

Da hilft auch kein neues Ministerium – Digitalisierung findet auf dem Shopfloor statt

von Sylvia Stieler und Martin Schwarz-Kocher¹

Die Digitalisierung soll in Betrieben zu besseren Arbeitsergebnissen oder höherer Effizienz führen – in der Theorie. In der Praxis dauern viele Digitalisierungs- und Industrie 4.0-Projekte zu lange, führen zu innerbetrieblichen Konflikten oder werden aus den verschiedensten Gründen gestoppt. Digitalisierung – als bewusst eingeschlagener Technologiepfad – ist sehr viel mehr als die Einführung neuer Hard- und Software. Gerade der Zusammenhang von neuen technischen Lösungen und Veränderungen der Arbeitsorganisation wird häufig unterschätzt. Erfolgreiche Digitalisierungsprojekte berücksichtigen über die Technik hinaus die Perspektive der Beschäftigten und der Arbeitsorganisation – gemäß dem Konzept des „soziotechnischen Systems“ als umfassendem Blick auf Arbeitssysteme mit Menschen, Technik und der Arbeitsorganisation. Damit findet die betriebliche Digitalisierung letztlich auf dem Fabrikboden statt (bzw. den Teppichböden von Büroetagen).

Und hier kommen Betriebsräte und Mitarbeiter:innen aus Personalabteilungen ins Spiel: Sie haben aus ihrer Funktion und aus ihren fachlichen Qualifikationen heraus die größten Erfahrungen mit Personal- und Organisationsentwicklung und können so Digitalisierungsprojekte beschleunigen oder verzögern. Doch die Personalabteilungen sind zu oft gar nicht oder zu wenig eingebunden; Betriebsrät:innen wissen häufig mehr aus ihren IT-Ausschüssen, verstehen sich aber eher als Bewahrer:innen. Das hindert beide an der aktiven Gestaltung der digitalen Transformation.

Betriebsräte und Personalabteilungen als Beschleuniger der Digitalisierung

Wenn sie die erfolgreiche Transformation unterstützen wollen, müssen sie einige Herausforderungen überwinden: sich zu bewussten Mit-Gestalter:innen verändern, ein Verständnis der Veränderungen durch die Digitalisierung entwickeln und – zum Erhalt guter Arbeitsbedingungen – die Veränderungen auf Arbeitsplätze abschätzen und somit die Einführung digitaler Technologien gestalten.

Mit den drei Schlagworten des „Könnens“, „Wollens“ und „Dürfens“ lassen sich die wesentlichen Rahmenbedingungen für betriebliche Akteur:innen wie Personalverantwortliche und Betriebsrät:innen zusammenfassen:

- **Können** sich die Akteur:innen beteiligen – verfügen sie über das erforderliche Wissen und die entsprechenden Fähigkeiten, um sich beteiligen zu können?
- **Wollen** sie sich mit eigenen Gestaltungsimpulsen beteiligen – wollen sie aktiv gestalten?
- Und **dürfen** sie sich einbringen – lassen die betrieblichen Rahmenbedingungen, lassen der zugewiesene Aufgaben-, Kompetenz- (Rechte) und Verantwortungsrahmen sowie die Ressourcen entsprechende Handlungsspielräume und eine aktive Mitgestaltung im Unternehmen überhaupt zu? Fließen Anregungen und Vorlagen der Akteur:innen in Entscheidungen der Geschäftsführungen ein?

