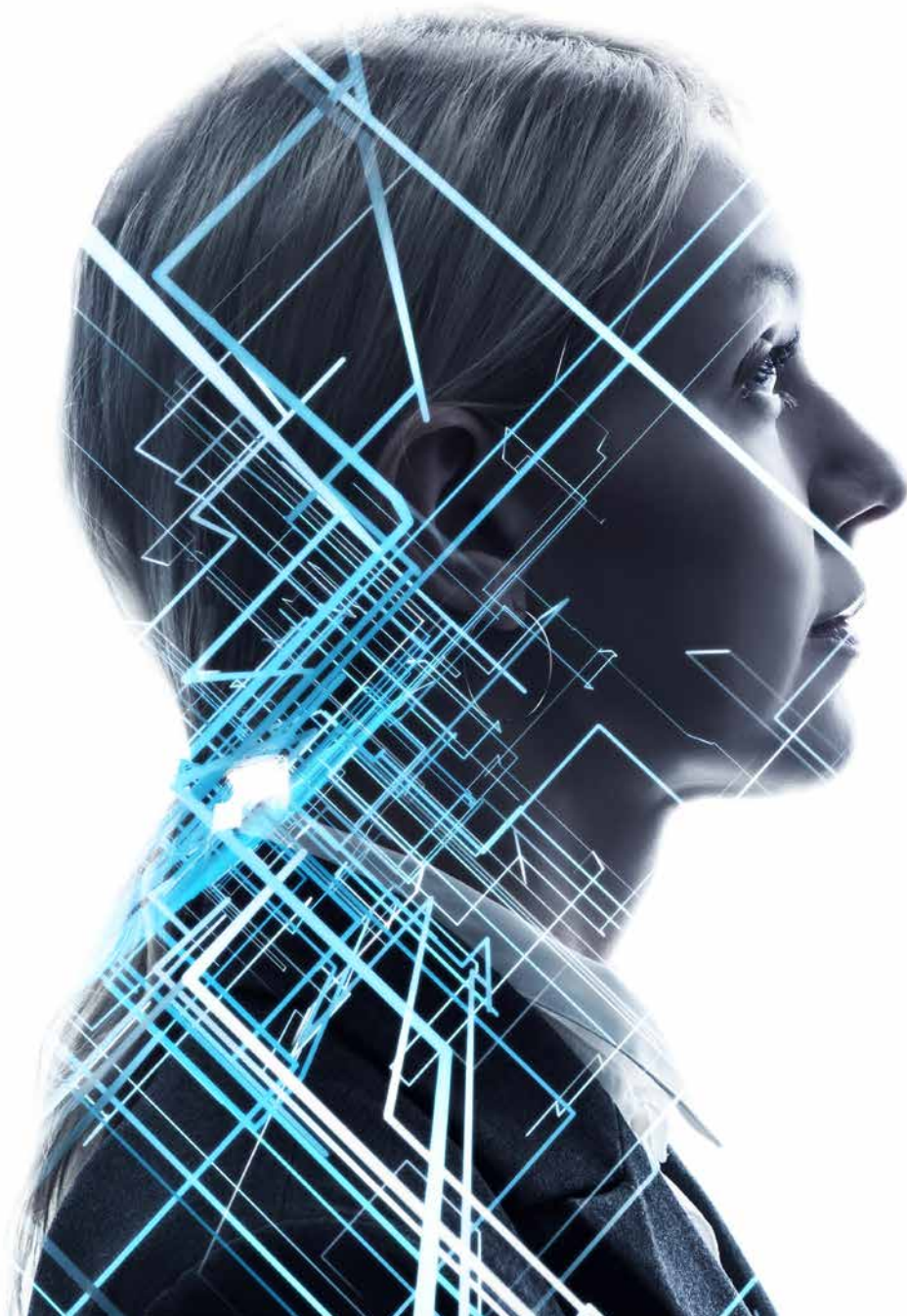




Martina Madner

DIGITALISIERUNG

**Branchenreport:
Chancen und Risiken der Digitalisierung
für Arbeitnehmerinnen.**

Im Auftrag der Kammer für
Arbeiter und Angestellte Wien,
Abteilung Frauen und Familie

WIEN

Mag.^a Martina Madner, Politikwissenschaftlerin und Journalistin, Redakteurin im Österreich-Ressort der Wiener Zeitung, schreibt über Wirtschafts-, Sozial- und Frauenpolitik, darunter auch immer wieder über die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt und die Wirtschaft. Außerdem stellvertretende Vorsitzende des Frauennetzwerks Medien und Autorin des Buchs „Bevor der Tod uns scheidet. Frauen, die sich von Gewalt in der Familie befreit haben“, erschienen 2009 im Ueberreuter Verlag.

Der direkte Weg zu dieser Publikation:
<https://wien.arbeiterkammer.at/arbeitsdigital>

Bei Verwendung von Textteilen wird um Quellenangabe und Zusendung eines Belegexemplars an die AK Wien, Abteilung Frauen-Familie, ersucht.

Medieninhaberin und Herausgeberin: AK Wien, Abteilung Frauen und Familie
Prinz Eugen Straße 20-22, 1040 Wien, Telefon: (01)501 65 0

Offenlegung gem. §25 MedienG: www.arbeiterkammer.at/impressum

Autorin: Martina Madner

Cover, Layout: Andreas Kuffner

Lektorat: Antonia Barboric, antoniabarboric.info

Druck: AK Wien

ISBN: 978-3-7063-0790-1

Wien, September 2019

Im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien

Inhalt

4	Vorwort
5	Einleitung: Die Arbeitswelt von Frauen verändert sich durch die Digitalisierung
7	Die Arbeit in Banken wird zur Lebensabschnittspartnerin
22	Die Profiteur_innen der Digitalisierung: Callcenter -Mitarbeiter_innen
30	Menschliches Service im Handel verursacht Personalkosten, die die Unternehmen mit mehr Digitalisierung zu reduzieren versuchen
40	Eine Reise durch die digitale Arbeit im Hotel
47	Theoretisch bietet die IKT-Branche gute Arbeit für Frauen, praktisch kommen diesen die Arbeitsbedingungen nicht entgegen
54	Die Arbeit im digitalisierten Krankenhaus
67	Arbeit in den Medien hat sich grundlegend verändert

Vorwort Renate Anderl

Viel wird über die Veränderung der Arbeit durch Digitalisierung gesprochen. In der öffentlichen Diskussion bekommen Drohszenarien – beispielsweise sehr hohe Jobverluste auf der einen Seite – oder Heilsversprechen einer zukünftigen Arbeitswelt auf der anderen Seite meist die größte Aufmerksamkeit. Beides hilft uns wenig, wenn wir die Digitalisierung im Sinne der Menschen gestalten wollen. Was wir brauchen sind Fakten darüber, wie sich die Arbeitswelt tatsächlich verändert hat und weiter verändern wird.

Die vorliegende Studie erfüllt diese Anforderungen in ganz besonderer Weise. Auf Basis von ausführlichen Interviews mit BetriebsrätInnen eröffnet sie detaillierte Einblicke in die komplexen Veränderungsprozesse durch Digitalisierung in Beispielbetrieben verschiedener Branchen. Der Fokus liegt dabei auf den Auswirkungen für die Beschäftigungschancen und die Arbeitsbedingungen von Frauen. Wie die Digitalisierung die Unternehmen verändert, wird lang und breit diskutiert, Veränderungen für die Beschäftigten schon weniger. Und der Aspekt, was das für Frauen bedeutet, kommt in Digitalisierungsdebatten überhaupt viel zu kurz.

Die Studie bietet daher einen facettenreichen Einblick in gegenwärtige Arbeitswelten: Potenziale neuer Technologien, die die Arbeits- und Dienstleistungsqualität verbessern (könnten) werden ebenso anschaulich beschrieben, wie der steigende Druck, dem Beschäftigte durch immer rigidere Arbeitszeitvorgaben und immer weitreichendere Kontrollmöglichkeiten ausgesetzt sind. Hier braucht es Entlastungen für Beschäftigte, etwa in Form von einer Arbeitszeitverkürzung.

Es wird auch sehr deutlich, dass Gleichstellungspolitik in diesen Veränderungsprozessen unverzichtbar ist, wenn wir verhindern wollen, dass Frauen zu qualifizierten Beschäftigungsfeldern weiterhin kaum Zugang haben oder überhaupt daraus verdrängt werden. Auch diese Studie zeigt, wie andere zuvor, dass Qualifizierungsmöglichkeiten zentral sind, damit Beschäftigung mit den rasanten Veränderungen Schritt halten können. Leider ist es nach wie vor nicht selbstverständlich, dass Beschäftigte notwendige Weiterbildung in den Betrieben erhalten. Die Arbeiterkammer fordert daher ein Recht auf Weiterbildung und finanzielle Absicherung der Beschäftigten während dieser Zeit.

Die Arbeiterkammer geht hier mit ihrer Digitalisierungs-Offensive mit gutem Beispiel voran: Mit dem Qualifizierungsfonds werden ArbeitnehmerInnen unterstützt, die digitale Kompetenzen erlangen wollen. Und mit dem Digitalisierungsfonds werden Projekte unterstützt, die die Digitalisierung im Sinne der ArbeitnehmerInnen gestalten. Aber auch die Unternehmen und die Politik sind in der Pflicht, hier konkrete Aktivitäten zu setzen und Angebote zu schaffen.

Die vorliegende Studie liefert wichtige Einblicke zum Thema Digitalisierung. Mein besonderer Dank gilt dabei den BetriebsrätInnen und ExpertInnen, die sich für die ausführlichen Interviews Zeit genommen haben. Dabei hat sich auch sehr deutlich gezeigt, wieviel Hartnäckigkeit und Durchhaltvermögen BetriebsrätInnen brauchen, um die oft rasanten Veränderungsprozesse im Sinne der Beschäftigten aktiv mitzugestalten. Und: Einmal mehr beweist das, dass BetriebsrätInnen und alle Beschäftigten mehr Respekt für ihre Arbeit verdienen.



Präsidentin der Arbeiterkammer Wien

Die Arbeitswelt von Frauen verändert sich durch die Digitalisierung

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt; die entsprechende Diskussion kreist allerdings oft nur um das Wegbrechen von Arbeitsplätzen. Tatsächlich stehen Beschäftigte in Österreich vermehrt im internationalen Wettbewerb mit jenen in anderen Ländern. Die Digitalisierung treibt – wie zuvor die Automatisierung – die Globalisierung des Arbeitsmarktes voran.

Der Fokus ist aber häufig nur auf die Industrie gerichtet – eine Branche, die zwar Vorreiterin in puncto Digitalisierung zu sein scheint. Da sie von Männern dominiert wird, verschleiert dieser eine Aspekt aber die Sicht auf viele andere Entwicklungen in der Arbeitswelt: Die Digitalisierung hat nämlich längst alle Branchen verändert. Darunter befinden sich ebenso solche, in denen Frauen heute vermehrt tätig sind: im Handel, in Banken, im Tourismus, in Krankenhäusern, in Medien oder in Callcentern. Und auch in der Technikbranche, die lange Zeit nur als Bereich wahrgenommen wurde, der Frauen Chancen auf hochqualitative und gut bezahlte Arbeit bietet, hat sich die Arbeitswelt gewandelt – und zwar nicht nur zum Vorteil der Beschäftigten.

Betriebsrät_innen finden sich stets mitten im beruflichen Geschehen wieder. Sie erleben hautnah, wie sich die Arbeit durch neue Entwicklungen verändert. Stellvertretend für die jeweilige Branche arbeiteten sie deshalb in qualitativen Interviews, die 2017 geführt wurden, drei wesentliche Faktoren heraus:

- A. welche Rolle die Digitalisierung bei der Veränderung der Arbeitsplätze in ihrer Branche spielt**
- B. wie sich Arbeitsplätze, an denen viele Frauen zu finden sind, ganz konkret in der Praxis verändern**
- C. welche Risiken und Chancen sich für die weiblichen Beschäftigten durch die Veränderungen ergeben, mit einem speziellen Blick auf Arbeitszeit und -ort.**

Das Ergebnis der qualitativen Interviews zeigt teils einen optimistischen Blick auf Chancen, die durch die Digitalisierung entstehen, teils aber auch einen pessimistischen auf die Veränderungen, die die Arbeits- und Berufswelt von Frauen gerade durchlaufen. Die Interviews geben jedenfalls einen Einblick in die berufliche Realität eines konkreten Betriebs und einen Anstoß, solche Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten. Denn:

- A.** Die Digitalisierung allein löst keine Veränderungen in der Arbeitswelt aus – rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen wirken sich gleichzeitig ebenso auf die Arbeitssituation aus. Allerdings treibt die Digitalisierung Veränderungen von Geschäftsmodellen und damit die Arbeitsplätze von jenen, die diese Modelle umsetzen und ausführen – auch von Frauen – voran.
- B.** Mit der Digitalisierung gibt es einerseits weniger eintönige oder körperlich anstrengende Arbeit, also eine Verbesserung mancher Berufsprofile. Andererseits brechen zugleich qualitative Tätigkeiten, für die Mitarbeiter_innen gut ausgebildet und entlohnt wurden, weg und werden zu standardisierter, einfach auszuführender Arbeit, für die eine geringere Berufsqualifikation notwendig ist. Arbeit wird verdichtet, außerdem durch neue Tätigkeiten, die mangels konkreter Definition in Kollektivverträgen bislang (noch?) nicht als Teil der Arbeit wahrgenommen werden. Deshalb scheinen sorgsame Neudefinitionen von Berufsprofilen

notwendig, in die alle Komponenten zusätzlicher (digitaler) Tätigkeiten einfließen und so die Qualität mancher Berufsprofile wieder heben.

- C.** Um tatsächlich die Chancen für die Arbeits- und Lebensrealität von Frauen, die mit der Digitalisierung einhergehen, zu vergrößern, braucht es nicht nur digitale Hilfsmittel, sondern auch sorgsame Verbesserungen des Arbeitnehmer_innenschutzes. So darf eine neue Arbeitsqualität auf der einen Seite – zum Beispiel die Möglichkeit, flexibel an unterschiedlichen Arbeitsorten tätig zu sein – auf der anderen Seite nicht durch negative Begleiterscheinungen – wie durch höheren Druck auf Arbeitende, immerwährend verfügbar zu sein oder mehr Kontrollmöglichkeiten zu haben – aufgehoben werden.

Die Arbeit in Banken wird zur Lebensabschnittspartnerin

„Die Digitalisierung ist ein Instrument zur Effizienzsteigerung und Rationalisierung; eine Möglichkeit für Geschäftsführungen, Kosten zu reduzieren. Die Digitalisierung ist ein gutes Werkzeug dafür, die Globalisierung und Regulierung im Bankensektor voranzutreiben.“

Die Digitalisierung hat die Arbeitswelt in den Banken bereits komplett erfasst. Laut Betriebsrätinnen verschiedener Beispielbanken gibt es mehrere Gründe dafür, dass sich das Geschäftsmodell und damit die Arbeit in der Bank verändern.

AUF EINEN BLICK

- A. Die Ursachen** für die Veränderungen in der Arbeitswelt in Banken sind vielfältig: Ein größerer Teil der Kund_innen nutzt digitale Angebote – ohne die Hilfe von Mitarbeiter_innen zu benötigen. Zwar ist dieses Vorgehen in Österreich noch nicht allgemein üblich, aber das komplett digitalisierte Beratungsgespräch ist bereits möglich. Bankgeschäfte werden zunehmend reguliert, der Spielraum für Mitarbeiter_innen dadurch kleiner. Banken sind zunehmend mit neuer Konkurrenz konfrontiert, die teils weniger oder anders reguliert. Die Einnahmen von Banken – vor allem kleinerer – sinken. Bankhäuser reagieren auf solche Entwicklungen mit Automatisierung und Auslagerungen. Die Bankenkrise von 2008/2009 führte bereits zu einem massiven Personalabbau – dieser scheint sich allerdings weiter fortzusetzen.
- B. Die Arbeit** von Bankmitarbeiter_innen erfordert heute mehr denn je technische, beraterrische, kommunikative und konfliktlöserische Fähigkeiten. Solche generalistischen Kompetenzen scheinen im Moment zukunftssträchtiger als eng gefasste, rein fachspezifische – auch weil noch nicht absehbar ist, wohin sich die Berufe in Banken letztlich entwickeln. Zugleich erfolgen auf der einen Seite häufiger Standardisierung, Auslagerung einfacher Tätigkeiten an Mitarbeiter_innen außerhalb von Banken und Eingliederung von Assistenz-tätigkeiten, während auf der anderen Seite mehr Verantwortung und ein höheres Level an erforderlicher Qualifikation nötig werden. Das Qualifikationslevel in Banken entspricht zunehmend einem U – mit mehr niedrig und mehr sehr hoch qualifizierten Beschäftigten als noch vor einigen Jahren in der Branche üblich –, wogegen im mittleren Bereich, in dem viele Frauen arbeiten, Arbeit wegfällt.
- C. Arbeitszeit und -ort** sind heute infolge der Digitalisierung seitens Arbeitgeber_innen, aber auch Arbeitnehmer_innen flexibler gestaltbar. Die Betriebsrät_innen sehen allerdings auch Unterschiede bei den verschiedenen Berufsgruppen, warnen vor Zeitdruck und der Gefahr, dass sich zeitliche, räumliche und organisatorische Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit auflösen.

A. Mittels Digitalisierung lassen sich neues Bankenrecht und Geschäftsmodelle rascher umsetzen

Digitalisierung bedeutet für eine der befragten Betriebsrätinnen die Weiterentwicklung der Automatisierung zu denkenden und lernenden Systemen: „Die Automatisierung ersetzte die Handarbeit durch Automaten, die Digitalisierung ersetzt nun Hirn und Hand.“ Laut einer Expertin einer Bank stelle die Digitalisierung dagegen weniger die Ursache für Veränderungen dar: „Die Digitalisierung ist kein Phänomen, das für sich alleine steht; sie fällt nicht über uns her.“ Sondern: „Sie ist ein Instrument zur Effizienzsteigerung und Rationalisierung; eine Möglichkeit für Geschäftsführungen, Kosten zu reduzieren. Die Digitalisierung ist ein gutes Werkzeug dafür, die Globalisierung und Regulierung im Bankensektor voranzutreiben.“ Eine Betriebsrätin meint außerdem: „Früher war es so, dass du in einer Bank ohne Studium auch eine schöne Karriere machen konntest. Was mir Sorgen macht, ist, dass mit der Automatisierung einfach schon Jobprofile verloren gegangen sind. Nun trifft die Digitalisierung auch qualifizierte Jobprofile. Das wird die Herausforderung für dieses Land sein.“ Und weiter: „Arbeit ist in der Zwischenzeit wie eine Lebensabschnittspartnerin. Eine lebenslange Ehe gibt es da nicht mehr.“ Die Gründe für diese Veränderungen sind vielfältig:

A1. Ein größerer Teil der Kund_innen nutzt Online-Angebote – ohne die Hilfe von Mitarbeiter_innen

24/7 – 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche: Für einen Blick auf den Kontoauszug oder eine Überweisung müssen sich Bankkund_innen heute nur an ihren Computer setzen oder das Smartphone zur Hand nehmen. Sie können solche Bankgeschäfte online erledigen, allein und ohne Unterstützung durch Bankmitarbeiter_innen. Eine Kontoeröffnung ist in Österreich seit Jänner 2017 rechtlich und bei einigen Banken auch bereits praktisch via Videoidentifizierung von Ausweis und Gesicht möglich, ohne auch nur einen Fuß in eine Bankfiliale setzen zu müssen. Bestehende Kund_innen können sich per Videoportal von ihrer Bank beraten lassen oder Bankgeschäfte abschließen, Chatberatung wird zum Teil bereits ebenfalls angeboten. Mehr noch: Kund_innen können selbst Kredite online aufnehmen. „Das ist nicht Science-Fiction, das gibt es jetzt schon. Da ist die Scorecard (*automatisierte Risikobewertung, Anm.*) hinterlegt. Man erhält einen Vorschlag für einen Kredit über 10.000 Euro zu diesen und jenen Bedingungen zum Beispiel, klickt an, dass man das will, und hat den Vertrag. Da macht kein einziger Mensch mehr etwas“, sagt eine Betriebsrätin. Kund_innen nutzen dieses Angebot auch schon. Selbst wenn Bargeld im Spiel ist, braucht es nicht zwingend ein Gegenüber: Geld einzahlen oder beheben ist häufig in Servicebereichen von Banken an Selbstbedienungsgeräten möglich – ganz ohne Mitarbeiter_innen. Mittels der Funktion Near Field Communication können zudem kleinere Beträge mit der Bankomatkarte gänzlich ohne direkten Kontakt zu einem Menschen, ohne Eingabe der Geheimzahl bezahlt werden, indem die Karte an einen Terminal gehalten wird.

Nach Schätzung einer Betriebsrätin besuche noch etwas mehr als ein Drittel der Kund_innen für Bankgeschäfte eine Filiale. Ein Drittel nütze bereits beides: teils Online-Angebote, teils das Gespräch in der Filiale. Und so mache das technikaffine Publikum, das so gut wie ausschließlich automatische und digitale Bankangebote nützt, mittlerweile ebenfalls fast ein Drittel aus. Eine Erhebung der Österreichischen Nationalbank belegt entsprechend, dass 2015 bereits 60 Prozent der Österreicher_innen Online-Banking nutzten; unter den 25- bis 34-Jährigen waren es sogar schon drei Viertel. Die Tatsache, dass die gleiche Leistung durch Mitarbeiter_innen in der Filiale häufig kostenpflichtig ist, wie etwa Überweisungen am Bankschalter, oder dass Banken Online-Kontomodelle günstiger anbieten, macht das Selfservice im Internet noch attraktiver.

A2. Das komplett digitalisierte Beratungsgespräch ist bereits möglich

Zwar noch nicht in Österreich üblich, aber international wurden Bankberater_innen in einigen wenigen Fällen bereits komplett durch digitale Systeme ersetzt. „AmErika“ in den USA und „Amelia“, die in schwedischen und dänischen Banken Kund_innen im Pilotversuch zur Verfügung gestellt werden, sind zum Beispiel virtuelle Assistent_innen, die Bankkund_innen bei ihren Online-Geschäften unterstützen. „Da brauche ich den Menschen dann gar nicht mehr. Das ist eine Software-Robotrlösung, die mit mir (*als Kundin, Anm.*) interaktiv kommuniziert, die mit mir permanent lernt. Amelia kann mittlerweile 20 Sprachen, sogar Dänisch, also eine kleine Sprache. Amelia erkennt, ob Sie mit ihrer Antwort zufrieden sind, und reagiert darauf. Amelia kann Antworten finden, egal, wie Sie ihr die Frage stellen. Und wenn Amelia die Antwort nicht findet, dann kann sie sagen: ‚Bitte lassen Sie mich mit unserem Experten Rücksprache halten, ich melde mich in Kürze.‘ Und mit so einer Frage-Antwort-Situation hat Amelia wieder gelernt. Amelia wird also immer weiser.“ Eine Expertin ergänzt: „Dieses IT-Software-System kann bereits um die 70 Prozent der am häufigsten gestellten Fragen beantworten.“

Die österreichischen Banken können laut Betriebsrätin auf solche Systeme in Zukunft vermutlich bald nicht mehr verzichten: „Es ist nicht nur so ist, dass wir auf die Digitalisierung reagieren müssen. Im Gegenteil: Wir müssen sie vorantreiben, sonst sind wir als Bank nicht dabei, und es gibt uns nicht mehr. Denn die Kunden nutzen die Möglichkeiten, und wenn das eine Bank nicht anbietet, gibt es uns eben so wie Kodak nicht mehr.“ Tatsächlich belegt eine Studie der Österreichischen Nationalbank, dass das Kapital, das österreichische Banken für die Digitalisierung und Automatisierung jährlich ausgeben, seit 1999 um 44 Prozent gestiegen ist. Die Digitalisierungsstrategien von Banken seien außerdem mehr an den Kund_innen orientiert, weniger an den Mitarbeiter_innen. Eine Betriebsrätin sagt: „Ich fürchte, keine technologische Umwälzung war jemals mitarbeitergeleitet.“ Und eine Expertin ergänzt: „Sie haben zwar immer auch positive Auswirkungen gehabt. Nur jetzt ist es zu früh, diese schon zu sehen.“

A3. Bankgeschäfte werden zunehmend reguliert, der Spielraum für Mitarbeiter_innen wird dadurch kleiner

Da seit der großen Finanzkrise 2008/2009 die Regularien und die europäische Aufsicht für Banken verschärft wurden, ändert sich auch dadurch die Arbeit von Mitarbeiter_innen. Eine Betriebsrätin erklärt: „Wir müssen zum Beispiel jeden Kredit an die europäische Aufsicht melden. Wir müssen – wenn nächstes Jahr die neue MiFID (*die überarbeitete europäische Finanzmarkttrichtlinie, Anm.*) kommt – jedes Beratungsgespräch im Wertpapierbereich, ob telefonisch, persönlich oder schriftlich, aufzeichnen und dokumentieren können. Da gibt es sehr viele Veränderungen, die in Abläufe, in Bewertungen, in Dokumentationen, in Qualifikationen eingreifen. All das zusammen führt dazu, dass Dinge, die heute ausschließlich Personen machen, in Zukunft zumindest durch ein Beratungstool begleitet und dokumentiert werden – alles standardisiert, damit das den europäischen Regeln entspricht.“ Aus diesem Grund seien Banken ebenso gezwungen zu investieren: „Wenn wir zum Beispiel jeden Kredit nach Brüssel melden müssen, dann brauchen wir ja Systeme dafür. Wenn wir Systeme wie Amelia entwickeln wollen, brauchen wir viel Geld.“

Mit digitalen, vollautomatisierten Werkzeugen anstelle von menschlicher Arbeit seien die Dokumentationspflichten einfacher zu erfüllen: „Wenn ich Sie berate, muss ich der Aufsicht oder dem Verein für Konsumenteninformation beweisen, dass ich Ihnen alles gesagt habe. Wenn Amelia das tut, habe ich es schwarz auf weiß vorliegen.“ Eine Technikerin bestätigt: „Gerade im Bankenbereich muss fast gar nichts mehr physisch passieren. Da gibt es einen riesigen,

wachsenden IT-Bereich auch im Hintergrund. Das wird alles nur mehr in Daten gemessen. Die Tätigkeiten werden immer mehr in den automatisierten Online-Bereich verlagert, die einzelnen Arbeitsschritte so vereinfacht und in kleine Einheiten verpackt, dass man sie auch sukzessive Schritt für Schritt digitalisieren kann.“

Sie geht davon aus, dass Banken künftig einerseits im digitalen Vertrieb Standardprodukte für die große Masse anbieten, andererseits könnte es ein Feld für Spezialberater_innen geben, in dem es um große Geldvolumina geht. Aber auch in diesem Bereich könnte die notwendige Flexibilität der Mitarbeiter_innen noch gesteigert werden müssen. Mit der Digitalisierung sind Expert_innen-on-Demand technisch bereits möglich, Beratung könnte per Video oder Skype zu jeder Tages- und Nachtzeit erfolgen.

A4. Die Banken sind zunehmend mit neuer Konkurrenz konfrontiert, die teils weniger oder anders reguliert

Mit der Digitalisierung ist es nicht nur für Banken mit Sitz im Ausland einfacher geworden, in Österreich Online-Bankgeschäft anzubieten. Über das Internet und andere technologische und digitale Entwicklungen kommen mit Private-to-Private-Initiatives, Crowdfunding oder Fintechs neue, von Banken unabhängige Investitionsmöglichkeiten hinzu. Wenn Privatpersonen untereinander privat Geldgeschäfte machen, benötigen sie aufgrund einer weiteren digitalen Neuerung – der sogenannten Blockchain, also miteinander verkettete, verschlüsselte Datensätze – nicht unbedingt Banken und Notar_innen, um einen Nachweis für das Geldgeschäft zu erlangen: So können sie sich auf einer Blockchain absichern und damit belegen, dass zum Beispiel Person A an Person B Geld verliehen hat.

Fintech wiederum steht für Financial Technology Organisation, also Technologien für Finanzdienstleistungen. Vereinfacht gesagt, verbinden solche Unternehmen IT-Technologie mit Finanzgeschäften, die Kund_innen erhalten eine Rendite. Eine Expertin beschreibt sie als „hippen Schnellimbiss, der gerade modern ist, und in dem es diese Woche den einen Spezialburger gibt“ – im Unterschied zur Bank als „Restaurant, wo ich zwar ein bisserl Selbstbedienung habe, aber daneben die klassische Speisekarte, wo ich Zeit brauche, um hinzugehen und auszuwählen“. Ein Fintech biete nicht unbedingt verschiedene Services: „Das kann auch ein Finanzprodukt sein, wo die Unternehmen eine Zeit lang Kunden akquirieren und damit Geld verdienen und die Eigentümer das Unternehmen dann wieder verkaufen.“ Das Geschäftsmodell vieler Fintechs scheine demnach schnelllebiger zu sein. Gegenüber Banken weisen solche Unternehmen einen Vorteil auf: „Die haben beinahe null Infrastruktur, null Regularien. Sie unterliegen keiner Bankenaufsicht, brauchen auch gar keine Bankkonzession, haben wenig Personal, deshalb geringe Personalkosten und Schulungsaufwand.“ Sicherheit für Kund_innen sei deshalb kaum gegeben: „Das ist genauso, wie wenn ich einen Lottoschein ausfülle.“ Mehr Kontrolle im Sinne von Konsument_innen sei – selbst wenn die Gesetzgebung bestrebt ist, sie einzuführen – in der Praxis nur schwer umsetzbar: „Stellen Sie sich vor, die gehen in einen Wald, wo immer neue Schwammerl wachsen. Wenn du eines einfängst, gibt es bis dahin sieben neue. Sie kommen ja gar nicht nach mit Kontrollieren, weil da immer neue Entwicklungen stattfinden.“ Und die Rahmenbedingungen wurden außerdem mit einer neuen europäischen Payment-Service-Richtlinie seit 2018 nochmals zugunsten von Fintechs verändert: „Banken müssen ihre Programmierschnittstellen und diesen den Zugang zu den Konten auf Wunsch des Kunden freigeben. Und Fintech-Unternehmen haben dann die Möglichkeit, bei den Kontodaten anzudocken, selbst Produkte und viel mehr Services als jetzt anzubieten.“

A5. Die Einnahmen von Banken sinken zum Teil

Zugleich werden die Margen von Banken geringer: „Wir befinden uns in einer Niedrigzinslandschaft“, erklärt eine Expertin; vereinzelt gebe es auf dem Markt bereits Negativzinsen. Eine Betriebsrätin ergänzt: „Wir dürfen bestimmte Geschäfte nicht mehr machen, wie zum Beispiel Eigenveranlagungen; verschiedene Geschäftsfelder wurden nach der Finanzkrise eingeschränkt. Und Kredite müssen wir stärker mit Eigenkapital hinterlegen.“

Tatsächlich zeigt auch eine Studie der Österreichischen Nationalbank, dass die Gewinne von Banken von 2008 bis 2013 gesunken sind; erst seit 2013 steigen sie wieder. Die OeNB führt das aber „maßgeblich“ auf die geringeren Risikokosten infolge stärkerer Regulierung zurück; das Niveau von 2008 wurde bislang (noch) nicht wieder erreicht. Das Niedrigzinsumfeld reduzierte die Zinsmarge österreichischer Banken im Inland laut OeNB seit Ende der 1990er-Jahre – bei kleineren mehr als bei großen. Das ist jedenfalls ein weiterer Grund, warum sich der Kostendruck von Banken erhöht: „Das führt dazu, dass die Institute an anderer Stelle massiv Kosten senken müssen – wenn nicht heute, dann auf Sicht. Da geht es um Personalabbau. Es wird mich zwar immer noch geben, aber es wird viel mehr Amelias geben als Menschen – nicht nur im Kundenkontakt, sondern auch in anderen Bereichen“, erläutert eine Betriebsrätin.

A6. Automatisierung und Auslagerungen

Durch mehr vollautomatisierte, digitale Bearbeitung sind weniger Mitarbeiter_innen notwendig, das betrifft auch mittel- und höherqualifizierte. Eine Betriebsrätin stellt fest, dass Banken zunehmend Teile der Arbeit und Dienstleistungen für den Betrieb auslagern, um Kosten zu sparen – vom Callcenter über den Zahlungsverkehr, das Personalrecruiting, die Personalverrechnung bis hin zu IT-Wartung und -Entwicklung oder Marketing- und Werbedienstleistungen: „Es wird sehr darauf geschaut, was rechtlich unbedingt in der Bank gemacht werden muss, wo ich die Bankkonzession brauche oder mich andere Vorschriften dazu zwingen.“

Der Zukauf von Leistungen sei aus verschiedenen Gründen kostengünstiger für Unternehmen, weil im Ausland ein anderes Einkommensniveau vorherrscht, aber auch weil in einigen Bereichen in Österreich anstelle des Bankenkollektivvertrag andere gültig seien. Ebenso sei das Arbeitsrecht bei Subunternehmen anders geregelt und greife bei Einzelunternehmer_innen gar nicht. „Ich kaufe das einfach zu, habe zwar gewisse Abhängigkeiten, muss mich aber nur noch um die Organisation kümmern.“

A7. Die Bankenkrise von 2008/2009 führte zu einem massiven Personalabbau

Die weit gravierendere Ursache für den Kostendruck und der Grund, warum Banken heute weniger Mitarbeiter_innen beschäftigen als noch vor wenigen Jahren, seien die Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/2009: Die Anzahl der Beschäftigten ist von 80.000 österreichweit im Jahr 2008 auf 73.500 im Jahr 2018 gesunken. Eine Betriebsrätin weist darauf hin, dass bei den Zahlen eine Unschärfe wegen der Altersteilzeitmitarbeiter_innen bestehe: „Einige, die hier noch mitgezählt werden, haben ihre Stunden bereits geblockt abgearbeitet, sind gar nicht mehr da.“ Die Personalkosten seien für das Unternehmen zwar noch spürbar, die Unterstützung für das verbleibende Team sei aber nicht mehr gegeben.

Österreichische Bankangestellte weisen laut OeNB im Vergleich zu anderen österreichischen Beschäftigten eine überdurchschnittlich hohe Bildung auf. Sie sind im Durchschnitt älter und weisen eine längere Unternehmenszugehörigkeit auf. Das Bankgeschäft ist quer über alle Ebenen hinweg überwiegend ein weibliches: Der Frauenanteil bleibt mit rund 55 Prozent seit Jahren annähernd gleich. Allerdings hat die Teilzeitquote von Bankmitarbeiter_innen im selben Zeitraum rasant zugenommen: Lag sie 2008 insgesamt bei 19 Prozent, weist sie aktuell 31 Prozent (2018) auf. Bei Frauen zeigt sich der Anstieg der Teilzeitquote noch stärker: Arbeiteten damals 32 Prozent der Frauen in Teilzeit, sind es heute 47 Prozent. Eine Betriebsrätin sagt dazu: „Wir haben seit einiger Zeit absolut sinkende Personalkosten. Wir haben das zwar bisher ohne Kündigungen geschafft, aber bei uns löst ein Kosteneinsparungsprogramm das andere ab.“ Andere Banken haben Mitarbeiter_innen bereits gekündigt.

Eine Expertin meint: „Es werden neue Jobs entstehen – ich weiß nur noch nicht, welche. Und die Frage ist: Schaffen wir es, diese Zeit der Transition durchzuhalten, bis es so weit ist?“ So wurde eine Branchenstiftung für die Aus- und Weiterbildung, aber auch Umschulung eingerichtet, um den Bank-Mitarbeiter_innen den Wechsel in andere Bereiche zu erleichtern. „Da geht es darum, Leuten die Chance auf eine Neuorientierung zu geben. Irgendwann haben die Leute die Schnauze voll von einem Bankjob – es ist ja überall so“, sagt eine Betriebsrätin. Ein Branchenwechsel bringe aber nicht nur Vorteile mit sich: „Wir sind eine gut bezahlte Branche. Die meisten müssen damit rechnen, einen geringer bezahlten Job zu finden.“

B. Die neue Arbeit in Banken

Die neuen Rahmenbedingungen führen zu Veränderungen der Aufgaben und Inhalten der Arbeit, anderen Qualifikationsprofilen sowie zu einer verringerten Anzahl der Mitarbeiter_innen – nicht nur im Vertrieb, sondern auch im Betrieb von Banken.

