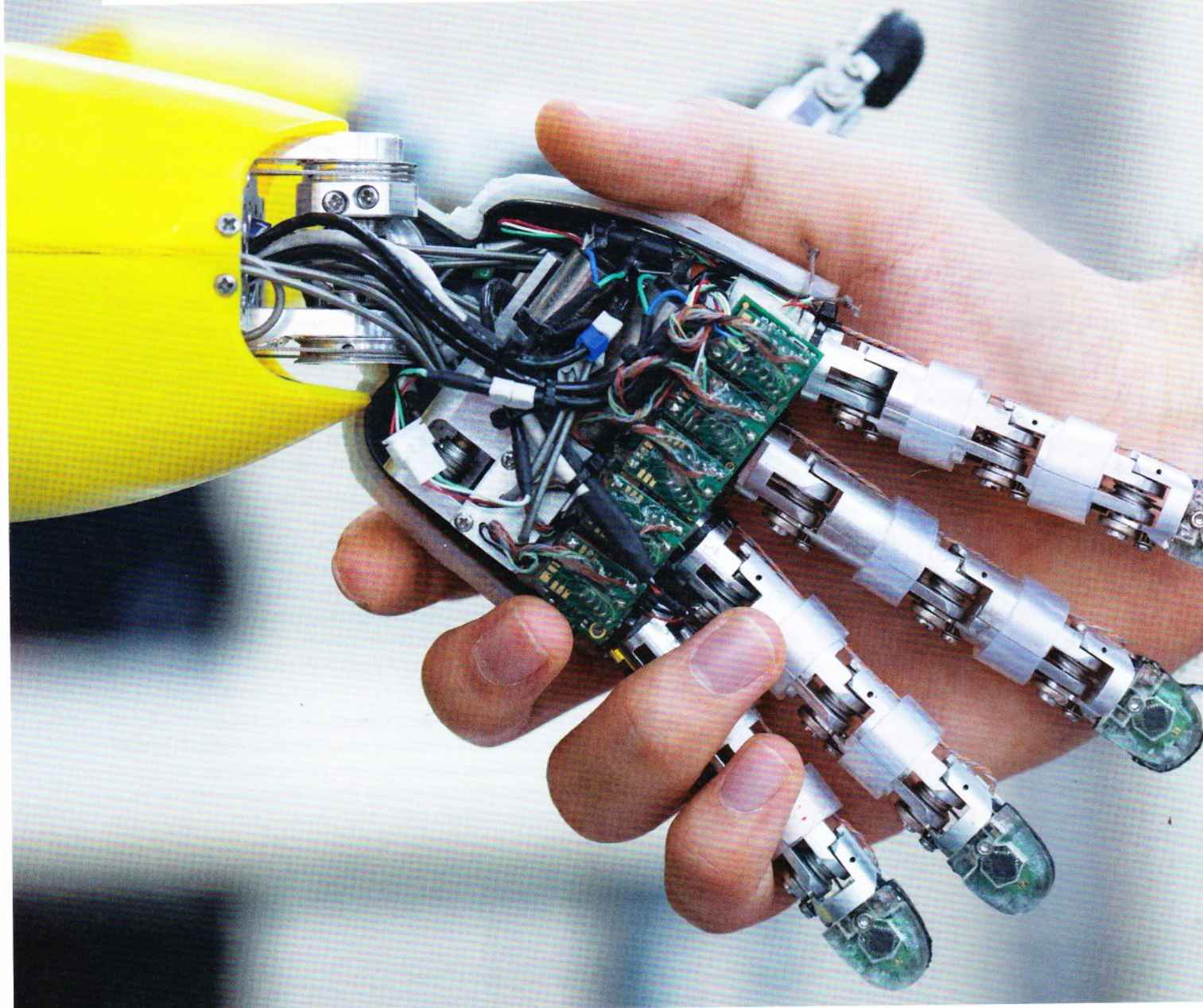


# Trendmonitor Arbeit 4.0

**DIGITALISIERUNG** Sozialforscher, Technikexperten und Managementvordenker sind sich einig: Mit der rasant fortschreitenden Digitalisierung steht die Arbeitswelt vor grundlegenden Veränderungen. Doch wie wirkt sich das auf die Mitbestimmung aus? Experten berichten.

