

IMU-Akzente

Beratung · Forschung · Seminare

Nr. 26 · September 2017

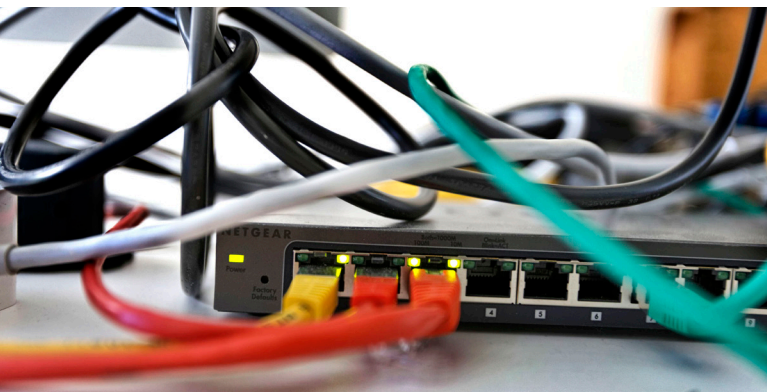


Digitalisierung betrifft... IT und Arbeitsorganisation gleichermaßen!

Das Schlagwort Digitalisierung prägt derzeit die Diskussion um ‚Gute Arbeit‘ mit Blick auf die Arbeitsgestaltung und Arbeitsbedingungen. Das Thema schlägt in vielen Facetten in den Betrieben auf – wie, das erläutern Willi Ruppert, Eckhard Domnik und Martin Schwarz-Kocher als Berater des IMU Instituts:

Was versteht man unter Digitalisierung von Wirtschaft und Arbeit, was treibt gerade Veränderungen in den Betrieben an?

Willi: „Digitalisierung beschreibt eine neue Stufe der Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) zur Unterstützung von Arbeits- und Wirtschaftsprozessen. Ermöglicht wird diese neue Stufe der IKT aufgrund der enormen technischen Weiterentwicklung, insbesondere der Sensortechnik, der Bilderkennung (Computer Vision), der weltweiten Vernetzung durch das Internet und durch Künstliche Intelligenz (KI). Damit wird es möglich, ein immer perfekteres virtuelles Abbild der Arbeits- und Wirtschaftsprozesse zu erzeugen. In dieser virtuellen Realität (VR) können dann Arbeitsprozesse und Geschäftsverläufe analysiert, simuliert und gesteuert werden.“



Eckhard: „Um mal ein Beispiel zu nennen: Früher waren Roboter für ihre Umwelt blind. Aus Sicherheitsgründen mussten sie deshalb in Käfigen eingehaust werden. Eine direkte Zusammenarbeit mit Menschen war so nicht möglich. Heute können die kollaborativen Leichtbauroboter

ein komplettes virtuelles Abbild ihrer Umgebung generieren. Damit können sie sich autonom bewegen und direkt mit Menschen zusammenarbeiten. Sobald der Mensch dem Roboter zu nahe kommt, stoppt dieser. Damit wird eine neue Form der Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine möglich: Der Roboter kann beispielsweise schwere Teile an den Montagearbeitsplatz heben und standardisierte Montageschritte durchführen. Die Beschäftigten übernehmen dann direkt am Arbeitsplatz die komplexeren Montageschritte.“

Martin: „Andere Beispiele für solche Cyber-physischen-Systeme (CPS) finden wir z. B. bei der Überwachung und Wartung von Maschinen und bei der kompletten Auftragssteuerung von Fabriken. Aber auch Verwaltungsprozesse unterliegen dem digitalen Wandel. ERP-Systeme wie SAP haben schon lange ein digitales Abbild der Organisationswirklichkeit erzeugt. Hier ergeben sich die neuen Digitalisierungseffekte vor allem durch deren Verknüpfung mit dem Internet. Geschäftsbeziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern können so direkt ohne oder mit deutlich weniger menschlicher Beteiligung abgewickelt werden. Internethandel, Cloudcomputing, Fernwartung und Shared Service Center sind Stichworte, die in diesem Zusammenhang auftauchen.“

Was bedeutet dies dann für die Beschäftigten und ihre Arbeitsbedingungen?

