

Mitbestimmung 4.0 - Die digitale Arbeit menschenwürdig gestalten

Wolfgang Nettelstroth / Gabi Schilling

Keywords: Betriebsrat, Mitbestimmung 4.0, Arbeit 4.0, Beteiligung, Betriebslandkarte

Inhalt

1. Beteiligung und Mitbestimmung in Zeiten digitaler Arbeit: Mitbestimmung 4.0
2. Soziotechnische Systeme: Gleichwertige und gleichzeitige Gestaltung von Technologie *und* Arbeit
3. Eine Frage von Konzept und gelebter Praxis: Beteiligung und Mitbestimmung entscheiden sich an konkreten Projekten
4. Resümee: Mitbestimmung 4.0 – Erfolgskonzept für Unternehmen und Beschäftigte

Abstract:

Die Auseinandersetzung um die Gestaltung von „Industrie und Arbeit 4.0“ bietet einen Vorteil: Sowohl die digitalen Technologien als auch die diese nutzende Arbeitsorganisation werden gerade erst entwickelt. Es handelt sich um einen noch offenen Prozess, der sich in unterschiedlicher Intensität und Geschwindigkeit in den Unternehmen vollzieht – mit jeweils unterschiedlichen Auswirkungen und Möglichkeiten. Die sich durch Digitalisierung und Vernetzung verändernde Arbeitswelt wirtschaftlich und sozial besser zu machen – statt einfach nur effizienter und billiger – ist ein lohnendes Leitbild für diesen Prozess. Eine Mitbestimmung 4.0 ist ein unverzichtbares Element dieses Leitbilds.

In einem Umbruchprozess dieser Größenordnung gibt es divergierende Interessen der beteiligten Akteure, in dem Mitbestimmung wesentlich zum Interessenausgleich beitragen kann. Eine komplexe, vernetzte 4.0-Welt erfordert eine Mitbestimmungskultur, die Transparenz über Chancen und Risiken schafft, die Technik- und Arbeitsgestaltung ganzheitlich verbindet und die Beschäftigte an der Gestaltung ihrer Zukunft beteiligt.

1 Einleitung

Die Grundidee des Betriebsverfassungsgesetzes und der Mitbestimmungsgesetze, durch gesetzlich verbriefte Beteiligungsrechte die kollektive Interessenwahrnehmung der Beschäftigten im Betrieb zu gewährleisten, wird durch den digitalen Wandel herausgefordert. Denn es ändern sich die Rahmenbedingungen für die betriebliche Mitbestimmungspraxis maßgeblich.¹ Zu nennen sind in diesem Zusammenhang: veränderte Unternehmensstrukturen (Matrixorganisationen), weltweit vernetzte Produktionssysteme, Produktion in Echtzeit, zunehmend entgrenzte Arbeitszeiten und Arbeitsorte, die neuen Möglichkeiten des Auslagerns von Arbeit in die Crowd, die Definition des Betriebsbegriffs und nicht zuletzt die umfassende Speicherung und Kopplung von Arbeitnehmer- und Unternehmensdaten. Mitbestimmung muss Antworten auf diese Veränderungen finden, um für die besseren Lösungen wirksam zu bleiben.

Die klassische Rolle der Interessenvertretung durch Betriebsräte und Gewerkschaften besteht meist darin, die Folgen eines wirtschaftlichen Versagens oder eines strukturellen Umbruchs reaktiv zu bearbeiten. Der Interessenausgleich und der Sozialplan oder die tarifvertraglichen Abweichungsregelungen können in Unternehmenskrisen geeignete Instrumente sein. Für die Gestaltung der zukünftigen digitalen Arbeit sind neue und offensivere Wege der Einflussnahme und Mitbestimmung erforderlich.

In unserem Beitrag geht es um diese neuen Wege zur Arbeit und Mitbestimmung 4.0. Denn die Investitionen in die Technik- und IT-Landschaft sind erheblich, vergleichbare Investitionen in die Wege zu einer menschengerechten Arbeitsgestaltung, deren Garant in den Betrieben die Mitbestimmung ist, sind dagegen noch sehr ausbaufähig.

Ein dem Leitbild der Industrie- und Technikentwicklung entsprechendes Leitbild Arbeit 4.0 muss enthalten, Beteiligung und Mitbestimmung zu stärken. Dies gilt auch aus wirtschaftlichen Gründen, denn aktive Beteiligung und Mitbestimmung sind Erfolgsfaktoren für die Qualität dieser Investitionen. Erfolgreiche Digitalisierungsprozesse brauchen innovationsförderliche Rahmenbedingungen und dazu gehören neben der Infrastruktur, Normsetzungen, Datensicherheit, geeigneten Formen der Aus- und Weiterbildung „nicht zuletzt ... (der) Ausbau einer funktionierenden Sozialpartnerschaft im Sinne einer gemeinsamen Gestaltung der Arbeitswelt 4.0“ (Möller 2015: 10).

¹ Siehe hierzu auch den Beschluss des DGB-Bundesvorstandes vom 12. Juli 2016: „Offensive Mitbestimmung“, insbesondere Abschnitte 2.2 und 2.3 (DGB Bundesvorstand 2016, pp. 4-10).

Die Arbeitswelt 4.0 gestalten muss daher auch heißen, Beteiligung und Mitbestimmung als Erfolgsfaktoren für die Qualität dieser Investitionen zu stärken. Denn die erfolgreiche Umsetzung von Veränderung erfordert eine motivierte und engagierte Belegschaft. Das setzt Transparenz zwischen den betrieblichen Akteuren voraus, denn mit Chancen wie Risiken lässt sich auf der Grundlage umfassender Information bewusster umgehen. Offenheit hilft Ängste zu mindern, Blockaden zu vermeiden, Veränderungsfähigkeiten zu stärken. Entstehende Interessenkonflikte lassen sich frühzeitig thematisieren und konstruktiv austragen. Aber mehr noch: Auch Potentiale für Verbesserungen werden durch Mitbestimmung und Beteiligung der Beschäftigten erst aufgedeckt.

Entscheidend dafür sind die Unternehmenskulturen. Werden gemeinsam mit den Menschen Innovationspotenziale erschlossen, sind Betriebsräte mitbestimmend beteiligt, wachsen die Chancen, die Arbeitsplätze am Standort zu sichern und neue Arbeit zu schaffen. Das ist die Voraussetzung, damit Arbeitsbedingungen menschengerechter, Qualifikationen aufgewertet und Einkommen gesichert und gesteigert werden. Beteiligung und Mitgestaltung in diesem Sinne zu stärken, hat sich die IG Metall zur Aufgabe gemacht. „Mitbestimmung 4.0“ heißt genau dies: vorausschauend denken, frühzeitig mitwirken/beteiligen, mitgestalten und mitbestimmen.

Für die IG Metall geht es um den Erhalt und den Ausbau von Mitbestimmung *und* Selbstbestimmung am Arbeitsplatz und nicht – wie es immer öfter in der Debatte um die „Demokratisierung der Wirtschaft“ zu hören ist – um Selbstbestimmung *statt* Mitbestimmung (so z.B. Sattelberger u.a. 2015).

Dass die technologische Entwicklung Arbeit und Arbeitsbedingungen immer schon entscheidend beeinflusst hat und mit jeder technologischen Entwicklung auch Rationalisierungsgewinne erzielt werden sollten, ist eine Binsenweisheit. Auch die heutige Digitalisierung muss sich rechnen, wie jede andere Investition. Verbunden mit zusätzlichem Kundennutzen, erweiterten Marktzugängen oder neuen Märkten kann das zu gesicherter und zusätzlicher Beschäftigung führen, beschränkt auf die Rationalisierungswirkungen kann es aber auch Arbeitsplätze kosten. Auf welche Weise Technologien strategisch eingesetzt werden, auch und gerade mit Bezug zu Arbeit, ist immer neu zu entscheiden und damit ein Spiegelbild der jeweils herrschenden Produktionsverhältnisse, darauf weist Sabine Pfeiffer (2012) hin. Es geht nie „nur“ um Maschinen und Algorithmen, sondern mindestens genauso um Menschen, kulturelle

Werte, soziale Machtverhältnisse und ökonomische Interessen (ebd.). Das war auch schon bei zurückliegenden technologischen Umbrüchen der Fall.

Für die Gewerkschaften bieten neue Technologien als „Motor der wirtschaftlichen Entwicklung“ die Chancen technologischen und gesellschaftlichen Fortschritts. Ihr Interesse richtet sich auch schon in der Vergangenheit auf die Potenziale, von denen ein Schub ausgehen kann: Für die Produktivkraftentwicklung, eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit, ein soziales und ökologisch verantwortliches Wachstum und zukunftsfähige Arbeitsplätze (vgl. Vahrenkamp 1983). Ob in den Rationalisierungswellen der 1920er und 1950er Jahre, bei der Einführung von CIM in die Produktion oder heute anlässlich zunehmend digitalisierter und vernetzter Prozesse: Immer schon mussten Gewerkschaften zwischen Chancen (gesellschaftlicher Fortschritt) und Risiken (durch Technologie bedingte Rationalisierungsprozesse) abwägen. Die gravierenden Umbrüche der Vergangenheit zeigen, dass technologischem Fortschritt keineswegs 1:1 sozialer Fortschritt folgt. Im Gegenteil: Die Technologie- und Rationalisierungswellen der Vergangenheit waren immer auch mit sozialen und regionalwirtschaftlichen Brüchen verbunden. Hohen Erwartungen an Lösungen durch Technologieentwicklung standen immer wieder verfehlte und kontraproduktive Ergebnisse gegenüber. Die Vorläufer der „Industrie 4.0“ wie die „Fabrik der Zukunft“ bei VW (Halle 54), die Umsetzung von Konzepten des „Computer Integrated Manufacturing (CIM)“ oder der Einzug von Industrierobotern in die Produktionshallen seit Beginn der 1980er Jahre hatten unter dem Gesichtspunkt der Qualität von Arbeit durchaus ambivalente Resultate für die Beschäftigten zur Folge (vgl. Menez u.a. 2016). Vor allem eine Erkenntnis hat sich aber durchgesetzt: Ohne menschliches Erfahrungswissen und verantwortliches Gestalten kommen noch so avancierte Technologien – auch die digitalen – nicht aus, erweisen sich die erzielten Ergebnisse als zu riskant und zu teuer.