VON CHRISTOF BALKENHOL







**D**as in Deutschland populäre Schlagwort »Industrie 4.0« kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Digitalisierung von Informations-, Kommunikations- und Produktionsprozessen Unternehmen aller Branchen erfassen wird. Neben Industriebranchen wie Maschinen- und Fahrzeugbau sind beispielsweise Banken und Versicherungen, Energieversorger und Touristikunternehmen ebenso betroffen wie das Gesundheitswesen oder die öffentliche Verwaltung. Einerseits ist bereits jetzt zu sehen, wie völlig neue, digitale Geschäftsmodelle etablierte Unternehmen massiv unter Druck setzen. Andererseits werden die Geschäftsprozesse in Unternehmen immer weiter automatisiert und reduzieren damit den Bedarf an Arbeitskräften ganz erheblich. So rechnet die Beratungsgesellschaft McKinsey in einer aktuellen Studie für das europäische Versicherungsgewerbe damit, dass auf absehbare Zeit ein Viertel aller Arbeitsplätze verloren gehen können. Als dritte Komponente verändert sich auch die Arbeitsorganisation in den Unternehmen: Die Digitalisierung macht in vielen Bereichen der »Wissensarbeit« mobiles Arbeiten möglich, Betriebsstrukturen mit festen Arbeitsplätzen und persönlicher Anwesenheit der Mitarbeiter lösen sich zunehmend auf. Alle diese Entwicklungen betreffen Kernelemente der Mitbestimmung wie etwa Beschäftigungssicherung, Gestaltung der Betriebs- und Arbeitsorganisation, Arbeitszeitregelungen oder Leistungs- und Verhaltenskontrolle.

### Standpunkte und Erfahrungen

Welche Erfahrungen machen nun Betriebsräte in der Praxis? Wie weit ist die Digitalisierung bereits fortgeschritten und wie gelingt Betriebsräten eine angemessene Sicherung der Interessen der Beschäftigten? Der Trendmonitor sammelt dazu Standpunkte und Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis.

#### **Martin Bühre; Betriebsrat; Stadtwerke Hannover AG; Hannover**

»Die Digitale Transformation stellt auch unser Unternehmen vor große Herausforderungen. Sind wir doch von unserer DNA her ein klassischer Energieversorger mit hoher Wertschöpfungstiefe und starker Eigenerzeugung mit konventionellen Kraftwerken. Durch das Wegbrechen uns wichtiger Geschäftsfelder wird

### DARUM GEHT ES

- 1.** Betriebsräte unterschiedlicher Branchen suchen geeignete Ansätze, um für ihre Arbeit Klarheit und Orientierung im digitalen Wandel zu gewinnen.
- 2.** Leitplanken für die Ausgestaltung von Arbeit 4.0 sind notwendig und müssen erarbeitet werden.
- 3.** Angesichts vieler Unwägbarkeiten bei der Auswirkungen der Digitalisierung scheint dies ein empfehlenswerter Weg.



es für uns überlebensnotwendig, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und die Arbeitsbedingungen in der digitalen Arbeitswelt so zu gestalten, dass Beschäftigung erhalten und gute Arbeit gesichert und gestärkt wird. Das Thema ›mobiles Arbeiten‹ als ein Baustein von vielen, haben wir im März bereits in einer Betriebsvereinbarung mit dem Unternehmen zukunftsweisend beschrieben. Wie sich die zu erwartenden grundlegenden Veränderungen der Umfeld-Bedingungen auf die künftige Arbeitswelt der Stadtwerke Hannover (enercity) auswirken können, bearbeitet der Betriebsrat gerade in einem eigenen Projekt. Ziel ist es, mit dem Arbeitgeber in diesem Jahr Verhandlungen für einen Vertrag zur Zukunfts- und Beschäftigungssicherung zu führen, der den Beschäftigten einerseits Sicherheit, andererseits den notwendigen Veränderungen einen Rahmen geben soll. Dieser notwendige Veränderungsprozess muss von einer veränderungsfreundlichen Unternehmenskultur begleitet werden. Diesen Weg können wir daher nur alle gemeinsam gehen – eine Riesenaufgabe, der man nicht ausweichen kann.«

