



NGG

GEWERKSCHAFT

Digitalisierung: Einblicke in die Ernährungsindustrie

Mitbestimmen und gestalten

Eure Meinung ist uns wichtig. 2016 haben wir beim DGB-Index Gute Arbeit auch die Beschäftigten in der Ernährungsindustrie gefragt, welchen Einfluss die Digitalisierung auf ihren Arbeitsplatz hat. Hier ein paar Ergebnisse:

77 %

haben bei der Befragung angegeben, dass sie so gut wie keinen Einfluss auf die Einführung digitaler Technologien an ihrem Arbeitsplatz hatten und haben.

44 %

der Beschäftigten in der Ernährungsindustrie sind von Digitalisierung in hohem oder sehr hohem Maße betroffen.

74 %

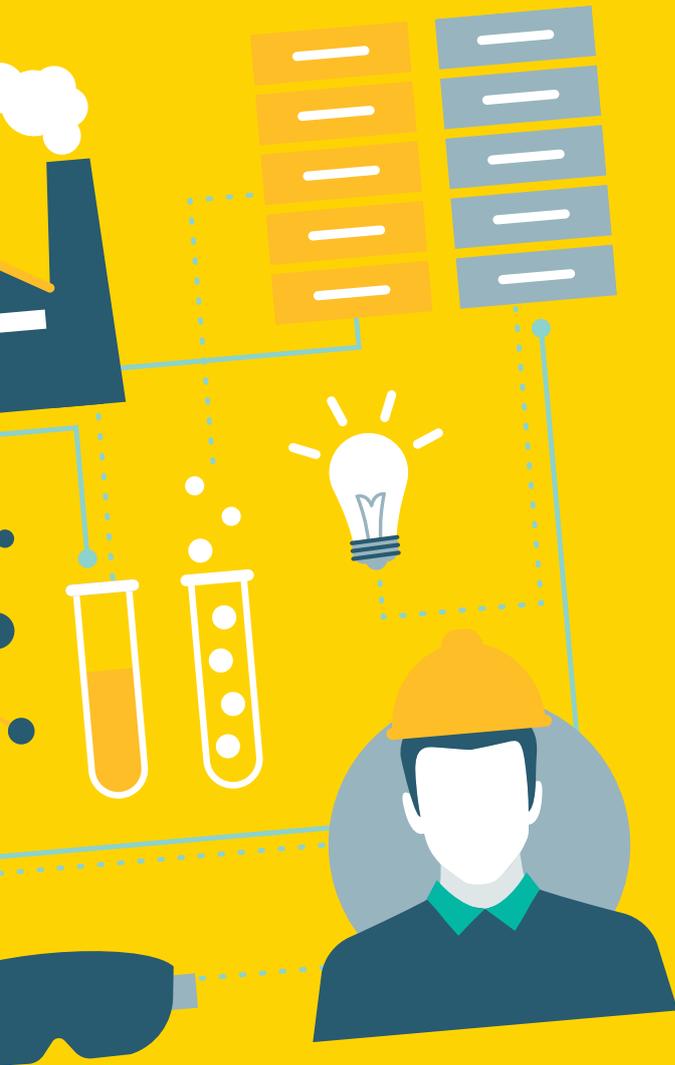
der Arbeitsabläufe in der Ernährungsindustrie sind heute schon software-gesteuert.

57 %

der Beschäftigten fühlen sich bei der Arbeit der digitalen Technik ausgeliefert, nur 27 Prozent sehen mehr Entscheidungsspielräume in der Digitalisierung ihres Arbeitsplatzes.

Verdichtung

und Multitasking durch Digitalisierung ist für fast 60 Prozent der Beschäftigten neue Arbeitsrealität.



Überwachung und Kontrolle

hat für fast 60 Prozent der Beschäftigten durch die Digitalisierung von Prozessen zugenommen.

Die Digitalisierung erreicht die Ernährungsindustrie. Die vierte industrielle Revolution, das Internet der Dinge, Industrie 4.0 – neue Begriffe, neue Prozesse, neue Arbeitsrealitäten. Doch wo bleibt die Perspektive der Beschäftigten? In dieser Handlungshilfe zeigen wir gute Beispiele aus der Praxis: wie es Betriebsräten gelingt, die Einführung neuer Technologien und Prozesse mitzugestalten und daraus gute digitale Arbeit zu machen.

Expertinnen aus der Wissenschaft kommen zu Wort

Im Interview mit der Arbeitssoziologin Sabine Pfeiffer erfahren wir mehr über die Notwendigkeit von Beteiligung und Mitbestimmung in diesen Wandlungsprozessen. Noch immer wird das Erfahrungswissen der Beschäftigten von Führungskräften unterschätzt, und so bleibt das Innovationspotenzial in den Betrieben ungenutzt.

Der Schlüssel zum Abbau von Ängsten in der Belegschaft und zur Teilhabe am digitalen Transformationsprozess sind unter anderem Konzepte des „Lernens in der Arbeit“, sagt die Bildungsexpertin Rita Meyer. Das ist eine gemeinsame Aufgabe für Betriebsräte, Gewerkschaften und Bildungsträger. Denn: Jede Arbeit hat auch Lernpotenziale.

Praktikerinnen und Praktiker berichten aus den Betrieben

Wie paradox die Entwicklungen aktuell sein können, zeigen uns die Reportagen aus den Betrieben. Einerseits wird die Arbeit durch Technisierung und Digitalisierung körperlich weniger belastend, und mehr Frauen entdecken diese Berufe für sich, andererseits steigt die Monotonie im Arbeitsprozess durch reine Kontrolle und Überwachung der Anlagen.

Ein Leitfaden für die Praxis

Diese Handlungshilfe für Betriebsräte soll mit Beispielen aus der Praxis für die Praxis Mut machen, die neuen Herausforderungen anzugehen. Außerdem gibt es noch Hinweise auf Betriebsvereinbarungen und einen Basis-Check Industrie 4.0.

Wir wünschen eine spannende Lektüre!



Wir müssen digitale Arbeit zu guter digitaler Arbeit machen **4**

Industrie 4.0: Chance oder Bedrohung? Darüber sprachen wir mit Michaela Rosenberger, der Vorsitzenden der NGG, und Hermann Soggeberg, Konzernbetriebsrat bei Unilever.



Brauen mit Kollege Computer **8**

Planungstools, ferngesteuerte Ventile, lasergesteuerte Fahrzeuge ohne Fahrer – in der Brauerei Paulaner in München ist vieles automatisiert. Viele Jobs sind dadurch anspruchsvoller geworden – aber auch eintöniger



Die Antwort auf Industrie 4.0 heißt lernen ein Leben lang **12**

Christoph Schink, Jugendsekretär der NGG, über die Zukunft für Auszubildende in der digitalen Arbeitswelt.

Betriebe müssen was fürs Image tun **15**

Wer unter den Bedingungen von Industrie 4.0 Nachwuchskräfte fürs Unternehmen gewinnen will, muss neben einer guten Berufsausbildung auch Weiterbildung ermöglichen. Wir haben uns bei Michael Gutmann, Jugend- und Auszubildendenvertreter (JAV) bei FrieslandCampina umgesehen.

Industrie 4.0: Wir brauchen Konzepte des Lernens in der Arbeit **17**

Was bedeutet das für die Qualifikation der Beschäftigten? Ein Interview mit Rita Meyer, Professorin für Berufspädagogik an der Leibniz-Universität Hannover.

Lohngerechtigkeit durch Industrie 4.0 **22**

Bei den Karwendel-Milchwerken im Allgäu haben vor allem Frauen von der Digitalisierung profitiert: Wer EDV-gestützt arbeitet, wurde tariflich hochgruppiert.



Die Beschäftigten müssen stärker einbezogen werden **24**

Das Verhältnis von Mensch und Maschine wird sich in der Digitalisierung wandeln. Dies birgt Gefahren, bietet aber den Beschäftigten auch Chancen, sagt Sabine Pfeiffer, Professorin für Arbeitssoziologie an der Uni Hohenheim.

Klassische SachbearbeiterInnen gibt es nicht mehr **28**

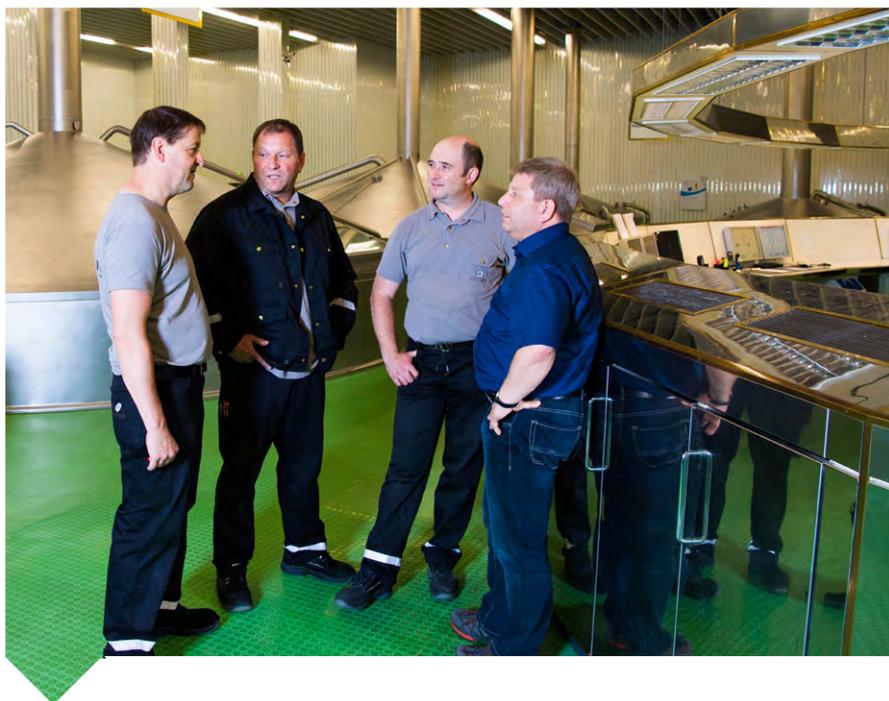
In der Hauptverwaltung von Unilever in Hamburg sind viele Prozesse digitalisiert. Die Bürojobs haben sich stark verändert. Und dadurch auch die Herausforderungen für den Betriebsrat, sagt Anja Shakib, Betriebsratsvorsitzende bei Unilever in Hamburg.

Achtsamkeit und Well-Being **30**

Die Digitalisierung erfordert von Beschäftigten im Büro, immer wieder neue Systeme zu erlernen. Wie gehen Unternehmen damit um? Alexandra Heinrichs, Vice President Human Resources Unilever D-A-CH, hat uns ein paar Fragen dazu beantwortet.

Die Digitalisierung ist eine Herausforderung für unsere Tarif- und Betriebspolitik **32**

Wir sprachen mit Claus-Harald Güster, dem stellvertretenden Vorsitzenden der NGG, über tarifpolitische Herausforderungen in der Industrie 4.0.



Angst vor Industrie 4.0? Wir sind doch schon mittendrin **34**

Die Warsteiner Brauerei hat sich beim nordrhein-westfälischen Projekt »Arbeit 2020« intensiv mit der Digitalisierung befasst. Der Betriebsratsvorsitzende Thomas Gierhard über die Erkenntnisse und zur Stimmung im Haus.

Die Betriebsräte fühlen sich fit für die Zukunft **37**

Isabell Mura, Geschäftsführerin der NGG Region Südwestfalen, über das Projekt »Arbeit 2020 in NRW«

Digitalisierung. Rugby oder Ponyreiten? **38**

An welche Spielregeln müssen sich die Arbeitgeber halten? Antworten von Julia Grimme, Arbeitsrechtlerin bei der NGG.

Basis-Check Industrie 4.0 **42**

Wo stehen wir in unserem Betrieb bei Industrie 4.0?

Digitalisierung und Betriebsrat konkret **44**

Eine Auswahl an aktuellen Auswertungen von Betriebsvereinbarungen.



Wir müssen digitale Arbeit zu guter digitaler Arbeit machen

Die Digitalisierung der Arbeitswelt wird oft als 4. industrielle Revolution bezeichnet. Was ist diese Revolution für die Beschäftigten: Chance oder Bedrohung? Darüber sprachen wir mit Michaela Rosenberger, der Vorsitzenden der NGG, und Hermann Soggeberg, Konzernbetriebsrat bei Unilever.

Was ist diese Industrie 4.0: Chance oder Bedrohung?

Michaela Rosenberger Die Digitalisierung bietet den Beschäftigten viele Chancen. Wir haben die Weichen allerdings noch nicht so gestellt, dass diese Chancen auch wirklich komplett genutzt werden können. Bisher haben wir es in Deutschland nur geschafft, noch effizienter zu arbeiten. Wenn wir das so laufen lassen, ohne die Entwicklung zu gestalten, wird es zu einer Mehrbelastung statt zu einer Entlastung kommen.

Hermann Soggeberg Ich glaube auch, dass durch die Digitalisierung viel mehr gute und hochwertige Arbeit möglich ist, als das in der Vergangenheit der Fall war. Zum Beispiel dank einer gewissen Zeitsouveränität im

Büro. Oder auch in der Fabrik, wenn die Beschäftigten nicht mehr den ganzen Tag am Fließband stehen, sondern mit Tablets Prozesse steuern. Dadurch kann mehr Zufriedenheit entstehen. Es muss aber den echten Willen geben, die Entwicklung auch entsprechend zu gestalten.

Michaela Wir müssen die technische Entwicklung auch zu einer sozialen Entwicklung machen. Dafür muss es jedoch Rahmenbedingungen geben. Anderenfalls überwiegen die Gefahren. Die Belastung wird zu groß.

Warum?

Michaela Weil man durch die Technik in kürzerer Zeit noch mehr Aufgaben schaffen kann. Man hat zum Beispiel die Möglichkeit, mit Skype for Business

ohne großen Aufwand noch mehr Sitzungen abzuhalten. Die theoretische Idee, durch Entlastung mehr Freiraum oder Zeit für andere Aufgaben zu gewinnen, geht dadurch nicht auf.

Hermann Das sieht man schon im Kleinen, zum Beispiel am Gebrauch des Handys. Ich fand es zuerst einen großen Fortschritt, meine Mails schon auf dem Weg zur Arbeit lesen zu können. Dies hat aber dazu geführt, dass ich noch mehr Mails bekomme und die schon beantwortete, ehe ich offiziell angefangen habe zu arbeiten. Das ist eine neue Belastung.

Michaela Um die Chancen für die Beschäftigten zu nutzen, müssen wir die digitale Arbeit zu guter digitaler Arbeit machen. Ich glaube, das ist die größte Herausforderung, vor der wir gerade

stehen. Und wir müssen definieren: Was ist gute digitale Arbeit? Darunter verstehen wir zum Beispiel auch das Recht, mal nicht online zu sein.

Hinken wir der Entwicklung da nicht schon hinterher?

Michaela Nein. Industrie 4.0 ist immer noch eine große Vision. Die Komplettnetzung hat noch nicht stattgefunden. Wir sprechen noch viel in Zukunftsvisionen. Wir haben einen Handlungskorridor, für den es noch nicht zu spät ist. Wir sind noch nicht überrollt worden von der Entwicklung. Sie ist aber da, wir müssen jetzt etwas tun.

Wo seht ihr den größten Handlungsbedarf?

Michaela Den sehe ich beim Thema Beschäftigung. Wir haben in unseren Produktionsbetrieben einen hohen Anteil an Einfacharbeit. Und es ist abzusehen, dass durch Automation und Technologisierung viele Arbeitsplätze auf Dauer nicht mehr von Menschen besetzt werden müssen.

Die gleiche Entwicklung sehen wir auch bei den Angestellten im Büro. Viele ihrer Aufgaben können über Software geregelt werden, über Algorithmen. Es muss nicht mehr ein Controller alles in Excel errechnen, das können selbstlernende Systeme übernehmen. Da sehe ich für die Zukunft großen Handlungsbedarf.

Es geht aber noch einen Schritt weiter. Wir müssen uns nicht nur fragen, was wir als Gewerkschaft unternehmen wollen. Man muss auch die Frage stellen: Was wollen wir für eine Gesellschaft haben? Was will die Politik? Wie viele Arbeitsplätze für wie viele Menschen wollen wir anbieten? Das ist auch eine industriepolitische Entscheidung.

Hermann Natürlich ist durch die Digitalisierung auch schon viel Personal abgebaut worden. Bei Unilever wurden ganze Abteilungen verlagert. Das Rechnungswesen sitzt heute nicht mehr in Deutschland. Hier wird inzwischen nur noch eingespeist. Da sind natürlich Jobs weggefallen. Outsourcing wurde durch die Digitalisierung stark beschleunigt, denn es spielt in vielen Bereichen keine Rolle mehr, wo auf der Welt man arbeitet.

Auf der anderen Seite haben wir immer schon Technisierung gehabt und dadurch auch Rationalisierung. Es sind schon lange vor der Digitalisierung Jobs weggefallen und teilweise neue entstanden. Teilweise war es auch gut, dass körperlich stark belastende Arbeit weggefallen ist. Sicher werden auch jetzt neue Jobs entstehen. Die Frage ist, ob es so viele sein können, wie im Gegenzug weggefallen werden.

Und wer dafür ausreichend qualifiziert ist.

Hermann Ja, das ist eine weitere Frage: Ob es möglich ist, über die Qualifizierung der Beschäftigten dahinzukommen, dass alle diese neuen Jobs bewältigen können. Es gibt in der Debatte auch das Szenario, dass es nur noch für wenige, sehr gut bezahlte Beschäftigte Hightech-Jobs geben wird. Wenn das so ist: Was wird das dann für eine Gesellschaft sein? Das sind alles Fragen, die noch nicht beantwortet sind.

Michaela Wenn diese Industrie 4.0 wirklich eine vierte industrielle Revolution ist, muss auch eine gesellschaftliche Entwicklung erfolgen. Wie eben schon gesagt: Unsere Aufgabe wird es sein, aus der technischen Entwicklung auch eine soziale zu machen. Aber so weit weg ist das gar nicht.

Als Ford damals die ersten Fließbänder einführte, war das nicht nur eine betriebliche Innovation, sondern auch eine gesellschaftliche Entwicklung. Die Gewerkschaften forderten damals statt zwölf Arbeitsstunden pro Tag einen Arbeitstag von acht Stunden. Außerdem hat Ford den Massenmarkt eingeführt. Die Leute, die in den Fabriken gearbeitet haben, konnten sich diese Autos auch selbst leisten. Heute müssen wir erneut dafür sorgen, dass alle etwas



»Es sind schon lange vor der Digitalisierung Jobs weggefallen und teilweise neue entstanden. Teilweise war es auch gut, dass körperlich stark belastende Arbeit weggefallen ist.«

vom Produktivitätsgewinn durch den technischen Fortschritt haben, jetzt also durch die Digitalisierung.