B1. Es gibt kaum noch Kassier_innen in Banken

Die Betriebsrätinnen stellen fest, dass **viele Tätigkeiten** von Kassier_innen in Bankfilialen, in denen überdurchschnittlich viele Frauen arbeiten, **durch Selbstbedienungsautomaten verdrängt** wurden: „Kontoabfragen, Überweisungen, die klassische Bargeldabwicklung – all das macht der Kunde selber.“ Service und Wartung der Selbstbedienungsautomaten übernehmen externe Firmen. Manche Banken haben sogar die verbleibende Bargeldabwicklung an andere Unternehmen ausgelagert. Die Kassier_innen benötigen zusätzlich neue Kompetenzen: „Der Kassier muss heute der Kundin erklären, wie der Selbstbedienungsautomat funktioniert. Er wird ihr sagen, wie sie sich eine App herunterlädt, darüber Termine vereinbaren und abrufen kann, wo sie sich Valuten bestellen kann. Da brauche ich **technische, beraterische, kommunikative, konfliktlöserische Skills**.“

Viele der früheren Kassier_innen arbeiten heute in der Beratung und im Verkauf. Eine Betriebsrätin führt dazu aus: „Ich traure – anders als andere – dem Kassierjob aber nicht nach. Das war vor vielen Jahren zwar eine der höchstbezahlten Positionen, die wir in einer Bankfiliale hatten. Dann ist diese Arbeit zu einem der geringstqualifizierten Abwicklungsjobs geworden. Wenn was anderes wie Kundenberatung stattdessen entsteht, ist das natürlich ein viel spannenderer Job.“ Sie räumt ein, dass diese Veränderung nicht jedes Menschen Sache sei: „Aber ich muss natürlich auch der Typ dafür sein. Es gibt ja Menschen, die waren über ihre sehr klar umrissene Tätigkeit froh.“

B2. Die Arbeit von Bankberater_innen wird komplexer

Die Beratung im Filialbetrieb ist in vielen Banken ebenfalls ein frauendominierter Bereich. Eine Betriebsrätin geht generell davon aus, dass in Zukunft **weniger Berater_innen in Banken beschäftigt** sein werden: „Wir haben heute viele Beraterinnen im Mengengeschäft. Das wird viel weniger werden – denken Sie an Amelia.“ In **komplexeren Beratungsbereichen** sieht sie dagegen **Chancen**: „Den Top-Bereich, die Kundschaft, die anspruchsvollere Produkte möchte, die aufwendigere Finanzierungen brauchen, weil sie sich zum Beispiel eine Eigentumswohnung kaufen möchte, das wird es weiterhin geben.“ Eine andere Betriebsrätin geht davon aus, dass es „immer bestimmte Kunden geben wird, die in die Filiale gehen wollen – sogar solche, die bereit sind, dafür etwas zu bezahlen“. Aber auch sie stellt fest: „Es werden **deutlich weniger werden**, denn: Wie viele Kunden haben schon große Bargeldvolumina? So oft finanziert man kein Haus oder keine Wohnung. Da wird es deutlich weniger Mitarbeiter geben. Diese werden **sehr spezialisiert** sein, und man wird sie gegebenenfalls per Bildschirm zuschalten, wie wir das ja auch jetzt schon machen.“

Die erforderlichen Kompetenzen von Berater_innen werden zahlreicher: Das bedeute laut einer Betriebsrätin eine „inhaltliche Anreicherung“ der Tätigkeit. **Kommunikation gewinnt an Bedeutung**: „Die Fähigkeit, empathisch Beziehungen aufzubauen, wird wichtiger, um ein gutes qualifiziertes Gespräch führen zu können“. Außerdem werden Berater_innen künftig noch **mehr Verantwortung** als heute tragen müssen: Es wird künftig zwar der Gesprächsinhalt aufgezeichnet, „aber für den Inhalt werde ich zur Verantwortung gezogen, wenn etwas nicht ordnungsgemäß erzählt wurde.“ Weil Kund_innen heute mit mehr Informationen als früher zu Beratungsgesprächen kommen, meint eine Betriebsrätin: „Darauf muss ich mich einstellen und das Gespräch anders vorbereiten. Ich muss in der Lage sein zu prüfen, woher die Informationen kommen, ob diese stimmen, also **Informationsmanagement** machen, damit mein Wissenstand Ihrem entspricht.“ Dazu kommen **vernetztes Denken, Management- und Organisationsqualitäten**: „Es geht um Bedarfsanalysen, um das Erkennenkönnen, wann ich zusätzliche Experten brauche, die ich dann per Video zuschalte, oder wo ich im System das Tool, das mir im konkreten Fall weiterhilft, finde. Ich muss managen, welcher Kunde über welche Kanäle mit welchen Botschaften zu mir hereinkommt.“ Eine andere Betriebsrätin geht ebenso davon aus, dass Fähigkeiten, die üblicherweise viele Frauen mitbringen, an Bedeutung gewinnen: „Das **gesamthafte, in mehreren Kategorien Denken, das Teamorientierte** das sind auch massive Chancen für die Zukunft.“ Da Kompetenzen abseits von Expert_innenwissen an Bedeutung gewinnen, steige laut einer Betriebsrätin auch die **Chance für Frauen**, in diesem Bereich zu reüssieren: „Das, was eine Bank von einer Fintech oder Amelia unterscheidet, wird immer noch Beziehungsmanagement sein – und das können Frauen besser als Männer, wegen ihrer Erziehung, Diplomatie und sozialen Fähigkeiten. Das kommt Frauen entgegen.“ Allerdings schränkt sie ein, dass der Bereich der **Berater_innen für sehr vermögende Kund_innen oder für Unternehmen** „derzeit **tendenziell eher männlich** ist. Da kommen Frauen schon jetzt weniger hin, aufgrund der Berufsunterbrechungen zum Beispiel.“

In der Ausbildung und den **Schulen** werden solche **Fähigkeiten heute zu wenig gelehrt**. Die Expertin erklärt: „Es braucht Neugierde, den Mut, etwas auszuprobieren. Es braucht den Grundsatz, dass einmal Scheitern keine Katastrophe ist. Das haben wir nicht in unseren Systemen.“ Eine Betriebsrätin bestätigt: „In puncto selbstständiges Denken haben wir in den vergangenen Jahren wirklich viel liegen lassen.“ Darüber hinaus habe es die Gesellschaft **verabsäumt, lebenslanges Lernen als Regelfall zu betrachten** und den dafür **notwendigen Rahmen** zu schaffen: „Dass ich in der Lage bin, offen und interessiert zu bleiben, zu wissen, dass man nicht einmal eine Schule oder ein Studium absolviert hat, sondern dass man weiterlernt. Dass man zwischendurch nicht nur einen Bewerbungskurs erhält, wenn man mal arbeitslos wird. Dafür müssen aber auch Unternehmen und die Politik Arbeitszeitmodelle schaffen, damit sich die Leute nicht mit dem Studium neben dem Job völlig auspowern.“

Eine Chance für Berater_innen sei generell, dass mit den heute und künftig einfacheren Methoden, **Daten zu sammeln, auszuwerten und diese sofort zur Verfügung zu stellen**, das **Wissen über die Kund_innen steigt**. Eine Expertin meint: „Das ist eine Chance, besser zu verkaufen, aber auch besser ins Gespräch zu kommen, weil ich zum Beispiel weiß, wie das Kind des Kunden mit den Vornamen heißt.“ Hier aber entscheide nicht die Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter_innen, sondern entscheiden die Art, wie die **Unternehmen sich im Wettbewerb mit anderen behaupten**, und die Mittel, die in den Zukauf von Daten und eigene Entwicklungen investiert werden. Solche Investitionen bestimmen nicht die Berater_innen, sondern die Digital-Banking- oder Customer-Relationship-Abteilung, die die Kundenbindung zu verbessern versucht: „Was in den nächsten Jahren sicher spannend wird, ist die Frage, wer die besten Daten hat, weil sie ihre Kunden dadurch am besten kennen. Es wird jetzt schon daran gearbeitet, wie man am besten speichert, was sich der Kunde im Netz an Produkten anschaut und für Berater dann zugänglich macht, wenn der Kunde in der Filiale aufschlägt“, erläutert eine Betriebsrätin.

Die Arbeit in der Bank ist zunehmend eine von **digitalen Werkzeugen** unterstützte, „durch Beratungsleitfäden, durch Scoring Cards, durch automatisierte Vertragserstellung, durch automatische Erinnerungen Kunden anzurufen, durch automatische Mails an den Kunden“. Die Betriebsrätinnen stellen fest, dass sich die **Arbeit in der Beratung verdichtet** hat und der **Grad der Fremdbestimmung steigt**, etwa weil Termine von anderen Personen für die Berater_innen vereinbart werden. Sie müssen die Zeit, in der sie anderen nicht zur Verfügung stehen – etwa während ihrer Mittagspause – aktiv blockieren. Computerunterstützte Beratungsgespräche müssen **standardisiert** in einer bestimmten Abfolge erfolgen: „Man kommt gar nicht zur nächsten Frage, wenn die verlangten Daten nicht eingetippt sind.“ Außerdem werde nicht nach Bauchgefühl, sondern **nach genauen Vorgaben beraten**. Per Computer erhalten Berater_innen automatisch Vorschläge, welche Produkte zum Risikoprofil von Kund_innen passten. Individuelle Spielräume seien selten gegeben: „Früher konnte ich während der Arbeit mehr mit den Kunden plaudern, konnte dabei herausfinden, was er sonst noch braucht. Heute muss ich starr die Schritte A bis F des Beratungsgesprächs mit ihm durchgehen. Das ist viel enger und für manche Mitarbeiter und Kunden zu geradlinig, weil das Drumherum wegfällt und viel schwieriger einzubauen ist.“ Darüber hinaus sind in der Beratung **mehr rechtliche Vorgaben** einzuhalten: „Es darf ja nicht mehr jedem Kunden jedes Produkt verkauft werden.“ Außerdem sei die Beratung zunehmend stärker **vom Verkauf getrieben**: „Die Mitarbeiter werden verstärkt darauf geschult, es gibt mehr Richtwerte und Soll zu erfüllen. Das hat sich in den vergangenen Jahren massiv verändert.“

Die Digitalisierung beeinflusst ebenso die Arbeitsmethoden und **technologische Kompetenzen**: „Ich muss in der Lage sein, mit Kunden per Skype zu kommunizieren oder Videoberatungen durchzuführen – das hat aber ganz andere Rahmenbedingungen als eine direkte Beratung. Oder man bearbeitet jeweils am eigenen Computer gemeinsam ein Dokument. Da muss ich wissen, wie das geht, und den Kunden begleiten, wie man zum Beispiel Dokumente wegen der Sicherheitsanforderungen verschlüsselt versendet. Daher muss ich digitale Kompetenzen aufbauen.“

Am Beispiel von Apps erläutert eine Betriebsrätin, dass auch **Schwierigkeiten bei der Qualifizierung** auftreten können, wenn **neue Technologie im Arbeitsalltag dazu kommt**: „Man ist davon ausgegangen: ‚Da können unsere Berater automatisch damit umgehen.‘ Dabei hatten manche Handys, auf denen die App gar nicht funktionierte. Das wurde geändert; nun haben alle ihr eigenes Smartphone, ihren eigenen Laptop. Die Ausstattung ist jetzt gut, das ist auch eine Form von Qualifizierung. Aber: Deshalb kann sie noch nicht jeder bedienen. Aber auch in den Filialen kommen sie langsam drauf, dass Qualifizierung notwendig ist.“ In dem Fall könne auch der **Betriebsrat Unterstützung bieten**: „Wir probieren neue Arbeitsformen und Arbeitsmittel im Betriebsrat aus. Nur so können wir verstehen, was für unsere Kolleginnen und Kollegen wichtig ist, und arbeiten auch in Fokusgruppen gemeinsam mit Mitarbeitern mit. Vielleicht ist es dann

einfacher für sie.“ Außerdem holte der Betriebsrat intern Expertise ein und führt mit dem Vorstand **Strategiegespräche hinsichtlich weiterer Digitalisierungsschritte**. So kann die Sichtweise der Mitarbeiter_innen berücksichtigt und zugleich darüber verhandelt werden, welche Ausbildungsmaßnahmen und wie viel Geld dafür notwendig sind. Außerdem ladet der Betriebsrat Fokusgruppen zu Gesprächen ein, um Probleme und Lösungsvorschläge zu besprechen. Darüber hinaus kommt es zu unternehmensübergreifenden Austauschen und gemeinsam mit externen Expert_innen zu Entwicklungen von **Lehrmethoden** und einer neuen **Qualitätssicherung** für komplexere Schritte. „Diese strategische Positionierung, die Eigenqualifizierung, sich Verbündete im Betrieb und außerhalb zu suchen, sind enorm wichtig“, betont eine Betriebsrätin. Sie meint aber auch: „Ich glaube, du kannst Qualifizierung nicht verordnen, man muss die Leute abholen. Da versuchen wir gerade Menschen Angebote zu machen, mit Hilfestellung einen Teil ihrer Arbeit anders zu bewältigen oder sich an konkreten Aufgabestellungen zu beteiligen, wo sie solche Dinge ausprobieren können.“ Es gehe dabei weniger um ein Kursprogramm als vielmehr um **abteilungsübergreifendes gegenseitiges Lernen**. Im Unternehmen werden zum Beispiel Mentor_innen für Fragen angeboten, die mit konkreten digitalen Hilfsmitteln und Arbeitsschritten bereits praxiserprobt sind. „Ein Kurs, wo mir das einmal jemand erzählt, hilft nicht. Man muss das gleich üben und anwenden. Wenn man das im Jänner lernt und dann am 4. Dezember das erste Mal anwendet, weiß man nichts mehr davon. Ich halte von diesen standardisierten Schulungen gar nichts.“ Eine andere Betriebsrätin sieht ebenfalls Mängel in der Weiterbildung: Zwar gebe es **direkte Schulungen** für Verkaufsseminare und **E-Learning** hinsichtlich digitaler Kompetenzen. Sie schränkt ein: „Was ich aber auch sehe, ist, dass sich viele Unternehmen immer weniger leisten, selbst auszubilden. Es wird vom Markt die **entsprechende Qualifikation zugekauft** und dafür jemand anderer rausgeworfen.“ Aktuell werde zu wenig in die Weiterbildung für den mittelfristigen Bedarf in zwei, fünf oder zehn Jahren investiert: „Das ist etwas, das wir gerade massiv **einfordern**, wo wir gerade verhandeln, damit es passiert.“ Aber: „Das funktioniert nicht in dem Ausmaß, in dem es notwendig wäre, weil das kostet und durch den Druck der letzten Jahre noch weniger passiert als früher.“

B3. Auslagerung von Arbeit an geringer entlohnte Mitarbeiter_innen

Für telefonische Serviceleistungen und Hilfestellung bezüglich der Automaten in den Selbstbedienungsbereichen und rund um das Online- und Offline-Angebot – so zum Beispiel beim Verlust von Bankomatkarten oder für IT-Support – stehen interne oder externe **Callcenter-Mitarbeiter_innen**, teils in Tochterunternehmen, teils in gänzlich ausgelagerten Unternehmen im In- oder auch Ausland, zur Verfügung. Mit diesen können Kund_innen telefonisch oder online per Mail auch außerhalb der Öffnungszeiten Termine für eine Beratung vereinbaren. Die **Auslagerung** solcher Bereiche ist ein **Kostenthema**: „Einen 24-Stunden-Support in allen Bereichen kann ich in Österreich gar nicht darstellen.“ Außerdem seien die **Arbeitszeiten** dieser Mitarbeiter_innen **flexibler** gestaltbar. Die **Wiedereingliederung** mancher Bereiche eines Unternehmens sei eine Frage der **einfacheren Steuerung** im Unternehmen, der **Minimierung von Sicherheitsrisiken** an Schnittstellen – auch weil externe Firmen ihre Leistungen zugleich verschiedenen Banken anbieten –, aber ebenso eine Frage der **Haftung**: „Jetzt wird zunehmend angedacht, auch über diese Kanäle Bankgeschäfte zumindest anzutriggern, zum Beispiel die Online-Videoberatung, wo ich wegen der Haftung jedenfalls Mitarbeiter, die nach Bankenkollaktivvertrag bezahlt werden, brauche.“ Das Ziel, durch die Ausgliederung **Personalkosten zu reduzieren**, habe das Unternehmen trotz Wiedereingliederung **erreicht**, sagt eine Betriebsrätin: „Sehr hart gesagt, war es auch so, dass man dadurch sehr teure, lang gediente Mitarbeiter weggeschoben und danach sehr billige wieder beschäftigt hat.“

Wegen des Kostendrucks sehen die Betriebsrätinnen aktuell wenig bis gar **keine Chancen** in

Kollektivvertragsverhandlungen, **höhere Qualifikation besser zu entlohnen**: „Wir wissen zwar, dass das wichtig wäre. Aber der Druck und die Sorge um Arbeitsplätze lassen das jetzt nicht zu. Sonst holt sich das Unternehmen eben die Leute vom Markt, die niedrige Einstufungen und schlechtere Arbeitszeiten akzeptieren.“

B4. Die Arbeit in der Risikoabteilung wird weitgehend automatisiert

Für mehr Kund_innensicherheit schreibt die Gesetzgebung Banken die Risikobewertung anhand von Scoring Cards vor. Die **Risikoabwägung**, ob Kund_innen aus Sicht der Bank kreditwürdig sind oder nicht, und die Einstufung, wie hoch der Prozentsatz für einen Kredit ist, entscheiden nicht mehr Mitarbeiter_innen anhand ihrer Unterlagen, sondern das **Computersystem**. „Die Risikoanalyse mit Scoring Cards erspart mir Denkarbeit“, sagt eine Expertin. Automatisierte digitale Lösungen dringen bereits in Bereiche ein, die noch vor Kurzem sehr stark vom **Wissen und Know-how der Mitarbeiter_innen** abhängig waren, ergänzt und ersetzt diese. Mehr noch: „**Denkarbeit stört** sogar eher. Du musst einem Prozess folgen, und wenn du einen Prozess anders betrachtest, braucht und will das keiner.“ Die gesetzliche Regulierung schreibt Banken Scoring Cards zwingend vor; der Grund ihrer Verwendung liegt also nicht in der Digitalisierung. Ihre Umsetzung im Arbeitsalltag wurde aber erst mit der Digitalisierung möglich. Das Arbeitsvolumen in der Risikoabteilung wird durch den Gebrauch von Scoring Cards **geringer**, wodurch zugleich die **Anzahl der dafür benötigten Mitarbeiter_innen sinkt**.

Anders als bei Mobile Divises werden die verbleibenden Mitarbeiter_innen im Umgang mit Risikobewertungstools geschult: „Das muss die Bank auch gegenüber der Aufsicht nachweisen.“ Eine Betriebsrätin stellt fest, dass in diesem Bereich die **Personen mit mittlerer Qualifikation stark vom Jobabbau betroffen** sind, weniger jene mit niedrigen und sehr hohen Qualifikationen: „Im Risikobereich sieht man das U ganz stark. Als die Risikobewertung noch selber gemacht wurde, war das eine schöne Tätigkeit in einer Bank, wo man nicht unbedingt ein Studium gebraucht hat, aber Erfahrung und Wissen. Das war etwas für Leute, die lange in der Filiale waren und dann in die Zentrale gewechselt sind, um das zu machen. Und jetzt braucht man diese Arbeit nur mehr minimal.“

Nur die Arbeit von Mitarbeiter_innen mit ganz **hohen Qualifikationen** bleibe künftig erhalten: Expert_innen in der strategischen Risikobewertung oder der Risikomodellierung bleiben nachgefragt, wenn es um mathematische und statistische Verfahren geht, die sich Mitarbeiter_innen kaum berufsbegleitend aneignen können. Dies sind allerdings Bereiche, in denen wenige Frauen arbeiten: „Die Risikobewertung geht ganz stark in eine Richtung, wo Frauen nicht vorkommen, weil sie das Wissen über mathematische Modelle schon wegen ihrer Vorbildung oft nicht mitbringen. Dort, wo die Scoring Cards erstellt werden, dort haben wir **wenig Frauen**“, stellt eine Expertin fest. Sie bedauert, dass die Bemühungen der vergangenen Jahre, Frauen in Expert_innenpositionen zu bringen, in denen mittlere Qualifikation gefragt ist, durch solche Entwicklungen unterwandert werden: „Das wird nun wieder als Bereich zurückgedrängt, und damit fallen qualifizierte Tätigkeiten weg. Es kippen im Moment viele Menschen raus oder müssen es sehr mühsam erlernen.“

Eine Betriebsrätin stellt sich die Frage, ob ähnliche, bisher noch kaum betroffene Bereiche wie die Rechtsabteilung oder die Bilanzprüfung folgen. Klar ist bereits, dass sich die Arbeit von Menschen und Computern generell verzahnt, was **Auswirkungen auf die Ausbildung und das Sammeln von Berufserfahrung** in der Bank hat: „Früher hatten wir Studierende, die im dritten oder vierten Semester WU eingestellt wurden und die Bilanzen der Kleinunternehmen geprüft haben. Das wird in der Zwischenzeit auch schon von Scoring Cards übernommen. Das war frü-

her eine Chance, einen studienbegleitenden Job in einer Bank zu bekommen, aber auch schon zu lernen: „Wie schaue ich mir eine Bilanz an?“, sagt eine Betriebsrätin. Und weiter: „Heute braucht man zwar noch einen Seniorexperten, der drüber schaut, aber nicht mehr die Junior-experten, die die Arbeit davor aufbereiten. Da stellt sich mir die Frage: „Wie entwickelt man sich zum Senior, wenn man die Juniorexpertenphase nicht durchgemacht hat?“

B5. Die Arbeit von Abwickler_innen wird weitgehend standardisiert

Mit den strengeren europäischen Regelungen verändert sich der Arbeitsbereich der sogenannten Abwickler_innen im Hintergrund des Bankbetriebs, die mit der Bearbeitung, Durchführung und Dokumentation der abgeschlossenen Verträge und Finanztransaktionen beschäftigt sind – ein ebenfalls frauendominierter Bereich. Einerseits gibt es weniger und mehr **standardisierte Bankprodukte**, was eine **Standardisierung in der Bearbeitung** zur Folge hat. Weil die notwendigen Daten bereits während des Gesprächs mit den Kund_innen in Online-Formulare eingegeben werden, wie die Abwicklung sie später braucht, fällt ein Teil der Arbeit im Hintergrund – wie zum Beispiel das Zusammenstellen und Abtippen von Verträgen – weg. „Das ist klassische Automation, wo ich mir körperliche, also Tipparbeit, erspare“, sagt eine Expertin. Andererseits ist die **Bearbeitung komplexer Bankprodukte**, wie zum Beispiel eines Hypothekarkredits, wegen der strengeren Auflagen **aufwendiger geworden**. Das Arbeitsfeld der Abwicklung wird differenzierter, die Anforderungen **entwickeln sich auseinander**. Im komplexeren Arbeitsfeld gebe es laut Expertin allerdings weitaus weniger Arbeit als im standardisierten.

Durch den hohen Grad an Standardisierung und die technologische Weiterentwicklung ist in diesem Bereich die **vollautomatisierte, digitale Bearbeitung** heute einfacher als noch vor wenigen Jahren umzusetzen. Das bedeutet, dass Banken in diesem Bereich **Beschäftigte abgebaut** haben und weiterhin Abteilungen verkleinern. Manche haben diesen Bereich darüber hinaus bereits gänzlich ins **Ausland verlagert**, andere entlohnen Abwickler_innen nicht mehr nach **Bankenkollektivvertrag**, sondern nach dem für Mitarbeiter_innen **schlechteren Gewerbestatut**. Eine Betriebsrätin erzählt von der Ausgliederungsphase: „Das war wie Kinds-weglegung – obwohl ein Teil unseres Betriebsrates mit den Ausgegliederten mitgegangen ist und wir dafür gesorgt haben, dass sie ihre Gehälter mitnehmen und nun die KV-Erhöhlungen des Gewerbe-KV erhalten.“ Neu eingestellte Mitarbeiter_innen profitieren aber nicht von diesen Übergangsregelungen.

Bei nicht standardisierten Bankprodukten werden wegen der rechtlichen Auflagen **vermehrt Kontrolle und Qualitätssicherung** notwendig: „Der Hypothekarkredit ist möglicherweise anfordernder. Wenn da nicht richtig kontrolliert und eingegeben wird, passt vielleicht alles andere auch nicht.“ Die Abwickler_innen in diesem Bereich müssen künftig **mehr über die Produkte wissen** als heute und verschiedene Bausteine zusammenfügen können. Der **Zeitdruck** wachse aber auch hier: „Weil wir das den Kunden in einer bestimmten Zeit versprochen haben oder weil sie für eine Leistung möglicherweise zusätzlich bezahlen.“

Arbeitsplatzwechsel seien möglich: „In der Theorie haben wir einen internen Arbeitsmarkt, wo es jedem offensteht, sich neu zu orientieren. In der Praxis werden die ausgeschriebenen Stellen immer weniger, die Anforderungen immer höher“, sagt eine der Betriebsrätinnen. Außerdem bleibe **kaum Zeit, fehlende Qualifikationen zu erwerben**. Und: „Wir wissen zum Beispiel auch noch zuwenig, wohin sich dieser Bereich entwickelt, in der Abwicklung noch weniger als im Vertrieb. Wir haben aus gutem Grund eine Branchenarbeitsstiftung, weil nicht alle Platz finden werden und auch nicht Platz finden werden wollen.“

Die künftig notwendigen Qualifikationen für konkrete Berufsbilder sind angesichts rascher Veränderungen außerdem schwer abzusehen: „Ich bin zum Beispiel daran interessiert, dass alle Mitarbeiter ihre digitalen Kompetenzen stärken. Aber ich will jetzt nicht alle zum Fachspezialisten X machen, weil X momentan als die Zukunft erscheint, das aber vielleicht nicht ist. Ich glaube, da braucht man im Moment **generalistischere Kompetenzen**, im technologischen Bereich genauso wie in der Arbeitsorganisation, der Konfliktlösung oder im Management. Das Fachspezifische ändert sich ja auch rasch.“

Im internen Bankbetrieb sieht eine Betriebsrätin ebenso geringe **Chancen auf andere Entlohnungsmodelle**: „Ich glaube, da muss man viel grundsätzlicher herangehen. Das ist eine essenzielle Aufgabe der Kollektivvertragsparter, darauf zu schauen. Da geht es nicht um Einzelfälle, sondern um die systemische Ebene.“ Zeit sei zwar bei der Geschwindigkeit, mit der die Digitalisierung verschiedene Arbeitsprozesse durchdringt, „ein wichtiger Faktor, aber es kann nicht sein, dass wir hier auf die Einzelebene zurückgehen oder lauter Betriebslösungen machen. Ich glaub, dass man das wirklich branchenweit machen muss. Mein Ziel wäre ein Finance-Kollektivvertrag, inklusive der Fintechs, aber auch das ist eine Einzelmeinung – da gibt es viele verschiedene Interessen wie immer im Leben.“ Sie räumt außerdem ein, dass die **Digitalisierung** in verschiedenen Banken, Sparkassen, manchmal sogar in Bereichen ein und desselben Unternehmens eine sehr **unterschiedliche Rolle** spielt. Bei heute bereits **dequalifiziert Arbeitenden** zeigt sie sich ohnehin **pessimistisch**: „Aber machen wir uns nichts vor: Bei der standardisierten Abwicklerin, da brauche ich mir im KV keine Hoffnung auf Verbesserungen zu machen.“

B6. Die Arbeit von Assistent_innen geht in jener von anderen Mitarbeiter_innen auf

Sowohl Expertin als auch Betriebsrätinnen stellen fest, dass sich **Assistentztätigkeiten** immer **weniger als Beruf als vielmehr als meist nicht wahrgenommene Tätigkeit** in der Arbeit von anderen wiederfinden. „Das macht man selbst, die klassische Assistenz fällt weg. Ich mache mir meine Termine mittlerweile schneller selber aus. Das verschiebt sich auch durch die Digitalisierung.“ Tätigkeiten, die vor einigen Jahren noch von Assistent_innen übernommen wurden, werden mittlerweile oft nicht mehr als Teil der Arbeitsleistung wahrgenommen, selbst wenn sie Zeit kosten: „Es ist eine Arbeit, aber die mache ich selber. Früher hat man Briefe diktiert, heute schreibt man sie selber. Es wird erwartet, dass man das mitmacht, das verschwindet als Extrajob und **verdichtet die Arbeitszeit** an anderer Stelle. Und der **Arbeitsdruck** steigt.“

Vor allem Führungskräfte werden in ihrer Arbeit allerdings nach wie vor von Assistent_innen unterstützt: „Aber **im Vorstandsbereich** schaut Assistenz wieder anders aus. Da muss man mehrere Sprachen sprechen. Eine hat zum Beispiel ein WU-Studium. Da warten ganz andere Aufgaben, als die Assistenz sie früher gemacht hat – durchaus eine spannende **Perspektive**.“

B7. Die Führung von Banken bleibt vermutlich mehrheitlich in männlichen Händen

Die Betriebsrätinnen gehen davon aus, dass die **Führungsebene** in Banken weniger von der Digitalisierung betroffen ist, als das in anderen Bereichen der Fall ist: „Dort, wo es um Führung, um Steuerung von Prozessen, um die Koordination von Teams, wo es um strategische Entscheidungen geht, dort ist die Arbeit noch sehr stark **menschenlastig**.“ Außerdem sollen Führungskräfte zunehmend mehr Fähigkeiten aufweisen, die ähnlich wie in der Beratung traditionellerwei-

se Frauen zugeordnet werden. „Da wären schon Chancen da. Wir versuchen auch junge Frauen in den digitalen Bereichen zu positionieren.“

Es gebe zwar **Frauenförderung** und Trainee-Programme, die zu je 50 Prozent mit Frauen und Männern besetzt seien, sagt die Betriebsrätin eines Unternehmens. „Wir haben tolle Frauen, die in Führungspositionen sind. Ich treffe niemanden, der sagt, er würde bewusst Frauen benachteiligen. Alle in der Branche haben sich auf die Fahnen geschrieben, dass sie Frauen fördern, weil sich keiner leisten kann, es nicht zu tun.“ Doch: „Wenn die Positionen besetzt werden, treffen dann aber wieder **Männer die Einzelentscheidungen**. Und ich bin schon wieder dort, wo ich den, den ich gut kenne, auf eine Position bringe oder sich Frauen gar nicht bewerben.“ Dazu sagt eine andere Betriebsrätin: „Tendenziell ist es so, dass es für Frauen schwieriger ist, sich zu platzieren, wenn die Situation insgesamt schwieriger wird. Gerade wenn es um Topführungspositionen geht, geben Männer diese nicht her. Das ist bei uns wie in jedem österreichischen Unternehmen: Je **höher** man **die Führungsebene** hinaufgeht, **desto männlicher** wird sie.“ Eine Expertin schränkt die Chancen von Frauen noch aus einem anderen Grund ein: „In der Realität, wenn es um **Jobabbau** geht, sind es **aber oft wieder die Frauen, die draufzahlen**. Wir werden in unserem nächsten Einkommensbericht sehen, ob Frauenförderung greift, oder ob uns die Restrukturierungen in die Quere kommen.“

Im **externen Recruiting** seien Frauen für Führungspositionen ebenso häufig **schwer zu finden**. „Da geht es dann doch wieder um Verfügbarkeit rund um die Uhr, weil in diesem Bereich oft weit über das normale Arbeitszeitvolumen gearbeitet wird.“ **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** sei zudem aufgrund der Globalisierung in der Finanzwelt **schwer herstellbar**: „Wenn man viel mit internationalen Konzernen zu tun hat, finden Gespräche von Vorständen eben nicht zu normalen Geschäftszeiten statt.“

C. Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort

Der **Zeitdruck steige mit der Digitalisierung**. Die Expertin sagt: „Das ist teilweise überhaupt erst durch die Digitalisierung möglich geworden: Zeiten werden getrackt, und es wird gemessen, wie viele Beratungsgespräche ich am Tag führe, und wie viele Abschlüsse ich pro Tag mache. Erst dadurch ist es möglich, gewisse Zeiten von den Mitarbeitern für ihre Arbeit zu verlangen, wodurch **sich die Arbeit verdichtet**.“ Außerdem räumt eine Betriebsrätin ein: „Es wird oft so leichtfertig angenommen, dass manche Arbeit ganz wegfällt. Wenn sich ein Kunde nicht auskennt, etwas verloren hat, dann schlägt das dann trotzdem wieder beim Mitarbeiter in der Filiale auf. Dem Mitarbeiter aber fehlt dann die Zeit für seine eigentliche Arbeit.“ Außerdem sei **einfache** Arbeit, wie das Ausfüllen oder Schlichten von Formularen, durch viel **intensivere Arbeit** wie Beratung **abgelöst** worden.

Die **Arbeitszeiten** der Abwickler_innen wurden in einer Bank gemeinsam mit jenen der Berater_innen in den Filialen ausgeweitet. Nun arbeiten diese aber wieder mit **ähnlich langen Arbeitszeiten wie vorher**, „weil sich gezeigt hat, dass das nicht notwendig ist, und dass wir mit dem Personalabbau die Ressourcen dafür nicht haben, diese Zeiten abzudecken“. Eine der Betriebsrätinnen geht davon aus, dass **Zeit- und Arbeitsdruck** für die verbleibenden Abwickler_innen anschwellen werden: „Ich nehme an, dass die Stückzahl dramatisch ansteigen wird. Wenn sie wollen, kann das noch **in Richtung Akkord** gehen. Sofern das nicht überhaupt die Maschine macht, geht das zack-zack-zack-zack, da muss der Einzelne vermutlich mehr machen. Da haben wir das tayloristische Prinzip: Die Arbeit wird kleinteiliger, unpersönlicher, standardisierter – ein Stück weit findet Dequalifizierung statt.“ Da die Arbeit am Computer sowohl **zeitlich** als auch **personell** nachvollzogen werden kann, werden Mitarbeiter_innen künftig vermutlich mehr

kontrolliert werden und Arbeitgeber_innen nach weiteren **Effizienzpotenzialen** suchen: „Wie viel Stück schaffe ich pro Tag, wie lange ist die Durchlaufzeit, wie viele Rückfragen gibt es? Und dann bin ich schon wieder beim Mitarbeiter, weil das ja kostet.“ Denkbar sind auch **Auswirkungen auf die Teamarbeit**: „Früher haben sie (die Mitglieder des Teams, Anm.) vielleicht noch miteinander geredet, wenn etwas nicht gepasst hat. Und sie wussten, wer sonst noch alles daran arbeitet. Heute erhalte ich eines nach dem anderen, das geht alles über das System.“ Fragen zur Arbeit werden ebenfalls im System erfasst und kaum mehr persönlich gestellt und beantwortet werden können.