**Marcus Hanke; Betriebsrat; Finanz Informatik GmbH & Co. KG; Hannover**

»Die Digitalisierung wird umfassender unser Leben verändern, als wir jetzt absehen können. Ganze Berufszweige könnten verschwinden, andere neu entstehen (zum Beispiel Einzelhandel versus Versandhandel). In der Regel werden die neuen Arbeitsplätze aber nicht dort entstehen, wo die alten Arbeitsplätze verloren gehen. Daher haben wir als Betriebsräte und Gewerkschafter die Aufgabe, für einen Ausgleich zu sorgen. Das können umfassende Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte sein, aber auch eine andere Bezahlung der sozialen Sicherungssysteme, wie eine Art Maschinen- oder Gewinnbesteuerung, die in soziale Sicherungssysteme geleitet wird und damit eine gesicherte Grundversorgung finanziert. Prinzipiell müssen sich Beschäftigte darauf einstellen, größere Flexibilität in ausgeübten Tätigkeiten zu haben. Die ›Kreativität‹ hat in die Informationstechnologie Einzug gehalten, es werden künftig immer weitere, auch bisher Menschen vorbehaltene Aufgaben (automatisierte Bildbearbeitung, Überwachung, Stichwort Drohnen etc.) an datenverarbeitende Systeme und Programme wie Hard- und Software ausgelagert! ›Der digitale Epochenwandel eröffnet ökonomische

und gesellschaftliche Chancen, die es nie vorher gegeben hat. Er ist tatsächlich unvorhersehbar und unkontrollierbar. Doch nur wir selbst entscheiden, was uns möglich ist.« (Frank Schirmmacher, 1959; † 2014).«

**Jürgen Kallmeier; Gesamtbetriebsrat; T-Systems International GmbH; Bonn**

»Die Deutsche Telekom rechnet künftig mit Jobverlusten durch die Digitalisierung, das konnte man kürzlich in der Presse lesen. Mit dieser Entwicklung steht die Telekom bei weitem nicht allein. Die Unternehmen und auch wir Betriebsräte und die Gewerkschaften müssen darauf Antworten finden. Persönlich denke ich, dass die langfristige Auswirkung in ihrer Gesamtheit auf Unternehmen, Organisation, Führung, Beschäftigte, Prozesse und letztlich auch für die Mitbestimmung heute noch nicht absehbar ist. Einen Vorgeschmack auf mögliche Auswirkungen geben derzeit grob angelegte Veränderungsprogramme in unserem und auch in anderen Unternehmen. Wir stehen als Gesamtbetriebsrat derzeit mitten in einem fundamentalen Veränderungsprozess und hoffen, dass es uns gelingt, weiterhin ›gute Arbeit‹ für unsere Beschäftigten zu sichern. Dabei müssen wir uns mit neuartigen Managementkonzepten auseinandersetzen und durch gesicherte Leitplanken einer ›Entgrenzung der Arbeit‹ entgegenwirken. Wir müssen Rahmenbedingungen schaffen, die eine Balance von Arbeit und Leben gewährleisten. In einer GBR-Workshop haben wir dazu unter der Leitfrage ›Wie arbeiten wir heute und wie könnten wir zukünftig arbeiten?‹ fünf Aktionsfelder für die betriebliche Interessenvertretung erarbeitet: Prozesse und Tools, Qualifizierung und Wissen, Kondition, Organisation und Methoden, Regelung und Mitbestimmung.«

**Ingo Kübler; Referent Gesamtbetriebsrat; Mahle GmbH; Stuttgart**

»Arbeiten 4.0 ist bei Amazon zu besichtigen. Die Beschäftigten steuern, kontrollieren, optimieren sich mit digitalen Hilfsmitteln vollständig selbst und gegenseitig. Kapitalistische Träume werden wahr. Soziale Verhältnisse werden aber nicht zwischen Mensch und Roboter, sondern zwischen Menschen verhandelt. Auch bei der Arbeit 4.0 oder Industrie 4.0, deren öffentliche Diskussion viel dramatischer ist, als die betriebliche Wirklichkeit. Betriebsräte sollten



sich nicht von großspurigen Revolutionsbegriffen einschüchtern lassen. Es gilt, wie bisher, bei maßgeblichen Veränderungen Nachteile für die Beschäftigten zu ermitteln und diese mittels eines Interessenausgleichs oder Sozialplans zu verhindern oder auszugleichen. Über 20 Jahre in der Produktion: KVP, Kaizen, 5S, Kanban, Flow-Line, Lean-Production-Wellen und andere Rationalisierungsprojekte. Sollen die Beschäftigten und Betriebsräte noch Angst vor Veränderungen in den Werkhallen haben? Individualisierte Produkte erfordern eine dezentralere Produktionssteuerung, was neue Formen der Kommunikation bedeutet, inklusive mobiles Arbeiten und noch mehr entgrenzte Arbeitszeiten. Nicht die Industrie