Mit der Technologisierung hat sich die Grundhaltung vieler Beschäftigter verändert. Vor allem junge Leute empfinden es oft als Vorteil, abends noch am Computer zu sitzen und dafür morgens später anzufangen. Ist es da überhaupt noch zeitgemäß, über klassische Gewerkschaftsthemen wie Arbeitszeiten zu verhandeln?

Hermann In der Tat gibt es Beschäftigte, die sich von Arbeitszeitregelungen eingeengt fühlen. Wieder ande-

re aber wollen klare Regeln. Dieser Spagat zwischen dem Anspruch auf Regelungen und dem Anspruch auf Zeitsouveränität ist extrem schwierig. Da müssen wir Betriebsräte und Gewerkschaften uns ganz neu aufstellen.

Und ein paar Denkmuster müssen wir ebenfalls über Bord werfen. Es kann heute nicht mehr darum gehen, die Bedingungen der Arbeit im Detail regeln zu wollen. Künftig wird es wichtiger sein, einen Rahmen zu bilden mit größtmöglichem Schutz für die Beschäftigten. Bei Unilever arbeiten bereits heute Kolleginnen und Kollegen in globalen Teams. Das ist in der Regelarbeitszeit kaum zu bewältigen, da rund um die Uhr gearbeitet wird. Dafür brauchen wir Lösungen.



»Für kurzfristige Produktivität sind wir nicht zu haben. Wir wollen eine nachhaltige Industrie.«

Michaela Das ist ein Rollenwechsel, den wir als Gewerkschaften und Betriebsräte gerade durchlaufen. Dass es künftig eher darum gehen muss, einen Rahmen zu bilden, kann man schon jetzt an neuen Betriebsvereinbarungen erkennen. Die regeln nicht mehr ganz differenziert die Inhalte, sondern eher den Prozess. Sie legen fest: Wer im Betrieb kommt zu welcher Entscheidung wann zusammen? Gibt es einen

Steuerkreis, der paritätisch besetzt ist? Das sieht man auch an vielen IKT-Rahmenvereinbarungen. Die beschreiben mittlerweile nicht mehr die konkrete Software. Sie beschreiben den Prozess der Einführung.

Warum setzt diese Rollenveränderung gerade im Zuge von Industrie 4.0 ein?

Michaela Weil alles so beschleunigt wird. Die Innovationszyklen sind mittlerweile sehr kurz. Wenn man etwas gerade eingeführt hat, haben die Entwicklungen für den nächsten Schritt bereits begonnen. Was gerade noch modern war, gilt bald schon wieder als veraltet. Da ist es sinnvoller, den Prozess zu regeln, in dem Neues etabliert wird.

Diese Beschleunigung bietet außerdem eine weitere Angriffsfläche von Arbeitgebern und ihren Verbänden gegen Gewerkschaften und Betriebsräte. Sie sagen: Alles ist so schnell, und Betriebsratsarbeit ist langsam. Sie würde den Fortschritt blockieren.

Dem muss man klar entgegenhalten: Für kurzfristige Produktivität sind wir nicht zu haben. Wir wollen eine nachhaltige Industrie. Studien belegen sogar, dass der langfristige wirtschaftliche Erfolg durch die betriebliche Mitbestimmung gestärkt wird. Wenn man über die Arbeit der Zukunft spricht, geht es immer auch um die Zukunft von Mitbestimmung. Wir sehen da so viele Umbrüche, dass wir uns als Gewerkschaft neu aufstellen müssen. Zumal die Digitalisierung

auch die Internationalisierung extrem beschleunigt hat.

Hermann Auch die Mitbestimmung muss sich deshalb internationalisieren. Es gibt nicht mehr nur den deutschen Arbeitsplatz. Hier im Haus sitzen Leute, die arbeiten in Deutschland, haben aber eigentlich einen Job in England oder in den USA. Wir brauchen eine Ausweitung der Mitbestimmung nicht nur im Land, sondern darüber hinaus.



»Wir brauchen so etwas wie globale Betriebsräte. Globale Formen von Mitbestimmung.«

Viele Entscheidungen kommen nicht mehr aus der Konzernleitung in Deutschland, sondern aus einem globalen Leitungsteam, das irgendwo in Rotterdam oder in London sitzt. Die Leute dort haben uns aber überhaupt nicht auf dem Schirm. Wir brauchen

»Wir müssen im Grunde als europäische Gewerkschaft agieren. Mitbestimmung kann nicht mehr national erfolgen. Die europäische oder sogar globale Ebene muss viel stärker ausgebaut werden.« Michaela Rosenberger

deshalb auch so etwas wie globale Betriebsräte. Globale Formen von Mitbestimmung.

Nehmen wir auch das Thema Tarifarbeit. Das ist stark national, wenn nicht sogar regional geprägt. Wir brauchen aber eigentlich internationale, europäische, ja eigentlich globale Tarifverträge, die digitales Arbeiten regeln.

In der Ernährungswirtschaft gibt es aber auch sehr viele kleine und mittelständische Unternehmen ohne internationalen Kontext.

Michaela Wir stellen mittlerweile immer öfter fest, dass auch unsere Mittelständler Teil von größeren Unternehmen sind. Die sind so international aufgestellt, dass wir wissen müssen, was in den anderen Ländern passiert und was die Schwestergewerkschaften dort tun. Und was von der EU entschieden wird. Wir müssen im Grunde als europäische Gewerkschaft agieren. Mitbestimmung kann nicht mehr na-



»Solange wir in solchen Unternehmen keine europäische oder globale Mitbestimmung haben, nützt uns die Mitbestimmung hier herzlich wenig.«

Beispiel damit argumentiert, dass in anderen Ländern Per-

sonalveränderungen schneller implementiert werden.

Bei uns dauert das aufgrund der Mitbestimmungsprozesse länger. Das wird uns oft als Wettbewerbsnachteil ausgelegt. Aber: Hätten wir diese Möglichkeiten nicht, würden sie bei uns vieles anders

lichkeiten reichen häufig nicht mehr aus, um den Wandel der Arbeitswelt im Sinne der Beschäftigten gestalten zu können.

Zusammen mit dem DGB nennen wir in der »Offensive Mitbestimmung« Vorschläge, mit denen sich die Reichweite der Mitbestimmung erhöhen lie-

ße. Notwendig ist zum Beispiel eine Neufassung der Paragraphen 90 und 91 Betriebsverfassungsgesetz. Die Reform muss eine niedrighschwellige Anwendung des Mitbestimmungsrechts zulassen und damit dem Zweck dieser Bestimmung, also dem Schutz des einzelnen Beschäftigten vor einer menschenunwürdigen Umgestaltung seiner Arbeitsumgebung, nachhaltig Wirkung verschaffen.

In diesen Zeiten brauchen wir also mehr Mitbestimmung, die auf gesetzlichen Grundlagen weiterentwickelt wird – nicht weniger. ◀

»Ich erlebe es täglich, dass die deutsche Mitbestimmung durch Entscheidungen irgendwo auf der Welt ausgehebelt wird.«

Hermann Soggeberg

tional erfolgen. Die europäische oder sogar globale Ebene muss viel stärker ausgebaut werden.

Hermann Das kann ich nur bestätigen. Ich bin auch Vorsitzender des Europäischen Betriebsrates. Ich erlebe es täglich, dass die deutsche Mitbestimmung durch Entscheidungen irgendwo auf der Welt ausgehebelt wird. Solange wir in solchen Unternehmen keine europäische oder globale Mitbestimmung haben, nützt uns die Mitbestimmung hier herzlich wenig.

Im Zuge der Digitalisierung wird das noch dringlicher, weil die Themen immer globaler werden. Außerdem wird in internationalen Unternehmen wie Unilever beim Personalabbau zum

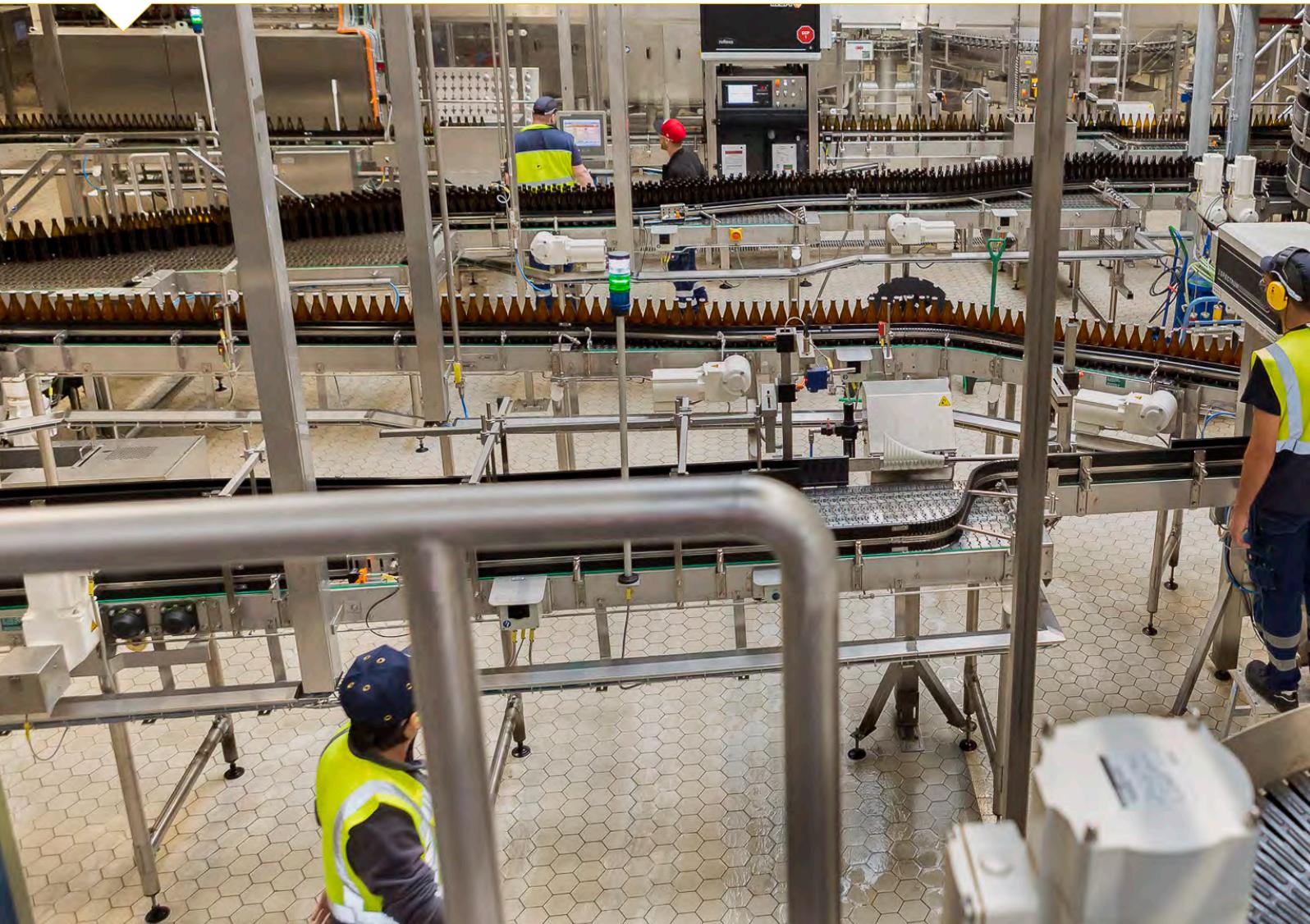
»Zusammen mit dem DGB nennen wir in der »Offensive Mitbestimmung« Vorschläge, mit denen sich die Reichweite der Mitbestimmung erhöhen ließe.«

Michaela Rosenberger

durchziehen, davon bin ich überzeugt. Deswegen ist es wichtig, dass wir Rahmenbedingungen haben.

Brauchen wir auch neue Gesetze?

Michaela Im Moment sind wir als Gewerkschaften und Betriebsräte wirkmächtig, weil unsere Arbeit auf Rechten basiert. Die Arbeit von Betriebsräten verändert sich jedoch erheblich. Ihre Rechte und Einflussmög-



Brauen mit Kollege Computer

Planungstools, ferngesteuerte Ventile, lasergesteuerte Fahrzeuge ohne Fahrer – in der Brauerei Paulaner in München ist vieles automatisiert. Viele Jobs sind dadurch anspruchsvoller geworden – aber auch eintöniger.

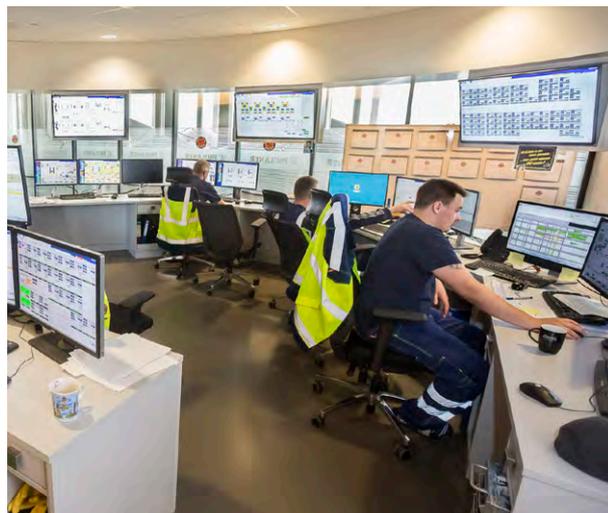
Hunderterte Rohre durchziehen die Hallen. Es sind so viele, dass kaum zu erkennen ist, wo sie münden und wo sie hinführen. Dazwischen riesige Tanks, unzählige Schalter und Apparaturen. Der Lagerkeller der Paulaner Brauerei ist voll. Jeder Meter scheint hier genutzt. Hier gärt und reift das Paulaner Bier, bevor es abgefüllt wird. Aber die Brauer, die den Prozess überwachen sieht man hier selten.

Man muss über die Rohrbrücke laufen, die an den Produktionshallen vorbei führt, und einem langen Gang um eine Kurve folgen. Dann gelangt man ins Sudhaus, wo sich Sudgefäße aus Edelstahl aneinanderreihen und die Lufttemperatur schlagartig auf bestimmt 50 Grad ansteigt. Dort ist im Nebenraum eine Art Cockpit zu sehen, ein gläserner Kasten mit Com-



putern. Darin sitzen vier Männer und starren konzentriert in Bildschirme.

Es sind Brauer. Alles gelernte Facharbeiter. Früher sind sie gelegentlich in Gummistiefeln durch die Brauerei gelaufen und haben beispielsweise Schlauchverbindungen von Hand gelegt, wenn Bier vom Gär- in den Lagertank gepumpt wurde. Die Temperaturen in den Tanks haben sie von einem einfachen Thermometer abgelesen und in Listen eingetragen. Früher war das Berufsbild des Brauers mehr von manuellen Tätigkeiten geprägt. Heute sitzen die Brauer von Paulaner in München in dem gläsernen Kasten, jeder hat mehrere Bildschirme vor sich. Über die schieben sich Zahlenreihen und Grafiken, auf einem sind die Sudgefäße grafisch nachgebildet. Durch die Brauerei laufen müssen sie deutlich seltener als früher, nur wenn beispielsweise Proben genommen werden müssen.



Die Computer zeigen Parameter an, die die Brauer benötigen: Temperaturen, Drücke, Mengen. Gibt es eine Störung, alarmieren die Computer die Brauer, die greifen dann ein. Auch die nachfolgenden Abteilungen wie Gär- und Lagerkeller, Filtration und Drucktankkeller werden von der zentralen Schaltwarte aus gesteuert. »Alles ist standardisiert und automatisiert. Wir überwachen nur noch – und greifen ein, wenn es irgendwo eine Störung gibt«, sagt Robert. Er ist einer der Brauer, die hier im 3-Schicht-System sitzen. Seit 1982 ist er schon Brauer. Er sagt, dass er seinen Beruf kaum noch wiedererkennt.

Die Digitalisierung hat über viele Jahre Einzug gehalten. **Die Zeit, in der Brauer ein Beruf war, der schwere körperliche Arbeit verlangte, ist schon lange vorbei.** Bei Paulaner hat die Technisierung aber vor zwei Jahren noch einmal zusätzliche Dynamik be-



»Die Zeit, in der Brauer ein Beruf war, der schwere körperliche Arbeit verlangte, ist schon lange vorbei.«

kommen. Da ist das Werk umgezogen, vom Nockherberg in der Münchner Au auf die grüne Wiese in den Stadtteil Langwied. Die Brauerei wurde ganz neu konzipiert und gebaut – und auf technisch höchstem Standard in Betrieb genommen.

Heute sind die Abläufe von der Malzannahme bis zur Logistik eng durchgetaktet. Der Vertrieb, die Herstellung, die Abfüllung und Logistik sind über ein Planungstool miteinander vernetzt. Paulaner produziert über 20 verschiedene Getränke, neben Hellbier und Hefeweizen auch Biermischgetränke und analkoholische Getränke wie zum Beispiel Spezi. Wie viele Hektoliter von welchem Produkt an welchem Tage und auf welcher Anlage abgefüllt werden, wird abhängig von den Bestellungen der Kunden und den Voraussagen der Mitarbeiter im Vertrieb geplant. Mit diesen Daten steuern die Planer dann die Produktion. Sie entscheiden, wie viele Stunden am Tag sie das eine Produkt produzieren und wie viele anschließend das Nächste, und in welchen Gebinden das fertig gelagerte Bier abgefüllt wird. Die Brauer arbeiten Hand in Hand mit dem Kollegen Computer.