Die Frage nach der zukünftigen (Mit)Gestaltung von Arbeit in einer digitalen Produktions- und Dienstleistungswelt muss deshalb gleichzeitig mit der Technologienentwicklung angegangen werden. Im Unterschied zur alten CIM-Periode ist es den Gewerkschaften diesmal frühzeitig gelungen, das Thema „Arbeit 4.0“ nicht nur im allgemeinen gesellschaftlichen Diskurs zu verankern. Auf der politischen Agenda ist es mittlerweile gesetzt. Die institutionelle Verankerung der Gewerkschaften in der Plattform 4.0 auf Bundesebene und – bezogen auf Nordrhein-Westfalen – in der Allianz für Wirtschaft und Arbeit 4.0 sind als Erfolg zu werten. Als eine wichtige Grundlage dafür zählt die Verankerung in den Betrieben, bei Belegschaften

und Betriebsräten, die mit hohem Gestaltungswillen und als gewerkschaftliche Akteure ihre Rollen in diesen Veränderungsprozessen besetzen.

Denn noch eines ist im Vergleich zu den vergangenen technologischen Umbruchprozessen anders: Die Belegschaften in den Unternehmen weisen andere Affinitäten zu digitalen Technologien auf als dies seinerzeit bei CIM der Fall war. Dies liegt vor allem daran, dass digitale Anwendungen bereits fest im Alltagsleben verankert sind und die Vorbehalte gegen digitale Technik nicht nur bei den sog. digital natives schrumpfen. Das heißt nicht, dass die Beschäftigten frei von Sorgen über die Zukunft ihrer Arbeitsplätze sind, es heißt aber sehr wohl, dass sich andere Anknüpfungspunkte für die Mitsprache und Mitgestaltung bei der Technologieentwicklung bieten. Insofern können Gewerkschaften in vielfacher Hinsicht ihre beteiligungsorientierten Gestaltungsansätze in betrieblichen Projekten verankern. Die proaktive Gestaltung zielt auf frühzeitige Beteiligung der Betriebsräte und der Beschäftigten und den sachlich fundierten Dialog mit den Geschäftsführungen. Mitbestimmung 4.0 ist für die Gewerkschaften eine betriebs-, arbeits- und organisationspolitische Zukunftsaufgabe ersten Ranges.

2. Beteiligung und Mitbestimmung in Zeiten digitaler Arbeit - Mitbestimmung 4.0

Auch schon vorangegangene technologische Umbrüche erforderten die aktive Mitgestaltung durch die Interessenvertretungen und die Gewerkschaften. Das Programm zur „Humanisierung der Arbeit“ während der Automationswelle der 1980er-Jahre, das in Nordrhein-Westfalen aufgelegte Folgeprogramm „sozialverträgliche Technikgestaltung“ und die Bemühungen um die Technologiefolgenabschätzung sind Beispiele dafür. Was damals galt, gilt auch heute: Die Chancen neuer Technologien realisieren sich für die Beschäftigten nicht von selbst. Eine systematische Weiterentwicklung aktiver Mitgestaltung bei Industrie 4.0 steckt noch in den Kinderschuhen. In verschiedenen Projekten erarbeiten wir derzeit - gemeinsam mit Betriebsratsgremien, betrieblichen Experten und Vertretern der Geschäftsführung - ein den digitalen Wandel begleitendes (Mit)Gestaltungskonzept (s. hierzu Abschnitt 3).

Gestaltung ist gefragt: Soziale und organisatorische Innovationen müssen den Menschen mehr Raum für ihre Beteiligung und Mitgestaltung ermöglichen. Der kommende Wandel lebt von der Kreativität und dem breiten Fach- und Erfahrungswissen der Menschen und ihrer Bereitschaft, ihn mitzugestalten. Wenn demgegenüber die digitalisierte und vernetzte Arbeitswelt der Zukunft für viele Menschen ohne Zugänge, Nutzen und Vorteile bleibt, stößt sie nicht nur schnell an ihre technologischen Entwicklungsgrenzen, sondern droht auch an der fehlenden

gesellschaftlichen und betrieblichen Akzeptanz zu scheitern. Aber die IG Metall wie auch die am Projekt Arbeit 2020 beteiligten Einzelgewerkschaften (s. hierzu Abschnitt 3) sehen in ihren Gestaltungsprojekten mehr als nur eine Akzeptanzproblematik derjenigen, die sich von neuen Technologien in der Sicherheit ihrer Arbeitsplätze bedroht fühlen. Vielmehr erkennen Führungskräfte, Entwickler und vorausschauende Unternehmensleitungen zunehmend, dass sie ohne die Kompetenzen und ein breites Erfahrungswissen ihrer Belegschaften noch so intelligente Anwendungen nicht „ans Laufen kriegen“. Insofern sind sie am Dialog mit Betriebsräten und Beschäftigten interessiert. Richtig ist, dass dies ein Umdenken erfordert: Weg von der Hochglanzvision von 4.0 als Masterplan hin zu einer gemeinschaftlichen Entwicklungsaufgabe für die Zukunftssicherheit des Standortes. Das ist zumindest dort der Fall, wo über die Standorte auch noch von einem entscheidungsbefugten Management vor Ort entschieden werden kann bzw. Mitbestimmung auf Konzern-/Unternehmensebene funktioniert. Standortbezug ist gerade in dem mittelständisch geprägten Nordrhein-Westfalen - trotz der zunehmenden Verankerung der Unternehmen in globalen Wertschöpfungsketten - mehrheitlich auch heute eine durchaus relevante Größe.

Das klassische Verständnis von betrieblicher Mitbestimmung ist eher auf Nachsorge fokussiert. Nachträglich die Belange der Beschäftigten einzubringen greift jedoch zu kurz. Sind die strategischen Entscheidungen bereits getroffen, ohne hinreichende Beratung mit der Arbeitnehmerseite – ob im Aufsichtsrat, Wirtschaftsausschuss oder in anderer Form – fallen nachträgliche Korrekturen allen Beteiligten oft schwer, selbst bei verspäteter Einsicht. Das Dilemma für die Arbeitgeber- wie die Arbeitnehmerseite liegt hierin: Wie sich aber die strategischen Entscheidungen, z.B. Investitionen in die neue Technik, praktisch auswirken bleibt angesichts der Entwicklungsdynamik und Tiefe der Veränderungswirkungen zum Zeitpunkt der Entscheidung häufig noch in vielfacher Hinsicht verborgen. Eine Alternative bieten neue Formen und Wege der Entscheidungsprozesse, beispielsweise über Erprobungen mit Laborcharakter.

Werden die Beschäftigten dabei frühzeitig mit ihrem Blick auf die Chancen und Risiken einbezogen, wird der wechselseitige Qualitätsgewinn absehbar. Beschäftigte werden nicht einseitig mit gestiegenen Anforderungen und Belastungen, Arbeitsintensivierung, Versetzungsplänen, neuen Tätigkeitsprofilen oder Stellenabbau konfrontiert. Wer von Beginn an die Potenziale und Chancen in Aussicht nimmt, kann die möglichen „unerfreulichen Folgen“ und teils sogar nicht intendierten (Neben)Wirkungen schon vor deren Entstehung auffangen. So „liegt der Ball“ nicht mehr allein beim Betriebsrat und der IG Metall (bzw. der Gewerkschaft), den

Schaden im Nachhinein im Rahmen des dann noch Möglichen abzumildern. Ein solches verändertes Verständnis von Mitbestimmung setzt neue Kräfte frei, die für die Gestaltung der digitalen Arbeitswelt dringend gebraucht werden, gerade angesichts des Tempos und des marktgetriebenen Drucks, der hier herrscht.

Deshalb bedeutet die Mitbestimmung 4.0 ein neues, erweitertes Herangehen an die Herausforderungen: Beschäftigtenperspektiven sind von Beginn an in die tradierte, vorrangig technikdominierte Entwicklung digitaler Arbeit in neuer Weise zu integrieren. Werden die Beschäftigten beteiligt, eröffnen sich ihnen Möglichkeiten, ihre Sorgen, Befürchtungen und Einschätzungen in Richtung Betriebsrat und Personalverantwortliche zu kommunizieren und an gemeinsamen Lösungen mitzuwirken. Es geht also um die kooperative Gestaltung des sozio-technischen Wandels im Betrieb. Das wiederum bedeutet, die Potenziale von Veränderungen aus der Perspektive der Beschäftigten in den Blick zu nehmen und sich nicht auf einen Umgang mit den Risiken und auf die abzufedernden Folgen zu beschränken. Mitbestimmen 4.0 bedeutet: Vorausschauendes und prozessbegleitendes sich Einmischen (des Betriebsrats und der Gewerkschaften) und Einbeziehen (der Geschäftsführung und sachkundiger Experten) bereits in der Planungsphase des Einsatzes neuer Technologien und dadurch veränderter Arbeitsabläufe. Beteiligen 4.0 heißt: Die Kompetenz der Beschäftigten an ihren Arbeitsplätzen wertschätzen und ihr Wissen gezielt nachfragen, wenn es um die künftige Gestaltung ihres Arbeitsplatzes/ihrer Arbeitsbereiches geht und um den Wandel ihrer beruflichen Perspektive durch veränderte Tätigkeitsanforderungen und Aufgabenzuschnitte. Beschäftigte brauchen eine Orientierung und Vorstellung davon, welche Rolle und welche Aufgabe ihnen im digitalen Wandel zufallen wird. Wenn Betriebsrat und Personalverantwortliche frühzeitig einen Prozess aktiver Beteiligung der Beschäftigten befördern, werden die Potenziale dieser Beteiligung sowohl für die Entwicklungsherausforderungen des Betriebes als auch für die Kompetenzentwicklung und die beruflichen Perspektiven der Beschäftigten sichtbar. Mitbestimmung 4.0 lebt von Beteiligung und Beteiligung braucht den regulierenden Rahmen der Mitbestimmung.