## »Betriebsräte sollten sich nicht von großspurigen Revolutionsbegriffen einschüchtern lassen. Es gilt, wie bisher, bei maßgeblichen Veränderungen Nachteile für die Beschäftigten abzuwehren.«

INGO KÜBLER

wird zur Wissensgesellschaft, sondern das Wissen wird industrialisiert, Kommunikation automatisiert. Langfristig werden viel mehr Tätigkeiten im klassischen Angestelltenbereich wegfallen oder dadurch, dass Arbeitsvorgänge digitalisiert und zerteilt und dann via Crowdworking billig outgesourct werden.

Wenn Betriebsräte nicht genau wissen, was auf sie zukommt, sollten sie – neben dem unvermeidlich täglichen Kleinkrieg – eine Konzentration auf wenige, strategische Themen

versuchen. Das wären zum Beispiel die Themen Arbeitszeit und Arbeitsprozesse, sprich, was wird wie gearbeitet. Der grundlegende Schritt für Solidarität ist stets, die Betroffenen zu beteiligen. Auf welchen Wegen, mit welchen Mitteln auch immer.«

**Philipp Schumann; Gesamtbetriebsrat; Thomas Cook AG; Oberursel**

»Digitalisierung führt insbesondere durch bessere Kommunikationstechnik dazu, dass Standorte nicht mehr so bedeutsam sind. In »virtuellen Teams« kann ohne große technische Hürden standortübergreifend zusammengearbeitet werden. Natürlich führt dies zu neuen Herausforderungen für uns Betriebsräte, beispielsweise ändern sich Arbeitszeiten und Vorgesetzte sind nicht mehr vor Ort. Technik entwickelt sich rasant weiter. Betriebsvereinbarungen haben dadurch oft eine kürzere Lebensdauer. Betriebsräte müssen technisch auf dem Laufenden bleiben. Rationalisierung und der damit verbundene Arbeitsplatzabbau werden durch moderne Kommunikationsanlagen mit integrierter Telefonie, E-Mail, Instant Messaging (Nachrichtensofortversand, Anmerk. der Redaktion) und Scanlösungen (digitales Erfassen, Verarbeiten und Verteilen von Dokumenten, Anmerk. der Redaktion) gefördert. Standortsicherung und Arbeitsplatzsicherung sind somit besonders wichtig für uns. International aufgestellte Unternehmen – wie die großen Touristikkonzerne – nutzen diese Möglichkeiten, um über Ländergrenzen hinweg die Arbeit zu verbinden. Mitbestimmung wird dadurch schwierig, denn das Gesetz macht an der Grenze halt. Andererseits wünschen sich die von uns vertretenen Kolleginnen und Kollegen – insbesondere die jüngeren – ein modernes Arbeitsumfeld und die damit verbundenen Annehmlichkeiten. Mobiles Arbeiten, »bring your own device« und eine freie Arbeitseinteilung sind Beispiele dafür. Als Betriebsrat die neuen Konzepte zu kennen und zu verstehen, um mit den Veränderungsprozessen Schritt zu halten, ist eine große Herausforderung und erfordert ein außerordentliches Engagement und eine Offenheit dafür, sich mit neuen Dingen auseinanderzusetzen.«

**Gerhard Schlauer; Gesamtbetriebsrat DB Mobility Logistics AG; Berlin**

»Um die Antwort vorwegzunehmen: Die Arbeitswelt 4.0 braucht mehr Mitbestimmung

Zum Schwerpunkt der AIB 7-8/2016 empfiehlt Ihnen die AIB-Redaktion diese Seminare im Jahr 2016:

**ver.di b+b**  
**Organisation des Datenschutzes im Betriebs-/ Personalratsbüro**  
 16.11. – 18.11. Berlin  
 23.11. – 25.11. Steinbach  
 ▶ [www.verdi-bub.de/2201](http://www.verdi-bub.de/2201)

