führen würde (3.3). Alle anderen Experten machen die Auswirkungen digitalisierter Arbeitsprozesse auf ihre Mitarbeiter*innen zu einer Frage des Alters und der individuellen technischen Affinität ihrer Mitarbeiter*innen (Alterseffekte konnten in der quantitativen Studie nicht nachgewiesen werden, technische Affinität wurde nicht erfasst).

Dass stärker digitalisierte Arbeitsaufgaben durch die Ausführenden als vielseitiger wahrgenommen werden (Hummert et al., 2018), können die Expert*innen nicht bestätigen. Der ehemalige Personaldezernent stellt fest, dass die Mitarbeiter*innen durch die Digitalisierung vor allem mit

Bildschirmtätigkeiten beschäftigt seien (3.2). Der Experte der Versicherungsbranche spricht gar davon, dass Arbeit durch digitalisierte Prozesse unsichtbarer und auch einseitiger werde (3.5). Einen wachsenden (empfundenen) Handlungsspielraum der Mitarbeiter*innen (Hummert et al., 2018) können lediglich die Experten der Finanzdienstleistung beobachten (3.1); der Tourismus-experte spricht im Gegensatz davon, dass die Handlungsspielräume der Tourismusbeschäftigten aus seiner Sicht zukünftig viel mehr minimiert werden sollten, um Fehlentscheidungen und Überforderungen zu vermeiden (3.3). Zur empfundenen besseren Einbindung der Mitarbeiter*innen durch digitalisierungsbedingte Verbesserungen der organisationalen Rahmenbedingungen (Hummert et al., 2018) kann im Rahmen dieser Studie keine Aussage getroffen werden. Lediglich die Finanzexperten und der Tourismusexperte sprechen von einer besseren Einbindung ihrer (zumeist jüngeren) Beschäftigten, wenn sich diese durch eigene Projektideen in die Unternehmensentwicklung einbringen können (3.1, 3.3). Inwieweit dies zur stärkeren Nachfrage von betrieblichen Leistungen (bspw. Fortbildungen, Hummert et al., 2018) führt, kann hier nicht überprüft werden. Deutlich wird allerdings, dass die Befragten, trotz der beschriebenen Arbeitserleichterungen, davon sprechen, dass sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Arbeitsbelastungen zunehmen (Hummert et al., 2018). Dies wird einstimmig insbesondere durch eine generelle Beschleunigung der Arbeitsprozesse begründet. Aus der Zunahme von Arbeitsbelastungen ergeben sich für die Befragten auch erhöhte Kompetenzanforderungen an ihre Beschäftigten. Diese müssten in einer digitalisierten Arbeitswelt fortwährend neue Prozesse, Technologien und Tools erlernen und darüber hinaus auch in verschiedenen Bereichen kompetenter werden. Beispielsweise stellen die Experten der Finanzdienstleistung, der Personalverwaltung und der Versicherungsbranche fest, dass sich die Eigenverantwortung und die Entscheidungsnotwendigkeiten ihrer Beschäftigten deutlich erhöht hätten (3.1, 3.2, 3.5). Zusätzlich sprechen einige Experten davon, dass eine mit der Digitalisierung verbundene Informationsüberflutung und die bereits benannte Zunahme von Arbeitsbelastungen (insbesondere) für die (älteren) Beschäftigten zu zusätzlichen psychischen Belastungen und Stress führen können (3.1, 3.2, 3.5). Die Befragten beobachten zudem eine Abnahme von Arbeitsunterbrechungen durch die Digitalisierung. Sie begründen dies unter anderem mit zentralen Anrufverwaltungen (3.1, 3.5) oder funktionierender Infrastruktur. Im Gegensatz dazu beschreiben der Experte der Personalverwaltung sowie der Befragte der Tourismusbranche, dass sich kommunikationsbedingte Arbeitsunterbrechungen deutlich erhöht hätten (3.2, 3.3). Einigkeit besteht zwischen den Befragten hingegen in Bezug auf die Entgrenzung der Arbeit. Alle Experten sprechen von einer deutlich sichtbaren Flexibilisierung der Arbeitsorte und -zeiten ihrer Beschäftigten und teilweise einer Vermischung von Arbeits- und Privatleben (3.1, 3.2).