Investitionen sind somit keineswegs nur in Technik und Digitalisierung erforderlich, sondern gerade in die zukunftsorientierte Gestaltung der Arbeit(sbedingungen) und in eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Mitbestimmung 4.0 bedeutet für die IG Metall: Mitbestimmung schon im Entwicklungs- und Einführungsprozess und nicht als regulatives Korrektiv ex post. Es kommt also darauf an, dem digitalen Wandel eine arbeitsorientierte Richtung

zu geben. Das gelingt nur, „wenn bereits in der Phase der Konzeptualisierung von Hard- und Software aufgedeckt wird, welche Implikationen sich damit für Arbeits- und Lernprozesse verbinden, und darüber diskutiert wird, wie „gute“ Lösungen und Gestaltungsmöglichkeiten aussehen und in den Konstruktionsprozess einfließen können“ (Kurz und Rogalla 2016, S. 3).

Allerdings benötigt Beteiligung in den komplexen und dynamischen Umbruchprozessen der Industrie 4.0 neue Kompetenzen und ein neues Mitbestimmungsverständnis aller beteiligten Akteure. Nicht nur Geschäftsleitungen, auch Betriebsräte brauchen in dieser Veränderungsdynamik den Zugang zu Expertenwissen. Auch Betriebsräte müssen sich kundig machen, einen Überblick verschaffen und auf dieser Basis eigene Gestaltungsvorschläge einbringen können. Diesen Ansatz verfolgen wir mit dem prozessbegleitenden Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ (s. dazu Abschnitt 3).

Mitbestimmung 4.0 setzt dort an, wo sich einerseits die Technik- und IT-Gestaltung und andererseits die Arbeitsgestaltung treffen. Hieraus definiert sich das Handlungsfeld mit seinem Regulierungsbedarf (betrieblich, tariflich und gesetzlich). Dieses Handlungsfeld zu bearbeiten ist voraussetzungsvoll und setzt gestaltungswillige und -kompetente Akteure auf Seiten des Unternehmens und der Interessenvertretung sowie die wechselseitige Kenntnis und gemeinsame Abwägung denkbarer Gestaltungsoptionen voraus. Zu den Erfolgsfaktoren zählen Kooperationsbereitschaft und ein Klima der wechselseitigen Wertschätzung.

Hinzukommen muss natürlich der fachlich fundierte Dialog über relevante Optionen von Technik-, Organisations- und Arbeitsgestaltung. Sich dafür eine transparente Übersicht zu schaffen hat sich als hilfreich erwiesen. Zur Veranschaulichung des Zusammenhangs dient folgende Übersicht, die beispielhaft zeigt, wie Technik- und Arbeitsgestaltung zusammen angegangen werden müssen. (siehe Abbildung 1) Entstehen kann eine solche Übersicht z.B. als Ergebnis einer Befragung von Beschäftigten der entsprechenden Unternehmensbereiche. Diese bekommen die Chance, nach einführender Information zu den geplanten „digitalisierten“ Änderungen ihrer Arbeitsabläufe und Arbeitsumgebungen, ihre Sicht zu den Chancen und Risiken und ihre offenen Fragen zu benennen. Heraus kommt ein Bild, dessen Gewichtungen Anstöße für einen lösungsorientierten Dialog zwischen Betriebsrat, IG Metall, Geschäftsführung und interne wie externe Experten (sachkundige Beschäftigte, kooperierende Wissenschaftler/ externe Anbieter) bieten.

		Arbeitsgestaltung						
Technik- und IT-Gestaltung	Unternehmensbereich/ Digitale Anwendung	Gestaltungsfelder, z.B.						
		Qualifizierung	Arbeitsplatz/ Arbeitsumgebung	Arbeitsbelastung/ Gesundheit	Einkommen	Arbeitszeit Flexibilität	Personenbezogener Datenschutz	weitere ...
	Vertrieb							
	Arbeitsvorbereitung							
	Entwicklung - neue Software							
	IT							
	Konstruktion							
	Produktion Tablet-Steuerung zur Fehlervermeidung							
	Montage							
	Logistik							

Legende: Relevanz der Bearbeitung der Gestaltungsfelder

Sehr hoch	hoch	mittel	niedrig

Abbildung 1: Technik- und Arbeitsgestaltung sind zwei Seiten einer Medaille – Veranschaulichung des Zusammenhangs

Die laufenden oder geplanten Projekte zum Einsatz digitaler Technologien in einzelnen Unternehmensbereichen werden somit in einen direkten Bezug zu den gleichzeitig und gleichrangig zu bearbeitenden Feldern der Arbeitsgestaltung gesetzt.

Beispielfall „Entwicklung“ (s. Abbildung 1): Neue Software-Systeme kommen zum Einsatz: Damit stellt sich für die dort Beschäftigten und den Betriebsrat u.a. die Frage nach Überforderung. Reicht mein Qualifikationsprofil auch morgen noch? Habe ich die Chance auf Weiterbildung? Schaffe ich das Erwartete? Finden die Sorgen der Beschäftigten hinreichend Gehör? Stimmt das Qualifizierungsangebot für alle?

Beispielfall „Produktion“ (s. Abbildung 1): Tablets werden zur veränderten Ablaufsteuerung eingesetzt: Führt die durch digitale Technologie verbesserte Fehlervermeidung zugleich zu neuen psychischen Belastungen? Bleibt mit der neuen Prozessüberwachung der Schutz personen- und leistungsbezogener Daten gewahrt?

Hinter solchen und weiteren Fragestellungen stecken Herausforderungen für den Gestaltungsdialo­g, die nach Prioritäten für die Bearbeitung zu gewichten sind. Zu deren Bearbeitung gehören Verantwortung und Vertrauen ebenso wie der öffentliche Dialog im Betrieb. Die Gestaltungs- und Regulierungsanforderungen werden transparent. Es wird deutlich, dass Technikscheidungen sich nicht einfach ereignen, sondern in ihren Konsequenzen mit zu bedenken und zu bearbeiten sind. Die Technik wird in ihren sozialen Bezug gestellt.

Zur Feststellung von Relevanz und Gestaltbarkeit von Technik und Arbeit gehört die Klärung der Regulierungsebene. Beispielsweise können Fragen der betrieblichen Weiterbildung und Qualifizierung aufgrund veränderter Qualifikationsanforderungen in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden. Dabei ist es sinnvoll, die vorhandenen Rahmenbedingungen wie z.B. den Anspruch auf Weiterbildung und Höherqualifizierung aufgrund des TV Bildung für die Metallindustrie einzubeziehen oder den Demographie-Tarifvertrag der IG BCE. Der Gesetzgeber ist eher dann gefragt, wenn es um den Schutz der Arbeitnehmer/innenrechte bei Auslagerung von Tätigkeiten in die Crowd oder die Zunahme von Werkverträgen geht (s. hierzu Becker-Neetz 2016, 115).

Entscheidend ist, was sich im jeweiligen Betrieb abspielt, aber auch wie die Veränderungsprozesse gesellschaftlich unterstützt und begleitet werden.² Es zählt der Dialog über die richtigen Bezüge von Technikentwicklung und Arbeitsgestaltung. Es zählt der Rahmen, in dem die Gestaltungsaufgaben angegangen und gute Lösungen ermöglicht werden können. Es zählt, wie dazu die drei Regelungsebenen von betrieblichen, tarifvertraglichen und gesetzlichen Leitplanken in dieser Entwicklung für Verlässlichkeit und Verbindlichkeit in Umbruchprozessen sorgen.

² Hervorzuheben ist hier die Initiative der Landesregierung NRW, die am 15. April 2016 die Allianz für Wirtschaft und Arbeit 4.0 gegründet hat. Mehrere Ministerien, Arbeitgeberverbände aus Industrie und Handwerk, Vertreter/innen der Wissenschaft und Gewerkschaften arbeiten an Lösungen, die den digitalen Wandel in der Gesellschaft so gestalten, dass sich neue Zukunftsperspektiven für Standorte und Beschäftigung ergeben. „Für die Allianz ist es zentrales Anliegen, Technologieentwicklung und Arbeitsgestaltung gleichermaßen im Blick zu haben. Mit der (...) Allianz wollen wir dazu beitragen, dass technologische Innovationen vorangetrieben und eingesetzt werden und die Facharbeit als Wettbewerbsvorteil der Wirtschaft erhalten bleibt. Arbeits- und Datenschutz sind Voraussetzungen, um das Vertrauen der Beschäftigten in die Chancen der Digitalisierung zu gewinnen. Gesundheits- und innovationsförderliche Arbeitsgestaltung, Beschäftigungsfähigkeit und Kreativität, um in Zeiten raschen technologischen Wandels zu bestehen.“ (aus der Presseerklärung des Landes NRW vom 15.04.2016:<https://www.land.nrw/de/pressemitteilung/allianz-wirtschaft-und-arbeit-40-gegruendet-landesregierung-wirtschaft>)

Aus Beschäftigten- und Betriebsratsperspektive verbirgt sich die neu entwickelte komplexe Welt von Technologie und IT 4.0 oft in einer Art „Black-Box“ mit der Aufschrift Big-Data. Welche Gestaltungsoptionen sich damit verbinden, bleibt so oftmals verborgen. Deutlicher sind die Herausforderungen, Chancen und Befürchtungen für die Beschäftigten erkennbar (s. Abbildung 2).