Eckhard: „Aktuell am stärksten betroffen sind die Beschäftigten im Handel, bei Banken und Versicherungen. Über Internetportale können Kundinnen und Kunden Bestellungen, Versand- und Lageraufträge, ja z.T. auch direkt Produktionsaufträge auslösen, ohne dass Beschäftigte eingreifen müssen. Ähnlich bei Banken und Versicherungen, bei denen viele ihre Geldtransaktionen zuhause am PC abwickeln. Inzwischen treffen die IT-Systeme aber auch eigenständige Finanzentscheidungen. So wird z.B. in vielen Banken schon die Kreditwürdigkeit von Kunden bis zu fünfstelligen Kreditanfragen automatisch durch die Banksoftware geprüft. Das alles hat in diesen Branchen

zu gravierendem Personalabbau geführt. Ein Prozess, der noch lange nicht abgeschlossen ist.“

Martin: „Ähnliche Entwicklungen erwarten wir in Zukunft auch im administrativen Bereich der Industriebetriebe. Aber auch in der Logistik und im Produktionsbereich wird es zu großen Veränderungen kommen. Da die CPS auch in der Lage sind, intelligente Entscheidungen zu treffen, werden von diesen Rationalisierungskonzepten nicht nur einfache Tätigkeiten betroffen sein. In vielen Fällen wird sich deshalb die Mensch-Maschinen-Schnittstelle verändern. Außerdem ermöglicht das virtuelle Abbild der Arbeitsprozesse neue, fast unbegrenzte Möglichkeiten der Arbeitskontrolle. Beide Effekte können in der betrieblichen Umsetzung gestaltet werden. Sie müssen sogar mitgestaltet werden, um eine gravierende Verschlechterung der Arbeitsbedingungen zu verhindern.“

Was können die Betriebsräte da tun, auf welche Rechte können sie sich stützen?

Eckhard: „Ein virtuelles Abbild der Wirklichkeit erzeugen heißt vor allem eines: Unmengen von Daten müssen erfasst, gespeichert und ausgewertet werden. Da all diese Daten aber auch zur Verhaltens- und Leistungskontrolle der Beschäftigten genutzt werden können, greift hier der starke § 87.1 Punkt 6 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG): Vor Einführung solcher Systeme muss die Unternehmensleitung eine Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat abschließen. Das ermöglicht Diskussionen und Kompromisse auch über die arbeitspolitischen Auswirkungen der Systeme.“

Martin: „Ja das ist ein ganz wichtiger Punkt. Denn leider bietet das BetrVG nur wenige Ansatzpunkte und Mitbestimmungsrechte für den Betriebsrat, um direkt Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation zu nehmen. Die Einflussnahme kann gelingen, wenn der Betriebsrat bei den Verhandlungen zur Betriebsvereinbarung eine klare Gestaltungsstrategie umsetzt. Wenig hilfreich sind Regelungen, die nur formal Leistungs- und Verhaltenskontrolle ausschließen. Denn die KI gestützten Auswertungen in der virtuellen Datenwelt können nicht mehr kontrolliert werden. Rechtlich durchsetzbare und ausführliche Kontrollvereinbarungen, die Datensparsamkeit, Zweckbindung und BR-Beteiligung bei jeder Auswertung beinhalten, würden aber vermutlich die meisten Digitalisierungsanwendungen unmöglich machen. Deshalb müssten beide Betriebsparteien ein Interesse an einer gemeinsamen arbeitspolitischen Gestaltungslösung haben, bei der dann der Betriebsrat die notwendige Datenerfassung einfacher genehmigen kann. Gegebenenfalls schließt das Regelungen zur Datenerfassung ein, bei denen der Bezug der Daten zu den Beschäftigten nicht mehr herstellbar ist, also durch Anonymisierung oder Pseudonymisierung. Denn

eigentlich benötigt der Arbeitgeber eher Prozessdaten als auf konkrete Personen bezogene Daten.“

Willi: „Auch hier ein kleines Beispiel: Ein Maschinenbauer möchte mit der Software FELIOS alle Montageschritte im Arbeitsprozess erfassen, um die Qualität der Plandaten zu erhöhen. Der Arbeitgeber hat eine Betriebsvereinbarung (BV) vorgeschlagen, in der formal jede Verhaltens- und Leistungskontrolle durch FELIOS ausgeschlossen wird. Dem Betriebsrat war das zu wenig. Er befürchtet, dass nicht angemessene Planzeiten zur Leistungsverdichtung führen werden. In den Verhandlungen zur BV fordert er deshalb ein transparentes Konzept zur Planzeitermittlung mit einer Beteiligung des Betriebsrats und mit einem Reklamationsrecht für die Beschäftigten. Unter diesen Bedingungen wäre er mit der vorgeschlagenen BV einverstanden.“