Vielen Kollegen hat die Digitalisierung zunächst Angst gemacht, erzählt Hubert Jäger, der Vorsitzende des Betriebsrates. Vor allem ältere Kollegen hätten Sorge gehabt, dass sie den neuen, technischen Voraussetzungen nicht gewachsen sind. Der Betriebsrat hatte mit dem Arbeitgeber aber vereinbart, dass niemand auf der Strecke bleiben würde. Alle Kollegen bekamen Schulungen, um sich in die neuen Programme und Systeme einzuarbeiten. Heute, sagt Hubert Jäger, »sind viele mit dem neuen Job sehr zufrieden. Gerade die Älteren, weil die Arbeit körperlich weniger belastend ist.«

Für manche der jüngeren Kollegen hingegen ist gerade das zum Problem geworden. Ist das Bier fertig und der Job der Brauer im Cockpit erledigt, geht der Prozess in der Abfüllhalle weiter. Dort steht Kathi mit einem Besen und kehrt Scherben zusammen. »Schlechtes Leergut heute«, ruft sie gegen den Lärm an, der die Halle füllt. »Geht viel kaputt«. Sie tritt an einen Monitor, der die durchlaufenden Flaschen automatisch zählt, und gibt etwas ein. In dieser Halle werden die Getränke in Flaschen, Dosen oder Fässer abgefüllt. Lange, ver-



schlängelte Förderlinien transportieren Flaschen von einer Maschine zu nächsten, wo sie gereinigt, befüllt, verschlossen und etikettiert werden. 50 000 Flaschen können hier zur Auslieferung abgefertigt werden- und zwar pro Stunde. Eine Maschine beliefert die nächste, ist ein Schritt abgeschlossen, schließt der nächste sich an. Die Abläufe an den Abfüllanlagen unterscheiden sich nicht wesentlich von anderen Betrieben – mit einer Ausnahme: Die fertigen Biere auf Paletten am Ende der Abfülllinie übernimmt kein klassischer Stapler, sondern ein lasergesteuertes, unbemanntes Flurförderzeug. Die führerlosen Fahrzeuge transportieren die Paletten langsam und ohne Hektik über einen 14 Meter breiten Korridor zu einer Übergabestation Richtung Vollgutlager.

Dann kommen wieder Menschen ins Spiel:

Gabelstaplerfahrer lagern die Paletten zunächst in der Vollguthalle ein. Für die Beladung der LKWs und Container erhalten sie ihren elektronischen Verladerauftrag dann direkt ins Display im Stapler. Insgesamt sind in der neuen Brauerei ungefähr genauso viele Mitarbeiter tätig wie am alten Standort.

Kathi ist erst seit 2012 fertige Brauerin. Sie hat ihre Ausbildung bei Paulaner im alten Werk am Nockherberg abgeschlossen. Es hatte ihr gut gefallen. Die Brauerei gilt als guter Arbeitgeber, und die Mischung aus körperlicher Arbeit und geistiger Herausforderung war ganz nach Kathis Geschmack. In der Ausbildung hatte sie deshalb noch gedacht, dass sie bis zur Rente bei Paulaner arbeiten würde. Heute glaubt sie nicht mehr, dass sie noch lange bleibt. Zumindest nicht in der Abfüllung. Scherben wegkehren ist da noch eine der größeren Aktivitäten. Das reicht ihr nicht.

Kontrolle, Überwachung, Einschreiten nur bei Alarm - Monotonie ist ein Begriff, der in Zusammenhang mit der Industrie 4.0 oft fällt.

Auch Kathis Brauerkollege Robert würde sich wünschen, wieder mehr in die Prozesse eingreifen zu können. »Mein Fachwissen ist nur noch gefragt, wenn etwas schief geht,« sagt er. Auf der anderen Seite gibt es aber auch viele Jobs, die durch die Digitalisierung erleichtert und aufgewertet wurden. Das betont der Betriebsratsvorsitzende Hubert Jäger: »Viele Arbeiten sind nicht nur körperlich einfacher, sondern auch anspruchsvoller geworden«, sagt er. Früher hätten die Facharbeiter an vielen Maschinen nur mechanische Knöpfe gedrückt. Heute bedienen sie dort komplexe Terminals. Außerdem tragen sie Verantwortung für die Maschine. Dass

sie zudem weniger schwer heben müssen, hat nicht nur dazu geführt, dass ältere Kollegen den Job länger durchhalten können. Sondern

auch dazu, dass der Anteil an Frauen unter den Azubis angestiegen ist. Heute sind fünf der rund 40 Brauerinnen und Brauer bei Paulaner Frauen. Auch das wäre noch vor wenigen Jahren undenkbar gewesen.

»Vielen KollegInnen hat die Digitalisierung Angst gemacht. Heute sind viele mit dem neuen Job sehr zufrieden. Gerade die Älteren, weil die Arbeit körperlich weniger belastend ist.«

Für die Programme, über die die Produktion und Logistik gesteuert wird, werden die KollegInnen bei Paulaner in Schulungen fit gemacht. Auch Robert wird vom Arbeitgeber immer wieder in Fortbildungen und Kurse geschickt, in denen er die Anwendung neuer Software lernt. Vor wenigen Wochen hat er gerade neue Details bei Excel gelernt. »Das hätte vor zehn Jahren auch noch niemand gedacht«, sagt er: »dass du als Brauer mal ein Programm wie Excel brauchst.«



Die Antwort auf Industrie 4.0 heißt lernen ein Leben lang

Christoph Schink, Jugendsekretär der NGG, über die Zukunft für Auszubildende in der digitalen Arbeitswelt

Verändern sich Ausbildungen und Ausbildungsberufe für junge Leute durch Industrie 4.0?

Ja, natürlich stehen da Veränderungen bevor. In meinen Augen ist Industrie 4.0 nicht in erster Linie ein technisches, sondern ein soziales Thema. Wie verändert sich unsere Arbeitswelt? Man muss die Entwicklung so begleiten, dass die jungen Leute in ihrem Beruf eine gute Zukunft haben. Aktuell prüft NGG gemeinsam mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung und

der Arbeitgeberseite die zukünftigen Anforderungen im Bereich Lebensmitteltechnik. Zusätzlich prüfen wir in unseren Jugendstrukturen, welche Bereiche durch tarifvertragliche Regelungen begleitet werden können.

Noch weiß man aber kaum, wie sich die Branche entwickeln wird, oder?

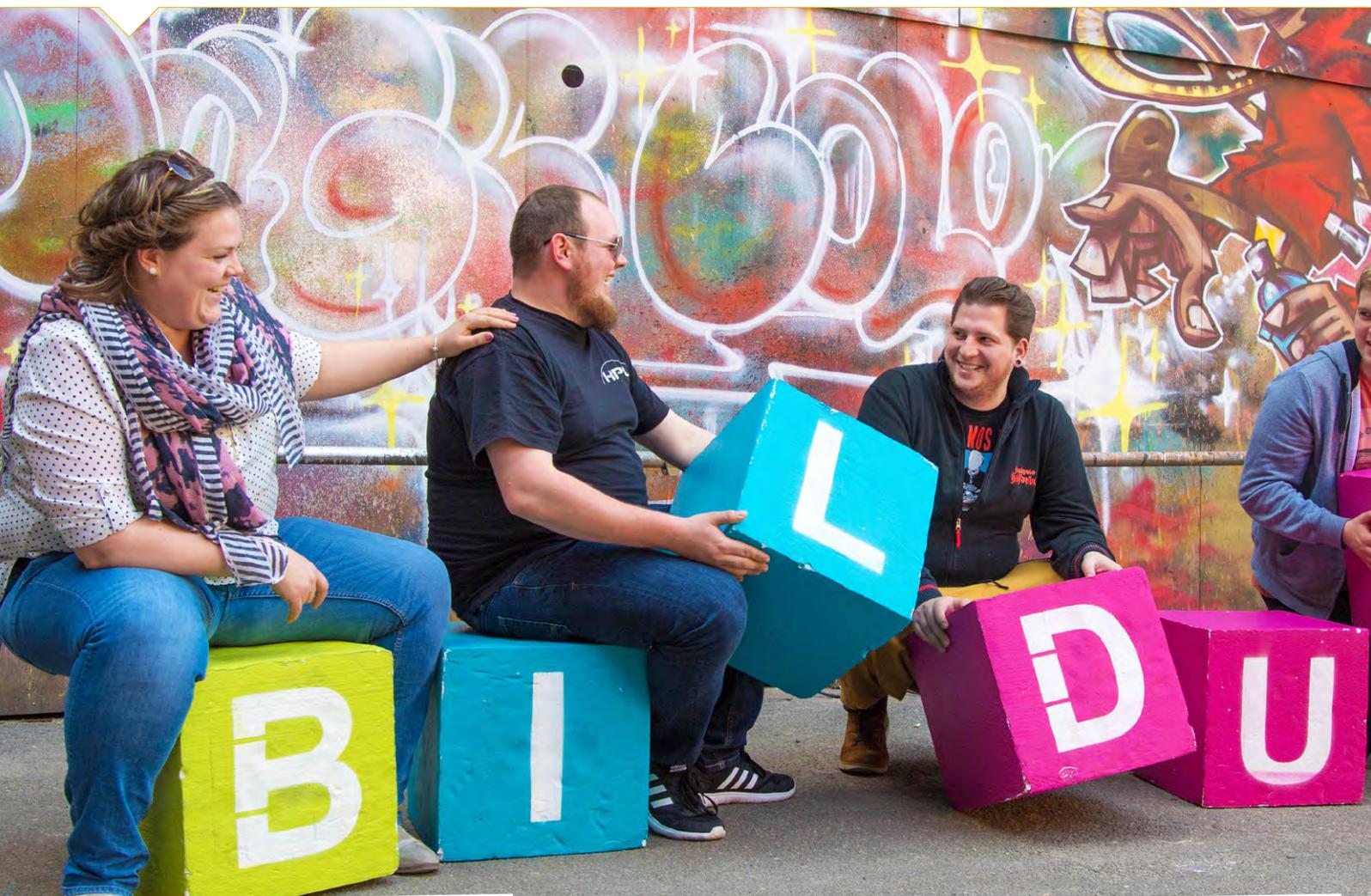
Die Ernährungsbranche ist sehr mittelständisch geprägt. Einige Betriebe haben sich schon auf den Weg hin

zu Industrie 4.0 gemacht und andere nicht. Der digitale Standard ist sehr unterschiedlich. Man kann aber schon sagen: Die Digitalisierung macht Prozesse unsichtbar. Vieles, was Beschäftigte bisher per Hand erledigt haben, läuft jetzt im Hintergrund ab. Die Berufsausbildung in der digitalen Arbeitswelt wird sich perspektivisch darauf konzentrieren müssen, diese Prozesse im Hintergrund nachvollziehbar zu machen.



Für heutige Auszubildende gehört digitale Technik zum Alltag dazu. Verlangen die von ihren Betrieben nicht sogar eine moderne Ausstattung?

Ja, das ist ein wichtiger Punkt. Die Auszubildenden heute sind Digital Natives. Die haben einen ganz unverkrampften Umgang mit Technik. Wie modern ein Unternehmen da aufgestellt ist, kann ein Kriterium bei der Wahl des Ausbildungsplatzes sein. Hinzu kommt:



Wir erleben einen demografischen Wandel. Es gibt weniger junge Nachwuchskräfte, und immer mehr von denen machen Abitur und gehen an die Hochschule statt in den Betrieb. Vielen Betrieben wird jetzt erst bewusst, dass sie auf Dauer selbst etwas dafür tun müssen, qualifizierte junge Fachkräfte zu finden.

Gerade kleine Mittelständler können sich digitale Technik aber vielleicht weniger leisten als ein Konzern. Wie könnte das Niveau in der Ausbildung ausgeglichen werden, damit auch kleine Unternehmen als Ausbildungsbetrieb attraktiv bleiben?

Verbindendes Element könnten die Berufsschulen sein.

Die technisch aber ebenfalls sehr unterschiedlich ausgestattet sind.

Das stimmt. Ich halte es jedoch für falsch, nur auf die digitalen Lernmöglichkeiten und auf die Ausstattung mit modernen Medien zu schauen. Es reicht nicht aus, Informationen zu konsumieren. Lernen funktioniert auch über Austausch, Reflexion. Dafür muss es Räume geben. Und dies können die Berufsschulen natürlich leisten. Man muss sich allerdings fragen, wer welche Verantwortung trägt. Die Berufsschule ist für den theoretischen Teil der Ausbildung zuständig, die Betriebe für den praktischen. Am erfolgversprechendsten wären Kooperationsmodelle.

Wie könnten diese aussehen?

Für Azubis im Bäckerhandwerk gibt es zum Beispiel einmal im Jahr eine sogenannte überbetriebliche Lehrunterweisung. Da kommen die Auszubildenden aus unterschiedlichen Betrieben zusammen und lernen das Backen von Teigen, die in automatisierten Betrieben heute zumeist als Halbfabrikate ankommen. Solche praktischen Module könnte man auch für andere Ausbildungsberufe in der Branche einführen.



Am wichtigsten ist: Die Betriebe müssen Ressourcen für kontinuierliche Weiterbildung zur Verfügung stellen – auch für die AusbilderInnen. Die sind nämlich häufig weniger technikaffin als ihre jungen Azubis. Die Antwort auf die Anforderungen von Industrie 4.0 kann aber nur lebenslanges Lernen sein. ◀

Betriebe müssen was fürs Image tun



Wer unter den Bedingungen von Industrie 4.0 Nachwuchskräfte fürs Unternehmen gewinnen will, muss neben einer guten Berufsausbildung auch Weiterbildung ermöglichen. Wir haben uns bei Michael Gutmann, Jugend- und Auszubildendenvertreter (JAV) bei FrieslandCampina umgesehen.

Als Michael Gutmann vorigen Sommer seine Ausbildung beendet hatte, war er technisch fit. Der Elektroniker für Betriebstechnik konnte nicht nur die Maschinen warten, mit denen bei FrieslandCampina in Heilbronn Milchprodukte hergestellt werden. Er konnte auch digitale Präsentationen erstellen, hatte mit Bürosoftware gearbeitet und wusste, welche EDV in seinem Unternehmen eingesetzt ist. FrieslandCampina ist technisch modern, und für die Azubis ist die Arbeit mit dem Computer eine Selbstverständlichkeit.

Ein Freund von Michael Gutmann hat unter ganz anderen Bedingungen gelernt. Er hat seine Ausbildung in einer kleinen Tischlerei gemacht, in einem 5-Personen-Betrieb. Er war auf Montage und hat Fenster eingebaut, und zurück im Betrieb hat er an der Säge gestanden. Alles lief manuell, Zugang zu einem Computer hatte nur die Buchhalterin. »Will er sich eines Tages in einem größeren und modernen Betrieb bewerben, hat er sehr viel schlechtere Startchancen als jemand, der in einem technisch moderneren Betrieb ausgebildet wurde«, sagt Michael Gutmann, der heute in seinem Betrieb Jugend- und Auszubildendenvertreter (JAV) ist.

»Die Digitalisierung der Arbeitswelt prägt auch die Ausbildungsberufe. Und das Niveau der Ausbildungen klappt immer mehr auseinander – es hängt zunehmend vom technischen Standard der Ausbildungsbetriebe ab.«

Dieses Problem könnten in den kommenden Jahren viele Azubis in Deutschland bekommen, auch und vor allem in der

mittelständisch geprägten Ernährungsindustrie. Die Digitalisierung der Arbeitswelt prägt auch die Ausbildungsberufe. Und das Niveau der Ausbildungen klappt immer mehr auseinander – es hängt zunehmend vom technischen Standard der Ausbildungsbetriebe ab. Wer in einem Unternehmen lernt, in dem die Abläufe weitgehend digitalisiert sind, ist technisch auf einem anderen Ausbildungsniveau als Auszubildende in einem Betrieb, in dem überwiegend manuell gearbeitet wird. Und dies betrifft nicht nur Produktionsbetriebe: Auch in der Logistik und Verwaltung ist die Ausstattung der Unternehmen unterschiedlich. Durch manche Lager fahren nur Gabelstapler, durch andere laufen Förderbänder. In manchen Firmen ist das Rechnungswesen durchautomatisiert, in anderen werden Buchungen noch von Hand eingegeben. Je nachdem, wo Azubis lernen, sind sie später fit für den modernen Arbeitsmarkt – oder eben nicht.

Das Problem sieht auch die NGG. »In der Theorie sollten die jungen Leute nach Abschluss ihrer Ausbildung sofort den Betrieb wechseln können«, sagt Bundesjugendsekretär Christoph Schink. »Für Auszubildende in weniger digital arbeitenden Betrieben wird das nicht ohne Weiter-



»Das System der dualen Berufsausbildung in Deutschland ist an sich sehr gut, wir müssen den Prozess der Digitalisierung eben aktiv gestalten.«

Christoph Schink, NGG-Bundesjugendsekretär

res gehen« (siehe Interview). Er warnt aber vor Panik. Das Problem unterschiedlicher Ausbildungsstandards sei nicht neu. Die Arbeitswelt sei schließlich kontinuierlich in Bewegung. In einem 5-Sterne-Hotel zum Beispiel habe man immer schon anders gelernt als in einem Restaurant mit drei MitarbeiterInnen. Und auch Kaufleute arbeiten heute



»Wenn die AusbilderInnen junge Leute für die moderne Arbeitswelt qualifizieren wollen, müssen sie selbst qualifiziert sein.«

Michael Gutmann,
JAV FrieslandCampina

anders als in den Sechzigerjahren: »Das System der dualen Berufsausbildung in Deutschland ist an sich sehr gut«, sagt Christoph Schink. »Wir müssen den Prozess der Digitalisierung eben aktiv gestalten.«

Auch für Michael Gutmann ist zentraler Baustein die kontinuierliche Weiterbildung der Beschäftigten – auch und vor allem der AusbilderInnen. Denn es geht nicht nur um die Frage, welche Technik sich ein Betrieb leisten kann und will. Das Niveau der Ausbildung hängt ganz entscheidend auch von der Kompetenz der AusbilderInnen ab.

Wie aber soll eine Ausbilderin, die den Schein vor zwanzig Jahren gemacht hat, technisch so auf dem Stand sein wie jemand, der voriges Jahr fertig geworden ist? Wie soll ein 60-jähriger Maschinenführer digitale Abläufe so gut durchschauen wie eine Endzwanzigjährige, die damit sozusagen aufgewachsen ist? Einmal Ausbilderschein, immer Ausbilderschein – es gibt keine Pflicht, das erlernte Wissen aufzufrischen und sich insbesondere in neuen Ausbildungsmethoden und Medien zu schulen.

»Wenn die AusbilderInnen junge Leute für die moderne Arbeitswelt qualifizieren wollen, müssen sie selbst qualifiziert sein«, mahnt auch Jugend- und Auszubildendenvertreter Michael Gutmann von FrieslandCampina. »Die Betriebe müssen erkennen, dass es Handlungsbedarf gibt und sie ihre AusbilderInnen fortlaufend weiterqualifizieren müssen. Sonst wird es immer unattraktiver, in kleinen und mittelständischen Betrieben zu lernen.«



Industrie 4.0: Wir brauchen Konzepte des Lernens in der Arbeit.



Die Tätigkeiten im Unternehmen werden sich im Zuge von Industrie 4.0 verändern. Was bedeutet das für die Qualifikation der Beschäftigten? Ein Interview mit Rita Meyer, Professorin für Berufspädagogik an der Leibniz-Universität Hannover.