**IG Metall**  
**Mitbestimmung und Betriebsratshandeln**  
 In den IG Metall-Bildungszentren  
 4.9. – 9.9. Sprockhövel\*  
 11.9. – 16.9. Bad Orb  
 11.9. – 16.9. Beverungen  
 18.9. – 23.9. Berlin  
 \*mit Kinderbetreuung  
 ▶ [www.igmetall.de/seminare](http://www.igmetall.de/seminare)

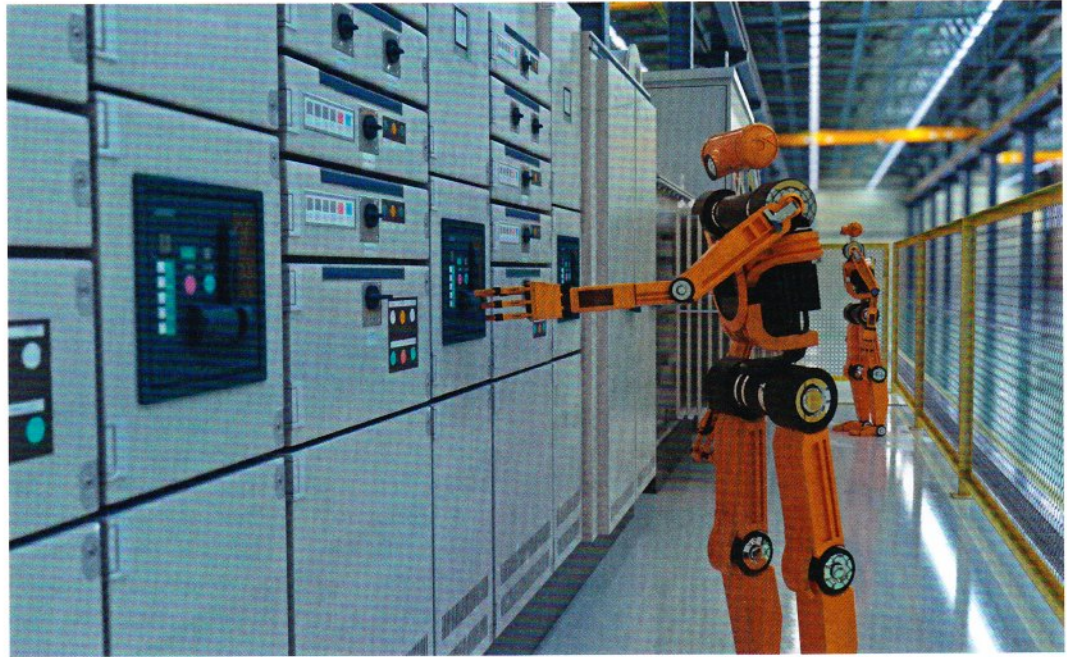
**DGB Bildungswerk Bund**  
**Forum Arbeitnehmerdatenschutz 2016**  
 Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte  
 2.11. – 4.11. Hattingen  
 Im DGB Tagungszentrum  
 ▶ [www.betriebsratsqualifizierung.de/seminar/316493046](http://www.betriebsratsqualifizierung.de/seminar/316493046)

**IG BCE BWS GmbH**  
**Der gläserne Arbeitnehmer – Datenschutz im Unternehmen**  
 27.11. – 2.12. Haltern am See  
 ▶ [www.igbce-bws.de/Seminarthemen/EDVUndDatenschutz](http://www.igbce-bws.de/Seminarthemen/EDVUndDatenschutz)

Weitere Seminare finden Sie unter: [www.arbeitsrecht.de/seminare](http://www.arbeitsrecht.de/seminare)



Die Fabrik der Zukunft kann schon morgen Realität sein. Betriebsräte nehmen die Herausforderung an und entwickeln Ideen dazu.



und Beteiligung als zurzeit häufig praktiziert wird. Die Digitalisierung stellt uns Betriebsräte vor zwei zentrale Aufgaben:

Erstens gilt es, die Arbeit und ihre Rahmenbedingungen angesichts der Nutzung neuer Medien und Verfahrenstechniken im Sinne der Beschäftigten zu gestalten. Diese Aufgabe ist wahrlich nicht neu, vielmehr gehört sie zu den ureigenen Verantwortlichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung. Allerdings ist selbstdisponiertes, mobiles Arbeiten heute überall und zu jeder Zeit möglich. Betriebsräte müssen die zeitliche und örtliche Flexibilität des mobilen Arbeitens so gestalten, dass sie nicht mit einer Entgrenzung und eigenen Ausbeutung der Beschäftigten einhergeht. Ferner: Fragen zum Datenschutz werden immer wichtiger.

