

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 032, März 2017

Digitalisierung, Automatisierung und Arbeit 4.0

Beschäftigungsperspektiven im norddeutschen
Dienstleistungssektor

Katrin Vitols, Katrin Schmid und Peter Wilke

Autorinnen und Autoren

Katrin Vitols, Dr. sc. pol., Politologin und Senior Consultant bei der Beratungsgesellschaft wmp consult – Wilke Maack GmbH in Hamburg. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssysteme, industrielle Beziehungen, Corporate Social Responsibility/Nachhaltigkeit und Corporate Governance.

Katrin Schmid, M.A. Sozialökonomie und Mitarbeiterin bei der Beratungsgesellschaft wmp consult – Wilke Maack GmbH. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, industrielle Beziehungen.

Peter Wilke, Dr. phil., hat Volkswirtschaft und Politik studiert. Geschäftsführer bei der Beratungsgesellschaft wmp consult – Wilke Maack GmbH. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Restrukturierungen, sozialer Dialog und Industriepolitik.

ISSN 2509-2359

© 2017 Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Inhalt

Inhalt	3
Zusammenfassung.....	4
1. Dienstleistungssektor in Deutschland wächst	5
1.1 Entwicklung der Beschäftigung	5
1.2 Fragestellungen und Aufbau des Berichts	8
2. Bedeutung und Struktur des Dienstleistungssektors in Norddeutschland	11
3. Die Branchenreports	17
3.1 Einzelhandel	17
3.2 Krankenhaussektor	40
3.3 Straßenlogistik.....	67
3.4 Banken	88
3.5 IT-Branche.....	111
4. Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – Chancen und Risiken in den Dienstleistungsbranchen.....	133
4.1 Beschäftigungswachstum in Deutschland wird weiterhin getragen durch Dienstleistungen.....	133
4.2 Inhalte und Qualität von Arbeit verändern sich weiter	134
4.3 Die Technikooptionen von Morgen werden heute erprobt: Beschäftigungsentwicklung und Substitutionseffekte.....	136
4.4 Folgen für Entwicklung einzelner Branchen in Norddeutschland	139
4.6 Handlungsempfehlungen für eine Gestaltung der Beschäftigungsbedingungen im Dienstleistungsbereich	145
Literatur.....	150

Zusammenfassung

Der vorliegende Bericht analysiert den strukturellen Wandel in der Dienstleistungsbranche, der sich in Folge von Digitalisierung, Automatisierung und Outsourcing in Norddeutschland abzeichnet. Diese Veränderungen werden am Beispiel von fünf ausgewählten Branchen aufgezeigt, in denen zusammengenommen knapp eine Million Menschen in Norddeutschland beschäftigt sind.

Ziel der Branchenanalysen ist es, die Konsequenzen von Digitalisierung, Outsourcing und (De-)Regulierung für Arbeitsmarkt und Beschäftigung konkret deutlich zu machen.

Dabei werden die Veränderungen in der Beschäftigungsstruktur, bei Beschäftigungsbedingungen und bei Arbeitsbedingungen in den Vordergrund gestellt. Daraus wird abgeleitet, welche zukünftige Entwicklung hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen und Beschäftigungswirkungen in der Region zu erwarten sind.

1. Dienstleistungssektor in Deutschland wächst

1.1 Entwicklung der Beschäftigung

Die wirtschaftliche Entwicklung in den Industriestaaten ist durch anhaltende Verschiebungen zwischen den Wirtschaftssektoren geprägt, die mit einem deutlichen Anstieg der Erwerbstätigkeit im Dienstleistungssektor verbunden sind. Der Dienstleistungssektor ist in Deutschland gemessen an Beschäftigung und Umsätzen wie in allen entwickelten Industriestaaten heute der größte Wirtschaftsbereich. Das zunehmende Gewicht lässt sich einfach in der Bedeutung für den Arbeitsmarkt und die Zahl der Beschäftigten zeigen.¹ 1970 waren nur rund 45 Prozent der 26,6 Millionen Erwerbstätigen im früheren Bundesgebiet im Dienstleistungsbereich tätig, im Jahr 2015 waren es rund 72 Prozent aller Erwerbstätigen, d. h. insgesamt 25,72 Millionen Personen. Mehr als sieben von zehn Beschäftigten in Deutschland sind damit im Dienstleistungssektor tätig.

Dabei besteht der Dienstleistungssektor aus einer sehr breiten und auch sehr heterogenen Mischung von unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen. In Abgrenzung vom „primären Sektor“ (Land- und Forstwirtschaft und Fischerei) und der Industrie (sekundärer Sektor) wird der Dienstleistungssektor oft auch als tertiärer Sektor bezeichnet. Wirtschaftlich kann man bei den Dienstleistungsbereichen funktional trennen nach Distributionsdienstleistungen (wie Handel, Verkehr, Medien), unternehmensnahen Dienstleistungen (wie Finanzdienste, Leasing, Weiterbildung), persönlichen Dienstleistungen (wie Gastgewerbe, Kultur, Sport, Haushalte) und sozialen Dienstleistungen (Aufgaben des Staates, Gesundheit, Unterricht, Kirchen). Unternehmensbezogene Dienstleistungen sind dabei meist Vorleistungen für die Produktion anderer Güter. Für den Endverbrauch bestimmt sind dagegen konsumnahe Dienstleistungen.

Für die zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors für die Beschäftigung gibt es eine ganze Reihe von Gründen. Sie hängt zusammen mit der historisch wachsenden Rolle öffentlicher Dienstleistungen (z. B. im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich), aber auch mit einer starken Zunahme der unternehmensnahen Dienstleistungen. Denn die Beziehungen zwischen Industrie und Dienstleistungssektor haben sich verändert. „Innerhalb der industriellen Wertschöpfung gewinnen un-

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird nachfolgend auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlechter.

ternehmensbezogene und produktbegleitende Dienstleistungen sowohl in Entwicklung, Produktion, Vermarktung und Vertrieb als auch in der anschließenden Kundenbetreuung und Wartung immer mehr an Bedeutung“ (Arenz et al. 2015, S. II).

Für die Zukunft ist es absehbar, dass Industrie und Dienstleistung noch stärker miteinander verbunden sein werden. Industrie 4.0 Konzepte gehen von umfassender Verzahnung von nachgelagerten Dienstleistungen wie Marketing, Finanzierung, Logistik und Reparatur mit industrieller Produktion aus. Die statistische Unterscheidung von Arbeitsplätzen in der Industrie und im Dienstleistungsbereich macht immer weniger Sinn. In vielen Industriebereichen sind Dienstleistungsangebote (sogenannte Unternehmensdienstleistungen) der eigentliche Träger von Wachstum und früher der Industrie zugeordnete Tätigkeiten werden zu Dienstleistern verlagert. Gleichzeitig sind in vielen Dienstleistungsbranchen standardisierte „industrielle“ Angebote üblich (umgangssprachlich wird der Industriebegriff dementsprechend auch auf ganze Dienstleistungsbranchen ausgeweitet, man spricht z. B. von der „Finanzindustrie“).²

Der Trend zu mehr Dienstleistungen wird sich in Zukunft fortsetzen auch wenn im internationalen Vergleich sichtbar ist, dass Deutschland im direkten internationalen Vergleich einen höheren Anteil des Industriegütersektors aufweist als andere Länder. In anderen europäischen Volkswirtschaften wie Frankreich oder Großbritannien war in den vergangenen Jahren ein deutlicher Rückgang im Industriebereich erkennbar. In Deutschland ist der Anteil an der Bruttowertschöpfung der Industrie zwischen 2005 und 2015 nur geringfügig zurückgegangen (– 1 Prozent) (Eurostat 2015).

Typisch für den Dienstleistungssektor ist der hohe Anteil des inländischen Verbrauchs. Der Anteil des Dienstleistungssektors an der inländischen Bruttowertschöpfung ist dreimal so groß wie der Anteil der Industrie. Konträr dazu haben Industriegüter bei den deutschen Exporten einen Anteil von 85 Prozent (Arenz et al. 2015, S. 6).

Allerdings werden Dienstleistungen im internationalen Leistungsaustausch immer wichtiger. Deutschlands Außenhandel mit Dienstleistungen ist in den letzten Jahren schneller gewachsen als der Warenhandel und machte 2014 etwa 15 Prozent des deutschen Gesamtexports aus

2 Die Beschäftigungsstatistik erlaubt es, Beschäftigten primäre Tätigkeitsfelder zuzuordnen und so auch innerhalb der Industrie Dienstleistungstätigkeiten zu erfassen. Man kann davon ausgehen, dass knapp 50 Prozent der Beschäftigten in der Industrie einer Dienstleistungstätigkeit nachgehen. In der Pharmaindustrie sind dies sogar 90 Prozent, in der chemischen Industrie liegt der Wert bei 80 Prozent (Arenz et al. 2015, S. 9).

(Deutsche Bundesbank 2015, S. 18). Weltweit gesehen lag Deutschland damit im Jahr 2014 auf dem vierten Platz der Dienstleistungsexporte.

Diesen Entwicklungen folgend ist der Dienstleistungssektor in den letzten Jahrzehnten wesentlicher Träger der zunehmenden Beschäftigung in Deutschland gewesen, wie man an wenigen Zahlen deutlich zeigen kann. Nach Wirtschaftsbereichen betrachtet, gab es im Jahr 2016 mit +1,3 Prozent den stärksten Anstieg bei der Zahl der Erwerbstätigen mit Arbeitsort in Deutschland in den Dienstleistungsbereichen (+ 426.000 Personen). Den größten absoluten Anteil daran hatten die Öffentlichen Dienstleister, Erziehung, Gesundheit mit + 200.000 Erwerbstätigen (+1,9 Prozent) gefolgt von den Unternehmensdienstleistern (+ 126.000 Erwerbstätige; +2,2 Prozent) sowie von Handel, Verkehr und Gastgewerbe (+ 105.000 Erwerbstätige; +1,1 Prozent).

Die fortschreitende Digitalisierung, die mit einer steigenden Durchdringung und einem erweiterten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie einhergeht, hinterlässt aber auch im Dienstleistungsbereich deutliche Spuren. Mit dem Umbruch der Arbeitswelt – auch als Arbeit 4.0 bezeichnet – sind vielfältige neue Aufgaben, Herausforderungen aber auch Chancen verbunden. Diese betreffen insbesondere Beschäftigungseffekte, Ausgestaltung von Arbeitsprozessen und Betriebsabläufen, Qualifikationsanforderungen und weitere Arbeitsbedingungen.

Zusätzlich gibt es gerade im Dienstleistungssektor ähnliche Entwicklungen wie in der Industrie. Getrieben von Gewinnerwartungen, Wettbewerb und Kostenkonkurrenz kommt es sowohl zu Privatisierungs- als auch Outsourcing-Maßnahmen. Einerseits werden Teile von Tätigkeiten und komplette Arbeitsbereiche auf andere Dienstleister im Inland oder auch im Ausland verlagert. Die Spezialisierung schreitet aber auch innerhalb der Dienstleistungsbranche voran. Häufig sollen mit der Übertragung von Dienstleistungen auf externe Anbieter oder ausgegründete Tochtergesellschaften Kostenvorteile realisiert werden.

Für die Beschäftigten führen Auslagerungen oftmals zu einer Absenkung der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen, denn die neuen Anbieter sind in vielen Fällen nicht tarifgebunden.

Hierzu kommt, dass in den vielfach noch öffentlich geprägten Dienstleistungssegmenten politisch initiierte Deregulierungs- und Regulierungsmaßnahmen mit nachfolgenden Privatisierungen immer noch eine große Rolle spielen. Privatisierungen führen zu einer zunehmenden Ökonomisierung, die wiederum Auswirkungen auf die Beschäftigtenzahlen, Entgelte und Arbeitsbedingungen haben.

Die vorliegende Studie untersucht am Beispiel von fünf ausgewählten Branchen in Norddeutschland, wie sich die Beschäftigung quantitativ

und qualitativ im Dienstleistungssektor entwickelt hat. Im Vordergrund steht dabei die Frage, welche Folgen von Automatisierung und Digitalisierung heute schon erkennbar sind und wie sich die Anforderungen an die Beschäftigten verändern.³ Die fünf Branchen umfassen Finanzdienstleistungen am Beispiel der Banken, den stationären Einzelhandel und Versandhandel, den Bereich Straßenlogistik der Logistikbranche, Krankenhäuser als Teil der öffentlichen Daseinsvorsorge sowie die IT-Branche.

1.2 Fragestellungen und Aufbau des Berichts

Der vorliegende Bericht analysiert den strukturellen Wandel, der sich in Folge von Digitalisierung, Automatisierung und Outsourcing in Norddeutschland abzeichnet. Ziel der Analysen ist es, die Konsequenzen von Digitalisierung, Outsourcing und (De-)Regulierung für Arbeitsmarkt und Beschäftigung deutlich zu machen. Daher werden die Veränderungen in den Bereichen Beschäftigungsstruktur, Beschäftigungsbedingungen und Arbeitsbedingungen in den Vordergrund gestellt und so weit möglich abgeleitet, welche zukünftige Entwicklung der Branche hinsichtlich ihrer Qualifikationsanforderungen und Beschäftigungswirkungen in der Region zu erwarten sind.

Die Branchenanalysen sind dabei immer nach einer vergleichbaren Struktur aufgebaut. Zunächst wird die wirtschaftliche Bedeutung der jeweiligen Dienstleistungsbranche anhand von statistischen Datenauswertungen für Norddeutschland dargestellt. Neben der Markt- und Branchenstruktur wird die Beschäftigungsentwicklung der letzten Jahre abgebildet und wichtige Merkmale der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, wie Arbeitszeit, berufliche Bildung und Zusammensetzung der Beschäftigten nach Beschäftigungsstatus (Teilzeit, geringfügige und ausschließlich geringfügig Beschäftigte) dargestellt.

Darauf aufbauend werden in den jeweiligen Branchenstudien die zentralen Trends Digitalisierung von Arbeitsprozessen, Outsourcing und (De-)Regulierung analysiert und Auswirkungen der Trends auf Arbeit und Beschäftigung und hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen in der Branche untersucht.

3 Norddeutschland wird hier verstanden als die durch die vier norddeutschen Bundesländer Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern definierte Region. Für eine Analyse zum Bundesland Bremen siehe Gabriel/Salot/Ludwig (2015).

Zur Erfassung regionaler Besonderheiten wurden in jeder Dienstleistungsbranche Interviews mit Gewerkschaftsvertretern sowie Vertretern der Arbeitgeberseite aus den vier untersuchten Bundesländern durchgeführt. Durch die Expertengespräche wurden insbesondere die allgemeinen Erkenntnisse zur Branchenentwicklung, zur Einschätzung über die Qualität der Arbeit und zu den zentralen Problemlagen der Beschäftigten ergänzt.

Teil jeder Branchenanalyse sind Fallstudien aus einzelnen Unternehmen. Die Unternehmensfallstudien beruhen ebenfalls auf Interviews mit den Betriebsräten in den entsprechenden Unternehmen und auf Gesprächen mit Mitgliedern der Geschäftsführung (soweit diese zu Gesprächen bereit waren). Die Unternehmensfallstudien zeigen exemplarisch, wie sich der Strukturwandel in einzelnen Unternehmen auf die Arbeitssituation der Beschäftigten ausgewirkt hat und welche Entwicklungspotenziale und -risiken – insbesondere im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung – für Betriebe und Beschäftigte entstehen.

Am Ende der jeweiligen Branchenanalyse haben wir die wichtigsten Ergebnisse kurz in Thesen zusammengefasst.

Im abschließenden Kapitel findet sich eine vergleichende Zusammenfassung der Ergebnisse aller Branchen bezogen auf die Entwicklung und Ausgestaltung der Beschäftigung im tertiären Sektor in Norddeutschland.

Unsere Analysen zeigen, dass die schnellen Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie und der damit verbundene Strukturwandel gerade im Dienstleistungsbereich grundlegende Auswirkungen auf die Beschäftigung haben werden. Die Unternehmensfallstudien geben bezüglich der Beschäftigungseffekte oder Qualifikationsanforderungen im Zuge weiterer Digitalisierung noch kein einheitliches Bild ab. Es finden sich Beispiele dafür, dass einfache Arbeiten erhalten bleiben und gleichzeitig anspruchsvolle, hochqualifizierte Tätigkeiten an Bedeutung gewinnen, es gibt aber auch viele Fälle einer Substitution von einfachen und mittelqualifizierten Tätigkeiten durch neue Technologien.

Für die Gewerkschaften gilt, in dieser Umbruchphase Spielräume zu nutzen und ggf. zu erweitern. Gewerkschaften können sich in dem Prozess der Ausgestaltung der Arbeit 4.0 einbringen, um ihre Position im System der Interessenaushandlung zu festigen und ihre Handlungsfähigkeit auch vor dem Hintergrund veränderter zukünftiger Rahmenbedingungen zu behalten. Mit dem Leitbild Gute Arbeit haben Gewerkschaften Kriterien geschaffen, aus denen sich Anforderungen an Arbeit in der digitalisierten Wirtschaft entwickeln lassen. Unser Bericht zeigt an vielen Stellen Risiken für Beschäftigte, die sich aus Rationalisierung und Automatisierung ergeben. Dies sind Substitutionspotenziale, zunehmen-

de Arbeitsintensivierung und Arbeitsverdichtung genauso wie das Potenzial der digitalen Techniken zu einer lückenlosen Kontrolle von Arbeit.

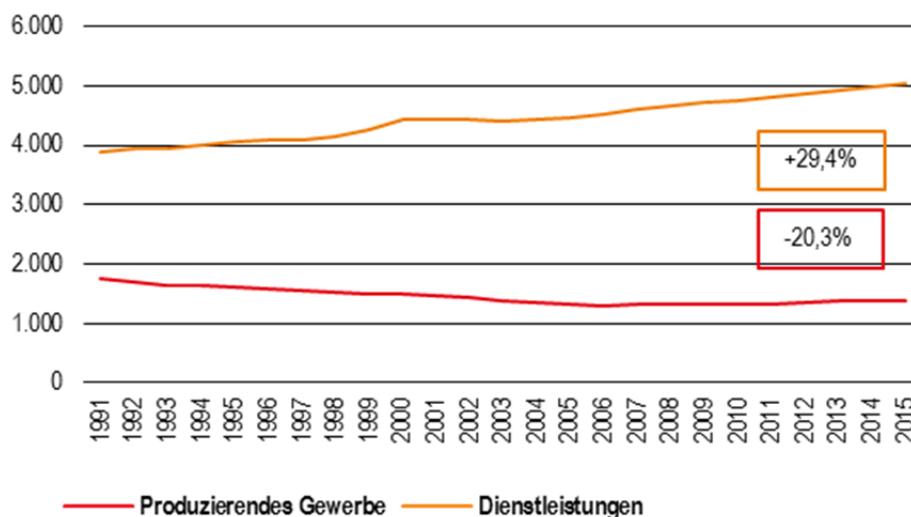
Gleichzeitig kann Digitalisierung aber auch zu einer Humanisierung der Arbeit beitragen. Arbeitsbedingungen können durch neue Techniken verbessert und individuelle Freiheiten in Hinblick auf Arbeitszeit und Arbeitsort erweitert werden. Wir hoffen, mit der vorliegenden Studie eine Grundlage für die weitere Diskussion zu bieten, um Gestaltungsmöglichkeiten für Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Diskurs auszuloten.

2. Bedeutung und Struktur des Dienstleistungssektors in Norddeutschland

Die Zunahme von Beschäftigung in den Dienstleistungsbranchen ist auch in Norddeutschland zu beobachten. Insgesamt arbeiten in den untersuchten fünf untersuchten Dienstleistungsbranchen in Norddeutschland rund 950.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Davon verzeichneten vier der fünf analysierten Branchen in den letzten zehn Jahren einen Zuwachs an Arbeitsplätzen.

Heute sind in Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Niedersachsen insgesamt rund 3,83 Millionen Menschen (März 2016) im Dienstleistungssektor sozialversicherungspflichtig tätig. Damit gab es im Dienstleistungsbereich alleine zwischen 2014 und 2016 einen Anstieg der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung um rund 190.000 Beschäftigte in Norddeutschland (Bundesagentur für Arbeit 2016a).

Abbildung 1: Erwerbstätige in Norddeutschland in Industrie und Dienstleistung in Tsd.; Veränderungen 1991–2015 in Prozent

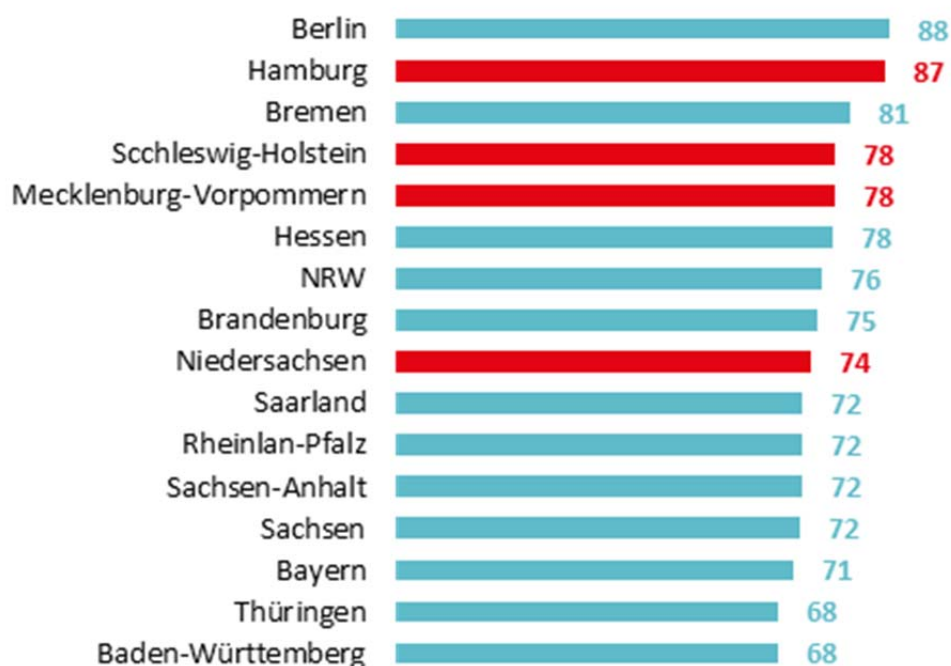


Quelle: Statistisches Bundesamt, Erwerbstätigenrechnung des Bundes und der Länder, Stand Feb. 2016; Eigene Berechnungen

Insgesamt erwerbstätig⁴ sind rund fünf Millionen Menschen in den Dienstleistungen in Norddeutschland. Seit Anfang der 90er Jahre hat damit die Zahl der Erwerbstätigen in den Dienstleistungsbereichen um knapp 30 Prozent zugenommen während sie im selben Zeitraum um rund 20 Prozent in der Industrie zurückgegangen ist.

Insgesamt ist in Deutschland die Zahl der Erwerbstätigen in den Dienstleistungsbranchen seit 1991 etwas stärker gewachsen als in Norddeutschland (+34 Prozent). Die norddeutschen Bundesländer haben einen Anteil von rund 16 Prozent an allen Erwerbstätigen im Dienstleistungsbereich bundesweit.

Abbildung 2: Anteil der Dienstleistungen an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen nach Bundesländern, 2016; in % an allen Erwerbstätigen

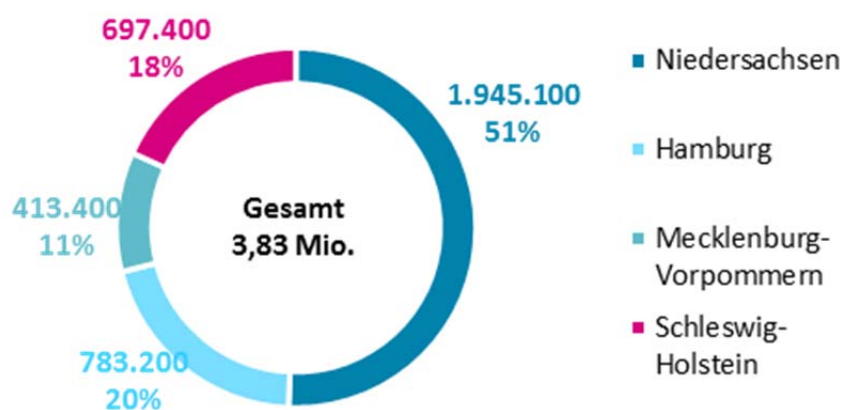


Quelle: Statistisches Bundesamt, Erwerbstätigenrechnung des Bundes und der Länder, Stand Feb. 2016; Eigene Berechnungen

4 Zu den Erwerbstätigen werden neben den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten alle weiteren in der Branche tätigen Personen gezählt, also auch Selbstständige, mitarbeitende Familienangehörige, geringfügig Beschäftigte etc. Daher und aufgrund von abweichenden Erhebungsmethoden zwischen Statistischem Bundesamt und Bundesagentur für Arbeit kommt es zu Differenzen bei den Angaben.

In den norddeutschen Bundesländern ist der Dienstleistungssektor von zentraler Bedeutung für die Beschäftigungsentwicklung. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist in allen norddeutschen Bundesländern angewachsen, in den letzten zwei Jahren insgesamt um 5,2 Prozent. In Mecklenburg-Vorpommern gab es zwischen 2014 und 2016 im Vergleich zwar nur den geringsten Anstieg, aber immer noch ein Beschäftigungsplus von 3,2 Prozent in den Dienstleistungsbranchen und insgesamt mehr als 400.000 Beschäftigte. Den größten Anstieg verzeichnete Schleswig-Holstein mit einem Plus von 5,9 Prozent auf rund 700.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Jahr 2016.⁵

Abbildung 3: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Dienstleistungssektor in den norddeutschen Bundesländern, März 2016



Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Eigene Berechnungen

Struktur Dienstleistungen in Schleswig-Holstein

Für die schleswig-holsteinische Wirtschaftsstruktur sind Handel, Logistik, Tourismus, Kommunikation, Finanz- und Versicherungsdienstleister sowie öffentliche Dienstleister und Dienstleistungen in den Bereichen Erziehung und Gesundheit prägend für die Wirtschaftsstruktur. Das Land hat traditionell nur einen unterdurchschnittlichen Industrieanteil von 14,25 Prozent (2015).

⁵ Eigene Berechnung nach Daten aus Statistikamt Nord (2015a u. b) und Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern (2015).

Im Dienstleistungssektor waren 2015 insgesamt rund 1,05 Millionen Menschen in Schleswig-Holstein erwerbstätig. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten lag bei 700.000 Menschen (März 2016).

Sie haben mit ca. 57,9 Milliarden Euro rund drei Viertel der Bruttowertschöpfung des Landes erwirtschaftet. Der Anteil des Dienstleistungssektors an der Bruttowertschöpfung liegt mit 73,8 Prozent über dem Bundesschnitt von 69 Prozent.

Auch bei der Analyse der großen, strukturbestimmenden Unternehmen in Schleswig-Holstein wird das Gewicht der Dienstleistungsunternehmen deutlich. Größtes Unternehmen in Schleswig-Holstein ist das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein mit mehr als 12.500 Beschäftigten an den Standorten Kiel und Lübeck. Danach folgt die in Kiel ansässige Groß- und Einzelhandelsgruppe Bartels & Langness, zu der die Famila-Märkte und die CITTI-Einkaufszentren gehören. Diese Gruppe beschäftigt mehr als 9.000 Beschäftigte. Das drittgrößte Unternehmen ist mit 6.826 Beschäftigten die coop Schleswig-Holstein eG. im Lebensmitteleinzelhandel mit Sitz in Kiel. Auf Platz fünf der Top 50-Liste steht die auf Reinigungsdienstleistungen spezialisierte Bockholdt-Gruppe mit über 4.300 Beschäftigten (NordLB 2014).

Bezogen auf die Wirtschaftssektoren dominiert bei den großen Unternehmen der Gesundheitssektor. Rund 30 Prozent der Top 50-Unternehmen sind in diesem Wirtschaftszweig tätig. Danach folgen Logistik und Handel. Diese Gewichtung verändert sich etwas, wenn man auch die große Zahl der kleinen Unternehmen mit einbezieht. Dann wird vor dem Gesundheitssektor noch die große Bedeutung des Tourismus für die Wirtschaftsstruktur in Schleswig-Holstein sichtbar.

Strukturell ist es für Schleswig-Holstein auch im Dienstleistungssektor kennzeichnend, dass es nur wenige Unternehmenszentralen großer, international tätiger Konzerne im Lande gibt. Zusätzlich nachteilig für die wirtschaftliche Dynamik wirkt sich aus, dass trotz eines überdurchschnittlich hohen Gewichts des Dienstleistungssektors der Anteil wissensintensiver Dienstleistungen gering ausfällt. Auch dies eine Folge der überwiegend von kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägten Wirtschaftsstruktur und der im Ländervergleich geringeren Zahl der Hochschulstandorte.

Struktur Dienstleistungen in Niedersachsen

Niedersachsen hat eine vom Bundesdurchschnitt abweichende sektorale Wirtschaftsstruktur mit einem hohen Anteil der Landwirtschaft (1,8 Prozent) und einem großen Gewicht des produzierenden Gewerbe 26,4 Prozent an der Bruttowertschöpfung (Bundesdurchschnitt 25,6 Prozent). Der Dienstleistungssektor wächst und hat einen Anteil von 66,9 Prozent an der niedersächsischen Bruttowertschöpfung. Inge-

samt sind im Dienstleistungssektor in Niedersachsen im Jahr 2015 2,9 Mio. Menschen erwerbstätig gewesen; knapp 2 Millionen Menschen sind sozialversicherungspflichtig beschäftigt (März 2016).

Im Dienstleistungssektor haben die Immobilienwirtschaft, Unternehmensdienstleister, Handel, Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern, Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen, die öffentliche Verwaltung und Verkehr und Nachrichten eine große Bedeutung.

Bezogen auf die größten Unternehmen des Landes finden sich in Niedersachsen mehrere Industrieunternehmen unter den 50 Größten. VW ist mit weltweit über 590.000 Beschäftigten mit weitem Abstand das größte Unternehmen. Danach folgt der Continental Konzern mit über 220.000 Beschäftigten. Auf Platz drei und vier stehen mit der TUI AG und dem Talanx Versicherungskonzern aber schon große Dienstleistungsunternehmen. Mit der NordLB, der Rossmann Gruppe und dem TÜV Nord gibt es weitere große Dienstleistungsunternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten (NordLB 2015).

Das Gewicht unternehmensnaher Dienstleistungen ist entsprechend der vorhandenen Industriestruktur in Niedersachsen deutlich höher als in den anderen drei untersuchten Bundesländern Hamburg, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern.

Struktur Dienstleistungen Hamburg

In Hamburg waren 2015 1,04 Millionen Erwerbstätige im Dienstleistungsbereich tätig. Rund 780.000 Menschen waren sozialversicherungspflichtig in einer Dienstleistungsbranche beschäftigt (März 2016). Der Anteil der Dienstleistungen an der Bruttowertschöpfung ist mit 83,1 Prozent sehr hoch. Aufgrund der engen Verflechtung der Hansestadt Hamburg mit dem Umland lässt sich die Wirtschaftsstruktur angemessen nur im Kontext der größeren Metropolregion Hamburg bewerten. Sowohl Arbeitsmärkte als auch Dienstleistungsangebote und Industrie sind über die Landesgrenzen der Stadt hinaus eng verflochten.

Die Schwerpunkte im Dienstleistungssektor liegen traditionell durch den Hafen im Bereich Hafen, Transport und Logistik, aber auch im medizinischen Bereich und bei Life Sciences, im Tourismus und der Medien- und Informationswirtschaft.

Unter den zehn mitarbeiterstärksten Unternehmen der Hansestadt befinden sich nur zwei Industrieunternehmen. Bei den Dienstleistungen dominiert einerseits der Bereich Krankenhäuser und medizinische Dienstleistungen mit den Asklepios Kliniken (ca. 12.300 Beschäftigte) und den Universitätskliniken (9.965 Beschäftigte) und andererseits Handel und Logistik mit der Otto Gruppe (8.605 Beschäftigte), der Deutschen Bahn (8.300 Beschäftigte), der Deutschen Post/DHL (6.500 Be-

schäftigte) und dem Edeka Verbund (5.600 Beschäftigte). (Hamburger Abendblatt)

Typisch für die städtische Wirtschaftsstruktur ist die große Zahl spezialisierter Dienstleistungsanbieter mit wissensintensiven Angeboten, die Präsenz vieler Banken und Versicherungen (darunter die Hamburger Sparkasse mit 5.000 Beschäftigten) und das größere Gewicht von Medien und IT (allein in der Gamesbranche ca. 4.500 Beschäftigte).

Struktur Dienstleistungen Mecklenburg-Vorpommern

In Mecklenburg-Vorpommern sind 2015 rund 580.000 Personen in den Dienstleistungsbranchen erwerbstätig gewesen. Die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten liegt bei rund 413.000 (März 2016). Der Anteil der Dienstleistungen an der Bruttowertschöpfung ist mit 74,5 Prozent über dem Bundesdurchschnitt von 69 Prozent.

Die Entwicklung des Dienstleistungssektors in Mecklenburg-Vorpommern war in den letzten Jahren positiv, d. h. Bruttowertschöpfung als auch die Arbeitsproduktivität sind gestiegen.

Innerhalb dieses Sektors entfallen die meisten Arbeitsplätze auf die Dienstleistungsbereiche, Gesundheits- und Sozialwesen, Handel, Instandhaltung und Reparaturen von Kfz und Gebrauchsgütern, Öffentliche Verwaltung und das Gastgewerbe. Vor allem der hohe Anteil im Tourismus ist für das Land typisch, d. h. für den Arbeitsmarkt sind Tourismus und Gastgewerbe von großer Bedeutung.

Auf der Liste der größten Unternehmen des Landes finden sich entsprechend acht Dienstleistungsunternehmen. Keines davon hat mehr als 7.000 Beschäftigte. Das gemessen an der Beschäftigung größte ist dabei die Kreuzfahrtschiff-Reederei AIDA Cruises (6.900 Beschäftigte). Danach folgen die HELIOS (4.900 Beschäftigte), die Deutsche Bahn AG (4.000 Beschäftigte), Universitätsmedizin Rostock (3.900) und die Deutsche Post DHL (3.200 Beschäftigte).

Mecklenburg-Vorpommern hat damit eine vorwiegend kleinbetriebliche Struktur und einen Mangel an großen Unternehmen. „Gleichzeitig kommt aus dem Tourismus eine starke Saisonabhängigkeit und aufgrund der geringen Bevölkerungszahl mit wenigen Hochschulstandorten auch ein geringes Angebot an wissensintensiven Dienstleistungsangeboten“ (Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gemeinnützige Gesellschaft mbH (isw) 2015, S. 26).

3. Die Branchenreports

3.1 Einzelhandel

3.1.1 Einleitung

Der deutsche Einzelhandel ist seit Jahren von einem erheblichen Strukturwandel gekennzeichnet. Ein intensiver Preiswettbewerb führt zu Druck auf die Kosten und zu Verdrängungs- und Konzentrationsprozessen. Während Filialisten deutliche Zuwächse verzeichnen können, nimmt im stationären Geschäft der klassische kleinbetriebliche Fachhandel ab. Aber auch unter den großen Konzernen schreitet der Konsolidierungsprozess voran.

Der Anteil des Online-Handels (auch E-Commerce, Electronic Commerce genannt) am Gesamtumsatz im Einzelhandel nimmt stetig zu.⁶ Er bietet einerseits Nischenanbietern die Möglichkeit auf einen größeren Kundenkreis zurückzugreifen, andererseits führen auch hier große Anbieterplattformen und Skaleneffekte dazu, dass Preiswettbewerb und Konzentrationsprozesse stattfinden (Roth et al. 2015). Man kann sagen, dass sich kaum eine andere Branche so tiefgreifend verändert hat wie der Einzelhandel. Das Internet erlaubt es, unabhängig von Tageszeit und Ort einzukaufen. Die digitale Erfassung von Waren ermöglicht es, Warenbestände kontinuierlich zu erfassen und letztlich auch einen Verkauf ohne Kassenpersonal zu realisieren. Der Handel befindet sich mitten in einer weitgehenden Umwälzung.

Dabei wächst der Umsatz. In den vergangenen fünf Jahren konnten in allen vier untersuchten Bundesländern Umsatzsteigerungen im Einzelhandel ausgemacht werden, da von der guten wirtschaftlichen Lage Deutschlands entsprechende Effekte auf die Kaufkraft ausgingen. So verzeichneten Hamburg, Schleswig-Holstein und Niedersachsen Umsatzsteigerungen von 11 bis 16 Prozent von 2010 bis 2015 (Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein 2016). Die Umsatzsteigerung in Mecklenburg-Vorpommern lag im entsprechenden Zeitraum dagegen bei nur zwei Prozent und weist auf die schwierige konjunkturelle Lage in dem Bundesland hin. Niedersachsen als bevölkerungsstärkstes Land hatte mit 40,3 Milliarden Euro im Jahr 2015 den höchsten Jah-

6 Der Umsatz im Online-Handel ist von 3,4 Prozent im Jahr 2008 auf 9,4 Prozent im Jahr 2014 angestiegen
<https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/I/dialogplattform-einzelhandel-einzelhandel.property=pdf.bereich=bmwi2012.sprache=de.rwb=true.pdf> [eingesehen am 14.11.2016].

resumsatz und Mecklenburg-Vorpommern mit 4,2 Milliarden Euro den niedrigsten.

Hamburg ist mit den Zentralen von Edeka, Peek & Cloppenburg, Fielmann und den Deutschlandzentralen von H&M und Zara ein bedeutender Standort für den deutschen Einzelhandel. Ansonsten existieren in Norddeutschland ähnliche Markt- und Wettbewerbsstrukturen wie im gesamten Bundesgebiet. Im ländlichen Raum in Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Teilen Niedersachsens dominiert die flächige Ansiedlung einzelner Märkte etablierter Handelsketten.⁷ Insbesondere die Filialisierung durch Discounter-Läden führt zu einer Homogenisierung der ländlichen Einkaufslandschaft. Aber auch einige Kleinstädte sowie die Mittellagen in Großstädten geraten unter Druck. Besser stehen die Innenstadtlagen attraktiver Städte mit gefragten Fußgängerzonen und besonderen Handelsformaten da.⁸ So wurde z. B. der erste Ikea City Store in Hamburg Altona Mitte 2013 eröffnet und in der Hafencity ein ganz neues Einkaufsquartier gebaut. Hamburg profitiert von der hohen Kaufkraft seiner Einwohner sowie dem Tourismus.

Dabei ist die Anzahl der Einzelhandelsbetriebe in Hamburg sowie in den restlichen untersuchten norddeutschen Bundesländern seit Jahren rückläufig. Gab es in Niedersachsen im Jahr 2008 noch 33.874 Einzelhandelsgeschäfte, waren es im Jahr 2013 nur noch 31.197. In Mecklenburg-Vorpommern nahm die Zahl der Betriebe von 7.351 (2008) auf 6.388 (2013) ab (Nord LB 2016a, S. 2 und 2016b).

Der zunehmende Online-Handel ist in den Augen vieler stationärer Händler in Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern eine Gefahr für ihr Geschäft. Dies gilt insbesondere für die Teilbranchen Elektro, Baumärkte und Mode. Eine Umfrage der niedersächsischen Industrie- und Handelskammern unter Einzelhändlern in Niedersachsen im zweiten Quartal 2016 ergab, dass 70 Prozent der Einzelhändler einen Konkurrenzdruck durch den Online-Handel spürten (IHK Stade 2016). Als Reaktion darauf wird die Zukunft des Einzelhandels oft in einer Kombination aus Off- und Online-Handel und Multi-Channel-Vertriebskanälen gesehen (PricewaterhouseCoopers 2015). So wurde vom Einzelhandelsverband Nord, dem Landesverband Schleswig-Holstein sowie der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (bcsd) die Initiative „Lass den Klick in Schleswig-Holstein“ ins Leben gerufen, die Kunden dafür sensibilisieren möchte die stationären Geschäfte oder Online-Vertriebskanäle von Händlern aus Schleswig-Holstein zu nutzen.

7 Interview mit Fachbereichsleitung Handel ver.di Hamburg am 3.11.2016.

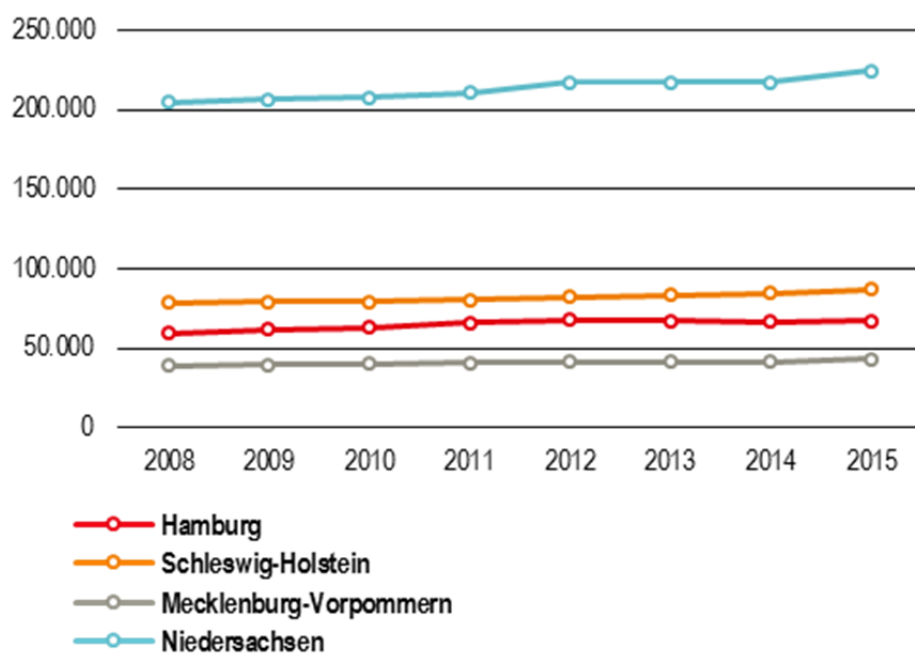
Interview mit Fachbereichsleitung Handel ver.di Niedersachsen am 3.11.2016.

8 Interview IHK Stade am 2.11.2016.

3.1.2 Beschäftigungsstruktur, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Einzelhandel

Zwischen 7,4 Prozent (Hamburg) und 9,6 Prozent (Schleswig-Holstein) der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeiten in den norddeutschen Bundesländern im Einzelhandel (Gesamtdeutschland 7,4 Prozent, Angaben für 2015). Die meisten Beschäftigten in der Branche gibt es in Niedersachsen (224.739 Personen). Im Zeitverlauf konnten in allen norddeutschen Bundesländern leichte Beschäftigungszuwächse verzeichnet werden, die ungefähr dem gesamtdeutschen Durchschnitt von rund +10 Prozent zwischen 2008 und 2015 entsprechen.

Abbildung 4: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Einzelhandel, 2008–2015



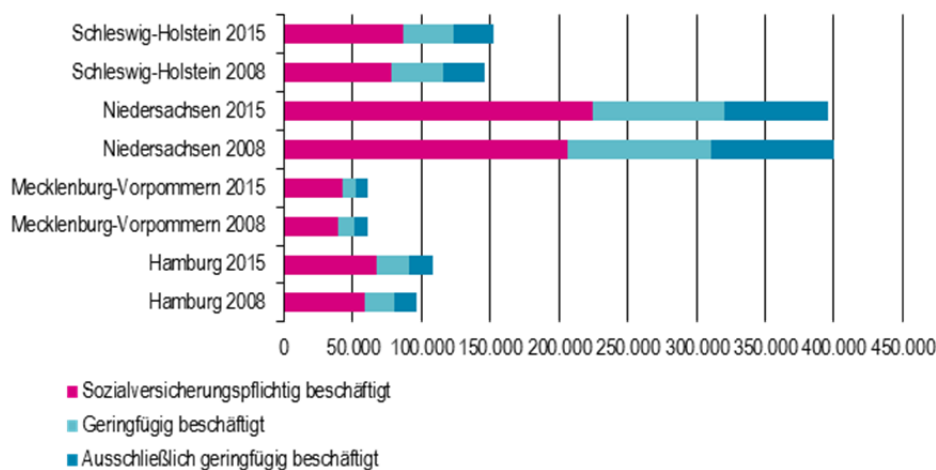
Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Eigene Darstellung

Bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten dominiert im Vergleich zu anderen deutschen Wirtschaftsbranchen stark die Teilzeitarbeit. Zwischen 41,7 Prozent (Hamburg) und 51,8 Prozent (Mecklenburg-Vorpommern) der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeiteten im Jahr 2015 im Einzelhandel in den norddeutschen Bundesländern in Teilzeit. Die Entwicklung der letzten Jahre weist auf eine starke Ausweitung der Teilzeitarbeit zu Lasten von Vollzeitstellen hin. So lag der

Durchschnitt der Teilzeitbeschäftigung in den vier Untersuchungsländern im Jahr 2008 noch bei 37,9 Prozent, während er im Jahr 2015 bereits 47,0 Prozent betrug (Gesamtdeutschland: 47,4 Prozent, Durchschnitt aller Wirtschaftsbranchen in Deutschland: 26 Prozent).

Zum überwiegenden Teil sind Frauen im Einzelhandel beschäftigt. Ihr Anteil unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten beträgt in Norddeutschland zwischen 64,7 Prozent (Hamburg) und 76,5 Prozent (Mecklenburg-Vorpommern). Atypische Beschäftigungsverhältnisse kommen im Einzelhandel häufig vor, besonders in Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels. Im Durchschnitt sind 21,5 Prozent der Beschäftigten im Einzelhandel in den norddeutschen Untersuchungsländern geringfügig beschäftigt. Weitere 16,7 Prozent sind ausschließlich geringfügig beschäftigt. Der Anteil von geringfügig und ausschließlich geringfügig Beschäftigten ist in Niedersachsen mit 24,0 Prozent bzw. 19,2 Prozent am höchsten, gefolgt von Schleswig-Holstein (23,7 Prozent bzw. 18,9 Prozent) und Hamburg (21,5 Prozent bzw. 15,2 Prozent). In Mecklenburg-Vorpommern war ihr Anteil vergleichsweise gering, er lag in Hinblick auf die geringfügig Beschäftigten bei 16,3 Prozent und ausschließlich geringfügig Beschäftigten bei 13,8 Prozent.

Abbildung 5: Beschäftigte im Einzelhandel in Norddeutschland nach Beschäftigungsverhältnis



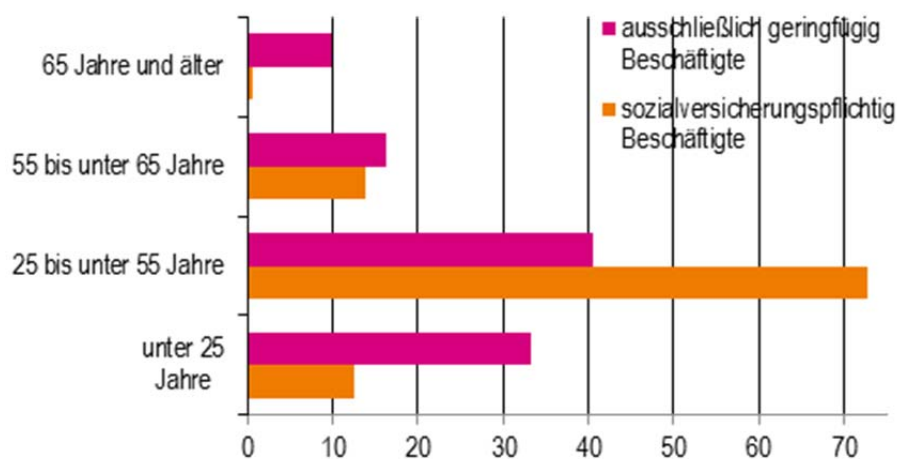
Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Eigene Darstellung

Die Anzahl der geringfügig Beschäftigten ist mit der Ausnahme von Hamburg in allen untersuchten Bundesländern im Zeitvergleich 2008 und 2015 zurückgegangen. In Hinblick auf die ausschließlich geringfügig

Beschäftigten ist ihre Zahl auch in Hamburg zurückgegangen. Am stärksten äußert sich der Rückgang der Gruppe der ausschließlich geringfügig Beschäftigten in Mecklenburg-Vorpommern; hier betrug ihr Anteil im Jahr 2008 17,1 Prozent im Vergleich zu 13,8 Prozent im Jahr 2015.

Die Zusammensetzung der Altersstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten weist kaum Abweichungen zum gesamtdeutschen Durchschnitt auf: Um die 13 Prozent der Beschäftigten sind unter 25 Jahre alt, über 70 Prozent zwischen 25 bis unter 55 Jahre und ungefähr 15 Prozent 55 bis unter 65 Jahre alt. Dabei ist Mecklenburg-Vorpommern von einer deutlich älteren Altersstruktur gekennzeichnet. Der Anteil der unter 25-jährigen beträgt hier z. B. nur 8,7 Prozent.

Abbildung 6: Altersstruktur im Einzelhandel in Norddeutschland, 2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Eigene Darstellung

Die Altersstruktur der geringfügigen und ausschließlich geringfügig Beschäftigten weicht deutlich von der der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Einzelhandel ab. Insbesondere bei den ausschließlich geringfügig Beschäftigt ist die Besetzung der jungen sowie alten Beschäftigengruppen besonders ausgeprägt. So haben 33,3 Prozent der ausschließlich geringfügig Beschäftigten das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet und 10 Prozent bereits das 65. Lebensjahr überschritten.

Bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Einzelhandel überwiegt die Fachkraft. 80 Prozent der Beschäftigten in Norddeutschland arbeiten in dieser Kategorie. Die Kategorien Helfer aber auch Experten sind mit jeweils sieben Prozent gering vertreten. Damit übereinstimmend zeigt die Qualifikationsstruktur der sozialversicherungspflichtig

Beschäftigten im Einzelhandel Norddeutschland, dass rund 70 Prozent der Beschäftigten eine Berufsausbildung abgeschlossen haben. In einem Vergleich zwischen den untersuchten Bundesländern fällt der relativ hohe Anteil von rund 10 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit akademischem Berufsabschluss in Hamburg auf sowie die geringe Anzahl von Personen ohne berufliche Ausbildung in Mecklenburg-Vorpommern (6,0 Prozent im Vergleich zu über 13 Prozent in den sonstigen norddeutschen Bundesländern). Die geringfügig und ausschließlich geringfügig Beschäftigten werden in den norddeutschen Bundesländern zu mehr als 45 Prozent im Bereich Helfer eingesetzt, obwohl sie häufig (in Mecklenburg-Vorpommern zu 50,5 Prozent) über einen anerkannten Schulabschluss verfügen.

Die größten Auszubildendengruppen im Einzelhandel stellen Kaufleute im Einzelhandel dar, gefolgt von Verkäufern (ohne Produktspezialisierung). Fachverkäufer, z. B. im Lebensmittelhandwerk, oder Drogisten werden weitaus seltener ausgebildet. Kaufleute im Einzelhandel lernen in einer dreijährigen Ausbildung – anders als in der zweijährigen Ausbildung der Verkäufer – auch Marketingkonzepte zu erstellen, den Personaleinsatz zu planen und Unternehmensführung (Vock/Balschun/Annen 2015, S. 28). Die Ausbildungsrate im Einzelhandel ist im Branchenvergleich hoch. Sie beträgt 7,1 Prozent in Schleswig-Holstein, 6,9 Prozent in Niedersachsen, 5,0 Prozent in Hamburg und 4,3 Prozent in Mecklenburg-Vorpommern. Ein Zeitvergleich zeigt jedoch, dass in allen norddeutschen Bundesländern die Ausbildungsquoten im Vergleich zum Jahr 2007 um ca. einen Prozentpunkt (Mecklenburg-Vorpommern mehr als zwei Prozent) gesunken sind.

Die Branche klagt generell über wachsende Rekrutierungsprobleme und einen Fachkräftemangel. Im Rahmen der veränderten Anforderungen, die durch den zunehmenden Online-Handel auf die Branche zukommen, haben die Fachverbände des Handels sich dafür eingesetzt, den neuen Beruf des E-Commerce-Kaufmanns einzuführen. Die Ausbildungsordnung zum E-Commerce-Kaufmann soll vor allem Elemente des Internethandels sowie Social Media Kompetenzen vermitteln. Ver.di steht dem Vorschlag ablehnend gegenüber, da E-Commerce als Querschnittsthema ein Bestandteil existierender Ausbildungsordnungen im Einzelhandel darstellen soll.

Untersuchungen über die Arbeitsbedingungen im Einzelhandel weisen auf körperliche Anstrengungen bei der Arbeit hin wie häufiges Arbeiten im Stehen, das Heben und Tragen schwerer Lasten sowie ein schnelles Arbeiten mit ständig wiederkehrenden Arbeitsvorgängen (BIBB/BAuA 2015). In einer Auswertung der Arbeitsbedingungen im Hamburger Einzelhandel im Rahmen des DGB-Index Gute Arbeit wur-

den neben den körperlichen Anforderungen insbesondere das Einkommen, die Aufstiegsmöglichkeiten, Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die beruflichen Zukunftsaussichten und eine fehlende Arbeitsplatzsicherheit als negativ von den Beschäftigten eingeschätzt (ver.di 2013a, S. 9).