Studien gehen davon aus, dass in der Ernährungsindustrie durch die Digitalisierung gering qualifizierte Arbeitsplätze tendenziell wegfallen und neue im Segment Ingenieurs- und IT-Arbeit entstehen. Müssen sich die Beschäftigten weiterbilden, damit sie im neuen System noch einen Platz haben?

Rita Meyer: Man muss alle Szenarien im Kontext der gesellschaftlichen Veränderung von Arbeit sehen. Es gibt inzwischen ganz neue Beschäftigungsverhältnisse, Modelle von Cloudworking und Crowdfunding zum Beispiel. Damit will ich sagen: Die Studien gehen von dem alten Modell aus. Wer weiß, ob hoch qualifizierte IngenieurInnen künftig überhaupt direkt in den Betrieben arbeiten werden. Im Moment ist noch unklar, in welche Richtung sich die Arbeitswelt konkret verändern wird. Vieles wird auch davon abhängen, ob alles, was technisch möglich ist, in den Unternehmen tatsächlich zum Einsatz kommen wird.

»FacharbeiterInnen verfügen in Deutschland über Überschussqualifikationen. Sie können immer mehr, als sie für die konkreten Tätigkeiten brauchen.«

Nicht alles ist sinnvoll, auch nicht aus ökonomischer Perspektive. Die Kernfrage ist, was mit dem Berufsbild der industriellen FacharbeiterInnen passieren wird.

Warum ist das die Kernfrage?

Weil die industriellen FacharbeiterInnen der Prototyp des deutschen Industriemodells sind. Ihnen haben wir einen großen Teil des wirtschaftlichen Erfolges zu verdanken. Das liegt an ihrer guten beruflich organisierten Ausbildung. FacharbeiterInnen verfügen in Deutschland über Überschussqualifikationen. Sie können immer mehr, als sie für die konkreten Tätigkeiten brauchen. Sie haben in der Regel dreieinhalb Jahre lang ihren Beruf erlernt.

Aus diesem Grund haben wir in den Betrieben viel weniger Kontrollebenen als in anderen Ländern und entsprechend mehr Kompetenzen – im Sinne von Können und von Zuständigkeit – der FacharbeiterInnen. Das kennzeichnet unser deutsches Produkti-

onsmodell. Würde dieser Beschäftigungstypus wegbrechen, bräuchten wir ganz neue Kontroll- und Steuerungsmechanismen in der sozialen Organisation eines Betriebes. Deshalb gehen wir davon aus, dass es weiterhin FacharbeiterInnen geben wird und muss. Sie werden aber neue Aufgaben bekommen.

Welche?

FacharbeiterInnen sind in den Unternehmen die Arbeitskräfte mit den praktischen Erfahrungen. Eine IngenieurIn, die an der Uni ausgebildet wird, bringt diese nicht mit. Ihre Aufgaben sind eher, zu planen und zu entwickeln. Diejenigen, die in der Produktion die Prozesse steuern sollen, müssen sie verstehen. Sie brauchen Prozesskompetenz und Arbeitsprozesswissen. Und das sind eben die FacharbeiterInnen. Sie werden im Zuge der Automatisierung allerdings noch mehr Kontrollaufgaben übernehmen müssen.

Sind die neuen Tätigkeiten von

der Überschussqualifikation abgedeckt, oder müssen die FacharbeiterInnen diese neu lernen?

Wir müssen bedenken: Wir haben Berufe. Es gibt geordnete Berufe und Berufsbilder. Diese werden regelmäßig modernisiert und neu geordnet. Neue Arbeitsanforderungen gehen in das Neuordnungsverfahren ein. Aus diesem Grund, also weil die Organisation der beruflichen Bildung in unser komplexes Mitbestimmungsmodell eingebettet ist, sind wir in Deutschland gut aufgestellt, und es gibt zunächst einmal keinen Anlass zur Sorge.

Unsere berufliche Bildung ist so ausgerichtet, dass als Ziel eine umfassende berufliche Handlungskompetenz steht. Das ist eben: Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und Personalkompetenz. Und das ist wirklich anspruchsvoll, wenn man das ernst nimmt. Ich spreche nicht nur über die Theorie. Das sind auch die konkreten Lernziele und -ergebnisse,



»Unsere berufliche Bildung ist so ausgerichtet, dass als Ziel eine umfassende berufliche Handlungskompetenz steht.«

die in den Prüfungen nachgewiesen werden sollen.

Also sind die FacharbeiterInnen auf der sicheren Seite?

Es gibt Berufe, die absolut 4.0-tauglich sind, und welche, die es weniger sind. Zukunftsfähig sind zum Beispiel sind ElektronikerInnen, MechatronikerInnen, IndustriemechanikerInnen und FachinformatikerInnen. Keine so große Nähe zu den Handlungsfeldern von Industrie 4.0 haben Maschinen- und AnlagentechnikerInnen, KonstruktionsmechanikerInnen.

Bei ihnen stellt sich natürlich die Frage, wie sie für die neuen Tätigkeiten fortgebildet werden können. Ich sehe aber eher ein ganz anderes Problem: Momentan deutet sich an, dass wir insgesamt zu wenig FacharbeiterInnen-Nachwuchs ausbilden. Noch Anfang der Siebzigerjahre haben rund 70 Prozent der SchulabsolventInnen eine Berufsausbildung gemacht. 2013 lag der Anteil derjenigen SchulabgängerInnen, die ein Studium aufgenommen haben, erstmals höher als derjenigen, die eine Berufsausbildung begonnen haben. Hinzu kommt, dass für hoch qualifizierte FacharbeiterInnen viele Aufgaben bei Industrie 4.0 eher unattraktiv werden.

Warum?

Wir werden auf Dauer hoch qualifizierte, sehr gut ausgebildete FacharbeiterInnen haben, die zum Beispiel den ganzen Tag in einer Messwarte sitzen und darauf warten, dass ein rotes Lämpchen blinkt. Erst dann werden sie tätig. Das ist eine Arbeit, die tendenziell entfremdet und sinnentleert ist. Viele hoch qualifizierte junge Menschen werden sich noch einmal anders orientieren und vielleicht auch ein Studium aufnehmen, was durch diverse Maßnahmen zur Öffnung der Hochschulen nun auch für beruflich Qualifizierte deutlich leichter geworden ist.

Das heißt: Das Problem

ist weniger, dass die FacharbeiterInnen durch die Digitalisierung ihren Job verlieren, sondern dass die Betriebe keine Beschäftigten mehr finden?

Das kann so kommen, ja. Es ist jetzt ja schon so, dass die großen Unternehmen zum Beispiel mit Hochschulen kooperieren, um duale Studiengänge anzubieten und dadurch junge Fachkräfte an sich zu binden. Da sind schon ganz neue, hybride Formen der Qualifizierung entstanden.

Sie haben die FacharbeiterInnen angesprochen, deren Berufe weniger 4.0-tauglich sind. Die müssen weiterqualifiziert werden. Wessen Aufgabe ist das?

Die Frage muss in den Unternehmen angegangen werden. Die Betriebsräte haben in Bezug auf die Qualifizierung der Beschäftigten ein Informationsrecht und zum Teil auch Mitbestimmungsrechte. Es geht nicht einfach nur darum, die MitarbeiterInnen wei-

»Ein Flaschenhals sind die Führungskräfte. Die müssten dafür sorgen, dass sich ihre MitarbeiterInnen weiterbilden und seitens des Betriebes auch die Gelegenheit dazu erhalten.«

terzubilden, indem man sie auf Schulungen schickt, die auf dem Weiterbildungsmarkt angeboten werden.

Die Anforderungen im Unternehmen sind spezifisch auf den einzelnen Geschäftsprozess abgestimmt. Wir brauchen Konzepte des Lernens in der Arbeit. Da gibt es erprobte Modelle. Betriebsräte könnten – gemeinsam mit den Gewerkschaften und den Bildungsträgern – darauf hinwirken, dass diese Konzepte im Unternehmen implementiert werden. Das wird in den nächsten Jahren eine wichtige Aufgabe für Betriebsräte sein.

Lernen in der Arbeit bedeutet, dass man sich im laufenden Tagesgeschäft weiterbildet?

Ja, aber betriebspädagogisch organisiert. Bei dem Konzept Lernen in der Arbeit geht man davon aus, dass jeder Arbeitsinfrastruktur auch eine Lerninfrastruktur zugrunde liegt. Jede Arbeit hat Lernpotenzial. Man muss sich ge-

nau anschauen, ob es bei einer Tätigkeit zum Beispiel Autonomie und Handlungsspielräume gibt, ob Fehler gemacht werden dürfen und ob Zeit bleibt, diese zu reflektieren und mit KollegInnen zu besprechen. Wenn diese Möglichkeiten bestehen, können mit dem Lernen in der Arbeit erstaunliche Effekte erzielt werden.

Ich sehe die größte Herausforderung für Betriebsräte darin, solche Projekte anzuschieben. Eine weitere gute innerbetriebliche Weiterbildungsmöglichkeit wäre zum Beispiel auch, altersgemischte Teams zu schaffen.

Junge und ältere Beschäftigte zusammen?

Genau. Die einen haben vielleicht die Fähigkeit, mit den digitalen Medien besser umzugehen, die anderen haben das Erfahrungs- und Prozesswissen aus den Abläufen. Man kann zum Beispiel Tandems bilden. Es gibt auch das Konzept der Lerninseln. Da wird

neben dem Produktionsprozess ein Teilprozess der Arbeit ausgegliedert. Beschäftigte werden punktuell für ein paar Stunden aus dem Prozess rausgezogen und bekommen Unterstützung von einer LernbegleiterIn. So etwas kann man in Betriebsvereinbarungen festschreiben oder auch auf tariflicher Ebene. Es gibt auch eigens Demografie-Tarifverträge, in denen Fragen der Weiterbildung geregelt werden.

Es gibt in den Unternehmen aber auch immer so etwas wie Jobs. Beschäftigte, die ungelernt oder weniger qualifiziert sind und gering bezahlte Tätigkeiten haben. Wie wird es für sie weitergehen?

Im besten Fall werden sie weiter qualifiziert. Dafür gibt es im Moment aber keine flächendeckenden Ideen oder Konzepte. Auch hier könnte in den einzelnen Betrieben das Konzept des Lernens in der Arbeit sinnvoll zum Einsatz kommen.



»Lernortkooperationen mit Berufsschulen wären sinnvoll.«

Wessen Aufgabe ist das? Die des staatlichen Bildungssystems? Oder die der Unternehmen?

Da sind alle in der Verantwortung. Es gibt Betriebsvereinbarungen zur Qualifizierung. Ganz viele sogar. Die müssen dann aber auch gefüllt und umgesetzt werden. Dasselbe gilt für Tarifverträge. In manchen Branchen haben wir sogar eigenständige Qualifizierungstarifverträge. Aber auch die werden mitunter nicht mit Leben gefüllt.

Wie kommt das?

Ein Flaschenhals sind die Führungskräfte. Die müssten dafür sorgen, dass sich ihre MitarbeiterInnen weiterbilden und seitens des Betriebes auch die Gelegenheit dazu erhalten. Und sie müssten sich Konzepte dafür überlegen, zum Beispiel für das Lernen im Prozess der Arbeit.

Meistens ist es aber leider so, dass die Beschäftigten, die sowieso wei-

terkommen wollen und ein eigenes Weiterbildungsinteresse haben, Qualifizierungsmaßnahmen nachfragen. Diejenigen, von denen wir gerade sprechen, sind nicht die Pro-Aktiven. Sie müsste man durch eine gezielte Personalentwicklung erst einmal auf den Weg bringen.

Wer müsste das tun?

Man könnte zum Beispiel in den Betrieben Projekte initiieren. Die Frage ist: Kann ich die gering qualifizierten und damit auch niedrigschwellig bezahlten Beschäftigten zu FacharbeiterInnen weiterbilden? Das betrifft übrigens ganz überwiegend Frauen.

Wenn diese es für sich als Chance ansehen, sich zu Facharbeiterinnen weiterzubilden: Kann das im Betrieb selbst geleistet werden?

Klar. Man braucht allerdings dazu auch das Personal, das seinerseits betriebs-

pädagogisch geschult ist. Unterstützt werden könnte dies durch Bildungsträger. In diesem Zusammenhang wären auch Lernortkooperationen mit Berufsschulen sinnvoll.

Um solche Modelle im Betrieb zu implementieren, müsste die Weiterbildung explizit geregelt werden. Welches wäre die Ebene, auf der das erfolgen müsste?

Das müsste auf allen Ebenen geregelt werden: gesetzlich, tariflich und betrieblich. Vor allem müssten die Betriebsvereinbarungen so gestaltet werden, dass genau drinsteht, was passieren soll. Und auch, wann die Ziele wie und von wem überprüft werden – und was passiert, wenn das nicht eingehalten wird. Dann könnten sogar Sanktionen festgelegt werden. Bisher gibt es kaum Kontrollen. Deshalb sind die Betriebsvereinbarungen oft zahnlose Tiger. Insofern wäre schon viel gewonnen, wenn die Regelungen, die es gibt, umgesetzt würden. ◀

Lohngerechtigkeit durch Industrie 4.0

Bei den Karwendel-Milchwerken im Allgäu haben vor allem Frauen von der Digitalisierung profitiert: Wer EDV-gestützt arbeitet, wurde tariflich hochgruppiert.



Lohngerechtigkeit ist das Thema für Kati Faßnacht (links) und Barbara Spendel

Wenn Margarete F. früher die Qualität des Frischkäses geprüft hat, stand sie mit einer Kladde an der Maschine. Per Hand hat sie eingetragen, ob die Kräuter gleichmäßig auf der Oberfläche verteilt sind, so wie der Kunde es wünscht. Oder ob das Gewicht der Becher allen Vorgaben entspricht. Heute hat sie dafür ein Tablet an der Anlage. In diesem gibt sie die Prüfparameter ein, die automatisch weitergeleitet und bei der Steuerung der Maschinen berücksichtigt werden.

Die Digitalisierung hat nicht nur die Abläufe in der Produktion der Karwendel-Milchwerke optimiert. Sie hat Margarete F. auch ein höheres Gehalt eingebracht. Die ungelernete Produktionsmitarbeiterin ist dadurch von Lohnstufe 2 in Lohnstufe 4 aufgestiegen.

Zusammen mit Margarete F. haben die meisten Frauen bei den Karwendel-Milchwerken im Allgäu von der Digitalisierung profitiert. Der Betriebsrat hat 2010 ein Eingruppierungssystem durchgesetzt, bei dem berücksichtigt wird, wenn die Beschäftigten bei ihrer Arbeit EDV einsetzen. Fast 80 Prozent aller Frauen in der Produktion wurden seither höher eingruppiert. Und es wurde ein System eingeführt, das den MitarbeiterInnen die Weiterentwicklung im Unternehmen ermöglicht. Zuvor saßen zumindest die ungelernen Beschäftigten über Jahre ohne jede Perspektive in einer Lohngruppe fest.

Der Weg zum neuen System führte über eine genaue Beschreibung aller Tätigkeiten. Über Wochen sind die Be-

Bisher aber hatte die Digitalisierung bei den Karwendel-Milchwerken eher positive Effekte, vor allem auch für die Gleichstellung und Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern.

etriebsräte zusammen mit KollegInnen aus den Abteilungen von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz gezogen und haben sich zeigen lassen, wer dort genau welche Arbeit tut. Dann hat der Betriebsrat ein Punktesystem erarbeitet. Jede Tätigkeit wurde mit Punkten belegt. Je nach Schwerpunkt ihrer Tätigkeit wurden die MitarbeiterInnen den Tarifgruppen zugeteilt. Vor allem die ProduktionsmitarbeiterInnen, die meisten davon Frauen, haben profitiert: Durch die Eingruppierung in höhere Tarifstufen verdienen alle mindestens 195 Euro brutto im Monat mehr.

„Die fortschreitende Digitalisierung hat bei der Bewertung eine große Rolle gespielt“, sagt Katharina Faßnacht, die Betriebsratsvorsitzende der Karwendel-Milchwerke. „Wer unter einfachstem Einsatz von EDV arbeitet, kommt jetzt mindestens in Lohngruppe 3.“ Setzt die Anwendung der EDV eine – kurze – Schulung voraus, wird es sogar Lohngruppe 4. In der sind heute die meisten Frauen. Denn sowohl an den Abfüllanlagen als auch an den Packanlagen wird heute EDV-gestützt gearbeitet.

Auch die ungelerten MitarbeiterInnen, die früher allenfalls einen Schalter zum Ein- und Ausstellen der Maschine drückten, bedienen heute einen interaktiven Bildschirm. Die Qualitätskontrollen erfolgen ebenfalls automatisiert. Die Frauen müssen viel mehr Kriterien prüfen und auf dem Tablet dokumentieren.

„Mit dem technischen Fortschritt steigen auch die Ansprüche an die Beschäftigten“, sagt Katharina Faßnacht. Die bei Karwendel beschäftigten Frauen

sind sukzessive in die neuen Aufgaben reingewachsen, sie wurden bei Bedarf an den Maschinen angeleert. Dennoch musste der Betriebsrat erst erkämpfen, dass dies auch honoriert wird. Für den Arbeitgeber war zuvor zwar selbstverständlich, dass die Beschäftigten flexibel sind und neue Aufgaben übernehmen. Nicht selbstverständlich war hingegen, das zu bezahlen.