Die **technologischen Hilfsmittel** sorgen dafür, dass der **Arbeitsplatz flexibler** im Großraumbüro gewählt werden kann, sofern die technische Ausstattung vorhanden ist. Ob Mitarbeiter_innen diese Flexibilität positiv beurteilen, sei „sehr **typabhängig**, und es ist sehr **aufgabenabhängig**. Wenn ich jemand bin, der als Projektmitarbeiter mal mit dem Business, mal mit dem Recht, mal mit der IT zu tun habe oder häufig bei Kunden bin, ist es nicht so wichtig, einen eigenen fixen Arbeitsplatz zu haben. Wenn ich jemand bin, der so organisiert ist, dass ich die Mappe immer links liegen habe, oder ganz wichtig für mich ist, dass jene, mit denen ich zusammenarbeite, immer um mich sind, ist es ganz schwierig, weil die sozialen Anknüpfungspunkte nicht da sind.“ Für Berater_innen sei ein Arbeitsplatzwechsel einfacher als für Abwickler_innen. „Wenn ich in der Abwicklung bin und Aufträge bearbeite, wir uns gegenseitig vertreten, wo es eigentlich fein ist, mitzubekommen, worüber Sie am Telefon sprechen, dann ist das ein Horror für uns, weil wir jeden Tag extra organisieren müssen, dass wir immer zusammensitzen.“ Auch von den Führungskräften hänge es ab, ob die flexible Wahl von Arbeitsplätzen praktikabel sei: „Die Führungskräfte brauchen Unterstützung, das zu organisieren. Wenn sie nicht mehr wissen, ob die Leute da sind, oder zu wenig miteinander reden, werden sich manche darauf einigen, wieder fix an einem Ort zu sitzen.“

Auch **Home-Office** und **Teleworking** seien durch die Digitalisierung **einfacher** möglich. Eine Betriebsrätin schätzt, dass im Unternehmen etwa zwei Prozent per Teleworking und zehn im Home-Office arbeiten. Eine andere meint, dass Home-Office ebenso im **Vertrieb** möglich sei, doch schränkt sie ein: „Das ist ein Thema, das polarisiert. Wir haben Führungskräfte und Mitarbeiter, von denen das sehr gut angenommen wird – von einigen gar nicht.“ Einige Führungskräfte mussten mit Pilotprojekten davon überzeugt werden, dass auch Filialmitarbeiter_innen einen Teil ihrer Arbeit extern erledigen können: „Zwar nicht regelmäßig, aber hin und wieder, ja. Die Kassierin wird bei ihrer klassischen Arbeit schwer Teleworking machen können, aber wenn sie eine Ausbildung macht über Webbased Trainings, dann schon.“ Auch administrative Tätigkeiten oder Kund_innenfeedback auf Online-Plattformen könnten zu Hause erledigt werden. Im hoch qualifizierten Beratungsbereich sei **externe Arbeit ohnehin üblich**: „Da gibt es Berater, die heute schon nicht dauernd in der Bank sind, sondern häufig Termine beim Kunden haben.“

Für Frauen birgt **externes Arbeiten Chancen als auch Risiken**: „Was Frauen oft schätzen: Es gibt dir **Zeitsouveränität**. Manche sind sehr zufrieden damit, aber nicht alle. Wenn ich glaube, mit Kind am Arm und dem Kochlöffel in der Hand, daneben liegt das Handy, arbeiten zu können, geht das nicht.“ Eine andere Betriebsrätin formuliert es deutlicher: „Bestimmte Jobs verlangen Verfügbarkeit. Die Home-Office-Jobs, wo das Kind krank ist und ich daneben arbeiten kann, gibt es nicht. Die Frau mit dem Topjob sitzt um Mitternacht da und macht das halt, damit sie mithalten kann, genauso wie es Männer machen.“ Die Frage nach der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie sei zwar Männern und Frauen zu stellen, aber „wir tun das nicht“. Außerdem bestehe bei zu häufigem externen Arbeiten die **Gefahr zu vereinzeln** oder in **Informationsflüssen nicht eingebunden zu sein**. Diesen Widrigkeiten könne man allerdings als Führungskraft mit einer guten **Organisation** hinsichtlich der Zusammenarbeit im Team und der Kommunikation vorbeugen. „Es erfordert, dass wir unsere Arbeit verlässlich und aufeinander abgestimmt organisieren, klar kommunizieren, wann man erreichbar ist.“ Im Bankensektor muss beim Telewor-

king auch der **Datenschutz** berücksichtigt werden: „Wenn man zu Hause arbeitet, müsste man einen abgeschlossenen Raum haben, wo man gewährleisten kann, dass keine Familienmitglieder zuhören und das Bankgeheimnis gewahrt wird.“

Theoretisch könnte Beratung nicht zuletzt auch wegen der Digitalisierung rund um die Uhr und über digitale Kanäle erfolgen. Tatsächlich wurden die Öffnungszeiten vieler Bankfilialen und -beratungszentren vor einigen Jahren von Montag bis Freitag von 8:00 oder 9:00 bis 18:00 Uhr, in manchen sogar auf Samstag erweitert. **Persönliche Beratung** findet heute **innerhalb der Öffnungszeiten**, nicht aber darüber hinaus statt. „**Mit einer Arbeitskraft** kann ich diese Zeiten gar **nicht abdecken**. Es ist zwar nicht so arg wie im Handel, aber es gibt eine Art Schichtplan in den Filialen.“ Bei Eltern könne das zu einem Problem hinsichtlich der Betreuung der Kinder führen. Da es in einigen, v.a. kleineren Geschäftsstellen dagegen verkürzte Öffnungszeiten gibt, arbeiten manche Berater_innen **nicht nur an einem Arbeitsplatz**, sondern an verschiedenen.

In einer der Banken wurde **versucht**, die **Beratungszeiten** in die Abendstunden **auszuweiten**: „Das wurde aber kaum angenommen. Man kann sagen, nach der ‚Zeit im Bild‘ wollen Kunden nicht mehr angerufen werden und rufen auch selbst nicht mehr an.“ Mit **Chat-Möglichkeiten** sei Beratung künftig auch am Wochenende einfacher umsetzbar. Die Expertin meint allerdings: „Spannend ist, ob die Leute, wenn sie den Chat Samstagnachmittag oder Sonntag nutzen könnten, das dann auch tatsächlich tun. Das sind wir aber noch am Austesten.“ Eine Betriebsrätin meint zu dieser Frage: „Letztlich entscheidet das der Kunde. Ich glaube nicht, dass sich ein Institut dagegen verschließen kann, wenn der Kunde das will.“ Sie geht allerdings auch davon aus, dass **längere Öffnungs- oder Beratungszeiten** einem **Abwandern** von Kund_innen – ähnlich wie im Handel in die **Online-Selbstbedienung** – **nicht entgegenwirken**: „Wer bei Amazon kauft, kauft bei Amazon, egal, ob der Handel um 22:00 Uhr noch offen hat.“ Die Expertin glaubt außerdem, dass bei der Entscheidung, ob Bankberatung persönlich oder online erfolgt, auch das Geldvolumen des Bankgeschäfts eine Rolle spielt: „Den Online-Kredit beantrage ich, wenn ich für den Urlaub noch Geld brauche. Um ein Haus zu finanzieren – das mache ich nicht am Wochenende. Da will ich mit jemandem reden.“

Generell sind die Bankenvertreter_innen der Meinung, dass **Arbeitszeiten unternehmensübergreifend und gesamtgewerkschaftlich „im Auge behalten“ werden müssen**. Auch eine Einschränkung des Mailverkehrs am Abend halten sie für überlegenswert, „wobei das in Zeiten, wo es ein Gerangel um Jobs gibt, schwierig ist“. Für alle Mitarbeiter_innen eines der Beispielunternehmen, auch jene in der Beratung, wurde über eine Betriebsvereinbarung eine Regelarbeitszeit zwischen 7:00 und 19:00 Uhr vereinbart, innerhalb derer keine Zuschläge vorgesehen sind. Überstunden außerhalb dieses Zeitrahmens müssen mit Vorgesetzten extra vereinbart werden. Außerdem wird von den Mitarbeiter_innen **außerhalb der Regelarbeitszeit nicht erwartet, telefonisch oder per Mail erreichbar** zu sein. In diesem Unternehmen erfassen die Mitarbeiter_innen ihre Arbeitszeit selbst, und zwar digital. Das System warnt Mitarbeiter_innen, deren Vorgesetzte und Betriebsrat vor, damit **Höchstarbeitungszeiten nicht überschritten** werden. Führungskräften, die Mitarbeiter_innen anweisen, die Arbeitszeit anders anzugeben, drohen dienstrechtliche Konsequenzen. Ein Einstieg in Geschäftssysteme ist auch außerhalb der Regelarbeitszeiten möglich, wird aber nur während Urlauben nachverfolgt. Diese Einrichtung wiederum dient in erster Linie als Sicherheitsinstrument gegen eine eventuelle missbräuchliche Verwendung, weniger dem Arbeitnehmer_innenschutz.

Die Profiteur_innen der Digitalisierung: Callcenter-Mitarbeiter_innen

„Der Callcenter-Bereich ist im Moment gerade ein aufstrebender, weil zwar immer mehr an Do-it-Yourself ins Internet ausgelagert wird, aber viele im Moment noch nicht so weit sind, dass sie das können, und zusätzliche inhaltliche Beratung brauchen. Das ist ein vorübergehendes Phänomen.“

Mit einem größeren Angebot von Digitalisierung und Selbstservice im Internet steigt auch der Bedarf an Unterstützung seitens der Kund_innen. Diese fachlichen als auch technischen Hilfsdienstleistungen lagern Unternehmen häufig an externe Callcenter aus.

AUF EINEN BLICK

- A. Die Branche wächst.** Die Ursache für das Wachstum liegt darin, dass Callcenter zusätzliche Beratungs- und Unterstützungsleistungen, die aufgrund zunehmend digitalisierter Geschäftsmodelle notwendig werden – soweit rechtlich möglich – kostengünstiger anbieten, als dies in anderen Branchenkollektivverträgen möglich ist. Die Branche profitiert also von den Auslagerungen anderer, um Arbeitskosten zu sparen. Dieser Umstand könnte allerdings lediglich ein vorübergehendes Phänomen darstellen, sollten Callcenter-Tätigkeiten umfassend von vollautomatisierten, digitalen Systemen oder Beschäftigten im Ausland übernommen werden.
- B. Die Arbeit** von Callcenter-Agents verändert sich laufend – durch neue digitale Kontaktmöglichkeiten wie zum Beispiel Chats, aber auch durch neue Angebote des beauftragenden Unternehmens. Die Anforderungen an die Beschäftigten steigen, die Belastung aufgrund von Arbeitsverdichtung zum Teil ebenso.
- C. Arbeitszeit und -ort** sind im Callcenter zwar aufgrund der technologischen Entwicklung laufend einfacher zugunsten von Mitarbeiter_innen zu gestalten. Tatsächlich werden in der Praxis aber eher die Wünsche der Kund_innen und der beauftragenden Unternehmen berücksichtigt.

A. Eine Branche, in der viele Frauen arbeiten, wächst – um Kosten zu sparen

Es ist eine Branche, die wächst: Laut [callcenterforum.at](https://www.callcenterforum.at/history.4407.html) sind aktuell rund 35.000 in Callcentern beschäftigt (<https://www.callcenterforum.at/history.4407.html>). **Sie sind mehrheitlich weiblich.**

Auch im Beispielunternehmen arbeiten rund 60 Prozent Frauen, selbst im Bereich der **technischen Unterstützung**. Die Geschäftsführer sind zwar zwei Männer, „Führungskräfte sind bei

uns atypischerweise aber mehr Frauen“, sagt der Betriebsrat und führt weiter aus: „Die darunterliegenden Führungsetagen, die Leitung der Operative und Personalagenden sind alle mit Frauen besetzt; Controller ist ein Mann. Es gibt auch mehr Teamleiterinnen.“ Man habe Frauenquote „eigentlich übererfüllt“, lacht der Betriebsrat.

Das Callcenter ist vor allem für ein bestimmtes Unternehmen und deren Partnerunternehmen tätig. Es ist eine Tochtergesellschaft: „Es gab damals mehrere **Ausgliederungen**, um die **Kosten zu reduzieren** – sagen wir es, wie es ist.“ Die Dienstleistungen für die Partnerunternehmen der Mutter wurden aus **kartellrechtlichen Gründen** überhaupt erst durch die Ausgliederung möglich.

Die **Kostenersparnis** ergibt sich vor allem aus dem für Mitarbeiter_innen ungünstigeren **Kollektivvertrag**: Der Kollektivvertrag der Callcenter-Mitarbeiter_innen sieht 40 Wochenarbeitsstunden vor, jener des Mutterunternehmens 38,5. Die Einstiegsgehälter sind laut Kollektivvertrag circa um ein Drittel geringer. Das Beispielunternehmen bietet Überzahlungen, entlohnt damit besser als andere Callcenter. Auch der Aufstieg in die nächsthöheren Gehaltsstufen erfolgt rasch: Innerhalb von drei Jahren erhalten die meisten Mitarbeiter_innen rund 25 Prozent mehr Gehalt als am Beginn. Aber: „Verglichen mit dem Mutterunternehmen ist das noch immer relativ wenig.“ Der Betriebsrat geht davon aus, dass das Mutterunternehmen durch die Ausgliederung etwa **50 Prozent der Personalkosten** reduziert habe, da auch die Zusammensetzung der Mitarbeiter_innen im Callcenter eine andere ist; viele weisen zum Beispiel weniger Dienstjahre und damit weniger KV-Vorrückungen auf.

Aufgrund der Nachfrage nach Beschäftigten in der Branche sowie neuer Tätigkeiten, aber auch durch den Druck der Arbeitnehmer_innen-Vertretung sei die Entlohnung der Beschäftigten nun eine bessere. „Die **Bezahlung** ist wohl **gestiegen** in den letzten Jahren, auch weil wir als Betriebsräte Druck ausgeübt haben. Wir wollten, dass die Arbeit mit neuen Systemen und die Steigerung des Drucks den Mitarbeitern hier entsprechend abgegolten werden. Natürlich sind wir noch immer nicht auf dem Niveau, auf dem wir liegen könnten, wären wir Mitarbeiter im Mutterunternehmen“, erklärt der Betriebsrat.

Die **Fluktuationsrate** im Callcenter liege **bei hohen 20 bis 25 Prozent**: „Alle vier Jahre habe ich hier eine komplett neue Mannschaft.“ Der Grund dafür liege allerdings weniger in der Bezahlung als darin begründet, dass viele **Studierende** die Arbeit als Nebenjob machen und sich nach dem Ende des Studiums andere Arbeitsstellen suchen. **Durchlässigkeit** zum Mutterunternehmen sei in eingeschränktem Ausmaß ebenfalls **gegeben**: „Der Wechsel ist immer wieder möglich. Das wird auch von der Firma unterstützt und gefördert, wenn man sieht, das ist ein Guter. Unsere **Techniker** im Second Level arbeiten im **Kollektivvertrag** des Mutterunternehmens. Prinzipiell wollen wir, dass die Leute hier ein bis drei Jahre arbeiten, freuen uns aber auch, wenn sie sich weiterentwickeln und im Mutterunternehmen unterkommen. Ganz einfache Tätigkeiten im Service machen nun zum Teil unsere Mitarbeiter, die sich weiterentwickelt haben – keine Beratung. Das ist unsere **Entwicklungsmöglichkeit**.“

Ein Wechsel aus dem Mutterunternehmen ins Callcenter komme dagegen äußerst selten vor. Der Betriebsrat kann sich nur an zwei bis drei Personen in den vergangenen 15 Jahren erinnern. Der Grund dafür liege nicht nur in den Gehaltseinbußen, sondern auch in der Tatsache, dass die Mitarbeiter_innen ihre inhaltlichen Kompetenzen im Callcenter kaum nutzen können. Sie suchen sich deshalb, selbst wenn sie ihren Arbeitsplatz im Mutterunternehmen verlieren, in den meisten Fällen neue Arbeit in Bereichen, wo sie auf ihre Kompetenzen zurückgreifen können – und wechseln nicht ins Callcenter.

Die eigentliche **Beratung** von Kund_innen dürfen Callcenter-Mitarbeiter_innen **aus rechtlichen Gründen nicht übernehmen**. Bei inhaltlichen Fragen müssen die Beschäftigten im Callcenter

die Beratungsstelle im Mutterunternehmen per Mail informieren. Beraten die früheren Agents Kund_innen direkt beispielsweise über Video-Wall, müssen sie außerdem vorab die Ausbildung des Mutterunternehmens absolviert haben. Beide Seiten, sowohl Callcenter als auch Mutterunternehmen, seien allerdings nach wie vor bestrebt, den **rechtlichen Rahmen auszureizen** und noch mehr Aufgaben als derzeit bereits üblich **ins Callcenter zu verlagern**: „Sie versuchen aus Kostengründen immer mehr Kundenkontakte in digitale – oder alternative – Vertriebswege zu schieben, um mehr Beratungskapazität im Mutterunternehmen für den Verkauf übrig zu haben“, sagt der Betriebsrat.

Auch die Digitalisierung, konkret mehr Online-Angebote für die Kund_innen im Mutterunternehmen, sei ein Grund für die Verlagerung von Arbeit ins Callcenter. Der **Bedarf an Callcenter-Leistungen erhöhe** sich mit jeder neuen **Digitalisierungswelle**, wie zum Beispiel neuen Apps für die Kund_innen des Mutterunternehmens: „Das ist alles genau jetzt im Entstehen“, erklärt der Betriebsrat.

Laut Betriebsrat nehmen die Callcenter-Mitarbeiter_innen die **Digitalisierung als Chance** wahr: „Wir sind eigentlich die **Profiteure** der Digitalisierung in der Branche. Mitarbeiter im Mutterunternehmen werden abgebaut – wir bekommen **neue Aufgaben und Mitarbeiter** dazu. Die Planung sieht auch einen weiteren Ausbau unserer Services und Dienstleistungen vor. Ich könnte also nicht sagen, dass unsere Mitarbeiter traurig über die Digitalisierung sind.“ Eine Expertin für technologische Entwicklungen bestätigt: „Der Callcenter-Bereich ist im Moment gerade ein aufstrebender, weil zwar immer mehr an Do-it-Yourself ins Internet ausgelagert wird, aber viele im Moment noch nicht so weit sind, dass sie das können, oder zusätzliche inhaltliche Beratung brauchen.“ Sie geht allerdings davon aus, dass das ein „**vorübergehendes Phänomen**“ sei. Infolge weiterer Digitalisierungsschritte sei künftig zunehmend auch eine **vollautomatisierte digitalisierte Beratung oder Hilfestellung durch Roboter** möglich – wodurch die menschlichen Mitarbeiter_innen ersetzt werden können.

Die **Auslagerung von Callcentern ins Ausland** sei ebenso denkbar. Tatsächlich wurden rein technische Hilfsleistungen im Beispielbetrieb **aus Kostengründen** bereits in ein anderes EU-Land in Osteuropa verlegt. Telefonische Beratung werde aber „zumindest in den nächsten fünf Jahren weiterhin in Österreich stattfinden“. Einerseits sei der Datenschutz grenzübergreifend nicht so einfach zu gewährleisten, andererseits sei die **Akzeptanz der Kund_innen nicht gegeben**, meint der Betriebsrat. „Die reagieren schon, wenn sie zum Beispiel mit einem deutschen Kollegen reden. Dann fragen sie schon nach: Bin ich jetzt noch in Österreich?“

Den beauftragenden Unternehmen sei es darüber hinaus „nicht egal, was die Kundenmeinung dazu ist“. **Customer-Relationship-Management**, also der Versuch, die Bindung der Kund_innen ans Unternehmen zu verbessern, gewinne an Bedeutung, Unternehmen versuchen sich durch den besseren Kontakt zu den und durch das bessere Service für Kund_innen von der Konkurrenz zu unterscheiden, was eher für ein Callcenter in Österreich spreche.

B. Eine Arbeit, die sich laufend verändert

Callcenter-Mitarbeiter_innen übernehmen zum Teil Services für Kund_innen anderer Unternehmen. Zum Teil stellen sie außerdem das Bindeglied zu den Mitarbeiter_innen oder zu vollautomatisierten Angeboten der Unternehmen dar.

„Wir haben einen **technischen und einen inhaltlichen Helpdesk** für Kundenanfragen eingerichtet. Und zusätzlich hat man im **Callcenter Outbond-Aktionen**, also Produkte, an den

Mann oder die Frauen bringen wollen. Man hat uns beauftragt, mit den Kunden in Kontakt zu treten und ihnen einmal das Produkt schmackhaft zu machen und dann einen **Kundentermin** zu vereinbaren.“ Die Callcenter-Mitarbeiter_innen haben dabei Einblick in den Terminkalender der Produktberater_innen des Mutterkonzerns: „Wir sehen, ob er in der Firma ist, bei einem Termin oder auf Urlaub.“

Die Tätigkeiten verändern sich dem Auftrag gemäß laufend. Prinzipiell sei angedacht gewesen, alle Telefonkontakte über das Callcenter laufen zu lassen. In der Praxis nehmen die Berater_innen des Mutterunternehmens aber teilweise auch selbst mit Kund_innen Kontakt auf. Out-bound-Aktivitäten, bei denen das Callcenter Kund_innen kontaktiert, seien heute seltener als noch vor wenigen Jahren. An deren Stelle sei mehr Inbound getreten, also das **Beantworten von Anrufen seitens Kund_innen**, die mit dem Unternehmen in Kontakt treten wollen. Wenn Berater_innen jedoch telefonieren, lande der oder die Anrufende wieder im Callcenter. „Wir machen die **Telefonvermittlung**, notieren auch den Grund des Anrufes.“

Mit einer höheren Zahl an **unterschiedlichen Services** der Auftrag gebenden Unternehmen steigt zugleich der **Umfang** an unterschiedlichen Fragen, mit denen die Kund_innen an die Callcenter-Mitarbeiter_innen herantreten. „Man merkt schon, dass die **Anforderungen mehr werden**, dass manche an ihre Grenzen stoßen. Weil sie so viele unterschiedliche Systeme zu bedienen haben. Dass sie sagen: ‚Viel mehr schaffe ich jetzt nicht mehr, sonst wäre ich Burn-out-gefährdet‘“, bemerkt der Betriebsrat. Man versuche **Aufgabenbereiche** im Callcenter nach Mutter- und Partnerunternehmen **zu teilen**. „Dadurch haben die einen diesen und die anderen einen Fokus auf andere Inhalte. Das haben wir auch schon in einem Bereich gemacht, weil es thematisch doch Unterschiede gibt, und damit man keine falsche Auskunft gibt. Wenn immer mehr Themen dazukommen, kann das einer allein gar nicht mehr bewältigen.“

Trotz solcher Bemühungen stellt der Betriebsrat fest: „Der **Druck** ist schon **gestiegen**, die **Fehlerquote** eigenartigerweise **nicht**. Wir haben eine sehr gute Qualitätskontrolle. Nach dem Zufallsprinzip analysiert der Teamleiter mit dem Mitarbeiter Gespräche. Es gibt auch **automatisierte Kontrollen**, wie die Qualität nach Gesprächsdauer oder nach Kundenbeschwerden ist. Unsere **Qualitätsstandards** waren immer schon **sehr hoch**. Es gibt immer wieder Kundenbefragungen, und da haben wir immer gut abgeschnitten.“

Die **Qualität der Arbeit** fließt **nicht mehr** in die **Leistungsbeurteilung** ein: „Wir hatten das viele Jahre mit Mitarbeitergespräch, Zielsetzungen und einer Prämie für erreichte Ziele. Aber da fast alle Mitarbeiter die Ziele erreicht haben, haben wir das Prämiensystem infrage gestellt und die Prämienanteile in die Gehälter eingerechnet. Es werden natürlich Qualitätsgespräche geführt – die haben aber keine Auswirkung auf die Beurteilung. Wenn zum Beispiel jemand permanent eine lange Gesprächsdauer hat, versucht der Teamleiter mit dem Mitarbeiter herauszufinden, woran das liegt, ob er vielleicht noch Privates mit dem Kunden bespricht. Aber ein gutes Gesprächsklima und die **Kundenzufriedenheit** sind uns **wichtiger als fixe Zeitvorgaben**.“

Callcenter-Mitarbeiter_innen übernehmen zudem den **Support bei Problemen der Kund_innen die in anderen Bereichen entstehen** und veranlassen Hilfestellung aus der Ferne, wenn zum Beispiel Selbstbedienungsautomaten nicht funktionieren. **Die Automaten „kommunizieren“ ebenso mit den Mitarbeiter_innen im Callcenter**. Letztere werden etwa über ein digitales System automatisch informiert, wenn Ware fehlt oder ein Automat außer Betrieb ist: „Das kommt bei uns an. Wir können eine Firma anrufen, die das Problem dann vor Ort behebt.“

Durch höhere Digitalisierung steigen gleichfalls die Zahl der Kanäle und damit die **Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme**. Auch das ist im Moment ein Grund für die verstärkte Arbeitsleistung der Callcenter-Mitarbeiter_innen: „Die Anruferzahlen sind wieder rückläufig, weil Kunden we-

niger technische Hilfe brauchen. Aber über die Online-Plattformen gibt es nun seit rund einem Jahr auch die Möglichkeit, über **Mail oder Chat** mit dem Unternehmen in Verbindung zu treten.“ Je nach Art der Anfrage landen solche im beauftragenden Unternehmen, teilweise beantworten aber ebenso Callcenter-Mitarbeiter_innen die Fragen der Kund_innen: „Auf 70 bis 100 Telefonate kommen rund zehn Chats am Tag.“ Ob sich dieses Verhältnis künftig ändere, sei im Moment noch schwer abzuschätzen. Mehr Belastung für die Mitarbeiter_innen bedeute das laut Betriebsrat aber nicht: „Es gibt Mitarbeiter, die haben nebeneinander drei Chats offen. Für mich persönlich wäre das zu viel – ich bin lieber auf eine Sache fokussiert. Aber da gibt es keine Vorgaben. **Die Leute kommen gut damit zurecht.** Das wurde zwar noch nicht genauer abgefragt, aber ich habe keine negativen Rückmeldungen bekommen von den Mitarbeitern.“

Die **technische Ausstattung** im Callcenter muss **auf dem neuesten Stand sein**: „Jeder hat einen Personal Computer. Zusätzlich gibt es Funk-Headsets, Tablets und Handys. Da es jetzt immer mehr Apps gibt, brauchen wir auch die entsprechenden Handys, um sie selber überprüfen zu können und zu testen. Wenn zum Beispiel ein Kunde behauptet, diese App macht Folgendes, müssen wir schauen, ob das wirklich generell so ist, oder ob es sich nur auf seinem Handy so darstellt.“

Vorkenntnisse aus der Branche oder besondere **technische Fähigkeiten** sind für die Arbeit im Callcenter **nicht notwendig**: „Wir nehmen auch viele Studentinnen und Studenten auf, die das bei uns nebenberuflich machen, die werden angelernt.“ Für **Schulungen der Mitarbeiter_innen** seien Fachabteilungen im Mutterunternehmen und „eigens ausgebildete Mitarbeiter im Callcenter verantwortlich, die sich auf Themen spezialisieren und die Schulungen hier in der Firma selbst vornehmen. Wir haben ein **eigenes Schulungsteam** – die erstellen Schulungsunterlagen mit dem Mutterunternehmen und adaptieren sie, wenn sich Systeme weiterentwickeln. Der zweite Teil der Ausbildung ist Training-on-the-Job. Da wird man von Mitarbeitern, die das schon lange machen und sich dann bei neuen dazusetzen, geschult“, erläutert der Betriebsrat. Schulungszeit sei **bezahlte Arbeitszeit**: „Innerhalb der Probezeit haben sie am Beginn eine Grundausbildung. Da nimmt jeder daran teil – egal, in welchem Teilbereich er dann arbeitet. Die einzelnen weiterführenden Fachschulungen finden dann in den Teams statt, immer in der Arbeitszeit, entweder mit Mentoren oder mit Schulungsleuten.“

E-Learning werde im Moment noch selten angeboten. Es werde **im Moment daran gearbeitet**, „welche Inhalte wir unseren Mitarbeitern intern auch über E-Learning anbieten könnten. Wir haben dazu eine neue Betriebsvereinbarung abgeschlossen und festgehalten, unter welchen Voraussetzungen Mitarbeiter auch von zu Hause aus E-Learning-Module aufrufen können. Was wir natürlich nicht wollen, ist, dass Mitarbeiter in ihrer Freizeit irgendwelche Lerninhalte für die Firma machen müssen. Diese Gefahr ist schon da. Da muss man als Betriebsrat schauen, dass das nicht passiert. Wenn man für ein Modul zehn Stunden Lernzeit hat, müssen die auch **bezahlt** werden. Ob er zu Hause oder hier lernt, ist egal – er kriegt die Zeit abgegolten.“ Überdies werde auf das ausreichende Zeitpensum für die Lerninhalte geachtet.

Mit Mutter- und Partnerunternehmen gebe es eine vertragliche **Vereinbarung über das Servicelevel**. Das Callcenter garantiere dass 80 Prozent der Anrufe innerhalb von 20 Sekunden eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter erreichen. „Wenn es einen Rechnerausfall bei Unternehmen gibt, dann kann es schon passieren, dass diese Quote auf 20 bis 30 Prozent einsackt. Da kann man schon mal fünf Minuten warten.“ Für Fehler und Falschauskünfte **haften** aber weder das Callcenter noch einzelne Mitarbeiter_innen, sondern das **beauftragende Unternehmen**.

Hinsichtlich der Anzahl der Gespräche gebe es genauso wenig vorgeschriebene Quoten, wohl aber Erfahrungswerte, an denen sich Teamleiter_innen orientieren. Die Gesprächsdauer hänge außerdem stark von den Fragen der Kund_innen ab. **Allgemeine Anfragen und Beschwerden**

seien anstrengender für die Mitarbeiter_innen zu bearbeiten als technische oder Terminvereinbarungen: „Da werden die Kunden zum Teil auch sehr schnell sehr ungehalten, und die Mitarbeiter müssen die Aggressivität etwas abzufangen. Die psychische Belastung ist dabei einfach eine andere.“

Der Umstand, dass die Kund_innen über ein Callcenter zum Mutterunternehmen Kontakt aufnehmen müssen, „wurde nur anfangs als sehr störend empfunden. Da hat ein Umdenken bei den Kunden stattgefunden. Auch weil du so oft schneller zu deiner Antwort kommst. Wir haben eine **Ersterledigungsquote von 70 Prozent**, wenn der Kunde nur Prinzipielles wissen will, wie Öffnungszeiten oder Kurzinformationen. Das hat in den letzten Jahren schon dazu beigetragen, dass weniger Kunden damit ein Problem haben, wenn wer dazwischengeschaltet ist. Natürlich gibt es auch Ausnahmen.“

Schwieriger gestalte sich die Zusammenarbeit der Callcenter-**Mitarbeiter_innen** mit jenen im **beauftragenden Unternehmen**: „Bei der Gründung wurden wir sehr angefeindet, weil sie uns als **Konkurrenten** gesehen haben, die ihnen die Arbeitsplätze wegnehmen. Wir haben versucht, dem entgegenzuwirken, indem wir sie einluden, damit sie sehen, wie hier gearbeitet wird. Sie konnten auch bei den Gesprächen zuhören. Das hat sich teilweise gebessert. Es gibt aber noch immer einzelne Mitarbeiter, die sagen: ‚Ich bin nicht zufrieden mit eurem Service‘, und andere, die auf uns ein bisschen sauer sind – wegen des **Kosteneinsparungsthemas**.“

C. Digitale Arbeit, die dichter wird und (theoretisch) an jedem Ort möglich wäre

Informationen für die Mitarbeiter_innen hinsichtlich Neuerungen werden **auf digitalem Weg** weitergegeben und zur Verfügung gestellt: „Es gibt ein Infoportal – ein Wikipedia für die Firma –, das war immer schon elektronisch bei uns.“ Anfänglich erfolgte noch reale Unterstützung seitens der Mitarbeiter_innen bei den Kund_innen vor Ort: „Damals, als ich begonnen habe, sind wir noch zu den Kunden hingefahren und haben ihnen den Zugang vor Ort installiert. Damals hatte man noch dieses Goodie, dass man auch zu Kunden rauskam und nicht nur hier am Telefon saß. Das ist dann weggefallen, weil wir für das Risiko, wenn wir etwas am Server kaputt machen, durch unsere Installation haftbar sind. Dieses Service haben wir dann ausgelagert. Jetzt gibt es nur mehr die Telefondienste hier vor Ort.“

Die **Arbeit** sei indes **weitgehend gleichgeblieben**: „Die Programme sind vielleicht mächtiger geworden, die Oberfläche sieht anders aus, das System ist komfortabler zum Arbeiten. Aber das Handling selbst ist gleich, in jede Software muss man sich ein bisschen einarbeiten; und die technischen Möglichkeiten, der Zugriff auf die Kunden- und Unternehmenssysteme, waren damals, vor 15 Jahren, schon gegeben.“

Die in den Systemen hinterlegten **Datenbanken** sind heute stärker **vernetzt**, was die **Arbeit erleichtert**, zugleich aber auch **verdichtet**: „Man findet zum Beispiel beim Vermitteln leichter heraus, wo ein Mitarbeiter ist. Ich sehe, wer der Berater des Kunden ist, und auch, wer die Vertretung macht, und kann verbinden. Das erhöht aber auch die Anzahl der Gespräche, die ich in meinem Dienst mache. Ich denke schon, dass es **anstrengender** für die Mitarbeiter ist. Man hat heute mehr aktive Gesprächsführung; früher war man mehr mit der Suche nach Informationen beschäftigt. Das System sorgt also nicht selbst für mehr Stress für den Mitarbeiter, aber vielleicht hat er subjektiv das Gefühl, mehr arbeiten zu müssen, weil er mehr Gespräche am Tag führt. Die **Produktivität ist gestiegen**.“

Der Betriebsrat wünscht sich zur **Entlastung zwar eine Arbeitszeitverkürzung**: „40 Stunden sind schon sehr heftig, gerade in der Telefonie. 30- oder 35-Stunden-Wochen wären schon besser. Ein Mitarbeiter kann nicht acht Stunden am Tag voll konzentriert arbeiten. Die Fehlerquote müsste sinken, wenn ich weniger Stunden Dienst hätte. Aber das müssen wir uns **abschminken, bei gleicher Bezahlung zumindest**. Wir achten eben darauf, dass wir die zehn Minuten Bildschirmpause pro Stunde einhalten.“

Flexibilität bei der Arbeitszeit im Sinne der Mitarbeiter_innen ist also kaum möglich – im Gegenteil: Der Rahmen für die **Arbeitszeit** wurde **ausgedehnt**. Anfänglich wurde im Callcenter von Montag bis Freitag von 9:00 bis 18:00 Uhr gearbeitet. Heute ist ein Teil des Teams 24 Stunden, 365 Tage im Jahr für Notfälle von Kund_innen erreichbar: „Aber sonst ist die Kernarbeitszeit von Montag bis Samstag zwischen 7:00 und 22:00 Uhr. Da arbeiten 95 Prozent. Die, die Nachtdienste machen – das sind nur zwei bis drei Leute pro Nacht, insgesamt sind das etwas mehr als ein Dutzend –, sie machen das in einem Dienstrad. Die anderen können sich, sofern sie das wollen, auch Nachtdienste dazunehmen. Und der technische Helpdesk ist nur Montag bis Freitag hier, von 7:00 bis 19:00 Uhr.“

Im **Rund-um-die-Uhr-Notfallservice sei der Männeranteil in der Belegschaft höher** verglichen mit den sonstigen 40 Prozent im Unternehmen. Ob diese Tatsache mit der aufgrund von solchen Arbeitszeiten schwieriger sich gestaltenden Vereinbarkeit von Beruf und Familie zusammenhängt, hat der Betriebsrat bislang allerdings nicht hinterfragt. Auf die **Gesundheit** der Mitarbeiter_innen und die Anzahl der Krankenstandstage habe der Schichtdienst mit Nachtarbeit im Unternehmen **keine Auswirkungen**. „Es gibt die Möglichkeit, dass sich Mitarbeiter aus anderen Bereichen freiwillig für Nachtdienste melden. Die haben dann ein bis vier Nachtdienste pro Monat.“

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit familiären Pflichten seien **fixe Dienstzeitvereinbarungen möglich**, „zum Beispiel nur am Vormittag arbeiten“. Rund zehn Prozent nutzen diese Möglichkeit, für den Großteil aber erfolgt die **Diensteinteilung elektronisch**. Die konkreten, inklusive Pausen meist acht Stunden umfassenden Dienste werden innerhalb der Kernarbeitszeit vergeben. Die Mitarbeiter_innen können ihre Wünsche vermerken: „Wir haben eine EDV-unterstützte Vorausschau. Da wird aus unseren Erkenntnissen in der Vergangenheit berechnet, welcher Bedarf an Mitarbeitern notwendig ist.“ In der ersten Hälfte des Vormonats geben die Mitarbeiter_innen eigenhändig ihre **Wunschkdienste** ins System ein: „Ich kann mir dann meine Dienste für das kommende Monat zusammenstoppeln.“ Mitte des Monats prüfe das System, ob der Bedarf an Arbeitsstunden zu allen Zeiten gedeckt sei. „Dann füllt das System bei manchen Stunden auf. Dort, wo es zu viele gibt, wird verschoben, und der Rest wird für andere Dienste, die unterbesetzt waren, zugeteilt. Wir haben eine Erfüllungsquote von circa 80 Prozent: Zu **80 Prozent kann der Mitarbeiter Dienste frei wählen, und 20 Prozent teilt das System zu**.“ Danach könne die Teamleitung auf Wunsch der Mitarbeiter_innen händisch eingreifen und Dienste verlegen. „Besser ist es, wenn der Mitarbeiter den Dienst in die **Tauschbörse** reinstellt und sagt: ‚An dem Tag kann ich halt nicht‘ und fragt: ‚Nimmt mir jemand diesen Dienst ab? Dafür könnte ich zum Beispiel einen Samstagdienst nehmen.‘ Da kann man also intern noch herumtauschen“, hält der Betriebsrat fest. „Wir machen **gute Erfahrungen** damit. Da gibt es keine negativen Rückmeldungen, außer es funktioniert irgendwann was nicht. In einem Monat wurden zum Beispiel Mitarbeitern an vier Samstagen Dienste zugeteilt – es kann aber höchstens an zwei Samstagen im Monat gearbeitet werden. Das war ein Systemfehler.“

Im Callcenter gibt es eine **Gleitzeitvereinbarung mit Jahresdurchrechnungszeitraum**. „Man arbeitet also nicht fix seine 40 Stunden in der Woche, man kann auch mal nur 35 Stunden, aber die nächste Woche bis zu 45 Stunden arbeiten.“ Ab der 46. Stunde wäre es eine „echte Überstunde. Der Mitarbeiter darf bis zu 48 Stunden in der Woche arbeiten. Das versucht aber das System zu verhindern.“ Sonntagsarbeit werde auf freiwilliger Basis geleistet, Samstagarbeit

sei wegen der Zuschläge bei manchen Mitarbeiter_innen beliebt, könne deshalb auch leicht eingetauscht werden. „Wir haben das nicht so wie in manchen Kollektivverträgen, dass, wenn mehrere Zulagen zusammenfallen, die höchste gilt, sondern **wir addieren alle Zulagen.**“ So können Mitarbeiter_innen ein höheres Einkommen pro Stunde erzielen.