In den untersuchten Bundesländern existieren verschiedene Flächen-tarifverträge zwischen ver.di und dem Handelsverband Deutschland (HDE). Die Entgelthöhe in einigen Tarifgruppen fällt dabei in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein geringer aus als im übrigen Bundesgebiet. Im Einzelhandel ist seit Jahren ein Rückgang von tarifgebundenen Betrieben zu verzeichnen. Insbesondere im stark umkämpften Marktsegment Lebensmitteleinzelhandel wird der Verdrängungswettbewerb auch über Personalkosten ausgetragen.⁹ Insgesamt gab es im Jahr 2014 nur für 29 Prozent der Betriebe in den westlichen Bundesländern und 10 Prozent der Betriebe in den östlichen Bundesländern einen Branchentarifvertrag. Im Westen fiel nur noch jeder dritte und im Osten noch jeder fünfte Beschäftigte unter diese Tarifverträge (Felbermayr/Lehwald 2015, S. 33–40). Geringfügig und ausschließlich geringfügig Beschäftigte werden häufig nach dem Mindestlohn bezahlt. Durch die große Zahl von atypischen Beschäftigungsverhältnissen in der Branche sind die Verdienststrukturen im Einzelhandel stark durch einen hohen Anteil von Niedriglohnbeziehern geprägt. Im Jahr 2014 wurden bundesweit Zuschüsse in Höhe von 1,5 Milliarden Euro in Rahmen von sog. Aufstockerleistungen an Beschäftigte des Einzelhandels gezahlt.

3.1.3 Digitalisierungsprozesse im Einzelhandel

Ansatzpunkte für Digitalisierungsprozesse im Einzelhandel gibt es zum einen bei der Organisation interner Abläufe (insbesondere die Lager- und Warenwirtschaftssysteme) und zum anderen beim Verkauf an der Schnittstelle zum Kunden (sog. Point of Sale). Die Digitalisierungsprozesse im Norden Deutschlands unterscheiden sich dabei nicht erkennbar von denen in der restlichen Republik.

Während bereits früher in der Lagerverwaltung und Warenwirtschaft bei den Großunternehmen im Einzelhandel selbstentwickelte Software der eigenen Softwareabteilung zum Einsatz kam um Warenströme zu steuern, greifen inzwischen fast alle Unternehmen der Branche auf Systeme von externen Anbietern zurück. Wareneingang- und Warenausgang wird dabei häufig mittels Barcode und Scanner (Handscanner oder

9 Interview mit Fachbereichsleitung Handel ver.di Hamburg am 3.11.2016.

Kasse) erfasst. Die Scanner sind mit einer Bestellsoftware ausgestattet, die mit einem Logistikunternehmen vernetzt und unter Berücksichtigung weiterer Verkaufsprognosen Waren automatisch nachbestellt. Eine Weiterentwicklung der Barcodes sind sogenannte RFID-Systeme, die auf einem Chip verschiedene Informationen abspeichern und auch aus größeren Distanzen ablesbar sind. So ermöglichen RFID-Systeme z. B. neben einer elektronischen Diebstahlsicherung auch eine automatische Inventur des Bestands. In Zukunft ist es so auch möglich komplette Regalkontrollen automatisch durchführen zu lassen. Durch die zurzeit noch hohen Kosten komplexer RFID-Tags ist ihre Verbreitung bisher allerdings noch gering.

In Hinblick auf die Schnittstelle zum Kunden im stationären Einzelhandel wird digitale Technik insbesondere im Kassensbereich eingesetzt. Kassensysteme sind an verschiedene digitale Zahlungssysteme angeschlossen, wie z. B. der Bezahlung per Smartphone (sog. mobile Payment) oder durch Kundenkarten und Rabattcoupons (sog. Multi-Service inklusive Payments). Während Scannerkassen schon seit vielen Jahren im Einzelhandel eingesetzt werden, wird seit kurzem auch mit Selbstbedienungskassen, sog. Self-Checkout-Systems oder Self-Scanning-Systemen experimentiert, an denen der Kassiervorgang vom Kunden übernommen wird. Anders als im Ausland ist diese Form des Kassierens in Deutschland zurzeit noch wenig verbreitet.

Die größeren Unternehmen im Einzelhandel bieten ihren Kunden verschiedene Apps an, die z. B. Informationen zu Öffnungszeiten und aktuellen Angeboten beinhalten. In Zukunft sollen digitale Preisschilder (sog. electronic shelf displays, ESL) nicht nur die Warenwirtschaft erleichtern, sondern gleichzeitig dem Kunden stärker Produktinformationen und Mehrwertleistungen zur Verfügung stellen. Eine Weiterentwicklung der digitalen Preisschilder stellt eine Serviceleistung aus dem „Supermarkt der Zukunft“ dar, einem Konzept von Microsoft und der Beratungsgesellschaft Accenture, die Produktinformationen auf Bildschirmen im Markt durch Gestensteuerung und das Zeigen auf das entsprechende Produkt durch den Kunden abbildet (Dierig 2016).

Der Einsatz der digitalen Technik im Einzelhandel hat die Möglichkeiten der Erfassung von Informationen über Kunden und Kundenverhalten stark erweitert. So ermöglichen z. B. der Einsatz von Kundenkarten mit Chip oder andere mobile Aktivitäten der Kunden die Erfassung von großen Datenmengen (sog. Big Data), die systematisch analysiert z. B. individuelle Assistenzleistungen oder personalisierte Werbung zulassen (Lünedonk 2012).

Im Online-Handel kommt schon heute Augmented Reality Technologie an der Kundenschnittstelle zum Einsatz. Augmented Reality erlaubt

über die Nutzung der Handykamera des Kunden eine Verknüpfung der digitalen mit der realen Welt. So können z. B. computergenerierte Objekte in einem realen, durch die Kamera bereitgestellten Raum, eingefügt werden. In Zukunft könnten auch intelligente Umkleidekabinen, Produktvorschläge und andere Serviceleistungen bei der Anprobe von Kleidungsstücken vermitteln.

Weitere Serviceleistungen in der Entwicklung sind selbstfahrende Shoppingbegleiter, sodass der Einkaufswagen nicht durch den Kunden geschoben werden muss, und das Aufzeigen von gesuchten Produkten im Regal, sog. Findbox, durch LED-Leuchten an den Regalplätzen anhand von Produktverpackungen oder Touchscreen-Bildschirmen (Dierig 2016).

3.1.4 Outsourcingtrends im Einzelhandel

Outsourcing findet im Einzelhandel über Werkverträge an externe Dienstleister sowie Auslagerungen in Tochtergesellschaften statt. Dies ist seit längerem schon Praxis. Externe Dienstleister übernehmen hierbei verschiedene Aufgabenfelder, z. B. die Reinigung, als Serviceteams oder Packteams den Bereich der Warenannahme und Warenräumung in den Filialen großer Ketten. Zuweilen wird auch der Kassiervorgang von externen Kräften ausgeführt.¹⁰

Größere Unternehmensbereiche werden im Einzelhandel hingegen eher in Tochtergesellschaften ausgegliedert. So wird z. B. der Bereich E-Commerce der großen stationären Einzelhändler häufig von einer Tochtergesellschaft übernommen. Die Interviewpartner der Gewerkschaften beklagen, dass die Ausgründungen in Tochtergesellschaften mit Austritten aus den Flächentarifverträgen einhergehen. Dabei gibt es einen spürbaren Druck auf Arbeitsbedingungen in den Tochtergesellschaften bei der Entlohnung und den Arbeitszeiten.¹¹

Leiharbeit spielt im Einzelhandel eine eher untergeordnete Rolle. Seit 2011 existiert ein Tarifvertrag zur Warenräumung im Verkauf, der für Beschäftigte, die ausschließlich diese Tätigkeit ausüben, eine niedrigere Bezahlung vorsieht. Die niedrigen Entgelte und die Verfügbarkeit von Geringverdienern machen Leiharbeit im Einzelhandel weniger attraktiv. Im gesamten Bundesgebiet waren im Jahr 2014 rund 16.000 Arbeit-

10 Interview mit Fachbereichsleitung Handel ver.di Hamburg am 3.11.2016.
Interview mit Fachbereichsleitung Handel ver.di Niedersachsen am 3.11.2016.
Interview mit Fachbereichsleitung Handel ver.di Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein am 21.11.2016.

11 Interview mit Fachbereichsleitung Handel ver.di Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein am 21.11.2016.

nehmer im Einzelhandel in Leiharbeit beschäftigt (Die Linke 2016, S. 6). Ihre Zahlen sind im Vergleich zu 2010 zurückgegangen.

3.1.5 Veränderungen der gesetzlichen Grundlagen im Einzelhandel

Mit der Föderalismusreform im Jahr 2006 haben die Bundesländer das ausschließliche Gesetzgebungsrecht für den Ladenschluss übertragen bekommen. Alle norddeutschen Bundesländer haben daraufhin von ihrer Gesetzgebungskompetenz Gebrauch gemacht und die Ladenöffnungszeiten verlängert. In den vier Untersuchungsländern gelten werktags Ladenöffnungszeiten von 0–24 Uhr (in Mecklenburg-Vorpommern bis 22:00 Uhr an Samstagen). Dazu dürfen bis zu viermal im Jahr Sonn- und Feiertagsöffnungen stattfinden.

In Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein gilt darüber hinaus die Bäderverkaufsverordnung. Hiernach können Geschäfte in ausgewählten Kur- und Erholungsorten sowie anerkannten Ausflugsorten vom 15. März bis zum ersten Sonntag im November auch sonntags von 12:00 bis 18:00 Uhr geöffnet haben. Ver.di Nord hat mit dem Hinweis auf den Schutzauftrag für Sonntagsruhe Klage gegen die Bäderverkaufsverordnung eingereicht. Ein Problem wird unter anderem auch darin gesehen, dass die Beschäftigten für ihre Arbeit am Sonntag keine Zuschläge erhalten.¹²

Die Einführung des Mindestlohns zum 1. Januar 2015 durch das Mindestlohngesetz (MiLoG) hat den Stundenlohn der geringfügig und ausschließlich geringfügig Beschäftigten im Einzelhandel in vielen Fällen ansteigen lassen. Im Rahmen des Gesetzgebungsprozesses wurden einige Ausnahmeregelungen zum Mindestlohn vereinbart. Unter anderen haben Personen im Sinne von Artikel 2 (1) und (2) Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG), also Kinder und Jugendliche unter 18 Jahren ohne abgeschlossene Berufsausbildung, keinen Anspruch auf die Zahlung des Mindestlohns. Schüler werden deshalb recht häufig im Helferbereich im Einzelhandel eingesetzt.¹³

12 Interview mit Fachbereichsleitung Handel ver.di Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein am 21.11.2016.

13 Interview mit Fachbereichsleitung Handel ver.di Hamburg am 3.11.2016.
Interview mit Fachbereichsleitung Handel ver.di Niedersachsen am 3.11.2016.

3.1.6 Digitalisierung, Outsourcing und Deregulierung in drei Unternehmensfallstudien: Auswirkungen auf die Beschäftigten

Fallstudie Otto GmbH Co. KG

Die Otto GmbH Co. KG (früher Otto-Versand) ist eine 100-prozentige Tochter der Otto Group mit Sitz in Hamburg. Das Unternehmen ist in die Segmente Multichannel-Einzelhandel, Finanzdienstleistungen und Service gegliedert. Die Otto Group hat weltweit 49.597 Beschäftigte und im Geschäftsjahr 2015/2016 einen Umsatz von 12,1 Mrd. Euro erwirtschaftet.¹⁴

Im Vergleich zum Vorjahr sind die Beschäftigtenzahlen weltweit um 4,1 Prozent gesunken und der Umsatz um 5,4 Prozent gestiegen. Der interviewte Betriebsrat merkt hierzu an, dass die Umsatzsteigerungen in den vergangenen Jahren im Konzern insbesondere auch über Arbeitsverdichtung generiert worden sind.¹⁵ Auf die Otto GmbH Co. KG entfiel im Geschäftsjahr 2015/2016 ein Umsatz von über 2,5 Milliarden Euro. 4.350 Beschäftigte sind in dem Versandhandelsunternehmen beschäftigt. Durch Auslagerungen, insbesondere in der Logistik, sind die Beschäftigtenzahlen auch hier im Zeitverlauf rückläufig. Der Frauenanteil bei Otto lag im Jahr 2015 bei rund 60 Prozent. 63 Prozent der weiblichen und 26 Prozent der männlichen Beschäftigten arbeiten in Teilzeit (Otto Group 2015, S. 54).

Dem Konzern wird von verschiedenen Seiten ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein für die Beschäftigten, die Gesellschaft und Umwelt bestätigt. Der Betriebsrat weist darauf hin, dass die Unternehmensmentalität auf der Wertebasis der Unternehmerfamilie Otto basiert, die vom Leitbild vom ehrbaren Kaufmann geprägt ist¹⁶

In der Otto Group gibt es in allen deutschen Betriebsteilen und Konzernunternehmen Betriebsräte und einen Konzernbetriebsrat. Die Abdeckung durch Kollektivvereinbarungen lag im Jahr 2014 bei 93 Prozent. Im Unternehmen wurde die erste Tarifierung von Callcentern erreicht, seit 1999 gilt ein bundesweiter Haustarifvertrag für die hausinternen Callcenter auf der Basis der Tarifverträge des Hamburger Einzelhandels (von Appen 2001).

Für das Jahr 2014 wurde die Anzahl der Leiharbeitnehmer im Konzern auf 2.180 Personen angegeben. Leiharbeiter werden bei Otto überwiegend in der Lagerwirtschaft eingesetzt. Der Betriebsrat beklagt

14 <http://www.ottogroup.com/de/die-otto-group/daten-fakten/Kennzahlen.php> [eingesehen am 14.11.2016].

15 Interview Betriebsrat Otto GmbH Co. KG am 5.9.2016.

16 Interview Betriebsrat Otto GmbH Co. KG am 5.9.2016.

einen generellen Trend zu Auslagerungen in Tochtergesellschaften in den Bereichen Lagerwirtschaft und Logistik mit schlechteren tariflichen Bedingungen.¹⁷ Externe Dienstleister übernehmen die Bereiche Reinigung und Facility Management sowie teilweise die Sicherheit und den Empfang in den Gebäuden von Otto.

Das alte Geschäftsmodell des Unternehmens mit der Bestellung über den Katalog steht durch die Möglichkeiten des Internets stark unter Druck. Der Konzern hat daher in den letzten Jahren eine Multi-Channel-Commerce-Strategie entwickelt, durch die der klassische Distanz-Handel zum digitalen Online-Handel transformiert wurde. Seit dem Jahr 1995 bietet Otto den Einkauf über das Internet an. Der Onlineanteil am Umsatz der Otto GmbH Co. KG beträgt inzwischen über 90 Prozent. Gemessen am Umsatz ist Otto nach Amazon der zweitgrößte Onlinehändler in Deutschland. 3,4 Millionen Kunden besuchen täglich die mehr als 100 Onlineshops der Otto Group (Otto Group 2016, S. 2). Neben dem Versandhandel besitzt Otto auch einige stationäre Geschäfte, wie Sportscheck oder Edited, dass auf den erst 2013 gegründeten Otto Ableger Collins zurückgeht.

Im Hinblick auf den Online-Handel wurden durch sog. Responsive Design die Webseiten für Kunden in den letzten Jahren so gestaltet, dass sie mit verschiedenen Endgeräten (PC, Smartphones und Tablets) optimal aufgerufen werden können. 30 Prozent des Umsatzes erzielt Otto inzwischen über mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablets (Schwartz 2016). Otto ist in allen sozialen Medien vertreten. Das Unternehmen bietet seinen Kunden eine Vielzahl verschiedener Apps an, darunter auch den App-Store „About you“ von Collins mit einer genau auf den Kunden zugeschnittenen Sortimentsauswahl. Ein Feed schlägt dem Kunden Produkte und Outfits vor, die seinem Stil entsprechen. Für Kaufanreize sorgen Artikel zu Modethemen oder dem Styling von Stars. About You bietet als Open Commerce-Plattform auch Start-Ups eine Möglichkeit an sich mit eigenen Apps zu profilieren. Darüber hinaus hat die Otto GmbH & Co KG im Geschäftsjahr 2015/2016 über 50 Millionen Euro Startkapital in junge Technologiefirmen investiert. Damit erhofft sich der Konzern u. a. vielversprechende Geschäftsmodelle im Digital Business in der Frühphase zu entdecken und zu nutzen (Quack 2015).

An der Schnittstelle zum Kunden kommen immer mehr computergenerierte Artikeldarstellungen zum Einsatz, die günstiger herzustellen sind als herkömmlich produzierte Bilder, sowie browserbasierte Push-Nachrichten, die Werbung an den Kunden schicken, ohne dass dieser z. B. eine spezielle App installiert hat.

17 Interview Betriebsrat Otto GmbH Co. KG am 5.9.2016.

Für den weiteren Ausbau des Onlinegeschäfts in Konkurrenz zu Anbietern wie Amazon investiert der Konzern massiv in seine IT. Otto hatte bis vor Kurzen mit selbstentwickelter Software gearbeitet, die allerdings keine Schnittstellen zu gängigen kommerziellen Programmen auf dem Markt aufwies. Bis 2016 wurde schrittweise die eigene IT von Otto durch Software von externen Anbietern ausgetauscht. Auswirkungen auf die in der IT Beschäftigten hatte der Umstellungsprozess bisher kaum. Im Rahmen der vom Konzern verfolgten Digitalisierungsstrategie soll die IT-Abteilungen in nächster Zeit sogar ausgebaut werden.

Zur Steuerung der internen IT-Prozesse existiert eine zentrale IT-Governance. Diese stellt eine interne Datenbank mit verschiedener Software zur Verfügung, auf die alle Konzerngesellschaften zugreifen können (Otto Group 2016, S. 18). Auch für den Bereich Mobile-Commerce soll ein zentrales Mobile App Center aufgebaut werden, das alle Konzerngesellschaften unterstützt.

Die Auswertung von Big Data findet im Segment Business Intelligence statt. Beschäftigte Datenanalysten (Data Scientists) aus den Feldern Machine Learning, Neuronale Netze, Mathematical Programming, Computational Intelligence und Clustering versuchen anhand von Datenanalysen z. B. individualisierte Werbung zu generieren oder den optimalen Preis für Waren zu ermitteln.

In Bezug auf die internen Abläufe werden Softwareprogramme im Unternehmen vor allem eingesetzt, um Prozessabläufe zu vereinfachen oder zu standardisieren. Assistenzprogramme auf Basis von Algorithmen vereinfachen z. B. die Entscheidungsfindung. Der interviewte Betriebsrat merkt hierzu an, dass diese Programme unter anderem dazu führten, dass die Kommunikation zwischen den Beschäftigten abgenommen hat. Wurden früher Lösungswege und Entscheidungsprozesse im Team diskutiert, verlassen sich heute die Beschäftigten auf Algorithmen, ohne sich z. B. über die Hintergründe der Entstehung der Angaben auszutauschen oder diese überhaupt näher zu kennen.

Zur Förderung der Akzeptanz der Digitalisierungsbemühungen im Konzern wird bei Otto GmbH Co. KG seit einigen Monaten die Strategie „Kulturwandel 4.0“ verfolgt. Die Strategie soll die Beschäftigten für den digitalen Wandel im Konzern sensibilisieren und motivieren. Denn die Zukunft des Konzerns wird in dem Ausbau digitalisierter Dienstleistungen gesehen. Nur so kann der Konzern unter der Konkurrenz, die ebenfalls auf die neuen Techniken setzen, bestehen. Zur Strategie „Kulturwandel 4.0“ wurde auch eine Arbeitsgruppe unter Beteiligung des Betriebsrates gegründet. Nach Auffassung des Betriebsrates sind die Ergebnisse der Arbeitsgruppe jedoch noch überschaubar, z. B. ist ein Er-

gebnis der Arbeitsgruppe, dass Beschäftigte zum Austausch von Mitteilungen nun den Nachrichtendienst Snapchat benutzen sollen.¹⁸

Die größten Auswirkungen auf Beschäftigte zeigt die Digitalisierung nach Meinung des Betriebsrates in den Callcentern des Unternehmens. Hier führt der Einsatz von digitaler Technik, z. B. von sog. intelligenten Routingoptionen dazu, dass die Anrufannahme effizient an freie Call-Center-Agenten im dem gesamten Bundesgebiet vermittelt werden. Für die Call-Center-Agenten ist mit dem Einsatz von intelligenten Routingoptionen die Arbeitsverdichtung stark angestiegen.

Die Technik ermöglicht u. a. eine genaue Kalkulation von Anruferkommen, sodass die Beschäftigten auf Basis von Prognoserechnungen optimal eingesetzt werden. Dies führt zu Arbeitsverträgen mit flexibler Arbeitszeit für CallCenter-Agenten, z. B. im Rahmen von 60-Stunden-Verträgen im Monat, die dann so eingefordert werden, wie es dem Aufkommen von Anrufen entspricht.

Fallstudie Famila Nordost, Famila Handelsmarkt GmbH & Co.KG

Famila Nordost (Famila Handelsmarkt GmbH & Co.KG) ist ein Einzelhandelsunternehmen mit 82 SB-Warenhäusern in Schleswig-Holstein, Hamburg, Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern und dem nördlichen Teil Brandenburgs. In den SB-Warenhäusern werden neben einem Lebensmittelvollsortiment auch verschiedene Non-Food-Produkte angeboten. Darüber hinaus gibt es in einigen Märkten weitere Dienstleistungen wie Veranstaltungstickets, Postpoints für den Brief- und Paketversand sowie die Auszahlung von Bargeld an den Kassen. Die Verbrauchermärkte heben sich in ihrem Sortiment von dem Segment der Discounter ab, indem sie z. B. über Bedienungsabteilungen für frische Wurst-, Käse- und Fischwaren verfügen.

Die Famila Handelsmarkt GmbH & Co.KG gehört zur Bartels-Langness Handelsgesellschaft mbH & Co. KG (Bela) mit Sitz in Kiel, die in Familienbesitz geführt wird. Die Unternehmensgruppe Bartels-Langness besitzt neben Famila Nordost weitere Einzelhandels- und auch Großhandelsunternehmen in den Bereichen Lebensmittel, Backwaren, Weinhandel sowie Fachhandel im Heimtierbedarf. Im Jahr 2015 erwirtschaftete Bartels-Langness einen Umsatz von mehr als 3,9 Milliarden Euro und hatte über 16.000 Beschäftigte. In den vergangenen Jahren konnten Umsatz- sowie Gewinnsteigerungen verzeichnet werden; auch die Zahl der Beschäftigten ist angestiegen. Im Jahr 2014 stand Bartels-Langness auf der Rangliste des Lebensmittelhandels nach Umsatz auf

18 Interview Betriebsrat Otto GmbH Co. KG am 5.9.2016.

Platz elf. Damit zählt die Unternehmensgruppe zu den letzten großen Mittelständlern im Einzelhandel in Deutschland.

In der Unternehmenskommunikation zeigt Famila Nordost eine ausgeprägte regionale Verbundenheit. So arbeitet das Einzelhandelsunternehmen mit 400 spezifisch norddeutschen Lieferanten zusammen und verkauft rund 8.000 Produkte aus der Region. Das Unternehmen verweist darauf, dass bei Neu- und Umbauten vergebene Aufträge an ortsansässige Baufirmen, Handwerksbetriebe und Gärtnereien vergeben, Steuern am jeweiligen Standort gezahlt und kulturelle, sportliche und soziale Aktionen der Städte und Gemeinden unterstützt werden.

In den Märkten sind hauptsächlich Frauen beschäftigt. Ungefähr zwei Drittel der Beschäftigten arbeiten Teilzeit. Den Großteil der Beschäftigten stellen Einzelhandelskaufleute und Verkäufer. Für die Bedienung der Postpoints, die z. T. auch Dienstleistungen im Zahlungsverkehr anbieten, wurden gesonderte Servicekräfte eingestellt. Ungefähr ein Sechstel der Beschäftigten auf der Fläche sind Helfer, die im Rahmen von Mini- aber auch Midi-Jobs beschäftigt werden. Häufig handelt es sich dabei um Schüler und Studenten. Sie übernehmen Kassentätigkeiten und das Warenräumen in Packteams. Die Anzahl der Helfer ist in den letzten zehn Jahren angestiegen. Grund hierfür sind die erweiterten Ladenöffnungszeiten im Einzelhandel. Die Märkte sind nun Montag bis Samstag von 7:00 bis 21:00 Uhr geöffnet, hinzukommen Sonntagsöffnungen aufgrund der Bäderregelung in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein.

Leiharbeitskräfte werden bei Famila Nord nicht eingesetzt. Auch Auslagerungen sind selten, so sind nur die Bereiche Reinigung und Sicherheit an externe Dienstleister vergeben.

Die Arbeitsbedingungen der beschäftigten Einzelhandelskaufleute und Verkäufer gelten als gut. Der interviewte Betriebsrat verweist auf ein kooperatives Arbeitsklima zwischen Beschäftigten und der Geschäftsführung des Familienunternehmens.¹⁹ Die Vergütung der Beschäftigten erfolgt auf Basis der entsprechenden Tarifverträge des jeweiligen Bundeslandes. Für die korrekte Erfassung und Abrechnung von Arbeitszeiten liegt eine Betriebsvereinbarung vor.

Die Vergütung im Rahmen von Mini- oder Midi-Jobs richtet sich seit Januar 2015 nach dem neuen Gesetz zur Regelung eines allgemeinen Mindestlohns, soweit es sich bei dem Beschäftigten nicht um Schüler handelt. Die Einführung des Mindestlohns hat zu einer Verteuerung der beschäftigten Kräfte geführt, wodurch als Konsequenz die Einsatzstunden der Kräfte reduziert wurden ohne deren Aufgabenbereich zu ver-

19 Interview mit Vorsitzendem Gesamtbetriebsrat am 12.9.2016.

kleinern. Infolge kam es zu einer erhöhten Arbeitsverdichtung im Bereich der Mini- und Midi-Jobber.

Das Unternehmen hat zunehmend Probleme, eine ausreichende Anzahl an Auszubildenden für die Ausbildungsgänge Einzelhandelskaufleute und Verkäufer sowie verschiedene Arten von Fachverkäufern (z. B. Fleischereifachverkäufer) zu gewinnen. Von 180 ausgeschriebenen Ausbildungsplätzen im Jahr 2016, konnten nur 100 mit Auszubildenden besetzt werden. Wurde in der Vergangenheit der Bedarf an Fachverkäufern durch den Überschuss von ausgebildeten Kräften aus dem Handwerk gedeckt, fällt dies mit dem Rückgang des Fachhandels größtenteils weg. Famila Nordost bietet Prämienzahlungen für gute Noten und eine garantierte Übernahme nach Beendigung der Ausbildung an, um junge Menschen für einen Ausbildungsplatz zu interessieren.

Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten in den SB-Märkten ist hoch und die Fluktuation unter den Beschäftigten gering. Aktuell versucht der Betriebsrat durch die Umwandlung von befristeten in unbefristete Arbeitsverträge Fachkräfte stärker an das Unternehmen zu binden. Allerdings sind nicht alle Märkte gleichmäßig von einem Personalmangel betroffen, insbesondere in Mecklenburg-Vorpommern müssen Beschäftigte ungewollt Teilzeit arbeiten, da die Umsatzlage keine Vollzeitstellen ermöglicht.

Famila Handelsmarkt GmbH & Co.KG verfügt über eine eigene IT-Abteilung, die die Digitalisierung im Unternehmen vorantreibt. Es gibt bereits seit 15 Jahren ein eigenes Warenwirtschaftssystem, das Abläufe beschleunigt und Prozesse optimiert. Im Rahmen des digitalen Warenwirtschaftssystems ist es möglich, die Bestellung von Produkten im Lager durch das Scannen eines entsprechenden Produktes im Markt zu vollziehen und Absatz besser zu planen. Zusätzlich bietet das digitale Warenwirtschaftssystem auch Dienstleistungen zur Unterstützung im Marketing an (z. B. Plakatdruck). Zur Einweisung in das digitale Warenwirtschaftssystem erhalten die Beschäftigten eine 14-tägige Schulung. Zusätzlich können Online-Schulungseinheiten von den Beschäftigten belegt werden. Außerdem gibt es einen „Paten“, der telefonisch bei Fehlern und Problemen weiterhilft. Die Beschäftigten im Bereich der Helfer haben keinen Zugriff auf das digitale Warenwirtschaftssystem.

Auszubildenden werden verschiedene Lernprogramme sowie Programme zur Prüfungsvorbereitung zur Verfügung gestellt, die sie über Smartphones nutzen können.

Die Digitalisierung an der Schnittstelle zum Kunden ist noch wenig ausgeprägt. Einige Märkte bieten heute schon Selbstbedienungskassen an und in einem Markt sind digitale Preisschilder im Einsatz. Der Betriebsrat erwartet allerdings nicht, dass vom Einsatz der Selbstbedie-

nungskassen kurzfristig ein großer Substitutionseffekt für das Personal ausgehen wird.²⁰ So müssen z. B. die Kunden beim selbstständigen Kassiervorgang durch eine Fachkraft betreut werden und ältere Kunden und Kunden mit größeren Einkäufen bevorzugen weiterhin die mit Personal besetzten Kassen.

Die Famila Handelsmarkt GmbH & Co.KG bietet bisher keinen Einkauf über das Internet an. Überlegungen gehen allerdings dahin, zukünftig einen Bereich E-Commerce aufzubauen. Gleichzeitig forcieren die Märkte eine Strategie des Einkaufserlebnisses und persönlichem Kundenservice, um sich von der zunehmenden Konkurrenz abzusetzen. Diese Strategie erscheint im Bereich E-Commerce nur schwer vermittelbar. In vier Märkten des Unternehmens können Bestellungen per Telefon aufgenommen werden, die dann von einem externen Bringservice geliefert werden.

Der Betriebsrat weist auf eine stetig zunehmende Arbeitsbelastung der Beschäftigten in den Märkten hin, die allerdings nicht auf Digitalisierungsprozesse, sondern auf Umstrukturierungen auf der Fläche zurückzuführen ist. So nimmt der Umfang des Warensortimentes ständig zu und neben dem Verkauf von Lebensmitteln und Non-Food-Produkten wird eine steigende Zahl verschiedenartiger Dienstleistungen für den Kunden angeboten. Die Beschäftigten müssen daher über breite Waren- und Dienstleistungskennntnisse verfügen, wobei der Anspruch der Kunden an qualifizierte Beratung zunimmt. Gleichzeitig wird der Einsatzbereich – z. B. die Anzahl der Abteilungen, die von den einzelnen Kräften betreut werden müssen – vergrößert. Die Arbeitsintensivierung ist in den vergangenen Jahren angestiegen.

Fallstudie Rewe Markt GmbH (Region Lehrte)

Die Rewe Markt GmbH hat 1.732 Super- und Verbrauchermärkte im gesamten Bundesgebiet. Neben den großflächigen Rewe Centern, die eine umfangreiche Rundumversorgung anbieten, gibt es mit den Märkten Rewe City und Rewe to go auch kleine Supermärkte in der Innenstadt und über die Bio- und Feinkostläden TEMMA ein Angebot für speziell ökologische Lebensmittel. Die Rewe Markt GmbH gehört zur international tätigen Unternehmensgruppe Rewe Group, die im Handels- und Touristikbereich tätig ist.

Die Rewe Group ist hinter der Edeka-Gruppe der zweitgrößte deutsche Lebensmittelhändler. Sie erwirtschaftete im Jahr 2015 einen Umsatz von 52,38 Milliarden Euro, 38,17 Milliarden Euro davon in Deutschland. Im Vergleich zu 2014 konnte damit eine Umsatzsteigerung von

20 Interview mit Vorsitzendem Gesamtbetriebsrat am 12.9.2016.

3,7 Prozent erreicht werden (in Deutschland: +2,6 Prozent). Auf dem Bereich Discount National (Deutschland) entfielen 7,04 Milliarden Euro und eine Umsatzsteigerung vom 2,8 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die Rewe Group in Deutschland hatte 232.027 Beschäftigte im Jahr 2015, ein Anstieg um 2,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr.²¹ Seit 2013 ist der Konzern über die Rewe-Digital GmbH auch im Online-Handel aktiv.

Die Rewe Markt GmbH steuert die Märkte deutschlandweit weitgehend zentral, norddeutsche Spezifika können nicht ausgemacht werden. In den Rewe Märkten werden vorwiegend Einzelhandelskaufleute und Verkäufer beschäftigt. In den letzten Jahren hat ein Trend eingesetzt, insbesondere Fachverkäufer einzustellen, z. B. an Fleischtheken sowie für Obst und Gemüse. Dieser Trend wird von der gestiegenen Erwartungshaltung der Kunden in Hinblick auf eine qualitativ hochwertige Beratung getrieben.

Auch bei Rewe gibt es einen hohen Anteil geringfügig Beschäftigter. Zusätzlich werden Aushilfen von Fremddienstleistern in den Märkten eingesetzt, z. B. zum Warenräumen. Die entsprechenden Leihbeitsagenturen müssen sich die Einhaltung von Sozialstandards durch den TÜV Rheinland bestätigen lassen und entsprechende Zertifikate vorlegen. Der Betriebsrat unterstützt den Ansatz, Eigenleistungen der Fremdvergabe vorzuziehen, da insbesondere die Qualität bei der Aufgabenerfüllung in Eigenleistung eine höhere ist.²² Die geringfügig Beschäftigten setzen sich hauptsächlich aus Schülern, Studenten und Hausfrauen zusammen, die jeweils acht bis neun Stunden pro Woche aushelfen. Die Arbeitsbedingungen bei der Rewe Group gelten als gut. Neben Tariflohn werden den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zusätzliche Sonderleistungen bezahlt. Die Rewe Group weist in ihrer Berichterstattung darauf hin, dass sie die Regelungen zum gesetzlichen Mindestlohn begrüßt.

Die Rewe Group gilt im Lebensmitteleinzelhandel als Vorreiter in Sachen Digitalisierung. Das Unternehmen hat einen Chief Digital Officer und mit der Rewe Digital Fulfilment Services GmbH eine eigene Digital-Tochter gegründet. Die Tochtergesellschaft Rewe Informationssystem (RIS) entwickelt und betreut große Teile der IT im Konzern. Neben der Rewe Digital Fulfilment Services GmbH, die den Bereich Onlinehandel abdeckt, kommen auch in den Märkten und an der Schnittstelle zum Kunden Digitalisierungsstrategien zum Tragen. In den Märkten existieren z. B. Handscanner, um Warenbestände zu kontrollieren und Bestell-

21 Vgl. dazu <http://www.rewe-group-geschaeftsbericht.de/2015/kennzahlen.html> [eingesehen am 14.11.2016].

22 Interview mit Vorsitzenden Gesamtbetriebsrat Rewe Markt GmbH und Penny-Markt GmbH am 27.09.2016.

prozesse einzuleiten. Die Handscanner ermöglichen auch die Feststellung von Mindesthaltbarkeitsdaten und die Veranlassung von Reklamationen und kommen auch bei der Warenannahme zum Einsatz.

Die Rewe-Digital GmbH hat einen Lieferservice, bei dem Waren im Online-Shopping bestellt werden und dann in einem festgesetzten Zeitfenster nach Hause geliefert werden, der in 70 deutschen Städten verfügbar ist. Der Lieferservice wird von dem Unternehmen als Ergänzung des Angebotes verstanden. Per Internet ist es den Kunden auch möglich, Waren zu bestellen und später im Markt abzuholen (Abholservice, Click&Collect). Außerdem gibt es den speziellen Click&Collect-Dienst Beef by Rewe, bei dem exklusive Fleischsorten online vorbestellt und zum gewünschten Lieferzeitpunkt in einer Filiale abgeholt werden können.

In einer Filiale wird zurzeit die Akzeptanz der Abholung an einer sogenannten Rewe Abholstation über Abholnummern und Abholfähcher ohne Verkäuferkontakt geprüft. 1.000 Rewe Filialen verfügen über W-LAN. Neben klassischen Kartenzahlungen ist auch mobiles Bezahlen (mobile Payment) über das Smartphone möglich, was allerdings durch die Kunden bisher wenig genutzt wird. Rewe bietet eine App mit Angeboten, Einkaufslisten, Marktsuche, Öffnungszeiten und Rezepten an. Das Unternehmen ist auf allen Social Media-Plattformen vertreten. Auf YouTube wurden verschiedene Werbefilme, z. B. zur Rekrutierung von Auszubildenden, eingestellt.

In rund 100 Filialen kommen digitale Preisschilder zum Einsatz. Diese sollen in Zukunft auch weitere Informationen (z. B. zu Allergien) aufführen oder bei Sonderaktionen blinken. Per Smartphone sollen zukünftig außerdem weitere Informationen zum Produkt über die digitalen Preisschilder abrufbar sein.

Im Bereich der Rabattierung wird derzeit überlegt sog. Beacons in die Rewe App zu installieren, durch die Kunden sofort beim Betreten von Rewe Filialen (über Ultraschalltechnik und Funksender) Rabattpunkte sammeln können. Diese Technik ist in der Rewe-Tochter Penny bereits im Einsatz.

Schulungen für Beschäftigte werden, neben Präsenzs Schulungen, überwiegend in Rahmen von Onlinekursen durchgeführt. So gibt es z. B. Lernprogramme zum Kassieren, sozialen Verhalten und zur Arbeitssicherheit und Hygiene.

Die Betriebsräte sind in verschiedenen Arbeitskreisen zu Fragen der Technikgestaltung im Unternehmen eingebunden. Die Digitalisierung erleichtert nach Meinung des Betriebsrates das Arbeiten in den Märkten

erheblich.²³ Durch den Einsatz von digitaler Technik ist die Anzahl und der Umfang der Tätigkeiten, die fachliche Kompetenzen voraussetzen zurückgegangen. Digitale Assistenzsysteme vereinfachen das Kassieren und Abrechnen, die Warenbeschaffung und den Einkauf sowie die Lagerhaltung und Werbung. Auch Verwaltungs- und Organisationstätigkeiten werden von der IT übernommen. Vom Unternehmen ist dies eine durchaus gewollte Entwicklung, denn es wurde festgestellt, dass die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Ausbildungsanwärtern in den letzten Jahren gesunken sind. So können längst nicht mehr alle Ausbildungsplätze besetzt werden, obwohl ausreichend Bewerbungen vorhanden sind, da es den Bewerbern an grundlegenden Fähigkeiten fehlt. Mit einer Vereinfachung der fachlichen Tätigkeiten in den Märkten durch digitale Technik soll der sinkenden Einstiegsqualifikation aus schulischer Vorbildung und Erziehung unter den Auszubildenden begegnet werden.

Anzumerken ist hier, dass die Bereiche Kundenberatung und Kundeninformation in Hinblick auf die Aufgaben und Tätigkeiten des Verkaufspersonals im Zeitverlauf an Bedeutung zugenommen haben. Trotzdem weist der Betriebsrat darauf hin, dass die in den entsprechenden Entgeltgruppen der Tarifverträge festgehaltenen fachlichen Qualifikationen auf der Fläche in den Rewe Märkten kaum noch zur Anwendung kommen. Nach Meinung des Betriebsrats hat bisher die Steigerung des Umsatzes im Unternehmen den Beschäftigungsabbau durch Digitalisierung verhindert.²⁴

3.1.7 Fazit: Der Einfluss von Digitalisierung, Outsourcing und Deregulierung auf den Strukturwandel und die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Einzelhandel

Der Einzelhandel in Norddeutschland unterscheidet sich in den Markt- und Wettbewerbsstrukturen wenig vom gesamten Bundesgebiet. Ein starker Wettbewerb in der Branche führt zu Kostendruck und Veränderungen in den Handelsformaten. Es findet ein Verdrängungswettbewerb statt, bei dem der inhabergeführte Fachhandel insbesondere in den ländlichen Gebieten zurückgeht, während große Einzelhandelsketten ein flächendeckendes Filialnetz aufgebaut haben. Insgesamt ist die Anzahl der Einzelhandelsunternehmen seit Jahren rückläufig. Das Kundenver-

23 Interview mit Vorsitzenden Gesamtbetriebsrat Rewe Markt GmbH und Penny-Markt GmbH am 27.09.2016.

24 Interview mit Vorsitzenden Gesamtbetriebsrat Rewe Markt GmbH und Penny-Markt GmbH am 27.09.2016.

halten differenziert und verändert sich. Der Anteil des Online-Handels am Gesamtumsatz des Einzelhandels wächst stetig und stellt eine Gefahr für große Teile des stationären Geschäfts dar. Gleichzeitig steigen bei Teilen der Kundschaft die Erwartungen an eine qualifizierte Beratung sowie ein Einkaufserlebnis. Hierdurch steigt die Nachfrage nach Fachverkäufern auf dem Arbeitsmarkt.

Ansatzpunkt dem zunehmenden Kostendruck zu begegnen sind in der beschäftigungsintensiven Einzelhandelsbranche häufig die Personalkosten. Große Teile der Beschäftigten arbeiten in Teilzeit oder sind geringfügig beschäftigt. Oft werden Schüler, Studenten und Rentner als geringfügig oder ausschließlich geringfügig Beschäftigte im Handel eingesetzt, um Helfertätigkeiten auszuführen. Insbesondere bei dem Einsatz von Schülern kommt hier die gesetzliche Ausnahmeregelung zum Tragen, nach der ihnen kein Mindestlohn gezahlt werden muss.

Helfer werden nicht mehr nur beim Warenräumen eingesetzt, sondern inzwischen auch als Kassierer. Das große Ausmaß an atypischen Beschäftigungsverhältnissen im Rahmen von geringfügiger oder ausschließlich geringfügiger Beschäftigung sowie auch die hohe Teilzeitquote der meist weiblichen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Einzelhandel ist auch eine Folge der Verlängerung der Öffnungszeiten. Die Tarifbindung im Einzelhandel ist seit Jahren rückläufig.

Der Kostendruck führt auch im Einzelhandel zu Auslagerungen von Tätigkeiten, allerdings spielt Outsourcing im Einzelhandel im Branchenvergleich eine eher untergeordnete Rolle. Aber auch hier ist zu beobachten, dass die Auslagerungen häufig mit einer Reduzierung der Standards in den Arbeitsbedingungen einhergehen.

Die Digitalisierungsprozesse im Einzelhandel sind in Hinblick auf die internen Prozesse weit vorangeschritten, insbesondere die Warenwirtschaft, sowie an der Schnittstelle zum Kunden. Digitale Technik wird genutzt, um Ablaufprozesse zu rationalisieren und zu optimieren und somit (Personal-)kosten zu reduzieren. Die Beschäftigten werden im Umgang mit der digitalen Technik geschult. Von der Arbeitgeberseite gibt es erste Überlegungen für den Online-Handel eine eigene Ausbildungsordnung zum E-Commerce-Kaufmann ins Leben zu rufen.

Der erweiterte Technologieeinsatz führt dazu, dass ein Teil der Tätigkeiten, die ursprünglich fachliche Kenntnisse voraussetzten, nicht mehr benötigt werden. Demgegenüber entstehen allerdings neue Anforderungen an die Qualifikation des Verkaufspersonals durch ein verändertes Kundeninteresse. Der Bereich Warenkunde oder Verbindungswissen zwischen Markt und Kunde (z. B. Lagerung oder Nutzung/Verarbeitung von Produkten) wird zunehmend wichtiger. Allerdings beginnt die digitale Technik auch im Bereich Kundenberatung Einzug zu erhalten (z. B. In-

formationen durch digitale Preisschilder, Beratungs-Apps, Findbox). Mit voll automatisierten Kassen ohne Kassierer sind außerdem nochmals erweiterte Rationalisierungsmöglichkeiten in der Erprobung. Langfristig sind damit Kaufleute im Einzelhandel und Verkäufer einem hohen Substituierungspotenzial ausgesetzt.

Digitalisierungsprozesse führten in Hinblick auf die Call-Center-Agenten des Versandhändlers Otto zu Arbeitsverdichtung und Arbeitsintensivierung. Auch das Verkaufspersonal auf der Fläche verzeichnet eine zunehmende Arbeitsbelastung, diese ist jedoch nicht auf Digitalisierungsprozesse, sondern auf Umstrukturierungen in den Unternehmen zurückzuführen. Eine Zunahme der Leistungskontrolle durch den Einsatz von digitaler Technik ist technisch möglich, wird aber bisher nicht umfassend eingesetzt.

Befunde zur Entwicklung im Einzelhandel – aktuelle Auswirkungen der Trends

- Der Einzelhandel ist von einem erheblichen Strukturwandel gekennzeichnet. Ein intensiver Preiswettbewerb führt zu Kostendruck und Verdrängungs- und Konzentrationsprozessen.
- Handelsformate verschieben sich; im stationären Geschäft nimmt der klassische kleinbetriebliche Fachhandel ab, während Filialisten deutliche Zuwächse verzeichnen können.
- Online Handel gewinnt in Teilbereichen des Einzelhandels immer mehr an Bedeutung.
- Leicht steigende Beschäftigtenzahlen, hoher Frauenanteil, hoher Anteil von Teilzeit sowie geringfügig oder ausschließlich geringfügig Beschäftigten. Anteil von Teilzeitarbeit steigt, Anteil von geringfügig und ausschließlich geringfügig Beschäftigten im Zeitverlauf rückläufig.
- Viele geringfügig und ausschließlich geringfügig Beschäftigte, die insbesondere im Helferbereich eingesetzt werden auch zur Abdeckung der verlängerten Ladenöffnungszeiten, Erwerbsmöglichkeit für Schüler (Ausnahme vom Mindestlohn)
- Rückgang von tarifgebundenen Betrieben
- moderater Trend zum Outsourcing z. T. in Tochtergesellschaften mit schlechteren Arbeitsbedingungen
- erhöhte Arbeitsbelastung und Arbeitsintensivierung mit steigenden Ansprüchen an die Qualität
- Digitalisierung von internen Prozessen und an der Schnittstelle zum Kunden führt zum Rückgang des Bedarfs an fachlicher Qualifikationen, allerdings gestiegener Bedarf an Warenkunde, Verbindungswissen.

Erwartete Entwicklungen

- weiterer Anstieg des Online Handels führt zu einem Cross-Channel-Denken und einer Neuaufstellung des Offline-Handels
- neue Berufsbilder, z. B. Vorschlag Arbeitgeberseite: Ausbildungsordnung zum E-Commerce-Kaufmann
- In Zukunft stärkere Substituierung von Beschäftigung durch den Einsatz von digitaler Technik, z. B. Selbstbedienungskassen und digitales Warenmanagement

3.2 Krankenhaussektor

3.2.1 Einleitung

Die Gesundheitsausgaben in Deutschland steigen kontinuierlich an. Die erhöhte Nachfrage nach Gesundheitsleistungen ist vor allem Folge des demographischen Wandels und eines durch den medizinischen Fortschritt gestiegenen Leistungsangebots. Auch die Beschäftigung ist zwischen den Jahren 2007 und 2015 um 14,6 Prozent angestiegen.

Im Jahr 2014 gab es in Norddeutschland 381 Krankenhäuser. Die meisten Krankenhäuser gibt es in Niedersachsen (196), gefolgt von Schleswig-Holstein (95), Hamburg (51) und Mecklenburg-Vorpommern (39). Insgesamt ist die Zahl der Krankenhäuser in Deutschland zwischen 2004 und 2015 um 8,6 Prozent zurückgegangen. Für Norddeutschland ist kein einheitlicher Entwicklungstrend auszumachen. Während die Anzahl der Krankenhäuser zwischen 2004 und 2015 in Schleswig-Holstein um 9,5 Prozent und in Niedersachsen um 4,9 Prozent zurückgegangen ist, verzeichnet Hamburg einen Zuwachs in der Anzahl der Krankenhäuser von 8,5 Prozent und Mecklenburg-Vorpommern von 14,7 Prozent.

Grundlegende Veränderungen in den gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen, die vor allen auf die Eindämmung der Gesundheitskosten abzielten, prägen seit den 90er Jahren die Entwicklungen im Krankenhaussektor. Insbesondere die im Jahr 2003 eingeführten festen Fallpauschalen (auch Basisfallwerte genannt) in Abhängigkeit von Diagnose und stationärer Verweildauer der Patienten haben zu einem grundlegenden Systemwechsel in der Krankenhausfinanzierung geführt. Die Bundesländer handeln die Höhe der Basisfallwerte eigenständig aus (sog. Landesbasisfallwerte). Während die Landesbasisfallwerte in Hamburg und Niedersachsen über dem Bundesdurchschnitt liegen, besetzen Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern die letzten Plätze im Ranking der Landesbasisfallwerte. Die Erlöse im Krankenhaussektor auf Grundlage der Basisfallwerte betragen im Jahr 2015 in Niedersachsen 5,8 Milliarden Euro (Steigerung zum Vorjahr: +3,9 Prozent), in Hamburg 2,0 Milliarden Euro (+6,9 Prozent), in Schleswig-Holstein 2,0 Milliarden Euro (+3,8 Prozent) und in Mecklenburg-Vorpommern 1,4 Milliarden Euro (+3,5 Prozent).²⁵

Die Abrechnung nach festen Fallpauschalen setzt Anreize, möglichst viele Patienten in kurzer Zeit zu behandeln. Infolge der Restrukturierung

25 Vgl. dazu: http://www.aok-gesundheitspartner.de/imperia/md/gpp/bund/krankenhaus/budgetverhandlung/landesbasisfallwert/drg_jahrestabelle_2016_gpp_g.jpg [eingesehen am 12.1.2017].

der Krankenhausfinanzierung sind so die Anzahl der Betten und die durchschnittliche Verweildauer seit Anfang der 90er Jahre kontinuierlich zurückgegangen. Ein Krankenhausaufenthalt dauerte in Norddeutschland im Jahr 2015 durchschnittlich noch 7,3 Tage (2012: 7,6 Tage).

Gleichzeitig ist die Zahl der behandelten Patienten angestiegen, was finanziell die rückgängige Anzahl der Betten ausgleicht. Hinzu kommen ein verschärfter Wettbewerb durch den zunehmenden Rückzug der Länder aus der Krankenhausfinanzierung und unzureichende öffentliche Fördermittel, um den Investitionsbedarf in Krankenhäusern zu decken (Roth 2011, S. 10).

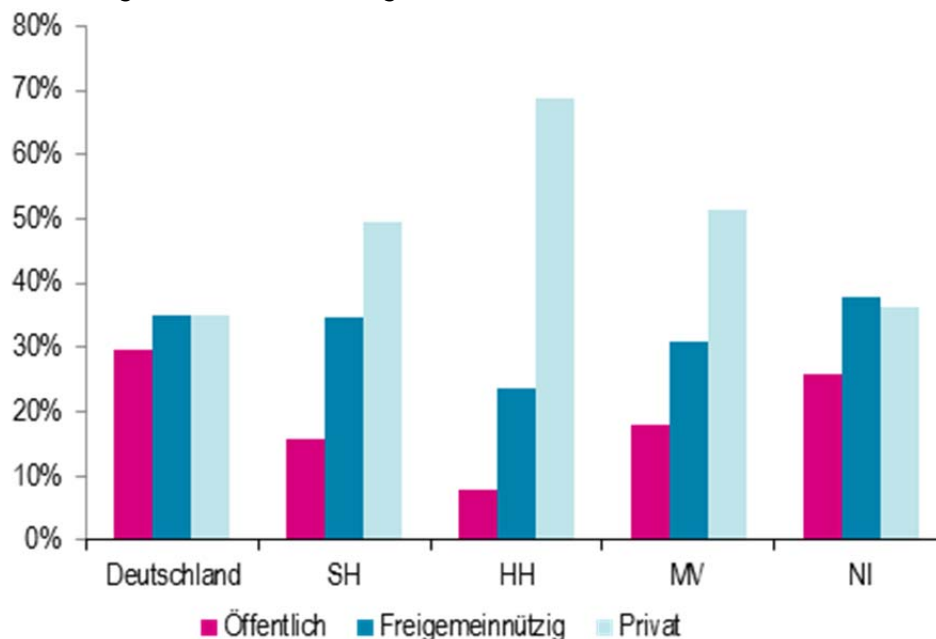
Lag der Anteil der Krankenhäuser in privater Trägerschaft Anfang der 1990er Jahre noch bei 14,8 Prozent, befinden sich inzwischen über 35 Prozent der Krankenhäuser in Deutschland in privater Trägerschaft. Im gleichen Zeitraum sank der Anteil öffentlicher Krankenhäuser von 59,5 Prozent auf 46 Prozent.

In den untersuchten Bundesländern ist der Anteil von Krankenhäusern in privater Trägerschaft überdurchschnittlich hoch. Hamburg weist mit rund 70 Prozent den höchsten Anteil an privaten Krankenhäusern auf. In Mecklenburg-Vorpommern liegt der Anteil von privaten Krankenhäusern an allen Krankenhäusern bei rund 50 Prozent.

Parallel zu dem wachsenden Anteil privater Krankenhäuser haben die Konzentrationsprozesse im Krankenhaussektor zugenommen. Im Rahmen von Kooperationen und Fusionen schließen sich Krankenhäuser zu Klinikverbänden zusammen. Leistungen werden in größere Einheiten zentralisiert, um mehr Qualität und vor allem mehr Kosteneinsparungen und Wirtschaftlichkeit zu erreichen. In solchen Prozessen kommt es auch vermehrt zum Outsourcing von Leistungsbereichen.