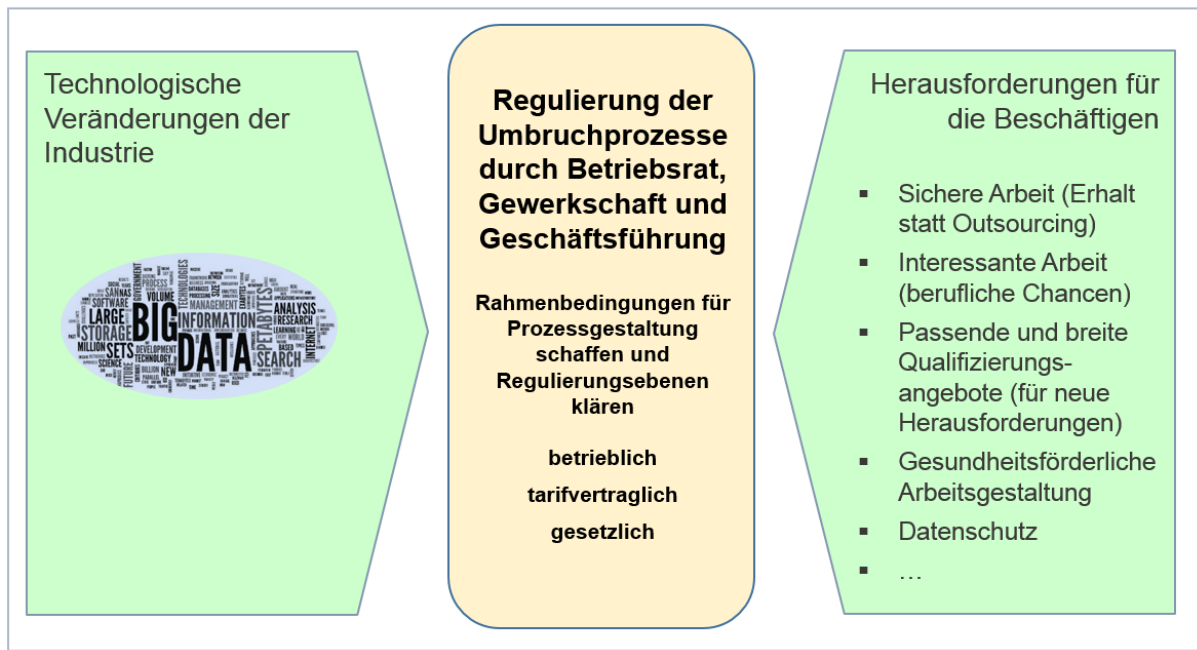


Abbildung 2: Umbruchprozesse - industrielle Arbeit gestalten und verbindlich regeln

Betriebsräte und IG Metall haben vom Betriebsverfassungsrecht über den Arbeitsschutz bis hin zur Tarifvertragsautonomie ein ganzes Bündel von Möglichkeiten der Mitgestaltung und Mitbestimmung. Doch gute Regelungen allein garantieren noch keine guten Ergebnisse. Es kommt darauf an, wie sie gelebt und angewandt werden. Um Mitbestimmung 4.0 zu einem Erfolgsfaktor zu machen, braucht es neben den gesetzlichen Regelungen zielführende Leitplanken und verbindliche Prozessvereinbarungen zwischen Interessenvertretung und Geschäftsführung, die ein beteiligungsorientiertes Vorgehen in kontinuierlichen Veränderungsprozessen beschreiben und eine auf dieser Grundlage entwickelte Praxis.

Aufgrund der Dominanz professioneller Spezialisierung – gerade auf dem Feld der Entwicklung und Anwendung von IT- und Technik – sehen sich Betriebsräte nicht selten als Mitgestalter überfordert. Selbst in denjenigen Betriebsratsgremien, in denen diese Kompetenz direkt vertreten ist, bleibt es eine Frage des Zeitbudgets bzw. der Arbeitskapazitäten, die Gestaltungspotenziale zu erfassen und eigene Gestaltungsideen zu entwickeln, die dazu beitragen,

die Chancen für die Beschäftigten abzusichern und die Risiken zu begrenzen. Nicht jede technische Option ist zugleich sozial akzeptabel. Nicht jede Anwendung ist der weiteren Kompetenz- und Innovationsentwicklung förderlich. Der Schutz personenbezogener Daten, die Gesundheitsvorsorge am Arbeitsplatz, die Arbeitszeitregelungen im Rahmen digitalisierter Echtzeitnetzungen oder die Lernförderlichkeit von Tätigkeitsprofilen und Arbeitsplatzgestaltungen sind mit Blick auf die Chancen für die Beschäftigten zu überprüfen. Dies setzt angemessene Zeit- und Personalressourcen, Kompetenzen und Strukturen voraus. Einzelfall- und anlassbezogene Lösungen sind angesichts der Komplexität des digitalen Wandels für die betrieblichen Interessenvertretungen nicht zielführend. Erforderlich ist ein Rahmenkonzept im Sinne der oben beschriebenen Prozessvereinbarungen.

Angesichts der geplant vollständigen Durchdringung des Arbeitslebens und der Geschäftsprozesse mit dem, was die künftige Industrie 4.0 ausmachen soll, sind ganzheitliche Gestaltungslösungen gefragt. Die bisher segmentierten Gestaltungsanforderungen – vom Datenschutz über den Arbeitsschutz bis zur Beschäftigungssicherung – sind in ihren vernetzten Zusammenhängen zu erfassen und zu bearbeiten. Zur technischen Innovation gehören die sozialen und die organisatorischen Innovationen, innovative Mitbestimmungs- und Beteiligungsprozesse eingeschlossen. Es gilt Beschäftigte zu beteiligen, denn es geht um die Zukunft ihres Arbeitsplatzes. Ihr Erfahrungs- und Expertenwissen muss schließlich in digitalisierte Expertensysteme Eingang finden, damit digital verfügbare Anwendungen und Umsetzungsprojekte erfolgreich nutzbar sind. Da ist es nur folgerichtig diejenigen zu Rate zu ziehen, die es betrifft, wenn es um das nächste Forschungs- und Anwendungsvorhaben geht. Entscheider und Entwickler sollten mit den Beschäftigten so früh wie möglich zusammenarbeiten und aus diesem Grund sollten Betriebsräte und Geschäftsführungen den dafür sinnvollen Orientierungs- und Handlungsrahmen frühzeitig miteinander abstimmen.

3. Digitalisierung als soziotechnisches System

Herausforderung für Geschäftsführungen, Betriebsräte und IG Metall -

Kurz nach der „Geburtsstunde“ des Begriffs „Industrie 4.0“ hat sich die IG Metall entschieden, offensiv die Herausforderungen der Gestaltung von Arbeit 4.0 anzugehen – verbunden mit den weiteren industriellen Umbruchprozessen, die vor allem von der anhaltenden Globalisierung der Wertschöpfung und der Umstellung auf nachhaltige, ressourcen- und umweltscho-

nende Produkte und Prozesse geprägt sind. Das geschieht neben der Präsenz in allen relevanten Fokusgruppen der Plattform 4.0 der Bundesregierung, in der Allianz für Wirtschaft und Arbeit 4.0 des Landes Nordrhein-Westfalen - vor allem in betrieblichen Gestaltungsprojekten³, in die Beschäftigte, Mitglieder der IG Metall, Betriebsräte, Vertrauensleute, Geschäftsführungen, externe Beratung und Wissenschaft einbezogen sind. Die IG Metall setzt sich in diesen Projekten für die gleichrangige und gleichzeitige Gestaltung von Technologie und Arbeit ein.

Das Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ gilt als ein Pilotprojekt der Allianz für Wirtschaft und Arbeit 4.0 in NRW. In diesem Projekt geht es darum, gemeinsam mit den Betriebsräten, betrieblichen Experten und Vertretern der Geschäftsführung die eher technologisch- und IT-orientierten Einführungsprozesse um die Dimension der Arbeitsgestaltung, der Beteiligung der Beschäftigten und der Mitgestaltung durch die Interessenvertreter zu erweitern. Ausgehend von den bisherigen Erfahrungen in der Bearbeitung dieser Projektziele lassen sich erste Einschätzungen zusammenfassen:

Viele Unternehmen – von Großbetrieben der Metall- und Elektroindustrie bis hin zu Kleinunternehmen und zum Handwerk – sind dabei, ihre Prozesse mit den Mitteln digitaler Technik zu optimieren und versuchen, damit die Produktivität zu steigern. Dazu werden sie zugleich von der Seite ihrer Kunden getrieben, die veränderte Anforderungen an die Schnelligkeit der Lieferung und an die speziell auf ihre Bedarfe zugeschnittenen Produkte und Dienstleistungen bis hin zu Losgröße 1 und speziellen Servicepaketen wünschen.