Den **Arbeitsort** bilde im Moment noch ausschließlich das **Callcenter**: „Wir haben Desk-Sharing hier, aber wir telefonieren alle am Standort.“ Mit einer neuen digitalisierten Telefonanlage werde in Kürze jedoch die **Möglichkeit für Home-Office geschaffen**: „Dann kann ich mit Laptop und Headset auch von zu Hause arbeiten. Als Voraussetzung muss aber auch das Equipment von der Firma zur Verfügung gestellt werden. ‚Bring your own device‘ geht gar nicht.“ Schließlich werde das Equipment im Callcenter für die Arbeit genauso zur Verfügung gestellt. Noch hege die Unternehmensleitung allerdings **Bedenken wegen des Datenschutzes**: „Für seinen Arbeitsplatz zu Hause hat dann jeder selbst die Verantwortung, dass alle Datenschutzrichtlinien eingehalten werden“, betont der Betriebsrat.

Der Betriebsrat sieht indes **mehr Vorteile als Nachteile** für die Belegschaft im Home-Office: „Als Betriebsräte haben wir vor, in Zukunft Home-Office zu forcieren. Man erspart sich die Wegzeit, wenn man tageweise auch von zu Hause aus telefonieren kann. So kann ich mir an einem Vier-Stunden-Telefoniertag auch mal eineinhalb Stunden Fahrzeit ersparen. Schwieriger ist es bei Fällen, wo ich selber noch nicht so fit bin – da kann ich in der Arbeit nebenan einen Kollegen fragen. Vielleicht machen das dann auch eher Kollegen, die fit in ihren Themen sind und sagen: ‚Ich kann selbstständig abarbeiten.‘“

Den Mitarbeiter_innen solle jedenfalls die **Wahl** freistehen, an welchem Ort sie ihrer Arbeit nachgehen. In anderen Callcentern gelte bereits die Vereinbarung, dass Mitarbeiter_innen 30 Prozent ihrer Arbeitszeit zu Hause tätig sein können: „Und das funktioniert laut deren Aussagen recht gut. Ich hoffe, dass es irgendwann hier auch ermöglicht wird“, wünscht sich der Betriebsrat. Ein Tag Home-Office pro Woche sei seiner Meinung nach sinnvoll – mehr allerdings nicht: „Da würde die **soziale Komponente** sehr darunter leiden. Das soziale Gefüge funktioniert hier bei uns sehr gut. Wenn Sie Mitarbeiter fragen, warum sie hier arbeiten, werden fast alle sagen: ‚Weil ich mich so gut mit meinen Arbeitskollegen verstehe.‘“

Menschliches Service im Handel verursacht Personalkosten, die die Unternehmen mit mehr Digitalisierung zu reduzieren versuchen

„In den Amazon Shops gibt es gar keine Verkäuferinnen, sondern man bezahlt auch gleich selbst – auch das könnte im Handel überall kommen. Vielleicht erst in 50 Jahren, aber irgendwann bestimmt.“

AUF EINEN BLICK

- A. Der Wettbewerb** im Handel steigt: durch den Online-Handel, aber auch international, da Angebote aus dem Ausland für inländische Kund_innen dadurch einfacher erreichbar sind. Die Unternehmen reagieren darauf teils mit Qualitäts- und Service-Offensiven, teils mit technologischen Neuerungen, vor allem aber mit dem Versuch, Kosten zu reduzieren – und das vor allem beim Personal.
- B. Die Tätigkeiten** im Handel entwickeln sich auseinander: Während die Arbeit vieler Verkäufer_innen auf Hilfstätigkeiten reduziert wird, die häufig ungelerntes Personal wie Studierende übernehmen, besteht für andere die Chance, die Beratungsleistungen von heute auf ein neues, noch höheres qualitatives Level zu heben als das bereits übliche.
- C. Digitale Hilfsmittel** vereinfachen die Arbeitsprozesse für Handelsangestellte. Mehr Zeitkapazität im Verkauf und in der Logistik wird im Moment allerdings für Personaleinsparungen genutzt und nicht für eine Qualitätssteigerung der Arbeitsbedingungen im Handel.

A. Der Online-Handel verändert die Arbeit im stationären Bereich

24/7 – 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche seine Kunden erreichen: Der Traum von Unternehmer_innen ist mit der Digitalisierung und zahlreichen Online-Einkaufsmöglichkeiten im Handel bereits Realität geworden. Es ist eine umsatzstarke Branche: 63 Milliarden Euro geben Österreicher_innen laut RegioPlan Online-Prognose von 2017 jährlich im Einzelhandel aus.

Das klingt nach einer Erfolgsbilanz, von der auch die Angestellten im Handel profitieren sollten – doch das ist nicht der Fall: Denn die 63 Milliarden Euro Einzelhandelsumsatz stagnieren laut RegioPlan. Bereits 13 Prozent davon fließen in den Online- und nicht in den stationären Handel, 2020 sollen diesen Teil bereits 20 Prozent und 2025 ein Viertel ausmachen. 45 Prozent des Online-Geschäfts kommen darüber hinaus nicht österreichischen, sondern Handelsunternehmen im Ausland zu – das entspricht heute bereits 3,7 Milliarden Euro. Mit der Digitalisierung und der Möglichkeit globalen Einkaufs stehen der österreichische Handel und damit die Beschäftigten im stationären Handel hierzulande in direkter Konkurrenz zu jenem jenseits der Grenze – die

Branche gerät unter Druck. Das betrifft wiederum die vielen Frauen, die im Handel arbeiten: Laut AMS-Qualifikationsbarometer von 2014 waren von den rund 290.000 Beschäftigten fast drei Viertel weiblich.

Der Textilhandel ist von der Online-Konkurrenz übrigens besonders stark betroffen: Laut RegioPlan Online Prognose 2017 kaufen 27,5 Prozent der Bevölkerung in Österreich Bekleidung im Internet, 2025 werden es laut RegioPlan bereits vier von zehn Personen sein. Der österreichische Betriebsrat eines großen, international tätigen Textilhandelsunternehmens mit vielen stationären Einkaufsmöglichkeiten sieht folglich **„die größte Gefahr“** für seine Branche **„im Online-Handel“**. Da machen wir uns das stationäre Geschäft kaputt, gefährden ohne Weiteres Arbeitsplätze und auch den Kundeservice, der im Online-Geschäft nicht vorhanden ist.“ Jedes große, stationäre Handelsunternehmen verfüge zwar auch über einen Online-Shop – damit können aber keine Umsatzverluste im stationären Handel aufgefangen werden. Im Internet existieren zudem **reine Online-Händler_innen als Konkurrenz**: „Mit Amazon und Zalando gibt es zwei Marktriesen, die nicht einzuholen sind.“ Das **Kaufverhalten** habe sich außerdem in den vergangenen Jahren deutlich **verändert**: Anstelle von teureren Produkten kaufen Kund_innen vermehrt günstigere, was das Umsatzwachstum im Beispielunternehmen ebenfalls einbremst. Trotz nach wie vor steigender Umsätze versuche das Unternehmen bei **Personalkosten einzusparen**: So habe das Unternehmen innerhalb von zehn Jahren die Anzahl der **Beschäftigten um ein Viertel reduziert** – davon betroffen waren vor allem Frauen, denn der Frauenanteil im Unternehmen liegt bei etwa 80 Prozent.

B. Mit der Digitalisierung löst sich Arbeit im Handel auf

„Menschliches Service verursacht Personalkosten, die sind bei uns hoch und müssen erst mal verdient werden. Österreicher sind ja nicht sehr veränderungsfreudig – in unseren Breiten wird das vielleicht nicht so schnell vollzogen wie in Japan zum Beispiel“, gibt die Expertin zu bedenken. Sie geht allerdings auch davon aus, dass es vor allem von den Kosten für die weitere notwendige Digitalisierung abhängt, ob Handelsunternehmen den stationären Handel in Richtung serviceloser Selbstbedienung und automatisierter Logistik vorantreiben und folglich auf Mitarbeiter_innen im Verkauf oder der Logistik verzichten. Heute aber sind sie noch da: Verkäufer_innen und Logistikmitarbeiter_innen im Handel. Ihre Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen verändern sich allerdings bereits.

B1. Die Arbeit von Verkäufer_innen entwickelt sich in der Qualität auseinander

Eine Expertin aus dem Technologiebereich skizziert weitere Wege, wie mit der **intensiveren Nutzung digitaler Technologien** und der **voranschreitenden Automatisierung** im Handel Arbeitsplätze verloren gehen könnten: Mit gechipten Waren, also der Radio Frequency Technical Identification, benötigen Kund_innen weder Kassamitarbeiter_innen noch Selbstscanner-Kassen, um Waren zu bezahlen – „die sind eigentlich schon oldfashioned“. Produkte, die Kund_innen erwerben wollen, werden in einer Art Schleuse gescreent, die zu bezahlende Summe automatisch berechnet und von der Bankomatkarte abgebucht. „Da wird also alles automatisch gemacht – **die Mitarbeiterinnen an der Kasse wären damit vollkommen obsolet**. Da brauche ich eigentlich nur noch den Sicherheitsmenschen an der Tür, der prüft, dass ich das System nicht umgehe.“

Wie im Online-Handel wären damit **Verkäufer_innen** auch im stationären Handel zur Unterstützung der Kund_innen nicht mehr zwingend **notwendig**. Mithilfe von gechippten Produkten könnten sich die Kund_innen per Smartphone über seine Einkaufsliste durch das Geschäft zu den gewünschten Produkten lotsen lassen. **Virtuelle Beratung** wäre dadurch genauso wie online zu Hause per Chat oder per programmierten Bot im Geschäft mit einem **Avatar** möglich.

Denkbar wäre jedoch ebenso die Weiterentwicklung des Berufs von Verkäufer_innen – möglicherweise auch mit digitalen Hilfsmitteln bei der Beratung: „Für Geschäfte mit High Quality Service, wo die **Verkäuferin** weit **mehr Qualifikationen braucht als heute** – dass sie nicht nur gut **kommunizieren** muss, sondern im Lebensmittelhandel zum Beispiel Expertin im Kochen oder in der Ernährungswissenschaft ist. Die Kundin sagt vielleicht, sie möchte für Gäste kochen – aber der eine ist Veganer, die andere ist nur Vegetarierin. Und die Verkäuferin sagt dir, was sie dir empfehlen könnte, du zum Kochen brauchst, und würde Kunden auch bei der Lebensmittelsuche nicht alleine lassen.“

Das stelle jedoch Services dar, die sich Unternehmen möglicherweise nur dann leisten, wenn die Kund_innen teurere Produktpreise bezahlen und die Produkte nicht für alle leistbar seien. Diese Services seien laut Expertin jedenfalls auch in anderen Bereichen des Handels möglich: „Im Modehandel wäre das dann die **Typ- und Stilberatung**. Die Verkäuferin **hätte auch ein digitales Profil zur Verfügung**, weil wir viele Informationen über uns bereits freiwillig hergeben. Da könnte sie dann fragen: Möchtest du heute was, um wieder mit deinem Freund schön essen zu gehen? Oder brauchst du neue Kleidung für dein Hobby?“ Technisch ist es bereits möglich, dass Unternehmen solche **Informationen aus Big Data ziehen**. In Österreich werde das aber auch aus rechtlichen Gründen nicht genutzt: „Das ist natürlich auch eine Frage des Datenschutzes. Aber wir kennen das schon bei Supermärkten in den USA, wo man, obwohl noch gar keine Schwangerschaft festgestellt wurde, schon unser anderes Verhalten ausgewertet wird und deshalb Werbung für Pampers bekommt.“

Den Großteil der Mitarbeiter_innen im Beispielunternehmen machen trotz alledem nach wie vor Verkäufer_innen aus. Viele der Kund_innen nutzen die **Beratungsleistung allerdings kaum noch** – stattdessen ist **Selbstbedienung** angesagt, wie der Betriebsrat des Handelsunternehmens ausführt: „Ich verstehe das. Wenn ich einkaufe, mag ich das gar nicht, wenn drei Verkäuferinnen um mich herum schwirren und mir zwölf Hosen in die Umkleidekabine schicken. Ich bin auch einer, der schnell durchgeht, schaut und kauft. Die glorreichen Zeiten, als man ins Geschäft gegangen ist, einen die Verkäuferinnen beraten haben, und man ist nicht nur mit zwei Paar Socken, sondern auch Anzug, Hemd und Hose hinausgegangen ist, die sind vorbei. Nicht, weil unser Personal nicht mehr so toll oder qualifiziert ist, sondern weil es von den Kunden nicht mehr so verlangt wird.“ Dieses Kaufverhalten habe allerdings dazu geführt, dass die Unternehmensleitung heute **weniger Personal für dieselbe Verkaufsfläche** einplane.

Der unternehmenseigene Online-Shop ziehe **Umsatz** aus den stationären Geschäften in Österreich ab – zugleich bedeute er für Mitarbeiter_innen im stationären Handel aber **zusätzliche Arbeit**: „Der Kunde darf online kaufen – und kann im Geschäft umtauschen. Das heißt, ich habe einen Arbeitsaufwand im Geschäft, ohne dass dem Umsatz gegenübersteht.“ Darüber hinaus **steige die Bereitschaft** der Kund_innen, **online einzukaufen**: „Ich selber würde zum Beispiel Bankgeschäfte nie virtuell machen. Die Generation, die das nicht mag, wird aber immer mehr aussterben, und die Generation, die es nicht anders kennt, ist bereits da. Deshalb kann das natürlich auch bei uns im Handel explodieren.“

Das Unternehmen versucht zwar mit speziellen **Aktivitäten**, Kund_innen in den stationären Handel zu locken: „Solche Events mit Gutscheinen oder Ähnlichem gibt es. Für die Mitarbeiter bedeuten sie aber nur nochmals Stress, weil die dann zu **außergewöhnlichen Arbeitszeiten**

stattfinden, abends oder nachts. Das ist für den Kunden vielleicht super, wenn es dann ein Glas Prosecco gibt, aber für die Mitarbeiter ist das nur **doppelte Arbeit**.“ Eine höhere Bezahlung erfolge in solchen Fällen nicht unbedingt: „Nur wenn es eine Überstunde ist und wenn das nach 20 Uhr ist, dann auch.“

Arbeitgeber_innen im Modehandel und deren Interessensvertretungen fordern seit einigen Jahren, **Überstunden- und Nachtzuschläge** zu kürzen sowie am **Sonntag zu öffnen**. Der Betriebsrat sieht das nicht nur hinsichtlich der Situation der Mitarbeiter_innen kritisch – er glaubt auch nicht an den unternehmerischen Erfolg: „Ich bin nicht der Meinung, dass, nur weil ich die Öffnungszeiten verändere, ich auch mehr verkaufe. Deshalb brauche ich am Sonntag auch nicht mehr Hosen als sonst. Und wenn ich um 17 Prozent **längere Öffnungszeiten** habe, habe ich auch 17 Prozent **mehr Personalkosten** und 17 Prozent **höhere Energiekosten**. Da braucht es Licht, Musik, also Strom – diese Kosten muss ich erst mal umsetzen.“ In Einkaufszentren profitieren von längeren Öffnungszeiten vor allem deren Betreiber durch Umsatzbeteiligungen, weniger die Händler_innen: „Der Umsatz würde sich zwar erhöhen, der Gewinn für den Verkäufer aber nicht so sehr, weil er auch Kosten hat und obendrein noch mehr Miete über den höheren Umsatz zahlt.“ In anderen EU-Ländern mit Gesetzen, die längere Öffnungszeiten erlauben, würden diese häufig aus genau diesen Gründen nicht unbedingt genützt. Der Betriebsrat geht davon aus, dass sich das **Einkaufsverhalten der Kund_innen nicht durch längere Öffnungszeiten verändert**: „Der Kunde, der auf Beratung steht – da kann es noch so tolle Online-Shops geben –, der wird nicht online einkaufen, und der, der online einkaufen will, kommt auch nicht durch längere Öffnungszeiten ins Geschäft.“ Mittelfristig werde es solche trotzdem geben: „Auch die Sonntagsöffnung wird kommen, ob es mir gefällt oder nicht.“ Der Betriebsrat baut darauf, dass die **Gewerkschaft** der Arbeitgeber_innenvertretung für diesen Fall zum Beispiel bei Zuschlägen keine oder **wenige Zugeständnisse** macht.

Aufgrund der weiteren **Digitalisierung** mit einem neuen SAP-System werde der **Verkaufsprozess** in den Filialen im Hintergrund **vereinfacht**: „von der Warenannahme weg, in die Warenwirtschaft rein, die Einbuchung und Umbuchung“. Außerdem werden Filialen durch das neue System automatisiert verständigt, wenn Ware vom Lager in die Filiale unterwegs sei. „Sie können sich also auch personaltechnisch weitaus einfacher darauf einstellen und planen, wann wer wo Ware entgegennehmen muss. Das muss man sich anschauen, ob man diese **freie Kapazität** dann wieder **mehr in der Beratung** im Geschäft **einsetzt** oder ob es weiteren **Personalabbau** gibt.“

Das Unternehmen beschäftige auch laufend **geringfügig ausgebildete Verkäufer_innen**. „Unsere Mitarbeiter im Verkauf sind heute überwiegend Studenten und Studentinnen, weil die im Handel mit seinen flexiblen Arbeitszeiten auch wirklich gut aufgehoben sind.“ Tatsächlich bestätigt das AMS-Qualifikationsbarometer von 2014, dass die Teilzeitquote im mit Instandhaltung und Reparatur von Fahrzeugen zusammengefassten Handelsbereich enorm hoch ist: Bei Frauen liegt sie bei 56 Prozent, bei Männern bei 13 Prozent (2017). Teilzeitarbeit im Handel erscheine für Studierende im Vergleich zur Gastronomie attraktiv, erklärt der Betriebsrat, und das Unternehmen spare dadurch Kosten. Außerdem: „Das ist **Personal**, bei dem ich von vorneherein weiß, dass ich als Unternehmen **nicht** die nächsten 40 Jahre **gebunden** bin, weil die sich nach ihrem Studium von alleine woanders umschauchen werden.“

Im Unternehmen arbeiten die angelernten Verkäufer_innen üblicherweise mit erfahrenen, professionell ausgebildeten zusammen: „Wenn ich also professionellere Beratung brauche, dann **helfen** sie sich natürlich **gegenseitig** aus.“ Die fehlende Ausbildung kann Auswirkungen auf die Arbeit im Verkauf haben: „Abstecken ist auch nicht so einfach. Wenn die Studentin zum Beispiel erst den zweiten Tag da ist, kann sie das nicht.“

Studierende werden im Unternehmen nach Kollektivvertrag im ersten Jahr eingestuft. Sie er-

halten damit **gleich viel Einkommen wie ausgebildete Verkäufer_innen** im ersten Dienstjahr. „Das ist egal, ob ich Einzelhandelskauffrau gelernt habe oder nicht. Die Bezahlung richtet sich nach der Tätigkeit. Das ist zwar blöd, aber die Verkäuferin, die das dreieinhalb Jahre gelernt hat, verdient gleich viel wie die von der Straße, die als Quereinsteigerin von der Uni kommt und sagt: „Ich mache das mal zwei Jahre.““

Der Betriebsrat versucht grundsätzlich, zuversichtlich in die Zukunft zu schauen: „Wir kommen im Modehandel in keinem einzigen Bereich darum herum, Menschen zu beschäftigen. Bei uns wird Ware angefasst. Den **Verkauf im stationären Handel kann kein Roboter oder Computer übernehmen.**“ Zugleich zeige ihm das Beispiel des Amazon-Supermarkts, dass **stationärer Handel ohne Personal** auskommen kann, was seinen Optimismus doch wieder schwinden lässt: „Da gibt es gar keine Verkäuferinnen, sondern man bezahlt auch gleich selbst. Auch das **könnte im Handel überall kommen** – vielleicht erst in 50 Jahren, aber irgendwann bestimmt.“ In Testfilialen des Modehändlers gibt es ebenso bereits Möglichkeiten zum **selbstständigen Bezahlen**: „Wir haben in ein oder zwei Testfilialen ein neues System in der Kartenzahlung, wo man mit der Kundenkarte einfacher bezahlen kann.“ Dass der **Modehandel** damit gänzlich ohne Verkäufer_innen auskommen wird, **bezweifelt** der Betriebsrat aber: „Ob ich einen Liter Milch oder eine neue Hose haben möchte – das ist schon ein Unterschied. Die Milch schmeckt gleich. Aber bei einer Hose, die muss ich schon anziehen, und die Verkäuferin muss die dann wieder wegräumen. Und dass ich einen Anzug oder ein Ballkleid ohne Beratung kaufe, das ist eher selten der Fall.“ Bei Kleidung seien ja manchmal **Änderungen nötig**: „Es gibt schließlich nicht nur lange Menschen, sondern auch kurze. Auch wenn Anpassungen nicht unbedingt bei uns stattfinden müssen, sondern in der Schneiderei ums Eck: **Kleider aus dem Automaten** zu verkaufen ist deshalb nicht so einfach möglich.“

Grundsätzlich ändere sich **an der Arbeit** der Verkäufer_innen im Modehandel durch die Digitalisierung **kaum etwas**. „Sie berät weiter die Kunden, sortiert die eine oder andere Hose ein, bringt die Kunden zur Kasse. Man zieht das Etikett über den Scanner und kriegt dafür Geld, oder der Kunde zahlt mit Karte.“ Die Zahlung an der Kasse aber benötige heute weniger Zeit: „Der Bargeldkontakt wird weniger, der **Zahlungsvorgang dadurch schneller**, weil ich nicht mehr wechseln und zählen muss. Auch das Abrechnen wird schneller, weil ich auch da nicht mehr so viel zählen muss, sondern nur die Belege ablegen. Da wird man über kurz oder lang auch **nicht mehr so viele Kassen brauchen.**“

Für Neuerungen an der Kassa sind im Unternehmen zwar Schulungen vorgesehen, aber: „In der Praxis ist das so, dass sie eingeladen wurden, die sind dann acht Stunden gesessen, haben einen Vortrag gehört und haben keine Unterlagen mitbekommen. Die haben nicht üben dürfen. Außer dass sie Fragen stellen durften, konnten sie nichts machen. Das war **keine sehr praxisnahe Schulung.**“ Bei kleineren Umstellungen lasse auch die **Informationspolitik** des Unternehmens **zu wünschen übrig**: „Da erhält man Donnerstag einen Anruf: „Seit Montag haben wir ein neues System – kennen Sie das noch nicht?““

Zugleich bildet das Unternehmen nach wie vor Einzelhandelskaufleute aus. Das Thema Online-Handel fließt in Österreich einige Monate lang in die Ausbildung mit ein. In Deutschland gibt es dagegen eine eigene Ausbildung für den Online-Handel. „Ich finde das schade, weil das in Österreich noch zeigt, dass der stationäre Handel wichtig ist“, gibt der Betriebsrat dem österreichischen Ausbildungsmodell den Vorzug. Mit einer mehrjährigen Online-Handels-Ausbildung setzt der deutsche Staat im Gegensatz zum österreichischen in seinen Augen ein Zeichen: „Man will die Verlagerung in den Online-Handel fördern.“

Für Angestellte mit Maturaabschluss wird im Beispielunternehmen eine studienähnliche Ausbildung als Vorbereitung für die Arbeit in gehobeneren Positionen des Betriebs angeboten.

Von der **hohen Qualität der Ausbildung** ist der Betriebsrat überzeugt: „Wir bilden gut aus. Und jeder, der hier war, wird von anderen mit Handkuss genommen.“ Er sieht auch die Zukunft positiv: „Wir befinden uns im Handel in einer Phase, wo die **Beratungstätigkeit** der Verkäuferin **wieder zunehmen wird**. Und wenn ich eine Lehre habe, dann kann ich mit allem handeln. Ich werde zwar nicht vom Sockenhändler zum Prokuristen, aber es gibt schon Möglichkeiten, im Handel sich zu verändern. Der **Konkurrenzkampf steigt** aber natürlich. Wenn ich weiß, im nächsten Jahr gibt es möglicherweise nur noch halb so viele Leute, dann wollen viele natürlich ihren Arbeitsplatz retten – komme, was wolle.“ Im Unternehmen gebe es zudem interne Stellenausschreibungen und ein Kursprogramm: „Mit ein bisschen Eigeninitiative geht was, zumindest für die, die flexibel sein können.“

Zur voranschreitenden Digitalisierung und zu den Auswirkungen auf die Verkäufer_innen sagt der Betriebsrat: „Ich würde mir grundsätzlich zwar wünschen, wir schaffen den ganzen Online-Handel ab, dann schaffen wir wieder Arbeitsplätze, aber das wird es nicht spielen. Wir werden es nicht verhindern können. Zu sagen: ‚Das ist jetzt alles schlecht‘ hilft mir nicht weiter, also **muss** ich auch **die Chancen sehen**. Man müsste sich einfach selber umstrukturieren. Wenn man heute noch kann, ist es wichtig, dass ich mehr **Wissen anhäufe**, mitschwimme und auf den Zug aufspringe – dann gibt es Chancen. Das wird aber **nicht jeder können**.“

Der Betriebsrat wünscht sich außerdem, dass **der Staat für gleiche Wettbewerbsbedingungen für Online-Handels-Unternehmen und stationären Handel sorgt**, etwa hinsichtlich der Steuern: „Das könnte auch der Staat noch unattraktiver machen. Dann müssten die auch Preise erhöhen.“

B2. Lagermitarbeiter_innen

Die **Automatisierung in der Logistik** des Handels sei durch die Digitalisierung in der Praxis bereits ebenso sehr fortgeschritten. So **könnte sie in Zukunft sogar alle menschlichen Arbeitsschritte ersetzen**. Rein technologisch wäre laut Expertin schon heute folgendes Szenario denkbar: „Wenn ich meinen Kühlschrank so programmiert habe, dass ich immer vier Liter Milch drinnen habe, übermittelt er, bevor ich das letzte rausnehme, automatisch ein Signal an den Supermarkt oder gleich an das Zentrallager. Dort sammelt das Warenkorbkisterl die drei Liter ein, kombiniert sie am Fließband mit anderen Waren, die ich online bestellt habe; dann wird alles automatisch verpackt. Vielleicht bringt das noch ein Lkw-Fahrer oder eine -Fahrerin zu mir nach Hause, vielleicht auch eine Drohne.“ Die Ware Zustellung in Pkw-Kofferräumen werde ebenfalls bereits getestet.

Der Online-Shop des Beispielunternehmens gleicht die Arbeitsplatzverluste in den Geschäften zwar nicht aus, **im Lager** wurde allerdings bislang nicht eingespart. Im Gegenteil: Im Lager **bedeutet der Online-Verkauf sogar mehr Beschäftigung**. Der Betriebsrat erklärt den Grund dafür: „Es braucht ja jemanden, der die Ware aus dem Lager holt, in einen Karton verpackt und verschickt. Das macht er ja nur für einen anderen Kunden, also zum Beispiel nicht für die Filiale in Linz, sondern eben für den Herrn Meier aus Linz.“

Wie in den Geschäften des Unternehmens arbeiten auch im Lager mehrheitlich Frauen. Konkret sind es – genauso wie im Unternehmen – 80 Prozent der Mitarbeiter_innen. „Mal abgesehen von Lieferungen mit schweren Paletten. Aber sonst sind auch diese Tätigkeiten interessanterweise überwiegend weiblich besetzt.“ Auch hier schreitet die Digitalisierung voran, indem im Lager ein **neues SAP-System** umgesetzt wurde. Vor dieser Umsetzung hatte jeder Arbeitsbereich des Unternehmens über ein eigenes Programm verfügt. Das neue System solle nun „in vielen Be-

reichen die **Arbeit erleichtern**“. Es **könnte** jedoch auch zu **Personalabbau** führen, befürchtet der Betriebsrat.

Grundsätzlich seien die Aufgaben im Logistikcenter aber dieselben wie vor dem aktuellen Digitalisierungsschritt: „Wir bekommen die Ware roh hierher. Und wir versehen sie mit Verkaufsetiketten, Warensicherungen und Bügel. Für Osteuropa müssen wir auch Pflegehinweise einnähen – und anschließend verschicken wir sie in die Filiale.“ Das neue System **verändere die Arbeitsabläufe in der Logistik**: „Da gibt es **Zwischenschritte**, die wir in Zukunft nicht mehr machen müssen, **die vom System übernommen werden**.“ Liefertermine seien beispielsweise auf Grundlage der Angaben der Lieferant_innen früher manuell berechnet worden; heute übernehme das das System: „Das System entscheidet dann ganz automatisch, was mit der Ware passiert. Das heißt, beim Wareneingang werden wir **schneller**.“ Zum Teil kamen auch **Arbeitsschritte dazu**: Früher haben die Mitarbeiter_innen den Lieferschein nur um die Anzahl der Packstücke erweitert und dann den Lkw-Fahrer_innen übergeben. Heute werden alle Packstücke gescannt, um daraus eine Ladeliste zu erstellen, die sodann mit dem sogenannten OK-Scan bestätigt wird, und mit einem dritten Scan der Transport. „Das führt heute zu einem deutlichen Mehraufwand. Der wird aber wieder kleiner, wenn sich die Leute an die neuen Schritte gewöhnt haben.“

Am Ende dieses Arbeitsprozesses werde **Denkarbeit** zum Teil übrigens durch **manuelle ersetzt**: Nach Abschluss der Arbeit in der Logistik, wenn die Ware für den Transport oder Versand fertig vorbereitet sei, scannen die Mitarbeiter_innen nochmals die Ware als auch den ursprünglichen Lieferschein oder Rechnungen der Lieferant_innen, die sie zudem im System speichern. Mit dem OK-Scan erhält die Finanzbuchhaltung heute vollautomatisiert diese Informationen und rechnet den Wareneingang mit Lieferant_innen ab. Vor der Systemumstellung wurden Wareneingang und Lieferant_innenrechnungen von Mitarbeiter_innen im Logistikcenter kontrolliert und an die Finanzbuchhaltung weitergegeben. „Hier sind auch **Arbeitsplätze verloren** gegangen“, stellt der Betriebsrat fest.

Insgesamt brauchen Mitarbeiter_innen durch das neue digitale System für die Arbeit an einem konkreten Produkt **weniger Zeit**. Ob der Zeitdruck dadurch sinkt, kann der Betriebsrat noch nicht abschätzen: „Am Ende des Jahres wird jede produzierende Stunde mit den produzierten Teilen verglichen werden.“ Sofern die **Produktivität** durch die Arbeit mit SAP **deutlich gesteigert werde**, könne das **Unternehmen unterschiedlich darauf reagieren**. „Dann wird der Arbeitgeber überlegen: ‚Kaufe ich mehr ein, um noch mehr zu schaffen, oder ich baue Personal ab?‘“

Von einem **Personalabbau** in Österreich **geht der Betriebsrat** allerdings **nicht aus**, wenngleich aus anderen Gründen: „Wir haben die Expansion in Osteuropa noch nicht abgeschlossen. Da ist noch viel unerschlossenes Gebiet – daher glaube ich, dass wir hier noch ein relativ sicherer Standort sind.“ Dass der gesamte **Logistikstandort nach Osteuropa ausgelagert** werde, sei seiner Meinung nach **unwahrscheinlich**: „Das wäre auch schon ohne SAP möglich gewesen und war eine meiner größten Befürchtungen, als Kroatien in die EU kam.“ Das Unternehmen hätte sich mit einem Standort am Hafen Transportwege und Lohnkosten ersparen können. „Das haben sie aber nicht gemacht, sondern hier am Standort in den vergangenen drei Jahren **investiert**, was einem als Betriebsrat ein bisschen Sicherheit gibt.“ Das Unternehmen hatte in der Vergangenheit außerdem bereits mit externen Dienstleister_innen in Osteuropa zusammengearbeitet, damit jedoch keine guten Erfahrungen gemacht: „Dort kam es zu deutlichen Qualitätsunterschieden. Ich glaube, einer der Hauptgründe, warum wir hier bleiben, ist, weil wir **bessere Qualität** liefern können.“

Für den Umgang mit dem neuen System und neuen Scannern wurden die Logistikmitarbeiter_innen innerhalb der Arbeitszeit geschult. Die Führungskräfte des Logistikcenters entschieden,

nicht nur wie vom Konzern ursprünglich geplant **Multiplikator_innen** auszubilden, sondern alle **Logistikmitarbeiter_innen zu schulen**: „Weil die Multiplikatoren sonst ihre Arbeit selber nicht mehr geschafft hätten, weil sie nur den anderen helfen müssen. Selbstverständlich hat das sehr viel Zeit und auch Geld gekostet, aber das ist es uns hier wert.“ Ein weiterer Grund für diesen Schritt war zudem die höhere Komplexität der Arbeit am Standort, die mit Lieferungen nach Osteuropa einhergehe. Dafür müssen zusätzliche Dokumente ebenfalls automatisiert mit dem System erstellt und versendet werden. Die Schulungen fanden **nicht per E-Learning**, sondern in Teams statt, „mit **Präsentationen** und **Übungen im Testsystem**. Auf diesem Testsystem haben wir dann einen **täglichen Arbeitsablauf simuliert**, vom Warenannehmen bis zum Warenverschicken. Das heißt, wir haben Waren gebucht, wir haben Etiketten produziert – da durfte jeder die einzelnen Schritte ausprobieren und üben. Auch die Arbeit am moderneren Scanner musste neu erlernt werden.“

Der **Lernerfolg sei keine Frage des Alters oder des Geschlechts**, sondern die Gewohnheit, wie häufig die Mitarbeiter_innen auch im privaten Umfeld Computer verwenden: „Das ist nichts Altersabhängiges und auch nichts Geschlechtsabhängiges. Es gibt genauso Männer, die keinen Computer zu Hause haben, wie Frauen.“ Insbesondere solchen Mitarbeiter_innen, die sehr lange mit dem alten System gearbeitet hatten, sei die Einschulung schwerer gefallen: „Nicht weil sie weniger schnell auffassen, sondern weil sie das andere bereits 20 Jahre **lang benutzt** haben. Gewohnheiten abzulegen ist immer schwierig, und wenn sie länger andauern, dann lege ich sie auch schwerer ab“, stellt der Betriebsrat fest. Herausforderungen stellten zudem ein **neues Programm** und das **lokale Arbeiten am virtuellen PC** dar, wodurch die Daten nicht mehr auf lokalen Computern, sondern über eine virtuelle Verbindung direkt auf dem Hauptserver des Unternehmens gespeichert wurden: „Es ist deshalb wichtig, wo ich die Dateien abspeichere. Das muss der Mitarbeiter auch neu lernen.“

Für Mitarbeiter_innen, die bereits lange im Betrieb tätig sind und trotz aller Bemühungen **nicht mit den neuen Entwicklungen Schritt halten können, werden neue Tätigkeiten im Betrieb gesucht**: „Mitarbeiter, die so lange beim Unternehmen sind, werden wegen solcher Banalitäten nicht gekündigt, um Gottes willen. Da kosten die einfach auch viel zu viel Geld, auch wenn sich das vielleicht blöd anhört. Da würde man eher schauen, ob man den vielleicht in einem anderen Bereich besser einsetzt.“