Zum Ende des Jahres 2013 wiesen 42,2 Prozent der Krankenhäuser in Deutschland einen Verlust in ihrer Bilanz aus (Conrads 2015, S. 144). Dabei erzielt die Mehrheit der großen privaten Klinikverbände Gewinne, während viele öffentliche und gemeinnützige Klinikbetreiber nur ein ausgeglichenes oder negatives Jahresergebnis ausweisen. Insbesondere kleinere Krankenhäuser ohne Spezialisierung in strukturschwachen Gebieten haben erkennbar wirtschaftliche Schwierigkeiten.

Abbildung 7: Krankenhausträger nach Bundesland, 2014

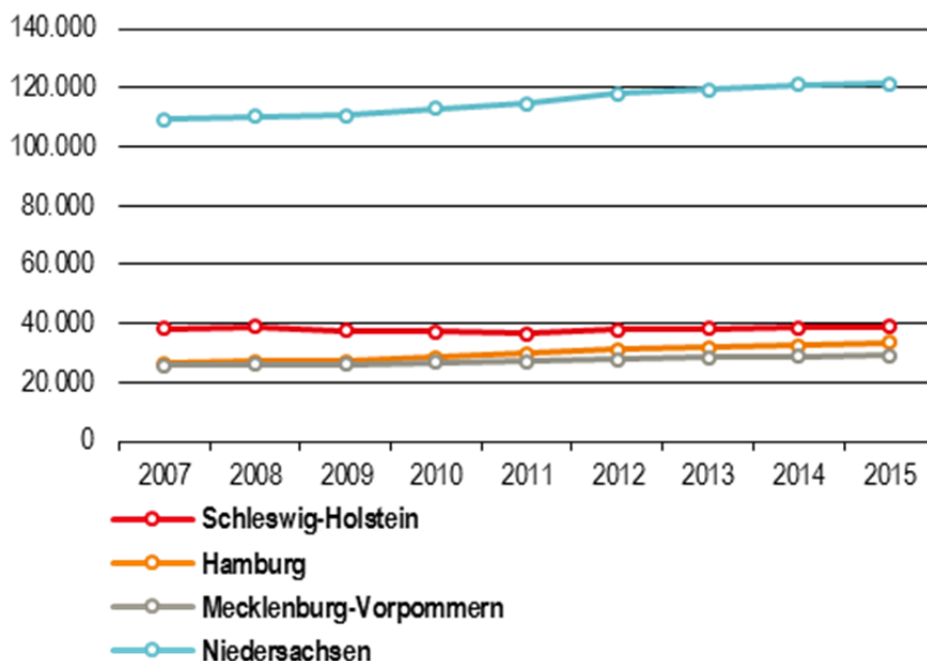


Quelle: Statistisches Bundesamt (2016a), Grunddaten der Krankenhäuser, Fachserie 12, Reihe 6.1.1

3.2.2 Beschäftigungsstruktur, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Krankensektor

In Norddeutschland waren 223.314 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Jahr 2015 in Krankenhäusern tätig. Der größte Anteil entfiel mit 121.321 Beschäftigten auf Niedersachsen. Die Zahl der Beschäftigten in Krankenhäusern ist in den letzten zehn Jahren stetig gestiegen. Allerdings entwickeln sich die Wachstumsraten in den vier untersuchten Bundesländern unterschiedlich. Während in Schleswig-Holstein zwischen den Jahren 2007 und 2015 mit nur 2,9 Prozent das Beschäftigungswachstum mäßig war, verzeichnete Hamburg im gleichen Zeitraum ein Wachstum von 27,9 Prozent. In Mecklenburg-Vorpommern ist die Beschäftigung um 13,6 Prozent und in Niedersachsen um 10,9 Prozent angestiegen (Gesamtdeutschland: 14,6 Prozent).

Abbildung 8: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Krankenhäusern in Norddeutschland, 2007–2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Eigene Darstellung

Das Personal in den Krankenhäusern wird in ärztlicher Dienst und nicht-ärztliches Personal unterschieden. Beschäftigungszuwächse entfallen insbesondere auf den ärztlichen Dienst. So ist die Anzahl der Beschäftigten im ärztlichen Dienst in den letzten zehn Jahren in Norddeutschland um 24,9 Prozent gestiegen, während der nichtärztliche Dienst im gleichen Zeitraum nur um 6,2 Prozent gewachsen ist (Vollzeitkräfte im Jahresdurchschnitt). Hamburg stellt eine Ausnahme im norddeutschen Vergleich dar, da hier auch der nichtärztliche Bereich um 18,2 Prozent angestiegen ist.

Der Anteil von Ärzten (sog. ärztlicher Dienst) an allen Krankenhausbeschäftigten lag in Norddeutschland im Jahr 2015 zwischen 13,4 Prozent (Niedersachsen) und 17,2 Prozent (Hamburg) (Gesamtdeutschland: 14,4 Prozent).

58,4 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Krankenhaussektor sind Fachkräfte und 12,4 Prozent Spezialisten. Unter Spezialisten fallen examinierte Gesundheits- und Krankenpfleger mit Zusatzausbildungen, beispielsweise für klinische Geriatrie, Rehabilitation oder Onkologie. 8,8 Prozent der Beschäftigten im Krankenhaussektor sind im Helferbereich eingesetzt. Hier arbeiten z. B. Pflegehelfer, die ei-

ne einjährige Ausbildung durchlaufen haben, und Pflegeassistenten, die zwei Jahre gelernt haben. In den Gesundheits- und Pflegeberufen zeigen sich in allen norddeutschen Bundesländern Engpässe bei der Stellenbesetzung. Neben Humanmedizinern trifft dies vor allem auf examinierte Gesundheits- und Krankenpfleger zu (Bundesagentur für Arbeit 2016c). Die Krankenhäuser leiden unter einem Mangel an Ausbildungsbewerbern. Bei Schulabgängern gelten Pflegeberufe durch die z. T. belastenden Arbeitsbedingungen als wenig attraktiv. Ab Januar 2018 sollen die Gesundheits- und (Kinder-)Krankenpflege und Altenpflege in den neuen Ausbildungsberuf Pflegefachmann zusammengeführt werden.

Geringfügige und ausschließlich geringfügige Beschäftigung spielen in den Krankenhäusern eine minimale Rolle. 6,5 Prozent der Beschäftigten in den Krankenhäusern in Norddeutschland sind geringfügig oder ausschließlich geringfügig beschäftigt. Ihr Anteil ist in Mecklenburg-Vorpommern mit 2,2 Prozent am niedrigsten und in Schleswig-Holstein mit 8,1 Prozent am höchsten.

Der Frauenanteil unter den Beschäftigten im Krankenhaus ist hoch. Er beträgt unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Norddeutschland 75,8 Prozent. Allerdings zeichnen sich Unterschiede zwischen den Berufsgruppen ab. Überdurchschnittlich hoch ist der Anteil von Frauen bei den Gesundheits- und Pflegeberufen, dagegen fällt ihr Anteil unter den Ärzten wesentlich geringer aus (Roth 2011, S. 14). 39,3 Prozent der Beschäftigten in Krankenhäusern in Norddeutschland arbeiten in Teilzeit. Die Quote fällt mit 29,9 Prozent in Mecklenburg-Vorpommern am geringsten aus und ist mit 42,5 Prozent in Schleswig-Holstein am höchsten. In Hinblick auf die Beschäftigungszuwächse sind sowohl Teilzeit- als auch Vollzeitstellen entstanden. Die Altersstruktur hebt sich im Krankenhaussektor nicht vom Durchschnitt anderer Wirtschaftsbranchen ab. Mehr als 70 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind zwischen 25 und unter 55 Jahre alt und knapp 10 Prozent der Beschäftigten sind unter 25 Jahre alt.

Der Frauenanteil unter den geringfügig und ausschließlich geringfügig Beschäftigten in Norddeutschland fällt mit 69,5 Prozent etwas niedriger aus als unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Außerdem sind geringfügig Beschäftigte im Durchschnitt jünger: 23,1 Prozent der geringfügig Beschäftigte und 28,8 Prozent der ausschließlich geringfügig Beschäftigte sind unter 25 Jahre alt. Zu 42 Prozent sind die ausschließlich geringfügig Beschäftigten als Helfer eingesetzt und zu 41 Prozent als Fachkraft. In Hinblick auf die geringfügig Beschäftigten arbeiten 36,7 Prozent als Helfer und 44,5 Prozent als Fachkraft in Norddeutschland.

Im Rahmen des DGB-Index Gute Arbeit 2009/2010 bewerteten Beschäftigte im Krankenhaussektor ihre Arbeitsbedingungen meist schlechter als der Durchschnitt aller Beschäftigten in Deutschland. Besonders die Arbeitszeitgestaltung mit langen Arbeitszeiten, Schicht- und Wochenendarbeit sowie hohe körperliche Anforderungen, insbesondere im Pflegedienst werden kritisiert. Nur in der Kategorie Sinngehalt der Arbeit schneidet die Arbeit in Krankenhäusern wesentlich besser ab als der Durchschnitt anderer Wirtschaftsbranchen (Roth 2011, S. 25–26).

Stress und Arbeitsdruck haben in Hinblick auf Kranken- und Altenpfleger deutlich zugenommen (Hall 2012, S. 18; ver.di 2013b). Der Anteil der Pflegedienstbeschäftigten, der angab in (sehr) hohem Maße Arbeitshetze und Zeitdruck ausgesetzt zu sein, lag nach dem DGB-Index Gute Arbeit 2009/2010 bei 61 Prozent. Das hohe Arbeitspensum und die hohe Arbeitsintensität ergeben sich zum großen Teil aus den gestiegenen Fallzahlen bei Abnahme der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer der Patienten.²⁶ Während Mitte der 1990er Jahre noch rund 17 Fälle auf eine Vollkraft trafen, lagen die Personalbelastungszahlen in Norddeutschland im Jahr 2015 zwischen 20,8 (Hamburg) und 22,7 (Niedersachsen) (Statistisches Bundesamt 2016a). Hinzu kommt eine steigende Anzahl an polymorbiden und pflegeintensiven Patienten, sodass sich die Pflegeintensität und das Arbeitsaufkommen erhöht haben.

Personalbemessung und hohe Arbeitsbelastung sind ein wesentliches Thema gewerkschaftlicher Arbeit in den Krankenhäusern. So fordert ver.di einen Tarifvertrag „Entlastung“ um eine ausgeglichene Personalbelastung zu erreichen. Der Tarifvertrag soll mehr Personal und einen Belastungsausgleich (z. B. eine Mindestbesetzung auf Normalstationen, zwei Beschäftigte pro Nachtschicht, eine Pflegekraft für zwei Patienten auf Intensivstationen) sowie verlässliche Arbeitszeiten (z. B. durch Begrenzung von Mehrarbeit bzw. Überstunden) vorsehen.²⁷

Beschäftigte in Krankenhäusern werden mehrheitlich nach Tarif bezahlt. Allerdings erfolgt dies im geringen Maße durch einen festen Tarifvertrag im Krankenhaus, sondern vielmehr durch eine Anlehnung an einen Tarifvertrag. Die Trägerschaft durch die öffentliche Hand hat einen positiven Einfluss auf die Tarifbindung (Conrads 2015, S. 57–59).

Es ist zu beobachten, dass Krankenhäuser auf den Fachkräftemangel mit Lohnanreizen reagieren. Diese Anreize erfolgen aber nicht auf tariflicher Basis, sondern in Form von Sonderzahlungen.²⁸

26 Interview mit Landesbezirksfachbereichsleitung Gesundheit und Soziales Hamburg am 29.8.2016.

27 Siehe dazu: <https://gesundheit-soziales.verdi.de/tarifvertrag-entlastung> [eingesehen am 18. 01.2017].

28 Interview mit Ver.di Landesfachbereichsleitung Gesundheit und Soziales, Landesbezirk Nord, am 23.08.2016.

3.2.3 Outsourcingtrends im Krankenhaussektor

Krankenhäuser erhoffen sich durch Outsourcing von Leistungen sowohl eine Professionalisierung, verbesserte Handlungsfähigkeit und eine Beschleunigung bei Entscheidungsabläufen als auch Kostensenkungseffekte (Krolop 2016, S. 140). Denn die gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen, zunehmende Wettbewerbsorientierung und negative Kosten-Erlösentwicklung in vielen Krankenhäusern verursachen einen Kostendruck, der das Outsourcing von Leistungen fördert.

Häufig werden Teilbereiche bei einem Outsourcing in Tochtergesellschaften mit schlechteren tariflichen Bestimmungen oder ohne Tarifbindung verlagert.²⁹ 3,5 Prozent der in Krankenhäusern tätigen Erwerbspersonen (umgerechnet in Vollzeitkräfte) hatte im Jahr 2015 in Norddeutschland kein direktes Beschäftigungsverhältnis mit dem Krankenhaus, in dem sie tätig waren. Mit 5,0 Prozent ist der Anteil von Personen ohne direktes Beschäftigungsverhältnis in Schleswig-Holstein am höchsten und mit 0,8 Prozent in Mecklenburg-Vorpommern am niedrigsten. Krankenhäuser in öffentlicher Trägerschaft haben in Norddeutschland den höchsten Outsourcing-Anteil (4,0 Prozent der Beschäftigten, umgerechnet in Vollzeitkräfte), im gesamten Bundesgebiet sind dagegen private Krankenhäuser führend (Statistisches Bundesamt 2016a).

Vor allem werden in den dem medizinischen Kernprozess vor- und nachgelagerten Bereichen Leistungen outgesourct. Im ärztlichen Dienst und im Pflegedienst hat mit 2,7 Prozent bzw. 2,5 Prozent nur ein geringer Anteil der Beschäftigten im Krankenhaus in Norddeutschland kein direktes Beschäftigungsverhältnis. Unter dem klinischen Hauspersonal sowie im Wirtschafts- und Versorgungsdienst ist der Anteil in einigen untersuchten Bundesländern wesentlich höher. Dem klinischen Hauspersonal ist auch das Reinigungspersonal der Kliniken und Stationen zugeordnet. Nach Angaben des statistischen Bundesamtes hatten in Hinblick auf das klinische Hauspersonal im Jahr 2015 in Norddeutschland 21,0 Prozent kein direktes Beschäftigungsverhältnis mit der Einrichtung, in der sie tätig waren (Beschäftigte umgerechnet in Vollkräfte, Gesamtdeutschland: 10,7 Prozent). In Hinblick auf den Wirtschafts- und Versorgungsdienst, der z. B. Handwerker und Hausmeister, Küche und Wäscherei umfasst, verfügten 8,6 Prozent der Beschäftigten in Norddeutschland über kein direktes Beschäftigungsverhältnis (Gesamtdeutschland: 8,7 Prozent).

Leiharbeit spielte in den Krankenhäusern lange Zeit eine große Rolle. Zunächst als externes Flexibilisierungsinstrument eingesetzt, werden

²⁹ Interview mit Landesbezirksfachbereichsleitung Gesundheit und Soziales Hamburg am 29.8.2016. Sowie: Roth (2011, S. 19).

Leiharbeiter inzwischen zur Deckung des Fachkräfteengpasses genutzt.³⁰

3.2.4 Veränderungen der gesetzlichen Grundlagen im Krankenhaussektor

Der Krankenhaussektor ist wie der gesamte Gesundheitsbereich durch eine hohe gesetzliche Regulierung geprägt, bei der in den letzten Jahren immer wieder Vorgaben verändert wurden. Einige der zentralsten Veränderungen der gesetzlichen Grundlagen im Krankenhaussektor betreffen die Krankenhausfinanzierung mit dem Ziel der Eindämmung der Gesundheitskosten. Vor dem Hintergrund steigender Gesundheitsausgaben wurden im Rahmen des Gesundheitsstrukturgesetzes (GSG) im Jahr 1993 stärker leistungsorientierte Vergütungsregelungen angestrebt. Dies geschah mit der Aufhebung des Selbstkostendeckungsprinzips und außerdem wurde die Ablösung des tagesgleichen Pflegesatzes durch Sonderentgelte, Fallpauschalen und differenzierte Abteilungspflegesätze durchgesetzt.³¹ Obendrein wurden die „Maßstäbe und Grundsätze für den Personalbedarf in der stationären Krankenpflege (Pflegepersonal-Regelung, PPR)“ eingeführt, die den Pflegeaufwand stationärer Patienten bestimmten und die Anzahl von benötigten Pflegekräften ermittelte. Allerdings zeigten die Kostendämpfungsmaßnahmen des Gesundheitsstrukturgesetzes (GSG), wie frühere Regulierungsversuche auch, nur begrenzte Wirkung. In einem weiteren Schritt wurden daher im Jahre 2003 unter anderem die Sonderentgelte, Fallpauschalen und differenzierten Abteilungspflegesätze durch ein neues Abrechnungssystem abgelöst. Auch die Pflegepersonal-Regelung wurde aufgehoben. Das neue Abrechnungssystem sah die pauschale Vergütung von somatischen Krankenhausleistungen in Abhängigkeit von Diagnose und Therapie (Diagnosis-Related Groups, DRGs) vor. Landesbasisfallwerte (bundeslandspezifische Basisfallwerte) ergeben multipliziert mit dem Kostenrelativgewicht des Fallpauschalenkatalogs den Erlös des Krankenhauses für einzelne Leistungen.

Seit den frühen 1970er Jahren werden die Krankenhäuser über ein duales System finanziert, bei dem die laufenden Ausgaben weitgehend von den Krankenkassen übernommen werden und die Investitionskosten

30 Interview mit Landesbezirksfachbereichsleitung Gesundheit und Soziales Hamburg am 29.8.2016.

31 Vgl. dazu: http://www.gbebund.de/gbe10/abrechnung.prc_abr_test_logon?p_uid=gast&p_aid=0&p_knoten=FID&p_sprache=D&p_suchstring=750 [eingesehen am 18. 01.2017].

ten die Bundesländer decken sollen (Roth 2011). Allerdings zieht sich seit den 1990er Jahren die Mehrheit der Bundesländer immer stärker aus der Investitionsfinanzierung zurück. Um dem gegenzusteuern, wurde im April 2013 mit dem Gesetz zur Beseitigung sozialer Überforderung bei Beitragsschulden in der Krankenversicherung (Beitragsschuldengesetz) auch die finanzielle Entlastung der Krankenhäuser angestrebt. Finanzhilfen gibt es seitdem in Form eines Versorgungszuschlags, anteiliger Tariflohnrefinanzierung und durch ein Hygiene-Förderprogramm.

In der Praxis führte das DRG-Fallpauschalensystem zu einer Verschärfung der Wettbewerbssituation im Krankenhaussektor, die durch die niedrigen Investitionsquoten noch verstärkt wurde.³² Die Mittelknappheit verhindert auch Neuinvestitionen, z. B. in digitale Technik. Hinzu kommt, dass die Kombination aus gestiegenem Wettbewerbsdruck, DRG-Fallpauschalensystem und die Aufhebung der Pflegepersonal-Regelung die Lage der Beschäftigten im Pflegebereich in den Krankenhäusern massiv beeinflusst hat. Das Gesetz zur Reform der Strukturen der Krankenhausversorgung (Krankenhausstrukturgesetz – KHSG) vom 1. Januar 2016 soll hier ansetzen und die Zahl der Pflegekräfte erhöhen und die Qualität der Krankenhausversorgung verbessern. Konkret wird ein Pflegestellen-Förderprogramm zur Verfügung gestellt und das Hygieneförderprogramm fortgeführt. Außerdem soll die Qualität der Krankenhausversorgung strenger kontrolliert werden.

In Hinblick auf die Digitalisierung im Gesundheitssektor soll mit dem Gesetz für sichere digitale Kommunikation und Anwendung im Gesundheitswesen (E-Health-Gesetz) vom Juni 2015 der Aufbau und die Nutzung von Telematik-Infrastruktur durch Krankenhäuser, Arztpraxen aber auch Patienten flächendeckend eingeführt werden.³³ Das Gesetz sieht unter anderem die Weiterentwicklung der elektronischen Gesundheitskarte (eGK) in Hinblick auf Stammdatenmanagement, medizinische Notfalldaten und elektronische Patientenakte vor.

3.2.5 Digitalisierungsprozesse im Krankenhaus

Obwohl im Krankenhausbereich hohe Digitalisierungspotenziale bestehen, werden die Möglichkeiten bisher nur in Ansätzen ausgeschöpft. Es wird davon ausgegangen, dass sich wesentliche digitale Entwicklungen

32 Sonthaimer (2016, S. 120–123) sieht in dem DRG-Fallpauschalen-System den Beginn der Industrialisierung im Krankenhaus, weil eine prozessorientierte Betrachtung der Leistungserbringungen notwendig wurde.

33 Vgl. <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/krankenversicherung/e-health-gesetz/e-health.html> [eingesehen am 18. 01.2017].

in den Krankenhäusern erst noch umfänglich durchsetzen müssen (Sontheimer 2016, S. 120–122).

Ursachen einer bisher zurückhaltenden Umsetzung sind teilweise geringe Kenntnisse über vorhandene technische Möglichkeiten und mangelnde Akzeptanz bei Ärzten und Pflegepersonal gegenüber der Digitalisierung von Prozessen, aber vor allem auch die hohen Investitionskosten, die mit der Digitalisierung von Arbeitsprozessen verbunden sind (Behrendt 2009, S. 183–189; Heitmann 2016, S. 101). Digitalisierungsprozesse im Krankenhaussektor betreffen bisher häufig nur Teilaspekte, wie die Administration, das Qualitätsmanagement und Patientenmanagement, nicht aber die Kernprozesse der Kliniken (Behrendt 2009, S. 186; Buchberger/Augl 2016, S. 78).

Gleichzeitig wird in der Digitalisierung ein wichtiger Hebel für die Verbesserung der Qualität und Wirtschaftlichkeit der Krankenhäuser gesehen (McKinsey & Company/Eichhorst et al. 2015). Es wird dabei insbesondere auf eine bessere Steuerung, Vermeidung von Fehlinformationen und daraus folgende Behandlungsfehler hingewiesen.

Die zentrale IT-Anwendung in Kliniken ist das Krankenhaus-Informationssystem (KIS). Das Krankenhaus-Informationssystem umfasst die Gesamtheit aller informationsverarbeitenden Systeme zur Erfassung, Bearbeitung und Weitergabe medizinischer und administrativer Daten im Krankenhaus. Das Krankenhaus-Informationssystem soll zu Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierungen insbesondere in Hinblick auf die Kommunikation zwischen den Beschäftigten beitragen. Das System kann mit einer Vielzahl unterschiedlicher Software-Module ausgestattet werden. Neben Betten- und Belegsteuerung beinhalten wichtige Bestandteile des Krankenhaus-Informationssystems die Erhebung der Krankheitsdaten von Patienten (z. B. Anamnese), die Verordnung von Untersuchungen oder Behandlungen durch den Arzt (z. B. Therapieplanung, Medikamentenverordnung) sowie die Verwaltung und Dokumentation der Untersuchungsergebnisse (ärztlicher Bericht, Arztbriefe, OP-Berichte). In Hinblick auf die Dokumentation und Planung pflegerischen Handelns (Pflegeplanung und Pflegedokumentation) ermitteln spezifische Software-Module nach Eingabe des Behandlungsgrunds die pflegenden Maßnahmen, die dann in einzelnen Pflegeschritten den Pflegekräften angezeigt werden. Parallel dazu können Module des Krankenhaus-Informationssystems die Abrechnung im Rahmen des DGR-Fallpauschalensystems unterstützen. Häufig wird ein Zugriff auf das Krankenhaus-Informationssystem inzwischen über mobile Geräte bereitgestellt, sodass von verschiedenen Arbeitsplätzen auf die Daten zugegriffen werden kann.

Ein zentrales Element des Krankenhaus-Informationssystems ist die elektronische Patientenakte. Sie erlaubt eine digitale Archivierung von Daten. So können z. B. Blutwerte, OP-Berichte, Laborbefunde, Röntgenaufnahmen oder Bilder aus der Computertomografie (CT) hier digital gespeichert werden. Eine wichtige Bedeutung hat die Akte auch insbesondere im Rahmen des Notfallmanagements, wo alle relevanten Informationen schneller verfolgt und abgerufen werden können (sog. Tracking).

Die Einführung der elektronischen Patientenakte hat den letzten Jahren in vielen Häusern stattgefunden. Im Jahr 2011 verfügte ungefähr ein Fünftel der deutschen Kliniken über eine elektronische Patientenakte (Nadj-Kittler/Stahl 2016, S. 162). In Niedersachsen gaben 2013 schon 32,8 Prozent der befragten Krankenhäuser an, über eine voll funktionsfähige elektronische Patientenakte in allen Abteilungen und Einrichtungen zu verfügen (2005/2006: 8,3 Prozent). Bei weiteren 11,6 Prozent der Krankenhäuser in Niedersachsen kam die elektronische Patientenakte in mindestens einer, aber noch nicht in allen Abteilungen zum Einsatz (Hübner 2014, S. 57). Von der Umsetzung des E-Health-Gesetzes wird sich eine weitere Förderung der elektronischen Patientenakte versprochen.

Der nächste Schritt ist der Aufbau vollintegrierter Systeme. Unter den Begriff Patienten-Daten-Management-Systeme (PDMS) fallen in der Medizininformatik computergestützte Maschinen, die patientenbezogene Informationen erfassen und darstellen. Die Systeme können z. B. Vitalparameter von Patienten (Herzfrequenzen, Körpertemperatur, Sauerstoffsättigung im Blut etc.) messen, in Echtzeit übermitteln und protokollieren. Die Richtigkeit der Datenerfassung muss jedoch bisher noch von Pflegefachkräften regelmäßig überprüft werden.

In Hinblick auf die Standardisierung und Automatisierung von chirurgischen Eingriffen mittels IT-Technologie hat sich die Software-Unterstützung Surgical Procedure Manager (SPM) durchgesetzt. Der Surgical Procedure Manager automatisiert Arbeitsschritte in dem die chirurgisch durchzuführenden Handgriffe als Arbeitsanweisung (sogenannte Masterprozesse) auf den Monitoren im OP-Saal angezeigt werden und der Operateur durch den gesamten OP-Prozess geleitet wird. Die computerassistierte Chirurgie ermöglicht eine gleichbleibend hohe Qualität bei Operationen unabhängig vom einzelnen Chirurgen. Darüber hinaus führen neue IT-Module wie das Tool-Tracking (Instrumenten-Erkennung) und das Feature Collision Warning, das den Operateur vor der Annähe-

rung an lebensgefährdende Bereiche warnt, zu Zeitersparnis und mehr Effektivität und Qualität bei Operationen.³⁴

Ein roboter-assistiertes Chirurgesystem stellt z. B. der DaVinci-Operationsroboter dar, bei dem der Chirurg über eine Konsole ein vergrößertes 3D-Bild des Operationsfeldes erhält und über eine Fernsteuerung den Operationsroboter mit Miniaturarmen bedienen kann. Der Operateur steuert in Echtzeit mit seinen Handbewegungen die Arme und die Instrumente millimetergenau. Hierdurch sind z. B. kleinere Einschnitte möglich und ein genaueres Arbeiten. Allerdings fallen hohe Anschaffungs- und Betriebskosten an.

Als weitere Chance der Digitalisierungsprozesse in der Medizin wird die Nutzung und Auswertung aller vorhandenen Daten angesehen. Unter dem Schlagwort Big Data können in Zukunft große Datenmengen ausgewertet und Behandlungsweisen weltweit analysiert und die Analyseergebnisse individuellen Profilen von Patienten zugeordnet werden. Im Ergebnis könnte so ein gezielter Einsatz von diagnostischen und therapeutischen Verfahren mit größtmöglicher Wirkung erreicht werden. Die Anwendung solcher Methoden steckt jedoch noch in den Kinderschuhen (Debatin/Goyen 2016, S. 85 f.; Eichhorst 2016, S. 100; Lohmann 2016, S. 5).

Auch in der individuellen Anwendung gibt es immer mehr neue Angebote. Digitale Angebote und Dienstleistungen aus dem Gesundheitsbereich finden immer stärker das Interesse von Konsumenten. Dies geht vom Angebot medizinischer Information über das Internet und bis zu Apps zur Patientenversorgung und tragbaren Geräten (sog. Wearables), die Biodaten des Benutzers erfassen, mit dem Ziel das Leben gesünder oder effizienter zu gestalten (z. B. Fitness-Tracker).

Darüber hinaus werden neue Kommunikationsmittel (z. B. Smartphones, Tablets) für die Kommunikation mit dem Patienten eingesetzt (McKinsey & Company/Eichhorst et al. 2015). Im Rahmen von Telemedizin (auch Telehealth) werden medizinische Leistungen der Gesundheitsvorsorge in den Bereichen Diagnostik, Therapie und Rehabilitation sowie bei der ärztlichen Entscheidungsberatung unter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien über räumliche Entfernungen hinweg erbracht. Telemedizin bieten insbesondere Vorteile für Patienten in ländlichen Regionen mit geringer Arztdichte. Außerdem ermöglicht Telemedizin eine standortübergreifende, medizinische Zusammenarbeit verschiedener medizinischer Einrichtungen (z. B. Teleradiologie) oder die Überwachung von Patienten, z. B. mittels Implantaten (sog. Wireless Sensor Implantaten). Der Einsatz von Telemedizin-Lösungen

34 Vgl. dazu: https://www.acqua-klinik.de/fileadmin/user_upload/downloads/artikel-wirtschaftsbrief-gesundheit.pdf [eingesehen am 18.01.2017].

wird bisher nur in einzelnen Projekten verwirklicht, findet jedoch – trotz Abrechnungsmöglichkeit über die Krankenkasse seit Juli 2013 – nur in geringem Ausmaß den Weg in die Regelversorgung. Aus Förderprogrammen in allen norddeutschen Bundesländern sowie des Bundes und der Umsetzung des E-Health-Gesetzes wird sich die zunehmende Verbreitung von Telemedizin erhofft.

Ein weiteres Einsatzfeld digitaler Technik und Automatisierung sind Roboterlösungen in der direkten Patientenpflege. Hier muten die Angebote bislang noch sehr futuristisch an, obwohl es bei der Unterstützung von Pflegern heute schon Serviceroboter gibt, die vielfältig eingesetzt werden können. Sie können als Multifunktionspersonenlifter Patienten auf einen Rollstuhl umsetzen oder zum Wechseln der Bettwäsche anheben, als teilautonome Pflegewagen Pflegeutensilien automatisch bereitstellen oder als interaktive Serviceroboter Assistenzfunktionen im häuslichen Umfeld oder im Kontext der stationären Pflege übernehmen.³⁵ Durch intuitive Eingabe von Befehlen oder eine Steuerung durch Sprache können Serviceroboter insbesondere die Pflegequalität verbessern (Stampfl 2011, S. 141–142).

3.2.6. Digitalisierung, Outsourcing und Deregulierung in drei Unternehmensfallstudien: Auswirkungen auf die Beschäftigten

Fallstudie Asklepios Kliniken Hamburg GmbH

Die Asklepios Kliniken Hamburg GmbH ist der größte Klinikverbund an einem Standort in Europa. Der Klinikverbund setzt sich aus sieben Akutkliniken in Hamburg und einer Rehabilitationsklinik im schleswig-holsteinischen Bad Schwartau zusammen. Außerdem unterhält die Asklepios Kliniken Hamburg GmbH 14 medizinische Vorsorgezentren (MVZ), die ein ambulantes Behandlungsangebot zur Verfügung stellen. Darüber hinaus verfügt die Asklepios Kliniken Hamburg GmbH über die Laborgemeinschaft MEDILYS, die für Kliniken von Asklepios, weitere Krankenhäuser in Norddeutschland sowie Arztpraxen labormedizinische Leistungen erbringt, und die Krankenhausapotheke Aponova, die als eine der größten Apotheken Deutschlands Krankenhäuser in ganz Norddeutschland versorgt. Mit dem Zentralinstitut für Transfusionsmedizin GmbH (ZIT) verfügt die Asklepios Kliniken Hamburg GmbH ferner über einen der größten Blutspendedienste in Norddeutschland.

³⁵ Vgl. dazu: http://www.healthrelations.de/pflegeroboter_klinik/ [eingesehen am 18.1.2017].

Die Asklepios Kliniken Hamburg GmbH entstand Ende 2004 durch eine Teil-privatisierung des Landesbetriebs Krankenhäuser (LBK) der Hansestadt Hamburg. Die Teilprivatisierung stellt die bisher größte Krankenhausprivatisierung in Deutschland dar. Die Asklepios Kliniken Hamburg GmbH ist eine Tochtergesellschaft der Asklepios Kliniken Verwaltungsgesellschaft mbH, die 74,9 Prozent der Anteile hält.³⁶ Die Asklepios-Kliniken-Gruppe mit Hauptsitz in Hamburg wurde 1984 gegründet und betreibt in öffentlich-privater Partnerschaft oder durch Privatisierungen ehemals landeseigener Kliniken 150 Gesundheitseinrichtungen in 14 Bundesländern.

Die Asklepios-Kliniken-Gruppe ist damit einer der größten Klinikbetreiber in Deutschland. Im Jahr 2015 konnte der Konzern 3.099,3 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaften und verdreifachte damit seinen Umsatz seit 2005 (Asklepios Kliniken GmbH 2016a). Die Umsatzentwicklung der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH verläuft seit Jahren positiv (über 1,1 Mrd. Euro), auch die Gewinne sind in den letzten Jahren angestiegen. Fast die Hälfte aller Menschen – 405.000 Patienten –, die eine Krankenhausbehandlung in Hamburg benötigen, wird in einer Einrichtung der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH behandelt. Aber auch aus dem weiteren Umland werden zunehmend Patienten gewonnen, unter anderem, da sich die Kliniken verschiedene Leistungsschwerpunkte gesetzt haben (Asklepios Kliniken GmbH 2016b, S. 53).

Die Asklepios Kliniken Hamburg GmbH beschäftigte im Jahr 2015 mehr als 13.000 Beschäftigte. Davon sind rund 1.800 Personen im ärztlichen Dienst tätig. Den überwiegenden Teil der Beschäftigten machen Pflegefachkräfte aus. 70 bis 80 Prozent der Pflegefachkräfte sind weiblich. Die Teilzeitquote ist hoch. Bis zu drei Prozent der im Krankenhaus tätigen Person arbeiten als Servicekräfte und führen nach einer dreimonatigen Grundqualifikation einfache Tätigkeiten aus. Sie sind meist bei Tochtergesellschaften beschäftigt.

Die Asklepios Kliniken Hamburg GmbH stellt 1.500 Ausbildungsplätze zur Verfügung und ist damit der größte Ausbildungsbetrieb für Gesundheitsberufe in Hamburg. Der Konzern verfügt über ein eigenes Bildungszentrum. Auch Asklepios leidet unter dem Fachkräfteengpass im Gesundheitswesen. Ausbildungsplätze und Arbeitsplätze - besonders auf den Intensivstationen sowie in der Kinderkrankenpflege – bleiben häufig längere Zeit unbesetzt. Im Rahmen der Initiative „Transformationspartnerschaft im Gesundheitswesen“ (TAPiG) des Auswärtigen Amtes wurde im Jahr 2013 versucht, Ausbildungsanwärter aus Tunesien anzuwerben. Wegen verschiedenster Schwierigkeiten musste dieses Projekt in-

36 Die Stadt Hamburg hält eine Sperrminorität von 25,1 Prozent.

zwischen eingestellt werden. Eine eigens gegründete Abteilung Social Media spricht seit Kurzem in Werbekampagnen junge Menschen gezielt über soziale Medien an, um sie für eine Ausbildung bei der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH zu gewinnen.³⁷

In der Vergangenheit wurden von ver.di die Arbeitsbedingungen in den Asklepios Kliniken kritisiert. In der Ärztekammer wurden die Arbeitsbedingungen von Ärzten in Asklepios Kliniken ebenfalls kritisch diskutiert (Kubsova 2016). Nach Meinung des Betriebsrates haben insbesondere Kosteneinsparungen und Leistungssteigerungen zur Arbeitsverdichtung unter den Beschäftigten beigetragen. Hinzu kommt eine generell gestiegene Arbeitsverdichtung im Gesundheitswesen durch einen schnelleren Patientendurchlauf sowie die steigende Zahl polymorbider und pflegeintensiver Patienten.³⁸

In den Haupthäusern der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH wird nach dem Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes bezahlt. Hinzu kommen Zusatzleistungen auf Grundlage des Tarifvertrags mit dem Krankenhausarbeitgeberverband Hamburg. Auseinandersetzungen über die Ausgestaltung von Tarifverträgen haben in der Vergangenheit immer wieder zu Konflikten zwischen den Tarifpartnern geführt.³⁹

Zahlreiche Beschäftigte der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH sind in Tochtergesellschaften beschäftigt. Inzwischen existiert eine Betriebsvereinbarung, die die Anzahl der Ausgliederungen begrenzt. In den Tochtergesellschaften wird der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes kaum angewendet, zuweilen kommt auch nicht das Tarifrecht von Krankenhäusern zum Tragen. Bei einigen Tätigkeiten wird nur Mindestlohn bezahlt, in anderen Bereichen gelten etwa Tarifverträge für das Reinigungsgewerbe, Gaststättengewerbe oder es gelten im Rahmen von konzerninterner Verleihung die Tarifverträge der Zeitarbeit (häufig mit Zahlung von Zulagen). Der Anteil von befristeten Arbeitsverhältnissen unter den Beschäftigten in den Tochtergesellschaften ist mit ca. 40 Prozent hoch.⁴⁰ Neben einfachen Tätigkeiten, z. B. in der Essensverteilung, Reinigung und Logistik werden z. T. auch höher qualifizierte Tätigkeiten, wie z. B. die IT und der strategische Einkauf, ausgelagert, um Unternehmensstrukturen effizienter zu gestalten und Synergie-Effekte zu erhalten.⁴¹

37 Interview mit Zentralem Leiter Personal am 24.8.2016.

38 Interview mit Konzernbetriebsratsvorsitzender und Gesamtbetriebsrat am 12.9.2017.

39 Vgl. dazu: <http://hamburg.verdi.de/presse/pressemitteilungen/++co++48b60a62-a0e8-11e6-ab48-525400940f89> [eingesehen am 18.1.2017].

40 Interview mit Konzernbetriebsratsvorsitzender und Gesamtbetriebsrat am 12.9.2017.

41 Interview mit Zentralem Leiter Personal am 24.8.2016.

In der Vergangenheit spielte der Einsatz von Leiharbeit bei der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH eine große Rolle. Im Jahr 2011 wurde eine Betriebsvereinbarung mit dem Konzernbetriebsrat getroffen, die eine maximale Leiharbeitsquote auf 7,5 bis 10 Prozent begrenzt. Die Vereinbarung ist inzwischen ausgelaufen. Ein Neuverhandlungsbedarf wird im Moment nicht gesehen, da die Leiharbeitsquote in den letzten Jahren stark zurückgegangen ist.⁴² Zum Teil nutzen Beschäftigte die Leiharbeit auch zum eigenen Vorteil. So arbeiten Beschäftigte in Teilzeit oder in Minijobs in den Kliniken, um darüber hinaus in einer Leiharbeitsagentur tätig sein zu können. Insbesondere die freie Arbeitszeiteinteilung, die Zeitarbeitsagenturen ihren Beschäftigten ermöglichen, machen die Beschäftigungsform attraktiv.⁴³

Die Einführung von digitalen Unterstützungssystemen wird schrittweise vorgenommen. Die Asklepios Kliniken Hamburg GmbH verfügt über ein eigenständiges und vom Mutterkonzern weitgehend unabhängiges Krankenhaus-Informationssystem. Zur Einführung eines neuen Krankenhaus-Informationssystems wurde eine Projektgruppe gegründet, an der der Konzernbetriebsrat beteiligt ist – und zwar das Betriebsratsmitglied, das speziell für die Bereiche IT und Digitalisierung zuständig ist. Über Betriebsvereinbarungen wird vermieden, dass Softwareprogramme zur Kontrolle von Beschäftigten eingesetzt werden.

Die Einführung einer digitalen Personalakte wird angestrebt. Zukünftig soll es Software-Module für die Pflegedokumentation und Pflegeplanung geben, wobei den Pflegekräften die einzelnen Pflegeschritte auf einem Bildschirm angezeigt werden. Teilweise werden bei Arztvisiten Diagnose, Verordnungen und Behandlungsplanungen auf Notebooks festgehalten. Außerdem wird ein Spracherkennungsprogramm für die Erstellung von Arztbriefen eingesetzt.

In den Operationssälen der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH werden durch den Surgical Procedure Manager (SPM) chirurgische Arbeitsschritte dem Chirurgen auf einem Bildschirm angezeigt, an die er sich verbindlich zu halten hat. Die Asklepios GmbH Hamburg überarbeitet derzeit ihr Krankenhaus-Informationssystem, um insbesondere die Dokumentation im ärztlichen Dienst und in der Pflege flächendeckend in allen Häusern zu digitalisieren.

Die Beschäftigten werden für den Umgang mit der digitalen Technik geschult. Außerdem fungieren sogenannte key-users als Ansprechpartner, wenn Probleme bei der Anwendung digitaler Technik auftreten. Ein Problem beim verstärkten Einsatz von IT am Arbeitsplatz stellen Leihar-

42 Interview mit Konzernbetriebsratsvorsitzender und Gesamtbetriebsrat am 12.9.2017.

43 Interview mit Zentralem Leiter Personal am 24.8.2016.

beitskräfte dar, die keine Zugangsberechtigung zu entsprechenden Softwareprogrammen haben oder über keine Kenntnisse im Umgang mit der IT-Technik verfügen.

Die Digitalisierung von Arbeitsschritten und -prozessen hat dazu geführt, dass Kommunikationsprozesse und Organisationsabläufe zwischen den Beschäftigten und Abteilungen transparenter ablaufen und beschleunigt werden konnten. Neben einer Verbesserung des Informationsaustausches, haben sich durch Digitalisierung vor allem Arbeitsabläufe vereinfacht. Der Surgical Procedure Manager (SPM) führt dazu, dass Fehler in der Behandlung vermieden werden und eine hohe Qualität der medizinischen Leistungen unabhängig vom tätigen Mitarbeiter erreicht werden kann. Der SPM schränkt allerdings durch strikte Anweisungen und Vorgabe von Handlungsschritten die Eigenständigkeit der Beschäftigten ein.

Der Einsatz von Spracherkennungssoftware hat in Teilen bereits heute dazu geführt, dass der ärztliche Dienst nun die Erstellung von Arztbriefen selbst übernimmt und nicht mehr wie früher externe Schreibdienste über Werkverträge beschäftigt werden. Die Arbeits- und Zeiterparnis aus der Anwendung von digitalen administrativen Buchungs- und klinischen Dokumentationssystemen wurden bisher größtenteils durch die Anforderungen einer gestiegenen gesetzlichen Dokumentationspflicht kompensiert.

Die Grenzen der Digitalisierung werden von den befragten Interviewpartnern beim Einsatz von Pflegerobotern gesehen. Aufgrund der fehlenden sozialen Kompetenzen der Roboter wird nicht davon ausgegangen, dass sie Pflegekräfte im bedeutenden Umfang ersetzen werden.

Fallstudie Regio Kliniken GmbH

Die Regio Kliniken GmbH ist Anbieter der integrierten Patientenversorgung in der stationären Akutversorgung, stationären Pflege, palliativen Versorgung und Rehabilitation. Die Regio Kliniken GmbH unterhält die drei Kliniken: Klinikum Pinneberg, Klinikum Elmshorn und Klinikum Wedel. Als Tochtergesellschaften werden drei Pflegeeinrichtungen (Pflegezentrum Elbmarsch, Pflegezentrum Kummerfeld und Johannis Hospiz gGmbH) sowie zwei Medizinische Versorgungszentren (MVZ) geführt. Die Regio Kliniken GmbH wurde im Jahr 2010 teilprivatisiert durch die Sana Kliniken AG, die 74,9 Prozent der Anteile hält. Die Sana Kliniken AG ist eine private Krankenhausgruppe aus Ismaning bei München und unterhält 48 Krankenhäuser sowie zahlreiche Tochtergesellschaften im Dienstleistungsbereich. Im Jahr 2013 wurde ein Umsatz von 1,8 Milliarden Euro erwirtschaftet (Regio Kliniken GmbH 2013).

Die Regio Kliniken GmbH arbeitet auf Grundlage des im bundesweiten Vergleich niedrigen Basisfallwert des Bundeslandes Schleswig-Holstein. Nach Jahren mäßiger Gewinnentwicklung konnte die Regio Kliniken GmbH jedoch in letzter Zeit eine deutliche Verbesserung der wirtschaftlichen Situation erreichen. Der Umsatz betrug im Jahr 2012 149 Millionen Euro (Regio Kliniken GmbH 2013). Nach Planbetten ist die Regio Kliniken GmbH mit 960 Planbetten der drittgrößte private Krankenhausbetreiber in Schleswig-Holstein.

Die Regio Kliniken GmbH beschäftigt rund 2.000 Beschäftigte. Die Zahl der Beschäftigten hat in den letzten Jahren zugenommen. Der größte Anteil entfällt auf die Klinik Elmshorn mit 740 Beschäftigten, gefolgt von der Klinik Pinneberg mit 510 Beschäftigten und der Klinik Wedel mit 260 Beschäftigten. Personalaufbau verzeichnet der Bereich ärztlicher Dienst. Neue Arbeitsplätze sind auch im Zuge der Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen im Bereich des medizinischen Controllings und der Abrechnung von Krankenhausleistungen entstanden. Ungefähr zehn Prozent der im Krankenhaus im Pflegebereich tätigen Personen sind angelernte Hilfskräfte.⁴⁴

Die Beschäftigtenzahlen im Bereich der Pflegefachkräfte haben in den letzten Jahren nahezu stagniert, obwohl die Zahl der Behandlungsfälle zugenommen hat. Das gestiegene Arbeitspensum führt zu dem Gefühl einer starken Überbelastung unter den Beschäftigten. Hinzu kommt der Fachkräftemangel im Gesundheitswesen, so dass offene Stellen teilweise nicht besetzt werden können. Zur Deckung unbesetzter Stellen greift die Regio Kliniken GmbH unter anderem auf Leiharbeit zurück. Da die Leiharbeitskräfte meist nur sporadisch im Einsatz sind, müssen Teamstrukturen und Arbeitsprozesse für ihren Einsatz in Teilen umgestaltet werden.⁴⁵ Traditionell arbeiten ca. 75 Prozent aller Beschäftigten im Krankenhaus Teilzeit. Es werden verschiedene Arbeitszeitmodelle wie flexible Teilzeit, Urlaubsrahmenplanung sowie auch Aus- und Weiterbildung in Teilzeit angeboten.⁴⁶ Die Bezahlung in den Kliniken erfolgt nach dem Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes.

Die Regio Kliniken GmbH unterhält die größte private Krankenpflegeschule in Schleswig-Holstein. Für die Unterbringung der 243 Auszubildenden stehen zwei Schwesternwohnheime zu Verfügung. Durch dieses Angebot konnte die Regio Kliniken GmbH bisher immer eine ausreichende Anzahl an Ausbildungsbewerbern gewinnen. Zur Rekrutierung von Auszubildenden und Fachkräften setzt die Marketingabteilung des Klinik Konzerns zunehmend auch auf soziale Medien.

44 Interview Betriebsratsvorsitzende am 19.9.2016.

45 Interview kaufmännische Leitung am 19.10.2016.

46 Vgl. https://www.regiokliniken.de/uploads/tx_templavoila/Attraktiver_Arbeitgeber_03.pdf.

Die Regio Kliniken GmbH unterhält mehrere Tochtergesellschaften, deren Anzahl sich in den letzten Jahren durch Zusammenlegung reduziert hat. Neben Tochtergesellschaften, die meist medizinische oder pflegerische Leistungen erbringen, existiert eine Reihe von Schwestergesellschaften der Sana Kliniken AG, die verschiedene Dienstleistungen für die Regio Kliniken GmbH ausführen. Diese sind unter anderen durch Vergabe von Dienstleistungen in den letzten fünf Jahren aus der Regio Kliniken GmbH entstanden. In den ausgelagerten Einheiten wird nicht der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes gezahlt. Die Auslagerungen betrafen die Bereiche Reinigung, Haustechnik, Hauswirtschaft, Medizintechnik, Zentralsterilisation, Patiententransport, Logistik und Küche. Die Auslagerungen aus der Regio Kliniken GmbH gingen zumeist mit einem Personalabbau einher, z. T. wurden betroffene Beschäftigte in Transfergesellschaften überführt. Der Betriebsrat verwies darauf, dass die Chancen für Weiterbeschäftigung, insbesondere für ältere Beschäftigte in mehreren Fällen gering waren.⁴⁷ In zwei Einheiten (Reinigung und Logistik) wurde nach der Ausgliederung ein eigener Betriebsrat gegründet. Die meisten Gesellschaften zahlen Branchentariflöhne.

Die Prozesse der Digitalisierung in der Regio Kliniken GmbH werden maßgeblich von dem Mutterkonzern Sana Kliniken AG geprägt. Die Kommunikationsprozesse mit dem Mutterkonzern, das Finanzcontrolling und die Abrechnung sind weitgehend digitalisiert. Zunehmend werden Schulungen und Einweisungen in E-Learning-Formaten angeboten. E-Learning ermöglicht den Beschäftigten sich Lehrstoffe zeitlich flexibel und im individuellen Tempo anzueignen. z. B. kann der Bereitschaftsdienst genutzt werden, E-Learning Module abzuarbeiten. 90 Prozent der Pflegekräfte und der Beschäftigten in der Verwaltung nutzen bereits E-Learning.

Die Kliniken der Regio Kliniken GmbH verfügen bereits seit 2012 über ein elektronisches klinisches Informationssystem. Inhalte der Patientendokumentation sind z. B. Ergebnisse von Arztvisiten, Verordnungen von Untersuchungen oder Behandlungsergebnisse. Allerdings ist die Dokumentation bisher nur teilweise digitalisiert, so schreiben die Ärzte ihre Befunde per Hand auf und die Pflegekräfte übertragen die Aufzeichnungen in die digitale Akte. Eine umfassende Nutzung von digitalen Eingabegeräten in der Visite scheitert zurzeit noch an Mängeln in der vorhandenen IT-Infrastruktur sowie hohen Kosten, die bei der Lizenzierung der Laptops für die mobile Visite entstehen. Leistungen von computergesteuerten Maschinen, wie z. B. Röntgenbilder werden direkt in die elektronische Patientenakte übertragen. In Zukunft werden auch Daten z. B.

47 Interview Betriebsratsvorsitzende am 19.9.2016.

aus der Erfassung von Vitalparametern durch computergesteuerte Maschinen automatisch in die elektronische Patientenakte überführt.⁴⁸

Der Konzern verfügt über einen Schreibdienst, der Diktate von Ärzten, die diese zuvor als Audiodatei erstellt haben, transkribiert. Der Versuch einer automatisierten digitalen Erfassung durch Spracherkennung scheiterte bisher an der unzureichend entwickelten Software in diesem Bereich. Der Schreibdienst besteht aus 12 bis 14 Beschäftigten. Teilweise werden die Transkriptionen auch an externe Schreibdienste vergeben.

Die Regio Kliniken GmbH nutzt bisher keine elektronische Pflegeplanung. Als Begründung wird angeführt, dass die Pflegefachkräfte nicht interdisziplinär eingesetzt werden, sondern ihr Einsatz sich auf spezifische Fachabteilung begrenzt. Auch die Entscheidung über die Anwendung der Software-Unterstützung Surgical Procedure Manager bei chirurgischen Eingriffen bleibt dem jeweiligen Chefarzt der verschiedenen chirurgischen Fachrichtungen überlassen.

Im Pflegezentrum Kummerfeld wurde in Kooperation mit der Universität Hamburg im Rahmen des Forschungsprojektes KSERA (Knowledgeable Service Robots for Aging) der Einsatz von Pflegerobotern bei älteren Menschen getestet. Der Austausch diente der Entwicklung von digitalen Servicerobotern, die ältere Menschen an Tätigkeiten – wie z. B. das Blutdruck messen – erinnern sollen und entsprechende Daten per Internet an den behandelnden Arzt weiterleiten.⁴⁹

Fallstudie Städtisches Klinikum Lüneburg gemeinnützige GmbH

Die Städtisches Klinikum Lüneburg gemeinnützige GmbH ist ein Akutkrankenhaus der Schwerpunktversorgung und stellt als Plankrankenhaus die medizinische Grund- und Regelversorgung im Landkreis Lüneburg und im südöstlichen Hamburger Umland sicher. Die Städtisches Klinikum Lüneburg gemeinnützige GmbH verfügt über 13 Kliniken und Institute, fünf Belegabteilungen und ist akademisches Lehrkrankenhaus des Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE). Das kommunale Krankenhaus der Stadt Lüneburg wurde bereits im Jahr 1900 gegründet, insbesondere in den 70er und 90er Jahren sowie zu Anfang des 21. Jahrhunderts folgten eine Reihe von Neu- und Erweiterungsbauten. Zum Sommer/Herbst 2018 soll ein weiterer Komplex mit einer interdisziplinären Intensivstation (mit Intensivüberwachungspflege und Intermediate Care Station, IMC) und einer zentralen bettenführenden Notaufnahme fertiggestellt werden. Die Städtisches Klinikum Lüneburg gemeinnützige

48 Interview kaufmännische Leitung am 19.10.2016.

49 Vgl.: <http://archiv.rtlregional.de/player.php?id=19254> [eingesehen am 19.1.2017].
Siehe auch Struppek 2012.

GmbH wird seit dem Jahr 2006 als eine von insgesamt neun Gesellschaften in der Gesundheitsholding Lüneburg GmbH der Hansestadt Lüneburg geführt.