Digitalisierung und Vernetzung erfolgen dabei schrittweise. Einen Masterplan für die gesamte Wertschöpfungskette gibt es bisher allenfalls in einzelnen größeren Unternehmen. Aber auch in Unternehmen mit einer „Vision 4.0“ und abgestimmten Einzelprojekten ist nicht notwendigerweise von einer konsequenten Umsetzung auszugehen. Auch hier scheitern Visionen an Zuständigkeiten und alten Hierarchien. Vernetzte Strukturen bilden sich vielleicht in der Technik, aber noch zu wenig in der Unternehmenskultur ab. Jedenfalls befinden sich immer

³ „Arbeit 2020 in NRW - Arbeit in der Industrie der Zukunft mitgestalten, Betriebsräte in Innovationsprozessen stärken“, gefördert vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW und dem ESF. „itsowl-Arbeit40 - Gestaltung der Arbeitswelt in der Industrie vor dem Hintergrund der Digitalisierung.“ gefördert vom BMBF, „Arbeit und Innovation: Kompetenzen stärken +> Zukunft gestalten“, gefördert vom BMAS. In NRW sind die IG Metall und der DGB Mitglied der „Allianz für Wirtschaft und Arbeit 4.0“. Darüber hinaus unterstützen wir zahlreiche Forschungsprojekte von Universitäten und Forschungsverbänden, die sich für die aktive Gestaltung von Arbeit 4.0 einsetzen.

mehr Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchenzugehörigkeit mitten im Suchprozess nach den für sie vorteilhaftesten Schritten der Erprobung und Einführung. Die Praxis zeigt: Unterschiedlichste „4.0-Elemente“ werden eingeführt – häufig bereits im Zusammenhang mit schon geplanten oder noch erforderlichen Investitionen. Die Praxis zeigt aber auch: Die Perspektive der Beschäftigten hat dabei noch eine nachrangige Bedeutung.

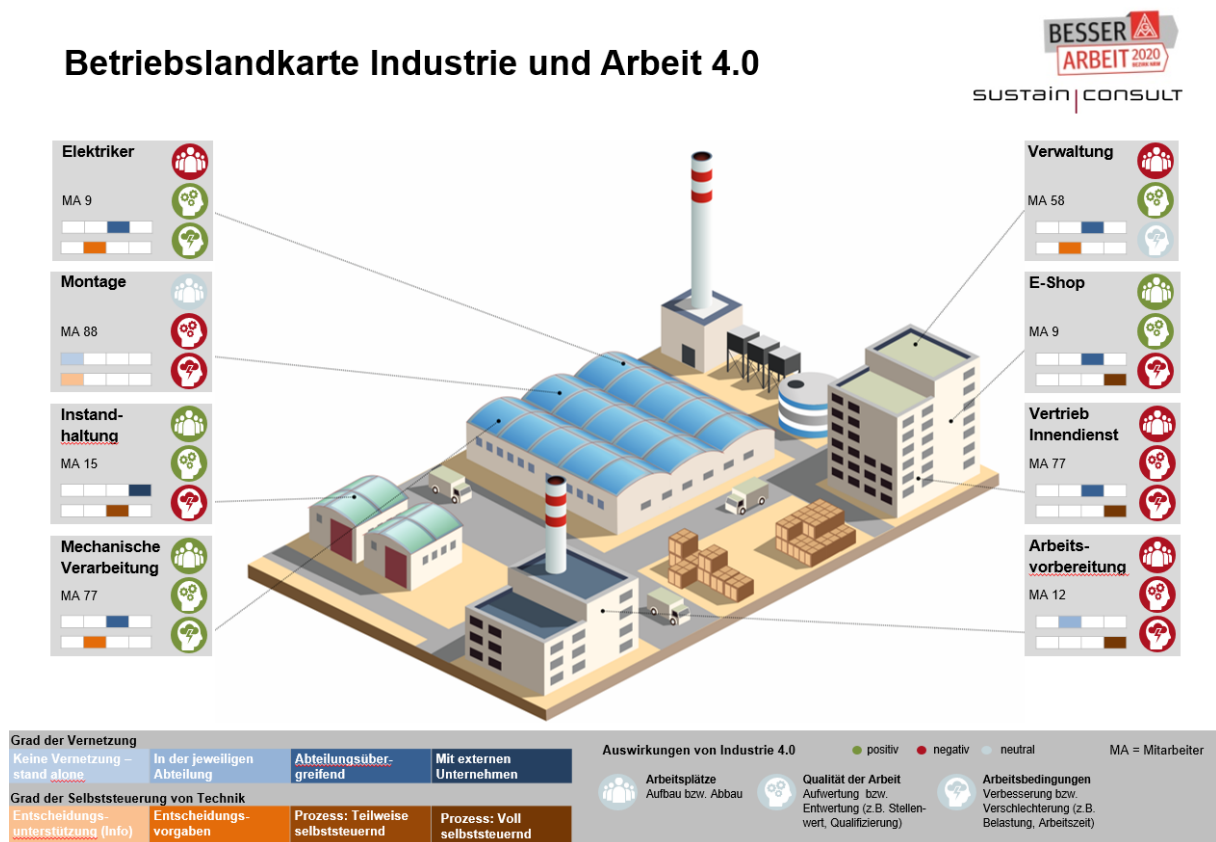
Auf der anderen Seite ist Industrie 4.0 für die meisten Beschäftigten ein Thema, das eher Skepsis hinsichtlich ihrer Beschäftigungsperspektiven, der neuen Flexibilitätserwartungen oder z.B. dem Schutz personenbezogener Daten hervorruft. Die Potenziale, Planungen und Umsetzungsschritte im jeweiligen Betrieb sind ihnen in der Regel wenig bekannt. Wahrnehmbar sind am ehesten Einzelmaßnahmen und Teilprojekte, übergreifende Zusammenhänge bleiben dagegen kaum erkennbar. Noch ist es eher die Ausnahme in Unternehmen, die Entwicklung und Einführung digitaler und vernetzter Technologie, die organisatorischen Veränderungen und die erforderlichen Maßnahmen zur Personalentwicklung ganzheitlich anzugehen, unter Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung dieser Prozesse.

Es braucht aber Menschen, um mit digitaler Technik und Vernetzung langfristig erfolgreich zu sein. Dieser Zusammenhang wird auch als Aufbau eines sozio-technischen Systems bezeichnet. „Das zentrale Ziel bei der Gestaltung sozio-technischer Arbeitssysteme für Industrie 4.0 muss sein, die Faktoren Mensch, Technik und Organisation in Einklang zu bringen.“ (Deuse u.a. 2015, 160) Wenn digitale Technik umfassende Vernetzung impliziert, dann benötigen diejenigen, die mit diesen Technologien arbeiten, auch ein funktionierendes Netzwerk. Und dazu müssen sie umfassend informiert und beteiligt werden.

Ein erster und zentraler Schritt ist, eine neue Qualität von Transparenz über Planungen und Umsetzungsprojekte im Zusammenhang mit Digitalisierung und Vernetzung zu realisieren. Die im Projekt „2020 in NRW“ zusammen mit der Beratungsgesellschaft sustain consult entwickelte „Betriebslandkarte Industrie und Arbeit 4.0“ greift konsequent auf die Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen zurück. Gemeinsam mit den Gremien und betrieblichen Experten wird eine strukturierte Analyse des gegenwärtigen Entwicklungsstandes und Verbreitungsgrades digitaler Technologie bezogen auf Unternehmensbereiche und die Auswirkungen auf Arbeit ermittelt. Bereits die Erarbeitung der Betriebslandkarte befördert in der Phase der Analyse/Bestandsaufnahme und erster Umsetzungsschritte den betrieblichen Dialogprozess aller Beteiligten und trägt zum wechselseitigen Verständnis bei. Sie hilft, die

betrieblichen Gestaltungsfelder zu identifizieren. Der Gesamtblick auf den Entwicklungsstand im Unternehmen, in den das gebündelte Wissen und die Erfahrungen der Beschäftigten aufgenommen werden, ist die Basis, um mit den betrieblichen Entscheidern und Geschäftsführungen in einen konstruktiven und fachlich fundierten Dialog einzutreten. Hier erfolgt der Abgleich zwischen Planung/Vision und Realität der Umsetzung. Hier wird auch deutlich, welche Umsetzungsschwierigkeiten auftreten und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um technologisch anspruchsvolle Projekte erfolgreich umzusetzen.

Abbildung 3: Die Betriebslandkarte (Beispielfall)



Quelle: IG Metall Bezirksleitung NRW (2016), Arbeit 4.0 fair gestalten. Die Betriebslandkarte im Rahmen des Projektes Arbeit 2020 in NRW, S. 4

Die Betriebslandkarte (Abbildung 3) zeigt für jeden Bereich in einem Unternehmen, welcher Grad an Vernetzung und Selbststeuerung in den Unternehmensprozessen bereits besteht. Sie macht auch deutlich, welche Bereiche der Wertschöpfungskette von der Vision einer vernetzten und digitalen Steuerung noch weit entfernt sind. Unter Mitwirkung der Betriebsräte, Vertrauensleute und betrieblicher Experten (Führungskräfte und sachkundige Beschäftigte) wird ermittelt, ob Arbeitsplätze in der jeweiligen Abteilung auf- oder abgebaut werden, ob eine hö-

here oder geringere Qualifikation erforderlich sein wird und ob mehr Stress und steigende Arbeitsverdichtung oder aber eine Entlastung zu erwarten sind. Die jeweilige Einschätzung der Situation wird durch Piktogramme für die Themen Beschäftigungsentwicklung, Arbeitsqualität/Belastung und Qualifizierungsanforderungen abgebildet. Bei positiver Entwicklung (z.B. Arbeitsplätze werden erhalten oder sogar ausgebaut; Arbeit ist interessanter geworden, Weiterbildung wird ermöglicht) sind die Piktogramme grün gefärbt. Bei kritischer Entwicklung (z.B. Arbeitsplatzabbau, Standortgefährdung, höhere Arbeitsbelastung, De-Qualifizierung durch Wegfall von Tätigkeiten) sind die Piktogramme rot. Bei nicht eindeutiger, teils gegenläufiger Entwicklung (in einem Unternehmensbereich fallen Arbeitsplätze weg, in anderen Bereichen wird aufgebaut) sind die Piktogramme rot-grün gefärbt. Ist bislang keine Veränderung wahrnehmbar, sind die Piktogramme hellgrau.