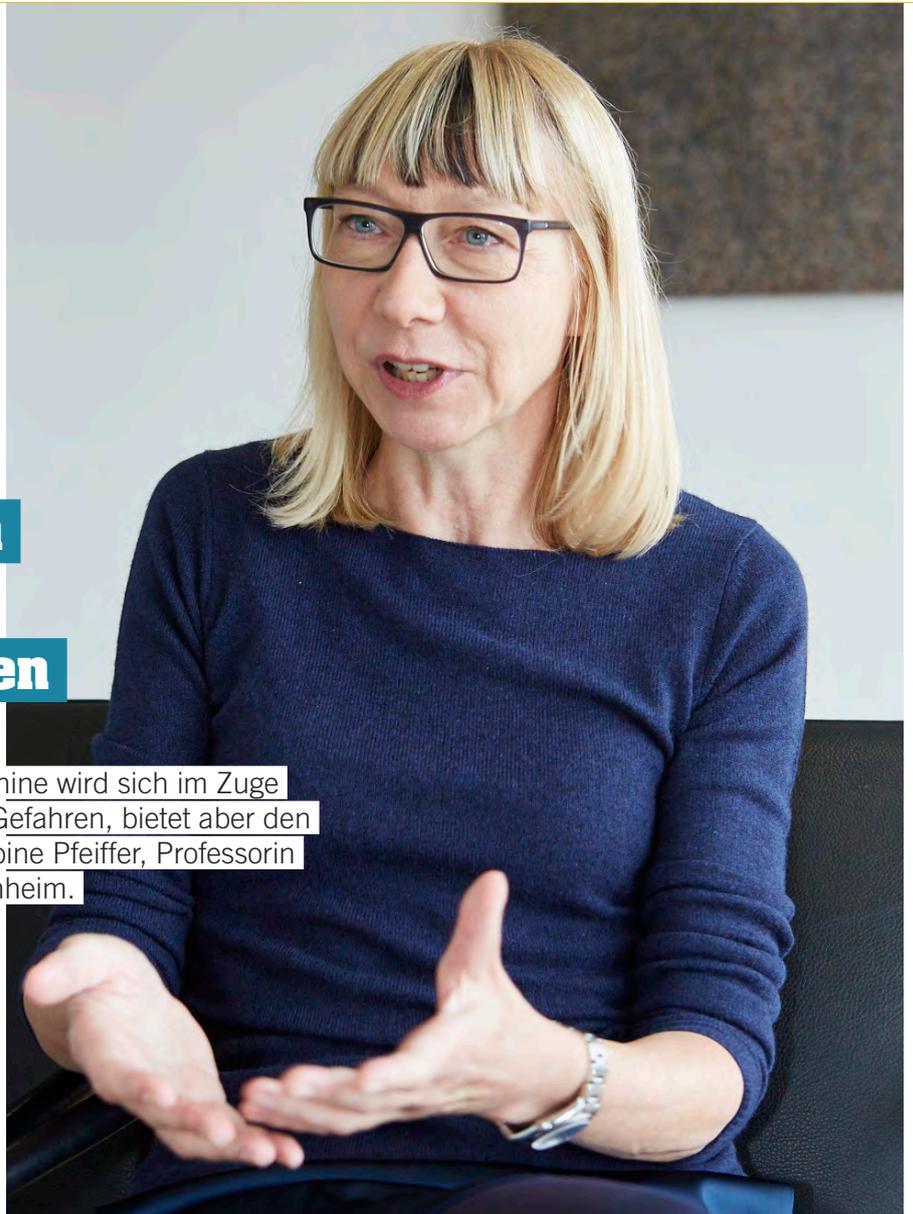
Von der Technisierung und der höheren Eingruppierung haben nicht nur die Frauen in den Leichtlohngruppen profitiert. Auch in den höheren Tarifstufen konnten Frauen dadurch aufsteigen. FacharbeiterInnen in der Milchwirtschaft waren früher oftmals Männer, in der Milchtechnologie zum Beispiel. Der Beruf galt als körperlich hart, nur die wenigsten Frauen fühlten sich davon angesprochen.

Durch die Technisierung aber ist die Arbeit körperlich leichter geworden. Was früher oft mit Kraft erledigt werden musste, übernehmen jetzt Maschinen. Seither arbeiten auch Frauen in dem Beruf – und dadurch in Lohngruppe 7.

Katharina Faßnacht sieht durchaus die Gefahren, die mit Industrie 4.0 verbunden sind. Sollten in Zukunft beispielsweise die Becher vollautomatisch in die Befüllungsstationen geladen werden, sagt sie, könnten dort Arbeitsplätze entfallen. Bisher aber hatte die Digitalisierung bei den Karwendel-Milchwerken eher positive Effekte. „Vor allem auch für die Gleichstellung und Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern.“ ◀

Die Beschäftigten müssen stärker einbezogen werden

Das Verhältnis von Mensch und Maschine wird sich im Zuge von Industrie 4.0 wandeln. Dies birgt Gefahren, bietet aber den Beschäftigten auch Chancen, sagt Sabine Pfeiffer, Professorin für Arbeitssoziologie an der Uni Hohenheim.



Die Digitalisierung wird häufig als Bedrohung wahrgenommen. Wird sie wirklich Jobs kosten – oder eher die Tätigkeiten verändern?

Man kann davon ausgehen, dass sich die Profile vieler Tätigkeiten verändern werden. Die Hochrechnungen, die einen Wegfall von Arbeitsplätzen prognostizieren, finde ich oft methodisch fragwürdig. Man muss bedenken: Diese Studien gehen immer von den jetzigen Tätigkeitszuschnitten aus. Diese wandeln sich aber. Es kommen auch

ganz neue Jobs hinzu. Rein quantitativ wird sich an der Anzahl der Arbeitsplätze also womöglich gar nicht so viel ändern.

Dennoch macht Industrie 4.0 vielen Beschäftigten Angst. Welche Gefahren sehen Sie angesichts der fortschreitenden Digitalisierung?

In der Vergangenheit erfolgte die Automatisierung in einem Betrieb zumeist punktuell: An einem Glied der Produk-

tionskette wurde eine neue Technik eingesetzt. Jetzt ist die Technologisierung sehr viel komplexer. Sie umfasst das gesamte Produktionssystem.

Heute entscheidet sich in den Unternehmen, wie die Arbeit der Zukunft aussehen wird. Es gilt, diese zu gestalten – und zwar zusammen mit den Beschäftigten. Da sehe ich eine große Gefahr.

Worin besteht die Gefahr?

Das Potenzial der Beschäftigten wird zu wenig einbezogen. Sie sind es, die den bisherigen Wandel ermöglicht und jeden Informatisierungsschritt gestemmt haben. Sie sind das eigentliche Innovationspotenzial. Leider erkennen das viele Führungskräfte nicht. Damit wird erhebliches Innovationspotenzial verschenkt – und auch die Chance, dabei gute Arbeit zu gestalten.

Bisher hat das Management in produzierenden Unternehmen bei der Einführung neuer Technik punktueller reagieren können. Jetzt muss das Management strategischer darüber entscheiden, welches Bündel an Technologien es wie einsetzen will. Die automatisierten Systeme kann man nicht von der Stange kaufen, sie sind viel stärker gestaltungsbedürftig als bisherige Technologien.

Dem Management aber fehlt oft das produktionstechnologische und das IT-technologische Know-how. Beides zusammen aber ist nun ein strategisches Thema. Bei den Entscheidungen, die jetzt anstehen, wäre daher

eine Partizipation der Beschäftigten von Anfang an entscheidend. Dies findet aber kaum statt.

Warum passiert das nicht?

Weil viele ManagerInnen das Erfahrungswissen der eigenen Beschäftigten unterschätzen. Sie erkennen gar nicht, was die MitarbeiterInnen wissen und können. Also wird dieses Potenzial auch nicht genutzt. Und die Menschen werden durch die Nichtwahrnehmung kleiner gehalten, als sie sind.

Das bedeutet aber doch, dass viele Beschäftigte durch die Technologisierung sogar aufgewertet würden – wenn man ihre Kompetenzen anerkennen würde.

Ja. Eigentlich gibt es dafür viele Chancen. Die Prognosen, die einen Stellenabbau und eine Polarisierung in wenige hoch qualifizierte und viele gering qualifizierte Beschäftigte vorausagen, kommen zumeist aus der Logik des US-Arbeitsmarktes.

Der deutsche Arbeitsmarkt funktioniert aber ganz anders. Durch unser duales Ausbildungssystem haben wir eine starke Schicht gut qualifizierter Beschäftigter in der Mitte. Würde man die mehr in die Fortentwicklung eines Unternehmens einbeziehen, hätte man ein enormes Potenzial.

Außerdem hat sich in den vergangenen Jahren gezeigt, dass es für die Unternehmen existenziell wichtig ist,



»Durch unser duales Ausbildungssystem haben wir eine starke Schicht gut qualifizierter Beschäftigter in der Mitte. Würde man die mehr in die Fortentwicklung eines Unternehmens einbeziehen, hätte man ein enormes Potenzial.«

»Die Beschäftigten müssen die Qualitätsanforderungen in der Produktion kennen und mit viel höherer Komplexität umgehen als früher. Der Indikator „geringer Lohn“ eignet sich nicht mehr für die Einschätzung, ob eine Tätigkeit einfach oder komplex ist.«

wandlungsfähig zu bleiben. Jetzt müssen Arbeitsplätze entwickelt werden, die auch in Zukunft innovationsfähig sind. Dafür brauchen die Beschäftigten einen größeren Handlungsspielraum. Wird das erkannt und umgesetzt, wertet das ihre Tätigkeiten auf.

Die Arbeitgeber werden doch aber versuchen, die Technologie zum Abbau von Jobs einzusetzen. Also: den Menschen durch Maschinen zu ersetzen.

Sicher. Es geht ja leider meistens um kurzfristige Kosteneinsparungen. Und damit auch darum, menschliche Arbeit zu ersetzen. Wer geringer qualifiziert ist, ist immer am meisten gefährdet. Aber da gibt es einen interessanten Trend, der bisher leider nur wenig Beachtung gefunden hat.

Durch die Digitalisierung der vergangenen Jahre sind auch niedrig qualifizierte und gering bezahlte Tätigkeiten immer komplexer geworden. Die Beschäftigten müssen oft viel mehr Kenntnis der Prozesse haben als früher. Durch die Just-in-time-Produktion zum Beispiel reicht es längst nicht mehr aus, nur einzelne Handgriffe zu können.

Die Beschäftigten müssen die Qualitätsanforderungen in der Produktion kennen und mit viel höherer Komplexität umgehen als früher. Der Indikator „geringer Lohn“ eignet sich nicht mehr für die Einschätzung, ob eine Tätigkeit einfach oder komplex ist.

Also sind auch gering bezahlte

Jobs durch die Automatisierung aufgewertet worden?

Faktisch ja. Das wird aber leider nicht honoriert, weder in Lohn noch in Anerkennung. Es wäre eine Herausforderung für die Betriebsräte, sich die Entwicklung der Tätigkeiten in ihrem Haus genau anzusehen und auf eine höhere Eingruppierung der Beschäftigten zu pochen.

Es gibt verschiedene Modelle, mit denen versucht wird, das künftige Verhältnis von Mensch und Maschine zu skizzieren. Welches Szenario halten Sie für realistisch?

Wirklich neu ist alles, was unter das Stichwort „autonom“ fällt. Also intelligente Systeme, die lernfähig sind. Wo wir da stehen, ist auch in der Wissenschaft umstritten: Manche sehen die Entwicklung in ihren Anfängen, andere sehen vieles als schnell realisierbar.

Noch ist es schwer einzuschätzen, wie weit wir wirklich sind. Was man aber sicher sagen kann, ist: Über einen intelligenteren Umgang mit Daten werden auch hoch qualifizierte Arbeitsplätze angezielt. Überall – von den Unternehmen bis in den privaten Konsum – wird alles noch mehr vernetzt werden.

Jeder Gegenstand wird irgendwann ein Datenträger sein, bei jeder Nutzung fallen Metadaten an. Dieses Meer an Daten wird ausgewertet und genutzt. Womöglich wird es auf Dauer nicht mehr so sein, dass der Mensch

die Maschinen kontrolliert. Die werden Leistungen übernehmen, bei denen man im Moment noch davon ausgeht, dass nur Menschen sie erbringen können.

Zukunft künstliche Intelligenz?

Viele WissenschaftlerInnen argumentieren, dass es bei den hochtechnologischen Anlagen immer wieder Störfälle gibt, die letztlich nur ein Mensch mit seinem Eingreifen regeln kann. Denn je komplexer ein System ist, desto anfälliger ist es für unvorhersehbare Ereignisse. Auch hier aber greifen zum Teil selbstlernende Systeme. Also Systeme, die die Daten auf eine intelligente Weise auswerten, sodass sie selbst Fehler identifizieren und lernen, damit umzugehen.

Dadurch könnten auch sehr hoch qualifizierte Menschen auf Dauer ersetzt werden. Wenn diese Systeme 90 Prozent der Fälle selbst absichern und nur noch für zehn Prozent qualifizierte Fachleute benötigt werden, führt das im Management natürlich zu entsprechenden Gedankenspielen.

Hier passiert Neues. Aber dennoch: Menschliches Erfahrungswissen ist bislang die effektivste Ressource im Umgang mit Komplexität.

Was bedeuten diese Entwicklungen eigentlich für die Hierarchie in einem Betrieb? Fallen durch die Selbststeuerung der Systeme nicht auch im Management Stellen von PlanerInnen und

EntscheiderInnen weg?

Interessante Frage. Ich glaube, dass durchaus auch das mittlere Management bedroht ist. Vor allem auch Positionen im kaufmännischen Bereich. Das wird viel zu wenig diskutiert.

Man kann aber sehen: In großen Unternehmen gibt es seit bestimmt 20 Jahren die Entwicklung, dass alles, was passiert, in Kennzahlen abgebildet wird. Alle Entscheidungen erfolgen heute auf Basis dieser Kennzahlen, nicht auf Basis unternehmerischen Bauchgefühls – obwohl dieses oft besser liegen kann. Das bedeutet aber, dass auch Entscheidungsprozesse immer stärker automatisiert werden. Vor allem im kaufmännischen Bereich ist der Schritt in eine Totalautomatisierung viel leichter als im Produktionsbereich. Das mittlere Management könnte eine bedrohte Spezies sein.

Wie sollten sich die Beschäftigten auf diese Entwicklungen vorbereiten?

Es ist wirklich wichtig, dass sich alle in einem Unternehmen der Entwicklung stellen, sich umfassend darüber informieren und sich selbst aktiv einbringen. Das gilt für das Management genauso wie für FacharbeiterInnen, Beschäftigte in Leichtlohngruppen und Betriebsräte. Sie müssen sich einbringen, um jetzt aktiv zu gestalten, welchen Einfluss die Technologisierung auf ihren konkreten Arbeitsplatz, auf den Arbeitsmarkt gesamt und damit letztlich auf die Gesellschaft haben wird. ◀



»Vor allem im kaufmännischen Bereich ist der Schritt in eine Totalautomatisierung viel leichter als im Produktionsbereich. Das mittlere Management könnte eine bedrohte Spezies sein.«



Klassische Sachbearbeiterinnen gibt es nicht mehr

In der Hauptverwaltung von Unilever in Hamburg sind viele Prozesse digitalisiert worden. Von der Buchhaltung bis zum Marketing – die Bürojobs haben sich stark verändert. Und dadurch auch die Herausforderungen für den Betriebsrat, sagt Anja Shakib, Betriebsratsvorsitzende bei Unilever in Hamburg.

Als Sandra Fischer (Name geändert) vor zwölf Jahren bei Unilever im Marketing angefangen hat, war sie für das Platzieren von Fernsehwerbung verantwortlich. Sie hat zusammen mit Agenturen Spots geplant und mit den Sendern über Ausstrahlzeiten und Preise verhandelt.

Heute schauen viele KundInnen gar kein Fernsehen mehr. Die Nachrichten scannen sie im Netz, Filme sehen sie im Streamingdienst und wenn sie sich über bestimmte Themen informieren wollen, lesen sie Blogs. Die Aufgabe von Sandra Fischer besteht heute vor allem im Online-Marketing. Sie betreut den Auftritt von Unilever in den Social Media mit. Sollen bestimmte Produkte beworben werden, kooperiert sie zum Beispiel mit BloggerInnen, über die das Unternehmen viel treffsicherer an die passende Zielgruppe kommt. „Heute geht es im Marketing um ganz andere Fragen: Wo schalte ich Banner? Was mache ich auf YouTube?“ sagt Alexandra Heinrichs, Arbeitsdirektorin bei Unilever. „Durch die Digitalisierung sind die Jobs im Marketing ganz andere geworden“.

Betriebsratsvorsitzende Anja Shakib (links) im Unilever-Gebäude in der Hamburger HafenCity. Die Architektur ist von Arbeitsprozessen der Industrie 4.0 geprägt.

Und nicht nur das Marketing hat sich im Zuge von Industrie 4.0 völlig neu aufgestellt. In der Unilever-Zentrale in Hamburg ist heute kaum mehr ein Bürojob wie früher. Die Technologie hat die Tätigkeiten verändert. Wer früher Unterlagen weggearbeitet hat, sitzt heute an Schnittstellen zu DienstleisterInnen und koordiniert den Arbeitsablauf. Wer früher Rechnungen verbucht hat, kommt heute nur noch zum Einsatz, wenn es Probleme mit den neuen Prozessen gibt. „Die klassischen SachbearbeiterInnen gibt es nicht mehr“, sagt Anja Shakib, Vorsitzende des Betriebsrates in Hamburg. „Die Beschäftigten führen heute keine Routineaufgaben mehr durch. Übrig sind nur noch hoch spezialisierte Tätigkeiten“.

Zum Beispiel in der Buchhaltung und im Customer Service, dem Kundendienst. Dort wurden kürzlich viele Tätigkeiten nach Polen ausgelagert. Das wurde erst durch moderne Computersysteme möglich: Die KollegInnen in Deutschland und Polen kommunizieren online. Über das Netz werden auch die Aufträge erteilt. Beim Kundendienst in Katowice läuft heute das standardisierte Geschäft. Dort

»Die Digitalisierung macht es heute möglich, dass globale Teams jederzeit miteinander konferieren können, auch wenn die Mitglieder über die ganze Welt verteilt arbeiten.«

werden zum Beispiel Rechnungen geprüft und verbucht. Die KollegInnen in Hamburg sind vor allem noch für den direkten Kontakt mit den KundInnen zuständig und sorgen dafür, dass das System läuft.

Der Wandel wurde auch dadurch stark getrieben, dass Unilever ein internationales Unternehmen ist. Die Digitalisierung macht es heute möglich, dass globale Teams jederzeit miteinander konferieren können, auch wenn die Mitglieder über die ganze Welt verteilt arbeiten. Sie können in Echtzeit miteinander kommunizieren, und hat ein Kollege in einer Zeitzone Feierabend, führt die Kollegin in einer anderen das Projekt fort. Die Arbeit ist dadurch sehr viel effizienter geworden, aber auch entgrenzter – im wahrsten Sinne des Wortes.

Dadurch stellen sich zudem für den Betriebsrat ganz neue Herausforderungen. Der muss die Einführung neu-

er Technik und die Veränderung der Arbeitsbedingungen kontinuierlich begleiten. Da durch die Systeme nicht nur die Abteilungen im Haus in Hamburg vernetzt werden, sondern bei Unilever weltweit, wird auch die Mitbestimmung globalisiert. Diese ist in den einzelnen Ländern aber unterschiedlich geregelt, und die deutschen Rechte werden bei Entscheidungen andernorts nicht automatisch berücksichtigt.