Mit der Überführung in die Gesundheitsholding Lüneburg GmbH und einer Qualitätsoffensive im Krankenhaus mit der Einrichtung von neuen Abteilungen und Stationen, zunehmender Spezialisierung und neuen Chefärzten mit hoher Reputation war eine deutliche Verbesserung der wirtschaftlichen Situation verbunden (George 2012). Musste das Krankenhaus im Jahr 2005 noch zwei Millionen Euro Verluste verzeichnen, konnten in den letzten Jahren um die vier Millionen Euro Gewinn erwirtschaftet werden. Allerdings wird auch hier auf die im Vergleich zu Hamburg geringeren Basisfallwerte des Landes Niedersachsens verwiesen. Die Anzahl der Betten ist von 470 im Jahr 2005 auf 510 im Jahr 2016 gestiegen.

Im Zusammenhang mit der gestiegenen Bettenzahl und einer Steigerung der Fallzahlen wurde in den letzten Jahren kontinuierlich Personal aufgestockt. Aktuell gibt es 1.300 Beschäftigte in der Städtisches Klinikum Lüneburg gemeinnützige GmbH, darunter befinden sich 650 Pflegekräfte, 198 Ärzte, 121 Auszubildende und 108 Personen mit inaktiven Arbeitsverträgen z. B. aufgrund von Elternzeit. 91 Prozent des Pflegedienstes machen Pflegefachkräfte mit einer dreijährigen Fachausbildung aus, den Rest bilden Pflegehilfskräfte mit einer einjährigen Ausbildung oder Pflegehelfer ohne einschlägige Berufserfahrung, die z. B. Fachkundelehrgänge besucht haben. 84 Prozent der Pflegekräfte sind weiblich und 48 Prozent arbeiten in Teilzeit. Auch unter den Ärzten gibt es aufgrund der zunehmenden Zahl von Frauen einen Trend zu Teilzeitverträgen.⁵⁰

Um dem Fachkräftemangel im Gesundheitswesen entgegen zu wirken, setzt das Klinikum insbesondere auf den Ausbau des eigenen Ausbildungsplatzangebotes. Die Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze ist gestiegen und es steht inzwischen ein zweiter Ausbildungsbeginn zum Frühjahr eines jeden Jahres zur Verfügung. Der interviewte Pflegedirektor merkt allerdings an, dass die Qualität der Ausbildungsbewerber seit Jahren zurückgeht. Die Städtisches Klinikum Lüneburg gemeinnützige GmbH verfügt über eine eigene Schule für Pflegeberufe. Außerdem wird ein duales Studium für die Pflegeausbildung angeboten. Im Rahmen eines in Teilen EU-geförderten Projektes wurden zusätzlich Pflegefachkräfte und Hebammen aus Südosteuropa rekrutiert.

Die Arbeitsverdichtung hat in den letzten Jahren durch höhere Fallzahlen und eine kürzere Verweildauer zugenommen. Hinzu kommt eine

50 Interview Pflegedirektor Klinikum Lüneburg am 21.7.2016.

gestiegene Arbeitsintensität, da Patienten heute in der Regel nur noch kurz, d. h. für die Dauer der pflegeintensivsten Phase im Krankenhaus bleiben.

In der Städtisches Klinikum Lüneburg gemeinnützige GmbH gilt der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes. Es werden unbefristete Arbeitsverträge angeboten und die Möglichkeit zur Teilzeit- oder Vollzeitarbeit gegeben. Der Einsatz von digitaler Zeiterfassung hat in der Vergangenheit häufig Ansammlungen von Überstunden und Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz aufgezeigt. Um dies zu vermeiden werden unter anderem Fortbildungen zu Arbeitszeitplanung angeboten.⁵¹

Im Zuge der Überführung in die Gesundheitsholding Lüneburg GmbH wurden im Jahr 2006 mehrere Unternehmensbereiche der Städtisches Klinikum Lüneburg gemeinnützige GmbH in Servicegesellschaften ausgelagert. Die Auslagerungen betrafen die Bereiche Bettenzentrale, Küche, Transport und Reinigung. Des Weiteren wurde die Medikamentenversorgung an einen externen Dienstleister übergeben. Im Rahmen einer Umstrukturierung im Jahr 2016 wurden die IT-Abteilungen des Städtischen Klinikums und der Psychiatrischen Klinik unter dem Dach der Gesundheitsholding Lüneburg GmbH zusammengelegt. Auf Drängen des Betriebsrates ist jedoch der ursprünglich ausgegliederte Archivbereich aus einer Servicegesellschaft wieder in die Städtisches Klinikum Lüneburg gemeinnützige GmbH integriert worden.⁵² Die Auslagerungen gingen mit einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen in Hinblick auf Entlohnung und Arbeitszeit einher.

Die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation und in Teilen auch Fördergelder haben dazu geführt, dass die Städtisches Klinikum Lüneburg gemeinnützige GmbH eine Reihe von (sog. Zukunfts-)Investitionen in digitale Technik und Prozesse tätigen konnte. Hauptbestandteil des überarbeiteten Krankenhaus-Informationssystems ist die elektronische Patientenakte. Zurzeit wird die digitale Patientendokumentation in allen Abteilungen und Einrichtungen der Städtisches Klinikum Lüneburg gemeinnützige GmbH eingeführt. Ab Ende 2017 sollen auf den Intensivstationen auch die Vitalzeichen und Beatmungsparameter automatisiert in die digitale Patientenkurve übertragen werden. Damit alle Anordnungen und Verrichtungen zeitnah nach der Durchführung am Patienten dokumentiert werden können, stehen mobile Visitenwagen zur Verfügung.

Der Einsatz der elektronischen Patientenakte hat dazu geführt, dass Übertragungsfehler vermieden, Informationen schneller bereitgestellt werden können und sich die Dokumentationsqualität sehr verbessert hat.

51 Interview Betriebsrat am 15.6.2016.

52 Interview Betriebsrat am 15.6.2016.

Weiterer Bestandteil der digitalen Patientendokumentation ist die Pflegeplanung. Hierfür wurden hausinterne Standards erarbeitet und in die Software eingepflegt. Das System sieht vor, dass die Pflegefachkräfte Pflegepläne für Patienten entwickeln und Maßnahmen um Pflegeziele daraus abzuleiten und durchzuführen.

Die Einarbeitung von Inhalten in die elektronische Patientenakte sowie deren Abruf ist von verschiedenen Arbeitsplätzen in allen Häusern der Städtisches Klinikum Lüneburg gemeinnützige GmbH möglich. Außer-Hauszugänge werden aus Sicherheitsgründen nicht eingerichtet.

Zum Umgang mit der elektronischen Patientenakte wurden die Beschäftigten geschult. Für jeden betroffenen Beschäftigten gab es hierfür eine individuelle Schulung an einem Testpatienten für – je nach Bedarf – Dauer von zwei bis zehn Stunden. Auch Nachschulungen werden angeboten. Für den Einführungsprozess gibt es Beschäftigte, die die Einführung der elektronischen Patientenakte auf der jeweiligen Station in den ersten zwei Wochen begleiten. Es zeigte sich, dass insbesondere im Bereich der Pflegekräfte gesteigerte Schulungserfordernisse nötig sind. Häufig fällt insbesondere älteren Pflegekräften der Umgang mit der neuen elektronischen Datenverarbeitung schwer. Das Hauptziel der Verbesserung der Dokumentationsqualität kann als erreicht bezeichnet werden. Ein weiteres Ziel, nämlich mit der Einführung der elektronischen Patientenakte eine Zeitersparnis für Pflegekräfte zu erreichen, um sich verstärkt pflegerischen Aufgaben zuzuwenden, konnte durch einen für einige Pflegekräfte erhöhten Aufwand bei der Anwendung bisher noch nicht erreicht werden.⁵³

Eine Betriebsvereinbarung verhindert, dass im Krankenhaus-Informationssystem gespeicherte Daten für die Kontrolle des Personals missbraucht werden können.⁵⁴

Im Rahmen der Digitalisierungsprozesse in der Städtisches Klinikum Lüneburg gemeinnützige GmbH wurden zwei neue Medizintechniker eingestellt, um Medizingeräte des Krankenhauses mit der IT-Infrastruktur zu verknüpfen. Die digitale Dokumentation in der elektronischen Patientenakte wird den Beruf des Stationssekretärs in Zukunft verändern. Alle Aufgaben, die sich auf eine papiergestützte Dokumentation beziehen, entfallen. Betroffene Beschäftigte sollen stärker in Koordinationsprozesse auf der Station eingebunden werden.

In der Städtisches Klinikum Lüneburg gemeinnützige GmbH existieren Überlegungen, ein roboter-assistiertes Operationssystem anzuschaffen. Treiber sind hier u. a. auch Wünsche von Patienten, die den Einsatz

53 Interview Betriebsrat am 15.6.2016. Interview Pflegedirektor Klinikum Lüneburg am 21.7.2016.

54 Interview Betriebsrat am 15.6.2016.

moderner Technik mit der Erwartung hoher Qualitätsstandards verknüpfen.⁵⁵

3.2.7 Fazit: Der Einfluss von Digitalisierung, Outsourcing und Deregulierung auf den Strukturwandel und die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Krankenhaussektor

Im Krankenhaussektor nimmt die Beschäftigung zu aufgrund der steigenden Nachfrage nach medizinischen Leistungen. Von den Beschäftigungszuwächsen profitiert vor allem der ärztliche Bereich. Wesentliche Wachstumstreiber sind der steigende Bedarf an medizinischer Behandlung in einer alternden Gesellschaft sowie der medizinische Fortschritt und ein dadurch steigendes Leistungsangebot.

Die Wachstumsdynamik gestaltet sich allerdings zwischen den Bundesländern und den einzelnen Krankenhäusern recht unterschiedlich. Das im Jahr 2003 verabschiedete Gesetz für ein Abrechnungssystem nach Fallpauschalen mit seinen unterschiedlichen Basisfallwerten in norddeutschen Bundesländern hat die Wettbewerbssituation im Krankenhaussektor verschärft. Konzentrationsprozesse und Privatisierungen ehemals staatlicher Krankenhäuser ließen neue Klinikverbünde und teilweise international tätige „Krankenhauskonzerne“ entstehen. Der Kostendruck im Krankenhaussektor führte zu Auslagerungen zumeist in Tochtergesellschaften mit schlechteren tariflichen Bedingungen. Auslagerungen trafen häufig das klinische Hauspersonal sowie den Wirtschafts- und Versorgungsdienst. Zum Teil wurden Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, die die Anzahl der Ausgliederungen begrenzen.

Die negative Kosten-Erlös-Entwicklung in vielen Krankenhäusern geht häufig zulasten der Personalseite. Die Abrechnung nach festen Fallpauschalen setzt Anreize für einen schnelleren Patientendurchlauf. In der Folge steigt die Belastung des Personals. Pflegekräfte kritisieren neben einer hohen Arbeitsintensität, Arbeitsverdichtung und erhöhtem Zeitdruck auch lange Arbeitszeiten und hohe körperliche Anforderungen. Hinzu kommt ein wachsender Fachkräftemangel im Gesundheitswesen, der auch ein Ergebnis wenig attraktiver Arbeitsbedingungen im Pflegebereich ist. Krankenhäuser reagieren hierauf mit Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie Investitionen in Ausbildung. Zum Teil wird Leiharbeit zur Deckung des Fachkräfteengpasses genutzt.

55 Interview Pflegedirektor Klinikum Lüneburg am 21.7.2016.

Im Krankenhaussektor besteht ein hohes Potenzial für Digitalisierung, allerdings wurden die Möglichkeiten zur Digitalisierung bisher nur in Ansätzen ausgeschöpft worden ist. Hemmend wirken vor allem die hohen Investitionskosten, unzureichend entwickelte Software, mangelnde IT-Infrastruktur sowie der nicht überall erkannte Bedarf. Digitalisierungsprozesse im Krankenhaussektor betreffen so häufig nur Teilaspekte.

Die zentrale IT-Anwendung im Krankenhaus ist das Krankenhaus-Informationssystem (KIS) mit verschiedenen Software-Modulen, wie z. B. zur Ressourcensteuerung, einer effizienteren Verwaltung oder zur elektronischen Patientenakte, das u. a. eine optimierte Patientendokumentation (Datenerfassung, Therapieplanung, Medikamentenverordnung etc.) zulässt. Das Krankenhaus-Informationssystem führt vor allem zu Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierungen in Hinblick auf Kommunikationsprozesse und Organisationsabläufe. Beschäftigte der Krankenhäuser werden für den Umgang mit dem Krankenhaus-Informationssystem (KIS) geschult. In einem Untersuchungsfall hat sich gezeigt, dass sich die Schulungen insbesondere der älteren Pflegekräfte umfangreicher gestalten, als zunächst angenommen und der Aufwand für die IT-Anwendung eventuelle Zeitersparnisse kompensiert.

Assistenzprogramme im pflegerischen Bereich, Programme zum computergestützten Operieren (Surgical Procedure Manager, SPM) und Operationsroboter geben Arbeitsanweisungen vor und automatisieren Arbeitsschritte. Damit ermöglichen die Programme die Reduzierung von Fehlerquoten und eine gleichbleibend hohe Qualität von medizinischen Leistungen unabhängig vom ausführenden Beschäftigten. Andererseits können die Programme von den Beschäftigten auch als Einengung der Arbeitsautonomie empfunden werden. Im Pflegebereich kommt hinzu, dass durch die Übernahme von Tätigkeiten durch computergestützte Maschinen, die pflegerische Diagnostik erschwert wird. Durch die Abspaltung von Tätigkeiten werden die Möglichkeiten der Interaktion zwischen Pflegekraft und Patient seltener und die gesamtheitliche Beobachtung des Patienten schwieriger.⁵⁶

Technische Veränderungen werden in Zukunft das Angebot und die Qualität von medizinischen Leistungen weiter erhöhen. Aufgrund des hohen Personalbedarfs im Pflegebereich, unter anderem durch den demographischen Wandel, ist ein Personalabbau bei Pflegekräften durch den Einsatz von digitaler Technik auch in Zukunft nicht wahrscheinlich. Der Einsatz von Servicerobotern kann zur Entlastung von körperlich anstrengenden Tätigkeiten in den Pflegeberufen beitragen und so die entsprechenden Berufe aufwerten.

56 Interview mit Landesbezirksfachbereichsleitung Gesundheit und Soziales Hamburg am 29.8.2016.

Substitutionseffekte werden sich durch den Einsatz digitaler Technik vor allem in der Verwaltung und bei Dokumentationstätigkeiten ergeben.

Es sind weitere Strukturveränderungen im Krankenhaussektor absehbar. Bisher haben Krankenhäuser als „One-Stop Shop“ fungiert und eine breite Servicepalette angeboten – nicht nur medizinische Behandlungen und chirurgische Eingriffe, sondern auch Pflegeleistungen für kranke und verletzte Patienten. Dies wird sich in Zukunft verändern.

Kostendruck, Nutzung von Skaleneffekten und eine stärkere vertikale Integration von Angeboten werden Spezialisierungs-, Konzentrations- und Kooperationsprozesse bei den Krankenhäusern weiter vorantreiben. Auslagerungen könnten in Zukunft auch den Bereich des medizinischen Leistungsangebotes betreffen. Kleine, unabhängige Krankenhäuser mit einem breiten Servicespektrum geraten immer mehr unter wirtschaftlichen Druck.

Im Rahmen der technischen Entwicklungen wird es einfacher werden, pflegerische und medizinische Betreuung auch über Distanzen hinweg (Telemedizin) zu ermöglichen. So könnte in Zukunft die mobile Behandlung zu Hause stationäre Behandlungen in Teilen ersetzen.

Befunde zum Krankenhaussektor – aktuelle Auswirkungen der Trends

- Gesundheitswesen ist ein Wachstumsmarkt und der am schnellsten wachsende Beschäftigungsbereich in Deutschland durch erhöhte Nachfrage nach Gesundheitsleistungen in Folge des demographischen Wandels und eines steigenden Leistungsangebotes.
- Kostendruck fördert Outsourcing (meist in Tochtergesellschaften) mit schlechteren tariflichen Bedingungen.
- System der Krankenhausfinanzierung führt zu einem schnelleren Patientendurchlauf und zu einer steigenden Personalbelastung in Form von erhöhter Arbeitsintensität, Arbeitsverdichtung und erhöhtem Zeitdruck.
- Zunehmender Fachkräftemangel, insbesondere im Bereich der Pflegefachkräfte.
- Hoher Frauenanteil, viel Teilzeit im Bereich der Pflegefachkräfte; wenig geringfügige oder ausschließlich geringfügige Beschäftigung. Einsatz von Leiharbeit ist verbreitet (z. T. zur Deckung des Personalmangels).
- Digitalisierungspotenziale im Krankenhaussektor noch nicht ausgeschöpft (u. a. fehlende Investitionsmittel, unzureichend entwickelte Software)

- Krankenhaus-Informationssystem mit einer Vielzahl von Software-Modulen inzwischen überall eingeführt; führt zu Verbesserung bei Kommunikationsprozessen und Organisationsabläufen.
- Substitutionseffekte durch den Einsatz digitaler Technik vor allem bei Verwaltung und Dokumentationstätigkeiten.
- Assistenzprogramme im pflegerischen Bereich sowie Programme zum computergestützten Operieren (Surgical Procedure Manager und Operationsroboter) werden weiter zunehmen. Digitalisierung erreicht den medizinischen Kernbereich.

Erwartete Entwicklungen

- Strukturveränderungen im Krankenhaussektor werden sich fortsetzen, vermehrt Ketten oder Anbieternetze, die Skaleneffekte ausschöpfen; verstärktes Outsourcing auch von medizinischen Leistungen möglich.
- Verlagerungen von pflegerischen und medizinischen Leistungen durch Telemedizin nach Hause, mobile Behandlung des Patienten zu Hause kann zum Rückgang stationärer Behandlungen führen.
- Bedarf an Pflegepersonal wird weiter steigen; starke Substitutionseffekte durch Serviceroboter zunächst unwahrscheinlich.
- Digitalisierung und Big Data verändern in Zukunft auch den Kernbereich ärztlicher Tätigkeit.

3.3 Straßenlogistik

3.3.1 Einleitung

Die Logistikbranche gehört zu den bedeutendsten Wirtschaftszweigen in Deutschland. Im europäischen Vergleich verfügt Deutschland gemessen am Umsatz über den mit Abstand größten Logistiksektor. Auch in Norddeutschland spielt der Wirtschaftszweig eine wichtige Rolle. Nachdem in der Krise 2008/2009 ein massiver Beschäftigungsrückgang zu verzeichnen war, steigt die Beschäftigung im Sektor kontinuierlich an. Insgesamt ist die Logistik mit über 2,4 Mio. Beschäftigten gemessen an der Zahl der Arbeitsplätze die drittgrößte Branche in Deutschland (nach dem Gesundheitswesen und dem Handel).

Die Straßenlogistik, hier bestehend aus der Wirtschaftsgruppe Güterbeförderung im Straßenverkehr und der Wirtschaftsabteilung Post-, Kurier- und Expressdienste, übernimmt den Transport von Ware zwischen Unternehmen und zu Kunden. Durch die zunehmenden Trends hin zu vermehrten Auslagerungen, Kontraktlogistik⁵⁷ und Einkäufen über das Internet (E-Commerce) nehmen auch in Norddeutschland die Verkehrsleistungen stetig zu. Große Unternehmen der Logistikbranche, wie Hermes, Schenker und Kühne + Nagel haben Unternehmenszentralen in Norddeutschland. Für die Branche typisch sind aber vor allem auch die große Zahl kleinerer und Kleinstunternehmen, die häufig als Sub-Unternehmen oder Sub-Sub-Unternehmen tätig sind. Der Wettbewerb findet hier überwiegend über den Preis statt. Vermehrt treten auch Güterkraftverkehrsunternehmen aus Mittel- und Osteuropa mit günstigeren Kostenstrukturen am Markt auf.

Die Logistikbranche gilt als besonders anfällig bei wirtschaftlichen Schwankungen und Krisen. Im Jahr 2014 gab es 5.905 Unternehmen in der Güterbeförderung im Straßenverkehr in den vier untersuchten norddeutschen Bundesländern. Dies entspricht einem Anteil von 16,2 Prozent aller deutschen Unternehmen in diesem Sektor.

Mit Abstand die meisten Unternehmen in Bereich Güterbeförderung im Straßenverkehr befinden sich mit 2.723 Unternehmen in Niedersachsen. Der Zeitverlauf zwischen den Jahren 2008 und 2014 zeigt, dass die Anzahl der Unternehmen in der Wirtschaftsgruppe Güterbeförderung im Straßenverkehr in Hamburg und Niedersachsen schwankte. Nach einem zeitweisen Hoch in Niedersachsen bzw. einem zeitweisen Tief in Hamburg nähern sich die Zahlen in den beiden Bundesländern wieder dem

57 Unter Kontraktlogistik versteht man die langfristige Übernahme komplexer nicht-logistischer Dienstleistungen (z.B. Produktions- und Montagearbeiten) durch Logistikunternehmen für einen Auftraggeber.

Niveau von 2008 an. In Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern ist die Anzahl der Unternehmen in den letzten Jahren zurückgegangen.

Tabelle 1: Güterbeförderung im Straßenverkehr, Anzahl der Unternehmen und Umsatz, 2008 und 2014⁵⁸

	Anzahl der Unternehmen		Umsatz in 1000 Euro	
	2008	2014	2008	2014
Deutschland (gesamt)	36.442	31.019	37.494.178	37.189.093
Norddeutschland	4.050	5.905	5.010.952	7.903.371
Hamburg	843	733	1.137.625	1.761.505
Schleswig-Holstein	1.319	926	1.486.377	1.452.983
Niedersachsen	2.828	2.723	2.921.212	3.855.597
Mecklenburg-Vorpommern	915	733	603.363	833.286

Quelle: Statistisches Bundesamt

In der Güterbeförderung im Straßenverkehr konnte im Jahr 2014 ein Umsatz von 7,9 Milliarden Euro in Norddeutschland erwirtschaftet werden. Etwas mehr als die Hälfte davon allein in Niedersachsen. Allerdings zeigt sich die Bedeutung Hamburgs als wichtiges Drehkreuz für die Logistik an einem Umsatz von 1,7 Milliarden Euro im Jahr 2014, der somit höher war als der von Schleswig-Holstein (1,4 Milliarden Euro), obwohl die Stadt über eine geringere Anzahl von Logistik-Unternehmen verfügte. Die Umsatzentwicklung zwischen den Jahren 2008 und 2014 verlief in allen untersuchten Bundesländern weitgehend positiv. Im Gegensatz hierzu sind die Umsätze in Gesamtdeutschland im Jahr 2014 im Vergleich zu 2008 zurückgegangen. Nur zwischen den Jahren 2013 und 2014 stellte sich auch in den norddeutschen Bundesländern ein leichter Rückgang bei den Umsätzen ein.

Im Jahr 2014 befanden sich 2.587 Unternehmen in der Wirtschaftsabteilung Post-, Kurier- und Expressdienste in Norddeutschland, was 19 Prozent aller deutschen Unternehmen entsprach. Auch hier führte Niedersachsen mit 1.039 Unternehmen. Im Bereich Post-, Kurier- und Expressdienste konnte im Jahr 2014 ein Umsatz von 2,1 Milliarden Euro in Norddeutschland erwirtschaftet werden. Die Umsätze sind im Zeitver-

⁵⁸ Angaben zum Bereich Güterbeförderung im Straßenverkehr hier und im Folgenden einschließlich Umzugstransporte.

lauf kontinuierlich gestiegen. Hamburg erwirtschaftet mit 1,1 Milliarden Euro dabei den höchsten Umsatz.

Tabelle 2: Post-, Kurier- und Expressdienste, Anzahl der Unternehmen und Umsatz, 2008 und 2014

	Anzahl der Unternehmen		Umsatz in 1000 Euro	
	2008	2014	2008	2014
Deutschland (gesamt)	8.784	13.618	26.706.912	30.186.127
Norddeutschland	1.842	2.587	1.714.102	2.158.049
Hamburg	320	702	898.031	1.132.301
Schleswig-Holstein	373	653	164.985	262.204
Niedersachsen	973	1.039	542.197	643.600
Mecklenburg-Vorpommern	176	193	108.889	119.944

Quelle: Statistisches Bundesamt

3.3.2 Beschäftigungsstruktur, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der Straßenlogistik

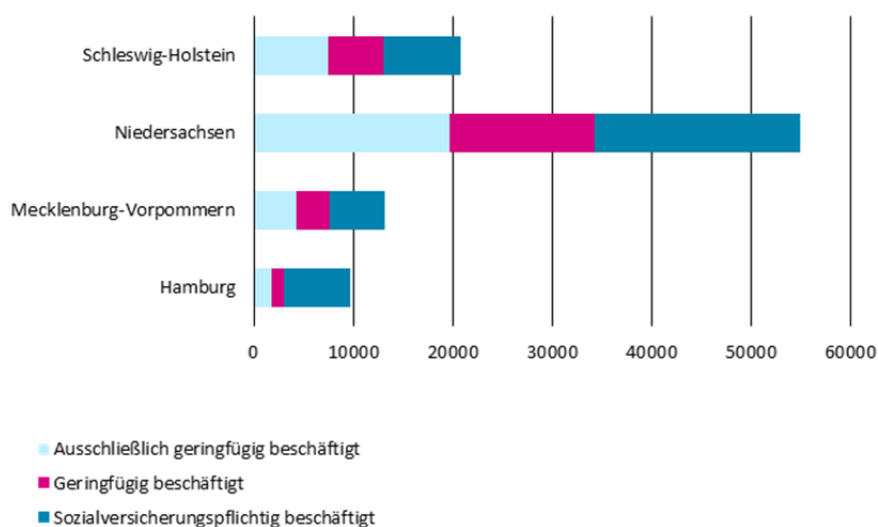
Die Logistikbranche lässt sich grundsätzlich in drei große Tätigkeitsbereiche aufteilen: Transport- und Zustellberufe, Lager- und Umschlagsberufe und kaufmännische – und Verwaltungsberufe. Die Verteilung der Beschäftigung nach Tätigkeitsbereichen zeigt ein großes Gewicht von Lager- und Umschlagstätigkeiten (53 Prozent). Demgegenüber haben Transport- und Zustelltätigkeiten einen Anteil von 26 Prozent. 21 Prozent entfallen auf kaufmännische und planerische Tätigkeiten in der Verwaltung (Kübler/Distel/Veres-Homm 2015).

Im März 2015 waren 50.152 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Bereich Güterbeförderung im Straßenverkehr in den norddeutschen Untersuchungsländern beschäftigt. Mit 25.858 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten befinden sich die meisten Arbeitnehmer in Niedersachsen (zum Vergleich: Schleswig-Holstein 11.148 Beschäftigte, Hamburg 7.126 Beschäftigte und Mecklenburg-Vorpommern 6.020 Beschäftigte). In den letzten Jahren verzeichnet der Bereich Güterbeförderung Straßenverkehr starke Beschäftigungszuwächse. Am höchsten waren die Zuwächse zwischen 2007 und 2015 in Niedersachsen mit 76,6 Prozent, gefolgt von Schleswig-Holstein mit 60,1 Prozent.

In Hinblick auf den Anteil atypischer Beschäftigung unter allen Erwerbstätigen in der Güterbeförderung im Straßenverkehr gibt es deutliche Unterschiede zwischen den norddeutschen Bundesländern. So be-

läuft sich der Anteil von geringfügig und ausschließlich geringfügig Beschäftigten in Niedersachsen auf 29,5 Prozent der Gesamtbeschäftigung und in Hamburg auf 22,5 Prozent. In Schleswig-Holstein liegt ihr Anteil dagegen bei nur 10,4 Prozent.

Abbildung 9: Beschäftigte bei den Post-, Kurier- und Expressdiensten in Norddeutschland nach Beschäftigungsverhältnis, März 2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Eigene Darstellung

Der Anteil weiblicher Beschäftigten in der Güterbeförderung im Straßenverkehr in Norddeutschland ist niedrig (neun Prozent). Auch ist die Teilzeitquote in der Güterbeförderung im Straßenverkehr gering. Mit knapp 30 Prozent ist der Anteil weiblicher Beschäftigter unter den ausschließlich geringfügig Beschäftigten deutlich höher als unter den übrigen Beschäftigten in der Wirtschaftsgruppe. Die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Güterbeförderung im Straßenverkehr sind im Vergleich zu allen Wirtschaftsbranchen in Deutschland im Durchschnitt deutlich älter. Insbesondere die Kategorie unter 25 Jahre ist mit 5,5 Prozent (Bundesdurchschnitt aller Branchen: 10,7 Prozent) gering besetzt. Auch die Auswertung der Altersstruktur der ausschließlich geringfügig Beschäftigten zeigt, dass hier insbesondere die älteren Altersgruppen 55 bis unter 65 Jahre und 65 Jahre und älter stark besetzt sind.

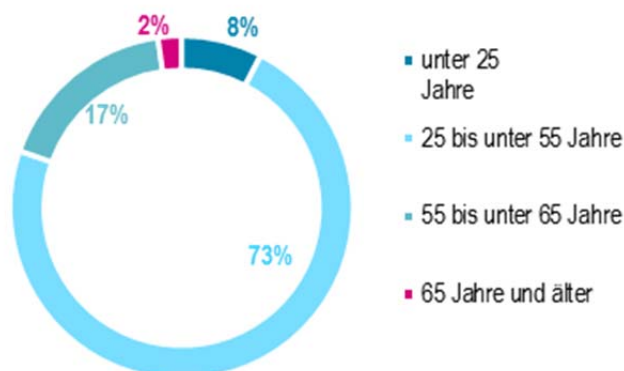
Im Bereich Post-, Kurier- und Expressdiensten waren im März 2015 40.837 Beschäftigte sozialversicherungspflichtig in Norddeutschland beschäftigt. Davon entfiel rund die Hälfte (20.707) der Beschäftigten auf Niedersachsen, gefolgt von Schleswig-Holstein (7.875), Hamburg

(6.695) und Mecklenburg-Vorpommern (5.560). Während zwischen 2007 und 2015 ein Wachstum von 37,1 Prozent in der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in dem Bereich erzielt werden konnte, lag das Wachstum im gleichen Zeitraum in Hamburg bei nur 4 Prozent (zum Vergleich Schleswig-Holstein: 35,1 Prozent, Mecklenburg-Vorpommern: 25,5 Prozent).

Auffällig ist ein sehr hoher Anteil von geringfügig und ausschließlich geringfügig Beschäftigten bei den Post-, Kurier- und Expressdiensten. Ihr Anteil belief sich in Niedersachsen und Schleswig-Holstein im März 2015 auf 62,2 Prozent der Beschäftigten. In Mecklenburg-Vorpommern waren 58 Prozent der Beschäftigten geringfügig oder ausschließlich geringfügig beschäftigt. Nur Hamburg verzeichnet einen geringeren Anteil von 30,4 Prozent.

Der Anteil weiblicher Beschäftigter liegt unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sowie geringfügig und ausschließlich geringfügig Beschäftigten in Norddeutschland bei rund 40 Prozent. In Mecklenburg-Vorpommern stellen Frauen mit 55,3 Prozent sogar die Mehrzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Zwischen 44 und 49 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den Post-, Kurier- und Expressdiensten arbeiten in Norddeutschland in Teilzeit. Die Zusammensetzung der Altersstruktur unterscheidet sich zwischen den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und den geringfügig und ausschließlich geringfügig Beschäftigten deutlich.

Abbildung 10: Altersstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den Post-, Kurier- und Expressdiensten in Norddeutschland, März 2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Eigene Darstellung

Der Anteil von Beschäftigten unter 25 Jahren liegt z. B. bei den ausschließlich geringfügig Beschäftigten bei 28,8 Prozent und bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bei nur 7,6 Prozent. Eine weitere deutliche Abweichung gibt es auch in der Gruppe der 65-jährigen und älter. Hier liegt der Anteil bei allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bei 2,2 Prozent und bei den ausschließlich geringfügig Beschäftigten bei 19,2 Prozent. Ein Datenvergleich zwischen den norddeutschen Bundesländern zeigt, dass Mecklenburg-Vorpommern stark vom demographischen Wandel betroffen ist.

In der Straßenlogistik besteht das Personal überwiegend aus kaufmännischen Angestellten und gewerblichen Arbeitnehmern, hier vor allem Berufskraftfahrer bei der Güterbeförderung im Straßenverkehr und aus Paketzusteller bei den Post-, Kurier- und Expressdiensten zusammen. Im Hinblick auf den Berufsabschluss haben die meisten sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Wirtschaftsgruppe Güterbeförderung im Straßenverkehr einen Berufsabschluss. Berufskraftfahrer müssen eine dreijährige duale Ausbildung absolvieren. Die regionale Verteilung der Auszubildenden des Berufes Berufskraftfahrer zeigt, dass die meisten Auszubildenden in Niedersachsen (1.050 Auszubildende) ausgebildet werden. In Schleswig-Holstein (216), Mecklenburg-Vorpommern (153) und Hamburg (129) sind die Zahlen wesentlich geringer. Unternehmen im Bereich Güterbeförderung im Straßenverkehr weisen auf Schwierigkeiten hin, vakante Stellen zu besetzen. Neben geringen Auszubildendenzahlen ist der Ausbildungsgang von einer hohen Vertragslösungsquote (43,2 Prozent) bestehender Ausbildungsverhältnisse betroffen.⁵⁹ Der Fachkräftemangel im Berufszweig Berufskraftfahrer, auch als Fahrernotstand bezeichnet, ist vor allem das Ergebnis schlechter Arbeitsbedingungen, die den Beruf unter Ausbildungsanwärtern unattraktiv erscheinen lassen. Die Arbeitsbedingungen der Berufskraftfahrer sind von unregelmäßigen Arbeitszeiten mit Nacht- und Wochenendarbeit, einer häufigen Abwesenheit vom Wohnort und körperlicher Belastung beim Fahren und Be- und Entladen der LKWs sowie geringe Aufstiegs- und Qualifikationsmöglichkeiten geprägt. Der Anteil der Beschäftigten, die normalerweise 45 und mehr Arbeitsstunden pro Woche leisten, lag im Jahr 2014 bei rund 29 Prozent (bundesweiter Durchschnitt aller Berufsgruppen: 13 Prozent) (Bundesamt für Güterverkehr 2015, S. 10–11).

Der Mangel an Fachkräften wirkt sich positiv auf die Entlohnung der Berufskraftfahrer aus. Die Unternehmen versuchen durch bessere Entlohnung die Mitarbeiterfluktuation möglichst gering zu halten.

59 Vgl.: <https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dazubi/data/Z/B/30/52122010.pdf> [eingesehen am 14.11.2016].

Die tarifliche Vergütung in den untersuchten norddeutschen Bundesländern entwickelt sich daher positiv und es können reale Lohnsteigerungen verzeichnet werden (Bundesamt für Güterverkehr 2015, S. 20). Unterschiede in den Vergütungen zeigen sich vor allem zwischen West- und Ostdeutschland und dem städtischen und ländlichen Raum.

Die Post-, Kurier- und Expressdiensten haben mit um die 30 Prozent einen wesentlich höheren Anteil an Helfern unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten als die Güterbeförderung im Straßenverkehr (ca. neun Prozent). Zwischen 11 Prozent und 17 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Norddeutschland in den Post-, Kurier- und Expressdiensten haben keine Ausbildung abgeschlossen. Bei mehr als der Hälfte der Beschäftigten konnten keine Angaben zum Berufsabschluss gemacht werden. Die geringfügig und ausschließlich geringfügig Beschäftigten sind sogar zu ca. 80 Prozent in der Kategorie Helfer beschäftigt. Zwar existiert ein zweijähriger Ausbildungsgang zur Fachkraft für Kurier-, Express- und Postdienstleistungen, jedoch werden in der Praxis Zustellertätigkeiten mit angelernten Arbeitskräften besetzt. Auch die Analyse des Berufsabschlusses zeigt, dass die ausschließlich geringfügig Beschäftigten öfter geringqualifiziert sind: Sie haben in allen untersuchten Bundesländern häufiger keinen Berufsabschluss und seltener eine Berufsausbildung abgeschlossen. Eine Voraussetzung für die Tätigkeit Fahrer im Post-, Kurier- und Expressdienst ist häufig nur eine normale Fahrerlaubnis, da die LKWs ein Gewicht von 7,5 Tonnen nicht überschreiten.

Eine Studie des Bundesamtes für Güterverkehr kommt zu dem Ergebnis, dass die Arbeitsbedingungen in Teilen der Paketzustellung durch starken Termindruck und hohe Arbeitsstunden – teilweise ohne Dokumentation der Arbeitszeiten – geprägt sind. Viele Unternehmen der Branche sind nicht tarifvertraglich gebunden. So entwickelten sich die Bruttostundenverdienste in der Wirtschaftsabteilung Post-, Kurier- und Expressdienste trotz tariflicher Lohnsteigerungen nur moderat (Bundesamt für Güterverkehr 2016b, S. 5). Der DGB-Index-Gute-Arbeit führt neben einer hohen Arbeitsintensität auch körperliche Belastungen als schlechte Arbeitsbedingungen auf (ver.di 2013c). Tatsächlich müssen die Fahrer von Zustellungen eine gute körperliche Konstitution aufweisen, da mitunter schwere Sendungen in die Fahrzeuge ein- und ausgeladen und zur Tür des Kunden getragen werden müssen. Insbesondere junge Menschen sind deshalb in den Fahrertätigkeiten beschäftigt.

3.3.3 Digitalisierungsprozesse in der Straßenlogistik

Die Logistikwirtschaft ist eine der am stärksten digitalisierten Branchen in Deutschland. Insbesondere der Bereich Lagerlogistik hat in den letzten Jahren erhebliche Veränderungen erfahren. Vollautomatisierte Lager mit IT-gestützten Sortier-, Förder- und Automatisierungstechnologien, elektronische Identifizierung durch Sensortechnik mittels Barcode oder RFID, Augmented Reality zur Unterstützung von Kommissionierung von Waren sowie die Datenübertragung durch mobile Kommunikationsmittel in Echtzeit haben Arbeitsabläufe und Prozesse beim Transportieren, Lagern und Umschlagen von Waren optimiert und die Fehlerquote gesenkt. In der Branche konnten erhebliche Produktivitätssteigerungen verzeichnet werden (Roth et al. 2015).

Insgesamt kommt eine Studie der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services (SCS) in einer Untersuchung über die Logistikbeschäftigung in Deutschland zu dem Schluss, dass sich die Berufsbilder auf allen Ebenen der Branche wandeln. Vor allem hinsichtlich des Aufgabenspektrums und der Qualifikationsanforderungen haben sich die Tätigkeitsfelder von einer Fokussierung auf physische Abläufe hin zu einem übergreifenden und ganzheitlichen Management logistischer Flüsse gewandelt (Kübler/Distel/Veres-Homm 2015).

Digitale Technologien ermöglichen den Straßenlogistikunternehmen immer mehr Dienstleistungen in anderen Bereichen des Supply-Chain-Managements anzubieten, z. B. komplette Kontraktlogistiklösungen. Der Trend zu E-Commerce führt zu stetig steigenden Logistikaufträgen. An der Kundenschnittstelle sind dabei zunehmend individualisierte Dienstleistungsangebote gefragt, wie z. B. Express-Lieferungen am selben Tag oder die digitale Übermittlung des genauen Lieferzeitpunktes für Sendungen. Gleichzeitig können Real-Time-Lokalisierung und App-basierte Technologien den Einsatz freiberuflicher Kuriere oder Privatpersonen in der Zukunft ermöglichen (sog. On-Demand-Delivery) (Deutsche Post AG 2012).

Straßenlogistiker versuchen Prozesse der Kommunikation und Dokumentation zu digitalisieren und zu optimieren. So nutzen Fahrer Handscanner oder andere mobile Geräte, die die Barcodes oder RFID-Tags von Sendungen erfassen und die Auslieferung, z. B. per digitaler Unterschrift der Empfänger, dokumentieren und in das Sendungsverfolgungssystem einspeisen. Solche sogenannten Telematiksysteme verknüpfen durch Telekommunikation Informationen und erlauben die Sendungsverfolgung in Echtzeit (Live-Tracking) und die Optimierung von laufenden Prozessen, wie den Zustellrouten. Telematiksysteme können auch dazu genutzt werden, Einheiten zu steuern und zu überwachen.

Erkenntnisse, die aus der Analyse von großen Datenmengen (Big Data) aus der digitalen Vernetzung mit den Fahrzeugen gewonnen werden, können dabei als Grundlage für eine fundierte Entscheidungsfindung genutzt werden.

Inzwischen verfügen viele Fahrzeuge über digitale Fahrassistenzsysteme, wie Parkhilfen, Rückfahrkameras, Navigations- und Routenplanungssoftware. Auch Sicherheitssysteme, wie Abstandsregelsysteme oder Spurhalteassistenten, sind verbreitet (Brandt/Polom/Danneberg 2016, S. 21). On-Board-Diagnose (OBD) Fahrzeugsysteme sammeln Daten, die bei Fehlermeldungen oder Wartungen als Informationsquelle für Werkstätten dienen.

Digitale Kontrollgeräte (Tachographen) halten Bewegungen und Geschwindigkeit des Fahrzeuges sowie Arbeitsunterbrechungen und Lenk- und Ruhepausen des Fahrers fest. Sie dienen zum Nachweis von Fahrzeiten im Rahmen von Überprüfungen nach der Fahrpersonalverordnung (FPersV).

Im Rahmen des bundesweiten Förderprogramms Sicherheit und Umwelt (De-Minimis) können Unternehmen des Güterkraftverkehrs Zuschüsse zu fahrzeugbezogenen Maßnahmen (z. B. Fahrerassistenzsysteme oder Sicherheitseinrichtungen) oder Maßnahmen zur Effizienzsteigerung (z. B. Telematiksysteme, Software zum digitalen Tachografen) erhalten.

Experten gehen davon aus, dass schon im Jahr 2020 erste autonome (selbstfahrende) Fahrzeuge auf Deutschlands Straßen unterwegs sein werden. Schon heute gibt es Prototypen von Transportrobotern oder Drohnen, die Zustellungen insbesondere im Post-, Kurier- und Expressdienst übernehmen sollen. Weitreichende Konsequenzen für die Logistik erwarten Spediteure auch von dem 3-D Druck. Der Einsatz solcher Systeme könnte unter anderem dazu führen, dass Teile vor Ort hergestellt werden können, die bisher geliefert wurden. Der Aufwand in der Teilelogistik sinkt dadurch.⁶⁰

3.3.4 Veränderung der gesetzlichen Grundlagen in der Straßenlogistik

Straßenlogistik und Straßenverkehr sind durchvielfältige Gesetze und Vorschriften geregelt, bei denen es auch in der jüngsten Vergangenheit immer wieder Änderungen gab. So wurde z. B. zum Oktober 2015 in Hinblick auf die Straßenbenutzungsgebühr auf Bundesautobahnen

60 Interview Handelskammer Hamburg am 21.9.2016.

(Lkw-Maut) für schwere Nutzfahrzeuge die Tonnagegrenze auf 7,5 Tonnen abgesenkt. Seit Dezember 2012 gilt eine europäische Abgasnorm (EG (Nr.) 595/2009) für schwere Nutzfahrzeuge, die Grenzwerte für Partikel und Stickstoffoxide vorgibt.⁶¹ Für das Jahr 2017 ist die deutschlandweite Zulassung sog. Gigaliner vorgesehen, das sind lange Lastwagen, die die bisher übliche Lastwagenlänge von unter 19 Meter überschreiten.⁶²

Nach dem Berufskraftfahrer-Qualifikationsgesetz (BKrFQG) sind Berufskraftfahrer spätestens seit September 2014 verpflichtet an Schulungen teilzunehmen. Die Inhalte der jährlichen Schulungen beinhalten in einem Fünf-Jahres-Turnus die Module (1) Umwelt, Technik, Energie, (2) Ladungssicherung im Güterverkehr, (3) Sozialvorschriften, (4) Verhalten bei Unfällen, Pannen, Kriminalität und (5) Unternehmensbild im Güterverkehr, Gesundheit. Das Bundesamt für Güterverkehr stellt fest, dass diese Regelung zum Rückgang von geringfügiger Beschäftigung unter den Berufskraftfahrern führt, da immer weniger Fahrer z. B. nach Renteneintritt an den Weiterbildungsschulungen teilnehmen und so nicht als Aushilfsfahrer beschäftigt werden (Bundesamt für Güterverkehr 2016a, S. 12). Zudem spielten die Kosten für die Weiterbildungen eine Rolle, da einige Unternehmen die Übernahme der Kosten für die Weiterbildungen der geringfügig Beschäftigten ablehnten.

Die deutsche Fahrpersonalverordnung (FPersV) enthält Regelungen zu Arbeitszeiten, Lenk- und Ruhezeiten des Fahrpersonals von LKWs. Es bestehen Aufzeichnungs- und Archivierungspflichten, die bei Überprüfungen durch den Zoll vorgelegt werden müssen. Die Daten müssen regelmäßig durch das Unternehmen ausgelesen und gespeichert werden.

Die Arbeitnehmerfreizügigkeit, die in Art. 45 bis 48 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) festgelegt ist, räumt jedem Bürger der Europäischen Union das Recht ein, in einem anderen Mitgliedstaat zu arbeiten. In Deutschland galt zunächst eine Übergangsfrist für Bürger mittelosteuropäischer Länder, die von Mai 2011 bis Juli 2015 einen schrittweisen Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt vorsah. Inzwischen entfallen 40 Prozent der gefahrenen Maut-Kilometer auf ausländische LKWs. Die meisten davon waren polnische LKWs, gefolgt von tschechischen Lastwagen.⁶³

61 Vgl.: <http://www.umweltbundesamt.de/themen/verkehr-laerm/emissionsstandards/schwere-nutzfahrzeuge> [eingesehen am 14.01.2017].

62 Vgl.: <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/gigaliner-bundesregierung-gibt-gruenes-licht-fuer-lang-lkw-a-1122076.html> [eingesehen am 14.01.2017].

63 Vgl.: „Ausländische Lkw fahren 2015 Maut-Kilometer-Rekord.“ In: Die Welt, 3.2.2016 <https://www.welt.de/wirtschaft/article151783222/Auslaendische-Lkw-fahren-2015-Maut-Kilometer-Rekord.html>

3.3.5 Outsourcingtrends in der Straßenlogistik

Der Bereich der Post-, Kurier- und Expressdienste wird maßgeblich von wenigen großen Unternehmen geprägt, die deutschlandweit agieren. Zur Zustellung der Sendungen bedienen sich diese Unternehmen allerdings einer großen Anzahl von Subunternehmen. Unter den größten Marktteilnehmern arbeiten nur noch wenige Unternehmen mit eigenen Zustellern, nur die Deutsche Post und UPS verfügen über eine eigene Zustellorganisation.

Wie in vielen anderen Branchen führt dies zu einer Schwächung der tariflichen Bindung von Unternehmen und einer Absenkung der Arbeitsstandards. Ver.di kritisiert seit langem, dass die Auslagerung der Zustellorganisation prekäre Arbeitsverhältnisse fördert. Die Arbeitsbedingungen bei den Subunternehmen basieren häufig nicht auf denselben Tarifverträgen, die in den auftragsgebenden Unternehmen gelten. Während die auftragsgebenden Unternehmen meist über einen Betriebsrat und zahlreiche regulierende Vereinbarungen verfügen, ist das bei den Unterauftragnehmern häufig nicht der Fall.⁶⁴

Auslagerungen spielen im Bereich Güterbeförderung bei Straßenverkehr und Umzugstransporten eine geringere Rolle als im Bereich der Post-, Kurier- und Expressdienste. Allerdings hat die Öffnung des deutschen Arbeitsmarktes durch die europäischen Regelungen zur Arbeitnehmerfreizügigkeit und Dienstleistungsfreiheit hier zu neuen Möglichkeiten geführt. Neben der direkten Festanstellung ausländischer Berufskraftfahrer bei deutschen Unternehmen um dem Fachkräftemangel zu begegnen werden dabei auch Möglichkeiten der Arbeitnehmerentsendung über ausländische Leiharbeitsagenturen genutzt. Gleichzeitig drängen immer mehr europäische Anbieter auf den deutschen Logistikmarkt, um Lieferverträge zu erhalten und mit der eigenen Lkw-Flotte auszuführen. Zum Teil unterstützt das hohe Lohn- und Sozialkostengefälle zwischen den EU-Mitgliedstaaten Sozialdumping im Güterverkehr, wobei ganze Fuhrparks „umgeflaggt“ werden.⁶⁵

64 Interview ver.di Hamburg/Schleswig-Holstein am 5.9.2016. Siehe auch ver.di (2013d).

65 „Interview mit Prof. Dr. Karlheinz Schmidt: Ganze Fuhrparks „umgeflaggt“: Sozialdumping im Güterverkehr.“ 5.7.2016; <http://www.dgb.de/themen/++co++feea071c-42b9-11e6-831b-525400e5a74a> [eingesehen am 14.11.2016].

3.3.6. Digitalisierung, Outsourcing und Deregulierung in zwei Unternehmensfallstudien: Auswirkungen auf die Beschäftigten

Fallstudie Hermes Logistik Gruppe Deutschland GmbH (HLGD)

Die Hermes Logistik Gruppe Deutschland GmbH (HLGD) gehört zur Hermes Europe GmbH und ist für die Paketauslieferung an Privatkunden zuständig. Die Gesellschaft wurde 1972 als hauseigene Zustellorganisation des Versandhändlers Otto in Hamburg gegründet. Zu den Segmenten der Dachgesellschaft Hermes Europe GmbH (HE) gehören neben dem Segment Distribution (Pakete an Privatkunden, PaketShops) die Bereiche Sourcing & Product (Einkauf und Qualitätskontrolle), Transport Logistics (Import und Export, Logistiklösungen), Full-Service E-Commerce (Dienstleistungen entlang des Warenstroms, z. B. Finanz- und Kundenservice, Retouren) und ein Einrichtungsservice (Lieferung von Möbeln, großen Haushaltsgeräten). Die Gesellschaften der Hermes Europe GmbH (HE) beschäftigten im Jahr 2014 weltweit über 12.170 Beschäftigte und erwirtschafteten einen Umsatz von 2,4 Milliarden Euro im Jahr 2015. Die gesteigerte Konsumentennachfrage im Bereich Online-Shopping führt seit mehreren Jahren zu stetig wachsenden Beschäftigungs- und Umsatzzahlen, allein im Jahr 2015 konnte gegenüber dem Vorjahr eine Umsatzsteigerung von 11 Prozent erreicht werden.⁶⁶

Die Hermes Logistik Gruppe Deutschland GmbH (HLGD) ist seit 2014 der größte private Dienstleister bei der Zustellung von Päckchen und Paketen an Privatkunden im Rahmen von Business to Consumer (B2C)- und Consumer to Consumer (C2C)-Zustellungen. Bis zu 1,5 Millionen bundesdeutsche Haushalte werden täglich für Zustellungen angefahren. Hermes Logistik Gruppe Deutschland GmbH (HLGD) unterhält sechs Warenlager (sog. Hauptumschlagbasen, HUB), über 400 Kooperationsdepots (Satellitendepots) und 57 weitere Niederlassungen.⁶⁷ Zudem verfügt das Logistikunternehmen über 14.000 PaketShops in Deutschland. Die PaketShops werden als Nebenerwerb von kleineren Gewerbetreibenden, z. B. Kiosken, betrieben und dienen als Annahme- und Abgabestelle für Päckchen und Pakete.

Die Hermes Germany GmbH beschäftigt rund 5.200 Beschäftigte, davon entfallen ungefähr 4.500 auf die Hermes Logistik Gruppe Deutschland GmbH (HLGD). Restrukturierungsmaßnahmen im Unternehmen haben im vergangenen Jahr zu einem leichten Rückgang in der

66 Vgl.: <https://www.hermesworld.com/int/about-us/history/current-decade/> [eingesehen am 14.10.2016].

67 Vgl.: <https://www.hermesworld.com/de/über-uns/hermes-gruppe/hermes-logistik-gruppe-deutschland/hermes-logistik-gruppe-deutschland/> [eingesehen am 14.10.2016].

Beschäftigtenzahl der Gesellschaft geführt. Der Großteil der Beschäftigten der Hermes Germany GmbH ist im kaufmännischen Bereich tätig. Weitere größere Anteile entfallen auf die Bereiche Lager und Callcenter. Das Unternehmen beschäftigt nur 120 eigene Lkw-Fahrer. Diese erledigen als sog. Servicetourenfahrer die Fahrten zu Paketshops sowie ausgewählte weitere Transporte (z. B. Gefahrguttransporte). Die Paketzustellungen zu den Kunden werden hingegen von Subunternehmern ausgeführt. Diese betreiben auch die Satellitendepots. In Spitzenzeiten arbeiten für die rund 400 Subunternehmer bis zu 14.000 Paketfahrer. Zunehmend werden auch die Fahrten der Servicetouren zu und von den Paketshops von den Subunternehmen übernommen.

Die Bezahlung der eigenen Lkw-Fahrer bei der Hermes Germany GmbH erfolgt nach dem Flächentarifvertrag Spedition und Logistik auf Bundeslandbasis mit einigen übertariflichen Zusatzleistungen. Die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bei den Subunternehmen sind nicht an solche tariflichen Regelungen gebunden, was von verschiedenen Seiten kritisiert wurde (Deutscher Bundestag 2011). Die Paketzustellung wird bei den Subunternehmen nicht von ausgebildeten Berufskraftfahrern übernommen, sondern von angeleiteten Kräften, da die Lieferfahrzeuge ein Gewicht von 7,5 Tonnen nicht überschreiten.