Im Rahmen des laufenden Projektes begleiten wir ca. 20 Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie, der Nahrungs- und Genussmittelindustrie und der Chemischen Industrie. Die Mehrheit der Betriebe ist mittelständisch geprägt, aber auch konzerngesteuerte Unternehmen sind in kleinerer Anzahl dabei. In jedem Unternehmen entsteht eine auf die betrieblichen Bedingungen zugeschnittene Betriebslandkarte (mit den jeweils dort bestehenden Unternehmensbereichen). Wir streben an, das Projekt um weitere Branchen im Zuständigkeitsbereich der IG Metall zu ergänzen (Handwerk, Kontraktlogistik). Die meisten 4.0 Projekte stehen in diesen Unternehmen erst am Beginn und werden allenfalls in Teilvorhaben kurzfristig abgeschlossen. Statt nun jeden Einzelsachverhalt oder Digitalisierungsprojekt separat zu betrachten, geht es um eine konstruktive Gesamtsicht der mit Digitalisierung zu erwartenden Gestaltungsaufgaben. Und eine Gesamtsicht braucht die Perspektiven von Beschäftigten, Betriebsrat, Gewerkschaft, Geschäftsführung und betrieblichen Experten – durchaus erweiterbar um wissenschaftliche Expertise.

In einem zweiten Schritt wird mit dem Gesamtblick auf den bisherigen Entwicklungsstand des digitalen Wandels im Unternehmen indirekt auch deutlich, welche weiteren Umsetzungsschritte noch zu erwarten sind, wenn eine Vernetzung entlang der gesamten Wertschöpfungskette und die Nutzung und Auswertung digitaler erfasster Daten zur kontinuierlichen Prozess- und Produktoptimierung realisiert werden soll. Auf Basis der Bestandsaufnahme werden gezielt Gespräche mit Geschäftsführungsvertretern und Betriebsräten vereinbart, um die weiteren Planungen im Unternehmen zu diskutieren.

Soviel ist aus den bisherigen Erfahrungen bei den betrieblichen Prozessbegleitungen im Projekt Arbeit 2020 bereits deutlich geworden: Auch noch so avancierte Technologien brauchen das fachliche Know-how und das Erfahrungswissen der Beschäftigten. Neue Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten werden nur dann akzeptiert, wenn die Beschäftigten die Zusammenhänge verstehen lernen und wenn sie sich selbst ausreichend wertgeschätzt fühlen und eigene berufliche Perspektiven im Unternehmen erkennen. Auf Basis der betrieblichen Landkarte werden betriebliche Handlungs- und Gestaltungsfelder herausgearbeitet, wie sie in Abbildung 1 beispielhaft beschrieben sind.

Den Betriebsräten bringt die Betriebslandkarte mehrfachen Nutzen: Sie verschaffen sich einen Gesamtüberblick. Sie können Mitglieder und Beschäftigte gezielt informieren und beteiligen, sowohl bei der Erarbeitung der Betriebslandkarte, wie auch bei der Kommunikation der Ergebnisse im Betrieb. Und sie gehen gut vorbereitet in Verhandlungen mit der Geschäftsführung, um die Arbeit 4.0 im Sinne der Beschäftigten zu gestalten. Die Betriebslandkarte erweist sich in den meisten Unternehmen als Türöffner für den Austausch mit betrieblichen Entscheidern. Da Digitalisierung und Vernetzung sukzessive voranschreiten und häufig in vielen kleineren Einzelprojekten angegangen und umgesetzt werden, bietet die Betriebslandkarte auch den Verantwortlichen mit Zuständigkeiten für Einzelprojekte einen Gesamtblick auf das Unternehmen und öffnet ihnen vielfach den Blick für die möglichen Folgen für Beschäftigte und Beschäftigung (z.B. zur Ermittlung von Weiterbildungsbedarf).⁴

Auf der Grundlage einer systematischen Erfassung verfügbarer Informationen für die verschiedenen Unternehmensbereiche mit Hilfe der Betriebslandkarte lassen sich die Gestaltungsfelder der Zukunft genauer erfassen und beschreiben. Das ist Voraussetzung für adäquate Strategien und Maßnahmen der Mitgestaltung. Ziel ist es, mit der Geschäftsführung einen jeweils verbindlichen, auf die Zukunftsgestaltung, die Standort- und Beschäftigungssicherung gerichteten Dialogprozess zu entwickeln. Die dabei erarbeiteten Inhalte und Vorgehensweisen lassen sich gut in einer zukunftsorientierten Prozessvereinbarung verankern. Ziel der IG Metall und der betrieblichen Interessenvertretungen ist, die dabei erarbeiteten Gestaltungsanforderungen und die Vorgehensweisen bei der Umsetzung in einer zukunftsorientierten Prozessvereinbarung zu beschreiben.

⁴ Die Betriebslandkarte wurde bisher in über 20 Betrieben in Nordrhein-Westfalen im Rahmen betrieblicher Prozessbegleitungen weiterentwickelt.

Da die Zukunft nur begrenzt vorhersehbar ist, haben diese Vereinbarungen einen *neuen Charakter*. Sie sind *prozessbegleitend* angelegt und regeln verbindliche Absprachen und Verfahrensprozedere zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung zur kontinuierlichen und auf Dauer gestellten gemeinsamen Gestaltung der mit digitaler Technologie angegangenen betrieblichen Veränderungsprojekte.

4. Wie wird Beteiligung und Mitbestimmung praxisrelevant?

In den betrieblichen Prozessbegleitungen hat sich gezeigt, dass mit fortschreitender Digitalisierung konkrete arbeitspolitische Themen mit Regulierungsbedarf zu bearbeiten sind: Z.B. Personal- und Entwicklungsplanung, personenbezogener Datenschutz, Möglichkeiten betrieblicher Weiterbildung und Schaffung eines lernförderlichen Arbeits- und Betriebsklimas. Erforderlich ist eine Gestaltungs- und damit zugleich Regulierungskultur, mit der unterschiedliche bzw. gegensätzliche Interessen auf Augenhöhe auszuhandeln sind. Als wichtige Regelungs- und Gestaltungsfelder wurden in den betrieblichen Prozessbegleitungen bislang identifiziert:

4.1 Umgang mit personellen Maßnahmen

Digitalisierung zielt häufig auch auf Rationalisierung. Bislang von Menschen erbrachte Tätigkeiten können nun durch (intelligente) Maschinen oder Algorithmen übernommen werden. Ob im Vertrieb durch das E-Business, in der digitalisierten Arbeitsvorbereitung, dem Controlling oder auch der Produktion – mit digital erfassten und gesteuerten Prozessen sollen bisherige Tätigkeiten verändert, verlagert oder ersetzt werden. In bestimmten Bereichen des Unternehmens führt Digitalisierung gleichzeitig zum Ausbau von Beschäftigung (z.B. in der IT oder den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen) – sofern diese nicht an externe Dienstleister outgesourct werden. Für die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung ist das mit Blick auf die Beschäftigten und Mitglieder eine Herausforderung. Rationalisierungsvorhaben sind nicht an und für sich zu kritisieren, denn sie sind auch eine Quelle von Produktivitätssteigerung, Wachstum und Einkommensentwicklung. Verbesserte Prozesse können Arbeitsplätze unter Konkurrenzbedingungen sicherer machen. Vor allem dann, wenn neben der Prozessinnovation auch die Produkt-/Dienstleistungsinnovation vorangetrieben wird. Wenn beispielsweise im administrativen Umfeld der Produktion Tätigkeiten entfallen sollen, aber das Unternehmen zugleich unter Einbeziehung der vorhandenen Kompetenz der Beschäftigten neue Dienstleistungsangebote für die Kunden entwickelt, stellt sich die Ausgangssituation

völlig anders dar als im Falle einer reinen Abbaustrategie. Entscheidend ist also die Frage: Wie sind diese Veränderungen so auszugestalten, dass diejenigen Beschäftigten, in deren Arbeitsbereichen Digitalisierung zu ganz neuen Tätigkeitsfeldern und Arbeitsaufgaben führt, anstelle von Ängsten damit eher neue Perspektiven verbinden können? In erster Linie trifft dies auf diejenigen Beschäftigtengruppen zu, deren Tätigkeiten leicht durch Algorithmen gesteuerte Prozesse ersetzbar sind. Die Entwicklung verläuft allerdings auch quer zum beruflichen Status: Nicht nur gering Qualifizierte oder sog. „Einfacharbeiter“ sind betroffen, sondern durchaus auch Tätigkeiten im administrativen Bereich, die von höher qualifizierten Beschäftigten zu erledigen sind.

4.2 Neue Standards für Qualifizierung und Weiterbildung

Zur Optimierung der betrieblichen Wertschöpfungsprozesse (z.B. kürzere Durchlaufzeiten, vorausschauende Wartung, schnellere Reaktion auf Kundenwünsche, systematische Fehlersuche und Steigerung der Qualität) werden Menschen und Technik in neuer Komplexität entlang des gesamten Wertstroms vernetzt, auch über Unternehmensgrenzen hinweg.

Eine solche Zukunft von Industrie 4.0 ist erst mit den Menschen zu erarbeiten. Daten lassen sich über Sensoren automatisiert erfassen. Algorithmen helfen diese automatisiert auszuwerten. Dahinter aber stehen immer die Menschen und ihre Entscheidungen über die Ziele, den angestrebten Nutzen und den Weg zum Ergebnis. Sie machen als Produzenten, Entwickler und Dienstleister mit ihrer Arbeit, ihren Erfahrungen, Kompetenzen und Qualifikationen, aber auch als Nutzer der Produkte und Dienstleistungen den Weg und die Ergebnisse aus. Sie können sich - geeignete Rahmenbedingungen wie Zeit, Qualifizierungsangebote, lernförderliches Betriebsklima vorausgesetzt - neue berufliche und persönliche Möglichkeiten erschließen, die nicht zuletzt der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zugutekommen. Aber auch das Gegenteil ist möglich: Bestehende Kompetenzen werden nicht mehr nachgefragt und damit entwertet. Überforderung und Ausgrenzung ist dann die Folge.