Fazit

Die Ergebnisse dieser Studie müssen mit Vorsicht betrachtet werden. Zum einen kann – im Vergleich zu den bisherigen KODIMA-Studien – im Rahmen der vorliegenden qualitativen Interviewstudie mit Experten keine Aussage über den faktischen Digitalisierungsgrad der jeweiligen Unternehmen und Branchen getroffen werden (wenngleich diese aufgefordert wurden, diesen einzuschätzen) und mit den Ergebnissen der jeweiligen Fallstudien in Beziehung gesetzt werden. Zum anderen handelt es sich bei den Beschreibungen der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Mitarbeiter*innen um Außensichten und teilweise um Vermutungen der Befragten. Deutlich wird jedoch, dass die auf die Steuerberatungsbranche fokussierten KODIMA-Befunde nicht ohne weiteres auf andere Branchen übertragen werden können, wenngleich bspw. die Zunahme von Arbeitsbelastungen für alle hier vertretenen Branchen angenommen werden kann. Eine quantitative Erfassung der Situation in den untersuchten Branchen mit Instrumenten, die ähnlich den ODG- und ADG-Skala neu zu entwickeln wären, könnte jedoch gewinnbringend sein und Aufschluss über die Tragweite der entwickelten Instrumente geben sowie tiefere Einblicke in die potenzielle Übertragbarkeit der bisherigen Befunde liefern.

Literaturverzeichnis

- Fährnrich, K.-P. (1999). *Service engineering. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland*. Stuttgart: Univ.
- Gloger, B. & Margetich, J. (2018). *Das Scrum-Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Görs, P. K., Hummer, H., Traum, A. & Nerdinger, F. W. (2019). Impact of Digitalization on Service Work in Knowledge-Intensive Business Services. An Empirical Study in Tax Consultancies. *Journal of Service Management Research*, 3(4), 209–220.
- Helfferrich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_39
- Hummert, H., Traum, A., Görs, P. K. & Nerdinger, F. W. (2019). Wirkungen der Digitalisierung von Arbeit auf Mitarbeiter/innen in Dienstleistungsunternehmen. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, Nr. 20. Rostock: Universität Rostock, Seniorprofessur Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Hummert, H., Traum, A., Müller, C. & Nerdinger, F. W. (2018). Digitalisierung - Auswirkungen auf das Individuum. Explorative Untersuchungen in Steuerberatungskanzleien. *White Paper Series*, Nr. 2. Rostock: Universität Rostock, Seniorprofessur für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (Bd. 3, S. 633–648). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Nerdinger, F. W. (2011). *Psychologie der Dienstleistung* (Wirtschaftspsychologie). Göttingen: Hogrefe.
- Parslov, J. F. & Mortensen, N. H. (2015). Interface definitions in literature: A reality check. *Concurrent Engineering*, 23(3), 183–198. <https://doi.org/10.1177/1063293X15580136>
- Traum, A., Müller, C., Hummert, H. & Nerdinger, F. W. (2017). Digitalisierung. Die Perspektive des arbeitenden Individuums. *White Paper Series*, Nr. 1. Rostock: Universität Rostock, Seniorprofessur für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.

Zitzler, E. (2019). *Basiswissen Informatik - Grundideen einfach und anschaulich erklärt*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59281-6>

Anhang

Beispiel-Leitfaden

Begrüßung:

- Vorstellung des Projekts
- Zielstellung des Interviews
- Datenschutz

Warm-Up

1. Sie arbeiten (bzw. haben lange gearbeitet) im Bereich der Finanzdienstleistungen. Können Sie mir kurz wesentlichen/typische Tätigkeiten in der XXX beschreiben? (*Allgemeiner Überblick zum Vergleich der untersuchten Branchen*)

Digitalisierung (allgemein)

2. Was verstehen Sie unter Digitalisierung? (*Begriffsdefinition*)
3. Welche Chancen bietet aus Ihrer Sicht die Digitalisierung für die XXX, welche Risiken sehen Sie?
4. Inwiefern kommen Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit in den XXX mit der Digitalisierung in Berührung?
 - a. (Inwiefern) haben sich die Tätigkeiten in den XXX im Zuge der Digitalisierung verändert?
 - b. Wie bewerten Sie diese Veränderungen der Tätigkeiten?

Digitalisierung (in der Branche)

Im Folgenden soll es zunächst darum gehen, wie Sie die Auswirkungen der Digitalisierung auf die XXX im Allgemeinen einschätzen. Uns interessiert insbesondere Ihre Expertensicht auf die XXX im Allgemeinen (gern können Sie aber auch konkrete Beispiele aus Ihren Erfahrungen schildern). s.o.