In diesem Zusammenhang wurde Hermes die Umgehung tariflicher Mindestlöhne und sozialversicherungspflichtiger Arbeitsverhältnisse vorgeworfen. Hermes reagierte im Frühjahr 2012 durch Einführung eines Zertifizierungssystems zur Qualitätssicherung von Subunternehmen, das unter anderem die Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorgaben bei den Subunternehmen durch eine Erstzertifizierung, Selbstevaluationen sowie regelmäßigen Stichproben-Überprüfungen sicherstellen soll. Bestandteile der Zertifizierung sind unter anderen eine adäquate Bezahlung pro Arbeitsstunde mindestens auf Höhe des Mindestlohns, das Recht auf Urlaub, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und gesetzliche Sicherheitsvorschriften.⁶⁸ Ein Verhaltenskodex für Lieferanten von Hermes sieht vor, dass Beschäftigte der Subunternehmen die Möglichkeit haben, sich bei Verstößen gegen das Arbeitsrecht an einen unabhängigen Ombudsmann zu wenden. Entsprechende Beschwerden betrafen in der Vergangenheit insbesondere offene oder verspätete Lohnzahlungen und Verletzungen von Arbeitszeitregelungen. Der im Rahmen dieses Projektes interviewte Betriebsrat der Hermes Germany GmbH merkt an, dass das Zertifizierungssystem aus seiner Sicht bisher aber noch nicht zu ei-

68 Vgl.: <https://newsroom.hermesworld.com/faire-konditionen-bei-der-zustellung-10177> [eingesehen am 14.10.2016].

ner merklichen Verbesserung der arbeitsrechtlichen Standards in den Subunternehmen beigetragen hat.⁶⁹

Bei Hermes führt neben Bestrebungen nach Kostenreduzierungen ein spürbarer Fachkräftemangel zu weiteren Auslagerungen. Das Unternehmen vergibt deshalb Dienstleistungen an externe Anbieter, zuletzt war hiervon der Bereich IT betroffen. Leiharbeiter werden hingegen bei der Hermes Logistik Gruppe Deutschland GmbH (HLGD) kaum eingesetzt. Nur zu den saisonalen Spitzenzeiten werden Leiharbeiter in der Lagerwirtschaft beschäftigt, wobei die Übernahme von Leiharbeitskräften ein Anliegen des Betriebsrats darstellt.

Hermes bietet eine Vielzahl digitalisierter Dienstleistungen rund um den Onlinehandel an. Auf der Supply Chain Management (SCM)-Plattform „click2supplychain“ können Kundenunternehmen verschiedene Dienstleistungsmodulare einkaufen, wie Order Management (Auftragsverhandlungen), Supplier Management (Überwachung, Performance und Compliance von Lieferanten), Integrated Inventory View (Analyse der Inbound- und Outbound-Shipments), Freight Management (Transportplanung und Kostenkontrolle), Routing und Scheduling (Transportoptimierung), Online Documents (Transportdokumente), Event Management (Informationen zu Events und Forecasts), Workflow Management (Datenanalyse) und Performance Control (Leistungsbewertungen mit Reportingfunktionen). Darüber hinaus wird Großkunden die Desktop-Versand-Software „Hermes Shipping Client“ zur Versandabwicklung angeboten. Sie ermöglicht die Erstellung von Versandetiketten, Erzeugung von Tagesabschlusslisten und Sendungsverfolgung in Echtzeit. An der Schnittstelle zum Privatkunden werden im Paketversand digitale Paketkündigungen, Online-Sendungsverfolgung mit Zustellzeitfenster und kurzfristiges Umleiten von Sendungen an andere Adressen angeboten. Hierfür wurde eigens eine Software entwickelt, die einen direkten Eingriff in laufende Warenlieferungsprozesse zulässt und auch weitere Prozessdaten wie durchschnittliche Fahrzeiten, Wetterdaten und Stauprognosen miteinbezieht. Weitere Dienstleistungen, die Hermes anbietet, sind Eil-Service (Lieferung in 90 Minuten) und HeuteZustellung, WunschZustellung (mit WunschPaketShop, WunschTag, WunschZeitfenster) und mobile Retourenscheine (per QR-Code).

In Hinblick auf die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen durch Digitalisierung führen insbesondere die Serviceleistungen an der Schnittstelle zum Privatkunden bei den Paketfahrern der Subunternehmen zu einer Erhöhung des Zeitdrucks bei der Arbeit und Arbeitsverdichtung, da z. B. die Wunsch-Zustellung den Zeitrahmen für eine Liefe-

69 Interview am 05.09.2016 mit Gemeinschaftsbetriebsrat, Zentrale.

rung genau festsetzt. Handscanner, die die Auslieferung der Pakete dokumentieren und in das Sendungsverfolgungssystem einspeisen, erlauben zudem die Nachverfolgung der Zustellroute. In Verbindung mit der neu entwickelten Zustellungssoftware können so auch in den letzten Minuten einer Schicht noch neue Aufträge abgefahren werden, sollte die ursprüngliche Tour z. B. kürzer dauern als geplant.

Die eigenen LKW-Fahrer der Hermes Logistik Gruppe Deutschland GmbH (HLGD) sind von den neueren Digitalisierungsbestrebungen des Konzerns weniger betroffen. Die LKWs verfügen seit vielen Jahren über Fahrassistenzsysteme und digitale Sicherheitssysteme. Außerdem sind Tourenpläne und Ladelisten in elektronischer Form vorhanden, die allerdings bisher noch von Disponenten zusammengestellt werden. Zwar hatte Hermes in der Vergangenheit eine Software für Disposition getestet, kam aber zu dem Ergebnis, dass diese 20 Prozent weniger als ein menschlicher Disponent leistete. Bereits seit 1990 existiert eine Betriebsvereinbarung, die die Fahrleistungskontrollen durch die Auswertung personenbezogener Daten z. B. aus den digitalen Kontrollgeräten (Tachographen) verbietet.

Derzeit testet Hermes gemeinsam mit dem Unternehmen Starship die Paketzustellung per Roboter. In drei Hamburger Vororten übernehmen die sog. Starship-Roboter Touren zwischen ausgewählten Testkunden und teilnehmenden Hermes PaketShops. Die Roboter sind mit GPS-Signal, eigener Lokalisierungstechnologie, Kameras und Sensoren ausgestattet.

Fallstudie Edeka Nord Service- und Logistikgesellschaft mbH, Zentrallager Zarrentin

Die Edeka Nord Service- und Logistikgesellschaft mbH ist ein Tochterunternehmen der Edeka Handelsgesellschaft Nord mbH und für den Warentransport zwischen Lagern und Edeka-Märkten zuständig. Die Edeka Handelsgesellschaft Nord mbH ist eine von sieben Regionalgesellschaften des Edeka-Verbundes und deckt die Bundesländer Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein, Hamburg sowie Teile von Niedersachsen und Brandenburg ab. Der genossenschaftlich organisierte Edeka-Verbund erzielte im Jahr 2015 mit seinen rund 4.000 selbstständigen Kauffleuten und 346.800 Beschäftigten in 11.400 Märkten einen Umsatz von 48,4 Milliarden Euro. Auf die Edeka Handelsgesellschaft Nord mbH entfielen dabei rund 720 Märkten, 5.700 Beschäftigten und ein Konzernumsatz von 2,7 Milliarden Euro.⁷⁰

70 Vgl.: http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/ edeka_nord/ edeka_nord_wir_ueber_uns/ unternehmensleitung_2/ daten_fakten/daten_fakten.jsp [eingesehen am 14.10.2016].

Neben der Edeka Nord Service- und Logistikgesellschaft mbH setzt sich die Edeka Handelsgesellschaft Nord mbH aus den Bereichen Einkauf, Personal- und Ausbildungsabteilung, Finanz- und Rechnungswesen, Presse, Marketing und Vertrieb und Produktionsbetrieben für Brot- und Backwaren (Hohenwestedter Landbäckerei GmbH) und Fleischverarbeitung und Wurstherstellung (NORDfrische Center) zusammen. Die Edeka Nord Service- und Logistikgesellschaft mbH unterhält Logistikzentren in Neumünster und dem mecklenburgischen Malchow sowie das Zentrallager in Zarrentin (ebenfalls Mecklenburg-Vorpommern). Rund 1.500 Beschäftigte sind im Geschäftsbereich Logistik beschäftigt.⁷¹ Die Edeka Nord Service- und Logistikgesellschaft mbH ist damit einer der größten Arbeitgeber im westlichen Mecklenburg-Vorpommern. Vom Zentrallager Zarrentin werden täglich rund 400 Edeka-Märkte in der Region beliefert. Für weitere 400 Geschäfte werden Artikel im Huckepack-Verfahren an die beiden anderen Logistikstandorte Neumünster und Malchow zur weiteren Auslieferung überführt (Edeka Handelsgesellschaft Nord mbH 2014, S. 7). Neben dem Lager Zarrentin hat Edeka auch den Produktionsbetrieb für Brot- und Backwaren (Hohenwestedter Landbäckerei GmbH) am gleichen Standort in Valluhn/Gallin errichtet.

Das Zentrallager Zarrentin ist von 2012 bis 2015 vollständig saniert und digitalisiert worden. Die Digitalisierung des Lagers sollte vor allem zur Optimierung von Prozessen und zur Reduzierung von Fehlerquoten führen und eine allgemeine Ausweitung des Lagersortimentes ermöglichen. Entstanden ist ein vollautomatisches Hochlager, das Waren zu Paletten für die einzelnen Märkte automatisch zusammenstellt und bis zu den Verlade-Toren des Lagers schiebt. Die schrittweise Automatisierung des Hochlagers hat zu einem Beschäftigungsabbau von insgesamt 300 der damals 750 Arbeitsplätze in der Lagerwirtschaft in Zarrentin geführt.

Die Verträge von betroffenen befristeten Beschäftigten wurden nicht verlängert, unbefristete Beschäftigte im Rahmen eines Sozialplanes z. T. umgeschult. Die verbliebenden Tätigkeiten sind insgesamt anspruchsvoller geworden. Auch neue Tätigkeitsfelder, wie Industrieklettern zur Behebung von Fehlern in Hochregallagern, wurden geschaffen. Hierfür wurden überwiegend die eigenen gewerblichen Beschäftigten weitergebildet und die Entgeltgruppen im Tarifvertrag entsprechend aufgewertet. Insgesamt gelten die Arbeitsbedingungen bei Edeka Nord Service- und Logistikgesellschaft mbH als gut, und das Unternehmen zieht Arbeitskräfte auch aus dem weiter entfernten Umland an.

71 Vgl.: http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/edeka_verbund/grosshandel/transportundlogistik/transport_und_logistik.jsp [eingesehen am 14.10.2016].

Eine teilautomatisierte sowie manuelle Kommissionierung findet nur noch bei einigen Warengruppen statt, wie z. B. Tabak oder frischen Milchprodukten. Die Kommissionierung wird dabei überwiegend von externen Arbeitskräften einer polnischen Zeitarbeitsagentur übernommen. Das Zentrallager Zarrentin verfügte bis Ende September 2016 über einen Haustarifvertrag, der die Beschäftigung von Leiharbeitnehmern auf maximal 12,5 Prozent – gemessen an den Vollzeit-Arbeitsplätzen – begrenzte.⁷²

Durch den Haustarifvertrag gab es die Sonderregelung, dass seitens der Edeka Nord Service- und Logistikgesellschaft keine Ausschreibung oder Vergabe von Dienstleistungen an externe Dienstleister erfolgen darf. Eine Abweichung bedurfte der ausdrücklichen Zustimmung des Betriebsrates. In der Vergangenheit wurden entsprechend wenige Unternehmensbereiche ausgelagert, nur die Wartung der Hochregallagertechnik, der Sicherheitsdienst, die Reinigung sowie die Gärtnerei werden von externen Dienstleistern übernommen.

In den LKWs der Edeka Nord Service- und Logistikgesellschaft mbH kommen digitale Fahrassistenzsysteme und Sicherheitssysteme wie Abstandsregelsysteme und Parkhilfen zum Einsatz. Mit einem Scanner erfassen die Fahrer die aufgeladenen und abgeladenen Waren. Wareneingangs- und Warenausgangskontrollen bei Auslieferung an die Märkte sind so stark vereinfacht worden. Mit solchen Arbeitshilfen („digitalem Komfort“) in den LKWs wird versucht, für qualifizierte Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

Die Fahrzeuge sind mit digitalen Fahrerkarten und digitalen Kontrollgeräten (Tachographen) ausgestattet, die Geschwindigkeit des Fahrzeuges sowie Arbeitsunterbrechungen und Lenk- und Ruhepausen des Fahrers zum Nachweis von Fahrzeiten im Rahmen der Fahrpersonalverordnung (FPersV) festhalten. Die Überwachung der Fahrleistung durch die Auswertung digital erfasster Daten ist gemäß einer Betriebsvereinbarung untersagt.

Seit der Sanierung des Lagers fahren Maschinen die Auftragspaletten und Rollcontainer näher als zuvor an die Verlade-Tore heran, was zu einer körperlichen Entlastung der LKW-Fahrer geführt hat, die die Paletten und Container jetzt nur noch wenige Meter zu den Lkws schieben müssen. Die Digitalisierung hat dazu geführt, dass die Paletten und Container pünktlicher zur Verfügung stehen und an der Verladerampe leichter auffindbar sind. Eine Möglichkeit zur weiteren Digitalisierung bietet nach Meinung des interviewten Betriebsrates die Kommunikation zwischen LKW-Fahrern und Märkten, um genaue Lieferzeitpunkte zu übermitteln,

72 Ein neuer Tarifvertrag befindet sich aktuell in Verhandlung.

so dass z. B. Packteams entsprechend on time eingesetzt werden können.⁷³ Weitere Möglichkeiten gibt es an den Verlade-Toren, wo Paletten und Container unverändert per Hand in die LKWs eingeräumt werden müssen.

Die Arbeitsbedingungen der LKW-Fahrer von Edeka Nord Service- und Logistikgesellschaft mbH werden vom Betriebsrat als gut und vorbildlich für die Region angesehen. Bei Neueinstellungen gibt es unbefristete Verträgen, Touren und Arbeitszeiten sind in einem gewissen Umfang wählbar und die elektronische Zeiterfassung sorgt dafür, dass Überstunden korrekt erfasst und abgerechnet werden.

3.3.7 Zusammenfassung: Der Einfluss von Digitalisierung, Outsourcing und Deregulierung auf den Strukturwandel und die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der Straßenlogistik

Die Straßenlogistik spielt eine wichtige Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung der Region. In den letzten Jahren konnten durchweg Beschäftigungszuwächse in Norddeutschland verbucht werden. Nicht zuletzt profitiert die Branche auch von dem Boom im Bereich E-Commerce.

Die Entwicklung der Beschäftigungsstruktur und der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen in der Straßenlogistik in Norddeutschland weichen nicht vom gesamtdeutschen Bundesdurchschnitt ab. Im Bereich Güterbeförderung im Straßenverkehr gibt es beim dominierenden Beruf des Berufskraftfahrers inzwischen einen Engpass bei den Fachkräften. Durch die mit der Fahrtätigkeit verbundenen Arbeitsbedingungen, wie Nacht- und Wochenendarbeit und häufige Abwesenheit von Wohnort erscheint der Beruf vielen Erwerbsfähigen wenig attraktiv.

Berufskraftfahrer müssen eine Ausbildung nach dem dualen System abgeschlossen haben. Diese Qualifikationsanforderung aufgrund dieser gesetzlichen Vorgaben führt dazu, dass in der Güterbeförderung im Straßenverkehr nur wenig mit geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen gearbeitet wird.

Die auf europäischer Ebene stattgefundene Deregulierung bei der Straßenlogistik hat zu einem größeren Wettbewerbsdruck geführt. Unternehmen haben ganze Teile ihrer Logistik auf Anbieter aus anderen EU-Staaten verlagert, die mit deutlich niedrigeren Standards bei Entlohnung, Arbeitszeit etc. arbeiten.

73 Interview Betriebsrat am 26.08.2016.

Im Bereich Post-, Kurier- und Expressdienste ist die Situation grundlegend anders. Die Beschäftigtenstruktur der beschäftigungsintensiven Branche ist von vielen un- und angelernten Arbeitskräften geprägt, die häufig in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen oder auch Teilzeit arbeiten. Die Altersgruppen junger Beschäftigter unter 25 Jahre und älterer Beschäftigte über 55 Jahre sind überproportional vertreten. Im Bereich der Paketzustellung nutzen die großen Dienstleister oft Subunternehmen. Die Auslagerung der Zustellorganisation geht häufig mit einer Verschlechterung der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen einher. Der Bereich der Paketfahrer ist von hohem Termindruck, die Pakete pünktlich auszuliefern, und langen Arbeitszeiten geprägt.

Die Digitalisierung in der Straßenlogistik hat unterschiedliche Auswirkungen auf den Fahrerberuf und die Fahrtätigkeit. Im Bereich Güterbeförderung Straßenverkehr bieten digitale Fahrassistenzsysteme, wie Parkhilfen, Rückfahrkameras und Navigations- und Routenplanungssoftware Chancen für Arbeitserleichterungen und mehr Sicherheit.

Die weiter zunehmende Digitalisierung der Branche zeigt sich in der weiträumigen Verbreitung von Telematik und digitalen Kontrollgeräten. Telematik und digitale Kontrollgeräte werden genutzt, um Arbeitsprozesse so zu optimieren, dass unter anderem keine ungeplanten Pausen mehr entstehen und so die Arbeitsdichte erhöhen. Schließlich führen auch neue Dienstleistungsangebote und die Digitalisierung der Schnittstelle zum Kunden zu einem erweiterten Termindruck bei den Fahrern, da der Kunde z. B. seine Lieferung im gewünschten und knapp bemessenen Zustellzeitfenster erwartet. Die Systeme ermöglichen darüber hinaus durch Speicherung und Auswertung diverser Indikatoren, wie z. B. das Fahrverhalten oder die genaue Pakettieferzeit durch Live-Tracking, eine Bewertung der Arbeitsleistung des Fahrers.

In Betrieben, die über eine betriebliche Mitbestimmung verfügen, existieren Betriebsvereinbarungen gegen Überwachung und Kontrolle durch Telematik und digitale Kontrollgeräte. Die Vereinbarungen bestimmen, wer Zugriff auf diese Daten hat und legen fest, dass eine Datenauswertung zur individuellen Leistungsbeurteilung nicht herangezogen werden darf. Während in den großen Unternehmen der Güterbeförderung Straßenverkehr solche Betriebsvereinbarungen recht häufig vorkommen, sind sie in den Subunternehmen der Post-, Kurier- und Expressdienste selten zu finden. Betriebsräte existieren hier kaum.⁷⁴

Die Digitalisierungsprozesse in der Straßenlogistik werden sich in Zukunft verstärkt fortsetzen. Die Fortschritte in der Automatisierung und Robotik der Logistik machen unbeaufsichtigte Arbeitsprozesse möglich,

74 Interview ver.di Hamburg/Schleswig-Holstein am 5.9.2016.

menschenleere Warenlager wären die Folge. Auch beim Be- und Entladen von Anliefer-LKW können Roboter zum Einsatz kommen. Die größten Entwicklungspotenziale digitaler Technik in der Straßenlogistik liegen in dem Einsatz von autonomen Fahrzeugen, Transportrobotern und Drohnen. Der Einsatz dieser Techniken würde das Berufsbild der Berufskraftfahrer und Paketzusteller komplett verändern. Damit geht ein hohes Substituierungspotenzial von der neuen Technik für die Fahrerberufe aus.

Befunde zur Entwicklung in der Straßenlogistik – aktuelle Auswirkungen der Trends

- Die Straßenlogistik spielt eine wichtige Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung von Norddeutschland und kann seit Jahren Beschäftigungszuwächse verbuchen. Bei Berufskraftfahrern im Bereich Güterbeförderung Straßenverkehr gibt es einen Fachkräftemangel.
- Der gesamte Bereich hat ein technisch großes Potenzial für weitere Digitalisierung und Automatisierung.
- Es gibt erkennbare Trends zu einem abnehmenden Teil von körperlichen Tätigkeiten hin zu mehr administrativen und planerischen Tätigkeiten.
- Die gesetzlichen Vorgaben zur Aus- und Weiterbildung führen zu einem erhöhten Qualifikationsbedarf und beschränken den Einsatz von geringfügig Beschäftigten in der Berufsgruppe Berufskraftfahrer.
- Gleichzeitig hat die auf europäischer Ebene stattgefundenere Deregulierung bei der Straßenlogistik zu einem spürbaren Sozialdumping geführt. Unternehmen haben ganze Teile ihrer Logistik auf Anbieter aus anderen EU-Staaten verlagert, die mit deutlich niedrigeren Standards bei Entlohnung, Arbeitszeit etc. arbeiten.
- Der Bereich Post-, Kurier- und Expressdienste ist durch einen hohen Anteil von geringfügig Beschäftigten, Teilzeit und ungelernten Kräften geprägt.
- Auslagerungen des Kernbereiches Paketzustellung an Subunternehmen mit schlechteren Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen (geringe Entlohnung, hoher Termindruck und lange Arbeitszeiten) sind typisch für die Branche
- Digitale Fahrassistenz- und Sicherheitssysteme führen zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Hinblick auf Arbeitserleichterung beim Fahren und einer Erhöhung der Sicherheit; die Digitalisierung der Lagerwirtschaft führt teilweise zu einer Entlastung von körperlichen Anstrengungen bei der Verladung.
- Telematik und digitale Kontrollgeräte ermöglichen die ständige Überwachung und Kontrolle von Fahrern.

- Digitale Technik zur Optimierung von Prozessen (keine unerwarteten Pausen) sowie an der Kundenschnittstelle (z. B. Wunschzeitzustellung) verschärfen den Termin- und Zeitdruck bei der Zustellung.

Erwartete Entwicklungen

- Fortschritte in der Automatisierung und Robotik der Logistik machen unbeaufsichtigte Arbeitsprozesse möglich, menschenleere Warenlager sind vorstellbar.
- Fahrerlose Systeme (bei Transport und bei Zustellung) werden zurzeit erprobt und haben potentiell großen Einfluss auf die Beschäftigungsentwicklung in den nächsten 20 Jahren.

3.4 Banken

3.4.1 Einleitung

Die wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen für Finanzdienstleister haben sich in den letzten Jahren verändert. So ist aufgrund des andauernden Niedrigzinsumfeldes und durch kontinuierlich sinkende Zinsüberschüsse ein hoher Druck zu einer stärkeren Ertragsorientierung auf der Vertriebsseite und zu intensivierten Bemühungen um Kostenreduktion entstanden. Gleichzeitig wurde nach 2007 als Antwort auf die Finanzkrise die Liberalisierung der Finanzmärkte durch eine größere Finanzmarktregulierung teilweise wieder zurückgenommen und es kam zu entsprechenden Auflagen an die Banken. Hinzu kommen weitere Marktveränderungen wie ein zunehmender Wettbewerb – auch durch Nichtbanken – und ein verändertes Kundenverhalten mit neuer Schwerpunktsetzung auf der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien zur Erledigung von Bankgeschäften.

Umstrukturierungsprozesse im Bankensektor sind nichts Neues. Bereits in den 90er Jahren wurden neue Managementkonzepte wie z. B. das Lean Banking eingeführt. Üblich wurden die Differenzierung der Kundengruppen nach Ertrag und Beratungsbedarf, die Einführung der Profit Center-Methode und operativer Leistungskennziffern und das Outsourcing von Aufgabenfeldern sowie die Optimierung der Geschäftssysteme durch Verringerung der Produktpalette, Automatisierung und Kundenselbstbedienung.

Der deutsche Bankenmarkt stellt mit seiner diversifizierten Finanzstruktur, der sog. Drei-Säulen-Struktur und der Unterscheidung zwischen privaten Kreditbanken (insbesondere Großbanken), öffentlich-rechtlichen Instituten (Landesbanken, Sparkassen) und Instituten des Genossenschaftssektors im internationalen Vergleich eine Besonderheit dar. Die Geschäftsaktivitäten der drei Bankengruppen unterscheiden sich insbesondere bei den Finanzierungsquellen und Kreditvergabeaktivitäten. So sind private Großbanken stark auf den internationalen Markt und auf die Kreditvergabe an großen Industrieunternehmen ausgerichtet, während kleinere private Banken, sowie Sparkassen und Genossenschaftsbanken eher das Massengeschäft (die Kreditvergabe an mittelgroße und kleine Unternehmen sowie private Haushalte) abdecken.

Tabelle 3: Bestand an Kreditinstituten in Norddeutschland, 2005 und 2015

	Deutschland gesamt		Hamburg		Niedersach- sen		Mecklen- burg- Vorpom- mern		Schleswig- Holstein	
	2015	2005	2015	2005	2015	2005	2015	2005	2015	2005
Insgesamt	1960	2344	42	58	171	203	20	26	56	70
Großbanken	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0
Regional-, Wertpapierhan- delsbanken	195	216	15	19	6	9	2	0	2	3
Sparkassen	413	463	2	2	44	46	9	11	13	21
Kreditgenos- senschaften	1009	1262	4	4	113	131	9	14	34	41
Zweigstellen ausländischer Banken	191	128	8	8	0	0	0	0	1	1

Quelle: Deutsche Bundesbank; Bankstellenstatistik; Angaben zum Stichtag 31.12. des jeweiligen Jahres

Von 1.960 Kreditinstituten in Deutschland entfallen 295 oder 15,1 Prozent auf Norddeutschland. Die meisten Kreditinstitute existieren in Niedersachsen (177) gefolgt von Schleswig-Holstein (56) und Hamburg (42). In Mecklenburg-Vorpommern waren am Stichtag 31. Dezember 2014 20 Kreditinstitute ansässig. In Hinblick auf die Verteilung des Bestands an Kreditinstituten nach Bankengruppen liegt der Anteil der Sparkassen in Norddeutschland mit 16,5 Prozent etwas höher als im Bundesdurchschnitt. Keine der vier deutschen Großbanken hat ihre Zentrale in einem der vier untersuchten norddeutschen Länder.

Infolge von Fusionen und Übernahmen ist die Anzahl der Kreditinstitute in Deutschland rückläufig und die Marktkonzentration gestiegen. Norddeutschland ist von dem Rückgang des Bestands an Kreditinstituten überdurchschnittlich betroffen. In den letzten zehn Jahren ist die Anzahl der Kreditinstitute in Norddeutschland um 21,0 Prozent (Gesamtdeutschland: 16,4 Prozent) zurückgegangen. Die größten Rückgänge entfielen auf die Regional- und Wertpapierhandelsbanken und sonstige Kreditbanken (- 24,0 Prozent) sowie das Segment Kreditgenossenschaften (-18,8 Prozent). Um Kosten zu senken, haben Banken lange Zeit die

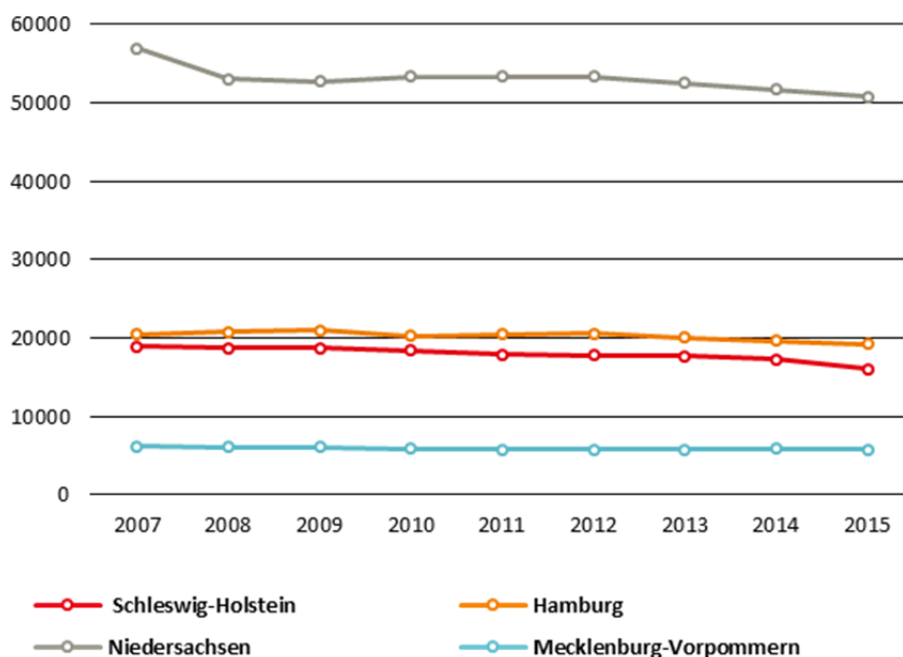
Ausdünnung ihres Filialnetzes verfolgt. Der Trend der Filialschließungen ist inzwischen jedoch abgeschwächt, da Kunden die Möglichkeit eines Zugangs zur Bank über Filialen weiterhin als ein wichtiges Entscheidungskriterium für die Wahl des Finanzdienstleisters sehen, auch wenn sie überwiegend ihre Bankgeschäfte online tätigen (Deutscher Bundestag 2015).

Die besondere Bedeutung Hamburgs erklärt sich vor allem aus dem Börsenstandort, der großen Dichte von Privatbanken, der größten Sparkasse Deutschlands sowie der überdurchschnittlichen Anzahl ausländischer Kreditinstitute (Handelskammer Hamburg 2012). Auch die Schiffsfinanzierung war lange Zeit charakteristisch für den Hamburger Markt. Allerdings wird das Portfolio für Schiffsfinanzierungen wegen der weltweit krisenhaften Entwicklung in der Containerschifffahrt seit Jahren heruntergefahren (Mester 2013, S. 5).

3.4.2 Beschäftigungsstruktur, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der Bankenbranche

In Norddeutschland arbeiten 91.948 oder 1,8 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten für Kreditinstitute (Gesamtdeutschland: 2,0 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten). Der größte Anteil der Beschäftigten im norddeutschen Bankensektor entfällt dabei auf Niedersachsen (55,3 Prozent), gefolgt von Hamburg (20,9 Prozent) und Schleswig-Holstein (17,5 Prozent). Auf Mecklenburg-Vorpommern entfallen 6,3 Prozent der in der Bankenbranche in Norddeutschland beschäftigten Personen. In den letzten Jahren ist ein Rückgang der Beschäftigtenzahlen in allen vier Untersuchungsländern zu verzeichnen, der insbesondere auf Beschäftigungsrückgänge bei den privaten Kreditbanken zurückzuführen ist. Der Beschäftigungsrückgang betrug zwischen 2007 und 2015 15,2 Prozent in Schleswig-Holstein, gefolgt von Niedersachsen mit 10,7 Prozent. In Mecklenburg-Vorpommern ist die Beschäftigung im gleichen Zeitraum um 6,9 Prozent und in Hamburg um 5,9 Prozent zurückgegangen.

Abbildung 11: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Bankenbranche, 2007–2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Eigene Darstellung

Während der Frauenanteil in der Wirtschaftsgruppe Zentralbanken und Kreditinstitute im gesamten Bundesgebiet bei 46,5 Prozent liegt, ist der Anteil der weiblichen Beschäftigten mit 57,6 Prozent in Norddeutschland höher als der der männlichen. Besonders hoch ist der Anteil mit 73 Prozent in Mecklenburg-Vorpommern. Die Teilzeitquote hebt sich in Norddeutschland (27,6 Prozent) nicht von der Quote Gesamtdeutschlands (27,3 Prozent) in der Wirtschaftsgruppe Zentralbanken und Kreditinstitute ab. Der Anteil von geringfügig und ausschließlich geringfügig Beschäftigten liegt im Bankensektor bei nur 2,5 Prozent in Norddeutschland (Gesamtdeutschland: 2,6 Prozent). Die Altersstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den Kreditinstituten in Norddeutschland zeigt kaum Besonderheiten auf: Über 70 Prozent der Beschäftigten sind zwischen 25 und 55 Jahre alt.

Die in direkten Kundenkontakt tretenden Bankmitarbeiter können der Gruppe der Bankkaufleute, Vermögenskundenbetreuer und angelernten Kräfte zugeordnet werden. 83,7 Prozent der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Personen in Kreditinstituten in Norddeutschland führen Berufe aus, die dem Anforderungsniveau einer Fachkraft entsprechen (Gesamtdeutschland: 82,4 Prozent). Mit 88,8 Prozent Fachkräfte ist

Mecklenburg-Vorpommern in Hinblick auf den Anteil von Fachkräften führend, dicht gefolgt von Niedersachsen mit 87,8 Prozent. Hamburg verzeichnet mit 72,9 Prozent einen wesentlich geringeren Anteil von Fachkräften, liegt aber mit den Anteilen von Spezialisten (14,8 Prozent) und Experten (11,8 Prozent) weit über dem Durchschnitt in Norddeutschland von 8,8 Prozent bzw. 6,3 Prozent.

In den Banken werden Bankmitarbeiter zum überwiegenden Teil im Ausbildungsgang zum Bankkaufmann/zur Bankkauffrau und in den Sparkassen zum Sparkassenkaufmann/zur Sparkassenkauffrau im dualen System ausgebildet. Der Bankensektor weist einen hohen Anteil von Abiturienten unter den Auszubildenden aus. Die Ausbildungsquote beträgt 5,8 Prozent in Norddeutschland (Gesamtdeutschland: 5,1 Prozent). Die Anzahl der Auszubildenden ist rückläufig und spiegelt den veränderten Bedarf an Arbeitskräften im Sektor wieder. Im Rahmen der Verfolgung von Lean Banking-Strategien und dem Fokus auf Kundengruppen-segmentierung, Profit Center-Methoden und Digitalisierungs- und Automatisierungsprozesse hat sich die Arbeit von Bankbeschäftigten bereits in den letzten Jahrzehnten stark verändert (Vitols 2003). Insbesondere bei Bankbeschäftigten, die im Breitengeschäft für die Betreuung normaler Privatkunden eingesetzt sind, steht der Verkauf von einer begrenzten und meist standardisierten Anzahl von Finanzprodukten im Vordergrund. Die akademisch ausgebildeten Vermögenskundenbetreuer bieten hingegen eine erweiterte Produktpalette an, die sehr komplex und beratungsintensiv sein kann. Die kleine Gruppe der angelernten Kräfte ist überwiegend in den Direktbanken für den gesamten Kundenkontakt zuständig.

Die Arbeitszufriedenheit im Bankensektor hat durch die beschriebenen Strukturveränderungen abgenommen. Im DGB-Index Gute Arbeit schätzen 82 Prozent der befragten Arbeitnehmer im Bankgewerbe ihre Arbeitsbedingungen als mittelmäßig oder schlecht ein. Insbesondere werden die beruflichen Zukunftsaussichten, mangelnde Arbeitsplatzsicherheit und die fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten bemängelt, gefolgt vom einem als zu gering empfundenen Einkommen und einer hohen Arbeitsintensität (Roth 2012, S. 27). Im Zuge des gestiegenen Wettbewerbes weisen Beschäftigte unter anderen auf einen gestiegenen Verkaufsdruck sowie einen wachsenden Druck zu unbezahlten Überstunden hin.⁷⁵ Bankkaufleute klagen häufiger als Beschäftigte anderer Branchen darüber, Belastungen zu haben, die an die Grenze der Leistungsfähigkeit gehen (Frank et al. 2014).

75 Interview mit Fachbereichsleitung Finanzdienstleistungen und Fachgruppe Banken ver.di Hamburg am 19.10.2016.

Im privaten Bankgewerbe, bei den öffentlichen Banken und Genossenschaftsbanken gelten bundesweit einheitliche Tarifverträge. Daneben existieren in einigen Banken Firmentarifverträge. Im Bankgewerbe sind die tariflichen Monatsgehälter einschließlich Sonderzahlungen von 2010 bis 2015 um 10,8 Prozent gestiegen (Anstieg Tarifverdienste insgesamt: +12,6 Prozent) (Statistisches Bundesamt 2016b).

3.4.3 Digitalisierungsprozesse im Bankensektor

In den Banken wurde bereits Ende der 70er Jahre angefangen, Tätigkeiten im Back Office – also in Bereichen ohne Kundenkontakt – zu automatisieren. In den 90er Jahren wurde in einer zweiten Technologiewelle auch mit der computergestützten Reorganisation des Front-Office-Bereichs, d. h. des direkten Kundenkontakts, begonnen. Direktbanken, die ihre Produkte ausschließlich über das Internet anbieten, galten lange Zeit als Trendsetter der Branche, weil sie eine überdurchschnittliche Präferenz für die Einführung neuer Modelle der Arbeitsorganisation unter besonderer Berücksichtigung der Informationstechnologie besaßen. Trotz des frühen Einstiegs in neue Technologien wird heute von Experten allen Bankengruppen ein Nachholbedarf in Sachen Digitalisierung attestiert; insbesondere das Angebot von digitalen Dienstleistungen an den Kunden sollte nach Meinung von Beratungsfirmen stärker ausgebaut werden (Bain & Company 2014; PWC 2011; Roland Berger/Visa 2015).

In Hinblick auf Digitalisierungsprozesse im Back Office kommt vor allem der Dunkelverarbeitung Bedeutung zu. Im Rahmen der Dunkelverarbeitung (auch shadow processing) erfolgen Vorgangsbearbeitungen automatisiert und ohne Eingriff eines Beschäftigten. In der Kreditvergabe können so z. B. im Rahmen eines elektronischen Dokumentenmanagementsystems mittels automatisierten Prüfungsmechanismen Kreditentscheidungen fallabschließend bearbeitet werden.

Die heute vorhandenen technischen Optionen weisen in die Richtung, dass vermehrt Tätigkeiten aus dem Front-Office-Bereich in das Back Office verlagert und zentralisiert werden. Hieran angeschlossen ist die Standardisierung und Automatisierung von Arbeitsprozessen und die Verwendung von Assistenzprogrammen durch die Bankbeschäftigten im Front-Office-Bereich. Bereits im Rahmen der Verfolgung von Lean Banking-Strategien wurden Beschäftigten Verkaufsziele mit klaren Mengenvorgaben von der Zentrale gesetzt. Eine IT-gestützte Customer Relationship Management (CRM)-Datenbank speichert sämtliche Informationen über den Kunden und schlägt auf Basis der Auswertung von Big Da-

ta Vertriebspotenziale vor. Bankkaufleute können so die Auswahl der Produkte, die sie den Kunden anbieten, als auch den Beratungsprozess selbst, der eng an betriebliche Vorgaben und standardisierte Prozesse gebunden ist, wenig beeinflussen (Roth 2015). Diese zentralisierte Vertriebssteuerung wird insbesondere von Beschäftigten im normalen Kundengeschäft als eine Fremdbestimmung der Arbeit empfunden (Breisig et al. 2010). Zusätzlich führen der IT-Einsatz und die Profit Center-Methoden dazu, dass Verkaufszahlen permanent erfasst werden und in einem ausgiebigen Controlling überprüft werden. Dabei werden die Kennzahlen bis auf den einzelnen Beschäftigten oder die Teamebene herunter gebrochen.

In Hinblick auf die Schnittstelle zum Kunden kommen in den Filialen Tablets, interaktive Beratungstische mit Zuschaltungen von Experten per Video-Chat und teilautomatisierte Formularerfassungen mit Stiften auf digitalen Papier (Digipen) zum Einsatz (Frank 2014). Mit der zunehmenden Digitalisierung setzen viele Banken auf den Multi-Kanal-Vertrieb (sog. Omni-Kanal-Management) mit Onlinebanking und Mobile-Banking über Smartphones und Callcentern. Die Entwicklung geht dahin, dass der Kunde losgelöst von Schalteröffnungszeiten und Face-to-Face-Beratung mit der Bank kommuniziert. Apps bieten neben einem Zugang zum Online-Banking Dienstleistung für die persönliche Finanzorganisation an (Roßnagel/Taubenberger/Laszlo 2015). Die Kundenzahlen in den Filialen sind seit Jahren rückläufig.

Auffällig ist, dass im Bereich Finanzdienstleistungen zunehmend Marktsegmente von bankenfremden Unternehmen erschlossen werden, die sich auf Finanztechnologie spezialisiert haben. Diese sogenannten FinTec-Unternehmen bieten Neu- oder Weiterentwicklungen von Finanzdienstleistungen an, z. B. in den Bereichen Anlageberatung, Nutzung von E-Commerce und Ausgestaltung von Mobile-Banking, und sind von einer hohen Kundenfreundlichkeit gekennzeichnet. Das bereits 2002 gegründete und auf den Zahlungsverkehr beim Online-Payment gerichtete Angebot PayPal eines FinTech-Unternehmens verfügt z. B. inzwischen über einen Marktanteil von knapp 20 Prozent in Deutschland (Lünnendonk 2015). Erst im Jahr 2015 haben deutsche Großbanken auf diesen Wettbewerber reagiert und mit Paydirect ein eigenes Bezahlsystem für den E-Commerce-Markt eingeführt. Zunehmend versuchen Banken jedoch mit FinTechs zu kooperieren und ein Nutzen aus der bankenfremden Konkurrenz zu ziehen.

Es ist naheliegend, dass bargeldloses Bezahlen nicht nur über EC- und Kreditkarte, sondern auch über das virtuelle Guthaben einer Handy-App, langfristig die Bezahlung per Bargeld in weiten Teilen ersetzen wird. Das Bezahlsystem Bargeld verursacht für Banken in erster Linie

Kosten, dagegen verdienen sie im bargeldlosen Zahlungsverkehr bei jeder getätigten Transaktion.

3.4.4 Outsourcingtrends im Bankensektor

Das in den 90er Jahren im deutschen Bankensektor eingeführte Managementkonzept des Lean Banking sieht auch im Outsourcing von Servicefunktionen der Bank einen wichtigen Beitrag zur markt- und kostenorientierten Führung des Bankbetriebs. Neben kernfremden Leistungen, wie z. B. Kantine oder Reinigung, wurden so schon vor Jahren komplette Geschäftsbereiche der Banken ins In- und Ausland ausgelagert. Die meisten Prozesse im Finanzdienstleistungssektor bieten aufgrund der Tatsache, dass sie weitgehend standardisiert und repetitiv sind, ein hohes Potenzial für Auslagerungen. Outsourcing betrifft fast alle Unternehmensfunktionen und Abteilungen der Banken. So werden im Rahmen von Business Process Outsourcing (BPO) beispielsweise die Abwicklung des Wertpapierhandels (an sog. Transaktionsbanken) und der Zahlungsverkehr und die Kreditbearbeitung (an sog. Kreditfabriken) ausgelagert. In Hinblick auf die IT werden Rechenzentren, IT-Infrastruktur mit Betrieb, Installation und Wartung der Endbenutzer-IT (sog. Desktop Outsourcing) und Backup-Services ausgelagert (Köhler/Lang 2008; Krause 2008, S. 326). Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung, wird davon ausgegangen, dass das Outsourcing im Bankenbereich weiter zunehmen wird.⁷⁶

Der Markt für Auslagerungen wird von wenigen und hochspezialisierten Anbietern geprägt. Dabei handelt es sich teilweise um Einheiten von Banken, die für andere Banken Dienstleistungen mit übernehmen (Moormann/Frank 2000). Auf Konzernebene kommt es durch Umstrukturierungen auch zu Auslagerung von Funktionen in eigene Kompetenzzentren, sogenannte Shared-Service-Center. Hier werden Prozesse zentralisiert um sie professioneller und kosteneffizienter zu erledigen. Betroffene Bereiche sind z. B. häufig das Personalmanagement oder auch die Filialnachbearbeitung (PWC 2014). Mitunter führt die Zentralisierung dazu, dass Filial-Mitarbeiter vor Ort Entscheidungsspielräume verlieren.⁷⁷

Auslagerungen gehen im Einzelfall auch mit einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen einher. Während bei Beschäftigten, die von ei-

76 Interview mit Fachbereichsleitung Finanzdienstleistungen und Fachgruppe Banken ver.di Hamburg am 19.10.2016.

77 Interview mit Experten für Management und Beratung für Banken und Finanzdienstleister am 29.9.2016.

ner Muttergesellschaft in eine Tochtergesellschaft überführt werden, häufig noch die alten Arbeitsbedingungen durch Bestandsschutz bestehen bleiben, gelten für neue eingestellte Arbeitnehmer mitunter gar keine tarifvertraglichen Regelungen.⁷⁸

Für die Zukunft wird davon ausgegangen, dass mit der Zunahme regulatorischer Anforderungen, auch Auslagerungen im Bereich Unternehmenssteuerung und Kontrolle zunehmen werden, da spezialisierte Dienstleister insbesondere in Hinblick auf die kleineren Kreditinstitute über ein besseres Know-How verfügen.

3.4.5 Veränderungen der gesetzlichen Grundlagen im Bankensektor

Die internationale Finanzkrise hat die Risikowahrnehmung im Bankensektor erheblich verändert. Während in der Vergangenheit Finanzmarkt deregulierung und die Erleichterungen bei den Eigenkapitalvorschriften im Vordergrund standen, verschärfte die europäische Bankenregulierung seit dem Jahr 2010 mit Basel III die Vorschriften hinsichtlich der Risikodeckungsmasse und den Liquiditätsanforderungen. Die Maßnahmen zur Bekämpfung der hohen Liquiditätsrisiken sehen seit dem 1. Oktober 2015 strengere Mindestkapitalanforderungen und eine Verschuldungsbegrenzung für alle Banken vor. Außerdem wurden die Standards für den bankenaufsichtlichen Überprüfungsprozess durch Vorgaben zur Ausgestaltung des Risikomanagements, insbesondere Regelungen zu Offbalance Angelegenheiten, Stresstesting, Vergütung, Bewertung und Risikobehandlung, erweitert. Die Offenlegungsvorschriften wurden mit detaillierteren Vorgaben zur Qualität und Quantität der Angaben besetzt. Bei systemrelevanten Kreditinstituten gelten ergänzende spezielle Vorschriften mit noch strengeren Anforderungen, wie z. B. schärferen Anforderungen an eine höhere Verlustabsorptionsfähigkeit. Derzeit sind in Deutschland 36 Kreditinstitute als national systemrelevant eingeschätzt. Die Regulierungsmaßnahmen betreffen auch Sparkassen.

Die neuen Vorschriften führen dazu, dass Banken u. a. ihre Eigenkapitalquoten erhöhen müssen um wachsen zu können. Darüber hinaus verpflichten die erweiterten Vorschriften der Bankenaufsicht die Banken zu neuen Aufgabenfeldern in den Bereichen Unternehmenssteuerung, Kontrolle und Dokumentation. In Norddeutschland, wie auch im restlichen Deutschland, verweisen die Banken darauf, dass die im Rahmen der Finanzmarktregulierung zu erfolgende Risikoüberwachung mit Maß-

78 Interview mit Fachbereichsleitung Finanzdienstleistungen und Fachgruppe Banken ver.di Hamburg am 19.10.2016.

nahmen zur Risikosteuerung, Risikoprävention und der Prüfung der Risikotragfähigkeit im Stresstest erhebliche personelle Kapazitäten binden. Diese Bereiche sind in den Banken von Personalaufbau gekennzeichnet.⁷⁹

3.4.6 Digitalisierung, Outsourcing und Deregulierung in drei Unternehmensfallstudien: Auswirkungen auf die Beschäftigten

Fallstudie BCB AG (Standort Hamburg)

Die BCB AG (Betriebs-Center für Banken AG, BCB) ist eine Servicegesellschaft für Finanzdienstleistungen und wurde als 100-prozentige Tochtergesellschaft der Postbank im Jahre 2004 gegründet. Seit Dezember 2015 ist die Deutsche Bank Inhaberin aller Anteile der Postbank AG. Die Deutsche Bank hatte die Postbank AG zunächst mit der Absicht gekauft, die hohen Einlagen der Bank zur Abdeckung der Eigenkapitalquote nach Basel III zu nutzen, was allerdings durch die Bundesbank später untersagt wurde. Derzeit existieren Überlegungen, die Postbank zu entkonsolidieren und als eigenständiges Unternehmen an die Börse zu bringen oder an einen Investor zu verkaufen.

Die BCB AG erbringt Dienstleistungen zur Abwicklung des in- und ausländischen Zahlungsverkehrs (sog. Transaction Banking) für eine Reihe von Kreditinstituten. Die Geschäftsfelder bestehen aus Zahlungsverkehr Euro (SEPA/national), internationaler Zahlungsverkehr, Bankenservice sowie Nachforschungen im Zusammenhang mit Zahlungsverkehr und Bankenservice.⁸⁰ Das Unternehmen bietet als sog. Bankfabrik Teilleistungen sowie auch komplette Business Process Outsourcing (BPO)-Modelle an. Im Rahmen von Business Process Outsourcing (BPO) führt es z. B. die Abwicklung des Zahlungsverkehrs für die Postbank, Deutsche Bank, HypoVereinsbank und HSH Nordbank durch. Hierfür wurden entsprechende Abteilungen der jeweiligen Banken durch die BCB AG übernommen. Das Unternehmen verfügt über sieben Standorte, einer davon ist in Hamburg.

Als externer Anbieter für Serviceleistungen profitiert das Unternehmen von den Auslagerungsbestrebungen deutscher Banken. Selbst betreibt das Unternehmen nur im geringen Umfang Outsourcing. Vor kurzem wurde im Kontext von Maßnahmen zur Kontoumstellung bei der

79 Interview mit Experten für Management und Beratung für Banken und Finanzdienstleister am 29.9.2016. Siehe auch Hofmann/Schmolz (2015).

80 Vgl.: <http://www.bcb-ag.de/unternehmen/bcb-im-profil.html> [eingesehen am 14.11.2016].

Deutschen Postbank AG angestrebt, die Bearbeitung einer erheblichen Menge an Umstellungsanträgen zusammen mit Aufgaben bei Kontowechsel auszulagern. Da dies Regelungen einer vorhandenen Gesamtbetriebsvereinbarung widerspricht, konnte der Betriebsrat erreichen, dass die Aufgaben wieder in die BCB AG zurückgeführt werden.

Das Unternehmen verzeichnet stabile Umsätze, mit zuletzt einer Umsatzsteigerung von 2 bis 4 Prozent im Jahr. Bundesweit sind rund 1.900 Beschäftigte bei der BCB AG beschäftigt.⁸¹ Die Zahl der Beschäftigten ist im Zeitverlauf leicht rückgängig. Der Beschäftigungsabbau wird durch die Nichtbesetzung von freiwerdenden Stellen und über Vorruhestandsregelungen sozial abgedeckt. Ein Großteil der Beschäftigten sind Frauen, von denen viele in Teilzeit arbeiten. Die geringe Fluktuation, die aus der Verbeamtung eines Teils der Beschäftigten resultiert, und eine geringe Ausbildungsquote führt zu dem hohen Altersdurchschnitt von 51 Jahren am BCB Standort Hamburg. Im Unternehmen gilt der Haustarifvertrag für die Postbank AG. Das tarifliche Entlohnungsniveau gilt als gut und erreicht höhere Beträge als das in den privaten Großbanken.

Seit einigen Jahren werden geringfügig Beschäftigte im Unternehmen eingesetzt. Diese übernehmen als Aushilfen einfache Tätigkeiten. Eine Betriebsvereinbarung hält fest, dass geringfügig Beschäftigte nur in Spitzenzeiten und für diesen Zeitraum befristet beschäftigt werden. Darüber hinaus werden Leiharbeiter der Firma Bankpower – einer Tochtergesellschaft der Deutschen Bank in Kooperation mit der Zeitarbeitsfirma Manpower – im Unternehmen eingesetzt. Der Einsatz der Leiharbeitskräfte ist nicht auf einfache Tätigkeiten beschränkt, sondern deckt verschiedene Unternehmensbereiche ab. Bei den Leiharbeitskräften handelt es sich meist um ausgebildete Bankkaufleute, die zu Spitzenzeiten im Unternehmen eingesetzt werden. Aufgrund des sozialverträglichen Personalabbaus wurden aus den Reihen der geringfügig Beschäftigten und Leiharbeitern auch Beschäftigte unbefristet in das Arbeitsverhältnis nach Tarifvertrag übernommen.

Der Geschäftsbereich Zahlungsverkehr bietet zahlreiche Anknüpfungspunkte für digitale Technik, so in der Auftragsannahme (sortieren und prüfen der Echtheitsunterschrift, Entgegennahme elektronischer Dateien vom Endkunden), Abwicklung und Disposition (Erfassung von Belegen durch Scanning, Korrektur), Clearing (Routing und Verrechnung über Clearing Systeme, Liquiditätssteuerung, Erstellung der Buchungsdateien), Buchungshoheit der auftragsgebenden Bank prüfen und ggf. Nachforschungen (Buchungskorrekturen, Zweitschrifterstellung und andere Anfragen) sowie Archivierung (Archivierung von Belegen, elektroni-

81 Vgl.: <http://www.bcb-ag.de/unternehmen/historie.html> [eingesehen am 14.11.2016].

sche Archivierung, Verwaltung der Archive, Bereitstellung von Unterlagen).⁸²

Die BCB AG verfügt über eine Betriebsvereinbarung zur Digitalisierung, die vorsieht, dass der Gesamtbetriebsrat bei Änderungen im System oder Anwendungen einbezogen wird und auch die Auswirkungen der Veränderungen auf die Arbeitsplätze, z. B. in Hinblick auf Qualifizierung und Arbeitsplatzabbau, erfasst werden. Daraus geplante Personalreduzierungen können erst nach Einsatz und Bestätigung im täglichen Arbeitsalltag realisiert werden. Digitalisierungs- und vor allem Automatisierungsprozesse sind im Unternehmen bereits vor Jahren eingeführt worden. Scannen, validieren und archivieren sind inzwischen weitgehend automatisierte Geschäftsprozesse. Ein digitales Dokumentenmanagement erlaubt ferner die elektronische Auswertung von Daten zu Analyse- und Recherchezwecken. Im letzten Jahr sind viele manuelle Aufgaben wie die Postöffnung, das Nachkontrollieren von entleerten Umschlägen sowie die Briefbeförderung und Sortierung automatisiert worden.