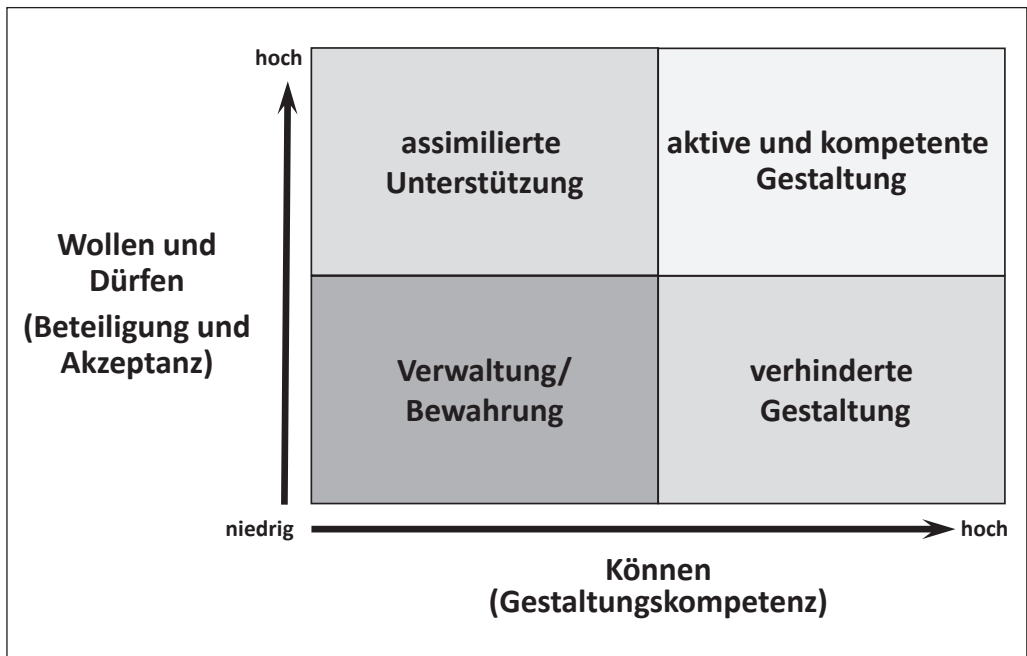
Je nach Kenntnissen der Akteur:innen und den betriebsspezifischen Konstellationen lassen sich dabei unterschiedliche Rollenbilder beobachten (Abb.1):

- Bei fehlender Gestaltungskompetenz und fehlender Einbindung in Projektplanung und -umsetzung agieren Verantwortliche aus Per-

¹ Sylvia Stieler, arbeitsorientierte Beraterin und Sozialwissenschaftlerin am IMU Institut Stuttgart. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Personalplanung, Qualifizierung und Arbeitszeit sowie Branchenstudien zur Automobilindustrie.

Dr. Martin Schwarz-Kocher, arbeitsorientierter Berater am IMU Institut Stuttgart. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt bei wirtschaftlichen Fragen und Unternehmensstrategien sowie der Arbeitsgestaltung in der Automobilzulieferindustrie, im Maschinenbau sowie der Energiewirtschaft. In Forschungsprojekten liegt sein Fokus auf Innovation und Mitbestimmung.

Abbildung 1



Quelle: Eigene Darstellung IMU-Institut.

sonalabteilungen und Betriebsräten letztlich nur als „**Verwalter:innen**“ oder „**Bewahrer:innen**“ bisheriger Arbeitsbedingungen. Sie werden Veränderungen eher ablehnen, wenn sie nicht an deren Gestaltung beteiligt waren und deshalb oft als „Blockierer:innen“ von Modernisierungsprozessen wahrgenommen. Qualifizierung kann dem fehlenden Können abhelfen.

- Wollen und dürfen sie sich intensiv an Veränderungen beteiligen, ohne eigene Gestaltungsideen einzubringen, dann übernehmen sie die Rolle von „**assimilierten Unterstützer:innen**“. Sie begleiten und befürworten die Prozesse, ohne selbst eine ihrer Funktion entsprechende Gestaltungsrolle einzunehmen.
- Zu „**verhinderten Gestalter:innen**“ werden sie, wenn sie eigene Gestaltungskonzepte haben, diese aber bei betrieblichen Veränderungen nicht einbringen können (Können, aber kein Wollen und/oder Dürfen).
- Nur eine konkrete Gestaltungsrolle bei aktiver und kompetenter Beteiligung führt zu

einer wirksamen Unterstützung von Digitalisierungsprojekten. Nur in dieser Rolle werden Personalverantwortliche und Betriebsräte:innen zu „**gestaltenden Befürworter:innen**“ der Digitalisierung. Nur mit Können, Wollen und Dürfen werden sie zu Gestalter:innen des organisationalen und sozialen Wandels!

Ein weiterer Baustein für ihre aktive Rolle ist das Verständnis des jeweiligen Anwendungsfalles. Hier steht häufig die Technik im Vordergrund. Dabei hängt die Umsetzung vor allem an der Frage, wie sich Arbeitsorganisation und Anforderungen an die Mitarbeiter:innen verändern. Sollen Beschäftigte aktiv zur Transformation beitragen, müssen sie vom Erhalt guter Arbeitsbedingungen überzeugt sein. Ihre Information und ihre Beteiligung sind Erfolgsfaktoren betrieblicher Transformation. Fehlt beides, befürchten Beschäftigte oft Nachteile für sich und wehren sich gegen Änderungen. Auf Grundlage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse müssen dabei folgende Dimensionen berücksichtigt werden: Ergonomie, Komplexität und Variabilität der Arbeitsaufgabe, Leistungsanforderung und Stress, Selbständigkeit, Beteiligung, Kommunikation

und Kooperation sowie Arbeitsplatz- und Entgeltsicherheit. Hier kann es gegenüber dem bisherigen Arbeitssystem zu Verbesserungen und zu Verschlechterungen in den einzelnen Dimensionen kommen, letztlich zählt die Frage, was überwiegt. Beschäftigte sind hier die Expert:innen in eigener Sache und sollten beispielsweise mithilfe eines Fragerasters selbst aufnehmen, welche Veränderungen sie erwarten. Und anhand der Veränderungen können Kompetenzanforderungen sowie Gestaltungsoptionen der Personal- und Organisationsentwicklung abgeleitet werden.