Eckhard: Häufig werden neue Technologien, neue Software eingeführt, ohne dass ihre umfassenden Konsequenzen den Betriebsräten aufgezeigt werden. Erkennen Betriebsräte die Digitalisierungs-Strategie des Arbeitgebers und können sie eine eigene Digitalisierungsstrategie entwickeln und dagegen setzen? Das sind die Herausforderungen, vor denen die Betriebsratsgremien aktuell stehen. Und damit sind es die Themen, die unsere Arbeit im IMU bestimmen.“

Kontakt: Willi Ruppert, wruppert@imu-institut.de

Eckhard Domnik, edomnik@imu-institut.de

Dr. Martin Schwarz-Kocher, [mschwarz-kocher@imu-institut](mailto:mschwarz-kocher@imu-institut.de)

Die enge Verknüpfung von IT-/Datenschutz mit Fragen der Arbeitsorganisation und ‚Guter Arbeit‘ diskutieren wir mit Betriebsräten und IG-Metall-Vertreter_innen am 22.2.2018 bei einer Fachtagung im Literaturhaus Stuttgart. Termin vormerken – genauere Informationen zur Veranstaltung folgen.

► Digitalisierung im Kfz-Gewerbe – eine Branche verändert ihr Gesicht

Die klassischen Autohäuser und Kfz-Werkstätten stehen seit einigen Jahren vor gravierenden Veränderungen: Nicht nur die Fahrzeuge sind zunehmend „digitalisiert“. Im Gebrauchtwagenhandel sind Internetplattformen zu einer starken Konkurrenz geworden, im Neuwagenhandel nehmen (Online-)Direktvertrieb und Fahrzeugportale dem klassischen Autohaus die Butter vom Brot, Versicherungs-Apps verändern die bisherige Schadensregulierung und in der Kfz-Werkstatt findet die Fehlersuche digital und die Reparatur in absehbarer Zeit mit Hilfe von Datenbrillen und Virtual Reality statt. Gleichzeitig sind neue Anbieter wie Autohaus 24 oder Sixt-Neuwagen im Wettbewerb angetreten. Damit ändern sich Handel und Service, die klassischen Geschäftsfelder der Kfz-Betriebe. Die neuen Wettbewerber und die hohe Transparenz bei den Preisen

führen zu einem starken Preisdruck, der die bisherigen Geschäftsmodelle der Autohäuser mittelfristig in Frage stellt. Alles in allem verändern sich mit der Digitalisierung sowohl der Autohandel (Autohaus 4.0 und Autoportale im Internet) als auch die Kfz-Werkstätten (Service 4.0). Damit verändern sich für viele Beschäftigte in Verkauf und Service die Tätigkeitsprofile, die Arbeitsbedingungen und die Kompetenzanforderungen. Die hohe Qualifikation und die Motivation der Beschäftigten sind große Stärken des Kfz-Gewerbes. Die Beschäftigten fördern die enge Kundenbindung als Erfolgsfaktor. Bei den anstehenden Veränderungen werden damit die Fachkräftesicherung, die Personalentwicklung und die Ausbildung zu wichtigen Zukunftsthemen der Branche. Eine weitere Herausforderung besteht in der Stärkung der Tarifbindung, die zu besseren Arbeitsbedingungen, geregelteren Arbeitszeiten und letztlich auch zu höheren Entgelten beiträgt. Eine „besser statt billiger“-Strategie ist aus Sicht von Branchenexperten notwendig, um die Marktfähigkeit und damit auch die Arbeitsplätze in Betrieben des Kfz-Gewerbes zu sichern.

Projektveröffentlichung „Kraftfahrzeug-Gewerbe in Deutschland. Entwicklungstrends und Herausforderungen, Branchenreport 2017“ (pdf im Internet)

Kontakt: Dr. Jürgen Dispan, jdispan@imu-institut.de

► Digitalisierung und Industrie 4.0 – neue Herausforderungen für Betriebsräte

Wie verändert sich die Arbeit in der Produktion durch Digitalisierung und Industrie 4.0? In der wissenschaftlichen Diskussion wird dies derzeit noch breit diskutiert – die Erwartungen der Experten breiten die Spanne zwischen „Werkzeugszenarien“ und „Automatisierungsszenarien“ auf – nutzen die Beschäftigten die Möglichkeiten der neuen Systeme zur Arbeitserleichterung, oder werden sie zunehmend durch Technologien gesteuert und kontrolliert? In der Praxis wird eine weite Verbreitung von Industrie 4.0 noch Jahre bis Jahrzehnte brauchen. Trotzdem müssen sich Betriebsräte heute schon damit auseinandersetzen, jetzt werden neue Technologien wie beispielsweise Datenbrillen oder „Schicht-Doodle“ eingeführt, und schon jetzt müssen Arbeitsbedingungen im Sinne der Beschäftigten und im Sinne ‚Guter Arbeit‘ gestaltet werden.