Der Ersatz von händischen Tätigkeiten durch automatisierte Lösungen stellte für das Personalmanagement des Betriebs eine Herausforderung dar. Insbesondere ältere Beschäftigte, die zuvor einfache, manuelle Tätigkeiten ausgeführt haben, lassen sich kaum auf PC-Arbeitsplätze umschulen. Gleichzeitig führen eine Personalreduzierung und die Zusammenlegung von Aufgabenfeldern dazu, dass bei Teilen des verbleibenden Personals die Arbeitsverdichtung zunimmt. Hinzu kommt, dass die Komplexität der Aufgaben steigt, während sich gleichzeitig die Prozesslaufzeiten verkürzen. So müssen sich viele Beschäftigte z. B. durch die zunehmende Verkürzung der Softwarezyklen ständig neu einarbeiten, was teilweise als Überbelastung empfunden wird. Der interviewte Betriebsrat merkt an, dass dennoch nicht alles im Unternehmen digitalisiert ist, was theoretisch möglich wäre, da z. B. die entsprechenden Programme noch nicht weit genug entwickelt sind.⁸³

In Zukunft wird sich der Trend fortsetzen, dass immer weniger Zahlungsanträge auf Papier eingehen; bereits heute verlangen Banken für Zahlungsaufträge auf Papier eine Gebühr. Gleichzeitig nehmen innovative digitale Techniken im Zahlungsverkehr zu. z. B. ist es inzwischen möglich, Rechnungen durch Fotos und automatische Einspielung der Daten auf die Überweisungsträger zu begleichen. So arbeitet die BCB AG zusammen mit Apple Innovations an einer Version des Siri Sprachcomputers, der Überweisungen ausführen wird. Naheliegend ist, dass in

82 Vgl.: <http://www.bcb-ag.de/geschaeftsfelder/zahlungsverkehr.html> [eingesehen am 14.11.2016].

83 Interview Betriebsrat am 14.11.2016.

Zukunft auch die letzten manuellen Tätigkeiten durch digitale Lösungen ersetzt werden und der Personalbedarf weiter sinkt, da z. B. Tätigkeiten auf den Kunden ausgelagert werden (keine papierhaften Aufträge mehr, eigene digitale Erfassung von Überweisungen) oder Fehlerquellen (schriftliche Übertragung von Angaben) vermieden werden. Der Betriebsrat der BCB AG strebt die Ausgestaltung eines Haustarifvertrages an, der auch die Folgen von Digitalisierung auf die individuelle Arbeitsplatzgestaltung stärker berücksichtigt. Dieser soll z. B. ältere Arbeitnehmer vor den Auswirkungen und Belastungen der Digitalisierungsprozesse schützen und den vollständigen Abbau von (manuellen) Aufgabenbereichen verhindern.

Fallstudie Sparkassenverband Niedersachsen (SVN)

Nach dem Sparkassengesetz haben Sparkassen den öffentlichen Auftrag, in kommunaler Trägerschaft in einem nach dem Regionalprinzip räumlich festgelegten Gebiet alle Bevölkerungskreise und insbesondere den Mittelstand der Wirtschaft mit geld- und kreditwirtschaftlichen Leistungen zu versorgen. Im Dachverband Sparkassenverband Niedersachsen (SVN) sind 46 Sparkassen in Pflichtmitgliedschaft zusammengeschlossen, die 1.015 Geschäftsstellen unterhalten. Zum Ende 2015 waren 22.759 Beschäftigte bei den Sparkassen in Niedersachsen beschäftigt. Ihre Anzahl sowie auch die Anzahl der Geschäftsstellen waren im Zeitverlauf rückläufig. Ende 2014 gab es noch auf 23.570 Beschäftigte und 1.101 Filialen.

Die Bilanzsumme der Sparkassen in Niedersachsen ist von Ende 2014 (97,7 Milliarden Euro) bis Ende 2015 (98,3 Milliarden Euro) um 0,6 Prozent gestiegen. Von einer weiteren Steigerung der Bilanzsumme nehmen die Sparkassen in Niedersachsen jedoch Abstand, da die zusätzliche Kreditvergabe nach Basel III mit einer entsprechenden Steigerung der Eigenkapitalquote verbunden wäre.⁸⁴

Mit 36,2 Milliarden Euro Krediten an Unternehmen sowie 33,8 Milliarden Euro Kredite an Privatpersonen sind die Sparkassen Niedersachsens der wichtigste Kreditgeber in der Region. Die Ausgestaltung des Geschäftsfelds der Sparkassen ist im gesamten Bundesgebiet relativ ähnlich. Durch den hohen Anteil der Agrarwirtschaft nimmt in Niedersachsen die Finanzierung der Landwirtschaft eine besondere Rolle ein.

Der Sparkassenverband Niedersachsen (SVN) wurde bereits 1887 gegründet und ist einer von 12 regionalen Sparkassen- und Giroverbänden in Deutschland. Spitzenverband ist der Deutsche Sparkassen- und Giroverband e.V. mit Sitz in Berlin. Die Aufgabe des Sparkassenverban-

84 Interview mit Personalrat Sparkasse Göttingen am 9.11.2016.

des Niedersachsens ist es, die Sparkassen in Niedersachsen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu unterstützen. Hierzu organisiert der Verband den Informationsfluss und die Willensbildung innerhalb der Sparkassengruppe Niedersachsens, generiert die strategische Ausrichtung und setzt sich für die Durchsetzung der gemeinsamen Interessen innerhalb und außerhalb des Verbundes der Sparkassen Finanzgruppe ein. Außerdem berät und schult der Sparkassenverband Niedersachsen in rechtlichen und steuerlichen Fragen in den Bereichen Datenverarbeitung, Rechnungslegung und Unternehmensbesteuerung sowie bei Fragen zum Kreditgeschäft und unterstützt die Innenrevisoren der einzelnen Sparkassen. Im Verband gibt es zwei Dezernate, von denen eines neben den Geschäftsbereichen Beteiligungen/Grundsatzfragen, Revision/Beauftragtenwesen und Prüfungswesen auch die Niedersächsische Sparkassenstiftung und die Sparkassenakademie Niedersachsen umfasst. Die Sparkassenakademie Niedersachsen bietet ein umfassendes Angebot zur Aus- und Weiterbildung der Sparkassen-Beschäftigten an. Das zweite Dezernat setzt sich aus den Geschäftsbereichen Personalmanagement, Personalwirtschaft, Recht und Steuern, Markt, Betrieb sowie den Fachbereichen Finanzen und Veranstaltungsdienst/Verwaltung zusammen. Ein großer Teil der Aufgaben des Sparkassenverbandes Niedersachsen machen verschiedenartige Beratungen und Schulungen von Sparkassenbeschäftigten aus.

Der Sparkassenverband Niedersachsen beschäftigte im Dezember 2015 325 Mitarbeiter. Während die Sparkassen in Niedersachsen einen Beschäftigtenrückgang verzeichnen, ist die Beschäftigtenlage im Sparkassenverband Niedersachsen (SVN) im Zeitverlauf weitgehend stabil geblieben. Die Fluktuation unter den Beschäftigten im Verband ist gering.

Die Belegschaft in der Zentrale des Sparkassenverbandes Niedersachsen ist überwiegend hochqualifiziert. Die meisten Beschäftigten verfügen über den berufsqualifizierenden Abschluss Sparkassenbetriebswirt, der im Rahmen eines dualen Studiums erworben wurde, oder einen anderen Hochschulabschluss als Betriebswirt. Beschäftigungszuwächse sind in Abteilungen zu verzeichnen, die sich mit dem Bereich Controlling und Bankenregulierung auseinandersetzen, da Basel III zu einem entsprechenden Schulungsbedarf und eine erhöhte Nachfrage an Referenten geführt hat.⁸⁵ Im Mittelbau des Sparkassenverbandes sind neben IT-Administratoren hauptsächlich Sachbearbeiter beschäftigt. Die Sachbearbeiter übernehmen z. B. die Lehrgangsverwaltung und Tätigkeiten im Einkauf.

85 Interview Personalrat Sparkassenverband Niedersachsen am 14.9.2016.

Als Körperschaft des öffentlichen Rechtes gilt für die Beschäftigten des Sparkassenverbandes Niedersachsen der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes. Der große Teil der hochqualifizierten Beschäftigten wird dabei nach Entgeltgruppe zwölf oder höher entlohnt. Rund 15 Prozent der beschäftigten Frauen und 2 Prozent der beschäftigten Männer arbeiten beim Sparkassenverband Niedersachsen in Teilzeit. Der Einsatz von geringfügig Beschäftigten spielt keine Rolle. Bei der niedersächsischen Sparkassenstiftung werden freie Beschäftigte, z. B. Volontäre, beschäftigt. Diese werden für zeitlich begrenzte Projekte der regionalen Kulturförderung eingesetzt. Früher wurden Leiharbeitskräfte zum befristeten Ersatz von Sekretären eingesetzt, die z. B. durch Elternzeit kurzzeitig ausfielen. Mit dem Rückgang des Bedarfs an Sekretären kommt diese Option allerdings nur noch selten zum Tragen.⁸⁶

Outsourcing spielt im Sparkassenverband Niedersachsen eine untergeordnete Rolle. Im Zuge einer gesamtdeutschen Restrukturierung aller Rechenzentren wurden die zuvor elf regionalen Rechenzentren zusammengelegt und in einen IT-Dienstleister der Sparkassenorganisation für Deutschland, die Finanz Informatik, ausgelagert. Bereits vor 20 Jahren wurde der Empfang und seit ca. zehn Jahren auch Teile der Haustechnik des Sparkassenverbandes Niedersachsen ausgelagert, aber inzwischen existieren Überlegungen aus Kostengründen die Haustechnik wieder einzugliedern.

Die Arbeitsbedingungen beim Sparkassenverband Niedersachsen sind von einem hohen Bedarf an Weiterqualifizierung insbesondere unter den beschäftigten Referenten geprägt. Neues Fachwissen muss kontinuierlich und schnell angeeignet werden, um dann in Referententätigkeit an die Beschäftigte der Sparkassen weitervermittelt werden zu können. Durch eng getaktete Beratungs- und Lehrgangseinheiten ist die Arbeitsbelastung unter den Referenten sehr hoch. Gleichzeitig ist der Verband von stark hierarchischen Strukturen geprägt und die Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Handeln erscheint vielen Beschäftigten als gering. Auch Aufstiegsmöglichkeiten sind auf Grund der hohen Anzahl von Spezialisten kaum vorhanden.⁸⁷

Während Digitalisierungsprozesse in den Sparkassen und im Verhältnis Sparkasse/Kunde (Beratung und Verkauf von Produkten unter Nutzung digitaler Medien) thematisch recht häufig Inhalt der Projekte der Referenten sind, ist ihre eigene Arbeit nur in Teilen von digitalen Technologien geprägt. So reduzieren sich die Berührungspunkte vor allem auf die Software für das Arbeiten im Büro, wie z. B. gängige Textverarbeitungs-, Tabellenkalkulations-, Präsentations- und Datenbankpro-

86 Interview Personalrat Sparkassenverband Niedersachsen am 14.9.2016.

87 Interview Personalrat Sparkassenverband Niedersachsen am 14.9.2016.

gramme. In Hinblick auf digitale Kommunikationsmethoden spielt der Nachrichtensofortversand (Instant Messaging) sowie Videokonferenzen, z. B. via Skype, eine Rolle. Für die interne Zusammenarbeit nutzt der Sparkassenverband Niedersachsen das Programm SharePoint, das eine Plattform mit verschiedenen Informations- und Datenverwaltungsfunktionen zur Verfügung stellt, die eine gemeinsame Projektarbeit ermöglicht. Außerdem sind viele der Referenten mit Smartphones ausgestattet. Das hohe Maß an guter, technischer Ausstattung trifft unter den Beschäftigten auf Zuspruch. Jedoch haben die entsprechenden Programme dazu geführt, dass die beschäftigten Referenten nun z. B. Aufgaben der Textverarbeitung und Projektpräsentation selbst ausführen. Damit sind große Aufgabenbereiche im Sekretariatsbereich weggefallen. Es wird versucht, entsprechende Beschäftigte des Sekretariates in andere Tätigkeitsbereiche einzubinden. Langfristig wird jedoch der Sekretariatsbereich weitestgehend abgebaut werden.

Für die Referenten ist durch die Digitalisierung vor allem die Arbeitsverdichtung gestiegen, was insbesondere auf die ständige Erreichbarkeit via Smartphone und das mobile Arbeiten zurückzuführen ist. Der Sparkassenverband Niedersachsen verfügt über eine Dienstvereinbarung aus dem Jahr 2008 zur elektronischen Arbeitszeiterfassung, die die Arbeitszeiterfassung im Zeitraum von 7 bis 19 Uhr regelt. In Ausnahmefällen können auch außerhalb dieser Bandbreite angefallene Zeiten dokumentiert werden. Diese Dienstvereinbarung schützt vor einer Entgrenzung der Arbeit, kann jedoch nicht verhindern, dass die Beschäftigten in Einzelfällen auch außerhalb der Bandbreiten arbeiten.

Nach Meinung des interviewten Personalrats stellt der Erwerb von digitalen Kompetenzen für Sparkassenkaufleute kein grundsätzliches Problem dar, aber das Arbeiten mit den neuen Technologien fällt nicht allen gleichermaßen leicht. Die Sparkassenakademie Niedersachsen bietet für die Beschäftigten hierzu Schulungen an, z. B. zum Umgang mit neuer Software. Viele Präsenzs Schulungen sind inzwischen durch in E-Learning-Einheiten und sog. Blended Learning Lösungen abgelöst worden, bei denen Präsenzs Schulungen mit elektronischen Lerneinheiten und Wissensdatenbanken, Chats und Foren verbunden sind. Ab 2017 soll das Online-Abschlusstutorial „AT-Online“ Auszubildende der Sparkassen bei der Vorbereitung auf ihre IHK-Abschlussprüfung unterstützen.⁸⁸ Die E-Learning Angebote erhöhen den Lernerfolg und sparen den Sparkassen Zeit und Kosten, da die Beschäftigten bei der Weiterbildung z. B. an ihrem Arbeitsplatz verbleiben können.

88 Vgl.: <https://verbandsbericht.sparkassenverband-niedersachsen.de/leitthemen/wissen> [eingesehen am 14.11.2016].

Zur Beratung und Verkauf von Produkten unter Nutzung digitaler Medien bietet die Sparkassenakademie Niedersachsen eine Weiterbildung vom Kundenberater zum Multikanalberater an. Zurzeit gibt es in Niedersachsen 53 Multikanalberater, die die Beratung und den Verkauf über digitale Kanäle, wie z. B. soziale Medien, übernehmen.⁸⁹

Fallstudie Sparkasse Göttingen

Die Sparkasse Göttingen hatte zum 31. Dezember 2015 über 28 Geschäftsstellen und 729 Beschäftigte. Nachdem im Rahmen einer Fusion der städtischen Sparkasse zu Göttingen und der Kreissparkasse Göttingen viele Filialen geschlossen worden waren, hat sich die Anzahl inzwischen stabilisiert. Durch neue Filialkonzepte wird versucht, auf rückläufige Zahlen von Kundenbesuchen zu reagieren. So wurde in Göttingen eine neue Filiale, der s-spot, speziell für den jungen Kundenkreis zwischen zwölf und 25 Jahren aufgebaut. Aufmachung und Angebote des s-spot sind unter Nutzung von Bestandteilen des Emotional Banking direkt auf die Bedürfnisse von Schülern, Auszubildenden und Studenten zugeschnitten.⁹⁰ Die Initiative zu dieser Filiale geht auf eine Idee der Auszubildendenvertretung zurück.

Die Beschäftigungszahlen der Sparkasse Göttingen sind seit Jahren rückläufig. Beschäftigungsabbau wird dabei u. a. über Arbeitszeitflexibilisierung erreicht. Das Unternehmen verfügt über rund 120 Arbeitszeitmodelle, davon viele im Rahmen der variablen Arbeitszeit in Teilzeit. Geringfügige Beschäftigung oder Zeitarbeit spielt bei der Sparkasse Göttingen fast keine Rolle. Die Arbeitsbedingungen gelten als gut. Es gilt der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes. Eine Zunahme der Beschäftigung ist in Bereichen zu verzeichnen, die sich mit den aufsichtsrechtlichen Anforderungen und digitalen Produkten und Prozessen auseinandersetzen. Das aktuelle Aufsichtsrecht für Kreditinstitute bindet, nach Meinung des Personalrates, zunehmend Kapazitäten, die für Innovation und Kunden fehlen.⁹¹

Die Auslagerung von Aufgabenbereichen erfolgt überwiegend in Tochtergesellschaften der Sparkassen-Finanzgruppe. Das Rechenzentrum und die gesamte IT sind an die Tochter Finanzinformatik der Sparkassen-Finanzgruppe ausgelagert. Seit 2004 entwickelt die Rating und Risikosysteme GmbH (S-Rating) Verfahren zur Bewertung des Kreditrisikos und unterstützt die Anwender in den einzelnen Sparkassen bei der

89 Vgl.: <https://verbandsbericht.sparkassenverband-niedersachsen.de/> [eingesehen am 14.11.2016].

90 Vgl.: https://www.spk-goettingen.de/content/dam/myif/spk-goettingen/work/dokumente/pdf/presse/presse_preisverleihung_pepe.pdf?n=true [eingesehen am 14.11.2016].

91 Interview mit Personalrat Sparkasse Göttingen am 9.11.2016.

Messung, Steuerung und Überwachung der Kreditrisiken. Die Auslagerung der Bewertung von Kreditrisiken erschien den Sparkassen durch die steigenden regulatorischen Anforderungen notwendig.⁹² In der Tochtergesellschaft DSV Gruppe (Deutscher Sparkassen Verlag) werden alle Schriftstücke, wie z. B. Überweisungsträger oder Visitenkarten, erstellt und gedruckt.

Die Sparkasse Göttingen hat bisher nur wenige Aufgabenbereiche an gruppenfremde, externe Dienstleister ausgelagert. Neben einem Backup-Service in der Telefonie, der einsetzt, wenn alle Gesprächsplätze in den Sparkassen belegt sind oder außerhalb der Geschäftszeiten angerufen wird, trifft dies vor allem auf den Bereich Werttransport und die Versorgung von Geldautomaten mit Bargeld zu.

Die Digitalisierung interner Prozesse ist bei der Sparkasse Göttingen schon seit langem im Gange. Bereits in den 70er Jahren wurde z. B. angefangen, die Kontodaten der Kunden zu digitalisieren. Zurzeit wird das Dokumentenmanagement digitalisiert. Die Sparkasse strebt nicht an, alle Geschäftsprozesse vollständig zu digitalisieren. So soll z. B. in der Kreditvergabe (z. B. bei unklarer Bonität oder komplexer Finanzierung) auf den fallabschließenden Einsatz digitaler Assistenzsysteme verzichtet werden und den Beschäftigten ein Entscheidungsspielraum zur Verfügung stehen.

Der Digitalisierung an der Schnittstelle zum Kunden wurde, jenseits von Selbstbedienungsautomaten und des Zahlungsverkehrs, lange Zeit wenig Relevanz beigemessen. Inzwischen setzt jedoch ein Großteil der neueren digitalen Innovationen der Sparkasse an diesem Bereich an. In den Filialen werden die Kunden mit Tablets bedient. Neben der Möglichkeit die Bankgeschäfte über Online-Banking zu erledigen, werden jetzt verstärkt auch andere technische Kommunikationswege vorbereitet und künftig angeboten. Experten können via Live Chat bei Beratungsgesprächen in Sparkassenfilialen zugeschaltet werden. Außerdem wird eine persönliche Ansprache und Beratung via Online-Chat für Zuhause angeboten, wobei der Kundenbildschirm als Präsentationsfläche dient und Dokumente ggf. online gemeinsam ausgefüllt werden können. In strukturschwachen Gebieten soll diese Option dazu beitragen junge Kunden, weiterhin an die Sparkasse zu binden.⁹³

In Hinblick auf digitale Bezahlverfahren müssen sich Sparkassen gegen immer mehr Wettbewerber durchsetzen. Um die Bezahlanteile am Markt zu halten, haben sie deshalb das bargeldlose Bezahlverfahren „gi-

92 Vgl.: <https://www.s-rating-risikosysteme.de/ueber-uns/index.html> [eingesehen am 14.11.2016].

93 Vgl.: <https://verbandsbericht.sparkassenverband-niedersachsen.de/erreichen> [eingesehen am 14.11.2016].

rogo“ für Summen unter 20 Euro ins Leben gerufen, das über Funk (Near Field Communication, NFC) die Bezahlung über einen Chip auf der SparkassenCard am Bezahlterminal erlaubt, ohne Unterschrift oder die Eingabe eines Pins. Für den Online-Handel haben die Sparkassen giropay entwickelt, bei dem ähnlich wie beim Konkurrenten Paypal, Beträge im Internet sicher bezahlt werden können. Ferner wird die Anwendung GiroCode zur Verfügung gestellt. Sie soll die Fehler, die bei der Übertragung der langen IBAN-Nummern auf Überweisungsträger häufig unterlaufen, durch einen QR-Code, auf dem alle relevanten Zahlungsinformationen hinterlegt sind, vermeiden. Der Kunde fotografiert dabei den QR-Code mit dem Smartphone ab und bezahlt über den QR-Code-Leser seiner Sparkassen-App, ohne selbst die Nummern eingeben zu müssen.⁹⁴ Derzeit diskutieren die deutschen Sparkassen mit der App yomo (kurz für your money) eine überregionale Smartphone-Bank zu etablieren, bei der z. B. auch die Kontoeröffnung ausschließlich auf digitalem Weg erfolgen würde. Da bei den Sparkassen das Regionalprinzip gilt, müssten dem jedoch alle Sparkassen zustimmen.

Negative Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigten äußern sich vor allen in einer zunehmenden Arbeitsverdichtung und einer steigenden Anforderung, die auch zu mehr Überstunden führt. Während früher der Arbeitsalltag von Beschäftigten von einem Wechsel zwischen komplexen und einfachen Arbeiten geprägt war, sind mit der zunehmenden Digitalisierung die einfachen und monotonen Arbeiten, wie z. B. die Eingabe von Daten, von digitalen Assistenzprogrammen übernommen worden. Übriggeblieben sind nur komplexere Tätigkeiten. Zusätzlich hat die Übernahme von Teiltätigkeiten im Rahmen von Digitalisierungs- und Automatisierungsprozessen zu einer Umstrukturierung der Aufgabengebiete geführt. War früher ein Beschäftigter für ein bestimmtes Aufgabengebiet zuständig, sind die Bereiche jetzt neu zusammengesetzt worden und der Verantwortungsbereich des entsprechenden Beschäftigten gestiegen. Hinzu kommen kürzere Innovations- und Produktzyklen, die eine immer wieder neue Einarbeitung der Beschäftigten verlangen. Die zunehmende Zahl von Überstunden entsteht auch durch die Entgrenzung der Arbeitszeit im Rahmen betrieblicher Notwendigkeiten oder Kundenwünsche. So ermöglicht die variable Arbeitszeit die flexible Anpassung an Kunden- oder Unternehmensanforderungen auch weit über die früher üblichen Arbeitszeitkorridore hinaus. Kunden verlangen nach Terminen am Abend und an den Wochenenden.⁹⁵

94 Vgl.: <https://verbandsbericht.sparkassenverband-niedersachsen.de/leitthemen/bezahlen> [eingesehen am 14.11.2016].

95 Interview mit Personalrat Sparkasse Göttingen am 9.11.2016.

Der Personalrat geht davon aus, dass zukünftig bisher in den Filialen dezentralisierte Tätigkeiten nun unter Nutzung digitaler Technologien und Assistenzprogrammen zunehmend zentralisiert werden oder entfallen. Hiermit verbunden wäre ein weiterer Rückgang des Personalbedarfs. Die Standardisierung von Arbeitsprozessen im Rahmen der Digitalisierung wird dazu führen, dass Arbeitsaufgaben den technischen Systemen zuarbeiten und die Arbeits- und Entscheidungsautonomie der Beschäftigten in den Filialen eingeengt wird.⁹⁶ Die Sparkasse Göttingen merkt jedoch an, dass alle wesentlichen Entscheidungen auch künftig durch Beschäftigte getroffen werden.

3.4.7 Zusammenfassung: Der Einfluss von Digitalisierung, Outsourcing und Deregulierung auf den Strukturwandel und die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Bankensektor

Die in den 90er Jahren einsetzende Veränderung der Arbeit von Bankbeschäftigten mit mehr Orientierung auf den Verkaufsprozess und Einführung von Profit Centern wird verstärkt durch neue Digitalisierungs- und Automatisierungsprozesse. Zum Beispiel schlägt heute unter Nutzung von computergestützten Customer-Relationship-Management-Anwendungen der Bankmitarbeiter dem Kunden vorgegebene Bankprodukte und -dienstleistungen vor. Der Verkaufserfolg kann durch digitales Leistungscontrolling regelmäßig überprüft werden. Von Bankkaufleuten wird heute erwartet, dass sie den Privatkunden bei zunehmendem Wettbewerb und Kostendruck verstärkt Produkte und Bankdienstleistungen verkaufen, wobei die Anforderungen an ihre sozialen Kompetenzen im Hinblick auf ein generell anspruchsvolleres Kundenverhalten gestiegen sind. Die individuelle fachliche Qualifizierung ist dagegen wegen der Reduzierung auf Standardprodukte weniger ausschlaggebend. Bankkaufleute klagen häufiger als Beschäftigte anderer Branchen über Belastungen durch Stress.

Auch andere Arbeitsprozesse werden zunehmend zentralisiert und standardisiert. Funktionen des Front-Office-Bereichs werden in das Back Office verlagert und in der Dunkelverarbeitung automatisiert. Insgesamt führen die zentralisierte Vertriebssteuerung und die Standardisierung und Automatisierung von Arbeitsprozessen dazu, dass sich die Entscheidungsspielräume für Bankmitarbeiter verringern. Das Arbeiten wird zunehmend als fremdbestimmt empfunden.

⁹⁶ Interview Personalrat Sparkassenverband Niedersachsen am 14.9.2016.
Interview mit Personalrat Sparkasse Göttingen am 9.11.2016.

Die Ausführung und Übernahme von Teilaufgaben im Rahmen von Digitalisierung und Automatisierung gehen zulasten ganzheitlicher Arbeitsaufgabenzuschnitte und führen auch dazu, dass Aufgabenfelder zusammengelegt werden. Durch die Zusammenlegung der Aufgabenfelder kann der Verantwortungsbereich des einzelnen Beschäftigten ausgeweitet werden.

Der Wegfall einfacher und monotoner Arbeiten durch Automatisierungs- und Digitalisierungsprozesse hat zur Folge, dass die Arbeitsverdichtung unter den Beschäftigten stark angestiegen ist. Hinzu kommt, dass die Prozesslaufzeiten, insbesondere die Softwarezyklen, sich zunehmend verkürzen und eine ständige Neueinarbeitung verlangen.

Diese Trends verlaufen im Bankensektor in Norddeutschland nicht anders als im restlichen Bundesgebiet. Die Unternehmensfallbeispiele zeigen, dass insbesondere händische Tätigkeiten sowie aber auch der Sekretariatsbereich durch die Digitalisierungs- und Automatisierungsprozesse stark gefährdet sind. Insgesamt ist der Bankenbereich ein Arbeitsmarkt für beruflich Qualifizierte. Ungelernte oder geringfügig Beschäftigte und Leiharbeitskräfte sind unterproportional im Vergleich zu anderen Branchen vertreten.

Die Beschäftigtenzahlen sind insgesamt seit Jahren rückläufig. Das Kundenverhalten verändert sich, anstatt Face-to-Face-Beratung und einem Besuch in der Filiale werden Online-Banking und digitale Medien bevorzugt. Die Banken reagieren darauf, indem neue technische Kommunikationswege, wie z. B. Live Chats angeboten werden. Hierfür bieten die Sparkassen in Niedersachsen eine Weiterbildung zum Multikanalberater für Beratung und Verkauf über digitale Medien an. Allerdings unterstützt die Digitalisierung der Kommunikationswege auch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, z. B. am Abend und am Wochenenden, und führt zu einer Entgrenzung der Arbeitszeit.

Die Unternehmensfallstudien legen nahe, dass die Digitalisierungs- und Automatisierungsprozesse im Bankensektor in Zukunft weitergehen werden. Standardisierung von Arbeitsprozessen, die Nutzung von Assistenzsystemen und eine Überwachung der Arbeitsleistungen werden Handlungsspielräume der Beschäftigten weiter einschränken.⁹⁷ Aufgrund der Präferenz eines zunehmend größer werdenden Kundenanteils Finanzdienstleistungen über digitale Kommunikationswege zu nutzen, verliert der persönliche Austausch zwischen Kunden und Bankbeschäftigten in den Filialen an Bedeutung. Zusammen mit der weiter steigenden Digitalisierung von Arbeitsprozessen wird diese Entwicklung zu einem weiteren Rückgang der Beschäftigtenzahlen in der Bankenbranche

97 Vgl. auch Roth (2015).

führen. Hinzu kommen perspektivisch Substitutionseffekte, die aus dem Wegfall von Aufgabenfeldern der Banken durch fortschreitende Entwicklungen in der digitalen Technik resultieren (z. B. Funktionsverlust von Bargeld in vielen geschäftlichen Transaktionen).

Befunde zur Entwicklung im Bankensektor - aktuelle Auswirkungen der Trends

- Niedrigzinsumfeld und verstärkter Wettbewerb erhöhen den Kostendruck
- Einführung digitalisierter Finanzdienstleistungen an der Kundenschnittstelle noch zögerlich, bankfremde Unternehmen besetzen das Feld (FinTechs)
- Rückgang der Anzahl von Kreditinstituten und Beschäftigungsabbau
- Vorschriften zur strikteren Regulierung aus Basel III führen zum Aufbau von Beschäftigung in den Bereichen Unternehmenssteuerung und Kontrolle
- Rückgang von Beschäftigung durch Automatisierung und Digitalisierung vor allen bei manuellen Tätigkeiten sowie im Sekretariatsbereich
- Hoher Anteil von Outsourcing an spezialisierte Unternehmen in der Branche, führt mitunter zu schlechteren Arbeitsbedingungen
- Zentralisierte Vertriebssteuerung mit computergestützten Customer-Relationship-Management (CRM-)Anwendungen und digitales Leistungscontrolling im Rahmen der Profit Center-Methoden führen zu gestiegenem Verkaufsdruck und Belastung bei den Beschäftigten
- Standardisierung und Automatisierung von Tätigkeiten des Front-Office-Bereiches in der Dunkelverarbeitung des Back Office führen zu einer Verringerung der Entscheidungsspielräume und fremdbestimmtem Arbeiten
- Kürzere Innovations- und Produktzyklen verlangen immer wieder neue Einarbeitung der Beschäftigten
- Verändertes Kundenverhalten mit Schwerpunktsetzung auf Nutzung von IT und wenigen Besuchen in den Filialen führt zu Digitalisierung von Kommunikationswegen und dem Ausbau von digitalen Kompetenzen der Bankbeschäftigten aber auch zur Entgrenzung von Arbeitszeiten

Erwartete Entwicklungen

- Zunehmende Digitalisierung verringert eigenständige Handlungsspielräumen der Beschäftigten
- Digitale Kommunikationswege treiben den Rückgang der Anzahl der Filialen weiter an

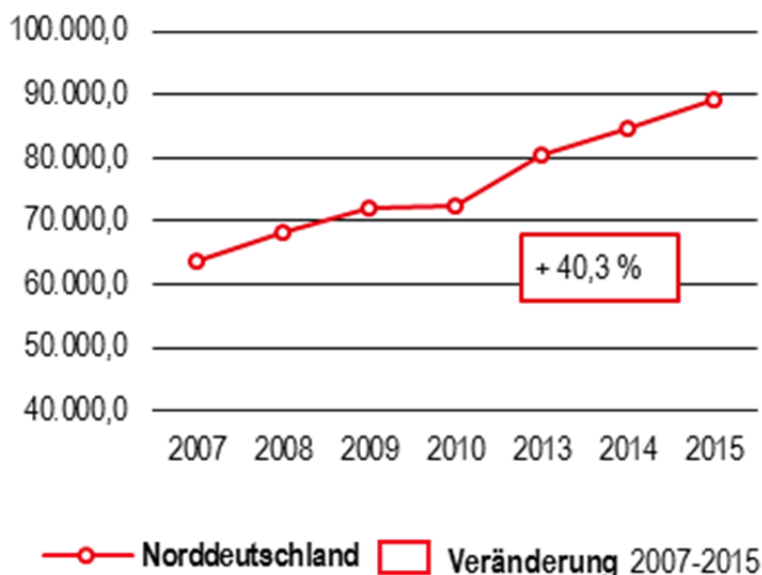
- Substitution von Beschäftigung und Aufgabenfelder von Banken durch fortschreitende Entwicklung in der digitalen Technik (weiterer Bedeutungsverlust von Bargeld)

3.5 IT-Branche

3.5.1 Einleitung

In der IT Branche in Norddeutschland sind insgesamt rund 90.000 Menschen sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Der Beschäftigungsanstieg in diesem Bereich war hoch, zwischen 2007 und 2015 stieg die Anzahl der Beschäftigten um mehr als 40 Prozent (der Anstieg liegt etwa auf dem Niveau des Beschäftigtenwachstums deutschlandweit im selben Zeitraum). Das heißt, seit 2007 sind etwa 25.000 Beschäftigte in Norddeutschland hinzugekommen.⁹⁸

Abbildung 12: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der IT-Branche in Norddeutschland, 2007–2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Eigene Darstellung

Ebenso dauerhaft steigend ist die Zahl der Unternehmen für IT-Dienstleistungen, auch in Norddeutschland. Die Gründe dafür liegen neben den immer noch beobachtbaren Effekten aus der Liberalisierung

98 In dieser Studie wird nur die Beschäftigung in der Branche der IT-Dienstleistungen untersucht. Wenngleich es inzwischen in allen Branchen einen relevanten Anteil an IT-Fachleuten gibt, arbeitet immer noch der größte Anteil der IT-Fachkräfte in Unternehmen, die zur IT/TK-Branche zählen (siehe Bundesagentur für Arbeit 2016: Der Arbeitsmarkt für IT-Fachleute in Deutschland. März 2016). Umgekehrt sind natürlich nicht alle Beschäftigten in der IT-Branche IT-Fachleute.

des Telekommunikationsmarktes an dem wachsenden Angebot von IT-Service Dienstleistungen.

Die Zahl der Erwerbstätigen in der Branche ist mit knapp 130.000 Personen in Norddeutschland deutlich höher als die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, da hierin u. a. auch die Selbstständigen miteingerechnet werden. Genaue Zahlen für Norddeutschland liegen hier nicht vor, es kann aber davon ausgegangen werden, dass der Anteil der Selbstständigen in der IT-Branche, in der viel über Soloselbständigkeit und Freelancer-Modelle gearbeitet wird, „traditionell“ höher ist als in anderen Branchen.⁹⁹

In der IT-Branche werden IT-Fachkräfte extern vor allem für die Softwareentwicklung oder -programmierung und Beratung eingesetzt. Die Branche arbeitet zunehmend projektbasiert und dafür kommen in wachsendem Maße Fremdpersonal über Arbeitnehmerüberlassung, Werkverträge, befristete Beschäftigung und Solo-Selbständige bzw. Freelancer zum Einsatz. Bereits im Jahr 2010 veröffentlichte der Branchenverband BITKOM eine Studie aus der hervorgeht, dass 18 Prozent aller Beschäftigten in der IT-Branche selbstständig tätig sind (Deutscher Bundestag 2013, S. 49).

Tabelle: 4: Erwerbstätige und Umsatz in der IT-Branche in Norddeutschland, 2014

IT-Branche 2014	Erwerbstätige	Umsatz in Mio. Euro
Hamburg	52.120	8.890
Mecklenburg-Vorpommern (2013)	6.470	649
Niedersachsen	54.572	7.093
Schleswig-Holstein	15.941	1.716
Norddeutschland	129.103	18.348

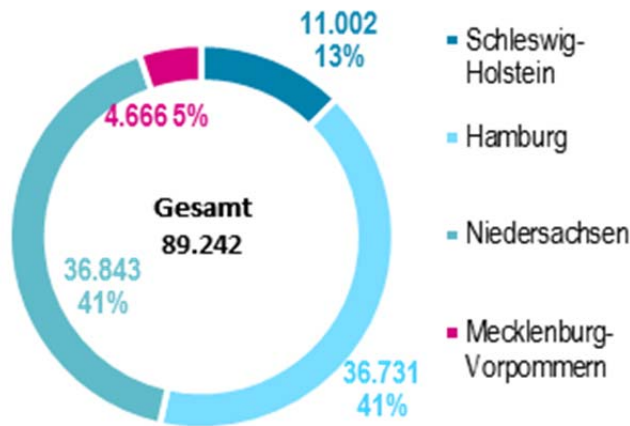
Quelle: Statistische Ämter der Länder (Statistikamt Nord, Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern); Eigene Berechnungen

Wenn es um die IT Branche im Norden geht, dann steht Hamburg seit einigen Jahren deutlich im Fokus des Interesses von Analysen und Branchenberichten. Das ist nicht verwunderlich, fand doch das größte Wachstum der insgesamt boomenden Branche im Norden in der Hansestadt statt. Rund 35.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte zählen alleine in Hamburg zur IT-Branche, das sind ebenso viele wie im gesamten Flächenland Niedersachsen. In Schleswig-Holstein arbeiteten 2015

⁹⁹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2016b).

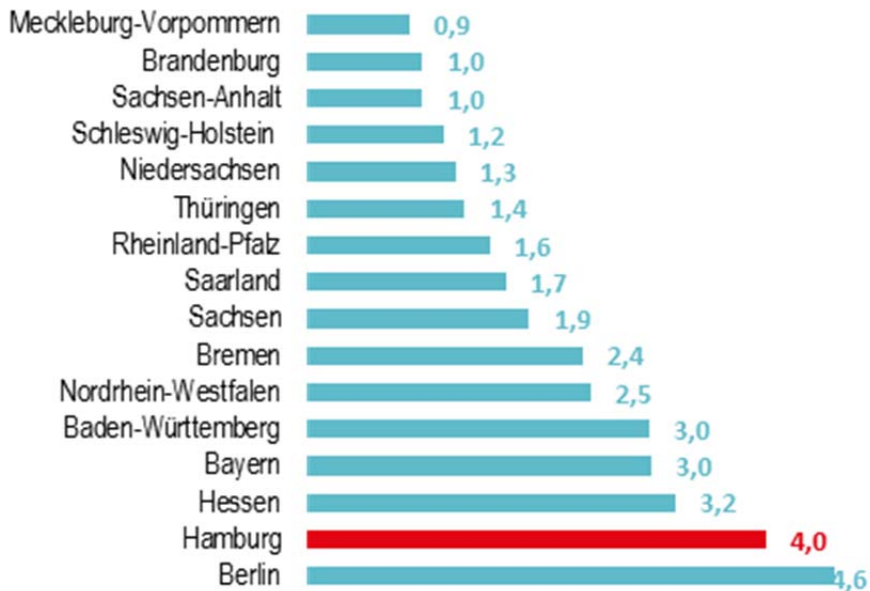
etwa 11.000 und in Mecklenburg-Vorpommern knapp 5.000 Menschen sozialversicherungspflichtig in der Branche.

Abbildung 13: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der IT-Branche nach Bundesländern, 2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Eigene Darstellung

Abbildung 14: Anteil der IT-Branche an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, in % 2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Eigene Darstellung und Berechnungen

Auch gemessen an der Gesamtbeschäftigung der Bundesländer spielt die norddeutsche IT-Branche nur in Hamburg eine gewichtige Rolle. Rund 4 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten waren 2015 in Hamburg in der IT-Branche tätig; im bundesweiten Vergleich lag ihr Anteil nur in Berlin noch etwas höher. Für die anderen Norddeutschen Flächenländer bewegt sich der Anteil der IT-Beschäftigten im 1 Prozent-Bereich.

Der hier als IT Branche untersuchte Wirtschaftszweig in Norddeutschland setzt sich statistisch aus drei verschiedenen Teilbranchen zusammen. Dazu gehören die

- „Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie“ (WZ 62.0¹⁰⁰)
- das „Verlegen von Software“ (WZ 58.2) (vor allem von Computerspielen)
- und allgemeine „Informationsdienstleistungen“ (WZ 63.0¹⁰¹).

Die Branche ist in den vergangenen acht Jahren vor allem im Bereich der Informationstechnologie gewachsen, die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten stieg hier in Norddeutschland um knapp die Hälfte an. Auch die Zahl der Beschäftigten im Bereich Verlegen von Software ist stark angestiegen, allerdings von einem insgesamt sehr geringen Niveau aus. Einen Beschäftigungsrückgang verzeichnet dagegen der Bereich der Informationstechnologien. Ein Grund dafür könnte sein, dass in diesem Segment auch die Arbeit von klassischen Nachrichtenagenturen erfasst wird. Angesichts der fortschreitenden Digitalisierung im medialen Bereich stecken diese eher journalistischen Dienstleistungen anhaltend in der Krise.

Boomende IT – schrumpfende TK-Branche

Es gibt in der IT-Branche bei den Angeboten der Internetdienstleister große Überschneidungen mit den Geschäftsfeldern und Tätigkeiten der etablierten Telekommunikationsanbieter. Die großen Telefongesellschaften wie Deutsche Telekom, Vodafone oder Telefonica Deutschland (O2) als ehemals klassische Festnetz- und Mobilfunkanbieter sind heute gleichzeitig auch Anbieter von Internetservice und -dienstleistungen. Statistisch macht es die Abgrenzung der IT-Branche gegenüber TK-Dienstleistungen schwieriger. Ein großes Unternehmen wie die Telekom

100 Nach Statistischem Bundesamt WZ 2008, umfasst diese Gruppe im Wesentlichen das Entwickeln, Anpassen, Testen und die Pflege von Software und Computersystemen, sowie die Verwaltung und den Betrieb von Computersystemen oder Datenverarbeitungsanlagen eines Kunden vor Ort.

101 Nach Statistischem Bundesamt WZ 2008 gehören dazu v. a. Tätigkeiten von Suchmaschinen-Portalen, Datenverarbeitung und Hosting.

etwa mit ihren verschiedenen Betriebsstätten wird je nach Haupttätigkeit statistisch in der Telekommunikation oder den IT-Dienstleistungen geführt. Verschiebungen innerhalb dieser großen Unternehmen, mit wachsenden Anteilen im digitalen und IT-Bereich und schrumpfenden Unternehmensteilen im Bereich der klassischen Telefonie und Telekommunikation lassen sich auch in der gesamten Branchenentwicklung ablesen.

Ein deutlicher Trend ist die wachende Diskrepanz zwischen städtischen und ländlichen Bereichen. Die großen TK-Anbieter wie Telekom, Vodafone und Telefonica Deutschland ziehen sich in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern zunehmend „aus der Fläche“ zurück. Ehemals große Standorte der Unternehmen wurden geschlossen oder die Beschäftigung stark reduziert, dazu gehören Kiel, Flensburg, Rendsburg, Lübeck oder Rostock.

Zusammengenommen schrumpft die TK-Branche seit einigen Jahren stark in der Anzahl ihrer Beschäftigten. Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen für den Bereich Telekommunikation zeigt das entsprechende Bild: 2016 waren nur noch rund 9.470 Menschen in Norddeutschland sozialversicherungspflichtig in der Telekommunikationsbranche beschäftigt. Das ist ein Rückgang von rund einem Drittel in den vergangenen acht Jahren (2008: 14.140 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte). In Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern ging die Zahl der Beschäftigten am deutlichsten um 40 Prozent bzw. um 50 Prozent zurück.

Stattdessen konzentrieren sich die Anbieter auf Ballungszentren wie Hamburg. Allerdings wird dort nicht in dem Umfang Beschäftigung wiederaufgebaut, wie sie zuvor in der Fläche abgebaut wurde. Nach Einschätzung der Interviewpartner kann hier als Erfahrungswert angenommen werden: bei Standortverlagerung wird ein Drittel der Beschäftigten gar nicht erst an den neuen Standort mitgenommen und ein Drittel arbeitet nur noch zum Übergang am neuen Standort und scheidet danach aus.

Der Abbau betrifft nicht nur die „Alt-Anbieter“ wie die Deutsche Telekom, sondern ist derzeit eher branchentypisch. Geschäftsmodelle wie Telefonie oder auch Kurznachrichtendienste sind nicht mehr so profitabel wie einst und die Zahl der Wettbewerber hat sich erhöht. Die Konkurrenz von Instant-Messengern wie WhatsApp lässt die Umsätze im SMS-Geschäft einbrechen. Die TK-Anbieter wie Deutsche Telekom tun sich schwer mit den Angeboten der sogenannten Over the Top Player¹⁰² wie Google, Facebook oder Skype. Hinzu kommt, dass sich die TK-Branche europaweit konsolidiert, d. h. es finden reihenweise Zukäufe und Auf-

102 Die OTT sind datenintensive Dienste/Plattformen, die aus Sicht der Netzbetreiber zwar die Netze belasten, an denen die Netzbetreiber selbst aber nichts verdienen.

käufe statt. Dem Verdrängungswettbewerb fallen viele Arbeitsplätze zum Opfer.

Andererseits wachsen die Anbieter in anderen Gebieten, die erst durch die erweiterten digitalen Möglichkeiten in den vergangenen Jahren aufgekommen sind. Dazu gehört vor allem das Cloud Computing¹⁰³, das sowohl im gewerblichen als auch im privaten Bereich die größten Wachstumsraten verzeichnet. In diesem Geschäftsfeld sind US-Anbieter wie Amazon (mit Amazon Web Services), Microsoft, Oracle und zunehmend auch Google dominierend. Vor allem Amazon ist hier in den Wettbewerb mit den eher klassischen IT-Anbietern wie IBM oder Oracle eingestiegen. Auch die Telekom Tochter T-Systems versucht inzwischen mit Cloud-Angeboten Unternehmenskunden und damit nennenswerte Marktanteile in diesem Segment zu gewinnen.

Bei fast allen (größeren) Unternehmen in der IT-Branche in Norddeutschland finden derzeit Restrukturierungen in der ein oder anderen Form statt.

3.5.2 Beschäftigungsstruktur, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der IT-Branche

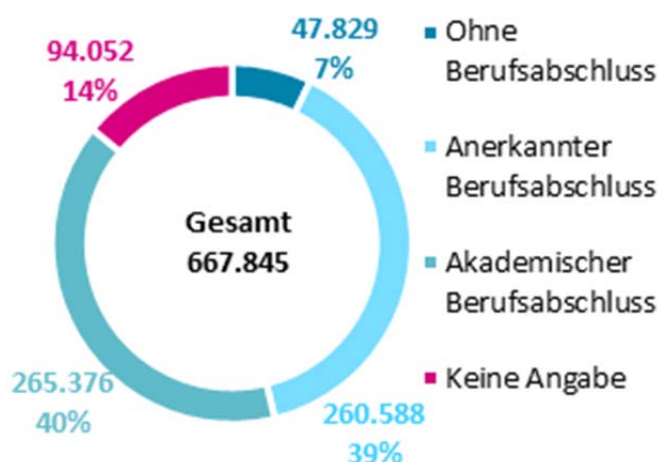
Die Beschäftigten in der IT-Branche sind in Deutschland im Durchschnitt etwas jünger als in anderen Branchen und verfügen anteilig über höher qualifizierte Berufsabschlüsse. Auch in Norddeutschland haben 40 Prozent der Beschäftigten in der Branche einen akademischen Berufsabschluss und der Anteil der Beschäftigten älter als 50 Jahre ist mit nur 11 Prozent vergleichsweise klein.

Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse sind in der IT-Branche in Norddeutschland in den letzten acht Jahren um rund ein Viertel zurückgegangen. Seit 2009 sinken hier die Zahlen und scheinen sich auf eine Größenordnung von rund 6.000 ausschließlich geringfügig Beschäftigten in der norddeutschen IT-Branche einzupendeln.

Ein Grund für diesen Rückgang könnte die fortwährende Auslagerung von Bereichen des Kundenservice und -betreuung von IT-Unternehmen und weiteren Bereichen sein, die nicht zum Kerngeschäft zählen sein (z. B. Reinigung). Minijobs finden sich typischerweise in diesen Bereichen.

103 Cloud Computing bezeichnet die Möglichkeit einen Zugang zu IT-Leistungen und IT-Infrastruktur (z.B. Datenspeicher oder Software) anstatt über lokal installierte Rechner über das Internet bzw. „die Cloud“ zu erhalten.

Abbildung 15: Beschäftigt in der IT-Branche nach Qualifikation in Norddeutschland, 2015

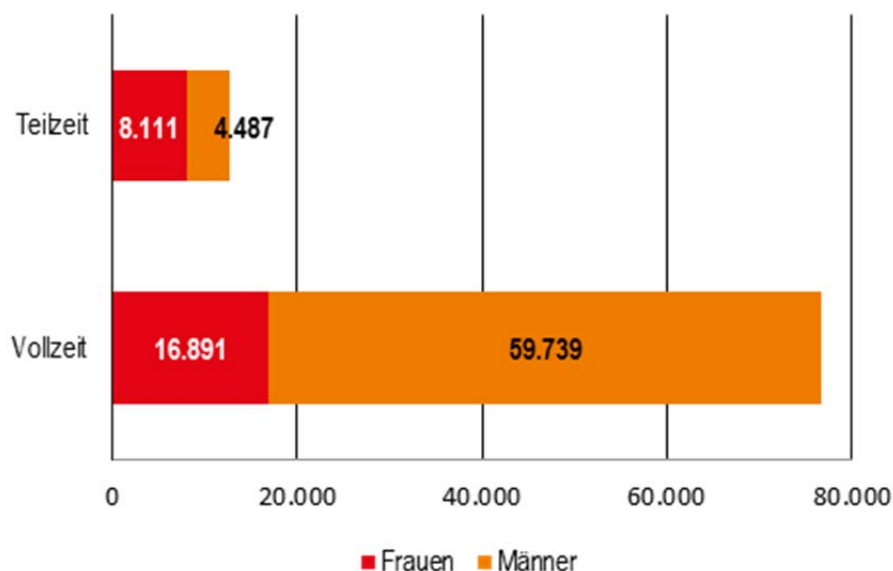


Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Eigene Darstellung und Berechnung
Hinweis: Es liegen nicht für alle Beschäftigten Angaben zur Qualifikation vor.

Ein weiterer Grund, warum die Branche weniger auf geringfügige Beschäftigungsverhältnisse zurückgreift, ist der hohe Anteil an nicht standardisierten und flexiblen Arbeitsverhältnissen (Freelancer, Beschäftigte aus Arbeitnehmerüberlassungen, Praktikant etc.) in diesem Bereich. Geringfügige Beschäftigung spielt in der IT Branche daher eine untergeordnete Rolle.

Die IT-Branche in Norddeutschland ist auch keine Branche mit einem Schwerpunkt an Teilzeitbeschäftigung. Nur 14 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten arbeiten in Teilzeit, das ist im Vergleich zu anderen Branchen unterdurchschnittlich. Wie in den meisten Branchen, sind es auch in der IT-Branche vor allem Frauen, die in Teilzeit arbeiten. Rund zwei Drittel der Teilzeitstellen sind mit Frauen besetzt, während ihr Anteil bei den Vollzeitstellen bei nur etwa einem Fünftel liegt. Insgesamt liegt der Anteil von Frauen unter den IT-Beschäftigten in den norddeutschen Bundesländern nur bei 28 Prozent. Die IT-Branche in Norddeutschland (und bundesweit) ist nach wie vor eine männlich dominierte Branche, mit einem vergleichsweise großen Anteil an sozialversicherungspflichtigen Vollzeitstellen, kombiniert mit einem hohen Aufkommen an Selbständigen und Freelancern.

Abbildung 16: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der IT-Branche nach Arbeitszeit und Geschlecht in Norddeutschland 2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Eigene Darstellung

Die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der IT-Branche unterscheiden sich je nach Teilbereich deutlich voneinander, die Spannweite in Bezug auf Unternehmen, Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen ist groß. In der Darstellung der Beschäftigungsbedingungen werden zuge-spitzt verglichen: auf der einen Seite die „alten“ TK-Anbieter, die Dino-saurier auf dem Markt, mit gewachsenen Beschäftigungs- und Organisa-tionsstrukturen sowie dem festen und tariflich gut abgesicherten lebens-langen Arbeitsverhältnis. Auf der anderen Seite die jungen Kreativen bei den IT-Dienstleistern, die mit allen Freiheiten und Risiken des modernen Arbeitslebens konfrontiert sind.