5. Wie würden Sie den Digitalisierungsgrad im Bereich der XXX einschätzen (hoch vs. niedrig)? Woran machen Sie das fest?
 - a. Welche konkreten Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) wurden in den letzten Jahren in den XXX eingeführt?
 - b. Wie und zu welchem Zweck werden diese genutzt?
 - c. Hat sich das aus Ihrer Sicht bewährt? Wenn ja: In welcher Hinsicht (bzw. Wenn nein: Woran liegt das aus Ihrer Sicht?)
6. In welchen Bereichen nehmen Sie die XXX als besonders digitalisiert wahr?
7. Was erwarten Sie für die Zukunft? Wird sich das Tempo der Digitalisierung im Bereich der XXX erhöhen/verringern? Woran machen Sie das fest?
 - a. Was vermuten Sie: Wie wird sich eine zunehmende Digitalisierung auf die XXX im Allgemeinen auswirken?

Digitalisierung (in der Arbeitstätigkeit der MA, Bezug zu den bisherigen Ergebnissen des KODIMA-Projekts)

An dieser Stelle interessieren wir uns für Ihre Einschätzung der konkreten/spezifischen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Angestellten/Mitarbeiter*innen in öffentlichen Personalverwaltungen.

8. Wie würden Sie die Auswirkungen der Digitalisierung auf den *Arbeitsalltag* der Mitarbeiter*innen (MA) im Bereich der XXX einschätzen?
 - a. (Inwiefern) haben sich die Arbeitsaufgaben der MA im Bereich der XXX verändert?
 - i. In Bezug auf Inhalte, Aufgaben, Menge?
9. (Inwiefern) hat sich die *Arbeitsintensität* der MA verändert?
 - a. Würden Sie sagen, dass die Arbeitsaufgaben der MA im Bereich der XXX durch die Digitalisierung insgesamt eher vielfältiger oder einseitiger geworden sind? Woran machen Sie das fest? (*Vielseitigkeit*)
 - b. Wie schätzen Sie den Handlungsspielraum (i.S. der Autonomie und Entscheidungsfreiheit in der Arbeit) der MA in XXX ein – ist er größer oder kleiner geworden? (*Handlungsspielraum*)
 - i. Inwiefern können die MA ihre Arbeitszeiten im Zuge der Digitalisierung freier einteilen (*wann mache ich was*)?
 - ii. Inwiefern können die MA den Inhalt ihrer Arbeit (z.B. *Vorgehensweisen oder Hilfsmittel selbst wählen*) durch die Digitalisierung freier festlegen?
 - iii. Wie wirkt sich die Digitalisierung auf Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen den MA aus? Inwiefern haben sich Formen der Zusammenarbeit im Zuge der Digitalisierung verändert?
 - c. Was würden Sie sagen: Haben Störungen oder Unterbrechungen der Arbeitstätigkeiten der MA durch die Digitalisierung eher zu- oder abgenommen? (*Bspw. durch bessere Erreichbarkeit oder spontane Arbeitsaufgaben*) Woran machen Sie das fest? (*Arbeitsbelastung*)
 - d. (Wie) haben sich die Lernanforderungen an die MA der XXX im Zuge der Digitalisierung verändert?
10. In Ihrer Wahrnehmung: Inwiefern beeinflussen Veränderungen des Arbeitsalltags durch die Digitalisierung das Engagement der MA im Bereich der XXX?
 - a. Woran machen Sie das fest?
11. Wie schätzen Sie das ein: (Welchen) Einfluss haben digitalisierungsbedingte Veränderungen des Arbeitsalltags auf die Zufriedenheit der MA in den XXX?
 - a. Woran machen Sie das fest?
 - b. Wenn vermutet wird, dass sich dadurch die AZ verringert: Unsere Befunde in Steuerberatungen zeigen im Gegenteil einen positiven Zusammenhang zwischen AZ und Digitalisierung. (Wie) Können Sie sich so ein Ergebnis erklären?
12. Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf den Personaleinsatz in den XXX aus Ihrer Sicht?
 - a. In Bezug auf Arbeitsort und -zeit?
 - b. In Bezug auf die Arbeitsverteilung?

c. In Bezug auf Krankheitsvertretungen?

Abschluss

13. Möchten Sie noch etwas ergänzen oder über aus Ihrer Sicht wichtige Aspekte sprechen, zu denen ich Ihnen noch keine Fragen gestellt habe?

Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie

- Zimmermann, J., Konrad, S. & Nerdinger, F. W. (2009). Bedarfs- und Anforderungsanalyse zur Entwicklung einer internetbasierten Kommunikationsplattform zur Unterstützung des Forschungstransfers. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 1*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Pundt, A., Martins, E., Vetterlein, A. & Nerdinger, F. W. (2009). Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen. Stand der Forschung und Entwicklung eines psychologischen Forschungsmodells. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 2*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Stracke, S. & Nerdinger, F. W. (2009). "Alles unter einen Hut bringen?" Rollen und Rollenkonflikte von Betriebsräten bei betrieblicher Innovation. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 3*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Beile, J., Glass, E., Röhrig, R. & Stracke, S. (2010). Betriebliche Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie: Nachhaltige Bündnisse für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit? *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 4*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Breyer, T., Curth, C., Martins, E., Pundt, A. & Nerdinger, F. W. (2010). Innovatives Verhalten – Ein Geben und Nehmen? Innovation als Austauschprozess zwischen Mitarbeitern und Unternehmen. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 5*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Martins, E. & Breyer, T. (2010). Der Betriebsrat als normative Referenzgruppe für innovatives Verhalten. Empirische Untersuchungen der Bedingungen und der Wirkung auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 6*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Sprenger, W. (2011). Trade Unions and innovation – innovative unions? Experiences from selected EU member states. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 7*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Müller, C., Curth, S. & Nerdinger, F. W. (2012). Demografischer Wandel, alternde Belegschaften und betriebliche Innovation. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 8*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Büttner, B. C., Maaß, S. & Nerdinger, F. W. (2012). Wissenschaftliche Weiterbildung und Öffnung für nicht-traditionelle Zielgruppen als Herausforderungen für Hochschulen – Eine empirische Untersuchung zu den Sichtweisen von Hochschullehrern und Verwaltungsmitarbeitern an der Universität Rostock. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 9*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.

- Stracke, S. & Haves, J. (2013). Personalarbeit mit alternden Belegschaften. Eine Analyse betrieblicher Demografieprojekte. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 10*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Breyer, T., Gutschmidt, A. & Nerdinger, F. W. (2013). Expertenfeedback im Notfall-Management-Training. Eine experimentelle Studie. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 11*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Müller, C., Klinger, C., Curth, S., Stracke, S., Reinke, S. & Nerdinger, F. W. (2013). Personalarbeit im demografischen Wandel. Eine Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft in Norddeutschland. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 12*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Maaß, S., Büttner, B. C. & Nerdinger, F. W. (2013). Entwicklung eines Studienformats für nicht-traditionelle Zielgruppen an der Universität Rostock. Eine Fallstudie. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 13*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Klinger, C., Curth, S., Müller, C. & Nerdinger, F. W. (2014). Ältere Mitarbeiter im Innovationsprozess. Eine explorative Interviewstudie. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 14*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Müller, C., Klinger, C. & Nerdinger, F. W. (2014). Personalarbeit im demografischen Wandel. Qualifizierungskonzepte für eine demografiefeste Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 15*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Büttner, B. C., Tauer, J., Göbel, S. & Nerdinger, F. W. (2016). Lebenslanges Lernen und Wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Rostock. Problemfelder und Lösungsansätze. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 16*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Köpp, C., Koevel, A. & Nerdinger, F. W. (2017). Voraussetzungen der Innovationsfähigkeit in der Bildungsdienstleistung. Eine qualitative Befragung von Vertretern von Bildungsdienstleistern. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 17*. Rostock: Universität Rostock, Seniorprofessur Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Koevel, A., Köpp, C. & Nerdinger, F. W. (2017). Praxisphasen im Lehramtsstudium in Mecklenburg-Vorpommern. Eine Befragung von Praktikumsverantwortlichen im Rahmen des Verbundprojekts »LEHREN in M-V«. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 18*. Rostock: Universität Rostock, Seniorprofessur Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Müller, C., Hummert, H., Traum, A., Görs, P. K. & Nerdinger, F. W. (2018). Entwicklung von Skalen zur Erfassung des organisationalen bzw. arbeitsplatzbezogenen Digitalisierungsgrades (ODG/ADG-Skala) in Steuerberatungskanzleien. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 19*. Rostock: Universität Rostock, Seniorprofessur Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Hummert, H., Traum, A., Görs, P. K. & Nerdinger, F. W. (2019). Wirkungen der Digitalisierung von Arbeit auf Mitarbeiter/innen in Dienstleistungsunternehmen. *Rostocker Beiträge*

zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 20. Rostock: Universität Rostock, Seniorprofessur Wirtschafts- und Organisationspsychologie.

Görs, P. K., Hummert, H., Traum, A. & Nerdinger, F. W. (2019). Studien zur Validierung der Skala zur Erfassung des organisationalen Dienstleistungsgrades (ODG). *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 21.* Rostock: Universität Rostock, Seniorprofessur Wirtschafts- und Organisationspsychologie.

Traum, A., Hummert, H., Görs, P. K. & Nerdinger, F. W. (2020). Objektiv erfasste Wirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit wissensintensiver Dienstleister – eine Untersuchung von Arbeitsplätzen in Steuerberatungskanzleien anhand des TAG-MA. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 22.* Rostock: Universität Rostock.