Der deutsche Konzernbetriebsrat arbeitet im „Zentralen Personaldatenausschuss“ eng mit dem Datenschutzbeauftragten und der Rechtsabteilung von Unilever zusammen. Das Gremium stellt **»Für uns ist es oft schwierig, die Mitbestimmungsrechte geltend zu machen.«** zum Beispiel über Konzernbetriebsvereinbarungen sicher, dass die Arbeit der Beschäftigten in Deutschland nicht andernorts ausgewertet werden kann. Schulungen beispielsweise werden oft global durchgeführt, an allen Standorten. Es sind Onlinetutorials, bei denen im Hintergrund komplexe Prozesse ablaufen.

Der Betriebsrat muss immer wieder in Vereinbarungen regeln, wer wo welche Reports aus den Daten ziehen darf, die dabei anfallen. „Für uns ist es oft schwierig, dabei die Mitbestimmungsrechte geltend zu machen“, sagt Anja Shakib.

Im Zuge der Digitalisierung haben auch Beschäftigte ihre Arbeit verloren – vor allem durch das Outsourcing ganzer Abteilungen. Viele

»Ohne Weiterbildung könnt ich den Job heut nicht mehr machen.«

können ihre Jobs heute nur noch ausüben, weil sie sich dafür weiterqualifiziert haben. So wie Sandra Fischer. Sie hat gerade eine Schulung durchlaufen, in der sie gelernt hat, wie sie mit externen BloggerInnen beim Bewerben von Produkten zusammenarbeiten kann. „Ohne die Weiterbildungen könnte ich den Job heute gar nicht mehr machen“, sagt sie. „Mit der Tätigkeit, für die ich damals bei Unilever eingestellt wurde, haben meine Aufgaben heute nur noch wenig zu tun.“ ◀



Alexandra Heinrichs, Vice President Human Resources im Interview über die Welt von Unilever, wo Digitalisierung von Europa über Südamerika nach Asien längst Alltag ist.

Achtsamkeit und Well-Being sind im Zuge der Digitalisierung wichtige Themen geworden

Die Digitalisierung erfordert von Beschäftigten im Büro, immer wieder neue Systeme zu erlernen. Das ist eine große Herausforderung – im positiven wie im negativen Sinne.

Wie gehen Unternehmen damit um? Alexandra Heinrichs, Vice President Human Resources Unilever D-A-CH hat uns ein paar Fragen dazu beantwortet.

Die Verwaltungsjobs bei Unilever in Hamburg haben sich durch die Digitalisierung stark verändert. Wie werden die Beschäftigten auf neue Tätigkeiten vorbereitet?

Mit „Learning by doing“ – und mit mehr Training. Wir bieten mittlerweile viele interne Weiterbildungen an. Davon profitieren beide, das Unternehmen und die Beschäftigten. Sich weiterzubilden, ist eine erfüllende Aufgabe. Das gibt einen echten Mehrwert. Wir haben viele globale Trainings, die unseren MitarbeiterInnen Fachwissen vermitteln, das vor fünf Jahren noch nicht abgefordert wurde, da sich die Inhalte massiv verändert haben.

Mein Eindruck ist, dass wir im Zuge der Digitalisierung bestimmt 20 Prozent mehr in die Weiterbildung stecken als zuvor. Wir bieten vor allem Onlinetrainings an. Die können die Beschäftigten dann machen, wenn es ihnen zeitlich passt. Sie können sich selbst ihre Module zusammenstellen und sich testen. Das System macht ihnen aber auch Vorschläge, was sie



»Wir müssen den MitarbeiterInnen Instrumente an die Hand geben, mit sich selbst anders umzugehen.«

auf ihrer konkreten Stelle brauchen könnten. Die Digitalisierung ist ein Schwerpunkt-Thema der MitarbeiterInnen-Kommunikation geworden. Zum Beispiel stellen wir regelmäßig Fallstudien aus dem Unternehmen dar, laden externe GastrednerInnen ein und bieten so einen unkomplizierten Zugang zu dem Thema.

Die Digitalisierung verlangt von den Beschäftigten mehr Flexibilität. Gewinnen sie dadurch im Gegenzug mehr Zeitsouveränität?

Ja. Im Bürobetrieb ist heute für fast jeden ein mobiles Arbeiten möglich. Wir bieten Teilzeit- und Homeoffice-Modelle aller Art. Wir arbeiten digital mit Instrumenten wie „Skype for Business“. Meetings finden am Rechner statt. Um mit KollegInnen in anderen Ländern zu konferieren, muss man nicht mehr fliegen.

Wir als Unternehmen haben dadurch bei der Stellengestaltung viel mehr Möglichkeiten. Wir können KollegIn-

nen ganz anders unterstützen, wenn sie zum Beispiel familiär an einen Ort gebunden sind oder nur tageweise ins Büro kommen können. Die Herausforderung ist natürlich, dass alle mit dieser Flexibilität verantwortungsvoll umgehen.

Das Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt ist für viele Beschäftigte eine große Herausforderung. Psychische Belastungen lösen die früheren körperlichen ab. Was tun Sie, um Ihre Beschäftigten davor zu schützen?

Wir müssen den MitarbeiterInnen Instrumente an die Hand geben, mit sich selbst anders umzugehen. Im Büro, beziehungsweise am Rechner gibt es mittlerweile Mails, Chats oder auch Instant-Messaging, sprich unsere MitarbeiterInnen sind mitunter auf vielen Kanälen parallel präsent. Das ist natürlich Stress. Und ihre Chefin bekommt das vielleicht nicht mit, weil sie in einigen Fällen gar nicht mit im Haus sitzt. Also lautet die Frage: Wie gehe ich

selber damit um? Wie kann ich mich abgrenzen? Und auf mich achten?

Das hatten wir vor fünf Jahren in diesem Maße auch noch nicht. Die MitarbeiterInnen müssen auf sich selber sowie auf KollegInnen und die Führungskräfte müssen auf ihre MitarbeiterInnen achten. Das vermitteln wir in speziell dafür konzipierten Trainings.

Achtsamkeit und Well-Being sind im Zuge der Digitalisierung wichtige Themen geworden. Wir müssen aufeinander achten, aber auch jeder und jede auf sich selbst.

Es gibt inzwischen Mails von Vorgesetzten, die unter ihre Nachricht setzen: „Ich schreibe dir diese Mail zu einem Zeitpunkt, der zu meinem Arbeitsstil am besten passt – ich erwarte aber nicht, dass du mir sofort antwortest.“

Das ist eine Haltungs- und Kommunikationsfrage. Auch das gehört zur Digitalisierung dazu. ◀



Die Digitalisierung ist eine Herausforderung für unsere Tarif- und Betriebspolitik

Die Digitalisierung ist ein Prozess, der die Arbeitswelt dauerhaft verändert. Geben die Tarifverträge darauf schon Antworten? Was müssen sie regeln, um die Beschäftigten sicher in die Zukunft zu begleiten? Darüber sprachen wir mit Claus-Harald Güster, dem stellvertretenden Vorsitzenden der NGG.

Industrie 4.0 – ist das auch eine Herausforderung für die Tarifpolitik?

Die Veröffentlichungen von WissenschaftlerInnen zur Frage, wie sich die Digitalisierung auf die Beschäftigung auswirken, werden in Zeitungen häufig überdramatisiert: „Die Roboter übernehmen“ oder „Der Mensch schafft sich ab“. Es wird nur das Negativszenario dargestellt, obwohl WissenschaftlerInnen oft ganz andere Schlussfolgerungen haben.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung hat die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigung in Deutschland untersucht. Diese Studien beschreiben, in welchem Ausmaß Tätigkeiten gegenwärtig durch den Einsatz von Computern oder Maschinen ersetzt werden könnten. Die Betonung liegt auf „könnten“, und es geht um Tätigkeiten einzelner Berufe, nicht um die Berufe selbst.

Klar ist aber, die Umsetzung der Digitalisierung in der Ernährungsindustrie wird nur im Sinne der Beschäftigten erfolgen, wenn wir sie sowohl betriebs-

als auch tarifpolitisch begleiten. Dafür wird sich NGG gemeinsam mit den Betriebsräten und Beschäftigten einsetzen.

Was heißt das genau?

Bei Industrie 4.0 werden ganze Wertschöpfungsketten in einem fließenden Prozess miteinander vernetzt. Einzelne Tätigkeiten etwa einer Fachkraft könnten wegfallen oder von Maschinen übernommen werden – im Gegenzug können jedoch auch neue Aufgaben entstehen. Die Erkenntnis daraus: Der Qualifizierung der Beschäftigten kommt in Zukunft eine noch größere Bedeutung zu.

Wissen und Können müssen permanent auf dem neuesten technologischen Stand gehalten werden. Welche Leitplanken wir dafür in Tarifverträgen vereinbaren und was in Betriebsvereinbarungen zu regeln ist, das werden wir im Laufe des Prozesses mit den Betriebsräten und Beschäftigten zu diskutieren haben.

Welche Rolle spielt das Argument der Arbeitgeber, dass starre

Arbeitszeiten nicht mehr ins digitale Zeitalter passen?

Was sich die Arbeitgeber dazu ausdenken, wissen wir. In ihrem Mittelpunkt stehen Forderungen zum Abbau von Mitbestimmung und gesetzlichen Schutzrechten, etwa die der Höchstarbeitszeiten. Wir lehnen eine Öffnung des Arbeitszeitgesetzes, die einseitig auf die Flexibilisierung der Ruhezeiten sowie der täglichen Höchstarbeitszeiten abzielt, strikt ab. Hier wird verkannt, dass das Arbeitszeitgesetz und die Tarifverträge schon heute ausreichend Spielraum für flexible Arbeitszeiten bieten.

Fakt ist, dass die Flexibilisierung von Arbeit in den letzten Jahren zu einer – gleichzeitigen – Verdichtung und Entgrenzung der Arbeit geführt hat. Dass Beschäftigte heute schon länger arbeiten, als vertraglich vereinbart ist, ist kein Randphänomen mehr. Hinzu kommt Arbeit an Wochenenden sowie an Sonn- und Feiertagen. Jeder Sechste arbeitet in Schichtarbeit. Dagegen ist die Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten sehr eingeschränkt.

»Wer Gute Arbeit gestalten will, muss die technische Entwicklung an den Bedürfnissen der Beschäftigten ausrichten – mit dem Menschen im Mittelpunkt.«

Vor diesem Hintergrund muss Flexibilität der Arbeitszeit neu gedacht werden. Die Beschäftigten wollen eine Arbeitszeitgestaltung mit dem Fokus auf Vereinbarkeit von Arbeit und Leben – Gute Arbeit. Dies geschieht durch die Digitalisierung nicht im Selbstlauf. Hier werden wir ein Hauptaugenmerk auf die Tarifpolitik legen müssen.

Wie kann das aussehen?

Wer Gute Arbeit gestalten will, muss die technische Entwicklung an den Bedürfnissen der Beschäftigten ausrichten – mit dem Menschen im Mittelpunkt. Dazu gehört mehr Selbstbestimmung bei Arbeitszeiten und Arbeitsaufgaben, damit die Arbeitsbelastung auf ein gesundes Maß reduziert wird. Ebenfalls gehören dazu Schutzzonen gegen die Entgrenzung von Arbeit, mit denen Zeit für Erholung und Privates gewährleistet werden. Dafür müssen wir tariflich einen Rahmen schaffen.

Kann es im digitalen Zeitalter überhaupt noch eine klassische tarifliche Arbeitszeitregelung geben?

Ein klares Ja! Flexibilisierung im Sinne der Beschäftigten muss tariflich abgesichert sein. Und: Die geleistete Arbeitszeit muss Arbeitszeit bleiben. Sie darf nicht auf Konten verfallen oder als Überstundenberg immer größer werden. Oft wird sie gar nicht wirklich registriert, weil man sich zum Beispiel zu Hause noch mal in die Warenwirtschaft einloggt. Wir brauchen auch in Zukunft eine klare Trennung von Arbeit und Freizeit.

Reicht dafür der Einfluss der Betriebsräte aus?

Die Chancen einer flexibleren Produktion müssen auch den Beschäftigten zugutekommen. Aber noch viel zu selten können Beschäftigte mitbestimmen, wann und wie neue Technologien eingesetzt werden. Bei vielen Beschäftigten ist das Gefühl da, den großen Trends Digitalisierung und Globalisierung ohnmächtig ausgeliefert zu sein.

Damit die Technik dem Menschen dient und nicht der Mensch der Technik, brauchen wir dringend mehr Mitbestimmungsrechte für die Beschäftig-

ten und für ihre Betriebsräte. Das ist schon deshalb wichtig, weil sich eine deutliche Mehrheit der Beschäftigten in einem hohen Maß mit ihrer Arbeit identifiziert. Das ist ein Potenzial, das man nicht verspielen darf.

Dein Fazit aus heutiger Sicht?

Die Digitalisierung der Arbeitswelt kommt in mächtigen Schritten. Den Arbeitgebern sollten wir das Thema nicht allein überlassen. Deshalb müssen wir dringend unsere Interessen einbringen. Wir wissen, dass es nicht zwangsläufig ist, welche Folgen der Einsatz neuer Technologien am Arbeitsplatz hat – sie sind gestaltbar, und dabei darf niemand unter die Räder kommen. Das betrifft die Sicherheit des Arbeitsplatzes genauso wie den Erhalt von Qualifikation und Entgelt.

Unsere Tarifverträge und die betriebliche Mitbestimmung sind gefordert; unsere bestehenden Verträge und Vereinbarungen werden wir dazu weiterentwickeln müssen. Digitalisierung ist eine Herausforderung für unsere Betriebs- und Tarifpolitik. ◀

Angst vor Industrie 4.0? Wir sind doch schon mittendrin

Die Warsteiner Brauerei hat sich beim nordrhein-westfälischen Projekt »Arbeit 2020« intensiv mit der Digitalisierung befasst. Der Betriebsratsvorsitzende Thomas Gierhard über die Erkenntnisse und zur Stimmung im Haus.





Thomas Gierhard im zentralen Kesselraum: Wo einst an einem 15 Meter langen Steuerpult der Brauprozess überwacht und gesteuert wurde, reicht heute ein einzelner Computerarbeitsplatz, der rund um die Uhr besetzt ist.

Thomas, was waren die wichtigsten Ergebnisse des Projektes?

Das waren zwei. Zum einen haben wir festgestellt, dass unsere Technik schon viel mehr leisten könnte, als sie es zurzeit tut. Wir wussten vorher, dass im Unternehmen alle Abteilungen sehr gut miteinander vernetzt sind. Uns war bereits bewusst, dass die Maschinen manche Prozesse auch schon selbst steuern könnten. Jedoch kommunizieren die Maschinen noch nicht miteinander, und sie entscheiden auch noch nicht selbst. Das kann aber schrittweise kommen. Und zum anderen ist uns als Betriebsrat deutlich geworden, dass wir bei der Digitalisierung die gleichen Themen auf dem Tisch haben wie sonst auch: Qualifizierung, Gesundheitsmanagement, Demografie, Arbeitszeit, Arbeitsplätze und Tarifverträge.

Haben die Beschäftigten bei Warsteiner Angst vor Industrie 4.0?

Wir leben schon immer mit der Automatisierung. Was die technische Entwicklung anbelangt, waren wir stets auf dem Stand der Zeit. Ich arbeite seit 28 Jahren bei Warsteiner. In der Zeit wurden kontinuierlich mehr Computer eingesetzt, und die KollegInnen mussten sich immer wieder auf neue Techniken einstellen. Das erfolgt Schritt für Schritt. Die Angst vor Industrie 4.0 ist deshalb nicht besonders groß. Im Grunde sind wir ja schon mittendrin. Das hatten wir vor dem Projekt nur noch nicht so explizit realisiert. Jetzt ist es uns bewusster geworden.



Ihr habt bei dem Projekt auch Zukunftsszenarien durchgespielt. Hältst du es für möglich, dass die Maschinen den Menschen bei Warsteiner irgendwann ganz oder weitgehend ersetzen werden?

Nein. Wir sind in der Lebensmittelindustrie. Da spielt Geschmack eine große Rolle und damit auch der Mensch. Schmecken und fühlen können Computer zum Glück nicht. Wir haben durch das Projekt aber auch

gemerkt, dass wir gut für die digitale Zukunft gerüstet sind. Wir legen viel Wert auf die Ausbildung und Weiterqualifizierung unserer KollegInnen. Das wird sich gerade bei der weiteren Digitalisierung auszahlen.

Ihr habt durch das Projekt einiges ins Rollen gebracht ...

Allerdings! Wir konnten mehrere Betriebsvereinbarungen abschließen, zum Beispiel zum Thema »Skype for Business«. Es wird aber noch weiter-

gehen. Wir wollen noch eine Rahmen-Betriebsvereinbarung zum Komplex IT-Projekte auf den Weg bringen. Und ganz wichtig: zur Weiterbildung und Qualifikation – vor allem auch für die Führungskräfte. Wir wollen regeln, dass die mindestens alle zwei Jahre Führungstrainings bekommen. Früher waren Führungskräfte die besseren HandwerkerInnen. Heute müssen sie ganz andere Kompetenzen mitbringen. Deswegen müssen sie geschult werden. Da sind wir bereits in Gesprächen mit der Geschäftsleitung. ◀



Die Betriebsräte fühlen sich fit für die Zukunft

Isabell Mura, Geschäftsführerin der NGG Region Südwestfalen, über das Projekt »Arbeit 2020 in NRW«

Welche Idee steckt hinter dem NRW-Projekt?

Die Idee ist, dass die Beschäftigten die Digitalisierung in ihrem Unternehmen selbst mitgestalten. Häufig ist es in der Praxis so, dass der Betriebsrat vor allem auf die Maßnahmen des Arbeitgebers reagiert. Er ist wie die Feuerwehr, die kommt, wenn es brennt. Beim NRW-Projekt ist es anders herum. Der Betriebsrat steckt selbst die Handlungsfelder ab, die sich durch die Technisierung des Unternehmens ergeben, und wird schon im Vorfeld aktiv.

»Der Betriebsrat steckt selbst die Handlungsfelder ab, die sich durch die Technisierung des Unternehmens ergeben.«

glieder. Und zum anderen ist auch der Arbeitgeber eingebunden. Er muss zu Beginn ja Daten und Informationen über das Unternehmen und sogar über Zukunftspläne liefern. Das gibt ein Gefühl der Gemeinsamkeit, das sehr förderlich ist.

Arbeitet der Arbeitgeber aktiv an der Betriebslandkarte mit?