Gleichzeitig stellt die Begleitung von Digitalisierungsprojekten die Betriebsräte vor große Herausforderungen, weil mit ihnen sowohl Arbeitserleichterungen als auch Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen verknüpft sind. Häufig sind mit ihnen schnellere, leichtere Abläufe verbunden, wie der schnelle Zugriff auf elektronische Akten oder bequemere Wartung von Maschinen durch Fernwartung bzw. Datenbrillen. Gleichzeitig mangelt es oft an der Qualifizierung für die neuen Technologien, der Datenschutz wird schwieriger und die umfassende Daten-

erfassung ermöglicht eine umfassende Leistungs- und Verhaltenskontrolle. In den Seminaren zu Industrie 4.0 für gewerkschaftliche Bildungsträger erhalten Betriebsräte durch die Referent_innen des IMU Instituts einen Überblick zu den wesentlichen Veränderungen durch Industrie 4.0 und Digitalisierung. Darauf aufbauend werden gemeinsam an konkreten betrieblichen Beispielen Handlungsstrategien für die Betriebsratsarbeit entwickelt. Ergänzend zu den Einführungsseminaren werden derzeit Vertiefungsseminare zu Industrie 4.0 konzipiert.

Kontakt: Walter Mugler, wmugler@imu-institut.de

Frank Nick, fnick@imu-institut.de



► Nur ein neues Tool im Service... und die Arbeit im Büro fällt weg!

Die Digitalisierung ist ein Haupttreiber bei den Veränderungen in Unternehmen. Häufig überlagern sich jedoch betriebliche Entwicklungen und erschweren so die Einordnung von Ursachen und ihren vielfältigen Wirkungen. Beispielhaft zeigt das die Einführung von Tablets im Service eines Konzerns: Über das Tablet wird der komplette Kundenauftrag abgewickelt – von der Störungsmeldung über den Störungsbericht des Technikers, die Erfassung der auftragsbezogenen Arbeitszeit bis hin zu den gefahrenen Kilometern und zur Auftragsbestätigung durch die Kunden. Damit werden automatisch aus dem ERP heraus die Rechnung an den Kunden und die Gehaltsabrechnung an den Servicebeschäftigten generiert. Für die Monteure ist das eine große Arbeitserleichterung, für sie entfällt der „Papierkram“, das Nachtragen von Daten im Anschluss an die jeweiligen Aufträge. Damit verbesserten sich auch die Abläufe. Erst auf den zweiten Blick zeigen sich die Nachteile des Tools in anderen Abteilungen: In der Personalverwaltung, der Buchhaltung und in Sekretariaten fallen Tätigkeiten weg, der Arbeitgeber konnte rationalisieren. Und die Monteure geraten unter Druck, wenn z.B. ein fehlender Internetzugang die Abläufe stört.

Die „Robotisierung“ von Bürotätigkeiten insbesondere in Industriebranchen ist eine bislang noch wenig beachtete

Folge der Digitalisierung. Forschungsinstitute beschäftigten sich in den letzten Jahren vor allem auf der volkswirtschaftlichen Ebene mit den Beschäftigungseffekten der Digitalisierung. So weist beispielsweise das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung auf die Gefährdung von Berufen in Verwaltung und Sachbearbeitung hin, die zunehmend auch Beschäftigte mit einem Berufsabschluss oder einer höheren Qualifikation betrifft. Nur vereinzelt befassen sich Forschungsprojekte mit den konkreten Veränderungen für die Beschäftigten selbst, beispielsweise mit deren Arbeitsbedingungen und den Qualifikationsanforderungen. In einem ersten Projekt hat das IMU dazu Betriebsräte und Beschäftigte in Bürobereichen von Industriebetrieben befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Beschäftigten sowohl eine Arbeitserleichterung als auch Arbeitsverdichtung und vor allem die Zerstückelung ihrer Arbeit durch digitale Technologien erfahren. Die steigende Zahl von IT-Anwendungen und Mängel bei ihrer Einführung führen zu höherer Arbeitsbelastung und steigenden Qualifikationsanforderungen. Weitere Forschungsprojekte zu den Folgen der Digitalisierung in den Bürobereichen sind geplant.

*Kontakt: Bettina Seibold, bseibold@imu-institut.de
Sylvia Stieler, sstieler@imu-institut.de*

► Ferngesteuerte Arbeiter? Menschliche Roboter?