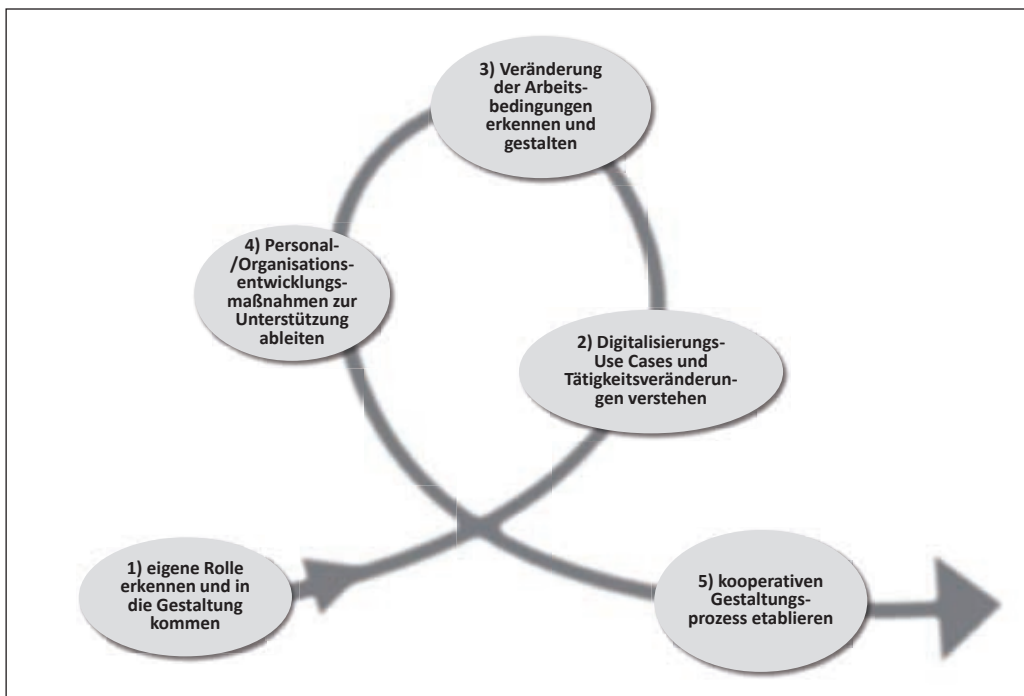
Im Projekt „Betriebsrat und Personalabteilung als Transformationsbeschleuniger in die Industrie 4.0“ erarbeiteten Verantwortliche für Personalentwicklung und Betriebsrät:innen in strukturierten Workshops, mit Handlungsleitfäden und Erfassungsrastern ihren eigenen Blick auf einen konkreten betrieblichen „Industrie-4.0-Use Case“. So konnten sie die Auswirkungen auf Beschäftigte, Veränderungen der Arbeitsbedingungen und neue Qualifikationsanforderungen abschätzen und Beschäftigte bei den anstehenden Veränderungen gezielt unterstützen. Insgesamt erhöhten

sich damit ihre Kompetenz, ihre Sprachfähigkeit und ihre Partizipation. Mit der höheren Akzeptanz werden auch zukünftige Digitalisierungsprojekte beschleunigt werden.

Dabei wurden fünf inhaltliche, aufeinander aufbauende Themenstellungen bearbeitet und durch kompetente Moderator:innen und Coaching unterstützt (Abb.2):

- sich das eigene Rollenverständnis bewusstmachen und gegebenenfalls modifizieren – hin zu aktiven Mit-Gestalter:innen der Industrie 4.0;
- ein gemeinsames Verständnis des konkreten Industrie-4.0-Use Case entwickeln und die sich daraus ergebenden Veränderungen der Tätigkeiten ableiten;
- die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen einschätzen und eigene Vorschläge zur Unterstützung der Veränderungen bei Wahrung guter Arbeitsbedingungen entwickeln – Industrie 4.0-Projekte konkret gestalten!