Zweitens birgt die digitale Arbeitswelt Chancen und zugleich Herausforderungen für die Betriebsratsarbeit an sich. Wir sind vor wegweisende Fragen gestellt, auf die wir Antworten finden müssen: Wie bleiben wir handlungsstark und organisationsfähig? Wie lassen sich die neuen technischen Möglichkeiten für unsere tagtägliche Arbeit nutzen? Aber auch ganz grundsätzlich: Was ist ein Betrieb, wenn im Zuge von Outsourcing und Rationalisierung Co- und Clickworker Tätigkeiten ausüben, die bis vor kurzem von der eigenen Belegschaft verrichtet wurden? Wie bleibt der Kontakt zwischen Belegschaft und Betriebsrat aufrecht, wenn die Mitarbeiter nicht mehr im Betrieb arbeiten? Wie können partizipative

Elemente genutzt werden, um Mitarbeiter für mehr Mitbestimmung zu begeistern?

Im DB Konzern beschäftigt sich seit geraumer Zeit ein breites Expertennetz mit der Frage, wie die ›Arbeitswelten 4.0‹ aussehen und gestaltet werden können. Gegenwärtig diskutiert eine Arbeitsgruppe intensiv über die Zusammenarbeit der betrieblichen Interessenvertreter. Aus den ersten Ideen wurde der Prototyp ›Mitbestimmung plus‹ entwickelt. Der Arbeitgeber, die Arbeitnehmer, aber auch alle Beschäftigte sind aufgerufen, Impulse für die Interessenvertretung in der Arbeitswelt 4.0 zu liefern. Das Anliegen ist die Weiterentwicklung der Mitbestimmung auf Augenhöhe.«

**Kai Specht; Betriebsrat;  
Postbank Systems AG; Bonn**

»Die kollektive Interessenvertretung steht nach meiner Meinung vor gravierenden Herausforderungen im Rahmen der Digitalisierung. Die Elemente der klassischen Mitbestimmung sind auf eine ›kollektive/gemeinschaftliche‹ Mitbestimmung ausgelegt. Die Interessenlagen und Wertvorstellungen von Beschäftigten werden hingegen zunehmend individueller, heterogener und granularer. Gleichzeitig steigt die Veränderungsgeschwindigkeit sowohl in der technischen Entwicklung als auch in einer zunehmend dynamisch vernetzten Arbeitswelt. Um in dieser Dynamik Themen als Betriebsrat managen zu können, bedürfte es meines Erach-



ten in der Betriebsverfassung mehr Elemente, die dieser Entwicklung gerecht werden. Hierzu zählen für mich insbesondere Themen wie Kommunikation, Konfliktmanagement, Mediation und der Einsatz alternativer Methoden für einen aktiven Kontakt mit den Beschäftigten. Da diese Themen in der Betriebsverfassung allerdings nicht verankert sind, gerät der Betriebsrat in der Praxis – je nach Haltung der Beteiligten sowohl im Betriebsrat als auch im Management – schnell an seine Grenzen. Insbesondere dann, wenn überdies die Devise vertreten wird, der Betriebsrat dürfe nicht durch einseitige Handlungen in die Leitung des Betriebs eingreifen (vgl. § 77 Abs. 1 Satz 2 BetrVG). Ich vertrete daher den Standpunkt, dass es insbesondere in Unternehmen der ›Wissensarbeit‹ von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängig sein wird, ob sich junge und kompetente Menschen künftig für Tätigkeiten in Mitbestimmungsorganen gewinnen lassen und ob das Thema ›Mitbestimmung‹ überlebt (und nicht nur in ›Krisenzeiten‹ für die Belegschaft von Interesse ist).«