Die Arbeit der Mitarbeiter_innen sei nun **weniger fehleranfällig**, „weil das System vieles, wie zum Beispiel eine falsche Stückzahl, vorweg korrigiert“. Und weiter: „Das Schöne an SAP ist: Habe ich einen vorgelagerten Schritt nicht gemacht, kann ich den nächsten nicht machen. Habe ich den OK-Scan nicht gemacht, kann ich keine Filialliste machen. Ohne Filialliste kann ich keinen Transportauftrag erstellen, ohne Transportauftrag kann die Ware nicht an die Filiale geliefert werden.“ Doch räumt der Betriebsrat auch ein: „Früher ist ein Fehler vielleicht auch nicht aufgefallen – heute fällt er auf, weil dir das System heute sagt: ‚Das darfst du nicht.‘ Das kann Mitarbeiter, die nicht offen für das System sind, in eine **Stresssituation** bringen. Das sind jene, die den Vorteil noch nicht erkannt haben.“

Neue digitale Warensicherungssysteme wie etwa Klebe-Etiketten mit digitalem Sicherungstreifen **erleichtern** die Arbeit der Logistikmitarbeiter_innen **weiter**: „Weil das den Prozess vereinfachen würde. Wenn die Sicherung schon im Etikett drinnen ist, macht die Mitarbeiterin in einem Schritt Etikett und Sicherung dran.“ Eine solche Umstellung müsse das Unternehmen aber für den gesamten Konzern umsetzen, betont der Betriebsrat: „Wir können nicht hergehen und sagen: ‚Wir machen erst eine, dann die nächste Filiale‘ – weil sich die auch untereinander Ware zuschicken. Wenn ich überall andere Sicherungssysteme verwende, würde das nur zu Chaos führen.“

Die **Arbeitsplatzsicherheit** für die Mitarbeiter_innen hat sich durch zusätzliche Kompetenzen ebenfalls **nicht verändert**, weil auch vor der Systemumstellung in einem eigenen System gearbeitet worden wäre: „Einfach nur SAP zu kennen reicht bei uns nicht aus. Das ist zwar eine Standardsoftware, und wir haben auch viele Standardmodule behalten, aber auch sehr viele Eigenkreationen.“ Deshalb verfügen die Mitarbeiter_innen über spezielles Wissen, das andere nicht aufweisen. Andererseits könne die zusätzliche Qualifikation nun aber dabei helfen, den Arbeitsplatz zu wechseln. Das biete laut Betriebsrat eine **Chance für Veränderungswillige**: „SAP ist die Zukunft. Auch wenn das SAP-System von Firma zu Firma anders ist – die Grundkenntnisse habe ich. Wenn sich jemand beruflich weiterentwickeln will, dann kann der sagen: ‚Ich habe schon mit SAP gearbeitet.‘“

C. Weniger Personal, mehr Zeitdruck

Zeit- und Arbeitsdruck auf die Verkäufer_innen im Modehandel werden nicht nur größer – sie seien bereits jetzt sehr hoch: „Unsere lieben, aber armen Verkäuferinnen haben jetzt schon einen enormen Druck, weil die Produktivität, die ihnen vorgeschrieben wird, schon in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist. Ich behaupte: Da ist nicht mehr sehr viel Luft da, aber das sehen Unternehmer immer anders – also wird es nochmals passieren. Das wird nicht nur wegen der Digitalisierung so sein, aber das ist natürlich ein gutes und deutliches Argument für den Unternehmer, weil der wieder gegenrechnet. Der sagt: ‚Jetzt dauert ein **Bezahlvorgang** nicht mehr 27, sondern nur noch 22 Sekunden, und über den Tag hinweg brauche ich zum Beispiel zwei **Kassiererinnen weniger**.‘ Der Arbeitsdruck ist enorm und wird noch größer – und der Stress auch.“

Die **Produktivität** im Verkauf werde vom Verkaufsleiter **geplant**, zum Beispiel anhand von Vorjahresumsätzen oder Wetterdaten. Den Spielraum gibt aber das Unternehmen vor: „Dafür bekommt er ein gewisses **Kontingent an Arbeitsstunden** zugewiesen. Das System sagt ihm: ‚Für diesen Umsatz brauchst du x Stunden Kasse, y Stunden Beratung, z Stunden Packen.‘ Und die darf er dann verteilen, mehr nicht. Wir haben schon eine Umverteilung der Produktivitäten im Verkauf vorgenommen. Da wird von vornherein weniger Beratung zugewiesen, eine Studierende weniger engagiert.“

Die Mitarbeiter_innen erfahren ihren Dienstplan 14 Tage im Voraus, „weil das gesetzlich so vom Arbeitszeitgesetz her geregelt ist. Die einzelnen Tätigkeiten sind oft erst sehr kurzfristig bekannt. Man weiß nicht: Ist man jetzt vier Stunden am Beraten oder mal hinten im Lager aufräumen helfen? Das Prognostizieren ist aber auch schwer möglich. Da kommt mal ein Bus, und schon laufen viele Touristen ins Geschäft.“

Das Personal im stationären Handel wird **knapp geplant**: „Es läuft heute aber leider auch oft so, dass man eine Notbesetzung plant. Und wenn es dann mehr Kunden werden, muss man halt schneller rennen.“ Zu Spitzenzeiten helfen andere Mitarbeiter_innen, zum Beispiel aus der Inhouse-Logistik, im Verkauf aus, um etwa Umkleidekabinen aufzuräumen – „oder es schaut eben unaufgeräumt aus. Fakt ist halt, der Arbeitgeber – und das ist sicher nicht nur unserer –, der ist profitorientiert, kein Samariter. Der schaut darauf, das er mit **wenig Aufwand** den **größten Profit einfährt**. Das stresst die Mitarbeiter, die Kunden natürlich auch. Und stressige Kunden können dann schon mal grausam werden, also nochmals **mehr Stress** bedeuten.“ Die **Arbeitsbedingungen** im Verkauf haben sich **deutlich verschlechtert**, die Entlohnung hat sich nur wegen der Zuschläge auf manche Stunden verbessert, nicht aber pro Stunde, betont der Betriebsrat.

Die Arbeit im Logistikzentrum wurde mit dem neuen System **nicht diversifiziert**, also nicht nach einzelnen Arbeitsschritten unter den Mitarbeiter_innen neu aufgeteilt: „Das gibt es in einigen Standorten: den Experten für nur das. Wir sehen das anders: Wenn Mitarbeiter alle Arbeitsschritte können, kann man sie **flexibel einsetzen**.“ Der Betriebsrat spricht von **Überstunden** mancher, die **Minusstunden** anderer gegenüberstehen – „was wir hier **verhindern** wollen. Das verstehe ich auch als Betriebsrat, weil es auch unnötig ist. Ich schicke einen heim, weil der wenig zu tun hat, und der andere hat Arbeit ohne Ende. Da soll der doch lieber dableiben, und beide haben gleichermaßen Arbeit. Und der Arbeitgeber muss nicht da Überstunden bezahlen und dort die Minusstunden, die am Jahresende verfallen. Das ist bei uns besser organisiert. Aber die Mitarbeiter müssen eben mehr lernen – oder ‚dürfen‘ muss man ja heute schon sagen.“

Eine Reise durch die digitale Arbeit im Hotel

„Es ist im Prinzip egal, ob die Susi oder die Maria dort sitzt.
Es ist eine Einheitsarbeit, die Montag bis Sonntag gleich ist.
Da geht der Mensch verloren.“

AUF EINEN BLICK

- A. Digitalisierung** ist im Tourismus kein Fremdwort mehr. Viele Services rund um, aber auch in Hotels laufen digital unterstützt ab. Schon allein wegen des zunehmenden Wettbewerbs können und wollen sich Unternehmen der Digitalisierung nicht verschließen.
- B. Die Arbeit** von Hotelmitarbeiter_innen verändert sich. Neben der direkten Kommunikation kommt es zunehmend auch zu mehr digitaler. Während die technologischen Kompetenzen für Letztere im Betrieb Beschäftigten aber nicht vermittelt werden, werden digitale Hilfsmittel durchaus zu deren Kontrolle eingesetzt.
- C. Die Arbeitszeit** wurde ausgedehnt, erstreckt sich bei manchen Mitarbeiter_innen bis in die Freizeit. Durch den Gebrauch digitaler Hilfsmittel erhöht sich einerseits die Zahl zusätzlicher Tätigkeiten für viele Mitarbeiter_innen; andererseits werden Arbeitsleistung und effizienter Personaleinsatz gemessen. Das erleichtert Personaleinsparungen, doch der Zeitdruck des verbleibenden Personals wird größer.

A. Eine Branche mit stetig steigendem Wettbewerb

Insgesamt sind in Österreich 2018 rund 218.000 Personen im Tourismus beschäftigt, 134.000 davon Frauen, das ist ein Frauenanteil von 61% (Statistik Austria, AKE-MZ 2018). Die Teilzeitquote beträgt bei den Frauen 41% und bei Männern 22%.

Da die Gäste preisbewusster und anspruchsvoller geworden sind, hat der Wettbewerb im Tourismus – unabhängig von der Digitalisierung der Branche – entsprechend stark angezogen. Die Digitalisierung spielt jedoch ebenso in dieser Branche eine zunehmend größere Rolle, und zwar nicht nur hinsichtlich des Zugangs der Gäste zu den Übernachtungsangeboten im Internet, den Buchungsplattformen wie beispielsweise Booking.com oder privater Konkurrenz wie der Zimmervermietung über Airbnb.

B. Die Digitalisierung ist in Tourismusberufen ein wichtiger Faktor – einmal mehr, einmal weniger

Die Digitalisierung betrifft auch immer mehr den Berufsalltag vieler Beschäftigten in Hotels: So hat sich besonders die Arbeit von Marketingmitarbeiter_innen, aber ebenso jene von Frauen und Männern, die als Kellner_innen, in Büros oder in der Reinigung von Hotels tätig sind, verändert.

B1. Die Arbeitswelt von Marketingmitarbeiter_innen ist digital

Neben klassischen Verbreitungsmöglichkeiten von Hotelangeboten wie Reisebürokatalogen, Medien, Flyern oder Direct Mailings mit Internet, Smartphone und E-Mail eine Vielzahl an Kommunikationskanälen hinzu: Online-Buchungsplattformen, Newsletter, die sozialen Medien, Direktnachrichtenkanäle auf dem Handy wie WhatsApp, Foren, eigene und fremde Homepages oder Blogs.

Hotelangebote sind heute leichter untereinander zu vergleichen, und Kund_innen nutzen das auch. Dadurch haben sich nicht nur die **Kontaktmöglichkeiten** der Kund_innen mit den Tourismusbetrieben **vervielfältigt** – auch Marketing-Mitarbeiter_innen können und müssen heute über Onlinekanäle zeitgleich mehr Personen weltweit ansprechen.

Eine Betriebsrätin eines größeren Wiener Hotels, in dem etwa ein Drittel der Belegschaft, jene im Marketing dagegen gänzlich weiblich ist, vergleicht die Situation heute mit der vor rund 15 Jahren: „Damals haben wir 1000 Hefterl ausgeschickt, wo die Informationen über Weihnachten, Silvester drinnen waren. Wir haben unsere Kunden angerufen. Wir haben sie zum Frühstück eingeladen. Wir haben mit den Menschen gesprochen. Das war anders, einfacher, finde ich. Du konntest das Produkt dem Gast besser persönlich erklären, es auch persönlicher machen. Wenn er auf Facebook etwas falsch liest, dann kriegt er die Nachricht eigentlich nicht richtig vermittelt.“

Online-Angebote wirken sich ebenso auf die Preisgestaltung vor Ort und damit **auf die Kommunikation im Hotel aus**: „Wir haben einen Gast gehabt, der an der Rezeption gefragt hat, wie viel das Zimmer kostet. Aha, über 100 Euro. Dann stellt er seinen Laptop hin und sagt: ‚Aber da, auf der Seite, kriege ich es um 70.‘ Da muss der Mitarbeiter dann Rücksprache halten und fragen: ‚Gebe ich es ihm jetzt um diesen Preis, oder sage ich ihm, du musst es über diese Plattform buchen, weil da das richtige Kontingent dahintersteckt?‘“

Die **technischen und kommunikativen Anforderungen** an die Marketingmitarbeiter_innen sind **mehr** und zugleich **unterschiedlicher** geworden. „Früher hast du gesagt: ‚Wenn ein Reisebüro 30 Zimmer bucht, dann kriegst du Prozente‘, und jetzt habe ich individuell eine Lücke über die Plattformen zu füllen. Da habe ich 30 Zimmer, zwei Tage später aber nur mehr eines. Man muss permanent auf die Effizienz achten.“ Internetplattformen beschränken die Informationen über Tourismusangebote, die den Gästen vermittelt werden, auf wenige Botschaften. Außerdem **funktioniert Kommunikation** auf einer Plattform wie Facebook **anders** als am Telefon: Botschaften müssen unmissverständlicher sein und für sich sprechen. Die Kommunikation finde mehr oder minder öffentlich statt, da sie von Dritten zumindest einsehbar sei.

Im Beispielhotel mussten die Marketingmitarbeiter_innen die für die digitale Kommunikation nötigen **Qualifikationen** bei ihrem Berufseinstieg bislang noch nicht aufweisen. Eine der Beschäftigten hat sich diese beispielsweise im berufsbegleitenden Studium angeeignet, wobei sie **vom Betrieb unterstützt** wurde: „Sie hat das teilweise in der Freizeit, aber auch viele Stunden

im Betrieb gemacht. Es war so ausgemacht, dass beide Seiten davon profitieren.“ Die Mitarbeiter_innen werden in ihrer Arbeit von einer extern engagierten Werbeagentur unterstützt. Diese übermittelt der hotelinternen Marketingabteilung zudem Auswertungen wie etwa die Anzahl positiver Bewertungen infolge verschiedener umgesetzter Maßnahmen.

Werbung, Marketing und PR stellen darüber hinaus **keine kommunikativen Einbahnstraßen** mehr dar. So können Kund_innen Botschaften von Tourismusbetrieben leichter bekräftigen, indem sie diese z.B. mit Likes oder positiven Kommentaren **weiterverbreiten, zugleich jedoch unterwandern**, indem sie die Botschaften widerlegen und berechnete wie auch unberechtigte Kritik üben. Zur klassischen Werbung kommt die Online-Mund-zu-Mund-Propaganda auf einschlägigen Kanälen wie Buchungsplattformen, Online-Seiten von Branchenorganisationen oder Tourismusblogs genauso wie in den sogenannten sozialen Medien im jeweiligen Follower_innen-Kreis hinzu. Die Kommunikation über das Angebot des eigenen Betriebs ist demnach für Marketingmitarbeiter_innen weniger leicht steuerbar. Zusätzlich zu den direkten müssen sie auch auf indirekte **Kund_innen- oder Blogger_innen**-Reaktionen reagieren, da diese – neben den Medien – heute das **Bild des Hotels in der Öffentlichkeit wesentlich beeinflussen**. Trotz der Vielzahl an flüchtig erscheinenden Botschaften und Reaktionen kann jede einzelne im Internet längerfristig Gültigkeit haben, weil sie zum Beispiel im Internet noch lange nach der ursprünglichen Kommunikation auffindbar ist und weiterverbreitet werden kann.

Zugleich ist das Marketing **schnellebiger** geworden. Früher war es eher auf Medien- und Werbeagentur-Termine, also die indirekte Kommunikation mit den Kund_innen konzentriert, heute erwarten Kund_innen zeitnah und direkt Reaktionen seitens der Betriebe; die Arbeit ist deshalb **weniger planbar**. „Wenn du heute nicht schaust, was da gestern draufgestanden ist, bist du eigentlich schon wieder viel zu spät dran“, erklärt die Betriebsrätin. Nach negativen Bewertungen auf Plattformen müssen die Marketingmitarbeiter_innen zum Beispiel eine Mailadresse oder Telefonnummer des Gastes rasch eruieren, Problemlösungen veranlassen und diese teils auch kommunizieren. Manchmal nehmen die Kolleg_innen des betroffenen Bereichs bei Problemen von Kund_innen auch direkt Stellung: „Da musst du schauen, dass keiner (*der Kund_innen, Anm.*) durchrutscht, der vielleicht gar nicht böse gewesen wäre, wenn ich dem einige Worte geschickt hätte.“

Im Beispielbetrieb übernimmt die Marketingabteilung demnach häufig die **Verteilerrolle** in der internen Kommunikation: „Wenn die Marketingdame eine Beschwerde liest, dann schickt sie diese weiter. Sie delegiert das an eine kompetente Person, die auch einschätzen kann, welche Art von Problem tatsächlich besteht. Früher lag die Verteilerrolle eher in der Telefonzentrale. Es gibt ja auch die Möglichkeit, auf der Webseite die Abteilung direkt zu kontaktieren. Also, wenn es ein Problem mit dem Zimmer gab, kann man direkt eine E-Mail an die Rezeption schicken – oder an unseren Generaldirektor, der diese weiterverteilt.“

B2. Büroarbeit im Hotel erfolgt generell standardisierter

Heute sind die **Tätigkeiten im Backoffice standardisierter** als früher – so kann die Arbeit **weniger individuell gestaltet** werden: „Früher hat man, wenn Stammgäste Gutscheine bestellt haben, mit der Hand einen Brief geschrieben, zum Beispiel ‚Frohe Weihnachten‘ oder ‚Schöne Grüße von der Maria‘. Heute muss alles einheitlich und neutral sein, damit ja nicht irgendwie Persönlichkeit aufkommt. Die jungen Mitarbeiter kennen das nicht anders, und die alten wissen, dass man es nicht mehr macht. Jetzt gibt es Brief- und E-Mail-Vorgaben mit vorbereiteter Signatur. Man muss darauf achten, dass die Begrüßung, das Ende und der Text dazwischen korrekt sind. Es muss alles dabei sein, was das Hotel vorschreibt, z.B. der Werbebanner. Das muss

man jetzt kontrollieren, damit dir da ja kein Fehler passiert. Früher war man nachsichtiger bei diesen Dingen. Jetzt gibt es Sendenachweise, wo man das kontrollieren kann.“

EDV-Kompetenzen wurden früher geschult, heute werden sie bei Neueinsteiger_innen vorausgesetzt: „Du hast dich mit den Gästen mitentwickelt. Als wir den ersten PC erhielten, warst du ein Held, wenn du die Schrift größer machen konntest. Für Serienbriefe gab es einen Perfektionisten im Haus, der sich gut auskannte. Wir haben Word, Excel und PowerPoint-Schulungen bekommen. Heute bringen das die jungen Damen und Herren mehr oder weniger mit.“

Die Digitalisierung bietet **Chancen** für jene Mitarbeiter_innen, die **strukturierte Arbeit schätzen**: „Wenn du eine Struktur hast, dann hast du alle Grundvoraussetzungen, dass du deine Arbeit erledigen kannst, ohne dass du jetzt groß was können musst. Du hast deine Vorlagen, und wenn du drei Tasten drückst, ist eigentlich alles erledigt. Es ist im Prinzip egal, ob die Susi oder die Maria dort sitzt. Es ist eine Einheitsarbeit, die Montag bis Sonntag gleich ist. Da geht der Mensch verloren“, bedauert die Betriebsrätin. Mitarbeiter_innen seien **theoretisch austauschbar**: „Wenn ein Mitarbeiter vom Front Office und einer vom Shop für ein halbes Jahr tauschen wollen, dann geht das, und sie hätten die Grundvoraussetzung, dass sie die Leistung bringen können. Früher hat man wirklich länger gebraucht, bis man sich in eine neue Abteilung halbwegs einfinden konnte. Das ist jetzt relativ einfach mit dem PC.“

Kündigungen aufgrund technologischer Neuerungen **kommen aber nicht vor**: „Da kommen ein paar Änderungen dazu, man ist froh, wenn es läuft, und man niemand suchen muss. Weil du ja fast niemanden mehr findest, der dem in der kurzen Zeit entspricht.“ Vorgesetzte haben durch digital nachvollziehbare Arbeit zwar mehr **Möglichkeiten zur Kontrolle**, in der Praxis werden die aber **nur bei konkreten Anlässen genutzt**. „Aber wenn es Probleme mit einem Gast gibt, wird sehr wohl geschaut, wann, wo, wer, und wie kam es dazu.“

B3. Neben der realen Kommunikation gibt es bei Kellner_innen Online-Kommunikation und jene mit Maschinen

Mit den zusätzlichen Online-Feedback-Möglichkeiten müssen auch Mitarbeiter_innen, deren Kerntätigkeitsfeld andere Arbeiten umfasst, und die nicht eigens dafür geschult oder ausgebildet sind, den ihren Bereich betreffenden Teil der **externen Kommunikation übernehmen**: „Das Hauptaugenmerk der Kollegin liegt da aber natürlich am Service am Gast und nicht im Internet, um E-Mails zu beantworten. Da kann man sich ausrechnen, wie lange es dauert, bis da eine Antwort kommt.“ Und: „Im Café haben wir jetzt schon die Möglichkeit zu liken, ob der Kuchen gut war oder nicht. Ich stelle mir schon die Frage, wie sinnvoll es ist, wenn ich ans Café schreibe, dass der Kaffee schlecht war.“ Dienstpläne werden heute ebenso online erstellt. Ob das **Personal effizient** eingesetzt werde, lasse sich im Programm **nachvollziehen**: „Da sagt man jetzt, du bist nicht effizient, weil der Computer sagt, die Auslastung stimmt nicht. Du kannst mit dem System jetzt so viele Querverbindungen herstellen. Früher hast du als Kellner gearbeitet, heute bist du ein halber Analyst.“

An die Stelle von Stift und Block sind vielerorts **Handheld-Geräte** zum Bestellen, Abrechnen und Bezahlen per Bankomatkarte und Kreditkarte getreten, so auch im Beispielhotel. Es sei dadurch **schwieriger, Fehler auszubessern**, erklärt die Betriebsrätin: „Wenn du zehn Euro in bar falsch rausgibst, siehst du es sofort. Wenn du aber mit einer Kreditkarte etwas falsch machst, der Gast sich beschwert, und du willst ihm etwas zurücküberweisen, dann brauchst du wieder die Kreditkartendaten. Die müssen verschlüsselt sein, dürfen nicht sichtbar sein. Es sind so viele Kriterien, die man da berücksichtigen muss. Die Mitarbeiter_innen erwerben solche Fähig-

keiten durch **Learning by Doing**: Einer weiß es und gibt es dann den anderen weiter. So wie du dich als Mensch privat weiterentwickelst, musst du dich auch darum kümmern, ob es einen neuen Whisky oder eine neue Kreditkarte gibt.“

Die Digitalisierung im Service schreitet voran: **Bestellungen** werden zum Beispiel auf **digitalem Weg direkt an die Ausschank weitergeleitet**. Kellner_innen veranlassen mit einem personalisierten Schlüssel, dass die Maschine das gewählte Getränk einschenkt. Die Betriebsrätin sieht das neue System kritisch: „Es gibt also keinen Kellner mehr, der sagt: ‚Ich brauch jetzt ein Getränk.‘ Ich brauche auch keinen mehr, der hinter der Schank steht, weil das ja die Maschine macht. Man könnte also dadurch eine Person reduzieren. Und es hindert die Mitarbeiter auch daran, etwas zu entwenden, was der Hauptgrund für Firmen ist, das zu verwenden.“ Am Beispiel der Zubereitung von Kaffee erklärt sie, dass auch die **Kompetenzen von Kellner_innen aus ihrer Ausbildung weniger gefragt** seien: „Wir müssten nicht mehr wissen, wie man Kaffee produziert, wie man eine Melange oder einen großen Braunen macht. Ich brauche eigentlich keine Ausbildung mehr, ich kann einem x-beliebigen Menschen sagen, drück diese Knöpfe. Es reicht, wenn sich Kellner auf den Gast konzentrieren und die Produkte, die wir verkaufen wollen, an den Mann bringen.“

B4. Digitales bei niedrig qualifizierten Mitarbeiter_innen

In die weiblich dominierten Arbeitsfelder der Reinigung und der Wäscherei dringt die Digitalisierung ebenso vor. Die Mitarbeiter_innen im Housekeeping erfahren nicht mehr auf Papier, sondern via **Tablets**, was zu tun ist. Auch Inhaltsstoffe und der Umgang mit Reinigungsmitteln werden den Beschäftigten heute auf diese Weise vermittelt. In der Wäscherei, in der im Beispielbetrieb unter anderem Menschen mit Behinderung arbeiten, erhalten die Mitarbeiter_innen Bedienungsanleitungen, Informationen zu Waschprogrammen und Maschinen über die darin integrierten **Displays**. Das sei laut Betriebsrätin „schwierig“, da unter anderem nicht alle Mitarbeiter_innen die dazu notwendigen Deutschkenntnisse und Ausbildung aufweisen.

Um sich im Hotel zu **bewerben**, ist ein standardisierter **Online-Test** Voraussetzung: „Da wird mit diesem Intelligenztest bereits gefiltert, ob du fähig bist, diesen Job zu machen – auch psychologisch. Wenn du einen schlechten Tag hast, dann ist das Ding durch, weil den Test kannst du nur einmal machen.“ Für Lehrlinge sind solche Tests nicht vorgesehen, stattdessen prüfende Fragen im direkten Gespräch. Die Betriebsrätin fragt sich aber, ob Online-Tests für Mitarbeiter_innen, die später keine digitalen Fähigkeiten bei ihrer Arbeit benötigen, wie z.B. Abwäscher_innen, sinnvoll seien.

B5. Digitale Aus- und Weiterbildung

In der Kommunikation mit **Lehrlingen** startete das Beispielhotel einen Versuch, über **WhatsApp zu kommunizieren**. Die Betriebsrätin sieht das kritisch: „Und da steht dann drinnen: Wir haben am Mittwoch um 14:00 Uhr ein Meeting. Jetzt hat aber einer sein Handy nicht aufgedreht. Ist das dann jetzt eine Dienstverfehlung, weil er nicht gekommen ist?“ Auch Dienstplanänderungen wurden über den Kurznachrichtendienst versendet, wodurch es zu **Missverständnissen** kam: „Da haben Lehrlinge gesagt, sie haben die Dienstpläne nicht erhalten, aber der Chef hat gesagt, aber schau, du hast das ja eh gekriegt, um die und die Uhrzeit. Wurde es gelesen, nur weil da Hakerl drunter sind? Es heißt nicht, dass ich es wirklich gelesen habe oder einverstanden bin mit dem Inhalt.“ Da es sich außerdem um private Handys handle, habe die Betriebsrätin durch-

gesetzt, dass **über WhatsApp nun keine Nachrichten mehr verbreitet werden, die arbeitsrechtliche Konsequenzen haben könnten**. Solche Informationen werden den Lehrlingen nun schriftlich überreicht, die sie mit ihrer Unterschrift bestätigen müssen.

C. Arbeits- und Freizeit lassen sich wegen der Digitalisierung schwieriger trennen

Weiterbildung gibt es im Beispielbetrieb meist in Form von digitalen Angeboten auf der hotel-eigenen Plattform. Sie ist zwar **in der Arbeitszeit** möglich, das Einplanen in den Arbeitsalltag sei aber **nicht einfach**: „Wenn jetzt nichts los wäre, könnte man zur Kollegin sagen: ‚Ich geh jetzt rüber und mache meinen Kurs.‘ Da sitzt du dann aber drei Stunden bei einem Trainingskurs und musst alle zehn Minuten eine Frage beantworten.“ Hinsichtlich der Arbeitsbewertung und **Entlohnung** spiele **Weiterbildung kaum eine Rolle**: „Im Gastgewerbe gibt es den Kollektivvertragslohn.“ Außerdem zählen das Angebot an Beschäftigten und die Nachfrage nach Jobs eher bei der monetären Bewertung der Arbeit.

Generell sei die Erfassung von Daten im Hotel einfacher. „Da sind wahrscheinlich viele Menschen ersetzt worden.“ **Vorgaben** seien vorhanden, und es werde ausgewertet, welche davon erfüllt wurden. **Statistiken**, „rote Zahlen und schwarze Zahlen, Plus oder Minus“ werden mit den Mitarbeiter_innen in sogenannten Kritikmeetings diskutiert: „Jede Abteilung muss sich hinsetzen und Punkt für Punkt Überraschungen oder Schwachstellen durchgehen. Dann musst du sagen, warum du mehr Personal gebraucht hast, warum von dem Produkt mehr verkauft worden ist, warum sind Gruppen nicht gekommen? Es ist **belegbar, was du falsch machst**, oder **wo du dich weiterentwickeln solltest**, damit dir das nicht noch einmal passiert.“ Die Daten werden außerdem zur Personalplanung genutzt: „Auch durch die Digitalisierung konnte man **Personal einsparen**.“ Zugleich sei der **Zeitdruck gestiegen**, „weil wir weniger Personal haben“.

Arbeit verlagere sich bei manchen Mitarbeiter_innen in die **Freizeit** – was ebenso eine Folge der Digitalisierung sei: „Weil mit dem Handy, mit dem Laptop wurden die Möglichkeiten dazu geschaffen.“ Man wisse, dass das Management bereits frühmorgens Mails beantworte: „Und wenn ich eine gute Leistungsbeurteilung haben will, muss ich meine Leistung bringen, dann mach ich das entweder in der Früh oder am Abend. So habe ich am Morgen weniger Druck, weil ich einige E-Mails schon vorher daheim erledigt habe, und ich kann mich jetzt auf die nächsten konzentrieren.“ Allerdings können Mitarbeiter_innen laut Betriebsrätin durch die Digitalisierung **Arbeitszeiten auch zu ihrem Vorteil flexibler** gestalten: „Früher hätte ich sitzen bleiben müssen, um E-Mails noch zu beantworten. Jetzt kann ich pünktlich gehen, hol meine Tochter um 16:00 Uhr vom Kindergarten, leg sie um 20:00 Uhr hin und kann mich dann noch mal in Ruhe hinsetzen. Da hilft die Digitalisierung den Damen schon. Ich kann meine Kinder sehen, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben, weil ich meine Stunden noch nicht fertig gearbeitet habe.“ Generell aber sieht die Betriebsrätin weniger Chancen und mehr Risiken in der Digitalisierung für Mitarbeiter_innen eines Hotels: „Wir machen uns abhängig von einer Maschine; viele Menschen verlernen vernetztes Denken. Privates und der Beruf sind schwieriger in Einklang zu bringen, weil es immer mehr wird.“

Der konkrete Arbeitsort ändert sich im Hotel kaum – nur für **Marketingmitarbeiter_innen ist er flexibler**: „Ob sie jetzt da oder dort arbeitet – sie hat an beiden Stellen einen Schreibtisch und den Laptop. Und nebenbei hat sie noch das Mobiltelefon und ist erreichbar.“ Die Betriebsrätin geht davon aus, dass sich die **Arbeit im Marketing nicht verdichtet** habe, **aber anders gestaltet sei**: „Sie hatte früher mehr Außentermine, man hat sich auf einen Kaffee getroffen und

war nicht im Büro erreichbar. Das ist jetzt einfacher. Jetzt wird über E-Mail oder Chat kommuniziert, eben Multimedia. Sie können einen Termin zu viert machen, sitzen alle woanders und sind im Prinzip trotzdem im selben Raum.“ Aber auch für Mitarbeiter_innen dieses Bereichs gilt: Nicht jede Arbeit wird als solche, die Zeit braucht, wahrgenommen, wie zum Beispiel ein Anruf zwischendurch oder ein Mail, das nebenbei beantwortet wird.

Theoretisch bietet die IKT-Branche gute Arbeit für Frauen, praktisch kommen diesen die Arbeitsbedingungen nicht entgegen

„Wenn wir den Kunden ein neues Programm anbieten, wird nicht dementsprechend geschult. Da werden neue Mitarbeiter mit der Qualifikation gesucht. Denn es gibt genügend Personen an ausländischen Unis, die dieses Wissen gerade aktuell erworben und parat haben. Außerdem sind die dann noch weit billiger.“

AUF EINEN BLICK

- A. Durch die Digitalisierung** wird die Arbeit in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) zwar mehr – die Branche ist allerdings auch Vorreiterin im Einsatz digitaler Hilfsmittel, um die Arbeit zu internationalisieren und aus den Betrieben weg in teils prekäre Beschäftigung zu verlagern. Die Beschäftigten stehen deshalb genauso in Konkurrenz zu Selbstständigen in Österreich wie zu solchen in Unternehmen anderer Länder mit weniger gutem Arbeitsrecht und geringerem Einkommen.
- B. Beratung** bildet trotz solcher Entwicklungen weiterhin eine Chance für hochqualitative und gut bezahlte Arbeit – auch für Frauen –, da sie das bei Männern häufiger selbstverständlich erwartete Durchsetzungsvermögen oft durch soziale Kompetenzen ergänzen können. Das Programmierwesen, das früher die Perle von IKT-Unternehmen darstellte, verschwindet allerdings bis auf wenige hoch spezialisierte Mitarbeiter_innen zunehmend und verlagert sich auf Crowdwork, also meist schlecht bezahlten und arbeitsrechtlich kaum abgesicherten Arbeitsangeboten auf Internetplattformen.
- C. Die Arbeit** verdichtet sich: Den wirtschaftlichen Druck geben Unternehmen an für Österreich zukunftssträngige Bereiche weiter, indem sie hochqualitative Berufsbilder um zusätzliche Tätigkeiten erweitern. Flexiblere Arbeitszeiten und -orte dienen der Kostenminimierung und Gewinnmaximierung, von den Mitarbeiter_innen wird eine ähnliche Flexibilität verlangt wie von selbstständig Arbeitenden. Die Mitarbeiter_innen weisen deshalb keine besseren Gestaltungsspielräume auf als vor dem vermehrten Einsatz digitaler Hilfsmittel.

A. Die IKT-Branche bietet (noch) gut bezahlte Arbeit, vor allem aber für Männer

In der Informations- und Kommunikationstechnologie, kurz: der IKT-Branche, gibt es viele Arbeitsbereiche: die Wartung von Soft- und Hardware oder einfache handwerkliche Wartung. Aber: Vom „Techniker, den man fast im Blaumann (*einer, der einfache, handwerkliche Wartungs-*

arbeiten erledigt, Anm.) rausschicken könnte“, über hoch spezialisierte Netzwerkwartung bis hin zu Administrator_innen, Callcenter-Mitarbeiter_innen, einfacher Programmierung und Systemarchitektur, -integration und -implementierung – der Großteil dieser Arbeit war und ist männlich dominiert. **Frauen** sind unter den Mitarbeiter_innen in der IKT-Branche **unterrepräsentiert**. Trotz Zunahme in den letzten Jahren ist der Frauenanteil bei den IKT-Fachleuten mit nur 18% besonders niedrig- das sind rund 35.000 Frauen von insgesamt 192.000 erwerbstätigen IKT-Fachleuten in Österreich (Eurostat 2018).

Das Beispielunternehmen entspricht aktuell genau diesem Durchschnitt. Der Frauenanteil ist laut Betriebsrätin in den vergangenen Jahren allerdings nicht gestiegen, sondern im Gegenteil von etwas über 20 Prozent **gesunken**.

Abgesehen vom Backoffice, konnten zwar vergleichsweise mehr Frauen in der **Beratung** Fuß fassen, aber auch hier schränkt die Betriebsrätin ein: „Da waren mehr Frauen. **Jetzt kommen keine neuen nach**. Wenn der Betriebsrat darauf hinweist, kommt folgendes Argument: ‚Frauen hätten in der Beratung keine Chance, weil sie häufiger in Teilzeit gehen wollen, aber dies sich mit dem Job der Berater_in schwer bis fast gar nicht vereinbaren lässt. Deshalb nehme ich gleich keine Frauen mehr als Beraterinnen auf.‘ Das potenziert sich, und so wird die Frauenquote nicht höher.“

Die IKT-Branche scheint aktuell kein einfaches Arbeitsumfeld für Frauen zu bieten. Bisher lag der Grund eher in der Aufrechterhaltung traditioneller Rollenbilder, neuerdings aber wegen der Digitalisierung und zunehmenden Internationalisierung der Arbeit der Branche auch im stärkeren Druck auf die Unternehmen und damit auf die Mitarbeiter_innen.

B. Internationaler Konkurrenzdruck trägt zu schlechteren Arbeitsbedingungen bei

Lange Zeit wurde die IKT-Branche als Chance für Frauen gesehen, an gut bezahlte und hochqualitative Arbeitsstellen zu gelangen. Die Praxis zeigt allerdings, dass die Arbeitsrealität den Lebensumständen von Frauen nicht entgegenkommt.