Nein, er liefert nur Informationen. Es ist auch die eigene Entscheidung des Betriebsrates, ob er dem Arbeitgeber dann die

fertige Betriebslandkarte zeigt. Die Arbeitgeber haben natürlich ebenfalls ein großes Interesse daran. Grundsätzlich spricht auch nichts dagegen, wenn sie die Betriebslandkarte sehen. Dafür gibt es aber keine Vorgaben.

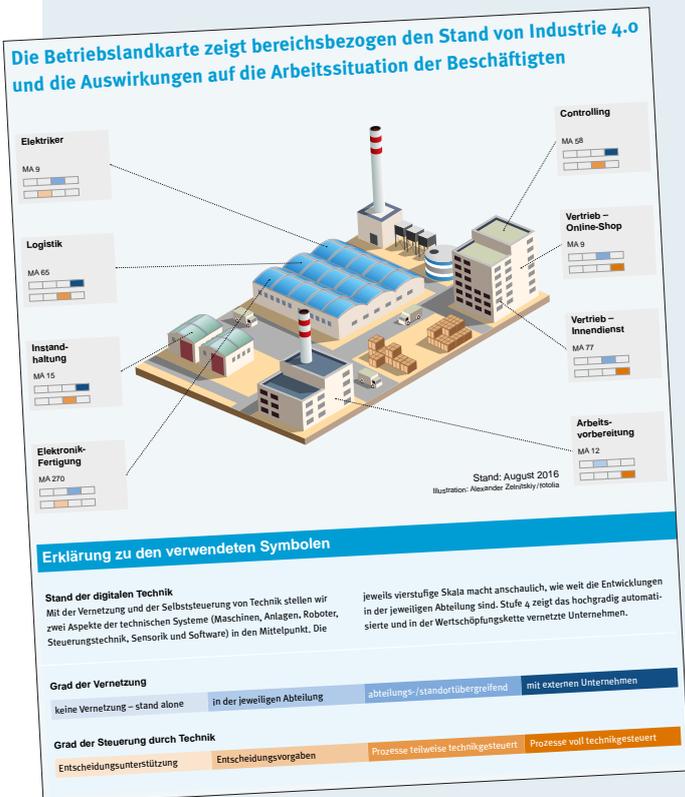
Die ersten Unternehmen haben das Projekt durchlaufen. Mit welchem Ergebnis?

Mit großem Erfolg. Wir haben die klare Rückmeldung vieler Betriebsräte, dass sie sich für die Zukunft viel besser gerüstet fühlen. Zum Teil haben sie mit dem Arbeitgeber Betriebsvereinbarungen für Zukunftsfälle abgeschlossen. Das nimmt den Beschäftigten natürlich Ängste.

Es gibt zwei Besonderheiten, die das Projekt so erfolgreich machen: Zum einen ist der gesamte Betriebsrat eines Unternehmens daran beteiligt und nicht, wie so oft, nur einzelne Mit-

Gab es ein zentrales Ergebnis der ersten Projekte?

Den Betriebsräten ist deutlich geworden, dass Industrie 4.0 ein Querschnittsthema ist, das sich auf alle klassischen Betriebsratsfelder auswirkt. Man denkt dabei zuerst immer an Arbeitsplatzabbau und Datenschutz. Es geht aber auch um Arbeitszeiten, um Homeoffice, Qualifizierung und Teilzeitmodelle. Natürlich zeigen sich in den unterschiedlichen Betrieben unterschiedliche Handlungsfelder. In einem Weltkonzern werden sich dem Betriebsrat andere Fragen stellen als in einem mittelständischen Familienbetrieb. Für alle aber gilt: Der Erfolg von Industrie 4.0 hängt von guten Prozessen und einer guten Arbeitsorganisation ab.





Digitalisierung. Rugby oder Ponyreiten?

An welche Spielregeln müssen sich die Arbeitgeber halten?
Antworten von Julia Grimme, Arbeitsrechtlerin bei der NGG

Der Arbeitgeber führt neue Technik ein, einige Tätigkeiten werden von Maschinen übernommen. Kann er den Beschäftigten einfach kündigen?

Der Arbeitgeber kann nur dann kündigen, wenn der Arbeitsplatz weggefallen ist und er die KollegInnen nicht auf einem vergleichbaren Arbeitsplatz weiterbeschäftigen kann. Außerdem muss er eine Sozialauswahl vornehmen. Das wäre dann die klassische betriebsbedingte Kündigung. Die ist aber immer nur das letzte Mittel. Vorher muss eben geprüft werden, ob es die Möglichkeit der Weiterbeschäftigung auf einem anderen vergleichbaren Arbeitsplatz gibt. Das hängt dann vom konkreten Arbeitsvertrag ab: Je konkreter eine Tätigkeit darin beschrieben ist, desto schwieriger ist es natürlich, eine andere adäquate Stelle zu finden. Steht da zum Beispiel LagerhelferIn, beschreibt das die Tätigkeit schon ziemlich genau. Wird das Lager dann vollautomatisiert, kann es

sein, dass diese einfachen Tätigkeiten vollständig wegfallen und nunmehr nur noch eine Person benötigt wird, die zudem eine höhere Qualifikation besitzen muss. Es gäbe dann also keine vergleichbaren Arbeitsplätze mehr, auf denen die ehemalige LagerhelferIn eingesetzt werden könnte. Sie hätte nur dann eine Chance auf Weiterbeschäftigung, wenn sie die geforderte höhere Qualifikation erfüllt und sich so auf die neu geschaffene Stelle bewerben könnte.

In jedem Fall ist vor einer Kündigung der Betriebsrat anzuhören. Die Frist für eine betriebsbedingte Kündigung hängt von den gesetzlichen und tariflichen Regelungen und von der Dauer der Beschäftigung ab. Grundsätzlich gilt: Je länger jemand in einem Unternehmen beschäftigt

war, umso länger ist die Kündigungsfrist.

Das betraf jetzt eine einzelne Kündigung, isoliert betrachtet. Meist gehen solche Kündigungen jedoch einher mit einer umfassenden Änderung der Produktionsbedingungen, bei der in großem Stil Personal abgebaut werden soll. In so einem Fall wäre von einer Betriebsänderung zu sprechen. Bei der muss der Betriebsrat nicht nur zu jeder einzelnen Kündigung angehört werden, sondern er ist bereits im Vorwege zu unterrichten. Es ist dann in der Regel mit dem Betriebsrat ein Interessenausgleich zum Ausgleich von Nachteilen für die Beschäftigten abzuschließen, also über einen Sozialplan, Qualifizierungen, Abfindungen oder eine Transfergesellschaft zu verhandeln.



Wenn der Job nicht wegfällt, sich durch die Digitalisierung aber verändert – habe ich ein Recht darauf, an den Maschinen weiterqualifiziert zu werden?

Sofern der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber hierzu eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen hat oder es tarifliche Regelungen zu Qualifizierung gibt, habe ich in diesem Rahmen einen Anspruch auf Weiterqualifizierung. Das muss aber alles mit dem Arbeitgeber vereinbart werden. Das heißt, er muss auch dazu bereit sein, die Beschäftigten weiterzuqualifizieren. Daran sollte er selbst aber auch ein starkes Interesse haben.

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels kann es schwierig werden, überhaupt neue MitarbeiterInnen zu finden, die den Betrieb dann auch noch so gut kennen wie die bereits vorhandene Belegschaft.

Einige Arbeitgeber bieten deshalb bereits von sich aus Weiterbildungen an. Alle weiteren Rechte muss

der Betriebsrat aushandeln, zum Beispiel in einer Betriebsvereinbarung.

Es lassen sich Qualifizierungstarifverträge abschließen. Das Recht des einzelnen Beschäftigten auf Qualifizierung muss sozusagen erst geschaffen werden: Der einzelne Arbeitgeber muss zwar mit dem Betriebsrat über berufliche Weiterbildung und Qualifizierung beraten, wenn die Fähigkeiten der Beschäftigten nicht mehr ausreichen.

Der Betriebsrat hat aber nur ein Mitbestimmungsrecht, wenn der Arbeitgeber eigene Maßnahmen zur beruflichen Bildung durchführen will. Dieses kann er dann sogar über die Einigungsstelle durchsetzen und auf diese Weise mitregeln, welche Schulungen es konkret geben soll und wie die Auswahl der Teilnehmenden erfolgt. ◀

Der Arbeitgeber modernisiert die Produktion und baut eine Smart Factory. Die ist aber an einem ganz anderen Standort. Ich soll dahin umziehen. Muss ich?

Wenn die Tätigkeit sonst wegfallen würde, ist es ja gut, mit umziehen zu können. Sonst könnte mir gekündigt werden. Ob ich umziehen muss, hängt aber davon ab, was im Arbeitsvertrag steht. Steht da zum Beispiel ausdrücklich, dass mein Beschäftigungsort Hamburg ist, habe ich keinen Anspruch darauf, in dem neu gebauten Werk beispielsweise in Rosenheim weiterbeschäftigt zu werden. Anders ist es, wenn im Vertrag steht, dass der Einsatz bundesweit erfolgt. Dann kann mich der Arbeitgeber versetzen. Ist der Beschäftigungsort hingegen im Arbeitsvertrag festgelegt, müsste der Arbeitgeber eine Änderungskündigung aussprechen und mir anbieten, am neuen Standort zu arbeiten – eventuell auch zu ande-

ren Bedingungen. Wenn ich das dann ablehne, ist das Arbeitsverhältnis mit der Kündigung beendet. Wenn ich es annehme, muss ich umziehen. Man kann die Änderungskündigung auch unter Vorbehalt annehmen. Das ist immer der Königsweg, weil die Arbeitsgerichte dann noch mal überprüfen können, ob die Kündigung sozial gerechtfertigt ist. Stellt das Arbeitsgericht fest, dass dies nicht der Fall ist, müssen die alten Arbeitsbedingungen wiederhergestellt werden. Das kann natürlich problematisch werden, wenn es den alten Standort nicht mehr gibt. Auch bei einer Verlagerung der Produktionsstätte ist der Betriebsrat zu beteiligen, sodass es dann einen Interessenausgleich und in der Regel auch einen Sozialplan geben wird. ◀



In der Smart Factory werden alle Produktionsschritte dokumentiert und damit auch die Arbeitsschritte der Beschäftigten. Die können lückenlos kontrolliert werden. Können sie sich dagegen wehren?

Der Betriebsrat hat laut § 87 (1) Betriebsverfassungsgesetz ein starkes Mitbestimmungsrecht bei der Einführung und Anwendung von Technik, die „dazu bestimmt ist, das Verhalten und die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“. Die ArbeitnehmerInnen-Vertretung kann mitregeln, ob überhaupt Daten erfasst werden und wenn ja, welche, ob sie gespeichert werden

und wie lange und was anschließend mit den Daten passieren soll. Also auch, ob sie überhaupt ausgewertet werden, von wem und mit welchem Zweck. Der Arbeitgeber darf nicht einfach ein Leistungsprofil der Beschäftigten erstellen. Auch Kameras zur Überwachung der Beschäftigten dürfen grundsätzlich nur mit vorheriger Beteiligung des Betriebsrats aufgehängt werden. ◀

Kommen wir zum kollektiven Arbeitsrecht. Welche Informations- und Mitbestimmungsrechte hat der Betriebsrat grundsätzlich bei der Einführung digitaler Technik?

Nach § 90 Betriebsverfassungsgesetz hat er ein Unterrichts- und Beratungsrecht bei Umbauten, Neubauten und der Einführung neuer Technik. Der Arbeitgeber muss bei der Digitalisierung arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit berücksichtigen. Da hat der Betriebsrat das Recht, den Arbeitgeber zu beraten, Bedenken anzumelden und gegebenenfalls Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsplatzes zu

verlangen. Kommt es zu keiner Einigung, kann der Betriebsrat die Einigungsstelle anrufen. Das Gleiche gilt für die Qualifizierung der Beschäftigten: Der Betriebsrat hat ein Informations- und Beratungsrecht, wenn die bisherige Qualifikation der Beschäftigten nicht mehr ausreicht. Bei der Umsetzung von beruflichen Bildungsmaßnahmen hat er ein Mitbestimmungsrecht, das über die Einigungsstelle durchgesetzt werden kann. ◀

Wenn sich die Tätigkeiten verändern, stellen sich neue Fragen an den Gesundheitsschutz. Wie werden die Beschäftigten geschützt?

Die Mitbestimmung des Betriebsrates in sozialen Angelegenheiten ist in § 87 Betriebsverfassungsgesetz geregelt. Er kann bei Regelungen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Arbeitskrankheiten sowie zum Gesundheitsschutz mitbestimmen. Das ist eine wichtige Angelegenheit.

Da sind die Betriebsräte in Zukunft besonders herausgefordert. Denn die gesundheitlichen Gefährdungen, die von der Digitalisierung ausgehen, sind zum Teil ganz neue und andere. Früher waren die Arbeitsbelastungen oft eher körperlich. Da bestand der Gesundheitsschutz darin, Laufmatten in die Lager-

halle zu legen und Tragehilfen anzuschaffen. Wenn es heute darum geht, eine Maschine zu bedienen oder über den Computer zu steuern, bestehen ganz andere Gefahren. Stress ist da ein wichtiger Faktor. Die Belastungen bei Industrie 4.0 sind eher psychisch als körperlich.

Laut Gesetz muss für jeden Arbeitsplatz eine Gefährdungsanalyse durchgeführt werden. Auch psychische Belastungen müssen geprüft werden. Da muss der Betriebsrat beim Arbeitgeber durchsetzen, dass er das auch tut und die Beschäftigten vor den physischen und psychischen Gefahren schützt. ◀

»Arbeitsrechtlich geht es bei der Einführung neuer digitaler Prozesse und Systeme im Unternehmen nicht um grundsätzlich neue Blickwinkel. Mitbestimmungsrechte, Kündigungsschutz oder Datenschutz - vorhandene Gesetze kommen auch bei der Einführung von Industrie 4.0 zum Tragen.«

Basis-Check Industrie 4.0

Wo stehen wir in unserem Betrieb bei Industrie 4.0?

Der **Basis-Check** soll Betriebsräte in die Lage versetzen, die Situation im eigenen Betrieb erkennen zu können: Handelt es sich um Industrie 4.0 oder um Prozesse, die in diese Richtung gehen? Hier zeigen wir einen Auszug.

Der Basis-Check verfolgt folgende Ziele:

- Ein Kennenlernen der Grundkriterien von Industrie 4.0
- Ein Kennenlernen der Prozesse von Industrie 4.0, unabhängig davon, wie diese im jeweiligen Betrieb genannt werden
- Eine allgemeine, nicht branchenspezifische Einschätzung nach Grundkriterien zu Industrie 4.0
- Eine Selbstbewertung durch Eintragen in entsprechende Checklisten
- Einen Anstoß für weitergehende Handlungsschritte und Regelungen

Wo stehen wir mit unserem Betrieb? Sind die folgenden Systeme der Digitalisierung in unserem Betrieb schon vorhanden oder geplant?	vorhanden		geplant	
	ja	nein	ja	nein
Cyber-Physical Systems (CPS)				
Smartphone / Tablet PC Es werden Einzelnen und Gruppen von Beschäftigten Smartphones, Tablet-PCs oder andere Geräte zur Verfügung gestellt. Die Nutzung ist vorgeschrieben und einzuhalten. Sie dienen unterschiedlichen Anforderungen z.B. das Tablet zur Fehlererkennung an Bauteilen.				
Cyber-Physical Production Systems (CPPS)				
Vernetzung von Steuerungsebenen des Produktionssystems vertikal mit betriebswirtschaftlichen Prozessen Permanenter oder an definierten Arbeitsschritten stattfindender Abgleich betriebswirtschaftlicher Daten zur Ermittlung der aktuellen Kosten. Einhalten von Terminvorgaben, Ausschuss, Verbrauch von Ressourcen, Nacharbeit, nicht eingeplante Kosten für den Auftrag (Sonderfahrten), Arbeitsunterbrechungen wegen Wartung, Reparatur, Krankheit usw.				
Smart Factory				
Konzept der Smart Factory (auf Unternehmensebene oder weltweit) Gibt es ein Konzept einer Smart Factory? Wird es im Unternehmen kommuniziert? Findet es sich in Zukunftsvisionen wieder? Ist die Unternehmensstrategie darauf ausgerichtet?				
Internet of Things (Internet der Dinge)				
Identifikation von Objekten durch RFID Der RFID-Chip ist ein winziger Speicherchip, verbunden mit einer kleinen Antenne. Auf ihm werden Informationen gespeichert. Gelesen werden diese Informationen durch Lesegeräte oder Scanner, z.B. in Form elektromagnetischer Wellen. Die erfassten Informationen werden dann an die entsprechende Software übermittelt, dort gespeichert und verarbeitet.				
Identifikation von Objekten durch Sensoren Ein Sensor, auch als Fühler bezeichnet, erfasst physikalische oder chemische Eigenschaften (physikalisch: Wärme, Drücke, Licht, usw.; oder chemisch: pH-Wert, stoffliche Beschaffenheit). Die Größen werden in ein elektrisches Signal umgeformt. Die Abmessungen von Sensoren können im Millimeterbereich liegen, damit sind sie universell einsetzbar.				
Intelligente Logistik (Smart Logistics) Sich selbst organisierende Transportsysteme, die nach Freigabe alle für diesen Auftrag benötigten Teile, Rohstoffe, Betriebsmittel, Vorrichtungen usw. schnell und zuverlässig zur richtigen Zeit an den richtigen Ort bringen. Intelligente Logistik ist mit allen Systemen verbunden und beschafft sich die Daten aus den unterschiedlichen Dokumenten. So sind alle Teilenummern und alle Lagerorte im Logistiksystem hinterlegt, und durch Kommunikation der Fahrzeuge untereinander besorgt das Fahrzeug das Teil, welches gerade dem Lagerort am nächsten ist, frei ist oder noch Kapazität zur Verfügung hat. Alle Aktivitäten werden zwischen den Fahrzeugen „abgesprochen“, sodass ein optimal gesteuerter Prozess die Versorgung der Fertigungsmaschine, des Versands u.a. sicherstellt.				
Standardisierung und Referenzarchitektur				
1. Aufbau einheitlicher Standards über Betriebsgrenzen hinweg Die EDV-Infrastruktur des Unternehmens wird „harmonisiert“, d.h. Software wird den Zulieferern als einheitlicher Standard „auferlegt“. Technische Pflichtenhefte gelten nicht nur für das eigene Unternehmen, sondern auch für die Unternehmen, die in die Lieferkette gehören. Damit steigen z.B. die Anforderungen an Zulieferfirmen.				