Vor allem in den Großstädten gibt es eine nicht fest definierte Gruppe der „digitalen Boheme“, die Wert auf mobiles, flexibles und unkonventio-nelles arbeiten legt. Diese kreativen Freelancer sind auch, aber nicht immer innerhalb der IT-Branche beschäftigt. Es gibt ebenso die Crow-dworker unter den IT-Fachkräften, die ungewollt jenseits einer Festan-stellung arbeiten und es gibt die Beschäftigten, die die Strukturen von Start-ups, Innovation Labs und projektorientierten Teams, mit der Mi-schung von Festangestellten und Externen attraktiv finden.

Andererseits zeigen die Beispiele der Callcenter (siehe Fallstudie Callcenter) und die Ausgliederungen und der Stellenrückgang bei den etablierten IT/TK-Anbietern, dass jenseits des Bildes der kreativen jun-

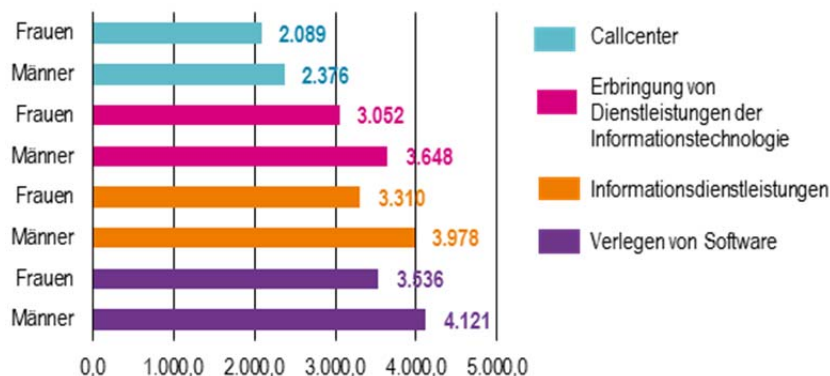
gen Wilden vor allem eine Umschichtung hin zu mehr prekären und tariflosen Beschäftigungsverhältnissen stattfindet und die permanente Reorganisation in den Unternehmen zu großen Unsicherheiten bei den Beschäftigten führen.

Flache Hierarchien, Raum für Kreativität und Innovationen, eine familiäre Atmosphäre und Vertrauenskultur in den Unternehmen und eine starke Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit – diese Aspekte standen lange für die Arbeitsbedingungen in der IT-Branche als attraktives Gegenstück zur konventionellen Unternehmenskultur in anderen Branchen. Boes et al. (2009) bescheinigten der IT-Branche aber bereits 2009, dass hier eine „Zeitenwende“ stattgefunden habe und diese Art der vermeintlich gelebten Unternehmenskultur längst der Vergangenheit angehört. Es gibt eine Reihe von Untersuchungen zu den Arbeitsbedingungen in der IT-Branche, die sich vor allem mit den Auswirkungen flexibler Arbeitsformen, den gewachsenen Anforderungen an die Beschäftigten, den unsicheren Beschäftigungsverhältnissen und dem Zusammenhang von Arbeitszeiten und Gesundheit beschäftigen (Kämpf 2008, S. 297; Keller/Seifert 2011; Roth 2014; Schulze Buschoff 2012). Beschäftigte in der IT-Branche sind demnach weit häufiger von psychischen Erkrankungen betroffen als Beschäftigte anderer Branchen (Baumgarten/Jäckel et al. 2014). Denn digitale Arbeit unterliegt oftmals nicht nur einem hohen Anspruch an Kreativität und Flexibilität, was vielfach entgrenzte Arbeitszeiten und letztlich ein „Mehr“ an Arbeit bedeutet. Sondern auch die Arbeitsorganisation in der IT-Branche hat sich durch die wachsenden Möglichkeiten der Digitalisierung grundlegend verändert. Gestiegene Transparenz und Vergleichbarkeit zwischen den Beschäftigten durch die digitale Erfassung von Arbeitsprozessen und dem Messen von Outputs tragen zu steigendem Druck für die Einzelnen bei (Dueck 2011 in Schwemmler/Wedde 2012, S. 55).

Entlohnung und Mitbestimmung

In den Unternehmen der IT-Branche sind betriebliche Mitbestimmungsstrukturen und die Beschäftigtenvertretung durch Betriebsräte nur schwach ausgeprägt und der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist vergleichsweise niedrig. Im Jahr 2013 fielen nur rund 35 Prozent der IT-Beschäftigten in Westdeutschland und 23 Prozent der Beschäftigten in Ostdeutschland unter tarifliche Regelungen, d. h. es fanden vor allem Haustarifverträge in den Unternehmen Anwendung. Nur acht bzw. vier Prozent der IT-Unternehmen in den west- bzw. ostdeutschen Bundesländern waren überhaupt tariflich abgedeckt.

Abbildung 17: Durchschnittlicher Bruttomonatsverdienst von Fachkräften in der IT-Branche nach Geschlecht, in Euro/1. Quartal 2015



Quelle: Statistisches Bundesamt, Bruttomonatsverdienste nach Wirtschaftszweigen

Das bedeutet, dass Arbeitsverträge mit Regelungen zu Arbeitsbedingungen und Verdienst in der Branche vor allem individuell ausgehandelt werden. Die Gehaltsstrukturen sind entsprechend differenziert und es gibt deutliche Unterschiede je nach Tätigkeitsbereich und Geschlecht. Vor allem die Callcenter-Beschäftigten haben von Lohnerhöhungen durch die Einführung des Mindestlohnes profitiert.

Insgesamt ist die Haltung der Beschäftigten in der IT-Branche gegenüber kollektiven Interessenvertretungen eher ablehnend. Auf der einen Seite gibt es einen hohen Anteil an Freelancern und Soloselbständigen. Auf der anderen Seite arbeiten die Beschäftigten oftmals in Kleinstunternehmen mit engen persönlichen Kontakten und flachen Hierarchien. Eine aktuelle Studie zum speziellen Zweig der Gamesbranche in Deutschland fasst es folgendermaßen zusammen: „Die überbetriebliche kollektive Interessenvertretung, beispielsweise durch Gewerkschaften, halten die Befragten weitgehend nicht für sinnvoll, weil sie keine grundsätzlich unterschiedlichen Interessenlagen zwischen Angestellten, Unternehmern und Solo-Selbständigen in der Gamesbranche ausmachen können“ (Hoose 2016, S. 265). An der Schnittstelle zur Kunst- und Kreativwirtschaft ist die Identifikation der Beschäftigten mit dem eigenen Produkt und mit dem Unternehmen vor allem in der Spieleentwicklung besonders hoch. Unsicherheiten im Beschäftigungsverhältnis und niedrige Bezahlungen werden folglich nicht als Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Konflikt wahrgenommen (Hoose 2016, S. 261 ff.).

Vielfach wird das Bild der jungen Beschäftigten in der Branche herangezogen, die sich Überstunden und freiwillige Wochenendarbeit von

ihrem Arbeitgeber mit kostenlosem Obst, Freibier und einem Tischkicker im Büro „vergüten“ lassen. Das Bild mag überzogen sein, es weist allerdings auf ein Kernrproblem hin. Denn auf der einen Seite gibt es einen Mangel an IT-Fachkräften und auf der anderen Seite sind gerade junge Beschäftigte in der Branche mit niedrigen Gehältern und wenig Beschäftigungssicherheiten und -perspektiven konfrontiert. Nach Aussagen der Interviewpartner gilt dasselbe auch zunehmend für die etablierten IT/TK-Unternehmen wie z. B. IBM. Spätestens wenn es um Familienplanung, der Frage nach Fort- und Weiterbildungen oder mit zunehmendem Alter auch um Aspekte der Work-Life-Balance geht, werden solche Bedingungen in der Branche für die Beschäftigten zum Problem.

3.5.3 Digitalisierung und Outsourcingprozesse in der IT-Branche

In einer Branche wie der IT-Branche, die aufgrund ihrer angebotenen Produkte und Arbeitsverfahren per se einen hohen Grad an Digitalisierung aufweisen, werden die Möglichkeiten, die der Einsatz digitaler Technologien in der Arbeitswelt mit sich bringen, oft schneller umgesetzt als in anderen Branchen. Die neuen digitalen Möglichkeiten haben hier einige ganz spezifische Auswirkungen:

In erster Linie profitiert die Branche davon, dass IT-Dienstleistungen inzwischen in allen Bereichen des Wirtschaftslebens nachgefragt werden. Das rasante (Beschäftigungs-)Wachstum der Branche liegt vor allem in der Digitalisierung anderer Wirtschaftszweige begründet. Kaum ein Unternehmen kann heutzutage auf Dienstleistungen aus der IT Branche verzichten und die meisten kaufen diese extern ein bzw. lagern den eigenen IT Workload aus.

Gleichzeitig sind es die IT-Unternehmen selbst, die Teile ihrer Geschäftstätigkeiten outsourcen, sowohl durch die Verlagerung von Unternehmensstandorten ins Ausland als auch durch Vergabe von Leistungsaufträgen an andere IT-Unternehmen. Viele deutsche IT-Unternehmen setzen dabei nach wie vor auf Outsourcing-Dienstleistungen aus Osteuropa (near-shoring) oder klassischerweise aus Indien (off-shoring). Digitale Entwicklungen wie das Cloud Computing haben das Wachstum von Outsourcing Services und Providern in der IT-Branche in den letzten Jahren in die Höhe schnellen lassen. Dabei gehören die traditionellen Anbieter wie Deutsche Telekom zu den Unternehmen, die einerseits selbst am meisten auslagern und andererseits die größten Anbieter von Outsourcing Dienstleistungen im IT Bereich sind.

Cloud Computing ist nur eine von mehreren Entwicklungen der Digitalisierung, die sich zurzeit und zukünftig auf die Beschäftigung im IT Bereich auswirkt, das gilt sowohl für die Beschäftigten direkt in der IT Branche, als auch für die IT Beschäftigten in anderen Branchen. Die Nutzung verschiedener digitaler Technologien durch die Unternehmen, die sich in immer kürzeren Abständen aktualisieren, führen dazu, dass Tätigkeitsbereiche neu entstehen, sich verändern oder vollständig verschwinden. Relativ junge Berufsbilder wie z. B. der Webdesigner wandeln sich bereits wieder bzw. werden weit weniger nachgefragt, da benutzerfreundliche Tools und Oberflächen die Erstellung oder das Pflegen von Webseiten grundsätzlich auch ohne Expertise möglich machen. Die Nutzung von Cloud-Services etwa bedeutet Outsourcing und das macht manche Tätigkeiten innerhalb der Unternehmen weitgehend überflüssig, wie z. B. die Systemadministratoren, da inzwischen ein Großteil des IT-Managements in die Cloud verschoben wird.

Digitalisierungseffekte innerhalb der IT-Unternehmen bedeuten auch, dass die hauseigene IT und sämtliche Geschäftsbereiche fortlaufend auf Möglichkeiten der Rationalisierung, der Standardisierung und Vereinfachung und die kostengünstigste Anwendung überprüft werden.

Durch den Einsatz von erweiterten digitalen Technologien können Personalkosten eingespart werden, z. B. über den Wegfall von geringer qualifizierten Arbeiten. Auch bei den IT-Unternehmen gibt es ein großes Potenzial an routinemäßig ausgeführten Tätigkeiten, die standardisiert und damit etwa über eine Software automatisch ausgeführt werden können. Außerdem werden Tätigkeitsbereiche stark vereinfacht und in einzelne zunehmend computergestützte Arbeitsschritte zerlegt. Dadurch werden z. B. das spezifische Erfahrungswissen von Beschäftigten oder das Verständnis über dahinterliegende Prozesse weitgehend überflüssig.

Das betrifft nicht nur die geringer qualifizierten Arbeiten. Das Zerlegen von Tätigkeiten und Projekten in kleinere Arbeitseinheiten und kürzere Produktionszyklen ermöglicht es, dass Freelancer relativ einfach und jederzeit in den Produktionsprozess eingebunden werden können. Auch qualifizierte IT-Entwickler werden dadurch leichter austauschbar und verlieren ihren Expertenstatus. Die Auswirkungen dieser Unternehmensstrategien traten für die Beschäftigten in der IT-Branche besonders deutlich mit der Koppelung an einen weiteren Effekt der Digitalisierung zutage: dem weltweit vernetzten Arbeiten.

Produkte und Dienstleistungen können heute theoretisch von allen Standorten aus erbracht werden und die Projektorganisation wird über digitale Plattformen abgewickelt. Über diese digitalen Plattformen werden Beschäftigte mit den gerade benötigten Fähigkeiten kurzfristig,

schnell und flexibel mit den passenden Aufgabenstellungen und Aufträgen zusammengebracht. Betrachtet man die Branche aus norddeutscher Sicht bedeutet das für die Beschäftigten, dass die „Konkurrenz“ global geworden ist. Viele Dienstleistungen und Services in der Branche können weltweit und von überall her angeboten werden.

Dazu gehören nicht nur die geringer qualifizierten Callcenter-Tätigkeiten im Kundenservice, sondern etwa auch die höher qualifizierte Softwareentwicklung. Die grundsätzlich internationale Ausrichtung der meisten IT-Unternehmen (z. B. ist in vielen Bereichen die Unternehmenssprache Englisch) erleichtert das weltweit vernetzte Arbeiten zusätzlich. Ein Effekt digitaler Technologien der aus Beschäftigtensicht durchaus zwiespältig ist. Die massiven Stellenstreichungen bei IBM in Deutschland etwa im Jahr 2012 und danach gingen zeitgleich mit der Einführung eines neuen Organisationsmodells („liquid“) einher, mit dem Ziel hochqualifizierte Beschäftigte nicht mehr vor Ort, sondern global und online, überwiegend als Freelancer und damit flexibel, kosten- und zeitsparend zu beschäftigen. IBM bot damit eine Blaupause für andere Unternehmen, wie mit den neu entstandenen Möglichkeiten der Digitalisierung und des Crowdsourcing Personalkosten einzusparen sind, indem Freelancer aus aller Welt sich um Aufträge bewerben können und damit in den direkten Wettbewerb mit Festangestellten eines Unternehmens treten können. Was zunächst harmlos klingt, führt langfristig in der IT-Branche zu einer weiteren Verschiebung des Arbeitsvolumens von den Festangestellten hin zu Freelancern, von (tariflich) abgesicherten Beschäftigungsverhältnissen zu prekären und aus Sicht der Unternehmen flexibleren Beschäftigungsformen, unter Ausnutzung verschiedener Lohnniveaus und arbeitsrechtlicher Standards weltweit.¹⁰⁴

Auch wenn sie bisher noch Zukunftsmusik sind, so zeigen folgende Beispiele in welche Richtung Unternehmen die Digitalisierung zur Veränderung der Arbeitswelt in der IT-Branche weiter nutzen wollen. Nach Einschätzung von Branchenexperten wird sich in den kommenden Jahren die Fortentwicklung digitaler Technologien verstärkt damit beschäftigen, wie das Verhalten und die Nachfragen von Kunden besser vorherzusagen sind (Nutzung von Big Data zur besseren Kapazitätssteuerung) und die Beschäftigten bei der Erledigung von Dienstleistungen optimierter gesteuert werden können. Grob gesagt sollen Algorithmen entwickelt werden, die dazu führen, dass die Beschäftigten jederzeit ihre Aufgaben besser und schneller erledigen können. Zum Beispiel wenn sich Programme selbstständig in die Beratung zwischen Callcenter-Agenten und Kunden einschalten und Hinweise zur Problemlösung ge-

104 Dazu etwa <http://www.berliner-zeitung.de/wirtschaft/unternehmensplattform-liquid-ibm-setzt-auf--digitale-fließband-arbeit--996710>).

ben. Unausweichlich ergeben sich dadurch in mehrfacher Hinsicht neue Probleme bei der Überwachung von Leistungen und bei der Kontrolle von Arbeit.

3.5.4 Digitalisierung, Outsourcing und Deregulierung in Unternehmensfallstudien: Auswirkungen auf die Beschäftigten

Fallstudie: Die Gamesbranche in Hamburg

Der spezielle Zweig der Spieleentwickler gilt innerhalb der IT-Branche als besonders dynamisch und innovativ. Deutsche Entwicklerstudios von Computer- und Videospiele waren in den vergangenen Jahren auf dem heimischen Markt sehr erfolgreich. Umsatz, Unternehmensgrößen und die Zahl der Beschäftigten¹⁰⁵ stiegen kontinuierlich und die Spieleentwickler versuchten mehr und mehr auf dem internationalen Markt „mitzumischen“. Das Problem dabei: weltweit ist das Angebot an Spielen inzwischen riesig und der Wettbewerb dadurch extrem hoch.

Einige Entwicklerstudios versuchen in schneller Abfolge und möglichst kostengünstig Spiele zu entwickeln, um überhaupt noch eine kritische Masse an Spielern zu erreichen. Laut Interviewpartner hat das dazu geführt, dass inzwischen in der deutschen Gamesbranche von einem Qualitätsproblem bei vielen „auf die Schnelle“ entwickelten Spielen gesprochen wird. Anspruchsvollere Spiele mit längerer Entwicklungszeit sind mehr und mehr die Ausnahme. Gleichzeitig bedeutet eine höhere Qualität der Spiele nicht unbedingt, dass diese auch genügend Spieler gewinnen können, um kostendeckend zu sein. Das Angebot an neuen Spielen auf dem Markt ist dafür oftmals einfach zu groß.

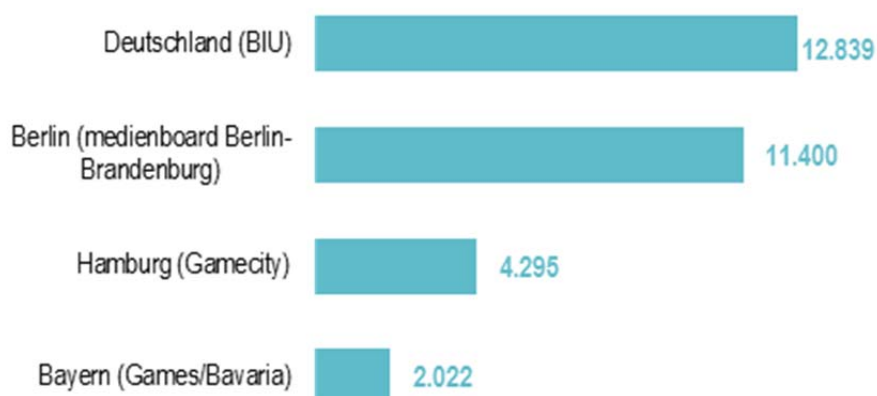
Nach Aussage von Branchenexperten ist deshalb das große Sorgen Thema in der Branche die Finanzierung bzw. die Frage wie sich mit den Produkten (Spiele) dauerhaft Geld verdienen lässt. Ähnlich wie im journalistischen Bereich wird hier Verschiedenes ausprobiert. Free-to-Play Modelle werden mit Micro Payment Elementen kombiniert. Das bedeutet es gibt Bezahlschranken innerhalb von grundsätzlich frei zugänglichen Spielen, bei denen die Spieler nach und nach erst reale Beträge bezahlen müssen, um Add-ons zu erwerben oder weiter spielen zu können. Die Games Entwickler investieren inzwischen viel größere Summen an Werbeflatzierungen als früher, um von potenziellen Spielern überhaupt wahrgenommen zu werden. In der Hoffnung, dass dann der eine oder andere Nutzer in das Spiel einsteigt und später bereit ist eine Art

105 Die Zahlen zur Beschäftigung in der Gamesbranche weichen je nach Quellenlage stark voneinander ab.

Abobezahlung abzuschließen. Erst dann fängt das Geldverdienen mit dem Spiel an.

In der deutschen Gamesbranche warten derzeit alle Akteure darauf, was die Virtual Reality Entwicklung für Chancen mit sich bringt. Nach Einschätzung der Interviewpartner wird sich bis dahin bzw. bis zum nächsten großen Coup erst einmal nichts an der Quantität der Branche in Deutschland ändern.

Abbildung 18: Beschäftigte in der Gamesbranche nach Angaben von Branchenverbänden und -initiativen



Quelle: Gamecity Hamburg; BIU Jahresreport 2016

In Norddeutschland ist die Branche der Spieleentwickler nur für die Stadt Hamburg von Bedeutung. Hier arbeiten nach einer aktuellen Erhebung des Hamburger Branchennetzwerk Gamecity insgesamt knapp 4.300 Menschen¹⁰⁶, darunter 3.522 Festangestellte und 438 Freelancer. Nachdem die Branche in den letzten Jahren fast kontinuierlich gewachsen war gab es 2016 erstmals Entlassungen bei größeren Hamburger Entwicklerstudios wie Goodgame Studios oder Daedalic Entertainment. Die Zahl der Beschäftigten in der Spielebranche in Hamburg ist damit wieder auf das Niveau von 2014 zurückgegangen.

Neben den großen Entwicklerstudios haben sich in Hamburg 50 bis 70 sogenannte Indie Studios („Independent Developer“) etabliert. Indies

¹⁰⁶ Die Erhebung erfasste auch Beschäftigte „entlang der Wertschöpfungskette“ Gamesbranche. Das heißt, es wurden nicht nur direkt Entwickler und Publisher, sondern auch Beschäftigte von Zulieferern wie Tonstudios, oder Grafiker und Freelancer berücksichtigt.

entwickeln in der Regel keine großen Blockbuster Spiele, sie kreieren eher kleinere, mobile Spiele oder erhalten Auftragsarbeiten im Marketingsegment großer Unternehmen (Stichwort „Gameification“ der Werbung). Die Büros sind klein und arbeiten mit z. T. sehr jungen Gamern, die manchmal noch studieren und sich gleichzeitig selbstständig gemacht haben. Diese Schnittstelle bringt oft viele Probleme mit sich: junge Leute, direkt aus dem Studium machen ihre Leidenschaft zum Beruf und stehen plötzlich vor der Herausforderung ohne betriebswirtschaftliche Erfahrungen ein Unternehmen zu leiten, ggf. Beschäftigte zu haben und mit großen Summen Geld umzugehen.

Diese Start-up Kultur setzt sich nicht selten auch noch bei den längst zu großen Spieleentwicklern angewachsenen Unternehmen fort. Das schlägt sich regelmäßig in den Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten und dem Verhältnis zur betrieblichen Mitbestimmung nieder. Der Fall Goodgame sorgte hier im letzten Jahr für einige Aufregung innerhalb der Branche in Hamburg.

Goodgame gehört zu den großen deutschen Spieleentwicklern in Deutschland mit Sitz in Hamburg. Nach eigenen Angaben beschäftigte das Unternehmen zu Spitzenzeiten rund 1.300 Beschäftigte. Noch Ende 2014 war Goodgame vorrangig auf der Suche nach neuen Fachkräften, mit zeitweise 100 Stellenangeboten auf der Webseite und Prämienzahlungen für die erfolgreiche Vermittlung von Neueinstellungen. Die Gamesbranche in Hamburg befand sich in dieser Zeit in einer rasanten Wachstumsphase. Nach Angaben von Gamecity entstanden zwischen 2009 und 2014 in der Stadt rund 2.000 neue Stellen. Viele davon bei Goodgame. Im Sommer 2016 gab das Unternehmen dann bekannt, umfassende Restrukturierungsmaßnahmen durchzuführen und 350 bis 500 Beschäftigte zu entlassen. Nach Angaben der Gewerkschaft ver.di war einige Monate zuvor bereits 30 Beschäftigten gekündigt worden, als diese versucht hatten, einen Betriebsrat im Unternehmen zu gründen (Wassink 2015; Welzel 2016). Der ersten Entlassungswelle folgte schließlich eine zweite mit der Kündigung von weiteren 200 Beschäftigten im Januar 2017.

Die Gamesbranche bekommt in Hamburg wirtschaftspolitisch viel Aufmerksamkeit, verfügt über ein eigenes, städtisch gefördertes Branchennetzwerk und ist Teil der Hamburger Clusterinitiative. Vor diesem Hintergrund sind zwei Entwicklungen, die sich nicht nur bei Goodgame feststellen lassen, besonders kritisch anzumerken:

Erstens, die Gehälter in der Gamesbranche bewegen sich in Hamburg je nach Position Beschäftigten im Niedriglohnbereich. Jenseits der leitenden Positionen sind die Grundgehälter teilweise so niedrig, dass die Entlohnung in Kombination mit vielen Überstunden nur knapp über

dem Mindestlohn liegt. Ein Interviewpartner fasst die Situation als „prekäre Beschäftigungsverhältnisse im Hochqualifizierten-Bereich“ zusammen.

Zweitens ist die Branche weitgehend mitbestimmungs- und gewerkschaftsfrei. Auch wenn eine grundsätzlich gewerkschafts- oder betriebsratsfeindliche Unternehmenspolitik von Seiten der Unternehmen natürlich bestritten wird, lässt sich doch feststellen, dass unter den größeren Spieleentwicklern in Hamburg lediglich ein Unternehmen (Bigpoint) einen Betriebsrat hat. Immer wieder gibt es in den Unternehmen Konflikte, wenn Beschäftigte die Gründung eines Betriebsrates anstreben (etwa bei Xing oder Innogames). Feelgood-Manager und informelle Mitarbeitervertretungen werden stattdessen ins Feld geführt. Jenseits des positiven Selbstbildes, das die Branche nach außen vertritt, gibt es regelmäßig Berichte von schlechten Arbeitsbedingungen und einer „Hire-and-Fire-Kultur“ in den Unternehmen (Demling 2016; Hoffritz 2016).

Fallstudie Callcenter in Norddeutschland

Callcenter sind statistisch gesehen kein Teil der IT-Branche, sie werden als separater Wirtschaftszweig geführt und tauchen daher in den Untersuchungen zur IT-Branche oftmals nicht auf. Sie sind aber von der Tätigkeit und dem Aufgabenprofil her ein wichtiger Teil der Leistungsangebote der IT und Telekommunikationsunternehmen. Außerdem waren viele Callcenter und ihre Beschäftigten früher Teil der IT-/TK-Unternehmen und die Auslagerung der Tätigkeiten in „reine“ Callcenter-Unternehmen ist noch kein allzu altes Phänomen. Es gibt allerdings neben den externen immer noch verschiedene Formen von betriebsinternen Callcentern in den Unternehmen der IT-/TK-Branche. Da der Beschäftigungseffekt von Callcentern in Norddeutschland relativ hoch ist, soll die Entwicklung dieses Segments für Norddeutschland hier kurz dargestellt werden.

In Norddeutschland befinden sich mehrere große Callcenter-Standorte in Mecklenburg-Vorpommern¹⁰⁷, wo Anfang der 2000er Jahre politisch flankiert und gefördert der Schwerpunkt der Callcenter-Branche in Deutschland angesiedelt werden sollte. Das daraus entstandene Wachstum ist inzwischen etwas abgeflaut, allerdings nehmen die Beschäftigtenzahlen in Mecklenburg-Vorpommern im Bereich Callcenter immer noch am stärksten zu.

In Norddeutschland ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Callcenter-Bereich seit 2007 um knapp 9.000 auf rund 27.000 Beschäftigte angewachsen, das entspricht einem deutlichen Plus

107 Z. B. beschäftigt der Service Dienstleister Arvato allein in Neubrandenburg ca. 1.000 Beschäftigte, die vor allem im Callcenter tätig sind.

von ca. 53 Prozent. Knapp die Hälfte der Callcenter-Beschäftigten in Norddeutschland findet sich in Mecklenburg-Vorpommern (rund 12.600, März 2015), darauf folgen Niedersachsen (27 Prozent), Schleswig-Holstein (15 Prozent) und schließlich Hamburg mit noch 10 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Tabelle 5: Beschäftigte in Callcentern in Norddeutschland, 2007 und 2015 im Vergleich

	Svpfl	Veränderung	Frauenanteil	aGeB	Veränderung	Frauenanteil
2007	17.365	+53 %	62,5	1.844	-43 %	68,8
2015	26.559		59,1	1.053		63,8

Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Eigene Darstellung

Svpfl = Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte/aGeB = ausschließlich geringfügig Beschäftigte

Gleichzeitig ist die Zahl der in der Callcenter-Branche geringfügig Beschäftigten in Norddeutschland über die letzten Jahre gesunken. In den norddeutschen Callcenter-Unternehmen sind insgesamt rund 1.000 Menschen ausschließlich geringfügig beschäftigt. Der Rückgang ist nicht verwunderlich, da die Callcenter-Branche ein Niedriglohnbereich ist. Eine Beschäftigung auf Minijob-Basis ist für Beschäftigte in vielen Fällen nicht lohnend (die Effekte der Mindestlohneinführung noch nicht mitberücksichtigt). Nach Aussagen der Interviewpartner setzt die Branche gerade in Mecklenburg-Vorpommern auf möglichst (hoch-)qualifizierte Vollzeitkräfte zu möglichst niedrigen Gehältern.

Durch die anhaltende Reorganisation in vielen Unternehmen der IT-Branche in Norddeutschland wurden nicht nur IT- und Vertriebsstellen abgebaut, sondern auch immer wieder Bereiche des Kundenservice ausgelagert. In der Regel zu Outsourcing-Dienstleistern, die sich auf Callcenter Tätigkeiten spezialisiert haben. Ein aktuelles Beispiel ist mobilcom-debitel, ein Tochterunternehmen des Mobilfunkanbieters freenet mit Sitz in Büddelsdorf/Schleswig-Holstein.

Ein weiteres typisches Beispiel für die Entwicklungen der letzten Jahre in der Branche ist die Übernahme von rund 200 Callcenter-Beschäftigten der Telekom Tochter VCS (Vivento Customer Service) aus Mecklenburg-Vorpommern im Jahr 2008 durch den Outsourcing Dienstleister Arvato Services. In Mecklenburg-Vorpommern waren davon die Telekom Standorte Stralsund und Schwerin betroffen. Für die

Telekom war die Übernahme Teil des eigenen Restrukturierungsprogramms mit einem langfristigen Stellenabbau. Für die bei Arvato weiter Beschäftigten bedeutete die Übernahme langfristig schlechtere Konditionen und den Verlust von tariflicher Bindung.

Beschäftigungsabbau z. B. bei der Telekom bedeutet insgesamt also einen Rückgang der „besseren“ Arbeitsplätze in der Branche. Selbst wenn Bereiche des Kundenservice, die zuvor ausgelagert und (aufgrund von Qualitätsproblemen) wieder ins Unternehmen „zurückgeholt“ wurden, werden die Beschäftigten nicht mehr zu den alten Konditionen beschäftigt.

Im Bereich der Kundenbetreuung gibt es durch erweiterte digitale Möglichkeiten eine Vielzahl von Veränderungen, die sich auf die Beschäftigten auswirken. Viele Callcenter Beschäftigte haben lange Zeit ihren Job als technisch anspruchsvoll in der Ausführung eingestuft, da im Kundenservice bereits sehr früh mit Programmen und Anwendungen gearbeitet wurde, die die Beschäftigten auch verstehen mussten, um sie zu nutzen. Die Softwareanwendung war komplexer, man musste sich in verschiedenen Programmen gleichzeitig auskennen, manchmal waren Tools inhouse entwickelt worden und wurden nur im Betrieb verstanden. Heute sind die Oberflächen stark vereinfacht, es ist nicht mehr notwendig zu verstehen, wie die dahinterliegenden Programme funktionieren und es können mehrere Abläufe gleichzeitig bewältigt werden. Auch die Beratung der Kunden war in der Vergangenheit technischer und anspruchsvoller. Eine 20-minütige Beratung der Kunden wie früher üblich gibt es heute nicht mehr. Meist wird das Anliegen des Anrufers vom normalen Callcenter Agenten aufgenommen und dann gibt es einen Call-Back von einer Fachabteilung.

Das hat auch dazu geführt, dass Beschäftigte leichter austauschbar geworden sind. Entsprechend hat sich auch die Anlernzeit für Neueinsteiger in den Callcentern stark verkürzt. Nach kurzen Schulungen muss der Einstieg oftmals über learning by doing und unter Zuhilfenahme der Kollegen funktionieren. Dasselbe gilt auch bei der Einführung von neuen Programmen.

Auch wenn im Callcenter das Telefon immer noch den größten Stellenwert hat, gewinnen Email, Social Media und Chats für die Bearbeitung von Kundenanliegen immer mehr an Bedeutung. Das bedeutet auch neue Anforderungen an die Beschäftigten und wird in der Branche unter dem Schlagwort „Multichannel“ gefasst. Gleichzeitig gehen die Unternehmen dazu über, die Kunden über Apps sehr viel mehr selbst in die Beratung einzubeziehen. In dem Maße wie sich die digitale Kompetenz bei den Nutzern erhöht und Apps anwenderfreundlicher werden, geht auch der Bedarf an Kundenbetreuung in den Callcentern zurück. Das

heißt, die Zahl an anrufenden Kunden ist stark rückläufig. Vor allem jüngere Leute gehen zunächst den Weg über Apps und die Webseite des Unternehmens, bevor sie sich telefonische Beratung einholen. Das wird sich in Zukunft noch verstärken und langfristig dazu führen, dass die Tätigkeit des Callcenter-Agenten immer weniger nachgefragt wird.

Zusätzlich ist der Bereich der Callcenter auch durch Outsourcing in Länder mit noch niedrigeren Stundenlöhnen bedroht. Ganze Service- und Beratungsbereiche sind in den vergangenen Jahren nach Osteuropa verlagert worden. Man kann am Beispiel der Callcenter daher exemplarisch sehen, wie Dienstleistungstätigkeiten zunächst aus den Unternehmen auf neue Anbieter übertragen werden. Danach setzt eine Phase der technischen Optimierung unter Nutzung neuer digitaler Technologien ein, die die Effizienz in der Fallbearbeitung erhöht. Gleichzeitig werden bisher erbrachte Tätigkeiten dank Apps und anderer Instrumente auf die Kunden übertragen und neue, Personalkosten-günstigere Standorte vor allem „near-shore“ z. B. in Osteuropa aufgebaut.

3.5.5 Zusammenfassung: Der Einfluss von Digitalisierung, Outsourcing und Deregulierung auf den Strukturwandel und die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im IT Bereich

Die IT-Branche gehört zu den Dienstleistungsbranchen in Norddeutschland mit dem stärksten Beschäftigungswachstum. Es gab hier in den vergangenen acht Jahren ein Beschäftigungsaufbau von plus 40 Prozent. In erster Linie profitiert die Branche davon, dass IT-Dienstleistungen inzwischen in allen Bereichen des Wirtschaftslebens nachgefragt werden. Das Wachstum der Branche liegt vor allem in der Digitalisierung anderer Wirtschaftszweige begründet.

Die Branche ist zugleich Entwicklerin und Anwenderin von Innovationen im IT-Bereich und bietet hier oftmals die Blaupause für andere Unternehmen und Branchen wie mit den neu entstandenen Möglichkeiten der Digitalisierung Geschäftsmodelle und Arbeitsorganisation verändert werden können. In Kombination mit einem gestiegenen Wettbewerbsdruck führte das vor allem bei den großen IT/TK-Unternehmen der Branche in den vergangenen Jahren zu massiven Restrukturierungen, Outsourcing und Stellenabbau. Die Beschäftigungsrückgänge im Bereich Telekommunikation sind in Norddeutschland deutlich zu beobachten und stehen im starken Kontrast zu der insgesamt wachsenden IT-Branche. Ein deutlicher Trend ist die wachsende Diskrepanz zwischen städtischen und ländlichen Bereichen. Die großen TK-Anbieter ziehen

sich in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern zunehmend „aus der Fläche“ zurück. Ehemals große Standorte der Unternehmen wurden geschlossen oder die Beschäftigung stark reduziert.

Die IT-Branche in Norddeutschland (und bundesweit) ist nach wie vor eine männlich dominierte Branche, mit einem großen Anteil an sozialversicherungspflichtigen Vollzeitstellen, kombiniert mit einem vergleichsweise großen Aufkommen an Selbstständigen. Geringfügige Beschäftigung spielt in der Branche kaum eine Rolle, stattdessen gibt es einen hohen Anteil an nicht standardisierten und flexiblen Arbeitsverhältnissen (Freelancer, Beschäftigte aus Arbeitnehmerüberlassungen, Praktikanten etc.). Die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der IT-Branche unterscheiden sich je nach Teilbereich deutlich voneinander. In der Branchenstudie wurde versucht diese Spannbreite in Bezug auf Unternehmen, Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen zu erfassen. Die Fallstudien zur Games- und Callcenterbranche in Norddeutschland etwa beleuchten grundsätzlich unterschiedliche Tätigkeitsbereiche, die in der Branche zusammenkommen. Die Ergebnisse zeigen aber, dass übergreifend in allen untersuchten Bereichen die Beschäftigten in wachsendem Ausmaß mit Formen von Prekarisierung und fehlender tariflicher Absicherung konfrontiert sind, unabhängig davon ob es sich dabei um höher oder geringer qualifizierte Tätigkeiten handelt. Außerdem finden derzeit in beinahe allen größeren Unternehmen der IT-Branche in Norddeutschland Restrukturierungen und/oder Outsourcing von Betriebsteilen statt, die zu großen Unsicherheiten bei den Beschäftigten und zur Zersplitterung von Tarifen und gewerkschaftlichen Strukturen in den Betrieben führen.

Gleichzeitig gibt es in vielen Bereichen der IT-Branche eine grundsätzliche Skepsis gegenüber kollektiven Interessenvertretungen. An der Schnittstelle zur Kunst- und Kreativwirtschaft identifizieren sich viele IT-Beschäftigte stark mit dem eigenen Produkt und dem Unternehmen. Unsicherheiten im Beschäftigungsverhältnis und niedrige Bezahlungen werden folglich nicht als Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Konflikt wahrgenommen. Gerade vor diesem Hintergrund braucht es gewerkschaftliche Strategien, die den heterogenen Charakter der Branche abbilden und in Organisierung und Ansprache auf die Besonderheiten der Zielgruppe eingehen.

Befunde zur Entwicklung in der IT-Branche in Norddeutschland

- Insgesamt sind rund 90.000 Menschen sozialversicherungspflichtig und rund 6.000 geringfügig in der IT Branche in Norddeutschland beschäftigt.

- Die IT-Branche gehört zu den am stärksten wachsenden Dienstleistungsbranchen in Norddeutschland. Es gab hier in den vergangenen acht Jahren einen Beschäftigungsaufbau von plus 40 Prozent.
- Gleichzeitig ging die Zahl der Beschäftigten in der Telekommunikationsbranche um ein Drittel zurück. Im Jahr 2016 waren dort in Norddeutschland nur noch rund 9.500 Menschen beschäftigt. Die größten Rückgänge verzeichneten Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern.
- Gemessen an der Gesamtbeschäftigung spielt die IT-Branche vor allem in Hamburg eine große Rolle. Rund vier Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind in Hamburg in der IT-Branche tätig. In den anderen norddeutschen Flächenländern bewegt sich dieser Anteil im Ein-Prozent-Bereich.
- Die IT-Branche in Norddeutschland (und bundesweit) ist nach wie vor eine männlich dominierte Branche, mit einem vergleichsweise großen Anteil an sozialversicherungspflichtigen Vollzeitstellen, kombiniert mit einem hohen Aufkommen an Selbstständigen und Freelancern.
- Die Arbeitsorganisation in der IT-Branche hat sich durch die wachsenden Möglichkeiten der Digitalisierung grundlegend verändert.
- Die Branche war Vorreiterin bei der Einführung digitaler Arbeitsplattformen. Dadurch können Dienstleistungen und Services in der Branche weltweit und von überall her angeboten und erbracht werden. Betrachtet man die Branche aus norddeutscher Sicht bedeutet das für die Beschäftigten, dass die „Konkurrenz“ global geworden ist.
- Digitale Entwicklungen der letzten Jahre wie z. B. Cloud Computing bedeuten in der Branche vor allem Outsourcing. Dabei gehören die traditionellen Anbieter wie Deutsche Telekom zu den Unternehmen, die einerseits selbst am meisten auslagern und andererseits die größten Anbieter von Outsourcing Dienstleistungen im IT Bereich sind.
- An Beispiel Callcenter kann man exemplarisch sehen, wie Dienstleistungstätigkeiten systematisch outgesourct, durch die Nutzung digitaler Technologien optimiert und schließlich an Personalkostengünstigere Standorte z. B. in Osteuropa verlagert werden.
- In der Branche gibt es einerseits einen Mangel an IT-Fachkräften und andererseits sind gerade junge Beschäftigte mit niedrigen Gehältern und wenig Beschäftigungssicherheiten und -perspektiven konfrontiert.
- In neuen Segmenten wie der Gamesbranche sind Gehaltsstrukturen, Arbeitsbedingungen und teilweise Betriebsrats- und Gewerkschaftsfeindliche Unternehmenspolitiken besonders kritisch anzumerken, auch weil die Branche gerade in Hamburg wirtschaftspolitisch viel Aufmerksamkeit bekommt und Teil der städtischen Clusterinitiative ist.

4. Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – Chancen und Risiken in den Dienstleistungsbranchen

4.1 Beschäftigungswachstum in Deutschland wird weiterhin getragen durch Dienstleistungen

In Deutschland gibt es seit Jahren eine Zunahme der Beschäftigung, die im Wesentlichen getragen wird von mehr Beschäftigung in den Dienstleistungsbranchen. Dieser Trend wird bisher durch die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung vieler Tätigkeiten bisher nicht gebrochen. Allerdings gibt es auch Schattenseiten dieser Entwicklungen, die sich vor allem bei den rund 7,6 Mio. Beschäftigten entweder ausschließlich oder teilweise geringfügig Beschäftigten zeigen.¹⁰⁸ Die Zunahme von Beschäftigung in den Dienstleistungsbranchen und auch die große Bedeutung geringfügiger Beschäftigung sind auch in Norddeutschland zu beobachten. Vier der fünf analysierten Branchen hatten in den letzten zehn Jahren einen Zuwachs an Arbeitsplätzen. Heute sind in Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Niedersachsen insgesamt rund 3,25 Millionen Menschen im Dienstleistungssektor sozialversicherungspflichtig tätig. Damit gab es im Dienstleistungsbereich seit 2008 einen Anstieg der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung um rund 490.000 Beschäftigte in Norddeutschland.

Außerdem waren in den Branchen 228.407 Menschen geringfügig beschäftigt, ein Anteil von insgesamt 19,9 Prozent. Auch das Wachstum von Teilzeitarbeit spielt in einigen Branchen eine wichtige Rolle. Die Branchenstudien zeigen, dass sich der Weg zu mehr Dienstleistungen auch in Zukunft fortsetzen wird und zunächst auch weiterhin positive Beschäftigungseffekte zu erwarten sind. So wird es bei den Unternehmensdienstleistungen und sozialen Dienstleistungen Erziehung, Gesundheit und Sozialwesen ein Beschäftigungswachstum geben. Demgegenüber lassen die Branchenanalysen im Handel und im Bankenbereich Abbau von Beschäftigung erwarten (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013).

Die schon in den letzten 20 Jahren fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung haben zu starken Veränderungen im Dienstleistungsbe-

108 http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/abbIV91.pdf [eingesehen am 14.02.2017].

reich geführt. Dieser Trend wird sich beschleunigen. Treiber sind auch im Dienstleistungsbereich der technische Fortschritt und von den Unternehmen angestrebte Kosteneinsparungen, Rationalisierung, Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierungen.

Die Branchenstudien zeigen sehr deutlich, dass die Umsetzung neuer Techniken sich in den einzelnen Dienstleistungsbereichen unterschiedlich schnell vollzieht. Dabei werden die Substitutionseffekte (menschliche Leistung wird ersetzt durch Technik) teilweise überlagert von allgemeinem Wachstum. Ein Ersatz von menschlicher Arbeit durch Technik und eine massive Veränderung von Geschäftsmodellen und Tätigkeiten sind aber fast durchgängig zu sehen. Dies betrifft sowohl Verwaltung, Büro, Logistik, Handel als auch Pflege und Gesundheitswirtschaft. Digitalisierung und Automatisierung haben vor allem bei einfachen und sich wiederholenden Tätigkeiten ein hohes Einsatzpotenzial, aber auch bei höher qualifizierten Tätigkeiten. Auch klassische Dienstleistungsbereiche wie Pflege und Gesundheitswesen stehen vor einer nachhaltigen Veränderung durch Digitalisierung und Automatisierung.

4.2 Inhalte und Qualität von Arbeit verändern sich weiter

Die Branchenstudien belegen, dass eine Reihe von übergeordneten Faktoren auf die Qualität und die Inhalte von Arbeit einwirken.

Erstens: Mit den veränderten Tätigkeiten und Berufsprofilen geht eine Polarisierung der Tätigkeiten einher. In einigen Bereichen ist der Trend sichtbar, dass einfache und monotone Arbeiten zunehmend automatisiert werden und Tätigkeiten wegfallen. Übrig bleiben anspruchsvolle und hochkomplexe Arbeitsprozesse.

Andererseits werden durch digitale Verfahren z. T. auch einfache und monotone Tätigkeiten neu geschaffen, in dem zuvor ganzheitliche Arbeitsprozesse und Aufgabenfelder zergliedert und vereinfacht werden, sodass auch angelernte Hilfskräfte problemlos Tätigkeiten übernehmen können. Diese Spreizung lässt sich etwa bereits in der IT-Branche, mit der Ausgliederung von Callcentern und Bereichen des Kundenservice im Einzelhandel und im Bankensektor deutlich beobachten.

Damit steigen für einen Teil der Beschäftigten die Qualifikations- und Bildungsanforderungen bei IT- und anderen digitalen Kompetenzen, während es gleichzeitig für einen anderen Teil der Beschäftigten zu einer starken Entwertung von fachlichen Qualifikationen und Erfahrungswissen kommt. Diese Spreizung wird auch in Zukunft große Auswirkungen

gen auf die Einkommens- und Qualifikationsstrukturen in den Dienstleistungsbranchen haben.

Zweitens: Es sind deutliche Tendenzen hin zu einer Arbeitsverdichtung sichtbar. Der Einsatz neuer digitaler Technologien geht mit einer Umstrukturierung von Geschäftsfeldern und einer Restrukturierung von Arbeitsplätzen einher. Aufgabenfelder werden zusammengelegt, sodass der Aufgaben- und Verantwortungsbereich der einzelnen Beschäftigten ausgeweitet wird.

Außerdem ermöglicht der Einsatz digitaler Technologien es, dass in jeder Sekunde Arbeitszeit auch tatsächlich effektiv gearbeitet wird. Das Beispiel Callcenter etwa zeigt, dass durch den Einsatz von intelligenten Routingoptionen im Callcenter Beschäftigte durch ein lückenloses Anrufaufkommen wirtschaftlich optimal eingesetzt werden können. In Hinblick auf die Straßenlogistik führen Telematiksysteme zur Optimierung des Personaleinsatzes, indem z. B. auch neue Aufträge abgefahren werden können, sollte die ursprüngliche Tour kürzer dauern als geplant.

Die möglichen Entlastungseffekte durch den Einsatz digitaler Technologien stehen so also einer deutlich beobachtbaren Verdichtung der Arbeit gegenüber.

Drittens: Der Einsatz von digitalen Assistenzsystemen führt dazu, dass Fehlerquoten sinken und die Qualität der Arbeitsleistungen zunimmt. Gleichzeitig schränken digitale Assistenzsysteme die Entscheidungsspielräume und Arbeitsautonomie von Beschäftigten ein und führen ggf. zu einer Entfremdung von Arbeit. Die Relevanz von fachlichen Wissen und Erfahrungswissen nimmt ab. Diese Aspekte spielen etwa für die Beschäftigten in den Krankenhäusern eine große Rolle.

Viertens: Arbeit wird entgrenzt und sehr viel stärker kontrollierbar. Die Möglichkeiten und Vielfältigkeit der mobilen Kommunikation führen zu einer Entgrenzung von Arbeitszeit, z. B. in Hinblick auf die ständige Erreichbarkeit. Sie erlauben auch eine lückenlose Kontrolle und Überwachung, die früher allenfalls bei Fließbandarbeit denkbar war.

Vor allem in Branchen wie der IT zeigt sich diese Entgrenzung von Arbeit immer auch an der Schnittstelle zu den Vorteilen des flexiblen Arbeitens. Mobil, von zuhause, rund um die Uhr, dass alles sind Faktoren, die letztlich auch dazu führen, dass möglichst viel im Rahmen nicht bezahlter Lebenszeit gearbeitet wird. Hinzu kommt die „Konkurrenz“ der Beschäftigten untereinander, die immer globaler wird, dadurch dass die Arbeitsleistung theoretisch von jedem Ort aus erbracht werden kann.

Gerade in der IT-Branche lassen sich solche Entwicklungen sehr deutlich feststellen.

Fünftens: Durch den Einsatz und den rasanten Wandel digitaler Technologien verkürzen sich auch die Innovations- und Produktzyklen zunehmend. Für die Beschäftigten bedeutet das einerseits, dass die Schnelligkeit der angebotenen Produkte sich in eine ständige Reorganisation im Betrieb überträgt. Dieser Aspekt spielt vor allem bei den Banken und IT- und TK-Dienstleistern eine große Rolle.

Andererseits nehmen Neueinarbeitungen und Anpassungsqualifizierungen eine größere Rolle im Arbeitsprozess ein als zuvor. In Hinblick auf die Qualifikation der Beschäftigten ist vor allem der Ausbau von digitalen Kompetenzen (IT-/Medien-Kompetenzen) bedeutend.

Die Branchenstudien zeigen, dass Unternehmen ihre Beschäftigten diesbezüglich zwar weiterbilden. Hier wird teilweise allerdings auf schnelle und reduzierte Qualifizierungsangebote oder Einarbeitungsprogramme zurückgegriffen, z. B. mit E-Learning Angeboten, die vor allem zeit- und kostensparend sind. Außerdem wird auf ein learning by doing gesetzt oder darauf, dass Beschäftigte notwendige Qualifikationen in Eigeninitiative erwerben. Im Hinblick auf die Qualifikation der Beschäftigten muss also nicht nur auf den Ausbau von Angeboten zur Erhöhung von IT- und Medienkompetenz sondern auch auf deren Qualität geachtet werden.

Sechstens: Die Digitalisierung vollzieht sich in den einzelnen Dienstleistungsbereichen in Norddeutschland unterschiedlich schnell. Der Stand der technischen Modernisierung und der Reifegrad einzelner Technologien sind in den einzelnen Branchen verschieden und die Fallbeispiele zeigen, dass die Umsetzung von Digitalisierungsprozessen stark von der Unternehmensgröße und unternehmensbezogenen Investitionsentscheidungen abhängig sind. Es sind insbesondere Großunternehmen, die die hohen Investitionen zur Umsetzung neuerer technischer Optionen tätigen können.

4.3 Die Technikooptionen von Morgen werden heute erprobt: Beschäftigungsentwicklung und Substitutionseffekte

Die neuen technologischen Möglichkeiten wie Einsatz von Robotern, selbstfahrende Autos, SB-Kassen ohne Personal, Zahlen per Smartphone, Sensorik und intelligente Objekte werden in den nächsten 10 bis 20

Jahren in allen Dienstleistungsbranchen zu starken Veränderungen führen. In allen Branchenstudien zeigt sich, dass heute schon Modelversuche zu einem Einsatz neuer Technik laufen. Quantitative Abschätzungen der Beschäftigungsauswirkungen sind heute verlässlich nicht möglich. Es lassen sich aber Einzeltechnologien und technische Trends benennen.

Im Einzelhandel und in der Logistik ist in den nächsten zehn Jahren vermutlich mit einer schnellen Einführung von neuen Technologien wie vollautomatischen Kassen, robotergesteuerten Lagersystemen und autonomen Zustellsystemen zu rechnen. Bei Banken eröffnen mobile Kommunikationswege, das Zahlen mit Hilfe von Smartphones (oder vergleichbaren Geräten) und die Vernetzung von Datensystemen hohe Substitutionspotenziale. In Gesundheitsbereich (Krankenhäuser) wird die Entwicklung weniger direkt auf die Beschäftigtenzahlen wirken, jedoch Arbeitsprozesse und Arbeitsinhalte stark verändern. Die Beschäftigungsbilanz (Summe aus neuen Arbeitsplätzen und dem Verlust alter Tätigkeiten) wird dabei voraussichtlich zunächst im Handel und in der Logistik, aber auch bei Banken und im Verwaltungsbereich negativ sein.

Die in 2016 erstellten Beschäftigungsprognosen des IAB zu den Substitutionseffekten gehen von 12 bis 17 Prozent aller Tätigkeiten aus, die durch Technikeinsatz ersetzbar sind. Für Norddeutschland würde schon ein Substitutionseffekt von zehn Prozent in den Dienstleistungsbranchen in Summe ein Volumen von über 300.000 Arbeitsplätzen ausmachen. Allerdings sind bei solchen Kalkulationen mindestens drei gegenläufige Effekte zu bedenken: erstens entstehen gerade im Dienstleistungsbereich neue Tätigkeitsfelder, die ausgleichend wirken können. Zweitens muss bedingt durch die demographische Entwicklung eine geringere Zahl von Arbeitsplätzen nicht unbedingt zu Unterbeschäftigung führen. Drittens entstehen aus wirtschaftlichem Wachstum auch positive Beschäftigungseffekte. Der Nettoeffekt dieser Faktoren ist nicht hinreichend genau vorhersehbar.

Notwendig ist allerdings eine Debatte darüber, welche Art von Arbeit entsteht und wie diese gerecht und sinnvoll verteilt werden kann. Wenn weniger Arbeitsvolumen (und damit auch Arbeitszeit) benötigt wird, um Güter und Dienstleistungen zu produzieren, ergeben sich für eine Gesellschaft in erster Linie Verteilungsspielräume, die genutzt werden können; z. B. durch andere Arbeitszeitmodelle.