Ein Versandhändler führt ein pick-by-voice-System ein, mit dem die Arbeit in der internen Logistik gesteuert wird. Dabei bekommen die Mitarbeiter über Kopfhörer per Computer genaue Anweisungen, aus welchen Lagerfächern sie eine bestimmte Menge an Produkten zu entnehmen haben und wie sie durch das Lager zu laufen haben; ihre Arbeitsschritte bestätigen sie durch kurze Ansagen in ein Mikrofon.

Ganz klar ist hier der Datenschutz für die Beschäftigten zu regeln, um Verhaltens- und Leistungskontrollen auszuschließen. Doch im Laufe der Beratung zeigte sich, dass das pick-by-voice-System viele weitere mitbestimmungspflichtige Themen berührt: Die Passform und das Gewicht des Headsets sowie die häufigen Sprachkommandos führen zu Kopfschmerzen und Konzentrationsproblemen bei längerem Tragen und sind aus Sicht des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ein Regelungsthema. Die Arbeitssteuerung durch detailliert vorgegebene Arbeitsschritte führen zu einem Autonomie- und Qualifikationsverlust, so dass zusätzliche Arbeitsinhalte und Qualifizierungen sowie Arbeitsplatzwechsel für die Beschäftigten bei Einführung des Systems vereinbart wurden. Sie führt zu einer Leistungsverdichtung, weil Mikropausen entfallen. Insgesamt sind die Arbeitsbedingungen und auch die Personalbemessung betroffen. Die Regelungen der Betriebsvereinbarung gingen weit über den Datenschutz hinaus. Vielmehr wurde

eine Begleitung der Einführung und des Einsatzes durch den Betriebsrat (BR) geregelt, zu der sogar ein regelmäßiges Feedback der Beschäftigten gehört. Eine Mitarbeiterbefragung zur Gefährdungsbeurteilung wurde vom BR initiiert und hat zur Anpassung des Systems und zum Austausch von Headsets geführt.

Diese Prozessorientierung ist Kern des IMU-Beratungsansatzes. Häufig ist für die Gremien damit zwar eine Neuorganisation ihrer BR-Arbeit verbunden. Aber die vielfältigen Konsequenzen neuer, digitaler Technologien bzw. Arbeitsmittel zeigen sich häufig erst bei ihrem regelmäßigen Einsatz, deshalb ist die kontinuierliche Begleitung durch die Betriebsräte wichtig. In Workshops können Beschäftigte und Betriebsräte darauf achten, dass die Qualität der Arbeitsbedingungen gewahrt bleibt. Wichtig ist dabei der ganzheitliche Ansatz, der Leistungs- und Verhaltenskontrolle und die Arbeitsbedingungen im Sinne von ‚Guter Arbeit‘ berücksichtigt.

Kontakt: Willi Ruppert, wruppert@imu-institut.de

Mit den vielfältigen Aspekten von Digitalisierung und Industrie 4.0 befasst sich das IMU Institut auch zukünftig:

- Die Beratung von Betriebsräten verbindet zunehmend Aspekte des Datenschutzes und der Arbeitsorganisation, so dass interdisziplinär besetzte Teams gemeinsam den Betriebsräten zur Seite stehen.
- Die Einführungsseminare zu Industrie 4.0 werden auch 2018 gemeinsam mit den Bildungsk Kooperationen der IG Metall in Baden-Württemberg und der Bildungsstätte Lohr angeboten. Zusätzlich wird ein Vertiefungsseminar konzipiert.
- Und nicht zuletzt beschäftigen sich auch neue Projekte mit der Digitalisierung, beispielsweise wie Teamarbeit als Ressource für den digitalen Wandel genutzt werden kann oder wie die Digitalisierungsstrategie eines Unternehmens die Arbeit an verschiedenen Konzernstandorten verändert.

► Neu im IMU

Ab November wird Stefan Stroheker die Technologie- und IT-Beratung im IMU unterstützen. Viel Erfahrung bringt er aus seiner beruflichen Tätigkeit als Software-Entwickler und IT-Projektmanager und vor allem aus 10 Jahren freigestellter Betriebsratsvorsitzender des Electrolux-Standorts Nürnberg mit. Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit!

Impressum

IMU-Akzente September 2017 ISSN 1430-7693

Redaktion: Sylvia Stieler, Layout: Christa Schnepf

Herausgeber: IMU Institut e. V.

c/o RA Kreipe, Wendl-Dietrich-Str. 12, 80634 München

www.imu-institut.de

Nachdruck und sonstige Verbreitung (auch auszugsweise): Nur mit Quellenangabe und gegen Einsendung eines Belegexemplars. Kommerzielle Verwertung der Daten, auch über elektronische Medien, nur mit Genehmigung des IMU Instituts.