Wo stehen wir mit unserem Betrieb? Sind die folgenden Systeme der Digitalisierung in unserem Betrieb schon vorhanden oder geplant?	vorhanden		geplant	
	ja	nein	ja	nein
Ressourceneffektivität und -effizienz, auf den Menschen bezogen				
Entlastung von Routineaufgaben Eine Zielsetzung des Unternehmens ist es, durch den Einsatz von „smarten Lösungen“ die Beschäftigten von reinen Routineaufgaben zu entlasten, die Belastungen zu senken und den so gewonnenen Zeitraum für innovative Tätigkeiten zu nutzen.				
Ressourceneffektivität und -effizienz (Energie und Rohstoffe)				
Reduktion von Rohstoffen Die Reduktion, die Einschränkung des Verbrauches von Rohstoffen, ist ein erklärtes Ziel des Unternehmens. Das gilt besonders für teure oder seltene Rohstoffe. Aber auch die Sammlung und Trennung von „Abfällen“ und die Überprüfung ihrer Wiederverwendbarkeit steht im Fokus. Um das zu erreichen, gibt es Projekte, Arbeitsgruppen, externe Beratung. Um diese Ziele zu unterstützen, werden „smarte“ Technologien genutzt.				
Datensicherheiten				
Sicherheit der intelligenten Produktions- und Dienstleistungssysteme nach innen (keine Gefahren für Mensch und Maschine) Die Zusammenarbeit von Mensch, Produkt und Maschine kann unterstützend sein, aber auch Gefahren bergen. Hier gilt es, Gefährdungen und Risiken für den Menschen zu vermeiden oder besser noch gar nicht erst entstehen zu lassen. Die IT-Sicherheit umfasst die Betriebssicherheit, die die Produktionsanlagen schützt und die dort arbeitenden Menschen, sowie die Informationssicherheit, die Daten und Dienste vor Missbrauch schützt. Dies betrifft technische Daten, Unternehmensdaten, aber auch Daten von Beschäftigten und Kunden.				
Big Data (Verarbeitung großer Datenmengen) Big Data umfasst drei Dimensionen: Umfang (Volume), Geschwindigkeit (Velocity), mit der Datenmengen erzeugt und transferiert werden sowie die Vielzahl (Variety) von Dateiquellen und -typen. Hinzu kommt die Analyse (Analytics) und Auswertung der Daten z.B. zur Erkennung von Mustern und Zusammenhängen.				
Arbeitsorganisation und -gestaltung				
Echtzeitsteuerung verändert Arbeitsinhalte, -umgebung und -prozesse Echtzeitsteuerungen oder Echtzeitsysteme ermöglichen es, in vorgegebenen Zeitfenstern Prozesse und Abläufe anzustoßen, zu überwachen, zu regulieren, abzubrechen u.a.. Im Gegensatz zu Vorgängen, die nur grobe oder unspezifische Anforderungen in Bezug auf den zeitlichen Verlauf stellen, wie das Erstellen von Statistiken, sind Echtzeitsysteme so ausgelegt, dass sie z.B. in Bruchteilen von Sekunden die Anforderung erkennen und „aktiv“ werden. Am Beispiel des selbstfahrenden Autos wird das deutlich. Das Erkennen eines Hindernisses und die Reaktion darauf müssen in Echtzeit, also sofort, erfolgen. Echtzeitsysteme wären dazu geeignet, in den betrieblichen Abläufen den Takt anzugeben und damit die (Zeit-)Autonomie des Menschen aufzuheben.				
Gefährdungsbeurteilung in neuen Mensch-Technik-System-Kooperationen Gefährdungsbeurteilungen benötigen bei den neuen Techniken und der damit veränderten Zusammenarbeit des Menschen mit dieser Technik andere Fragestellungen. Da, wo evtl. eine körperliche Entlastung stattfindet, wächst möglicherweise die psychische Anspannung. Da, wo der Mensch immer mehr fremdbestimmt wird, stellt sich die Frage nach Monotonie und Sinnverlust.				
Ausund Weiterbildung				
Veränderte Kompetenzprofile der MitarbeiterInnen, neue Berufsbilder Werden die sich verändernden Anforderungen an die Kompetenz der Beschäftigten thematisiert? Gibt es z.B. eine Gruppe, in der der Betriebsrat vertreten ist, die sich damit auseinandersetzt und mögliche Maßnahmen diskutiert, sie festlegt und für die Umsetzung verantwortlich ist? Entstehen aus dieser Praxis Vorschläge für neue Berufsbilder, die an die Verantwortlichen für die duale Berufsausbildung (Industrie und Handelskammern, Gewerkschaften) herangetragen werden?				
Lernförderliche Arbeitsorganisation Die Arbeitsorganisation im gesamten Unternehmen ist so gestaltet, dass es dem/der einzelnen Beschäftigten ermöglicht wird, neue Tätigkeiten dazuzulernen, erworbene Tätigkeiten zu vertiefen und sichere Routinen zu erlangen. Das geschieht z.B. durch einen systematischen Arbeitsplatzwechsel, den zeitlichen Spielraum und die methodische Kompetenz erfahrener Beschäftigter, andere anzuleiten und Wissen weiterzugeben, die eigene Kompetenzerlangung durch arbeitsplatznahes Lernen und den Austausch in Gruppen.				
Rechtliche Rahmenbedingungen				
Umgang mit personenbezogenen Daten Personenbezogene Daten werden im Rahmen von Industrie 4.0 einerseits von ArbeitnehmerInnen gesammelt (Arbeitnehmerdatenschutz), andererseits von VerbraucherInnen, die smarte Produkte nutzen und damit eine Vielzahl von persönlichen Daten preisgeben (Verbraucherschutz). Wichtig wären Regelungen wie z.B. die Selbstregulierung auf Unternehmensebene, die Regelung vom Umgang mit personenbezogenen Daten in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen.				

Digitalisierung und Betriebsrat konkret

Eine Auswahl an aktuellen Auswertungen
von Betriebsvereinbarungen

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) im Unternehmen wird heute sehr umfassend in Betriebsvereinbarungen geregelt. Es gibt zahlreiche IKT-Rahmenvereinbarungen sowie Regelungen für Telekommunikationsanlagen, Datenschutz, den Einsatz von Technik im Büro und die Arbeit damit. Die Digitalisierung ist aber nur selten explizit das Thema. Sie wird eher in Kontexten wie Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitszeit, Beschäftigungssicherung in ihren Auswirkungen und Begleiterscheinungen betrachtet und reguliert. Wir haben Literatur zusammengestellt, in denen passende Betriebs- und Dienstvereinbarungen ausgewertet werden.

Maschke, Manuela / Werner, Nils (2015): Arbeiten 4.0 – Diskurs und Praxis in Betriebsvereinbarungen

Reihe: Mitbestimmungsförderung
Report, Nr. 14. Düsseldorf, ISSN:
2364-0413. 30 Seiten

Kurzbeschreibung: Der Report geht der Frage nach, wie der aktuelle politische Diskurs um Arbeiten 4.0 heute bereits in Betriebsvereinbarungen zu finden ist und welche Lösungen in der Praxis existieren. [▶download](#)

Seibold, Bettina / Schwarz-Kocher, Martin (2016): Ganzheitliche Produktionssysteme

Reihe: Study der Hans-Böckler-Stiftung, Reihe Praxiswissen Betriebsvereinbarungen, Bd. 340. Düsseldorf, ISBN: 978-3-86593-248-8. 188 Seiten

Kurzbeschreibung: Durch Reorganisationsprojekte verbreiten sich ganzheitliche Produktionssysteme und Lean-Konzepte in Unternehmen. Es besteht die Gefahr, dass sich die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verschlechtern – wenn sich Betriebsräte nicht um die Einführung und Umsetzung kümmern. Die Auswertung von Betriebs- und Dienstverein-

barungen zeigt die Spannweite der zu regelnden Themen, Spielräume für Betriebsräte und Beschäftigte sowie Aspekte bei der arbeitsorientierten Gestaltung von ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS) und Lean-Konzepten. Betriebliche Fallstudien zeigen neue Herangehensweisen von Betriebsräten. [▶download](#)

Greve, Silke (2016): Cloud Computing

Reihe: Study der Hans-Böckler-Stiftung, Reihe Praxiswissen Betriebsvereinbarungen, Bd. 329. Düsseldorf, ISBN: 978-3-86593-237-2. 90 Seiten

<http://www.boeckler.de/5243.htm?produkt=HBS-006383>

Kurzbeschreibung: Obwohl die cloudgestützte Verarbeitung von Beschäftigtenanfragen ansteigt, bildet sich diese Tatsache nicht in Betriebsvereinbarungen ab. Werden zwingende Mitbestimmungsrechte nicht oder zumindest noch nicht ausgeübt? Daten in Clouds auszulagern kann effizient für das Unternehmen sein, muss aber überprüfbar bleiben. Betriebsräte sollten keinesfalls auf den kontrollierenden Blick und die Ausübung ihrer Rechte verzichten. [▶download](#)

Böker, Karl-Hermann (2017): Beschäftigtenausweise und Kontrollrollen von Beschäftigten

Praxiswissen Betriebsvereinbarungen, Reihe: Study der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 355. Düsseldorf, ISBN: 978-3-86593-264-8. 84 Seiten

Kurzbeschreibung: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten Beschäftigtenausweise, mit denen sie sich eindeutig identifizieren: beim Betreten des Betriebsgeländes, gegenüber dem Sicherheitspersonal auf dem Gelände und an Geräten zur Erfassung von Arbeitszeit und Anwesenheit. Die Auswertung stellt die Regelungen zu Beschäftigtenausweisen in den Fokus. Es wird gezeigt, welche Trends zur Gestaltung bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen.

[▶download](#)

Kiesche, Eberhard (2016): Datenschutz im Konzern der Deutschen Bahn AG

Reihe: Study der Hans-Böckler-Stiftung, Reihe Praxiswissen Betriebsvereinbarungen, Bd. 328. Düsseldorf, ISBN: 978-3-86593-236-5. 82 Seiten

Kurzbeschreibung: 2009 geriet die Deutsche Bahn AG in eine datenschutzrechtliche Krisensituation. Als Konsequenz wurde eine Konzernbetriebsvereinbarung Beschäftigtendatenschutz abgeschlossen und ein Datenschutzmanagementsystem eingeführt. Das Ziel der Publikation ist, die Veränderungen, die im Konzern durch diese Regelungen stattgefunden haben, zu dokumentieren und einzuordnen.

[▶download](#)

Thannheiser, Achim (2015): Mobile Device Management – Mobile Endgeräte verwalten und mehr

Reihe: Betriebs- und Dienstvereinbarungen / Kurzauswertungen. Düsseldorf, ISSN: 1869-3032. 67 Seiten

Kurzbeschreibung: In den Unternehmen wird eine Vielzahl mobiler Geräte, Endgeräteplattformen und Apps genutzt. Mobile Device Management (MDM) ermöglicht, alle mobilen Geräte (Devices) mit sämtlichen Anwendungen und Konfigurationen zentral zu verwalten und zu überwachen. Durch MDM werden die mobilen Geräte transparent, ortbar und auswertbar – was die Idee der Verhaltens- und Leistungskontrolle nahelegt. Erste 21 MDM-Vereinbarungen wurden ausgewertet, die Ergebnisse zusammengestellt. [▶download](#)

Busse, Gerd (2014): Trendbericht: Skill-Datenbanken

Reihe: Betriebs- und Dienstvereinbarungen / Hintergrundwissen. Düsseldorf, 31 Seiten

Kurzbeschreibung: Es existiert eine neue Generation hochkomplexer Personalinformationssysteme mit integrierten Skill-Datenbanken, die sich neben den klassischen Einsatzfeldern der Personalentwicklung und Einsatzplanung etwa für Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen, die längerfristige Personalplanung sowie für die jährlichen Gehaltsanpassungen nutzen lässt. Es besteht die Gefahr eines „schwarzen Mitarbeiterdatenlochs“. [▶download](#)

Greve, Silke / Wedde, Peter (2014): Social-Media-Guidelines

Reihe: Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag, ISBN: 978-3-7663-6372-5. 159 Seiten

Kurzbeschreibung: Die Auswertung von 68 Social-Media-Guidelines und betrieblichen Vereinbarungen zeigt, wie die betrieblichen Akteure das Thema Social Media aufgreifen. Die Untersuchung spricht problematische und gelungene Vorschriften an und gibt Hinweise für die Gestaltung eigener Vereinbarungen. [▶download](#)

Böker, Karl-Hermann / Demuth, Ute (2014):

E-Mail-Nutzung und Internetdienste

3. aktualisierte Auflage. Analyse und Handlungsempfehlungen. Reihe: Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag, ISBN: 978-3-7663-6371-8. 131 Seiten

Kurzbeschreibung: Die Auswertung zeigt die aktuellen Entwicklungen im betrieblichen Umgang mit dem Internet und Gebrauch von E-Mail für die Kommunikation und Arbeit. Neuere Themen sind die zunehmende Bedeutung mobiler Endgeräte und die Nutzung sozialer Medien am Arbeitsplatz. Die Auswertung von 192 betrieblichen Vereinbarungen zeigt, wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen, und gibt Hinweise für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.

►download

Thannheiser, Achim (2014):

Mobile Endgeräte – Handy, Smartphone, Blackberry und Tablet

3. aktualisierte Auflage. Reihe: Betriebs- und Dienstvereinbarungen / Kurzauswertungen. Düsseldorf, ISSN: 1869-3032. 49 Seiten

Kurzbeschreibung: Handy, Smartphone, Tablet und Blackberry sind selbstverständliche Arbeitsmittel. Halten Vereinbarungen, die sich ehemals mit Telefonanlagen und IT-Technik beschäftigten, damit Schritt? Dargestellt werden Regelungen zum Datenschutz, zu Gesundheitsfragen sowie zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Es werden die rechtlichen Grundlagen zur Weiterentwicklung der Vereinbarungen aufgezeigt. ►download

Thannheiser, Achim / Mischewski, Volker (2014):

Telekommunikation: Anlagen und Anwendungen

Reihe: Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag, ISBN: 978-3-7663-6370-1. 161 Seiten

Kurzbeschreibung: Noch vor kurzem war die ISDN-fähige Anlage die Neuerung, die Leistungs- und Verhaltenskontrollen von Beschäftigten ermöglichte. Heute sind es Internettelefonie und Software-basierte Telefonsysteme. Die Probleme für die Interessenvertretungen sind jedoch dieselben geblieben. Über 100 Betriebs- und Dienstvereinbarungen wurden analysiert. Eine Checkliste nimmt die wichtigsten Stichworte auf und gibt einen Überblick über Regelungsmöglichkeiten. ►download

Biewer, Benno (2013): Trendbericht:

Dienstvereinbarungen über E-Government

Reihe: Betriebs- und Dienstvereinbarungen / Hintergrundwissen. Düsseldorf, 72 Seiten

Kurzbeschreibung: Die Einführung der elektronischen Akte, neue Nutzungsformen elektronischer Medien sowie veränderte Organisationskonzepte stellen die Beschäftigtenvertretungen in der öffentlichen Verwaltung vor neue Herausforderungen. In diesem Trendbericht werden zentrale Regelungsbedarfe und -vorschläge vorgestellt. ►download

Vogl, Gerlinde / Nies, Gerd (2013): Mobile Arbeit

Reihe: Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag, ISBN: 978-3-7663-6271-1. 196 Seiten

Kurzbeschreibung: Mobile Endgeräte ermöglichen es, außerhalb der räumlichen und zeitlichen Grenzen des Betriebs zu arbeiten. Allerdings nimmt auch die Reisetätigkeit zu, nicht alles lässt sich über schnelle Datenleitungen regeln. Die Auswertung von 96 Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigt, wie Betriebs- und Personalräte das Thema Mobilität aufgreifen. ►download

Böker, Karl-Hermann / Demuth, Ute (2012):

IKT-Rahmenvereinbarungen

2. Auflage. Reihe: Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag, ISBN: 978-3-7663-6208-7. 152 Seiten

Kurzbeschreibung: Diese Auswertung von 140 betrieblichen Vereinbarungen aktualisiert die Analyse EDV-Rahmenvereinbarungen aus dem Jahr 2003. Sie zeigt Trends und Entwicklungen und gibt Hinweise für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zur Informations- und Kommunikationstechnik. ►download

Handlungshilfen

Wedde, Peter (2016):

Beschäftigtendatenschutz: Rechtlicher Rahmen und Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte

Reihe: MBF Mitbestimmungspraxis, Nr. 3. Düsseldorf, ISSN: 2366-0449. 19 Seiten

Kurzbeschreibung: Im Arbeitsleben führen Smartphones, Tablets, Apps und die Cloud zu Veränderungen der Arbeitsorganisation und der individuellen Arbeitsbedingungen. Die vorliegende Publikation beschreibt, welcher datenschutzrechtliche Rahmen zu beachten ist und wie der Beschäftigtendatenschutz gesichert werden kann. Es gibt Hinweise zur Ausgestaltung von Betriebsvereinbarungen.

►download

Demuth, Ute (2016):

Betriebsräte machen Öffentlichkeitsarbeit in sozialen Medien

Reihe: MBF Mitbestimmungspraxis, Nr. 4. Düsseldorf, ISSN: 2366-0449. 16 Seiten

Kurzbeschreibung: Sind Social Media nutzbringend für die Betriebsratsarbeit? Im vorliegenden Leitfaden werden das Potenzial und mögliche Nachteile ausgelotet. Ausgewählte Praxisbeispiele unterstützen dabei, ein Nutzungskonzept zu entwickeln, das zu den jeweiligen Gremien und ihren Zielen passt.

►download

Böker, Karl-Hermann / Demuth, Ute / Thannheiser, Achim / Werner, Nils (2013):

Social Media – soziale Medien? Neue Handlungsfelder für Interessenvertretungen

Reihe: edition der Hans-Böckler-Stiftung, Betriebliche Mitbestimmung und betriebliche Handlungshilfen, Bd. 281. Düsseldorf, ISBN: 978-3-86593-180-1. 116 Seiten

Kurzbeschreibung: In der Arbeitswelt kommen Web 2.0-Anwendungen in unterschiedlichen Feldern zum Einsatz: Kundenservice, Marketing, Mitarbeitergewinnung, Wissensmanagement, Arbeitsorganisation. Die Handlungshilfe unterstützt betriebliche Interessenvertretungen dabei, sich zu orientieren und wichtige Handlungsfelder ausfindig zu machen.

►download

Kontakt:

Dr. Manuela Maschke
Hans-Böckler-Stiftung
Praxiswissen Betriebsvereinbarungen
betriebsvereinbarung@boeckler.de
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

NGG

GEWERKSCHAFT