Die Umsetzung neuer Techniken vollzieht sich in den einzelnen Dienstleistungsbereichen unterschiedlich schnell und wird bezogen auf ihre Beschäftigungseffekte teilweise überlagert von anderen Entwicklungen, wie z. B. einer steigenden Nachfrage, allgemeinem wirtschaftlichen Wachstum oder Veränderungen in den ordnungspolitischen Maßnah-

men. Die Substitutionseffekte durch digitale Technik sind daher in Teilen nur schwer abzugrenzen von anderen Beschäftigungstrends.

Sicher ist aber, dass mehr Vernetzung und zunehmender Technikeinsatz mehr Wissen erfordern und bei vielen Anwendern höhere Qualifikation voraussetzen. Daher wird die Bedeutung von Forschung, Bildung und Ausbildung weiter zunehmen.

Generell wird digitale Technik genutzt, um Ablaufprozesse zu rationalisieren und zu optimieren und somit Kosten oder auch Personal zu reduzieren. Unsere Unternehmensfallbeispiele zeigen, dass insbesondere händische Tätigkeiten sowie der Sekretariatsbereich durch die Digitalisierungs- und Automatisierungsprozesse gefährdet sind. Im Krankenhaussektor ergaben sich Substitutionseffekte durch den Einsatz digitaler Technik auf Dokumentationstätigkeiten. So hat der Einsatz von Spracherkennungssoftware z. B. in Teilen dazu geführt, dass der ärztliche Dienst nun die Dokumentation selbst übernimmt und nicht mehr wie früher externe Schreibdienste über Werkverträge beschäftigt werden. Auch der Abbau von Bankfilialen und der damit verbundene Beschäftigungsabbau kann in Teilen auf das vermehrte Online-Banking zurückgeführt werden.

Zu erwarten ist, dass der Einfluss der Digitalisierung auf die Beschäftigungsentwicklung zukünftig stark zunehmen wird. Zwar wird sich der Wachstumstrend im Dienstleistungsbereich insgesamt fortsetzen, aus dem zunehmenden Technikeinsatz sind jedoch Beschäftigungsrückgänge in einzelnen Berufsfeldern naheliegend. Die Beschäftigungsbilanz (Summe aus neuen Arbeitsplätzen und dem Verlust alter Tätigkeiten) wird dabei voraussichtlich zunächst im Handel und in der Logistik, aber auch bei Banken und im (hier nicht weiter untersuchten) Verwaltungsbereich negativ sein. In Hinblick auf die Logistik machen die Fortschritte in der Automatisierung und Robotik unbeaufsichtigte Arbeitsprozesse möglich, menschenleere Warenlager wären die Folge. Auch beim Be- und Entladen von Anliefer-LKW können Roboter zum Einsatz kommen. Die größten Entwicklungspotenziale digitaler Technik in der Straßenlogistik liegen in dem Einsatz von autonomen Fahrzeugen, Transportrobotern und Drohnen. Die herkömmlichen Hauptaufgabenfelder des Berufes, wie das Steuern des Fahrzeugs würden in der Zukunft so von Maschinen übernommen werden. Damit geht ein hohes Substituierungspotenzial von der neuen Technik für die Fahrerberufe aus. Auch im Einzelhandel gibt es ein hohes Substituierungspotenzial. Mit voll automatisierten Kassen ohne Kassierer sind heute schon erweiterte Rationalisierungsmöglichkeiten im Einzelhandel in der Erprobung. Auch Aufgabenfelder im Bereich Kundenberatung können von digitaler Technik übernommen werden, z. B. im Rahmen von Informationen durch digitale Preisschilder

und Beratungs-Apps. In Zukunft könnten auch Regalkontrollen von Robotern durchgeführt werden. Im Bankensektor eröffnen mobile Kommunikationswege, das Zahlen mit Hilfe von Smartphones (oder vergleichbaren Geräten) und der Wegfall von Aufgabenfeldern der Banken durch fortschreitende Entwicklungen in der digitalen Technik hohe Substitutionspotenziale. Im Gesundheitsbereich (Krankenhäuser) wird die digitale Entwicklung weniger direkt auf die Beschäftigtenzahlen wirken, jedoch Arbeitsprozesse und Arbeitsinhalte stark verändern. Aufgrund des hohen Personalbedarfs im Pflegebereich sind Substitutionseffekte bei Pflegekräften durch den Einsatz von digitaler Technik auch in Zukunft nicht wahrscheinlich. Hier kann die digitale Technik stärker genutzt werden, um eine Entlastung von körperlich anstrengenden Tätigkeiten zu erwirken (z. B. Serviceroboter) und damit die Arbeitsbedingungen und den Pflegeberuf zu verbessern.

4.4 Folgen für Entwicklung einzelner Branchen in Norddeutschland

4.4.1 Einzelhandel bleibt unter starkem Veränderungsdruck

Der Einzelhandel ist heute von einem erheblichen Strukturwandel gekennzeichnet. Ein intensiver Preiswettbewerb führt zu Kostendruck und Verdrängungs- und Konzentrationsprozessen. Handelsformate verschieben sich; im stationären Geschäft nimmt der klassische kleinbetriebliche Fachhandel ab, während Filialisten deutliche Zuwächse verzeichnen können. Der Online Handel gewinnt immer mehr an Bedeutung. Die Fallstudien zeigen den schnell wachsenden Einfluss von Internet, Digitalisierung und damit verbundene Automatisierungsmöglichkeiten. Dies reicht vom kompletten Wandel eines Geschäftsmodells (von stationären zum Online Handel oder Mischung der beiden) bis zum selektiven Technikeinsatz im Handel (an Kassen, im Lager, bei Warenwirtschaftssystemen).

Ein negativer Effekt aus dem verstärkten Technikeinsatz auf die Gesamtzahl der Beschäftigten ist heute noch nicht sichtbar, wohl aber eine deutliche Veränderung von Qualifikationsanforderungen und Tätigkeiten. Einzelne Tätigkeiten werden entwertet, in anderen Bereich gibt es Aufwertungen. Es gibt insgesamt leicht steigende Mitarbeiterzahlen, allerdings bei einem sehr hohen Anteil von Teilzeit sowie geringfügig oder ausschließlich geringfügig Beschäftigten, die insbesondere im Helferbereich eingesetzt werden auch zur Abdeckung der verlängerten Laden-

öffnungszeiten. Sichtbar ist auch ein Rückgang von tarifgebundenen Betrieben und immer wieder Fälle von Outsourcing von Teilleistungen in Tochtergesellschaften mit schlechteren Arbeitsbedingungen.

Die Digitalisierung von internen Prozessen und an der Schnittstelle zum Kunden führt zum Rückgang des Bedarfs an fachlicher Qualifikation und zu erhöhter Arbeitsbelastung, Arbeitsintensivierung mit steigenden Ansprüchen an die Qualität und flexibler Arbeit auf Abruf. Demgegenüber entstehen allerdings neue Anforderungen an die Qualifikation des Verkaufspersonals durch ein verändertes Kundeninteresse, z. B. im Bereich Warenkunde oder Verbindungswissen zwischen Markt und Kunde. Die technischen Möglichkeiten zur Automatisierung und Digitalisierung im Einzelhandel sind bisher noch nicht ausgeschöpft. Es werden neue Angebote erprobt wie Bestellung und Verkauf über Internet, Lieferservice, mobiles Payment etc. Der damit verbundene Rationalisierungseffekt kann vermutlich in Zukunft nicht mehr durch Wachstum ausgeglichen werden.

Zukunftstrends sind beispielsweise Selbstbedienungskassen ohne Personal, Einkaufswagen, die dem Kunden durch den Markt folgen, digitale Preisschilder mit Zusatzinformationen, Regale und Umkleidekabinen, die auf Kundengesten reagieren und die Nutzung Big Data zur Steuerung der Warenangebote.

4.4.2 Logistik mit Beschäftigungswachstum, aber auch großen Substitutionsmöglichkeiten

Die Straßenlogistik spielt eine wichtige Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung. Die Branche hatte in den letzten Jahren einen anhaltenden Beschäftigungszuwachs u. a. durch den stark zunehmenden Logistikanteil von E-Commerce.

Schon heute nutzt die Logistikwirtschaft die Möglichkeiten von Automatisierung und Digitalisierung. Vollautomatisierte Lager mit IT-gestützten Sortier-, Förder- und Automatisierungstechnologien, elektronische Identifizierung durch Sensortechnik mittels Barcode oder RFID, Augmented Reality zur Unterstützung von Kommissionierung von Waren sowie die Datenübertragung durch mobile Kommunikationsmittel in Echtzeit haben Arbeitsabläufe und Prozesse stark verändert. Der gesamte Bereich hat auch in Zukunft ein technisch großes Potenzial für weitere Digitalisierung und Automatisierung. Experten gehen davon aus, dass schon im Jahr 2020 erste autonome (selbstfahrende) Fahrzeuge auf Deutschlands Straßen unterwegs sein werden. Schon heute gibt es bereits Prototypen von Transportrobotern oder Drohnen, die Zustellun-

gen insbesondere im Post-, Kurier- und Expressdienst übernehmen sollen.

Die Branchenstudie verweist darauf, dass zwei aktuelle Outsourcing-trends entscheidend für die Zahl und Qualität der Arbeitsplätze sind, da sie systematisch Arbeitsbedingungen und vorhandene tarifliche Regelungen unterhöhlen: einerseits bei Post-, Kurier- und Expressdiensten der massive Einsatz von Subunternehmen und andererseits im LKW Bereich Einsatz von entsandten oder scheinselfständigen Arbeitnehmern aus den mittel- und osteuropäischen EU-Beitrittsländern unter Nutzung „umgeflaggter“ Fuhrparks. Unternehmen haben ganze Teile ihrer Logistik auf Anbieter aus anderen EU Staaten verlagert, die mit deutlich niedrigeren Standards bei Entlohnung, Arbeitszeit etc. arbeiten.

Der Bereich Post-, Kurier- und Expressdienste ist durch einen hohen Anteil von geringfügig Beschäftigten, Teilzeit und angelernten Kräften geprägt. 58,6 Prozent der Gesamtbeschäftigung im Bereich Post-, Kurier- und Expressdienste entfielen im Jahr 2015 in Norddeutschland auf geringfügig und ausschließlich geringfügig Beschäftigte. Auslagerungen des Kernbereiches Paketzustellung an Subunternehmen mit schlechteren Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen (geringe Entlohnung, hoher Termindruck und lange Arbeitszeiten) sind typisch für die Branche.

Bezogen auf die Qualität der Arbeit werden unterschiedliche Entwicklungen sichtbar. Erstens, ein Trend zu einem abnehmenden Teil von körperlichen Tätigkeiten, insbesondere in der Lagerwirtschaft und bei der Verladung.

Zweitens, eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Hinblick auf Arbeiterleichterung beim Fahren und einer Erhöhung der Sicherheit durch digitale Fahrassistenten- und Sicherheitssysteme.

Drittens, ein zunehmender Termin- und Zeitdruck bei der Zustellung durch die Optimierung von Prozessen (keine unerwarteten Pausen) sowie an der Kundenschnittstelle (z. B. Wunschzeitzustellung) durch digitale Technik.

Viertens, die ständige Überwachung und Kontrolle von Fahrern durch Telematik und digitale Kontrollgeräte.

In der Zukunft kann mit noch sehr viel stärkeren Substitutionseffekten gerechnet werden, denn fahrerlose Systeme werden zurzeit erprobt und haben potentiell großen Einfluss auf die Beschäftigungsentwicklung in den nächsten 20 Jahren. Auch die Logistiktrends der Zukunft wie Anticipatory Logistics (Dank Big Data wissen Online-Händler heute schon, was ihre Kunden morgen mit hoher Wahrscheinlichkeit bestellen werden), On-Demand-Delivery (über flexible, App-gesteuerte Angebote ist der Einsatz freiberuflicher Kuriere oder Privatpersonen möglich), Einsatz von Drohnen, Augmented Reality bei Picker und Stower in Logistik-

Zentren, werden mit menschenleeren Lagern und selbstfahrenden Lieferfahrzeugen für die Zustellung Beschäftigung minimieren.

4.4.3 IT: Weiterhin Wachstumsbranche mit neuen Herausforderungen für gute Arbeitsbedingungen

Die Bedeutung der IT-Branche wird weiterwachsen und damit voraussichtlich auch die Beschäftigung. Es gab hier in den vergangenen acht Jahren ein Beschäftigungsaufbau von plus 40 Prozent. In erster Linie profitiert die Branche davon, dass IT-Dienstleistungen inzwischen in allen Bereichen des Wirtschaftslebens nachgefragt werden. Das Wachstum der Branche liegt vor allem in der Digitalisierung anderer Wirtschaftszweige begründet.

Insgesamt sind rund 90.000 Menschen in der IT Branche in Norddeutschland beschäftigt, davon allerdings die Mehrzahl in städtischen Ballungsräumen. Der Unterschied zwischen ländlichen und städtischen Bereichen in der Branche wächst. Dazu gehört auch, dass große TK Anbieter wie Telekom etc. sich zunehmend aus der Fläche zurückziehen. In ländlichen Regionen kommt es zu Engpässen bei ausgebildeten Fachkräften im IT Bereich.

Die Arbeitsorganisation in der IT-Branche hat sich durch die wachsenden Möglichkeiten der Digitalisierung grundlegend verändert. Die Branche ist zugleich Entwicklerin und Anwenderin von Innovationen im IT-Bereich und bietet hier oftmals die Blaupause für andere Unternehmen und Branchen wie mit den neu entstandenen Möglichkeiten der Digitalisierung Geschäftsmodelle und Arbeitsorganisation verändert werden können.

Dabei sind die Arbeitsbedingungen in der Branche sehr unterschiedlich. Vor allem bei Start ups und in neuen Geschäftsbereichen (Gamesbranche) gibt es wenig Standards und tarifliche Regelungen. Gleichzeitig sind übergreifend in allen untersuchten Bereichen die Beschäftigten in wachsendem Ausmaß mit fehlender tariflicher Absicherung konfrontiert, unabhängig davon ob es sich dabei um höher oder geringer qualifizierte Tätigkeiten handelt.

Insgesamt gibt es in den wachsenden IT und Neue Medien-Segmenten nur einen sehr geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad und auch keine erprobten Vertretungsmechanismen auf betrieblicher Ebene.

4.4.4 Bankensektor: Internetfiliale ersetzt lokale Präsenz

Die Beschäftigungsentwicklung bei den Banken in Norddeutschland war in den letzten zehn Jahren nur leicht rückläufig durch einen Rückgang der Anzahl von Banken und Bankfilialen. Gleichzeitig ist aber durch die verstärkte Finanzmarktregulierung nach Basel III auch wieder Personal in den Bereich Unternehmenssteuerung und Kontrolle aufgebaut worden.

Diese vergleichsweise hohe Stabilität bei der Beschäftigung wird für die Zukunft nicht erwartet. Die Digitalisierungs- und Automatisierungsprozesse werden sich noch einmal beschleunigen. Gleichzeitig verändern sich Arbeitsinhalte und Gestaltungsspielräume.

Ersten lassen zentralisierte Vertriebssteuerung mit computergestützten Customer-Relationship-Management (CRM-)Anwendungen und digitales Leistungscontrolling Verkaufsdruck und Belastung bei den Beschäftigten steigen.

Zweitens führen die weitere Standardisierung und Automatisierung von Tätigkeiten des Front-Office-Bereiches mit Verlagerung in die Dunkelverarbeitung des Back Office zu einer Verringerung der Entscheidungsspielräume und fremdbestimmten Arbeiten.

Drittens kommt es durch verändertes Kundenverhalten mit Nutzung von IT und weniger Besuchen in den Filialen zur weiteren Digitalisierung von Kommunikationswegen. Folge ist ein Ausbau von digitalen Kompetenzen der Bankbeschäftigten, aber auch zur Entgrenzung von Arbeitszeiten.

In Summe wird weniger Personal benötigt und die kürzeren Innovations- und Produktzyklen verlangen immer wieder neue Anpassungsqualifizierungen und Einarbeitung der Beschäftigten. Absehbar sind ein weiterer Rückzug der Banken aus ländlichen Räumen mit sinkender Zahl von Filialen und ein Ausbau der digitalen Präsenz. Die Bedeutung der IT nimmt weiter zu und die Interaktion mit dem Kunden erfolgt überwiegend Online. Das mobile Banking wird überwiegende Nutzungsform (Bezahlen über Smart Phones etc.).

4.4.5 Krankenhaus: das Krankenhaus der Zukunft ist digital – die Zahl der Beschäftigten steigt weiter

Durch die erhöhte Nachfrage nach Gesundheitsleistungen in Folge des demographischen Wandels sowie eines steigenden Leistungsangebotes

durch den medizinischen Fortschritt ist das Gesundheitswesen der am schnellsten wachsende Beschäftigungsbereich in Deutschland.

Die Krankenhäuser haben in den letzten Jahren viele Veränderungsprozesse durchlaufen, die durch Kostenstrukturveränderungen im Gesundheitsbereich, dem Anwachsen neuer privater Anbieter und auch erweiterten medizinischen Möglichkeiten begründet waren. Die Mehrzahl der Krankenhäuser hat diese Veränderungen bewältigt durch neue Leistungsstrukturen, Aufbau neuer Angebote, Gründung interdisziplinärer Zentren, Zentralisierung einzelner Leistungen wie OPs und Auslagerung von Prozessen (im medizinischen Bereich bei Radiologie, Labor etc. und im Servicebereich bei Logistik, Küche, Reinigung etc.). Zusätzlich gab es erhebliche Privatisierungsprozesse und es entstanden neue, teilweise international tätige „Krankenhauskonzerne“.

Die veränderten gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen des Krankenhausbereichs sind mindestens so stark beeinflusst wie neue Technologien. Privatisierung, Outsourcing von Teilbereichen, Festsetzung von niedrigen Basisfallwerten und Kostenunterdeckung mit negativen Kosten-Erlös-Entwicklungen in vielen Krankenhäusern haben zu Lasten der Personalseite und von Investitionen gewirkt.

Es zeigt sich, dass Restrukturierung und Prozessoptimierung bei steigender Zahl der stationär zu versorgenden Patienten und zunehmender Pflegeintensität zu starker Arbeitsverdichtung beim Personal geführt haben.

Dabei existieren hohe Digitalisierungspotenziale im gesamten Krankenhausbereich. Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden bisher allerdings noch nicht umfassend ausgeschöpft. Die Krankenhäuser haben begonnen, Krankenhausinformationssysteme einzuführen mit elektronischen Patientenakten, digitale Archivierung, Patienten-Daten-Management-Systeme und Pflegeplanung. Folge sind Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierungen.

Im medizinischen Kernbereich und in der Pflege steht die Umsetzung neuer digital gestützter Assistenzprogramme aber vielfach noch am Anfang. Programme zum computergestützten Operieren (Surgical Procedure Manager) und Operationsroboter werden bisher nur vereinzelt eingesetzt. Das Krankenhaus der Zukunft wird aber ohne Zweifel digital sein. Dadurch verändern sich die Beziehungen zwischen Patient und Gesundheitsdienstleister, aber auch die Tätigkeiten: Ärzte, Pfleger und auch Patienten können auf medizinische Daten und Therapievorschläge zugreifen. Ärzte werden am Bildschirm über Befunde beraten und elektronische Systeme Notfälle erkennen.

Als wesentliche Zukunftstrends werden u. a. gesehen: ein Rückgang der stationären Behandlung, ein noch weitergehendes Outsourcing spe-

zialisierter klinischer Angebote, eine größere Bedeutung von großen Häusern oder Anbieternetzen, die Skaleneffekte ausschöpfen und eine stärkere vertikale Integration von Angeboten (d. h. von der Diagnostik bis zur Rehabilitation und der Gesundheitsvorsorge). Bisher haben Krankenhäuser als „One-Stop Shop“ fungiert und eine breite Servicepalette angeboten – nicht nur medizinische Behandlungen und chirurgische Eingriffe, sondern auch Pflegeleistungen für kranke und verletzte Patienten. Dies wird sich in Zukunft verändern.

Die Verlagerung der Versorgung durch mobile Behandlung zu Hause oder Tele-Health-Lösungen sind Zukunftstrends. Erfolgreiche Anbieter werden mehr Technologie nutzen, um Versorgung und Effizienz in großen Einrichtungen und verschiedenen Umgebungen besser aufeinander abzustimmen. Die kleinen unabhängigen Krankenhäuser mit einem breiten Servicespektrum werden immer mehr unter wirtschaftlichen Druck geraten.

Die Anforderungen an ärztliches und pflegerisches Wissen werden sich durch Technikeinsatz weiter verändern. Ein Abbau von Arbeitsplätzen ist dadurch unmittelbar nicht zu erwarten. Im Gegenteil: Durch die demographische Entwicklung wird der Bedarf an Pflegepersonal noch weiter steigen.

4.6 Handlungsempfehlungen für eine Gestaltung der Beschäftigungsbedingungen im Dienstleistungsbereich

Die hier präsentierten Branchenstudien belegen auch für Norddeutschland das weiter wachsende Gewicht der Dienstleistungsbereiche für die Arbeitsmärkte der Zukunft. Umso mehr wird es darauf ankommen, sowohl die Qualität dieser Arbeitsplätze zu gestalten als auch die Beschäftigten in die Lage zu versetzen, die aus zunehmender Digitalisierung und Automatisierung erwachsenden Anforderungen zu erfüllen. Es gilt, die Chancen und Risiken technischer und wirtschaftlicher Veränderung so zu nutzen, dass die Perspektiven für hochwertige Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen im Dienstleistungssektor erhalten bleiben und verbessert werden.

Dafür gibt es mehrere Ansatzpunkte, die sich aus der Nutzung der technikeigenen Dualität ergeben. Technik kann genutzt werden, um Ablaufprozesse zu optimieren und Fehlerpotenziale zu vermeiden. Assistenzsysteme geben Hilfestellungen bei der Bewältigung von Arbeitsaufgaben. Ihr Einsatz kann zu Arbeitserleichterungen, einer Erhöhung der Sicherheit bei der Arbeit und auch zur Entlastung von körperlichen An-

strebungen führen. Gleichzeitig beinhaltet der Einsatz von digitaler Technik eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Kontrolle und Überwachung von Beschäftigten. Die Simplifizierung von Arbeitsschritten durch die Digitalisierung von Arbeitsprozessen vermindert die Bedeutung von fachlichen Wissen und Erfahrungswissen und kann Entscheidungsspielräume und Arbeitsautonomie einschränken und ggf. zu einer Entfremdung von Arbeit führen.

In der Diskussion um Gute Arbeit und Gestaltung von Arbeitsbedingungen sind verschiedene Anforderungen formuliert worden, aus denen sich Handlungsempfehlungen für den Dienstleistungsbereich ableiten lassen.

Einerseits sollte die möglich werdende zeitliche und räumliche Flexibilisierung von Arbeit genutzt werden, um eigenständiges Handeln der Beschäftigten zu befördern und Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dabei bietet die Technik auch erweiterte Möglichkeiten auf betrieblicher Ebene zur Beteiligung und Mitsprache bei Entscheidungsprozessen, soweit die dafür notwendigen individuellen und kollektiven Teilhaberechte denn auch gewünscht bzw. durchgesetzt werden.

Andererseits sind gleichzeitig auch neue Schutzmechanismen notwendig. Dies gilt für mögliche Substituierungseffekte und Rationalisierung durch den Einsatz digitaler Technik, neue Kontrollmöglichkeiten und negative Auswirkungen ständiger Erreichbarkeit und die damit verbundene Entgrenzung von Arbeitszeit. Es gilt aber auch für den Schutz personenbezogener Daten bei Beschäftigten, aber auch Konsumenten.

Die Ansatzpunkte und Aufgaben für Unternehmen, Politik und Gewerkschaften liegen in mehreren Politikfeldern, die sich wechselseitig beeinflussen.

Politikfeld 1: Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene zur Arbeitsplatzgestaltung und zur Mitbestimmung durchsetzen

Auf betrieblicher Ebene geht es darum, die Einführung neuer Technologien noch stärker zum Gegenstand eines Dialogs zu machen und Vereinbarungen zum Schutz der Beschäftigten abzuschließen. Der Betriebsrat ist wichtiger Gestaltungspartner für Arbeit 4.0. Um diese Rolle auszufüllen müssen Betriebsräte sich selber weiter qualifizieren und sich mit den Auswirkungen neuer Technik befassen. Unsere Unternehmensfallbeispiele zeigen, dass Betriebsräte sich durchaus als Gestaltungspartner von Digitalisierungsprozessen im Unternehmen begreifen. In den Betriebsräten wurden Verantwortlichkeiten für digitale Technik definiert und entsprechende Betriebsräte an Arbeitsgruppen im Unternehmen zur Einführung und Umsetzung digitaler Technik beteiligt.

In vielen Fällen gibt es schon Betriebsvereinbarungen zu verschiedenen Aspekten der Auswirkung von Digitalisierung. So existieren Betriebsvereinbarungen, die vermeiden, dass Softwareprogramme zur Kontrolle von Beschäftigten eingesetzt werden. Andere Betriebsvereinbarungen sehen vor, dass der Betriebsrat bei technischen Neuerungen einbezogen wird und die Auswirkungen auf Qualifizierung und Arbeitsplatzabbau bei Einführung neuer Techniken erfasst werden oder treffen Regelung zu Tele-Arbeit, für die Nutzung von personenbezogenen Daten, zur Einführung elektronischer Personalakten, zum Einsatz von Scanner-Kassen und vielen anderen Themen.

Für die Zukunft wird eine betriebliche Mitbestimmung 4.0 benötigt, die sich auch mit der Frage auseinandersetzen muss, welche neuen Mitbestimmungsstrukturen notwendig sind, wenn das Unternehmen nicht mehr der einzige Ort der Leistungserbringung ist und es zu mehr arbeitsorganisatorischer Flexibilität und Entgrenzung kommt. Flexible Arbeitsvereinbarungen werden durchaus auch von den Beschäftigten gefordert. Wie aber umgehen mit der Entgrenzung von Arbeit, mit der Gefahr der Selbstausbeutung, Arbeitszeitregelungen, Fragen der Datensicherheit und Möglichkeiten der Überwachung?

Politikfeld 2: Qualifizierungsoffensive für Aus- und Weiterbildung

Eine wichtige Voraussetzung zu gewährleisten, dass eine positive Gestaltung von Arbeit erreicht werden kann, ist die Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbspersonen. Vor allem durch Aus- und Weiterbildung können Beschäftigte befähigt werden, die neuen Anforderungen in einer digitalen Wirtschaft zu erfüllen.

Der wachsende Bedarf an Aus- und Weiterbildungsleistungen ergibt sich aus der Einführung digitaler Technologien und den schnellen Innovationszyklen in einer digitalen Wirtschaft. Ein zentraler Ansatzpunkt liegt dabei in einer kontinuierlichen Erweiterung der Kompetenzprofile der Beschäftigten gemäß den Anforderungen, die aus der Nutzung neuer Technologien und der Vernetzung ganzer Bereiche erwachsen.

Die Anforderung ist ein berufsbegleitendes lebenslanges Lernen in einem immer wieder neu organisierten Weiterbildungsprozess. Neben technischen Kompetenzen spielen dabei auch soziale Kompetenzen eine immer wichtigere Rolle. Die konkreten Qualifizierungsbedarfe sind jeweils unternehmens- und branchenspezifisch zu entwickeln.

Politikfeld 3: Erweiterung der Mitbestimmung politisch einfordern

Die reale Herausforderung in der Gestaltung des digitalen Wandels liegt auf der Ebene der Unternehmen und der einzelnen Arbeitsplätze. Damit dort aber überhaupt Beteiligung möglich wird, braucht es entsprechende

politische Beteiligungsregeln. Beeinflussung von Arbeitsbedingungen auf breiter Ebene ist nur möglich, wenn es entsprechende gesetzliche Vorgaben für Beteiligung gibt. Zwar bietet das Betriebsverfassungsgesetz eine Reihe von Anknüpfungspunkten in Hinblick auf mitbestimmungspflichtige Themen (z. B. betriebliche Qualifizierung, Arbeitszeit, Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen), trotzdem ist zu überprüfen, ob die Inhalte einer zunehmenden Durchdringung mit digitaler Technik gerecht werden. Gewerkschaften weisen darauf hin, dass eine hinreichende Mitbestimmung und Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen, insbesondere bei der Einführung digitaler Technologien zur Beschäftigungssicherheit und Qualifizierung sowie Gestaltung neuer Arbeitsprozesse noch benötigt werden (Brandl 2016).

In den von uns untersuchten Dienstleistungsbranchen gibt es in einigen Fällen weder eine umfassende Abdeckung durch Tarifverträge noch einen Schutz durch die Existenz von Betriebsräten, z. T. herrschen prekäre Arbeitsbedingungen. Unter dem Einfluss von Automatisierung und Digitalisierung wird es noch weitergehend zu Auflösung des klassischen Betriebsbegriffs und auch zu neuen Arbeitnehmergruppen kommen (über Honorar- und Werkverträge, in neuen Selbstständigkeitsrollen und als sogenannte Klick-Worker und Crowdworker).

Die Gewerkschaften sind hier auf der politischen Ebene gefordert, die Vorgaben und Regelungen der Mitbestimmung der digitalen Wirtschaft anzupassen. Die gesetzlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten bei Arbeitszeiten, Arbeits- und Gesundheitsschutz und betrieblicher Qualifizierung sind den neuen Bedingungen anzupassen.

Politikfeld 4: Soziale Absicherung durch Tarifpolitik und Mindestlohn

Angeichts der hohen Zahl von Teilzeitarbeit und geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse in den Dienstleistungsbranchen ist die Frage der Entlohnung und der Tarifpolitik auch in Zukunft entscheidend für die soziale Absicherung der Beschäftigten. Zwei Themen sind in den untersuchten Branchen dabei vordringlich:

Erstens die Höhe des Mindestlohns, da es gerade im Einzelhandel, in der Logistik und dem nicht-medizinischen Bereich im Krankenhaussektor eine große Zahl von an- und ungelernten Beschäftigten gibt, die Mindestlohn oder nur geringfügig darüber liegende Stundenlöhne erhalten.

Zweitens die nach wie vor beobachtbaren Tendenzen zur Auslagerung ganzer Tätigkeitsbereiche durch Übertragung auf Unternehmen und Anbieter mit geringeren Lohnstrukturen oder sogar wie im Logistik-

bereich auf ausländische Subunternehmer im Rahmen eines europaweiten Billig-Wettbewerbs.

Hier sind Gesetzgeber und Tarifpartner gefordert, eine soziale Absicherung durch das Verbindlich machen von Tarifabschlüssen, einen angemessenen Mindestlohn oder andere Formen der sozialen Absicherung durchzusetzen bzw. zu vereinbaren.

Literatur

- Arentz, Oliver u. a. (2015): Der Dienstleistungssektor in Deutschland. Köln. http://www.otto-wolff-institut.de/Publikationen/DiskussionPapers/OWIWO_dp01a_2015.pdf [07.03.2017]
- Asklepios Kliniken GmbH (2016a): Factsheet. Unter: <https://www.asklepios.com/konzern/unternehmen/investors/> [23.08.2016].
- Asklepios Kliniken GmbH (2016b): Geschäftsbericht 2015.
- Bain & Company (2014): Deutschlands Banken 2014: Jäger des verlorenen Schatzes. Unter: http://www.bain.de/Images/141021_Bain-Studie_Deutschlands%20Banken%202014_Final.pdf [07.03.2017].
- Baumgarten, Norbert/Jäckel, Hans Jörg et al. (2014): IT und Beschäftigung. Memorandum des Arbeitskreises Informations- und Kommunikationstechnik des IG Metall Bezirks Baden-Württemberg in Zusammenarbeit mit dem Forum Soziale Technikgestaltung, Heidelberg.
- Behrendt, Ingo (2009): Klinische Informationssysteme im Krankenhausmanagement: Eine neue Sicht auf die Entwicklung und die Einführung innovativer KIS. In: Behrendt, Ingo; König, Hans-Joachim; Krystek, Ulrich (Hrsg.): Zukunftsorientierter Wandel im Krankenhausmanagement. Outsourcing, IT-Nutzenpotenziale, Kooperationsformen, Changemanagement. Berlin: Springer Verlag, S. 181–213.
- BIBB/BAuA (2015): Schöne neue Handelswelt? Arbeitsbedingungen im Einzelhandel. In: BAUA-Faktenblatt Nr. 16, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Juli 2015.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Trinks, Katrin (2009): Gesundheit am seidenen Faden. Zur Gesundheits- und Belastungssituation in der IT-Industrie. In: ver.di (Hrsg.): Hochseilakt. Leben und Arbeiten in der IT-Branche. Berlin.
- Brandl, Monika (2016): Digitalisierung und Mitbestimmung. In: Gegenblende, 2. Mai 2016.
- Brandt, Arno/Polom, Lina/Danneberg, Marc (2016): Gute digitale Arbeit: Auswirkung der Digitalisierung im Dienstleistungsbereich. Studie im Auftrag der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) Landesbezirk Niedersachsen-Bremen und der Friedrich-Ebert-Stiftung.

- Breisig, Thomas/Koenig, Susanne/Rehling, Mette/Ebeling, Michael (2010): „Sie müssen es nicht verstehen, Sie müssen es nur verkaufen!“ Vertriebssteuerung in Banken. Forschungen aus der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin: edition sigma.
- Buchberger, Wolfgang/Augl, Martina (2016): Gesundheitsunternehmen neu denken: Business (Re-)Engineering im Krankenhaus. In: Lohmann, Heinz, Kehrein, Ines, Rippmann, Konrad (Hrsg): Markenmedizin für informierte Patienten: Strukturierte Behandlungsabläufe auf digitalem Workflow. Heidelberg: medhochzwei Verlag, S. 77–84.
- Bundesagentur für Arbeit (2016a): Beschäftigung nach Ländern in wirtschaftsfachlicher Gliederung. März 2016
- Bundesagentur für Arbeit (2016b): Der Arbeitsmarkt für IT-Fachleute in Deutschland. März 2016
- Bundesagentur für Arbeit (2016c): Der Arbeitsmarkt in Deutschland: Fachkräfteengpassanalyse, Juli 2016.
- Bundesamt für Güterverkehr (2015): Marktbeobachtung Güterverkehr: Auswertung der Arbeitsbedingungen in Güterverkehr und Logistik 2015-I: Fahrerberufe.
- Bundesamt für Güterverkehr (2016a): Marktbeobachtung Güterverkehr: Auswertung der Arbeitsbedingungen in Güterverkehr und Logistik 2016-I: Fahrerberufe.
- Bundesamt für Güterverkehr (2016b): Marktbeobachtung Güterverkehr: Auswertung der Arbeitsbedingungen in Güterverkehr und Logistik 2015-II- Berufe der Lagerwirtschaft, – Fachkräfte für Kurier-, Express- und Postdienstleistungen.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): Arbeitsmarktprognose 2030. Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland., Berlin.
- Conrads, Ralph/Holler, Markus/Kistler, Ernst/Kühn, Daniel/Schneider, Daniela (2015): Das Gesundheits- und Sozialwesen: eine Branchenanalyse. Bericht an die Hans-Böckler-Stiftung; Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES).
- Dahms, Vera/Frei, Marek/Putzing, Monika/Emanuel; Bennewitz (2015): IAB-Betriebspanel Mecklenburg-Vorpommern - Ergebnisse der 19. Welle 2014. SÖSTRA Sozialökonomische Strukturanalysen GmbH; Studie im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Gleichstellung und Soziales des Landes Mecklenburg-Vorpommern, Berlin.

- Debatin, Jörg/Goyen, Mathias (2016): „Big Data und Analytics“ im Gesundheitswesen. In: Lohmann, Heinz, Kehrein, Ines, Rippmann, Konrad (Hrsg): Markenmedizin für informierte Patienten: Strukturierte Behandlungsabläufe auf digitalem Workflow. Heidelberg: medhochzwei Verlag, S. 85–92.
- Demling, Alexander (2016): Die Feel-Bad Manager – Spielehersteller Goodgame. Spiegel Online vom 19.01.2016.
- Deutsche Bundesbank (2015): Strukturelle Entwicklungen im deutschen Bankensektor, Monatsbericht, April 2015, S. 33–59.
- Deutsche Bundesbank (2016): Bankenstatistik, vom 12.5.2016.
- Deutsche Post AG (2012): Delivery Tomorrow: Logistik 2015: Eine Szenario Studie.
http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/logistik_populaer/Studie2050/szenariostudie-logistik-2050-de.pdf [14.11.2016].
- Deutscher Bundestag (2011): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Beate Müller-Gemmeke, Brigitte Pothmer, Markus Kurth, weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN – Drucksache 17/6957 – Die Hermes Logistik Gruppe und deren Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt. Drucksache 17/7212, 17. Wahlperiode 28. 09. 2011.
- Deutscher Bundestag (2013): Achter Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft. Wirtschaft, Arbeit, Green IT“, Drucksache 17/12505, 13.03.2013.
- Deutscher Bundestag (2015): Antworten des Bankenverbands auf die Fragen des Ausschusses Digitale Agenda für das Fachgespräch „Digitalisierung der Finanzbranche“, 11. November 2015, Deutscher Bundestag: Ausschluss digitale Agenda: Ausschuss Drucksache 18(24)75.
- Die Linke (2016): Arbeitsbedingungen Einzelhandel; Mdb- Büro Jutta Krellmann (Jan Richter), 20.1.2016.
- Dierig, Carsten (2016): Tech-Trends beim Einkauf. In: Die Welt, 26.02.2016;
https://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article152666554/Tech-Trends-beim-Einkauf.html [14.11.2016].
- Dribbusch, Heiner/Kaun, Lena/Stoll, Evelyn (2014): Lange Arbeitszeiten, bescheidener Verdienst: Berufskraftfahrer im Güterverkehr – Eine Analyse von Einkommensdaten auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank, Düsseldorf.
- Edeka Handelsgesellschaft Nord mbH (2014): 111 Jahre Edeka Nord; Sonderbeilage.

- Eichhorst, Sören (2016): Herausforderungen für das Change Management im modernen Krankenhaus. In: Lohmann, Heinz, Kehrein, Ines, Rippmann, Konrad (Hrsg): Markenmedizin für informierte Patienten: Strukturierte Behandlungsabläufe auf digitalem Workflow. Heidelberg: medhochzwei Verlag, S. 99–107.
- European Transport Workers' Federation (ETF) (o. J.): Modern Slavery in Modern Europe? An ETF account on the working and living conditions of professional drivers in Europe. [14.11.2016].
- Felbermayr, Gabriel//Lehwald, Sybille (2015): Tarifbindung im Einzelhandel: Trends und Lohneffekte. In: Ifo-Schnelldienst 68, H. 11, S. 33–40.
- Finanzplatz Hamburg (2016): 2015/16 Jahrbuch. http://finanzplatz-hamburg.com/de/aktuell/downloads.html?file=files/content/downloads/Jahrbuch-2015_16-des-Finanzplatz-Hamburg-e.V.pdf [14.11.2016].
- Frank, Irmgard/Hackel, Monika/Helmrich, Robert/Krekel, Elisabeth (2014): Entwicklungen und Perspektiven von Qualifikation und Beschäftigung im Bankensektor: Eine Sonderanalyse des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB). BIBB; Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 151.
- Gabriel, Steffen/Salot, Marion/Ludwig, Thorsten (2015): Strukturwandel im Bremen: Befunde und Herausforderungen; Arbeitnehmerkammer Bremen.
- George, Carolin 2012: Woran krankt das Klinikum in Lüneburg? In: Hamburger Abendblatt, 12.12.2012 <http://www.abendblatt.de/region/lueneburg/article111959736/Woran-krankt-das-Klinikum-in-Lueneburg.html> [01.08.2016].
- Hall, Anja (2012): Kranken- und Altenpflege – was ist dran am Mythos vom Ausstiegs- und Sackgassenberuf. In: BIBB, BWP 6/2012, S. 18.
- Handelskammer Hamburg (2012): Branchenporträts: Finanzplatz Hamburg – der Wirtschaft verpflichtet.
- Heitmann, Christian (2016): Integrationsmanagement in der voranschreitenden Digitalisierung – Orchestrierung von Veränderungsprozessen im Gesundheitssektor. In: Lohmann, Heinz, Kehrein, Ines, Rippmann, Konrad (Hrsg): Markenmedizin für informierte Patienten: Strukturierte Behandlungsabläufe auf digitalem Workflow. Heidelberg: medhochzwei Verlag, S. 99–106.
- Hoffritz, Jutta (2016): Wer einen Betriebsrat gründet wird gefeuert. Zeit Online vom 21.01.2016.

- Hofmann, Jonathan/Schmolz, Sandra (2015): Controlling und Basel III in der Unternehmenspraxis: Strategien zur Bewältigung erhöhter Bonitätsanforderungen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hoose, Fabian (2016): Spiel als Arbeit. Arbeitsorientierung von Beschäftigten der Gamesbranche. Springer.
- Hübner, Ursula/Liebe, Jan-David/Straede, Matthias-Christopher/Thye, Johannes (2014): IT-Report Gesundheitswesen: Schwerpunkt IT-Unterstützung klinischer Prozesse: Befragung der bundesdeutschen Krankenhäuser. Schriftenreihe des niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr.
- IHK Stade (2016): IHK-Konjunkturumfrage, zweites Quartal 2016. Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gemeinnützige Gesellschaft mbH (isw) (2015): Dienstleistungsland Mecklenburg-Vorpommern. www.regierung-mv.de/serviceassistent/download?id=1570700 [12.02.2017].
- Kämpf, Tobias (2008): Die neue Unsicherheit. Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer. Frankfurt/New York: Campus.
- Keller, Berndt/Seifert, Hartmut (2011): Atypische Beschäftigung und soziale Risiken. Entwicklung, Strukturen, Regulierung. Bonn: Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung
- Köhler, Matthias/Lang, Gunnar (2008): Trends im Retail-Banking: Outsourcing im deutschen Bankensektor. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim.
- Krause, Erik (2008): Methode für das Outsourcing in der Informationstechnologie von Retail Banken. Dissertation der Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschaftsrecht und Sozialwissenschaften(HSG).
- Krolop, Sebastian (2016): Digitalisierung und Systempartnerschaft – was Schumpeter darüber denken würde. In: Lohmann, Heinz/Kehrein, Ines/Rippmann, Konrad (Hrsg): Markenmedizin für informierte Patienten: Strukturierte Behandlungsabläufe auf digitalem Workflow. Heidelberg: medhochzwei Verlag, S. 139–142.
- Kübler, Annemarie/Distel, Stefan/Veres-Homm, Uwe (2015): Logistikbeschäftigung in Deutschland – Vermessung, Bedeutung und Struktur. Fraunhofer SCS, Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Kubsova, Jarka (2016): Asklepios-Kliniken: macht Profitdenken krank? Hamburgs größter Klinikbetreiber Asklepios setzt auf Ökonomie. Der Streit mit der Ärztekammer war nicht einkalkuliert. In: Zeit Online, 3. Juni 2016; <http://www.zeit.de/2016/24/asklepios-kliniken-kritik-profite-bundesaerztekammer> [18.1.2017].

- Lohmann, Heinz (2016): Patienten werden auch Konsumenten. In: Lohmann, Heinz, Kehrein, Ines, Rippmann, Konrad (Hrsg): Markenmedizin für informierte Patienten: Strukturierte Behandlungsabläufe auf digitalem Workflow. Heidelberg: medhochzwei Verlag, S. 1–6.
- Lünedonk (2012): Trendpapier: Big Data im Handel: Chancen und Herausforderungen.
- Lünendonk (2015): Banken – Den digitalen den Wandel gestalten: Wie Retailbanken die Optionen der „Digitalen Welt“ nutzen.
- McKinsey & Company/Eichhorst, Sören/Hehner, Steffen/Liese, Karl/Niedermann, Florian/Möller, Manuel (2015): Healthcare: Der digitale Patient in der stationären Versorgung: Chancen und Umsetzungsmöglichkeiten.
- Mester, Volker (2013): Guter Bankenplatz – das war einmal. In: Welt am Sonntag 34, Artikel vom 25.08.2013, S. 5; <https://www.welt.de/print/wams/hamburg/article119352869/Guter-Bankenplatz-das-war-einmal.html> [14.11.2016].
- Moormann, Jürgen/Frank, Axel (2000): Grenzen des Outsourcing: Eine Exploration am Beispiel von Direktbanken. Hochschule für Bankwirtschaft; <http://www.frankfurt-school.de/clicnetclm/fileDownload.do?qoid=000000094885AB4> [14.11.2016].
- Nadj-Kittler, Maria/Stahl, Katja (2016): Patienten- und Mitarbeiterinteressen. In: Lohmann, Heinz, Kehrein, Ines, Rippmann, Konrad (Hrsg): Markenmedizin für informierte Patienten: Strukturierte Behandlungsabläufe auf digitalem Workflow. Heidelberg: medhochzwei Verlag, S. 161–168.
- NordLB (2014): Die 50 größten Unternehmen in Schleswig-Holstein 2013. Kiel.
- NordLB (2015): Niedersachsen Report, Die 100 größten Unternehmen in Niedersachsen. Ausgabe 2015, 11. November 2015.
- Nord LB (2016a): Handel 4.0: Risiko oder Chance für ländliche Regionen? Regionalwirtschaft: Mecklenburg-Vorpommern Report. Ausgabe 1/2016, Februar 2016.
- Nord LB (2016b): Handel 4.0: wohin geht die Reise in ländlichen Regionen? Regionalwirtschaft: Niedersachsen Report, Ausgabe 1/2016, März 2016.
- Otto Group (2015): Unterwegs: Bericht zur Nachhaltigkeit unserer Wertschöpfung 201.
- Otto Group (2016): Unterwegs auf der Reise in die digitale Zukunft weist uns ein verlässlicher Kompass den Weg: die Bedürfnisse unserer Kunden. Geschäftsbericht 2015/2016.

- PricewaterhouseCoopers (2015). Store 4.0 – Zukunft des stationären Handels.
- PWC (2011): Effektives Kundenmanagement im Retail Banking. https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/banken/assets/pwc_effektives_kundenmanagement.pdf [14.11.2016].
- PWC (2014): Outsourcing und Insourcing in der Finanzwirtschaft. Bank-Verlag; http://downloads.bank-verlag-medien.info/info/Leseprobe_OutsourcingPwC.pdf [14.11.2016].
- Quack, Karin (2015): Digitalisierung der Old Economy: Otto Group investiert massiv in Startups. In: Computerwoche, vom 28.05.2015; <http://www.computerwoche.de/a/otto-group-investiert-massiv-in-startups.3094114> [28.11.2016].
- Regio Kliniken GmbH (2013): Zahlen, Daten und Fakten 2013. https://www.regiokliniken.de/uploads/tx_templavoila/Unternehmenspraesentation_2013_07.pdf [19.1.2017].
- Roland Berger/Visa (2015): Vitale Revolution im Retail Banking: Chancen in der neuen Multikanal-Welt aus Kundensicht.
- Roßnagel, Peter/Taubenberger, Anton/Laszlo, Marc (2015): Die digitale Transformation bei Banken; Q_ PERIOR Studie.
- Roth, Ines (2011): Die Arbeitsbedingungen in Krankenhäuser aus Sicht der Beschäftigten: ein Branchenbericht auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit. Studie im Auftrag der Verdi-Bundesverwaltung; Input Consulting, Stuttgart.
- Roth, Ines (2012): Die Arbeitsbedingungen im Finanzdienstleistungssektor. Studie im Auftrag der ver.di Bundesverwaltung, Berlin, Input Consulting, Stuttgart.
- Roth, Ines (2014): Die Arbeitsbedingungen in der IT-Dienstleistungsbranche aus Sicht der Beschäftigten. Branchenbericht auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2012/2013.
- Roth, Ines (2015): Technologische Entwicklung im Finanzdienstleistungssektor und deren Auswirkung auf die Arbeit. In: Ver.di [Hrsg.]: Digitalisierung bei Logistik, Handel und Finanzdienstleistung: technologische Trends und ihre Auswirkungen auf Arbeit und Qualifizierung, S. 36–87; https://gender.verdi.de/++file++5693b933890e9b072f0003ef/download/ProMit-Studie_Digitalisierung_Web_2015.pdf [14.11.2016].

- Roth, Ines/Zanker, Claus/Martinetz, Simone/Schnalzer, Kathrin (2015): Digitalisierung bei Logistik, Handel und Finanzdienstleistungen: technologische Trends und ihre Auswirkungen auf Arbeit und Qualifizierung. Erschienen im Rahmen des Projekts „ProMit – Betriebliche Mitbestimmung als Promotor der beruflichen Weiterbildung“, gefördert durch das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, herausgegeben von ver.di Landesbezirk Baden-Württemberg.
https://gender.verdi.de/++file++5693b933890e9b072f0003ef/download/ProMit-Studie_Digitalisierung_Web_2015.pdf [eingesehen am 14.11.2016].
- Schulze Buschoff, Karin (2012): Gute Arbeit und „neue Selbstständigkeit“. In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit. Ausgabe 2012, Frankfurt, S. 191–199.
- Schwartz, Jan (2016): Otto Group treibt Konzernumbau weiter voran. In: Die Welt, 25.05.2016,
<https://www.welt.de/regionales/hamburg/article155682479/Otto-Group-treibt-Konzernumbau-weiter-voran.html> [28.11.2016].
- Sontheimer, Gerhard (2016): Industriepartnerschaften als Teil von „Medizin 4.0“. In: Lohmann, Heinz; Kehrein, Ines; Rippmann, Konrad (Hrsg.): Markenmedizin für informierte Patienten: Strukturierte Behandlungsabläufe auf digitalem Workflow. Heidelberg: medhochzwei, S. 120–123.
- Stampfl, Nora (2011): Die Zukunft der Dienstleistungsökonomie: Momentaufnahme und Perspektiven. Berlin: Springer-Verlag.
- Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (2016): Statistische Berichte: Entwicklung von Umsatz und Beschäftigung im Einzelhandel in Hamburg.
- Statistisches Bundesamt (2016a): Gesundheit: Grunddaten der Krankenhäuser. Fachserie 12, Reihe 6.1.1.
- Statistisches Bundesamt (2016b): Tarifinformation zum Bankgewerbe, Tarifstatistik;
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VerdiensteArbeitskosten/Tarifverdienste/TarifinformationenBankgewerbePDF_0160010.pdf?__blob=publicationFile [14.11.2016].
- ver.di (2013a): Arbeitsbedingungen im Handel: So beurteilen die Beschäftigten des Groß- und Einzelhandels die Lage in Hamburg. Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten, Nr. 6, S. 9.

- ver.di (2013b): Arbeitsethos hoch – Arbeitshetze massiv – Bezahlung völlig unangemessen: Beschäftigte in Pflegeberufen – So beurteilen sie ihre Arbeitsbedingungen: Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten. Ergebnisse einer Sonderauswertung der bundesweiten Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2012.
- ver.di (2013c): Die Arbeitsbedingungen im Post- und Logistiksektor: Ergebnisse einer DGB-Index-Gute-Arbeit-Befragung von ver.di-Mitgliedern des Fachbereiches Postdienste, Speditionen und Logistik. <https://psl.verdi.de/++file.../die-arbeitsbedingungen-im-post-und-logistiksektor.pdf> [14.11.2016].
- ver.di (2013d): Die ver.di-Kampagne Kurier-, Express- und Paketdienste (KEP): Fairsand organisieren! Fair zugestellt statt ausgeliefert. https://psl.verdi.de/++file++53358263aa698e06620014dc/download/FB10_Brosch2013 KEP_96dpi.pdf [14.11.2016].
- Vitols, Katrin (2003): Entwicklungen des Qualifikationsbedarfs in der Bankenbranche. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Discussion Papers 2003–107; <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-111908> [14.11.2016].
- Vock, Roland; Balschun, Boreslav; Annen, Silvia (2015): Evaluation der Ausbildung im Einzelhandel: Ergebnisse, Trends und Empfehlungen. BIBB, wissenschaftliche Diskussionspapiere, H. 164.
- von Appen, Kai (2001): Call aus dem Call Center: Erster Tarifvertrag für Call Center Agents. Imageverbesserung der Boom-Branche. In: taz Hamburg, 14.11.2001.
- Wassink, Melanie (2015): Neue Vorwürfe gegen Hamburger Spieleentwickler Goodgame. In: Hamburger Abendblatt, vom 16.12.2015.
- Wassnik, Melanie (2016): Otto sucht 300 neue Mitarbeiter in Hamburg. In: Hamburger Abendblatt, vom 26.5.2016; <http://www.abendblatt.de/hamburg/article207605911/Otto-sucht-300-neue-Mitarbeiter-in-Hamburg.html> [28.11.2016].
- Welzel, Petra (2016): Aus dem Empire verstoßen. In: ver.di Publik 6/2016.

Die Studie analysiert den strukturellen Wandel in der Dienstleistungsbranche, der sich in Folge von Digitalisierung, Automatisierung und Outsourcing in Norddeutschland abzeichnet. Diese Veränderungen werden am Beispiel von fünf ausgewählten Branchen aufgezeigt. Ziel der Branchenanalysen ist es, die Konsequenzen von Digitalisierung, Outsourcing und (De-)Regulierung für Arbeitsmarkt und Beschäftigung konkret deutlich zu machen.

Dabei werden die Veränderungen in der Beschäftigungsstruktur, bei Beschäftigungsbedingungen und bei Arbeitsbedingungen in den Vordergrund gestellt. Daraus wird abgeleitet, welche zukünftige Entwicklungen hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen und Beschäftigungswirkungen in der Region zu erwarten sind.