Das System dualer Erstausbildung, dualer Studienangebote und durchlässiger Aus- und Weiterbildung hat sich als Erfolgsfaktor in den bisherigen industriellen Umbruchprozessen bewährt. Im Gegensatz zu einer reinen Anlernpraxis basiert es auf einem spezifischen Verständnis von Beruflichkeit. Ein Element von Beruflichkeit ist ein berufsfachliches Selbstverständnis der Beschäftigten. Für die weitere Entwicklung des Industriestandortes Deutschland wird entscheidend sein, ob und auf welche Weise es gelingt, dieses Selbstverständnis zu erhalten,

gleichzeitig eine Lernkultur auszubauen und diese um Elemente der Digitalisierung zu erweitern. Künftige Innovationsfähigkeit setzt fachlich gut qualifizierte Beschäftigte voraus. Die Personalentwicklung und Qualifizierungsplanung muss vor diesem Hintergrund zu einem treibenden Faktor einer lernförderlichen Gestaltung der Arbeitsorganisation werden. Eine Digitalisierungsstrategie, die darauf setzt, fachliches Wissen in Datenstrukturen abzubilden, um es damit zugleich an den einzelnen Arbeitsplätzen verzichtbar zu machen, mag vordergründig unternehmerisch attraktiv erscheinen (geringere Entgelte, leichtere Austauschbarkeit), würde aber zu einer gewaltigen Innovationsbremse von morgen werden und schon heute in unproduktive Konflikte führen.

4.3 Produktion in Echtzeit: neuer Druck auf die Arbeitszeiten

Durch den Einsatz digitaler Technologien wird ein zeit- und ortsunabhängiger Zugriff der Beschäftigten auf die für ihre Arbeit relevanten Informationen möglich. Für die Steuerung der Produktionsprozesse ist die Anwesenheit im Betrieb nicht immer erforderlich. Dadurch können sich zum einen neue Spielräume für die individuelle Lebensgestaltung der Beschäftigten ergeben. Andererseits werden diese Gestaltungsspielräume durch die zunehmend flexible und anpassungsfähige Produktion mit kurzen Reaktionszeiten (Echtzeit-Steuerung) der Unternehmen eingeschränkt. Die Personaleinsatzplanung erfolgt mitunter kurzfristig und entspricht dann häufig nicht den außerberuflichen Erfordernissen der Beschäftigten. Auch hier braucht es einer Rahmenvereinbarung, die definiert, welche Ankündigungsfristen, Zumutbarkeiten, Ausgleichsregelungen das zweifellos steigende Interesse an immer kürzeren Reaktions- und Auftragsbearbeitungszeiten im Interesse von Unternehmen *und* Beschäftigten regulieren. Die Beschäftigten sperren sich nicht gegen flexibleren Arbeitseinsatz, allerdings schon gegen eine kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit mit kurzfristigen Ankündigungszeiten. Ohne Regulierung werden sie jedoch angesichts einer „rund- um-die Uhr-Verfügbarkeits-Erwartung“ und der in Richtung Kunden versprochenen Reaktion in Echtzeit nicht in der Lage sein, ihre eigenen Flexibilitätsbedarfe umsetzen zu können.

4.4 Mitbestimmung bei virtueller Arbeit – Reichweite der Mitbestimmung

Zusätzlich zu den wachsenden Interessen an individueller wie auch betrieblicher Zeit-Flexibilität zeichnen sich weiter gehende Veränderungen in den Beschäftigtenstrukturen ab. Als Flexibilisierungsinstrument sind Leiharbeit und Werkverträge bekannt. Für diese Beschäftigungsformen gibt es bereits mehr oder auch weniger zufriedenstellende Regelungen auf ge-

setzlicher, tariflicher und betrieblicher Ebene. Neu hinzukommen Arbeitsformen jenseits dieser geregelten Bedingungen für die Stammbeschaften. Ganze Arbeitspakete werden in neuen Formen an Crowd-Worker vergeben. Auch die internationale Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Werken gewinnt bei einem direkten digitalisierten Auslastungs- und Vergabemanagement an neuer Bedeutung. Der einzelne Standort mit seinen Regelungs- und Mitbestimmungsstrukturen ist immer weniger für sich alleine von Relevanz. Das digitale Netzwerk überspringt bisherige Standort- und Unternehmensgrenzen. Dem müssen die Strukturen von Mitgestaltung und Mitbestimmung mit all ihren Regelwerken folgen (können). Als Exportnation sind die meisten deutschen Unternehmen mit ausländischen Standorten aufgestellt. Hier befinden sich die Wachstumsmärkte für deutsche Unternehmen. Es wäre zu kurz gesprungen, die Frage der Mitgestaltung von Digitalisierung und Vernetzung nur mit Blick auf den Standort Deutschland behandeln zu wollen. Die Arbeit Europäischer Betriebsräte wird in Zukunft immer wichtiger werden, damit nicht die Errungenschaft des einen Standortes zu Lasten des anderen generiert wird. Das macht gewerkschaftliche Interessenvertretungsarbeit einerseits immer schwieriger, andererseits könnte hier die digitale Technologie auch zu einem besseren und schnelleren Informations- und Datenaustausch beitragen. Auf internationaler Ebene hat sich Industriall global union als weltweit agierende Interessenvertretungsorganisation formiert. Die Arbeitsbedingungen und die Interessenvertretungsstrukturen allein schon in den europäischen Ländern sind äußerst heterogen, erst recht trifft dies auf internationaler Ebene zu.

Die Herausforderungen für Gewerkschaften und Politik sind daher enorm, denn die Konflikte zwischen der zweifellos notwendigen Regulierung neuer Beschäftigungsformen bzw. Vergabeverfahren und dem globalen Wettbewerbsdruck der Unternehmen werden in Zeiten von digital und global vernetzten Wertschöpfungsketten eher größer. Aus diesem Grund wird es umso notwendiger, mit den interessenvertretungspolitisch vergleichsweise gut geregelten und gesetzlich verankerten Mitbestimmungsstrukturen in Deutschland auch standortübergreifend deutlich zu machen, welche Chancen in einem Dialog von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite für die Gestaltung (nicht nur) der industriellen Arbeit von morgen liegen.

4.5 Rechte für eine sichere Vernetzung und Nutzung personenbezogener Daten

Die bisher bekannte IT- und Technologie-Welt wird durch intelligente Auswertung und Nutzung gespeicherter Daten vorausschauender. Die intelligente Fabrik wäre ohne die umfas-

sende Nutzung von Daten überhaupt nicht realisierbar. Für die Industrie heißt das beispielsweise: Das Produkt im Fertigungsprozess bleibt nicht länger vornormiert und exakt kalkulierbar. Der spezifische Kundenwunsch wird als Datensatz von Beginn an hinzugefügt und kann noch im Laufe des Produktionsprozesses variiert werden. Damit verbunden werden vorausschauende Optimierungen von Qualität, Fehlervermeidung, Termintreue usw. im gesamten Prozess der Wertschöpfung, vom Rohmaterial über die Produkterstellung bis zur Auslieferung und Anwendung.

Maschinendaten, Kundendaten und Nutzerdaten derjenigen, die mit diesen Systemen arbeiten, werden mit Blick auf Optimierung der Prozesse und Anwendungen gespeichert und ausgewertet. Es bleibt nicht aus, dass mit der umfassenden Datennutzung auch ein umfassendes Controlling nicht nur der Qualität der Prozesse und Produkte, sondern auch der Arbeitsleistung und Arbeitsqualität der Beschäftigten einhergeht. Das hat nicht zwangsläufig negative Implikationen: Beispielsweise ist es möglich, bei der Qualitätsüberprüfung genauer zu differenzieren, ob der Fehler auf Qualitätsmängeln am zugelieferten Material beruht oder durch eine Fehlbedienung oder nicht exakt ausgeführte Montage zurückzuführen ist. Digitalisierung und Vernetzung strebt die möglichst fehlerfreie Produktion an. Dem umfassenden Controlling bei Mensch-Maschine-Interaktionen sind bei der Auswertung personenbezogener Daten Grenzen zu setzen. Da sich die Möglichkeiten der Datenauswertung jedoch fortlaufend weiterentwickeln, müssen mit den betrieblichen Interessenvertretungen Rahmenregelungen erarbeitet werden, die den Schutz personenbezogener Daten garantieren und Grenzen der personenbezogenen Datenanalyse festlegen.

4.6 Prozessoptimierung und Arbeitsintensivierung

Mit dem Einsatz digitaler Technologien ist beides möglich: Entlastung von körperlich schwerer oder psychisch ermüdender Arbeit, aber auch neue Formen der Belastung, die gekoppelt mit gesteigertem Arbeitstempo (Echtzeit) und Arbeitsverdichtung einen neuen Regulierungsbedarf hervorrufen. Zudem sind die gesundheitlichen Langzeitwirkungen neuer digitaler Assistenzsysteme, wie z.B. Datenbrillen, bislang unbekannt und technologisch noch nicht ausgereift. Der Einsatz dieser sogenannten wearables (Datenbrillen, Datenhandschuhe) muss in Pilotbereichen erprobt, evaluiert und ggf. neu konzipiert werden.

Hier ist zu regeln, dass beim Einsatz solcher Systeme gleichzeitig eine kontinuierliche Überprüfung der gesundheitlichen Folgen mit dem Betriebsrat erfolgt. Vordergründige Erleichterungen einerseits, Monotonie, Arbeitsverdichtung sowie psychische Belastungen andererseits

können Hand in Hand gehen. Das „Ob und Wie“ ist immer eine Frage der konkreten Ausgestaltung von Tätigkeitsanforderungen, Arbeitsbedingungen und Arbeitsumgebungen. Gerade hier ist Expertenrat und Beteiligung der Beschäftigten von besonderer Relevanz für die Ausgestaltung der Arbeit und deren Wirkungen auf die Beschäftigten.