B1. Software-Berater_in ist eigentlich ein Beruf, der Frauen Chancen eröffnet

Die Software-Beratung bildet einen breiten Arbeitsbereich in IKT-Unternehmen, in denen kaufmännische in Verbindung mit technischen Kompetenzen gefragt sind. „Ein Berater muss sich technisch sehr gut auskennen. Er muss wissen, was der Kunde bereits anwendet und vielleicht haben möchte. In der Praxis muss er das dann aber nicht umsetzen, das macht der Programmierer hinter der Systemintegration“, erklärt die Betriebsrätin. Software-Beratung sei außerdem ein Bereich, der „**in Österreich bleibt, und wo künftig mehr bezahlt wird**“. Denn zusätzlich zur Beratung müssen diese Mitarbeiter_innen zunehmend ebenso **technische und vertriebliche Aufgaben** übernehmen: „Da kann man sparen. Wenn der Berater auch das technische Know-how hat, muss ich den Techniker zur Beratung nicht mehr mitnehmen. Ich hole ihn erst weit später dazu. Dann habe ich gleich drei Rollen in eine Person hineingepackt – Beratung, Vertrieb und Technik – und kann, wenn der Kunde seine Techniker dabei hat, schon fachsimpeln. Das hebt das **Niveau**, und ich habe einen **Vorteil gegenüber dem Wettbewerb**.“

Der Kehrseite dieser Entwicklung: Die **Arbeit verdichtet sich**, es bleibe weniger Zeit für einen gemeinsamen Arbeitsalltag mit Kolleg_innen. „Es gibt auch mehr **Vereinsamung** – ich sollte immer beim Kunden sein. Den Arbeitgeber interessiert nicht, wie es mir geht, ich sollte immer nur Zahlen liefern. Das Team ist nicht mehr so spürbar.“

Zwar habe sich der gesellschaftliche Rahmen verbessert, etwa durch Betriebskindergärten, aber: „Da hilft mir der Betriebskindergarten auch nichts, wenn ich mehr zu Hause und beim Kunden arbeite“, kritisiert die Betriebsrätin. Die **Rollenverteilung** in Familie und Beruf sei auch unter vielen Mitarbeiter_innen im Unternehmen nach wie vor eine **klassische**: „Es wäre notwendig, dass halbe-halbe in der Partnerschaft nicht nur gesagt wird, sondern auch tatsächlich gelebt wird, oder dass der Partner auch mal 60:40 macht, wenn das gerade gefragt ist. Das braucht es als Fundament auch.“

Der **technische Nachwuchs** ist ebenso nach wie vor **mehrheitlich männlich**. Zwar sei der Anteil an Frauen, die ein Technikstudium absolvieren, heute höher, aber: „Nur zu sagen, dass die Zahl der weiblichen Akademikerinnen höher ist, reicht nicht. Da kommt es schon darauf an, was für eine Ausbildung das genau ist. Und ich kann eine **Jobausschreibung** so oder so schreiben. Würden Sie den Arbeitgeber fragen, sagt der natürlich: ‚Wir schreiben neutral aus.‘ Wir haben zum Beispiel Vertriebsleute gesucht, und es haben sich aber nur Männer beworben. Aber es kommt auch darauf an, welche Punkte als Goodies hervorgehoben werden. **Je nachdem, was ich promote, kommen mehr Männer oder mehr Frauen**. Soll heißen: Wenn Reisetätigkeiten und Incentives, die Frauen vielleicht nicht so wichtig sind, in der Ausschreibung hervorgehoben sind, bewerben sich mehr Männer.“ Ein gutes Betriebsklima oder flexible Arbeitszeitenmodelle ziehen dagegen Frauen an. Die Betriebsrätin gibt jedoch zu bedenken, dass sich nicht jede Frau in einem technisch Beruf **allein unter Männern** wohlfühle. „Sie hat es ja auch nicht leicht. Sie tritt dann als Einzelne alleine in ein rein männliches Feld ein. Wobei das schon geht: Ich selbst habe es ja auch als Frau in diesem überdimensionalen Männerhaufen geschafft.“

Klassisch **weibliche Kompetenzen** sind heute zum Teil mehr gefragt als früher, das „Kommunikative und Weitsichtige“ kann Chancen für Frauen bieten: „Es braucht eigentlich total viel soziale Kompetenz, was Frauen eigentlich entgegenkommen sollte, auch den Blick zur Seite und den Gesamtüberblick. Aber es braucht zugleich auch ganz viel **Egoismus** – also mehr gebündelt, auch ein bisschen mehr Ellbogentechnik, mehr Abgebrühtsein.“

Allerdings erscheinen soziale Fähigkeiten in der Weiterbildung heute weniger wichtig als noch vor kurzer Zeit: „**Persönlichkeitsbildende Seminare** gibt es zum Beispiel **überhaupt nicht mehr**. Die gab es vor einigen Jahren noch im Verhältnis 50:50 mit fachlichen Inhalten. Und das, obwohl man heute sogar viel mehr Persönlichkeitsbildendes braucht. Vielleicht ändert sich das auch wieder. Manche Unternehmen muss man aber wohl dazu nötigen.“

Heute werde von den Mitarbeiter_innen in IT-Unternehmen zunehmend ähnliche Flexibilität verlangt wie von selbstständig Arbeitenden, „**Unternehmen im Unternehmen**“ zu sein. Das ist in der IKT-Branche schon da – gerade in internationalen Konzernen herrscht ein wahnsinniger interner **Konkurrenzkampf** unter den Mitarbeitern und Abteilungen. Du wirst dazu angehalten, verrechenbar zu sein. Bist du nicht verrechenbar, bist du nicht mehr notwendig.“ Da störe es auch, „dass Frauen eher im Wir sprechen denn im Ich“. Genauso hält sich **das traditionelle Bild von Frauen** hartnäckig in der Branche: „Die Strukturen sind immer noch klassisch, brechen überhaupt nicht auf. Es heißt immer noch: ‚Frauen wollen ja gar nicht in den Vordergrund treten.‘“ Frauen, die die Muster durchbrechen, gelten für manche immer noch als „Sonderlinge“. Von den wenigen Frauen, die in der Branche tätig sind, werde **oft mehr Leistung** als von männlichen Kollegen verlangt: „Sie haben es schwerer, sie sind in der Minderheit, müssen sich viel mehr beweisen, um auf dasselbe Akzeptanzlevel zu kommen wie Männer. Sie dürfen sich weit- aus weniger Fehler erlauben als Männer. Sie werden viel kritischer gesehen. Hier haben Männer

dann interessanterweise plötzlich den Blick auf das Gesamte: Da muss alles passen. Wenn man gar nichts findet am Technischen, dann findet man was am Äußeren.“

Und generell stellt die Betriebsrätin fest: „Es wird **eher mal auf Teamwork verzichtet als die auf Leistung des Einzelnen**.“ Zwar nehme man im Unternehmen wahr, dass zu viel Konkurrenz auch der Motivation der Mitarbeiter_innen und damit dem Geschäftserfolg schade, aber: „Da zieht man eben woanders Schrauben an, indem man zum Beispiel Vorgaben erhöht. Da gibt es noch Spielraum, um den Druck trotz schlechter Stimmung zu erhöhen.“

Das **Arbeitsvolumen** in der Informations- und Kommunikationstechnologie wird durch die Digitalisierung zwar **größer**, aufgrund der Digitalisierung ist die Arbeit aller Mitarbeiter_innen – vom Backoffice über Techniker_innen bis hin zum Management – aber internationaler geworden. Sie muss **nicht an einem bestimmten Ort** erledigt werden, wie es im Beispielunternehmen zum Teil bereits gelebte Praxis sei: „Besprechungen finden dann eben virtuell statt.“ Die Digitalisierung schränke sogar die **Chancen auf viele neue Arbeitsplätze in der Branche ein**: „Auch in der Technik spielt die Digitalisierung eine Rolle. Es gibt **Berufe**, die es künftig **einfach nicht mehr braucht**. Zum Beispiel Personen, die **Backoffice**-Tätigkeiten machen. Schon jetzt sind sie zum Teil ausgelagert. Unsere Buchhaltung ist zum Beispiel im Ausland. Es gibt nur mehr einen kleinen Backoffice-Pool hier in Österreich; den gibt es bei anderen Firmen oft auch nicht mehr.“

Ein **Risiko** in der Beratung stellen außerdem die Weiterentwicklung digitaler Hilfsmittel sowie deren **Akzeptanz** durch die Kund_innen dar: „Wenn viele eine Beratung über Skype akzeptieren, dann spare ich mir wohl den einen oder anderen Mitarbeiter.“

B2. Programmierer_innen wurden von der Perle im Unternehmen zur Crowd

Das Programmieren ist ein breites Betätigungsfeld in der Informations- und Kommunikationstechnologie, in dem aktuell mehrheitlich Männer arbeiten. Die Betriebsrätin sieht das in der Arbeit begründet: „Programmierer sind von ihrer Persönlichkeitsstruktur mit klassischer Buchhaltung identisch. Es sind eher **introvertierte Personen**, die sich da wohler fühlen. Das ist eine Tätigkeit, wo man einerseits mal schnell reagieren muss, auf der anderen Seite aber auch mal die Welt um sich herum vergessen kann. Das ist auch ein Grund, dass viele Programmierer, wenn sie an etwas arbeiten, auch die Arbeitszeit vergessen. Die meisten finden es absolut störend, wenn sie nach zehn Stunden aufhören müssen. Hierbei geht es ganz klar **nicht um zwischenmenschliche Kommunikation**, sondern um null und eins. Da gibt es nichts, was man zwischen den Zeilen erkennen müsste. Vielleicht auch deshalb eine Tätigkeit, die **eher männlich** ist.“

Den Arbeitsbereich Programmieren als von Frauen noch wenig erobertes Feld erkennt die Betriebsrätin allerdings nicht als große Chance für Frauen, vom gut bezahlten Spezialist_innentum in diesem Feld einmal abgesehen. Die zunehmenden **Standardisierungen** in der IKT-Branche, wodurch die Arbeit in vielen Bereichen weniger komplex wird, beschränken allzu große Hoffnungen auf neue Arbeitsplätze beim Programmieren: „Zwar ist das für den Kunden nicht erkennbar – eine Beratung wird es immer brauchen, weil es trotzdem zu komplex bleibt –, aber in der Branche setzen sich bestimmte Standards durch. Es gibt zwar Superspezialisten für Speziallösungen, aber die breite Masse der Kunden gibt sich mit Standardlösungen zufrieden.“

Ein höherer Grad an **Digitalisierung** sorgt außerdem laufend für **mehr Möglichkeiten solche Standardisierung umzusetzen**: „Bisher hat es in manchen Unternehmen noch eine Zettelwirtschaft gegeben. Wenn das nicht mehr so ist, sondern ein gewisser Standard an Digitalisierung

da ist und alle die gleichen Schnittstellen wie in anderen Unternehmen haben, ist es auch leichter, mit einem Standardprodukt darauf aufzusetzen und die Verbindung hin zu dessen Produkten und Kunden zu schaffen.“ Darüber hinaus setzen sich zunehmend **Produkte bestimmter Unternehmen als Standard** in der Branche durch, wie zum Beispiel SAP. Die Folge davon: „Man wird – egal, ob als Einzel- oder Firmenkunde – genötigt, auch die nächste Version eines Programms zu übernehmen. Der Stärkere bleibt über. Hier passiert genau das, wovon uns eigentlich gesagt wurde, dass es in einer neoliberalen Marktwirtschaft nicht passiert, und zwar dass es **Monopolstellungen** gibt.“

Kleine IT-Firmen haben zwar die Chance, anderen kleineren Unternehmen Alternativen anzubieten, doch: „Die wenigen **großen**, die es in Österreich gibt, dominieren aber und setzen auch die **kleinen unter Druck**.“ Eine Möglichkeit, Druck auszuüben, sei das **Crowdworking**, im Rahmen dessen große Unternehmen die Zusammenarbeit vieler Programmierer_innen über digitale Plattformen forcieren, die dann miteinander in Konkurrenz stehen. Dies stelle ein Mittel dar, das erst durch die Digitalisierung im größeren Stil möglich wurde. Die Betriebsrätin bietet ein konkretes Beispiel aus eigener Beobachtung zur Illustration an: „Ein großer IT-Konzern macht publik: ‚Wir wollen ein Programm, das dieses und jenes kann, und wer möchte, kann sich daran beteiligen – interne Mitarbeiter oft genauso wie externe Einzelunternehmer. Dadurch passiert eine vollkommene **Entgrenzung von Arbeitsverhältnissen**. Einer von 50 kriegt dann zum Beispiel den Zuschlag. Der Konzern muss sich überhaupt nicht darum kümmern, ob diese Person die Ausbildung dafür hat; oft muss man dieser Person während der Entwicklung noch gar nichts bezahlen. All das, worum ich mich bei einem Mitarbeiter kümmern muss, brauche ich da nicht. Und dann entscheidet der Konzern, welches Ergebnis er zu welchem Preis kauft. Der **Konkurrenzkampf** ist da enorm.“

Die **Anerkennung** von Leistungen seitens Programmierer_innen sei ebenso stark **gesunken**: „Früher waren die Programmierer die **Perle** des Unternehmens. Man war als Programmierer eine **Besonderheit** aufgrund der geringen Zahl, die es gegeben hat. Jetzt ist es für große Unternehmen **uninteressant, Programmierer im eigenen Land zu haben**, weil die nach wie vor von sich als ‚Perlen‘ denken. Den Unternehmen sind sie das aber nicht wert, wenn das zum Beispiel in Indien auch einer um x Euro macht und ich den nicht anstellen muss.“

Dieser Umstand wirke sich genauso auf die Aus- und Weiterbildung des noch bestehenden Stammpersonals aus. Anstatt bestehende Mitarbeiter_innen hinsichtlich neuer Programme zu schulen, werden **neue mit nachgefragten Kompetenzen eingestellt**. Der **Arbeitsmarkt** zeigt sich in der **Technik international**: „Wenn wir den Kunden ein neues Programm anbieten, wird nicht dementsprechend geschult. Da werden neue Mitarbeiter mit der Qualifikation gesucht. Denn es gibt genügend Personen an in- und ausländischen Unis, die dieses Wissen gerade aktuell erworben und parat haben. Außerdem sind manche ausländische dann noch weit **billiger**. Wer die entsprechende Qualifikation nicht besitzt, den braucht man nicht mehr: **hire and fire**. Und die Verantwortung für die Ausbildung wird an die öffentliche Hand ausgelagert.“

Für Aus- und Weiterbildung sind in manchen Unternehmen die Mitarbeiter_innen selbst verantwortlich: „Ich würde mir wünschen, dass hier auch die Unternehmen Verantwortung für die Aus- und Weiterbildung tragen, aber der Trend ist ein anderer. Bei uns setzt man voraus, dass die Arbeit auch das Hobby der Mitarbeiter ist und man sich nichts Besseres vorstellen kann, als sich auch noch am Wochenende mit neuen Programmen auseinanderzusetzen.“ Die Weiterbildung, die Unternehmen nach wie vor anbieten, habe sich mit der Digitalisierung verändert und kann jetzt auch eher außerhalb der Arbeitszeit stattfinden: „Weiterbildung heißt E-Learning. Wir haben alle einen All-in-Vertrag. Weiterbildung findet dann eben in der Freizeit statt, weil es sich sonst nicht ausgeht. Derzeit ist der Trend dahin gehend, dass das Privatsache ist – das merkt man immer mehr.“

Tatsächlich zeigt eine Forba-Studie von 2016, auf die die Betriebsrätin verweist, dass die Tendenz zum Outsourcing im IKT-Sektor **kein subjektiver Eindruck aufgrund des Einblicks in ein Unternehmen** ist – im Gegenteil: 46 Prozent der IT-Beschäftigten waren demnach in Europa laut Studie von 2013 bis 2016 von Restrukturierungen betroffen – das ist deutlich mehr als der branchenübergreifende Durchschnitt von 31 Prozent. Von den österreichischen IT-Beschäftigten gaben sogar 53,6 Prozent an, von Restrukturierungen in ihrem Unternehmen betroffen gewesen zu sein.

Den **Wettbewerb unter Mitarbeiter_innen** können internationale Unternehmen sogar **vor Ort nochmals verstärken**, stellt die Betriebsrätin fest: „Es gibt in der Branche die Philosophie, dass man Tätigkeiten in sehr arme Länder mit niedrigem Durchschnittseinkommen auslagert, aber auch dort nochmals den Preis drückt. Wie funktioniert das? Indem ich Universitäten in entlegene Gebiete außerhalb von Ballungszentren baue, mich dort auch mit dem Unternehmen ansiedle und die Neuausgebildeten anstelle, weil es in der Umgebung ohnehin nichts anderes gibt.“ Die Studienabsolventen sehen einen Vorteil darin, Erfahrungen bei einem internationalen Konzern mit guter Reputation für ihren Lebenslauf zu sammeln. „Und so habe ich in dem Billiglohnland, wo die Löhne ohnehin schon nicht so hoch sind, nochmals mehr Konkurrenzkampf.“

Wegen der fehlenden gewerkschaftlichen Strukturen sei in vielen Ländern, in die IKT-Arbeit ausgelagert werde, die **Arbeitsverdichtung** abermals stärker als jene in Österreich. So werde für die gleiche Arbeit im Vergleich oft **nur etwa ein Viertel an Mitarbeiter_innen eingesetzt**.

Das **Lohnniveau** von Programmierer_innen in Österreich **sinkt** laut Betriebsrätin: „Extrem sogar. Es kommt natürlich darauf an, welche Programmierertätigkeit es ist. Bin ich ein Spezialist von etwas, das gerade sehr nachgefragt ist, dann kann ich auch extrem viel verdienen. Das ist immer ein Angebot- und Nachfrage Thema. In anderen Ländern wurde aber in diesem Bereich sehr viel gemacht. Die Kinder wachsen mit der IT oft schon viel früher auf als bei uns und sind später wirklich gut ausgebildet.“

Einmal erworbene IT-Kompetenzen sind heute außerdem **rasch nicht mehr aktuell**: „Die Halbwertszeit ist extrem gering in unserer Branche. Das heißt, wenn du vor fünf Jahren studiert hast, ist das Wissen schon wieder überholt. Und die Zeitabstände werden immer kleiner“, stellt die Betriebsrätin fest. Die Forba-Studie von 2016 bestätigt diesen Eindruck. Europaweit setzten 70 Prozent aller IT-Mitarbeiter_innen neue Technologien ein, branchenübergreifend waren es im Vergleich nur 40 Prozent. Österreich liegt über dem Europa-Durchschnitt: Hierzulande sind drei Viertel aller IT-Mitarbeiter_innen mit neuen Technologien konfrontiert.

Die einzigen **Chancen**, als Programmierer_in in Österreich zu reüssieren, sei laut Betriebsrätin entweder die **Spezialisierung** oder ein **zusätzliches berufliches Standbein**: „Ich gehe zum Beispiel auch in den Verkauf und mache den Beraterinnen Konkurrenz.“

C. Ein wenig Mitarbeiter_innenfreundliches Arbeitsumfeld

Auslagerungen an externe Unternehmen, aber auch das Inkludieren einfacher Assistenz Tätigkeiten in die Arbeit haben Folgen für die verbleibenden Mitarbeiter_innen: „Das bedeutet eine zunehmende **Arbeitsverdichtung**. Wo früher vielleicht noch drei weitere Personen ihren Arbeitsplatz hatten und sich jemand rein auf sein Projekt konzentrieren konnte, macht die Projektmanagerin die Backoffice-Arbeit wie Reiseabrechnungen, Büromaterialbestellung heute mit. Obwohl es Arbeitszeit ist, ist es oft nicht an den Kunden verrechenbar, und somit ist dieser Aufwand nicht in der Arbeitsauslastung berücksichtigt.“

Theoretisch seien die Arbeitsstunden anderer Mitarbeiter_innen zwar **teurer** als jene von Assistent_innen, die solche Tätigkeiten für eine gesamte Abteilung erledigen. In der Praxis zeige sich aber: „Trotzdem wird es nicht so gemacht, weil sich das **in den Personalkosten so nicht widerspiegelt**, vor allem weil das wegen der **All-in-Verträge** keine Mehrzeit ist. Dem Arbeitgeber hilft diese Arbeitsverdichtung, auch wenn es von außen betrachtet nicht wirtschaftlich zu sein scheint.“

Mehr noch: Die Betriebsrätin geht sogar davon aus, dass die vergleichsweise **guten arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen**, die es in Österreich gibt, kontraproduktiv sind. Weil diese nicht zur **wenig elternfreundlich gestalteten Arbeitsweise** der Branche in der Praxis passen, tragen sie dazu bei, dass der Frauenanteil im Unternehmen sinkt: „Es gehen zwar auch immer mehr Väter in Elternzeit, aber deutlich weniger als Frauen. Eine **Teilzeitkraft** passt in das Konzept nicht hinein, weil zu wenig flexibel und nicht jederzeit erreichbar.“ Außerdem gehen „Männer, die in Karenz gehen, zwei Monate“ – also deutlich kürzer als Frauen.

Männer seien auch eher bereit, während der Karenzzeit zu arbeiten, „weil ja Backbone, die Partnerin, eh da ist“. Das Unternehmen könne mit Mitarbeitern entsprechend leichter planen – und mache das auch. Teilzeitmitarbeiter_innen – in der Mehrzahl Frauen – werde **weniger häufig Weiterbildung** angeboten; zudem werden sie häufig nicht zu großen, sondern nur **zu kleineren Kund_innenenausschreibungen** eingeladen. Beides schmälert den möglichen Erfolg der Mitarbeiter_innen. In der Folge seien sie **häufiger** von Restrukturierungsmaßnahmen wie **Kündigungen betroffen** – und so sinke der Frauenanteil.

Der **Arbeitsort spielt wie schon erwähnt keine Rolle mehr**: „Der ist absolut unwichtig, weil das Problem muss dann gelöst werden, wenn es da ist, und wenn hier keiner verfügbar ist, macht es eben ein anderer, der verfügbar ist.“ Unternehmen stellen außerdem weniger Arbeitsplätze für Programmierer_innen zur Verfügung: „Wir haben selbst bei uns schon für alle die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten. Man braucht nur Laptop und Handy mit einem Chip – beides verbinde ich mit einem Hotspot, und schon ist die Verbindung da. Auch Shared Desk ist absolut ein Thema, da braucht man nicht mehr einen Arbeitsplatz pro Mitarbeiter. Das wird sogar **gefördert**, weil man dadurch **Räumlichkeiten und Kosten spart**.“ Im Beispielunternehmen gab es einen Schlüssel, und so konnten sich vier Mitarbeiter_innen einen Arbeitsplatz teilen. Allerdings sei der Personalstand in den vergangenen Jahren stark reduziert worden, sodass im Moment wieder alle Mitarbeiter_innen einen eigenen Arbeitsplatz zur Verfügung haben: „Weil die Verträge mit dem Vermieter nicht so schnell gekündigt werden können, um noch schneller Kosten zu sparen.“

Die Arbeit im digitalisierten Krankenhaus

„Je mehr ich dokumentiere, desto mehr kann ich auch Fehler aufdecken. Wobei das per se noch nichts Schlechtes ist. Es kommt darauf an, wie ich mit Fehlern umgehe, ob man das Fehlerrückmeldung zur Qualitätsverbesserung oder nur zum Sanktionieren verwendet. Das ist eine Frage der Unternehmenskultur.“

AUF EINEN BLICK

- A. Die Digitalisierung** dringt in alle Bereiche von Krankenhäusern vor: Sowohl im klinischen Bereich, wo die ärztliche und pflegerische Arbeit erfolgt, als auch im nicht klinischen Bereich, zum Beispiel der Waren- und Apothekenlogistik, der Speiseversorgung oder der Reinigung und Desinfektion, spielt sie heute eine weit größere Rolle als noch vor einigen Jahren. Und sie wird sich noch auf weitere Bereiche erstrecken.
- B. Die Tätigkeiten** aller Arbeitsbereiche verändern sich ebenfalls in Krankenhäusern, selbst wenn hier nach wie vor sehr nahe an und mit Menschen gearbeitet wird. Digitale Hilfsmittel ziehen für die Mitarbeiter_innen, insbesondere die Arbeit von Frauen, unterschiedliche Folgen nach sich. Die Digitalisierung erhöht zwar die Qualität der Arbeit und unterstützt alle Berufsgruppen bei der Fehlervermeidung. Die Digitalisierung bringt aber auch mehr und einfachere Kontrolle mit sich, digitale Systeme ersetzen außerdem manch menschliche Arbeit. Im niedrig qualifizierten Bereich eröffnet sie einerseits neue Berufszweige, andererseits müssen sich Menschen, die einfachen Tätigkeiten nachgehen, künftig ebenfalls mit digitalen Systemen auseinandersetzen – eine Herausforderung, die nicht alle in diesem Bereich Tätigen meistern.
- C. C. Arbeitszeit und -ort** von Beschäftigten im Krankenhaus könnten sich mit der Digitalisierung noch mehr, als es heute schon der Fall ist, verändern. Digitale Dokumentation erleichtert zum Beispiel diese Arbeit. Weil sie aber standardisierter verläuft, oft auch nicht als solche wahrgenommen und in die Arbeitszeit eingeplant wird, erhöht sich der Zeitdruck. Mit digitalen Hilfsmitteln arbeiten die verschiedenen Berufsgruppen in Krankenhäusern vernetzter zusammen, auch mit externem Personal. Bereitschaftsdienste sind zwar ebenso abseits von Krankenhäusern möglich, diese können aber zugleich weniger ganzheitliche Arbeit, eine größere Belastung der Mitarbeiter_innen sowie Personalengpässe hinsichtlich der Arbeit mit den Patient_innen vor Ort bedeuten – auch weil Krankenhäuser wegen des Kostendrucks dazu angehalten sind, das Personal so eng wie möglich zu kalkulieren.

A. Die Arbeit in Krankenhäusern wird neu verteilt

In Krankenhäusern arbeiten traditionellerweise viele Frauen. Der Frauenanteil fällt je nach Berufsgruppe unterschiedlich aus – bei Ärzt_innen ist er zum Beispiel nicht nur von Krankenhaus zu Krankenhaus anders, sondern auch je nach Fachbereich: „In der Orthopädie haben wir, wenn es hochkommt, gerade mal fünf Prozent Frauen. Das ist ein typisch männlicher Beruf“, stellt die Betriebsrätin eines Beispielkrankenhauses fest.

Der Grad der Digitalisierung unterscheide sich von Bereich zu Bereich und Krankenhaus zu Krankenhaus. „Wir sind bestrebt, möglichst viel zu digitalisieren mit dem Ziel, uns die Arbeit zu erleichtern“, sagt ein Experte. Allen Abteilungen gemeinsam sei aber, dass heute statt auf Papierakten zunehmend auf elektronische Akten gesetzt werde und dass die Aufgaben in Krankenhäusern neu verteilt werden: Kompetenzen von Ärzt_innen wandern in die Pflege; aus den zwei Berufsgruppen in der Pflege, den diplomierten Krankenpfleger_innen und den Pflegehelfer_innen, werden künftig drei: Diplomierte, Fachassistent_innen und Assistent_innen. Die Ursache dafür liege aber nicht in der Digitalisierung, sondern in einer neuen gesetzlichen Grundlage der Arbeitsverteilung – die mit digitalen Hilfsmitteln einfacher und effizienter möglich sei. Der Vorteil dabei sei, dass verschiedene Akteur_innen im Gesundheitssystem, zum Beispiel Ärzt_innen und Krankenpfleger_innen, außerhalb von Spitälern leichter ins Gesundheitssystem eingebunden werden können. Der Nachteil sei jedoch, dass Kompetenzen zu Berufsgruppen mit vergleichsweise niedrigerer Ausbildung verschoben werden, was manche überlasten und überfordern kann. Das hängt auch mit dem – von außen politisch ausgeübten – Druck zusammen, effizient zu planen und Kosten einzusparen, die im Spitalsbereich generell steigen: aufgrund der zunehmend älter werdenden Gesellschaft, aber auch des Einsatzes von technologisch besseren, jedoch ebenso teureren Neuerungen. Das Personal scheint bei vielen Trägern aktuell einen Bereich zu bilden, in dem – oftmals auf Kosten der Belegschaft und damit möglicherweise der Qualität – nach Einsparungsmöglichkeiten gesucht wird.

B. Von der Arbeit mit Menschen hin zum teilweise digitalen Arbeitsplatz

Digitale Hilfsmittel haben für die Mitarbeiter_innen in Krankenhäusern, insbesondere die Arbeit von Frauen, unterschiedliche Folgen. Die Veränderungen entsprechen laut einem Experten aber einem Kulturbruch in Krankenhäusern im Vergleich zum bisherigen Umgang miteinander.

B1. Digitale Hilfsmittel für Ärzt_innen

Die Verwendung von Papierakten gehört im Krankenhaus zunehmend der Vergangenheit an; hinsichtlich der Dokumentation wird heute auf elektronische Akten gesetzt. Für Ärzt_innen bedeutet das, dass die Informationen, die bislang mehrere Jahrzehnte in platzraubenden Archiven aufbewahrt wurden, nun auf Knopfdruck verfügbar sind: „Die primären Ziele der **elektronischen Patientenakte** sind, die Patientendokumentation möglichst vollständig zu machen und rasch eine **Patientengeschichte zur Verfügung** zu haben“, erklärt ein Experte für Digitalisierung im Krankenhaus. Früher haben Krankenhäuser außerdem in Fällen gedacht und gearbeitet, die mit der Aufnahme begannen und mit der Entlassung endeten. **An die Stelle der Falldokumentation** sei heute die **Patientendokumentation** getreten. Das habe auch Vorteile eines ganzheitlicheren Blicks auf die Patienten: „Heute muss ich nicht alles erst erzählen. Die wissen, was mit mir los ist, und haben Zugriff auf meine Vorgeschichte.“

Bei der elektronischen Gesundheitsakte, kurz: **Elga**, handelt sich um eine Schnittstellentechnologie, mit der auch niedergelassene Ärzt_innen, sofern ihnen Patient_innen die Erlaubnis dazu geben, auf Krankenhausdaten Zugriff haben. „Es wird also nicht eine riesengroße Patientenakte gesammelt und auf der Karte zentral gespeichert – es geht darum, dass man die Daten findet und darauf zugreifen kann“, erläutert der Experte. Die Betriebsrätin eines Beispielkrankenhauses sieht darin ebenso einen **Vorteil für Ärzt_innen**: „Gerade bei Akutfällen. Weil dann weiß ich genau, welche Operationen der Patient bereits hatte, und welche Vorfälle es schon gab.“

Ärzt_innen profitieren zudem von **umfangreicherer Medizintechnik sowie computerunterstützten und robotergesteuerten** Hilfsmitteln. Der Experte führt dazu aus: „Man entdeckt mit technischen Hilfsmitteln mehr, kann mehr tun. Dafür braucht man natürlich mehr Information, die zum Teil aber wieder erst durch die Technologie erhoben werden kann.“ Darüber hinaus sei bei Operationen mehr **Präzision** möglich, sagt die Betriebsrätin: „Die Hightech-Medizin hat schon heute einen starken Einfluss auf die Arbeit im Krankenhaus. Das wird von unseren Ärztinnen und Ärzten aber **nicht negativ** wahrgenommen. Das ist medizinischer Fortschritt, bietet auch eine gewisse **Sicherheit** und Unterstützung im Behandlungsprozedere.“

Durch automatische **Updates der Informationen** zu Medikamenten, wie zum Beispiel von Nebenwirkungen, können **Risiken minimiert** und **Fehler** anhand der elektronischen Akte **einfacher entdeckt werden**: „Es ist leichter nachvollziehbar, wenn Ärzte zum Beispiel – was Gott sei Dank nur vereinzelt vorkommt – falsche Medikamente verabreichen. Dem wird natürlich nachgegangen. Das ist aber auch gut so, dass man fragt: ‚Warum ist da etwas passiert, was war der Auslöser?‘, damit das nicht nochmals passiert. Da erfolgt aber in den seltensten Fällen eine Entlassung oder Kündigung. Nur wenn Fehler eine Regelmäßigkeit haben, gibt es dienstrechtliche Konsequenzen. Das ist ja auch zur Sicherheit der Patienten notwendig“, erklärt die Betriebsrätin.

Tele-Operationen, bei der Chirurg_innen **mittels digitaler und automatisierter Hilfsmittel aus der Ferne** Patient_innen von einem Ort aus, wie zum Beispiel Tokio, an einem anderen, etwa New York, extern operieren, seien nur „sehr plakative Beispiele aus der Spitzenmedizin, die sehr gerne gezeigt werden“, betont der Experte. In der normalen Krankenhausrealität gebe es zwar bereits Fälle bei „ganz spezifischen, speziellen Problemen, wo es darum geht, Expertise beizuziehen, die man selber nicht hat, und die Möglichkeit von Telekonsultationen und Videokonferenzen genutzt“ werde. Solche Konsultationen erfolgen aber meist im Vorfeld. „Externes Operieren passiert nicht, das ist **kein Thema in Wien**. Dass jemand live dabei ist und die OP sieht, schon, aber nicht im Routinebetrieb. Im Notfall ist das auch nicht praktikabel, weil da muss man schnell handeln, und da kann ich nicht erst nachfragen, ob da jemand da ist, den ich beiziehen kann.“ Auch dass ein computergesteuertes technisches Gerät die Arbeit im OP gänzlich übernimmt, ist aktuell noch nicht der Fall. Die Betriebsrätin sagt: „Ich kann mir zwar auch vorstellen, dass **Roboter einfachste Operationen** übernehmen, aber das ist noch **Zukunftsmusik** – das ist noch weit weg.“

Die Betriebsrätin vermutet, dass sich die **Erstdiagnostik** von Ärzt_innen, den dafür notwendige, gesetzliche, Rahmen vorausgesetzt, mit den digitalen Hilfsmitteln künftig verändern könne, da „nicht jeder Patient sofort immer einen Arzt sehen muss, was ja auch in der Realität tatsächlich nicht immer notwendig ist, sondern Ärzte **per Skype eine Ferndiagnose** machen“. So werde dann **weniger Personal** in diesem Feld benötigt. Eine Technikerin weist zudem darauf hin, dass Ärzt_innen und Krankenversicherungen künftig **Information über das Konsumverhalten ihrer Patient_innen aus BigData** ziehen können. Die rechtlichen Voraussetzungen dafür bestehen zwar noch nicht, rein technisch wäre das aber bereits heute möglich: „Da braucht man nur die richtige Abfrage machen, und der Arzt erhält ein viel detaillierteres Bild vom Menschen als heute. Denn: Wer gibt zu, zu viel genascht zu haben oder zu viele Zigaretten geraucht zu haben?“

Da sehen Ärzte dann, was Faktum ist.“ Als digitales Hilfsmittel wurden laut Betriebsrätin **Apps** entwickelt, über die Patient_innen selbst Werte einsehen und auswerten können: „Da könnte ich mir vorstellen, dass auch der Patient ein Stück weit mündiger wird.“ **In der Praxis** werden solche Apps im Beispielkrankenhaus aber **noch nicht eingesetzt**.

B2. Die Digitalisierung be- und entlastet Pfleger_innen zugleich

Im weiblich dominierten Arbeitsbereich der Pflege, in dem laut Schätzungen einer Betriebsrätin zu 90 bis 95 Prozent Frauen arbeiten, **verändern** sich durch die Digitalisierung viele **Arbeitsprozesse**, insbesondere durch die **elektronische Dokumentation**: „Das heißt, du sitzt jetzt mehr am Stützpunkt, sofern man nicht mit einem Laptop oder I-Pad zum Patienten gehen kann. Früher hast du diese Dinge noch mehr von Mensch zu Mensch abgehandelt. Jetzt sitzt du isoliert an einem elektronischen Gerät – dort werden die Dinge erfasst. Die Pflegerin, die eigentlich die Arbeit mit und beim Menschen erlernt hat, muss sich zunehmend damit auseinandersetzen. Und viele wollen das übrigens auch gar nicht, dass sie an den **Schreibtischarbeitsplatz** verbannt wird“, stellt die Betriebsrätin klar. Ein Teil der Dokumentation erfolgt im Beispielkrankenhaus **sogar direkt** mit dem Laptop **bei den Patient_innen**; das sei aber vom jeweiligen Dienst abhängig: „Im Nachtdienst dokumentiert man im Dienstzimmer alles, was bei 30 Patienten passiert ist. Visite machen wir direkt mit dem elektronischen Gerät beim Patienten.“

Die Pflege dokumentiere das **Patient_innenverhalten** den Verlauf des Krankenhausaufenthaltes: „Hat der Patient gut geschlafen? Hat der Patient genügend getrunken? Was hat er ausgeschieden? Hat er Schmerzen gehabt? Falls er Schmerzen gehabt hat, welche Schmerzmittel hat er bekommen? Auch das Verhalten und besondere Vorkommnisse. Auch wenn nichts vorgefallen ist, muss das dokumentiert werden“, erklärt die Betriebsrätin. Auf die **Pflegedokumentation** haben andere Personen, die im Gesundheitswesen arbeiten, über **Elga**, die elektronische Gesundheitsakte, mit dem Einverständnis der **Patient_innen** ebenso **Zugriff**. „Man denkt bei digitalisierter Dokumentation in erster Linie an Befunde und Werte, die Geräte erzeugen, aber das alleine ist es ja nicht. Auch eine Anamnese, ein Patientengespräch ist etwas, das bislang auf einem Formular und heute auf elektronischem Wege gespeichert wird“, erklärt ein Experte. Zur Pflegedokumentation gehöre teilweise die Nahrungsaufnahme, sofern es sich um Diätkost handelt, oder „wenn der Patient nicht mehr oral essen kann, weil er zum Beispiel mit Infusionen ernährt wird“. Normales Essen spiele laut Betriebsrätin in der Dokumentation aber keine Rolle. **Technisch** und auch **praktisch** ist es zudem möglich, weiteren Berufsgruppen im und außerhalb des Krankenhauses, etwa **Diätolog_innen**, den Zugriff auf Elga zu ermöglichen, um zum Beispiel über frühere Nahrungsmittelunverträglichkeiten Bescheid zu bekommen – sofern Patient_innen das wünschen.