Abbildung 2



Quelle: Eigene Darstellung IMU-Institut.

- die Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen, sowie an Organisation und Führungskonzepte bezüglich dem Industrie-4.0-Use Case ableiten und eigene Vorschläge zur vorbereitenden Personalentwicklung entwickeln;
- und letztlich einen kooperativen Gestaltungs- und Einführungsprozess unter aktiver Beteiligung von Personalabteilung und Betriebsrät:innen nachhaltig etablieren.

Das beschriebene Vorgehen kann in Eigenregie von den betrieblichen Akteur:innen abgearbeitet werden.

Aufbauend auf den jeweils vorhergehenden Arbeitsschritt entwickeln Personalverantwortliche und Betriebsratsgremien so eigene Gestaltungsimpulse und unterstützen damit Industrie-4.0-Projekte. Aus den Projektbeispielen heraus hat sich jedoch die Unterstützung durch externe Moderator:innen und die Durchführung in aufeinander aufbauenden Workshops bewährt: Neutrale Dritte erhalten in den vorbereitenden Expert:innengesprächen eine gute Darstellung der betrieblichen Digitalisierungsstrategie und können diese dann im ersten Workshop, gemeinsam mit Personalverantwortlichen und Betriebsrät:innen, zur Einschätzung der eigenen Rolle diskutieren. Außerdem begegnen sich hier Verantwortliche aus Personalabteilungen und Betriebsrät:innen auf Augenhöhe in einem gemeinsamen Projektteam. Die im Projekt „Transformationsbeschleuniger“ entwickelten Tools können so gezielt zur Unterstützung der Arbeitsschritte eingesetzt werden, Arbeitsergebnisse werden visualisiert und dokumentiert. Vorgeschlagen wird dafür eine Abfolge von fünf jeweils ca. zweistündigen Workshops, deren Teilnehmer:innenkreis mit den betrieblichen Akteur:innen abgesprochen wird. Und nicht zuletzt unterstützen gemeinsame Workshops das unerlässliche kooperative Vorgehen im Betrieb.

Betriebliche Erfahrungen

Mit einem Workshop- und Coachingkonzept kann eine standardisierte Beteiligung von Betriebsräten und Personalabteilungen etabliert

werden.² Die Hürden sind allerdings – gerade in kleinen und mittleren Unternehmen – hoch: Beide Gruppen haben vordergründig mit ihrem „Alltagsgeschäft“ genug zu tun. Und schrecken deshalb vor partizipativen und kooperativen Vorgehensweisen zurück, die anfänglich mehr Zeit, mehr Kapazität benötigen. Letztlich lohnt sich der schwerere Start, wenn am Ende weniger Widerstände bestehen und abgestimmte, stabile Ergebnisse geschaffen werden. Hier kommt es Betriebsratsgremien wie auch Personalabteilungen entgegen, wenn ein standardisiertes Informations- und Beteiligungsverfahren etabliert wird. So werden auch mit einem eng bemessenen Zeitbudget Beschäftigteninteressen wirkungsvoll in Digitalisierungsprojekte eingebracht und diese durch höhere Akzeptanz „beschleunigt“.

Die größte Hürde besteht allerdings im zu engen Fokus auf die technische Umsetzung der Digitalisierung. Damit bleiben die Beiträge und Kompetenzen von Betriebsräten und Personalabteilungen bei der Digitalisierung ungenutzt – nämlich die Folgen für Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation zu gestalten. Dazu müssen Betriebsrät:innen und Personalverantwortliche eigenes Digitalisierungswissen aufbauen, aber noch wichtiger ist die Anerkennung ihrer Beiträge durch ITler:innen, Techniker:innen und Geschäftsführungen. Können, Wollen und Dürfen müssen gewährleistet sein.

Wurden in den Pilotprojekten diese Hürden bewältigt, erwies sich das standardisierte Vorgehen als zielführend: Beide Gruppen benannten für sich den Gestaltungswillen und konnten in den konkreten Anwendungsfällen Gestaltungsempfehlungen zum Erhalt guter Arbeitsbedingungen und Personalentwicklungsmaßnahmen erarbeiten. Das Konzept kann sich als gute Praxis in den innovativen Unternehmen Baden-Württembergs bewähren. ■

² Ein Workshop- und Coachingkonzept für „Betriebsräte und Personal:innen als Transformationsbeschleuniger“ wurde in einem Projekt des LMU-Instituts Stuttgart und des Fraunhofer Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation konzipiert und ausgearbeitet. Die Projektidee stammt aus der „Allianz Industrie 4.0“, es wurde vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnen Baden-Württemberg gefördert.