Aber auch bei anspruchsvollen Tätigkeiten sind Überforderungen absehbar, wenn Beschäftigte Verantwortung für den reibungslosen Ablauf immer komplexerer Systeme übernehmen und gleichzeitig hoher Zeitdruck herrscht. Denn noch so intelligente Systeme haben Störungen, die in Zeiten digitaler Technologie – so die Erwartungshaltung – aber genauso schnell beseitigt werden sollen wie die Störungen an einfachen Anlagen. Belastungsverstärkend wirkt darüber hinaus der permanente Druck auf die Standorte durch globale Standortvergleiche. Psychische Belastungen zu mindern ist also keineswegs nur ein Thema des einzelnen Arbeitsplatzes sondern immer auch der strategischen Ausrichtung und Führungskultur im gesamten Unternehmen.

4.7 Mitbestimmung im Entwicklungs- und Erprobungsprozess neuer Technologien

Digitalisierung und Vernetzung vollzieht sich in den Unternehmen meist in Pilotprojekten als schrittweise Technologieentwicklung. Häufig wird sie durch anwenderorientierte, experimentelle Forschungsprojekte und die enge Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Hochschulen vorangetrieben. Gerade deshalb ist die Einbindung der betrieblichen Mitbestimmung in den Pilotprojekten sicher zu stellen. Bereits bei der Entwicklung innovativer Systemtechnologien für einzelne Unternehmensbereiche gilt es Beteiligungskonzepte zu etablieren. In Betriebsvereinbarungen sollten zunächst Pilotbereiche definiert werden, in denen die Anwendung digitaler Technologien erprobt und unter Berücksichtigung des fachlichen und des Erfahrungswissens der Beschäftigten ggf. angepasst werden. So kann sichergestellt werden, dass die Rolle der menschlichen Arbeit und Fragen über eine beschäftigungssichernde und arbeitsorientierte Gestaltung der neuen Produktionssysteme von Beginn an im Entwicklungsprozess Beachtung finden. In Zukunftsvereinbarungen sollte die aktive Mitgestaltung der Beschäftigten auch beim Transfer in andere Unternehmensbereiche festgeschrieben werden.

Das hat auch aus Sicht der Unternehmen große Vorteile: Frühzeitige Beteiligung und Berücksichtigung der arbeitsplatzrelevanten Informationen durch die Beschäftigten vermeidet spätere Diskussionen darüber, dass die technischen Lösungen einseitig die Arbeitsbedingungen determinieren. Ebenso können aufwendige Nachjustierungen im Umsetzungsprozess vermieden

werden. Kurz: Frühzeitige Beteiligung und Mitbestimmung sichert Akzeptanz, sorgt für passende arbeitsorientierte Lösungen und vermeidet Zeit und Kosten. Am Beispiel der Entwicklung von Leichtbaurobotern als mobile Assistenzsysteme lässt sich gut zeigen, dass diese so programmierbar sind, dass sie menschliche Arbeit erleichtern (indem z.B. ermüdende und auch körperlich belastende Routinetätigkeiten durch den Roboterarm übernommen werden), gleichwohl aber die Steuerungskompetenz in den Händen der Beschäftigten bleibt. Ein weiteres Positivbeispiel für gelebte Beteiligungsprozesse ist die Programmierung mobiler Endgeräte (Tablets, Smartphones). Entwicklungsabteilung und die Softwareprogrammierung entwickeln das Layout und die Steuerungsfunktionen nach Rücksprache mit den Facharbeitern der Unternehmensbereiche, in denen sie eingesetzt werden.

5. Fazit: Mitbestimmung 4.0 – Erfolgskonzept für Unternehmen und Beschäftigte

Als entscheidend für eine sowohl für Beschäftigte *und* Unternehmen erfolgreiche Einführung digitaler Technologien in die Arbeitsprozesse kann zusammenfassend festgehalten werden

- Die offene Kommunikation zwischen Geschäftsleitung (Werksleitung und/oder Entwicklungsabteilung) und der betrieblichen Interessenvertretungen zu allen Fragen der Gestaltung von geplanten Veränderungsprozessen.
- Transparenz über die Reorganisation der Arbeitsabläufe und die daraus folgenden Veränderungen in den Tätigkeitszuschnitten.
- Transparenz über Gestaltungsvarianten und deren Vor- und Nachteile für das Unternehmen und die Beschäftigten.
- Erprobung von Anwendungsoptionen (z.B. eines Roboterarms, eines mobilen Endgerätes) in enger Abstimmung mit den Beteiligten.
- Abschluss einer Zukunftsvereinbarung, die die aktive Mitgestaltung beim Transfer in weitere Unternehmensbereiche in Prozessschritten festschreibt.

Eine auf Beteiligung und Mitgestaltung basierende Mitbestimmung bleibt auch in Zukunft entscheidend für erfolgreich umsetzbare Unternehmensstrategien und neue Geschäftsmodelle, die auf digitale Technologie setzen. Ohne Beteiligung und Mitbestimmung bleiben die Kompetenzen und das praktische Wissen der Beschäftigten unberücksichtigt. Dieses Wissen „zu heben“, aber auch die Erfahrungen mit den Umsetzungsschwierigkeiten beim Einsatz digitaler und vernetzter Technik, ist Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Werden die neuen Technologien nur von Ingenieuren und Softwareentwicklern geplant und die Beschäftigten nicht ausreichend informiert und beteiligt, dominieren Unsicherheiten und Ängste,

die dazu führen, dass notwendige Veränderungsprozesse blockiert werden. Kurz: besser frühzeitige Beteiligung und Mitgestaltung ermöglichen als mit Blockaden und Unsicherheiten kämpfen, die erfolgreiche Prozesse verhindern.

Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene ist unverzichtbar, um den für Unternehmen und Betriebsrat gleichermaßen ungewissen digitalen Transformationsprozess so zu gestalten, dass beide Seiten profitieren können. Dazu braucht es mehr und kontinuierliche Beteiligungsprozesse, die bereits bei der Entwicklung digitaler Technologien eine Mitgestaltung ermöglichen. Auch bezogen auf die im Arbeitsrecht geregelten Tatbestände reklamieren die Rechtsanwälte Günther und Böglmüller eine Anpassung, die dem digitalen Wandel und seinen Auswirkungen auf Arbeit gerecht wird

„Ebenso sind die am klassischen Betriebsbegriff ausgerichtete Organisationsstruktur der Betriebsverfassung und einzelne betriebliche Mitbestimmungsrechte vor dem Hintergrund einer zunehmend digitalisiert-vernetzten Arbeitswelt zu überdenken. Die Herausforderungen an das Arbeitsrecht sind nicht zu unterschätzen. Technische und wirtschaftliche Entwicklungen können nur mit einem Arbeitsrecht auf Augenhöhe vorangetrieben werden. Ein Update auf Arbeitsrecht 1.3 reicht dafür nicht aus. Arbeiten 4.0 ist nur mit einem Arbeitsrecht 4.0 kompatibel – sonst kommt es zum Systemabsturz (2015, 1032).“

Gleiches gilt für die Mitbestimmung. Nur eine in diesem Aufsatz beschriebene Mitbestimmung 4.0 garantiert intelligente technische Lösungen, die gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelt, von ihnen getragen werden und ihnen eine berufliche Perspektive eröffnen, sonst droht der „Systemabsturz“ der intelligenten Fabrik.

Literatur

Becker-Neetz, G. (2016): Die Primärverteilung aus juristischer Perspektive, in: BMAS (Hrsg.), Werkheft 1. Digitalisierung der Arbeitswelt, pp. 114-119

Deuse, J., Busch, F., Weisner, K., Steffen, M. (2015), Gestaltung sozio-technischer Arbeitssysteme für Industrie 4.0, in: Hirsch-Kreinsen, H., Ittermann, P., Niehaus, J. (Hg.) Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, Baden-Baden, pp. 147-164

DGB-Bundesvorstand (2016): Offensive Mitbestimmung. Vorschläge zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung. Beschluss des DGB-Bundesvorstandes vom 12. Juli 2016.

Günther, J., Böglmüller, M., (2015): Arbeitsrechtliche Herausforderungen in der vierten industriellen Revolution, In: *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht* 17/2015, pp.1022-1032

IG Metall Bezirksleitung NRW (2016): Arbeit 4.0 fair gestalten. Die Betriebslandkarte im Rahmen des Projektes „Arbeit 2020 in NRW“, Düsseldorf

Kurz, C., Rogalla, I. (2016): Arbeit, Aus- und Weiterbildung in den Anwendungsszenarien. Diskussionspapier der Plattform Industrie 4.0. Hrsg. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), April 2016

Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2016): Presseerklärung zur Gründung der Allianz Wirtschaft und Arbeit 4.0. <https://www.land.nrw/de/pressemitteilung/allianz-wirtschaft-und-arbeit-40-gegruendet-landesregierung-wirtschaft>

Menez, R., Pfeiffer, S., Oestreicher, E. (2016): Leitbilder von Mensch und Technik im Diskurs zur Zukunft der Fabrik und Computer Integrated Manufacturing (CIM). Working Papier, February 2016, Universität Hohenheim

Möller, J. (2015): Verheißung oder Bedrohung? Die Arbeitsmarktwirkungen einer vierten industriellen Revolution. IAB-Discussion Papier 18.

Sattelberger, T., Welp, I., Boes, A. (2015): Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft

Vahrenkamp, R. (1983): Wirtschaftsdemokratie und Rationalisierung. Zur Technologiepolitik der Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 34 (1982) 11, pp. 722-735