Das Essen bilde also in manchen Krankenhäusern einen Teil der Pflegedokumentation. Serviceassistent_innen müssen auf dem Handheld-Computer **festhalten**, sollten Patient_innen wenig oder nichts **gegessen** haben, und die **Krankenpfleger_innen** darauf **aufmerksam** machen. In anderen Krankenhäusern werden solche Informationen **nicht unbedingt weitergegeben**. Die Betriebsrätin sagt zu diesem Thema: „Das sieht die Pflegerin in ihrer Dokumentation nicht. Das Servicepersonal hat auch keinen Zugriff auf die Pflegedokumentation, weil das keine Pflegekräfte sind. Das wäre auch gefährlich, falls sie Falsches hineinschreiben. Ich hoffe, dass die Pflegerin mitdenkt und dort, wo Patienten vielleicht ein Problem damit haben, gezielter hinschaut.“ Sie sieht diese Arbeitsteiligkeit kritisch: „Mit der zunehmenden Vernetzung und der Digitalisierung wird die Pflege zunehmend mehr gezwungen, dass sie fernab vom Patienten arbeitet, und dass man sich auf Berufsgruppen verlässt, die nicht dieses Basiswissen mitbringen.“ Wenn Service-

leistungen gänzlich ausgegliedert von externen Mitarbeiter_innen erbracht werden, sei der Informationsfluss zwischen den Berufsgruppen noch weniger sichergestellt: „Die **Ganzheitlichkeit geht ein Stück weit verloren.**“

Pflegeanamnese und -planung erfolgen ebenfalls **elektronisch**: „Früher hat man das am Papier gemacht. Jetzt gibst du es eben in eine Maske ein. Du musst alles Punkt für Punkt eingeben und abhaken, kannst die Arbeit nicht beenden, wenn du was nicht eingegeben hast. Das ist ein Stück weit eine **Erleichterung**, weil du **nichts vergessen kannst.**“ Vorteilhaft für Pfleger_innen seien zudem **eindeutigere Anweisungen** seitens der Ärzt_innen: „Das Problem, Handschriften zu entziffern, fällt natürlich weg, da kann sich die Pflegerin weniger leicht irren“, sagt die Betriebsrätin. Die elektronische Erfassung insbesondere von Medikamenten erhöhe die **Sicherheit** der Patient_innen, was wiederum die **Qualität** der Arbeit der Pflege **verbessern kann**: „Das System erkennt zum Beispiel, dass sich ein Medikament mit einem anderen nicht verträgt. Dann wird automatisch Alarm geschlagen. Das ist natürlich auch für den Arzt und die Pflegeperson eine gewisse Sicherheit. Meistens schlägt das System auch automatisch was vor, was stattdessen möglich ist. Da heißt es: ‚Arzt informieren‘, und der entscheidet, was zu tun ist. Wenn die Pflegerin aber eine falsche Dosis verabreicht, würde das durch die Dokumentation nicht auffallen.“ Der Experte hebt ebenso die verbesserte Qualität der Arbeit durch die digitale Dokumentation: „Wenn ich die zusätzliche Information nutze, hebt das auch die Qualität. Man kann auf Dinge reagieren, die ich früher nicht mal gewusst habe. Je mehr ich dokumentiere, desto mehr kann ich auch **Fehler aufdecken** – wobei das per se noch nichts Schlechtes ist. Es kommt darauf an, wie ich mit Fehlern umgehe, ob man das Fehlerrückmeldung zur **Qualitätsverbesserung** oder nur zum Sanktionieren verwendet. Das ist eine Frage der Unternehmenskultur.“

Wenn sich Pflegekräfte zu sehr auf Maschinen und digital gespeicherte Messwerte verlassen, bestehe laut Betriebsrätin das **Risiko**, dass sie zu wenig auf den tatsächlichen Gesundheitszustand des Menschen achten: „Je mehr Hilfsmittel verwendet werden, desto mehr **verlernt der Berufsstand, sich die Patienten** von Mensch zu Mensch **anzusehen.**“ Zugleich können Mitarbeiter_innen die elektronischen Systeme zur **Verbesserung des Risikomanagements nutzen**: „Es gibt die Möglichkeit, dass der Mitarbeiter selbst anonym eine Risikomeldung abgibt. Zum Beispiel: ‚Pass auf, die Verpackung zweier Medikamente sehen sich zum Verwechseln ähnlich.‘ Da geht es darum, dabei mitzuhelfen, Fehler in Zukunft zu vermeiden.“ Eine Chance stelle außerdem dar, dass mittels digitaler Hilfsmittel auch **Krankenpfleger_innen außerhalb von Spitälern leichter** ins Gesundheitssystem **eingebunden** werden könnten, meint die Betriebsrätin: „Damit kann es im freiberuflichen Bereich neue Berufsfelder für Diplomierte geben, als Gemeindekrankenschwestern oder in Gesundheitszentren.“

Eine vollständige **Dokumentation** sei **wichtig für einen erfolgreichen Arbeitsablauf** – das werde auch von den Vorgesetzten wahrgenommen, stellt die Betriebsrätin fest. Zugleich erhöhe sie aber auch den Zeitdruck für Pfleger_innen. Die Betriebsrätin **bezweifelt** außerdem, dass die Dokumentationspflichten der Pflegekräfte die **Zufriedenheit** der Patient_innen mit deren Arbeit **steigere**: „Die sind der Ansicht, Pflege soll beim Patienten stattfinden, und jetzt sitzen sie gefühlt ständig im Büro vorm PC.“

Die elektronische Dokumentation kann auch aufgrund unzureichender Ausstattung **zusätzliche Arbeit** bedeuten, sagt der Experte: „Wenn ich heute keine Möglichkeit habe, das am Bett sofort zu dokumentieren, sondern erst händisch aufschreiben und dann in den PC eingeben muss, ist das zusätzliche Arbeit. Das ist am Ziel vorbei.“ Damit die Digitalisierung die Arbeit von Pfleger_innen erleichtert und nicht außerplanmäßigen Zeitaufwand bedeutet, sind laut Experte **EDV-Ausstattung, Infrastruktur** im Krankenhaus und **Nutzer_innenfreundlichkeit** gefragt: „Dazu haben wir in manchen Häusern noch gar nicht die Infrastruktur, zum Beispiel flächendeckendes WLAN. In neuen schaffen wir sie. Mit dem Tablet hoffen wir, dass die Pflege

wieder näher am Patienten dran ist, weil die Dokumentation direkt erfolgen kann. Früher hat die Digitalisierung immer dazu geführt, dass es immer mehr Arbeit wurde, sie muss aber **weniger Aufwand für die Pflegekräfte** bedeuten.“ Schließlich gehe es darum, „zu vereinfachen, was vorher mühsam war, aber die Grundtätigkeit dadurch nicht zu verändern“. Tatsächlich gibt es auch im Beispielkrankenhaus zu **Kernarbeitszeiten zu wenige Computerarbeitsplätze**: „Stationsassistentin, Pflege und Ärzte zanken sich manchmal darum, wer am PC als Erstes etwas eingeben darf. Im OP sind es vier Berufsgruppen, die was eingeben müssen; natürlich ist das auch manchmal ein Stress. Bei der Visite gibt es den Arzt, der sich den Blutbefund anschauen will, die Pflegerin will ihre Dokumentation eingeben, die Stationshilfe will was nachbestellen – dann kommt die Servicekraft, die Essen eingeben will.“

Die **Ursache** für die **Neuverteilung der Aufgaben** ist nicht die Digitalisierung, sondern sind **neue Gesetze**, wodurch Kompetenzen von Ärzt_innen in die Pflege wandern. Aus den zwei Berufsgruppen in der Pflege – den diplomierten Krankenpfleger_innen und den Pflegehelfer_innen – werden künftig drei: Zusätzlich zu Diplomierten werden ab dem Frühjahr 2016 nun auch Fachassistent_innen in zwei anstatt drei Jahren ausgebildet, Pflegehelfer_innen werden künftig als Assistent_innen bezeichnet – und auch zwischen diesen Berufsgruppen werden sich Kompetenzen verschieben. Genau darin erkennt die Betriebsrätin allerdings ein neues Einfallstor für mögliche **Spurmaßnahmen**, die die Krankenhausträger_innen aufgrund der **Digitalisierung zu dem leichter als bisher umsetzen** können: „Das Personal ist schlechter ausgebildet. Es ist absurd, dass ich die Pflege von Maschinen innerhalb drei Jahren erlerne, die von Menschen dann aber nur mehr in zwei. Und die Fachassistenz wird **weniger verdienen**. Das, was bis jetzt die Diplomierten gemacht hat, darf künftig weitgehend die Fachassistentin machen. Und die Diplomierte könnte zum Beispiel die **Pflegeanamnese** auch zu Hause mit einem **Online-Zugang zur Patientenakte** machen. Vor allem in der Nacht und am Wochenende werden künftig vermutlich noch weniger Diplomierte und auch weniger Ärzte, also **weniger Qualifizierte, vor Ort** sein, und die **Fachassistentin** kann Rückfragen im Falle des Falles nur an einen Bereitschaftsdienst stellen, was mit der Digitalisierung ebenfalls einfacher ist. Dadurch steigen der zeitliche und der psychische Arbeitsdruck dieser Pflegerin – das **überfordert**, und man ist **schneller ausgebrannt**. Da geht es nur ums Sparen, nicht um Sicherheit. Und ich habe in kürzester Zeit eine gut bezahlte Gruppe, die der Diplomierten, minimiert – und das in einem Beruf, der nur Frauen betrifft.“ Die Betriebsrätin geht davon aus, dass sich das **Verhältnis zwischen diplomierten Pfleger_innen und Pflegekräften mit weniger Qualifikation** nicht nur in ihrem, sondern auch in anderen Krankenhäusern – im Beispielkrankenhaus liege es im Moment bei rund 70 zu 30 – innerhalb weniger Jahre **umkehren** werde. Und: „Die Digitalisierung unterstützt das noch.“

In neuen Krankenhäusern gebe es laut Experte zwar jede Menge **technischer Hilfsmittel**, zum Beispiel um das **Heben** von Patient_innen oder andere körperlich anstrengende Tätigkeiten in der Pflege zu erleichtern. Es werde in Österreich aber nicht überlegt, die Pflegearbeit von Menschen durch Maschinen zu ersetzen: „**Pflegeroboter** im eigentlichen Sinne, wo das System selber Entscheidungen anhand bestimmter Parameter übernimmt, das ist **kein Thema** in der **Pflege**. Die Pflege lebt ja davon, dass ich sie nahe am Menschen mache, dass direkt gepflegt wird“, stellt der Experte klar. Und die Betriebsrätin ergänzt: „Dass der Pflegeroboter die Pflege eines Menschen ersetzt, will ich mir nicht vorstellen. Vielleicht kann ich es mir deshalb nicht vorstellen.“ In technologischen und digitalen Hilfsmitteln – beispielsweise in **Sensoren**, die dem Pflegepersonal nasse Windeln melden und so dessen Arbeit erleichtern – sieht sie aber ebenfalls einen **Vorteil** für die Mitarbeiter_innen dieses Arbeitsbereiches im Krankenhaus.

Künftig können Pflegekräfte **Transportdienste** innerhalb von manchen Krankenhäusern über das **hausinterne EDV-System anfordern**. Die Mitarbeiter_innen dieses Dienstes – laut Experten hauptsächlich Männer – sind künftig mit einem Handheld-Computer ausgestattet, über den sie ihre Transportaufträge erhalten. „Wir wissen zwar nicht genau, wo sich jeder Einzelne gerade

befindet, aber wir wissen dann, wo er seinen letzten Transportauftrag beendet hat, und ob er zur Verfügung steht. Ähnlich wie beim Taxifunk wird der nächste freie Mitarbeiter dort hingeschickt.“ Transportdienste können nun auch **vorausgeplant werden**. So kann zum Beispiel mit der elektronischen Anforderung der Röntgenuntersuchung für neun Uhr zugleich der Transportdienst für Viertel vor neun bestellt werden. „Da löst die Anforderung der medizinischen Leistung auch gleich die Frage aus: ‚Willst du auch einen Transportdienst anfordern?‘ Und mit drei Mausklicks habe ich auch den Transport gleich mit organisiert.“ Diese Neuerung sorgte in der Praxis im Probetrieb zwar für einen „Aufschrei: Da muss ich ja im Computer was tun, wer wird denn das tun?“ – der Experte versichert aber, dass das Anfordern nun **rascher und einfacher** funktioniert als früher in Form eines **Anrufs**.

Die **Schulung** digitaler Kompetenzen von Pflegekräften finde laut Experten innerhalb der Arbeitszeit statt: „Manches kann ich auch **Training-on-the-Job** machen. Wir üben die elektronische Laboranforderung zum Beispiel im Krankenhauspilotprojekt. Da braucht es offenbar keine eigenen Schulungen. Da wurde den Mitarbeitern einmal gezeigt, wie das geht, und dann tut man es – fertig.“ Die **Bereitschaft**, technologische Neuerungen zu verwenden, erweise sich **unterschiedlich** je nach Qualifikationsniveau – es sei auch ein Generationenfrage: „Von jemandem, der kurz vor der Pensionierung steht, kann ich anderes erwarten als von jemandem, der frisch von der Akademie kommt. Digital Natives brauche ich das nicht beibringen. Bei der 60-jährigen Krankenschwester werde ich mir aber schwerer tun.“

Die Betriebsrätin betont, dass es im Beispielkrankenhauses für alle **neu eingestellten Pflegekräfte verpflichtende Einschulungen** – auch im Umgang mit den Computersystemen – gebe: Diese sei „vor allem bei Mitarbeiterinnen, die lange in Pflegeheimen gearbeitet haben, wo man mit der Digitalisierung bei Weitem noch nicht so weit fortgeschritten ist wie bei uns, notwendig“. Sie räumt aber auch ein: „Es wird **vorausgesetzt**, dass man mit der **Pflegedokumentation in SAP umgehen kann**. Ohne das kannst du heute nicht mehr arbeiten.“ Neue Mitarbeiter_innen müssen beim Erlernen digitaler Kompetenzen auch **Eigenverantwortung** beweisen: „Wenn ich merke, das fällt mir schwer, muss ich mehr üben. Und wer das überhaupt nicht erlernen kann oder will, wird sich schwertun in der Pflege – vor allem im Akutbereich –, Arbeit zu finden. Das braucht man heute als **zusätzliche Qualifikation**. Das ist mittlerweile so ähnlich, wie wenn ein Busfahrer keinen Führerschein machen will.“ Während es im Beispielkrankenhaus bei Pflegekräften **Zulagen für Computerarbeit** gebe, ist der Experte folgender Ansicht: „Zulagen sind veraltet, weil die EDV überall eine Rolle spielt. Das muss **Gehaltsbestandteil** sein, weil das zu den alltäglichen Anforderungen eines Berufs gehört.“

B3. Service- und Versorgungsassistent_innen als neue Berufe – auch für Frauen

Mit der Digitalisierung im nicht klinischen Bereich entwickeln sich zugleich gänzlich neue Berufsgruppen im Krankenhaus. Die frühere **Abteilungshelfer_in**, ein angelernter Hilfsberuf, der beinahe ausschließlich von Frauen ausgeübt werde, wird nun zur/zum **Service- oder Versorgungsassistent_in**. „Üblicherweise subsumierte man sie unter Pflege, weil sie auch unter dem ‚Kommando‘ der Pflege gestanden sind. Früher waren das ‚Mädchen für alles‘. Sie wurden auch auf Botengänge geschickt, und man hat sich darüber geärgert, dass sie dann gerade nicht auf der Station waren, wenn der Patient was gebraucht hat. Sie mussten auch Reinigungstätigkeiten machen. Künftig wird da ein bisschen ein anderes Selbstverständnis des Berufsbildes etabliert“, nimmt der Experte an.

Versorgungsassistent_innen übernehmen fortan die **Materialversorgung** auf der Station.

Sie sind als Logistikassistent_innen der Abteilungen für die Verwaltung der Material- und Medikamentenlager verantwortlich und bilden das Bindeglied zu den automatischen, digitalen Transportsystemen. Sie nehmen Apothekenwaren, Wäsche und Essen in Empfang und bringen Lieferungen in die dafür vorgesehenen Lager. Der **Verantwortungsbereich** der verschiedenen Berufsgruppen im Krankenhaus habe sich dadurch **verändert**: „Wenn ein Medikament ausgeht, war es üblich, dass die diensthabende oder Stationsschwester es neu bestellt. Da wurde nicht das komplette Stationslager inventiert, sondern aus dem Wissen heraus, was gerade ausgeht, Medikamente anfordert. Das ist nicht besonders effizient, weil da manches zu früh bestellt wird oder gleich ein bisschen mehr, was dazu führen kann, dass die Stationslager zu voll sind und Medikamente mit Ablaufdatum abzulaufen drohen“, sagt der Experte. Mittels eines **Modulsystems** mit Entnahme- und Vorratsfach werden die **Material- und Medikamentenversorgung** der Stationen künftig neu **organisiert**. „Die Pflegerin entnimmt so lange aus dem Entnahmefach, bis das leer ist. Sie nimmt den Vorrat aus dem Vorratsfach, legt ihn ins Entnahmefach und steckt ein Kärtchen mit einem QR-Code an die Türe des Medikamentenschrankes. Mehr braucht sie da nicht machen.“ **Versorgungsassistent_innen** veranlassen die **Neubestellungen**: „Sie scannen die QR-Codes am Modulsystem und schicken sie ab, was in der Apotheke die Bestellung mit einer vordefinierten Bestellmenge genau dieses Medikaments auslöst.“ Als EDV-Arbeitsgerät werden **Handheld-Computer** verwendet, für deren Gebrauch die Mitarbeiter_innen eine **Einschulung** erhalten.

Im Beispielkrankenhaus wird in einigen Abteilungen, etwa der Tagesklinik, bereits mit **automatisierten, digitalen Logistiksystemen** gearbeitet. Im Endausbau soll das in allen Bereichen des Krankenhauses der Fall sein: „Da erhält das Logistikcenter automatisch die Nachricht, dass ein Medikament nachgefüllt werden muss.“ Die Betriebsrätin sieht darin einen **Vorteil für die Pfleger_innen**: „Das kann vom Logistikmitarbeiter eigenständig erledigt werden, und die Pflegeperson, die ja teuer bezahlt wird und sich eigentlich um pflegerische Themen kümmern sollte, muss sich darum nicht auch noch kümmern. Das ist eine **Arbeitserleichterung**. Die Pflege kann sich wieder um das kümmern, wofür sie da ist – und zwar um die Pflege. Andererseits schafft es auch **mehr Beschäftigung im Logistikzentrum**.“

Serviceassistent_innen sind für Serviceleistungen rund um Patient_innen, unabhängig von pflegerischen Leistungen, zuständig: „Essen austeilern, Patienten nach Wünschen fragen, Getränke zu bringen, das Bett aufschütteln, wenn der Patient nicht drinnen liegt – ein Zimmerservice, so wie in einem Hotel“, erklärt der Experte. Serviceassistent_innen tragen eine große **Verantwortung hinsichtlich der Zufriedenheit der Patient_innen** bei Krankenhausaufenthalten: „Das Essen ist in einem Krankenhaus ein sensibles Thema. Ich behaupte sogar: das sensibelste überhaupt. Zufriedenheit der Patienten in einem Krankenhaus hängt in sehr hohem Ausmaß davon ab, wie gut das Essen war – da ist jeder Experte; bei medizinischen Leistungen ja nicht so sehr. Das gehört ja zu den elementarsten Bedürfnissen des Lebens.“

Die Essensbestellung erfolge künftig **rein elektronisch**, wie es im Beispielkrankenhaus bereits heute gemacht wird: nicht mehr mit „Stricherllisten, die man früher zusammengeschrieben und in den Computer reingeklopft hat“. Künftig werden Serviceassistent_innen, die auch fürs Auf-tischen und Abservieren des Essens zuständig sind, in neuen Krankenhäusern Patient_innen nach ihren Essenswünschen befragen, die Bestellungen in ihren **Handheldcomputer** eingeben und damit **direkt die Anforderung** der Speisen in der Küche **auslösen**. Informationen über eventuelle Unverträglichkeiten, Diätessen oder Vorlieben der Patient_innen, die bei der Aufnahme eruiert und eingegeben wurden, seien ebenfalls auf ihrem Computer gespeichert: „Wir wollen, dass ein Patient, der zum Beispiel keinen Fisch mag, nicht mehr gefragt werden muss, ob der doch Fisch essen will“, betont der Experte.

Service- und Versorgungsassistent_innen werden künftig als Team mit **eigenen Führungskräften**

organisiert. Laut Experten erfolge diese Umstellung „mit dem Ziel, das Personal effizient einzusetzen und Personalausfälle innerhalb dieser Berufsgruppe besser kompensieren zu können. Wir erwarten uns da nicht nur mehr Effizienz, sondern auch **mehr Zufriedenheit mit dieser Berufsgruppe**. Sie haben ein definiertes Tätigkeitsfeld und sind dann auch wirklich da, wenn man sie braucht.“ Durch die Modulsystembetreuung tragen Service- und Versorgungsassistent_innen sowie deren Leiter_innen eine **größere Verantwortung** für die Materialversorgung der Station als bisher: „Wenn von einer Ware zu viel auf Lager liegt und diese nur sehr langsam reduziert wird, können sie der Stationsleitung vorschlagen, sie zu reduzieren. Oder wenn ein Artikel täglich neu bestellt wird, könnte man gleich mehr auf Lager legen. Die Vorschläge dafür erhalten sie aus dem System. Das ist natürlich eine **Aufwertung** der Leute, weil sie ein eigenes Tätigkeitsprofil haben.“

Im Krankenanstaltenverbund wird diese Berufsgruppe nun in Skill- und Grade-Mix-Überlegungen, also der Teamzusammensetzung nach Fähigkeiten, Berufs- und Lebenserfahrung, einbezogen. **Aufgaben verlagern sich zwischen den Berufsgruppen**; in Summe darf allerdings nicht mehr Personal eingesetzt werden als bislang. Der Experte geht davon aus, dass die **Entlohnung gleichbleibt**: „Natürlich wird es ein paar geben, die Vorgesetzten, die auch mehr Lohn erhalten. Aber es gab auch früher Hausvorgesetzte. Jetzt gibt es halt den Chef der Service- und Versorgungsassistenten.“ Bei Versorgungsassistent_innen bilde die **Digitalisierung** ein „**Werkzeug**, das ihre Arbeit erleichtern soll – ohne diese wäre der Beruf anders“. Diese **Arbeit** wird dadurch allerdings auch für **andere nachvollziehbar**: „Immer wenn ich mehr Steuerungsmöglichkeiten schaffe, schaffe ich auch mehr Kontrollmöglichkeiten. Man sieht, wie lange wer für einen Auftrag braucht, und kann das mit anderen vergleichen. Das sind die **Risiken**, die ich dabei sehe“, gibt der Experte zu.

In neuen Krankenhäusern sind darüber hinaus **vollautomatisierte Transportsysteme** verfügbar „die Medizin und Pflege vermutlich sehr selten zu Gesicht bekommen – Patienten und Besucher hoffentlich gar nicht“. Nachdem die **Rollcontainer mit Essen** vom Küchenpersonal mit Essen beladen wurden, werden sie im Untergeschoß des Krankenhauses mit kleinen **Roboterwagen** – einige Zentimeter hohen Fahrzeugen, die unter den Edelstahlcontainer fahren und diesen etwas anheben – von der Küche auf die Station befördert. Die Roboterwagen orientieren sich anhand eines ins System eingegebenen Plans, mittels Sensoren und ähnlicher Hilfsmittel, rufen den Aufzug via WLAN und fahren in den gewünschten Stock. Dort stellen sie den Container am richtigen Stützpunkt auf der Station ab und informieren danach die Serviceassistent_innen auf deren Handheld-Computer, dass das Essen gekommen ist. Auch **Routine-Warentransporte**, für Bettwäsche, Medikamente oder Müll, werden vollautomatisiert durchgeführt. In großen Krankenhäusern werden künftig etwa 40 Roboterwagen unterwegs sein, die insgesamt 600 Rollcontainer befördern. „Als diese Systeme vor rund 25 Jahren im SMZ-Ost eingeführt wurden, da waren wir europaweit die Ersten. Damals war es eine Sensation. Heute ist das bei neuen Krankenhäusern State of the Art“, erklärt der Experte.

B4. Digitales Belegungsmanagement sorgt für effiziente Auslastung – auch des Personals

Beim **Betten- und OP-Management** komme künftig die **digitalisierte Planung mittels EDV-Systemen** noch **stärker zum Einsatz** als heute, „weil die Ressourcen komplexer genutzt werden als früher“. Nach wie vor sei jedes Bett üblicherweise mit Patient_innen eines Fachbereichs belegt, aber: „Wenn dann zum Beispiel Glatteis ist, gibt es mehr Betten für die Unfallchirurgie – sonst weniger. Was wir damit beheben wollen, ist das klassische unbeliebte Gangbettenproblem, wo manche Bettenstationen oft übervoll waren, während andere immer freie Betten hatten.“

Ein Zentral-Operationssaal mit mehreren Operationsräumen sei künftig so ausgestattet, dass er mit wenigen Änderungen, die man im laufenden Betrieb bewältigen könne, flexibel von verschiedenen Abteilungen belegt werden können. „Das wird man in der Praxis auch machen, weil es erstens innerhalb eines Faches unterschiedliche Auslastungszeiten gibt und man zweitens im OP immer wieder mal Wartungsarbeiten wird durchführen müssen.“ Damit sollen „teure Stehzeiten für das Personal vermieden werden, vor allem in der Orthopädie, wo ich ohnehin Wartezeiten auf Operationen habe“, sagt der Experte. „Wenn zum Beispiel drei Operationen hintereinander länger dauern, dann kümmert sich das OP-Management um Ersatz. Das ist der Vorteil von so einem großen zentralen OP, weil ich da leichter hantieren kann. Das ist aber nichts Neues – nur dass hier eben **fächerübergreifend, EDV-unterstützt organisiert und gemanagt** wird.“ Hier Sorge **mehr Digitalisierung** für eine **Effizienzsteigerung**, „damit man raus aus dem Schrebergarten kommt und damit ich überhaupt weiß, wo ich Ressourcen frei habe, und wie ich sie besser einsetzen kann“.

Dieses variable Belegen von Operationssälen „setzt eine **toughe Mannschaft** voraus, die das organisiert, und ein Belegungsmanagement, wo entsprechend dokumentiert ist, wann welcher OP womit belegt ist, und wie lange OPs dauern“. Dafür sei ein spezieller Logistikbereich mit den notwendigen Utensilien für jede Operation eingerichtet, „und der Versorgungsassistent dort weiß, was auf den Fallwagen gehört. Alles, was man im Akutfall noch brauchen könnte, wird nahe gelagert und bei Bedarf dazu geholt. Der **Versorgungsassistent** hat einen **elektronischen Kommissionierauftrag**, den er da zeitgerecht zur Verfügung stellen muss“, sagt der Experte.

B5. Im Labor und auf dem Weg dorthin wird menschliche Arbeit zu maschineller

Ein digitales **Rohrpostsystem** als Transportmittel erspare in neuen Krankenhäusern ebenfalls „vielen Berufsgruppen einiges an Arbeit“, erklärt der Experte: „Früher hat man die Rohrpost verwendet, um Röntgenbefunde und Laborergebnisse zu verschicken. Dafür braucht man sie heute längst nicht mehr, weil das alles digital übermittelt wird. Heute brauchen wir sie, um Laborproben zu transportieren oder um ein dringend benötigtes Medikament aus der Apotheke sofort zu versenden.“ Mittels Rohrpost könnten zudem Blutprodukte versendet werden. **Mitarbeiter_innen des Transportdienstes** werden nur in **Ausnahmefällen** eingesetzt: „wenn etwas zu groß für die Rohrpost ist“.

In der Praxis werden Ärzt_innen künftig die **Laboruntersuchung** bestellen. Die **Pflegekräfte** fordern sie **elektronisch** an und lösen damit automatisch den Ausdruck einer Etikette aus, damit Rohrpost und Analysestraße die Probe erfassen können. Dieser Vorgang war in vielen Krankenhäusern bisher schon üblich. Neu ist, dass Proberöhrchen über die Rohrpost ins Labor transportiert, am Beginn der Analysestraße vollautomatisiert ausgepackt und ebenfalls automatisch der Analyse zugeführt werden. „Das heißt also, routinemäßig greift das im Labor keiner mehr an“, hält der Experte fest. Und weiter: „Im Labor waren **medizintechnische Fachkräfte** mit einer guten Ausbildung den ganzen Tag mit kaum etwas anderem beschäftigt als damit, die Proben auszupacken, die Beschriftung darauf zu entziffern und mit den elektronisch angeforderten Laborausdrucken zusammenzuführen, um Aufkleber zu generieren und auf die Proberöhrchen zu kleben. Das ist eine extrem stupide Tätigkeit, die außerdem fehlergeneigt ist. Im Labor **erspare** ich mir also nicht nur **Arbeit**, sondern hoffentlich auch **Fehler**, die damit ausgeschlossen werden können. Da geht es auch um **Qualitätssicherung**. Denn überall dort, wo ich Medienbrüche habe, also ein elektronisches System in ein händisches übergeht, können Fehler entstehen.“ Nur am Ende der Analyse gebe es wie bisher eine Kontrolle durch Fachkräfte, ebenso wie die Laborergebnisse **elektronisch** an die Station **übermittelt** werden.

B6. Auch Mitarbeiter_innen in der Sterilisation arbeiten mit digitalen Hilfsmitteln

Klassische Automatisierung spielt im Beispielkrankenhaus ebenso eine Rolle, konkret in der Abteilung für **Sterilisation**, wo Operationsbesteck und -geschirr gereinigt, aufbereitet, sterilisiert, geordnet und frisch verpackt für die nächste Operation bereitgestellt wird. Auf diesem Gebiet, einem angelernten Hilfsberuf, arbeiten ebenfalls fast ausschließlich Frauen. „Das ist seit einigen Jahren ein **Hightech-Bereich**, da geht nichts ohne Computer und Scannen. Die Arbeitssituation war eine komplett neue. Die Mitarbeiterinnen mussten erst lernen, mit dem **PC** und einem **SAP System** umzugehen. Sie müssen ja auch Etiketten drucken“, erläutert die Betriebsrätin.

Die Automatisierung sei für die Mitarbeiter_innen „extrem schwierig gewesen, weil sie früher gar **nichts mit Computern zu tun hatten**. Das waren zum Teil über 55-Jährige und auch sehr viele Mitarbeiterinnen mit Migrationshintergrund dabei, die der **deutschen Sprache** nicht so mächtig waren. Wir hatten also das Problem, dass manche gar nicht verstanden haben, was der PC von ihnen will.“ Deshalb wurden zusätzlich zu Einschulungen Deutschkurse angeboten: „Es ist zum großen Teil gut gegangen, viele haben es geschafft; manche aber leider nicht.“

Ein **Vorteil** für die Mitarbeiter_innen sei nun, dass auf dem Bildschirm abgebildet werde, welche Teile in welcher Operationstasse notwendig sind. Einen **Nachteil** sieht die Betriebsrätin aber wie folgt: „Da ist jede **Arbeit am Computer registriert**. Die Mitarbeiterinnen können bestimmte Tätigkeiten gar nicht mehr machen, ohne dass sie sich mit ihrer Karte registrieren. Ich kann also nachvollziehen, welche Mitarbeiterin sich um welche konkrete OP-Tasse gekümmert hat. Wenn also später was fehlt oder ein unsauberes Instrument dabei ist, dann kann man nachvollziehen, wer das war.“ Solchen Fehlern müsse nachgegangen werden, weil sie für Patient_innen Folgen haben können. Konsequenzen für die Mitarbeiter_innen seien Nachschulungen. Als ebenso negativ beurteilt die Betriebsrätin: „Jede ist **auf die Minute kontrollierbar**.“ Diese Möglichkeit sei im Sinne der Belegschaft gewesen, als es darum ging, für das zunehmende Arbeitspensum **zusätzliches Personal anzufordern**, aber: „Der Nachteil ist, dass ich auch hier messen kann, wie viel Zeit genau eine **Einzelne** braucht, oder wie lange sie Pause macht. Da ist man nun **gläsern**.“

Für die Mitarbeiter_innen in der Sterilisation konnte der Betriebsrat **mehr Gehalt** und **kürzere Arbeitszeiten** im Schichtbetrieb durchsetzen. „Damit ist es zu weniger Krankenständen gekommen. Die haben eine enorme **Verantwortung** und Belastung, fahren auch Nachtschichten. Außerdem standen sie ohnehin schon unter **Zeitdruck** – und dann kam noch der PC dazu. Damit braucht man mehr Zeit für eine Tasse, weil du jeden Schritt am PC abgleichen musst.“

B7. Büroarbeit im Krankenhaus

Im Beispielkrankenhaus hat sich zudem die Arbeit der Büromitarbeiter_innen, die Anamnesen, Operationsberichte und Entlassungsbriefe erstellen, verändert: sowohl **organisatorisch** – sie arbeiten heute in einem **Schreibpool**, sind nicht mehr als Assistent_innen bestimmten Ärzt_innen zugeteilt – als auch **praktisch**: „Früher hat der Arzt auf Band diktiert und die Schreibkraft das dann getippt. Jetzt ist das alles digital: Der Arzt diktiert, der **PC schreibt automatisch mit**, die Schreibkraft stellt danach den Brief fertig. Das ist nicht zum Nachteil der Mitarbeiterin, sondern eine **Arbeitserleichterung** für sie: Sie muss zwar noch korrigieren, aber sie erspart sich das Hineintippen, weil die Bausteine schon vorhanden sind.“ Die Arbeit der Schreibkräfte wurde dadurch aber zugleich **standardisiert**.