#### Marcel Witt; Referent Konzernbetriebsrat und Europaforum der TUI AG; Hannover

»Auch bei der TUI AG und ihren Konzerngesellschaften hat durch die zunehmende globale Digitalisierung und dem damit einhergehenden mobilen Arbeiten Industrie 4.0 Einzug erhalten. So wurde und wird durch den wachsenden Anteil an Onlinebuchungen ein gewisser Druck auf die klassischen Reisebüros und somit auch auf die Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter aufgebaut. Durch neue Bürokonzepte und die gute Beratung am Kunden, die durch den unübersichtlichen Dschungel der Internetangebote führt, konnte man allerdings gegensteuern. Aber auch die Arbeit außerhalb der Reisebüros wird zunehmend durch internationales, digitalisiertes Arbeiten sowie durch die Arbeit in Matrixorganisationen und in virtuellen Teams geprägt. So verschwimmt mit der Trennung des disziplinarischen und fachlichen Weisungsrechts, vor allem bei länderübergreifender Tätigkeit, das Verständnis und die Anwendung von lokalen gesetzlichen und betrieblichen Arbeitnehmerrechten. Entsprechend wird es auch für die zuständigen Mitbestimmungsgremien immer schwerer, ihre betriebsverfassungsrechtlichen Kernaufgaben, wie die Gestaltung der Betriebs- und Arbeitsorganisation, die Leistungs-

und Verhaltenskontrollen, Regelungen zur Arbeitszeit etc. wahrzunehmen. Hier ist meines Erachtens auch der im BetrVG verwendete Betriebsbegriff nicht mehr zeitgemäß.

Des Weiteren bedarf es sowohl einer besonders intensiven Kommunikation und Betreuung der Mitarbeiter durch die Mitbestimmungsgremien als auch der Führungskräfte und sogenannten Matrixmanager durch die Konzern- und Geschäftsführung, um auch künftig die Einhaltung von Arbeitnehmerrechten zu gewährleisten.«

#### Auf der Suche nach Orientierung – ein Fazit

Der Tenor ist eindeutig, die im Trendmonitor befragten Interessenvertreter sind sich einig: Digitalisierung betrifft Unternehmen in allen Branchen und wird in den Betrieben zu grundlegenden Veränderungen führen. Das wird sowohl die Geschäftsmodelle als auch die Unternehmensorganisation betreffen und hat unter anderem erhebliche Auswirkungen auf Arbeitsvolumen, auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen und auf Arbeitszeitmodelle. Der Trendmonitor macht deutlich, dass das digitale Zeitalter die Betriebsräte bei der Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen vor erhebliche Herausforderungen stellt. Die klassischen Instrumente des BetrVG sind offenbar nur bedingt geeignet, um Mitarbeiterinteressen angemessen zu schützen. Das gilt vor allem in solchen Unternehmen, die derzeit im Dreiklang aus Globalisierung, Digitalisierung und Dynamisierung massive Veränderungsprozesse durchlaufen.

Betriebsräte sind auf der Suche nach geeigneten Ansätzen, um für die Arbeit der Mitbestimmungsgremien Klarheit und Orientierung im digitalen Wandel zu gewinnen. So berichten Betriebsräte der T-Systems, der DB Logistics und der Stadtwerke Hannover in diesem Zusammenhang von Projekten innerhalb der betrieblichen Mitbestimmung, um Leitplanken für die Ausgestaltung von Arbeit 4.0 in ihren jeweiligen Unternehmen zu erarbeiten. Angesichts vieler Ungewissheiten und Unwägbarkeiten hinsichtlich der konkreten Auswirkungen der Digitalisierung erscheint genau das zur Nachahmung ausdrücklich empfehlenswert. ◀



**Dr. Christof Balkenhol,**  
Betriebswirt, Geschäftsführer  
Matrix GmbH, München.  
[C.Balkenhol@matrix-partners.de](mailto:C.Balkenhol@matrix-partners.de)



#### Schöne neue Arbeitswelt

Lothar Schröder / Hans-Jürgen Urban  
(Hrsg.)

**Gute Arbeit Ausgabe 2016**  
Digitale Arbeitswelt - Trends und  
Anforderungen  
2016. 410 Seiten, gebunden  
€ 39,90  
ISBN: 978-3-7663-6459-3

[www.bund-verlag.de/6459](http://www.bund-verlag.de/6459)



[kontakt@bund-verlag.de](mailto:kontakt@bund-verlag.de)  
Info-Telefon: 069/79 50 10-20