Problematisch erscheinen der Betriebsrätin auch in dieser Berufsgruppe die **Kontrollmöglich-**

keiten, die mit der digitalen Arbeit einhergehen: „Das beginnt schon bei der Mitarbeiterkarte, die man zum Login in den PC steckt, weil man ihn nur so bedienen kann. Ich weiß genau, wann wer welche Tür geöffnet hat. Und ich sehe, wie lange die Schreibkraft für einen Brief braucht. Das ist eine große **arbeitsrechtliche Herausforderung**, auch für uns Betriebsräte. Ich muss ehrlich sagen: Es gibt wenig Betriebsräte im Gesundheitssystem, die das realisieren. Natürlich wird das von der Geschäftsführung verwendet, wenn sie es kann und darf – spätestens dann, wenn sie einen Mitarbeiter loswerden will, kommt es zu solchen **Auswertungen**. Das hatten wir auch in einem konkreten Fall, und das wurde dann **unterbunden**. Das ist eine Verhaltenskontrolle, da hat der Betriebsrat ein Mitwirkungsrecht. Heute dürfen solche Vergleiche nicht mehr verwendet werden. Dass der **Datenschutz** über den Betriebsrat gesichert ist, ist also **enorm wichtig geworden**, denn das Zusammenspiel der verschiedenen miteinander vernetzten Tools, die Summe an Kontrollmöglichkeiten machen Mitarbeiter total **gläsern**.“

C. Der Arbeitsdruck steigt durch mehr Digitalisierung

Insbesondere bei Pfleger_innen Sorge die elektronische Dokumentation für „**extremen Zeitdruck**“, betont die Betriebsrätin: „Das größte Risiko ist, dass zu wenig Zeit für den Patienten bleibt.“ Das sei die Kehrseite der standardisierten Arbeitsabläufe bei der elektronischen Dokumentation: „Heute ist man an eine **genaue Reihenfolge gebunden**. Früher hattest du die Möglichkeit, später ein Gespräch mit dem Patienten zu führen und zu ergänzen. Das geht jetzt nicht mehr, weil du Schritt zwei nicht machen kannst, wenn Schritt eins nicht fertig ist. Man kann den OP für den Patienten noch gar nicht buchen, wenn nicht vorher alles erledigt ist.“ Neben der Digitalisierung Sorge aber ebenso die heute kürzer gehaltene Aufenthaltsdauer der Patient_innen für mehr Zeitdruck: „Das heißt, man hat viel **mehr Aufnahmen und Entlassungen** an einem Tag. Und der Patient ist auch ungeduldiger, der will früh heimgehen und nicht auf seinen Entlassungsbrief warten.“

Für die Pflegekräfte bedeuten die Digitalisierungsmaßnahmen beides: mehr **Zeit für die vorgesehene Arbeit**, aber auch eine **Arbeitsverdichtung**, erklärt der Experte. „Ich schaffe Freiräume, lasse auch Luft raus, die ineffizient sind. Aber nicht, indem ich Leute abbau, wie das die Gewerkschaften oft befürchten, sondern um das Personal besser einzusetzen und man mehr und besser arbeiten kann.“ Effizienzsteigerung solle zwar Kosten reduzieren, doch werde nicht weniger Geld in Krankenhäusern ausgegeben, sondern werden Freiräume geschaffen, Neues und anderes zu tun: „In Wirklichkeit muss man sagen: **Billiger ist das Gesundheitssystem** mit der Automatisierung auch **nicht** geworden“, betont der Experte. Der Experte sieht die **Ursache für Arbeitsverdichtung** in der Krankenpflege, jedoch weniger beim Einsatz digitaler Technologien: „Das ist **weniger ein Thema der Digitalisierung** als eines der Verlagerung zwischen den Berufsgruppen. Ärztinnen und Ärzte geben manche Tätigkeiten an die Pflege ab, für die kommt dann Neues dazu.“ Dafür müssen andere Tätigkeiten der Pflege künftig von einer neuen Berufsgruppe, den **Service- und Versorgungsassistent_innen**, übernommen werden.

Wegen der digitalen Zeit- und Arbeitserfassung verfügen Krankenhausträger außerdem bereits jetzt schon über mehr Möglichkeiten, **eine größere Zahl an Aufgaben in die Arbeitszeit der Pflege zu packen**, wie die Betriebsrätin feststellt: „Hinter der **elektronischen Dokumentation** steckt ja auch die **Personalbedarfsplanung**. Die Mitarbeiterinnen dokumentieren ja nicht nur, sondern kategorisieren damit auch, wie viel Pflege der Patient braucht. Das wieder entscheidet darüber, wie viele Minuten du für den Patienten dieser Kategorie brauchen darfst. Und daraus berechnet ein weiteres System, wie viel Personal man wann und wo braucht.“

Gewerkschaft und Betriebsrät_innen **kritisieren**, dass anstelle eines einheitlichen Personal-

schlüssels, der anhand einer einheitlichen Pflegedokumentation für alle Krankenhäuser erstellt werde, im Moment **jeder Krankenhausträger** den **Arbeitszeitbedarf** für jede Art von Patient_in **eigenständig hinterlege**. „Das kann die Pflege selber nicht beeinflussen, und es gibt keine Standards. Wenn ich zum Beispiel einen Patienten der Kategorie zwei habe, der fast alles selbstständig machen kann, hinterlegt ein Haus zehn, eines 15, ein anderes sieben Minuten, wobei die Arbeit in Wahrheit ungefähr gleich lang dauert und manche Arbeit in diese Berechnung zu wenig oder überhaupt nicht mit einfließt.“

So erhöhte sich zum Beispiel der **Zeitaufwand für Dokumentation**, während die dafür **eing geplante Arbeitszeit fast gleich blieb**: „Du musst mit Elga den Patienten zum Beispiel unterschreiben lassen, dass er mit dem Zugriff auf die Daten einverstanden ist. Diese Zeit spiegelt sich in der Dokumentation aber überhaupt nicht wider. Es ist auch gar keine Zeit für Blutabnahmen, die früher Ärzte gemacht haben, in der Pflegeplanung hinterlegt. Es bleibt jedem Träger überlassen, welche Tätigkeiten er in dieses System einspielt und welche nicht; deshalb sind wir auch so **unterschiedlich mit Personal ausgestattet**.“ Den größten Posten im Pflegebudget machen die Personalkosten aus, weshalb diesbezüglich zu sparen versucht werde. Zugleich sei das ein Grund für Personalengpässe in manchen Krankenhäusern: „Träger, die hier fair und im Sinne der Mitarbeiter planen, sind immer im Nachteil, weil sie immer mehr Personal brauchen als andere – egal, ob es bei den anderen zu Überlastungen kommt, weil sie noch mehr Patienten in noch kürzerer Zeit betreuen müssen.“ Für die Betriebsrätin wäre deshalb eine „Art Ö-Norm für alle Krankenhäuser als Mindeststandard wünschenswert“, mit Konsequenzen für Krankenhausträger, die diese nicht einhalten. Solche **Normen** wären in den **digitalen Systemen** im Übrigen **einfach zu implementieren**.

Auch in der **Aus- und Weiterbildung** spielt die Digitalisierung eine große Rolle: „Früher bist du in einem Schulungsraum gesessen, hast eine Brandschutz- oder Hygieneschulung gehabt. Heute machst du das **elektronisch**.“ Die Betriebsrätin sieht darin genauso **Nachteile**: „Du hast keine Möglichkeit mehr, interaktiv zu sein. Ich kann nicht mehr nachfragen, wenn ich etwas nicht verstehe. Weil man **keine Rückfragemöglichkeit** hat, **leidet die Qualität** meiner Meinung nach.“ Für Arbeitgeber_innen biete E-Learning den Vorteil, dass „Ressourcen freigeschaufelt werden. Früher hatte ich die Arbeitnehmer zwei Stunden bei der Schulung. Heute darf ich die Schulung zwar in meiner Arbeitszeit machen – bei der heutigen Personalbesetzung hast du aber kaum die Möglichkeit dazu, dich irgendwo zurückzuziehen. Und am Stückpunkt auf der Station unterbrechen dich Patienten, deshalb machen es wahrscheinlich 90 Prozent in ihrer **Freizeit**.“

Arbeit in den Medien hat sich grundlegend verändert

„Es ist die totale Aufweichung der Trennung von Freizeit und Arbeit. Ich sehe es bei mir selber: Am Abend oder am Wochenende beantworte ich meine Mails. Ich denke gar nicht lange darüber nach, sondern mache das automatisch, weil das dann erledigt ist. Wenn die Leute Zugang zum Redaktionssystem haben, machen sie Artikel vermutlich auch von zu Hause aus fertig, wenn sie krank sind.“

AUF EINEN BLICK

- A. Die Digitalisierung** verändert das Geschäftsmodell von Medien von Grund auf: Von Lai_innen produzierte Inhalte, etwa in den sozialen Medien, aber auch interessensgeleitete und solche von Unternehmen, bedeuten zwar eine direkte Konkurrenz, doch brechen zugleich traditionelle Einnahmequellen wie Werbung weg, während andere wie Förderungen bislang nicht zeitgemäß adaptiert wurden.
- B. Mitarbeiter_innen** in Medien profitieren zwar von den digitalen Neuerungen in ihrer tag-täglichen Arbeit. Die damit freigesetzte Zeit kann aber selten so genutzt werden, dass mehr qualitätsvolle Arbeitsleistung entsteht, da die wirtschaftliche Entwicklung mit Personaleinsparungen einhergeht und viele Komponenten digitalisierter Arbeit nicht als zum Teil durchaus zeitraubende Tätigkeiten von Mitarbeiterinnen, sondern als von Computern scheinbar automatisch erledigte wahrgenommen werden.
- C. Arbeitszeit und -ort** von Journalist_innen verschmelzen heute noch stärker mit Freizeit oder privaten Orten, als das in der Vergangenheit bereits üblich war. Durch digitale Kanäle ist Kommunikation rund um die Uhr und unabhängig vom Aufenthaltsort möglich. Die wirtschaftliche Situation sorgt allerdings im Moment dafür, dass diese Art der Kommunikation kaum im Sinne der Mitarbeiter_innen, sondern meist nur im Sinne der Unternehmen erfolgt.

A. Medien befinden sich aufgrund der Digitalisierung in einem grundlegenden Wandel

Mit der zunehmenden Digitalisierung haben sich Medien in den vergangenen Jahren **massiv verändert**. Für die Nutzer_innen gibt es in Form von Computern und Smartphones neue Geräte und damit **auch neue mobile Kanäle, um Medieninhalte zu konsumieren**. Die klassischen Medienunternehmen – egal, ob Print, TV oder Radio – stehen damit gleichzeitig vor mehreren Herausforderungen: Es gibt neue Kanäle, über die sie ihre Inhalte verbreiten können – und auch verbreiten müssen, um Aufmerksamkeit seitens der Nutzer_innen für das eigene Medium zu erreichen.

Dem **Investitionsbedarf** der Medien stehen im Moment meistens keine dadurch zusätzlich generierten Einnahmen gegenüber. Außerdem wird der Mehraufwand im Betrieb durch die neuen Kanäle den Mitarbeiter_innen aktuell **selten finanziell abgegolten**. Ein Grund dafür ist, dass das Geschäftsmodell der meisten Medien mit **Einnahmen** aus Abonnements, Werbung und staatlichen Förderungen trotz aller Bemühungen der Unternehmen neue Einnahmen zu gewinnen, bei den meisten nach wie vor **erodiert**. Anders als im Offline-Bereich, sind Medienkonsument_innen online selten dazu bereit, für journalistisch aufbereitete Inhalte zu bezahlen. Die Werbeeinnahmen in Online-Kanälen hinken jenen aus klassischen Werbemöglichkeiten hinterher, weil Unternehmen nicht willens sind, für solche gleich viel Geld auszugeben wie für Offline-Werbung. Außerdem sind für Unternehmen zusätzliche Möglichkeiten im Internet entstanden, mit den Kund_innen direkt in Kontakt zu treten – ohne die Medien als Bindeglied. Die staatliche Medienförderung orientiert sich überdies nach wie vor an Parametern aus der klassischen Medienwelt, weshalb Medienunternehmen und Journalist_innen auf die angekündigte Reform und Adaptierung an die neuen Gegebenheiten in der digitalisierten Medienwelt weiterhin warten müssen. Die **Einnahmen** werden also **nicht höher**, sondern **sinken** in manchen Medienbetrieben sogar.

In den neuen digitalen Kanälen gibt es **zusätzliche Konkurrenz**, die an möglichen Einnahmen von Medien im Internet mitnascht: allen voran die **sozialen Medien** wie Facebook, Twitter und Co., bei denen vor allem Lai_innen Inhalte kostenlos zur Verfügung stellen. Um auf diesen Kanälen wahrgenommen zu werden, müssen Medien genauso mit ihren professionell produzierten Inhalten agieren. Für diese vermeintlich sozialen Medien – sie vernetzen Menschen nicht nur miteinander, sie fördern praktisch durchaus asoziales Verhalten wie Ausgrenzung und Hass – gelten allerdings nicht die gleichen medienrechtlichen Regeln und Gesetze, sondern deutlich geringere. Da sie Lai_innen und nicht Journalist_innen sind, werden sie für problematische Inhalte ihrer Urheber_innen nicht belangt, sondern verordnen sich bislang nur Verhaltenskodizes, deren Berücksichtigung sie selbst kontrollieren. So verlagern sie vor allem aber die Verantwortung für Inhalte auf die Produzent_innen. Ein wesentlicher Unterschied zu professionellen Journalist_innen besteht auch darin, dass solche Plattformen nicht unter denselben monetären Voraussetzungen arbeiten wie Medien: Sie stellen weniger oder gar kein Personal in Österreich und bezahlen darüber hinaus geringere Abgaben für ihre Werbeeinnahmen. Darüber hinaus sind Inhalte professioneller Medien über die nationalen Grenzen hinweg durch die Digitalisierung einfacher zu konsumieren – der **internationale Wettbewerb** zieht also ebenfalls an. Hinzu kommen neue, reine **Onlinemedien**, große Projekte genauso wie solche von einzelnen Journalist_innen, die Inhalte produzieren und diese als Blog zur Verfügung stellen. Schließlich haben Politik, Unternehmen, Interessensvertretungen, NGOs genauso wie Einzelpersonen die Möglichkeit, Inhalte online kostenlos zur Verfügung zu stellen, die zum Teil online wie offline sogar eigene medienähnliche Publikationen begründeten, deren Inhalt zumeist aus **interessensgeleiteter Information** oder Werbung bestand. Trotzdem bedeuten diese Publikationen eine direkte Konkurrenz zu Medieninhalten, denn wie eine Erhebung der Stanford Education History Group von Ende 2016 zeigt, können 80 Prozent der Schüler_innen nicht zwischen Werbung, interessensgeleiteten und Inhalten von Medien unterscheiden.

Die Digitalisierung der Medien wird laufend um neue technologische Entwicklungen ergänzt – die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle hält damit allerdings nicht Schritt. Ulrike Langer, Journalistin des Medienbranchenmagazins Horizont, beschreibt in einem Artikel Trends aus den USA und neue Technologien, die dort bereits in den Medien ausprobiert werden: Demnach seien **Echtzeitdaten** bald günstiger verfügbar, wodurch die Verifizierung von Daten einfacher werde. Darüber hinaus werde mit **Virtual und Augmented Reality** experimentiert. Das Zurverfügungstellen zusätzlicher digitaler Informationen zu realen Objekten und Orten bedeute zwar im Moment noch ein Luxussegment einiger weniger Medien, aber wer dies noch nicht prüfe, hinke zumindest in den USA der Zeit hinterher. Die direkte Kommunikation mit den User_innen in den

Community-Kanälen werde zunehmend durch **Social Bots**, also Roboter und virtuelle Avatare, unterstützt. Mit **Hearables**, also beispielsweise vorgelesenen Texten, wird sprachlicher Content einfacher präsentiert, während **Algorithmen** dazu genützt werden, den Medienuser_innen auf sie individuell zugeschnittene Inhalte zu präsentieren und diese aus dem Medium für sie automatisiert, also ohne Zutun der Redaktion, zusammenzustellen. Außerdem ergibt sich mit **selbst-fahrenden Autos** und für den Fall, dass sich Autofahrer_innen während der Fahrt zunehmend anderen Inhalten widmen können, die **Chance für Medien**, diese Zeit der Konsument_innen für sich zu gewinnen. Derzeit bedeuten solche Möglichkeiten in Europa Zukunftsmusik, die Vergangenheit zeigt aber, dass sich viele Trends aus den USA zeitversetzt auch in Europa durchgesetzt haben. Österreichischen Medien bleibt jedoch aufgrund der zahlenmäßig kleinen Zielgruppe wenig Spielraum, solche kostenintensiven Möglichkeiten auszuprobieren, geschweige denn in gewinnbringenden Geschäftsmodellen umzusetzen.

Dazu kommt, dass die Nutzer_innen im Internet bereits heute **crossmedialen Content** erwarten. Das bedeutet: Printmedien versuchen neben Text und Bild zusätzlich Videos, Podcasts oder interaktive Grafiken im Internet zur Verfügung zu stellen. Auf den Homepages von Radio und Fernsehen sind Textbeiträge Usus. Alle Medien sind heute mit der Herausforderung konfrontiert, ihren Nutzer_innen nicht nur im Sinne einer Einbahnstraße Informationen zur Verfügung zu stellen, sondern mit diesen viel mehr als früher in **Interaktion** zu treten und die sozialen Medien zu Werbezwecken zu nutzen. Das heißt, der **personelle wie technologische Aufwand** in der Produktion und Verbreitung der Inhalte **steigt** – von den einzelnen Journalist_innen werden zusätzliche Qualifikationen erwartet. Die **Medien investieren aber kaum in solche**, sondern versuchen sogar, den steigenden **Kostendruck** zu **reduzieren**. Dies machen sie meistens über das Personal – was **Kündigungen** und **Sparmaßnahmen** bei den **Beschäftigten** im Journalismus bedeuten kann.

Darüber hinaus besagt eine Erhebung des Österreichischen Instituts für Berufsbildungsforschung und des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft für das AMS von 2015 zum „Arbeitsmarkt für JournalistInnen“, dass trotz dieser Situation laufend neue Journalist_innen auf den Arbeitsmarkt drängen. Zwar werden in den nächsten Jahren mit den sogenannten Babyboomern viele aus der Branche in Pension gehen, „gleichzeitig ist allerdings das **Arbeitskräfteangebot** im Journalismus in den letzten Jahren noch **überproportional gestiegen**, da der Bereich der journalistischen Ausbildungsangebote zuletzt deutlich ausgeweitet wurde – vor allem um neu eingerichtete Studiengänge an Fachhochschulen“. Die Studie zitiert die Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung, nach der es 2011 13.100 Autor_innen, Journalist_innen und Linguist_innen gab. Nur zwei Jahre später bezeichneten sich 19.400 als solche. Der Frauenanteil der Branche dürfte laut Schätzungen einer Betriebsrätin bei rund 50 Prozent liegen, unter den arbeitslosen Journalist_innen befinden sich jedenfalls 49 Prozent weibliche Personen.

Journalist_innen könnten demnach in Zukunft **kaum** mehr mit „**bruchlosen Karrieren in fester Anstellung** bei einem einzigen Medium rechnen“, denn „zumindest zeitweise gebe es Phasen der unfreiwilligen Freiberuflichkeit bzw. der Neuorientierung in anderen Arbeitsgebieten oder Mediengattungen sowie der Notwendigkeit von Zusatzeinkommen aus anderen Branchen bis hin zu kompletten Ausstiegen aus dem Journalismus“, heißt es im Endbericht für das AMS zum Thema „Der Arbeitsmarkt für JournalistInnen“ von 2015. Die Folge davon ist, dass die Anzahl der arbeitslosen Journalist_innen seit 2007 stärker als in der Erwerbsbevölkerung generell angewachsen ist: Von damals 412 Arbeitslosen stieg die Zahl der arbeitslos gemeldeten in der mit Schriftsteller_innen zusammengefassten Berufsgruppe der Journalist_innen bis 2014 auf 641 von insgesamt 8501 Personen an. Die **Arbeitslosigkeit** dauerte 2014 im Vergleich zu anderen Arbeitslosen außerdem **länger**: „Die durchschnittliche Vormerkdauer (beim AMS) betrug im Jahr 2014 für arbeitslose JournalistInnen 119 Tage (für alle Arbeitslosen 111 Tage).“ Darüber hinaus stellten die Studienautoren fest, dass viele Journalist_innen trotz Arbeitssuche nicht arbeitslos

gemeldet sind – ein Teil geht **unfreiwillig einer selbstständigen prekären Arbeit** nach. So sieht die Ausgangssituation aus.

B. Journalismus ist zunehmend digitale Arbeit

Die Arbeit als Journalist_in hat sich mit der Digitalisierung massiv verändert. Die Betriebsrätin eines Medienbetriebs stellt fest: „Es wird heute viel mehr **im Netz recherchiert**. Interviewaufnahmen funktionieren heute auch schon digital – im Unterschied zu früher, wo man entweder mit einem Tonbandgerät aufgezeichnet oder nur mitgeschrieben hat. Im Print erhalten wir über das **digitale Redaktionssystem** fertige Layouts, in die hineingeschrieben wird. Die ganze Produktion ist digital, die Druckerei bekommt alles digital – und dort läuft vermutlich auch ein Gutteil digitalisiert.“ Sie geht davon aus, dass die Veränderungen der Arbeit in elektronischen Medien möglicherweise noch größer sei als in Printmedien.

Die digitalen Hilfsmittel stellen für die Arbeit der Journalist_innen einen Vorteil dar: „Wenn man in ein Layout hinschreibt, kann man besser abschätzen, wie der Text fällt, umbricht und ob die Fotos an der richtigen Stelle zum Text passen.“ Ob **digitale Kommunikationskanäle** wie etwa Skype oder Messenger-Dienste für Gespräche eingesetzt werden, sei aber nach wie vor eine **journalistische Entscheidung** und bereits vor der Digitalisierung auch schon eine **Frage des finanziellen Aufwands** gewesen: „Für ein Interview wirst du nicht in die USA reisen, außer du hast den Präsidenten oder weltweit bekannte Künstler, die du nur dort erreichen kannst, zu interviewen.“ Außerdem beschränke sich die Arbeit meist nicht auf die Textform des Interviews; für umfangreichere Recherchen, Features und Reportagen müssen Journalist_innen vor Ort sein. Für manche Arbeiten seien digitale Hilfsmittel wie etwa Skype oder Personal Messages aber sehr sinnvoll: „Wenn man Leute in Krisengebieten nicht anders erreicht oder wenn das Hinreisen aus bestimmten Gründen nicht vernünftig ist.“

Die Vielzahl an Informationskanälen müsse bei der **Recherche „mehr im Auge behalten (werden)“**. Man kann sich nicht mehr auf die alten Recherchewege verlassen, man muss zusätzlich noch schauen, **was im Netz passiert**. Manches kommt jetzt über Mails, was früher über Telefon oder per Post gekommen ist.“ Mit den zusätzlichen Kanälen und der raschen Erreichbarkeit über digitale Wege prassle außerdem mehr Information auf jede Einzelne oder jeden Einzelnen ein: „Natürlich wird man auf den verschiedensten elektronischen Wegen **von allen Seiten** mit Informationen **gefüttert**, von der Politik, von Firmen, von anderen Playern, auch von Leserinnen und Lesern. Alleine das verursacht **viel mehr Zeitaufwand**, weil das alles zumindest angeschaut werden muss“, erläutert die Betriebsrätin. Zugleich gestalte sich die Recherche mit **online zugänglichen Informationen einfacher**: „Es gibt viele Journalistinnen und Journalisten, die extremen Aufwand betreiben und viele Informationen nützen, zu denen es früher den Zugang nicht so einfach gegeben hat – zu internationalen Medien, zu Artikel, Sendungen oder Diskussionen, die heute im Internet auffindbar sind.“ Allerdings räumt sie ein, dass die **Qualität der Recherche** durch den einfacheren Zugang zu Information **nicht unbedingt gestiegen sei** – einerseits weil es zur **Auswahl** aus der größer werdenden Fülle an Informationen **Übung** braucht: „Auch da muss man eine gewisse Routine entwickeln und eine gewisse Erfahrung haben und sich den aufmerksamen, kritischen Blick bewahren. Ist es wichtig oder nicht wichtig, wie ist es einzuordnen, ist es richtig oder unwahr, und ist es von Bedeutung oder nicht?“ Andererseits ist **mangelndes Ethos mancher Kolleg_innen** festzustellen: „Die Digitalisierung macht die Recherche wahrscheinlich auch schlampiger. Schlechtere oder faulere Journalisten greifen dann bloß auf **Google** zurück und verlassen sich auf das, was sie als Erstes finden – womöglich noch **ohne den Recheck und Gegencheck**. Die nehmen das, was sie im Internet finden, nicht als Ausgangspunkt oder Basisrecherche, sondern als Endpunkt der Recherche.“ Die Betriebs-

rätin kommt deshalb zu dem Schluss: „Die Digitalisierung hat den **Journalismus zugleich** ein Stück weit **schlechter** gemacht, weil es zu leicht ist, an Informationen zu kommen, und andererseits hat sie ihn auch **besser** gemacht, weil es solche gibt, die das nützen und seriös damit umgehen.“

Klar sei aber, dass Journalist_innen mit dem **Zeitdruck**, „die letzte Meldung auch immer schon geprüft zu haben, **kämpfen**“. Die **Überprüfung** der Informationen sei mit der Fülle an nicht einfach identifizierbaren Quellen sowie wegen der müheloserer Verbreitung von Falschnachrichten im Internet **aufwendiger geworden**. Zugleich können Journalist_innen rascher den Anschein erwecken, sie hätten recherchiert. Diesbezüglich verfolgen Mitarbeiter_innen und Vorgesetzte oder Medienneigentümer_innen auch nicht immer das gleiche Interesse: „Man muss sich dagegen wehren, jede Information sofort zu publizieren, und auf der **Prüfung bestehen**. Das ist nicht so leicht, und das schaffen auch nicht alle. Wir wissen, dass Medieninhaber nicht immer die Geduldigen sind.“

Die **Zusammenarbeit** von **Print- und Online-Journalist_innen** gestaltet sich in den verschiedenen Verlagshäusern und Medien unterschiedlich: Manche arbeiten für Print- und für Online-Publikationen, andere verfügen mehr oder minder über getrennte Print- und Online-Redaktionen. Manche Online-Journalist_innen bearbeiten nur den Print-Content oder Meldungen von Nachrichtenagenturen – in unterschiedlichem Ausmaß – und stellen solche Informationen online. Andere stellen speziellen Online-Content für den Online- als auch Social-Media-Auftritt der Medien sowie eigene Text-, Video-, Audio-Beiträge oder interaktive Grafiken her. Teils machen das angelernte, teils eigens dafür ausgebildete Expert_innen; teils wird zusätzlicher Video-Content etwa von der APA zugekauft. Manche Medien treten stärker mit den User_innen und Leser_innen in Interaktion, beispielsweise über Foren, moderierte Diskussionen oder Umfragen.

Die Betriebsrätin stellt jedenfalls fest: „Früher hat es oft gereicht, Printartikel online zu stellen. Der **Druck, eigene Online-Geschichten und für Social Media zu produzieren, ist sicher größer geworden**. Das richtet sich aber auch nach den technischen Möglichkeiten und nach den personellen Ressourcen der Redaktionen, ein wenig auch nach dem persönlichen Antrieb der Journalistinnen und Journalisten. Gerne gesehen ist es schon, aber nicht alle machen das. Der Druck, es zu tun, wird wahrscheinlich zunehmen. Es ist aber noch nicht so, dass du automatisch beide Kanäle – Online und Print – bespielen musst.“ Weiters erzählt sie von **personell sehr unterschiedlich ausgestatteten und verschiedenartig professionell arbeitenden Online-Teams** in der Branche: „Manche Online-Auftritte sind sehr zugeschnitten auf die Community, mit selbst gedrehten Videos und bildgetriebenen Geschichten. Andere haben zwar den Anspruch, möglichst umfassend und schnell zu informieren, was aber mit einem zu kleinen Team nicht möglich ist.“ Die Arbeit der Journalist_innen sei mit der Digitalisierung **facettenreicher** geworden, die **technischen Anforderungen seien gestiegen**. Außerdem brauche es eine **gründlichere Überlegung**, welche Inhalte für welchen Kanal verwendet und wie diese aufbereitet und produziert werden müssen. In manchen Redaktionen gebe es allerdings heute im Vergleich zu den Anfängen der Digitalisierung wieder mehr Spezialisierung: „Eine Zeit lang war der Druck groß, beim Printinterview einfach eine Kamera mitlaufen zu lassen und das dann online zu stellen. Wobei das absurd ist, weil man ein Printinterview nicht gleich wie ein Interview vor laufender Kamera führt. Abgesehen davon, dass es in einem Printinterview auch Teile gibt, die off-the-record geführt werden. Aber davon ist man zum Teil wieder abgekommen.“

Tendenziell seien die **Online-Teams** in den Medien in den vergangenen Jahren **ausgebaut** worden: „Ich glaube, da sind wir in einer Übergangszeit. Vermutlich werden in Zukunft Online-Kompetenzen von Einsteigern, die neu aufgenommenen werden, verlangt.“ **Weiterbildung** des bestehenden Teams erfolge aber nur **in wenigen Fällen** – häufig nur auf **Eigeninitiative der Journalist_innen, manchmal sogar nur seitens der eigens für den Online-Bereich ab-**

gestellten Journalist_innen. Die Betriebsrätin räumt ein, dass das von Medium zu Medium unterschiedlich gehandhabt werde: „Manchmal hängt das auch von Zufällen ab. Wenn jemand was für online mitgemacht hat, wurde der dann speziell und nur genau dafür geschult.“

Insgesamt stehe den zusätzlichen Journalist_innen mit Online-Kompetenzen aber „eine generelle **Reduktion des journalistischen Personals**“ gegenüber. Die Betriebsrätin ist der Ansicht, dass die Digitalisierung nicht die Ursache für Personalreduktionen in den Redaktionen sei: „Aber natürlich sind die Anzeigenerlöse, die in den digitalen Raum wandern, für Printmedien ein Problem.“ Außerdem ließen und lassen sich Personalreduktionen mit der Digitalisierung – zum Beispiel wegen der einfacheren Recherchemöglichkeiten – einfacher umsetzen.

Generell seien die **Digitalisierungsstrategien** der österreichischen Medien sowie Investitionen in neue Technik und Kanäle **sehr unterschiedlich**. Für ihren Verlag stellt sie fest: „In Wahrheit ist das alles ein bisschen **zufällig** passiert. Die Strategie hängt verheerenderweise auch davon ab, wer gerade in der Geschäftsführung und bei den Eigentümern das Sagen hat – mit dem Ergebnis, dass Zeit verschlafen und vergeudet wurde.“ Außerdem erzielen die meisten Medienhäuser mit ihren Printprodukten im Vergleich zu den Onlinekanälen immer noch deutlich mehr Anzeigen- und Werbeerlöse. Die Bereitschaft, in die weniger profitablen Online-Redaktionen zu investieren, sei auch aus diesem Grund nach wie vor zu **gering**: „Da ist **mehr Gehirnschmalz als Geld unterwegs**. Es wird an diversen digitalen Möglichkeiten gebastelt. Noch sehe ich aber nicht die großen Investitionen in monetärer Form.“ Manche Medien fahren auch einen Doppelkurs: Bei den Journalist_innen werde gespart, in Technik dagegen investiert.

Die Arbeit von Journalist_innen könne wegen der Digitalisierung zwar **leichter kontrolliert** werden: „Das darf es aber ohne Zustimmung des Betriebsrats nicht – und ich gehe davon aus, es **passiert auch nicht**. In jedem Fall wäre es illegal.“

Für **Online-Journalist_innen** gibt es keinen eigenen Kollektivvertrag, und so werde diesen in der Praxis im Durchschnitt **weniger Gehalt** bezahlt als Printjournalist_innen. Ein Grund dafür sind die meist jüngere Altersstruktur und die geringere Anzahl an Dienstjahren, zum Teil hängt das geringere Lohnniveau aber auch mit den konkreten Tätigkeiten der Online-Redakteur_innen zusammen. Wenn etwa keine spezifischen Beiträge erstellt, sondern nur bereits vorhandene aus der Redaktion oder Beiträge von Nachrichtenagenturen bearbeitet werden, wirkt sich das negativ auf das Gehalt aus. In manchen Redaktionen hängt die geringere Entlohnung jedoch schlicht mit einer (noch) geringen, sich möglicherweise aber verändernden Wertschätzung der zusätzlichen Online-Kompetenzen zusammen. Die Betriebsrätin schließt aus der aktuellen Situation jedenfalls: „Ich glaube, dass Onliner mittlerweile besser bezahlt werden als zu Beginn der Digitalisierung, aber immer noch schlechter als Print. Onliner werden in Zukunft wahrscheinlich besser bezahlt werden müssen. Aber wahrscheinlich wird sich auch der Druck auf Print erhöhen, dass sie nicht so teuer sein dürfen. Ich fürchte, insgesamt wird das Lohnniveau sinken.“ **Einkommensunterschiede von Männern und Frauen** in der Redaktion seien **kaum eine Folge der Digitalisierung**. Sie meint zwar: „Online arbeiten eher mehr Frauen als Männer.“ Die bedeutenderen Ursachen für unterschiedliche Lohnniveaus seien aber andere: „Es gibt – vorsichtig ausgedrückt und nicht generalisierend – die **Neigung**, dass **Männern mehr bezahlt** wird, weil sie forscher auftreten, mehr verlangen und geschickter verhandeln. Außerdem gibt es in den Medien eine lange Geschichte männlicher Geschäftsführer und Chefredakteure. Und wir wissen, dass diese gerne ihnen ähnliche Leute einstellen und stärken.“

Generell gebe es die Tendenz in den Redaktionen, **Arbeit auszulagern**, „weil Angestellte als zu teuer angesehen werden. Und da ist es für Verlage verlockender, **Freie** oder Pauschalisten zu beschäftigen. Durch die **Digitalisierung** ist das auch **leichter geworden**.“ Diese Situation wirke sich ebenso auf die Bezahlung des angestellten Personals negativ aus. Die Betriebsrätin ver-

mutet außerdem, dass Frauen häufiger als Männer als freie Journalist_innen in prekären Arbeitsverhältnissen arbeiten: „Ich nehme an – ohne das jetzt belegen zu können, dass das auch eine Sache der Vereinbarkeit ist –, es gibt viele Schreibbüros, wo viele Frauen tätig sind und den Redaktionen Geschichten anbieten. Möglicherweise liegt es aber auch daran, dass es schwierig ist, in die Branche reinzukommen – und dann landen sie bei prekärer Arbeit.“

C. Der Zeitdruck im Journalismus steigt

Der **Zeitdruck** für die einzelnen Journalist_innen steige nicht nur wegen des Mehraufwands durch die Digitalisierung, sondern auch aufgrund des Bestrebens der Medieninhaber_innen, mit **neuen Produkten** ein **zusätzliches Publikum zu erschließen**, sowie wegen des **Personal-mangels** in vielen Redaktionen: „Weniger Leute produzieren mehr Content.“ Die Tatsache, dass weniger Personal vorhanden ist, wirke sich ebenso auf die inhaltliche Arbeit aus: „Es gibt weniger Spezialistinnen und Spezialisten für nur einen bestimmten Bereich. Natürlich gibt es Bereiche, wo man sich besser auskennt, aber viele müssen heute **mehrere Bereiche abdecken**. Auch dadurch ist der Druck größer geworden.“ Außerdem werde bei **Mitarbeiter_innen**, die die Redaktion etwa hinsichtlich der **Korrektur** unterstützen, **gespart**. Manche Journalist_innen korrigieren die Texte ihrer Kolleg_innen selbst, was zusätzlichen Zeitdruck und eine geringere Qualität der Arbeit nach sich ziehe.

Zwar wäre mit digitalen Kanälen und Zugängen zu Systemen sowie durch den Gebrauch von Laptop oder Smartphone das **Arbeiten von daheim** für Journalist_innen einfacher umzusetzen. In der Praxis spiele das in vielen Redaktionen aber **nach wie vor eine untergeordnete Rolle**: „Home-Office gibt es ganz selten – und wenn, dann nur an einzelnen Tagen.“ Außerdem seien viele Journalist_innen noch immer nicht mit den dafür notwendigen neuen und damit technisch einwandfrei funktionierenden Computern ausgestattet. Home-Office verleite überdies zum Arbeiten außerhalb der Dienstzeit. Im Journalismus **verschwimmen** die Bereiche von **Freizeit und Arbeitszeit** zunehmend: „Es ist die totale Aufweichung der Trennung von Freizeit und Arbeit. Ich sehe es bei mir selber: Am Abend oder am Wochenende beantworte ich meine Mails. Ich denke gar nicht lange darüber nach, sondern mache das automatisch, weil das dann erledigt ist. Wenn die Leute Zugang zum Redaktionssystem haben, machen sie Artikel vermutlich auch von zu Hause aus fertig, wenn sie krank sind. Das wollen wir (*Betriebsrät_innen, Anm.*) zwar überhaupt nicht, aber wenn eine Geschichte sonst abstürzt, versteht das jede Journalistin, dass man das dann macht. Es ist aber eigentlich überhaupt nicht ok. Deshalb fällt es mir schwer zu sagen, ob das ein Vorteil oder ein Nachteil ist.“

Teilzeitarbeit sei zwar mit externem Mail-Zugang und Handy leichter machbar, bilde im Journalismus aber eine **Seltenheit**. Wenn diese Arbeitsform gewählt werde, dann nach wie vor eher von Frauen, hält die Betriebsrätin fest: „Da und dort wird Elternteilzeit auch von Männern in Anspruch genommen. Aber das sind absolute Einzelfälle, und es sind auch kürzere Einheiten – also nicht ein ganzes Jahr.“ Teilzeitarbeit wirke sich außerdem möglicherweise negativ auf die Karriere aus: „Es kann auch ein **Nachteil** sein, wenn man weniger in der Redaktion anwesend ist und **weniger an der Karriere basteln** kann. Wer **nicht sichtbar** ist, ist ein Stück weit schlechter dran.“



wien.arbeiterkammer.at