

Personal 4.0

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenspolitik

PEAGMAGAZIN

PEAG Unternehmensgruppe Ausgabe 2015



PEAG UNTERNEHMENS
GRUPPE

Wir bewegen Personal.

Liebe Leserinnen und Leser!

„Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen ist, sie zu gestalten“. Ich finde diese Aussage Willy Brandts bringt präzise auf den Punkt, warum es so wichtig ist, sich frühzeitig und dialogorientiert an dem derzeitigen Diskurs um Wirtschaft und Arbeit 4.0 zu beteiligen. Digitalisierung und Vernetzung halten unaufhaltsam Einzug in unseren Alltag. Arbeiten 4.0 bedeutet komplexer werdendes, vernetztes, digitales und flexibles Arbeiten. Dieser grundlegende Wandel, der zweifelsfrei eine rasante Entwicklung nehmen wird, stellt neue Anforderungen an die Arbeitswelt. Welche Auswirkungen diese Entwicklung auf die Organisation von Arbeit haben wird, ist noch offen.

Die Veränderungen sind aus meiner Sicht keineswegs fest vorgegeben. Und doch müssen wir uns auf die Veränderungen einstellen, uns gut darauf vorbereiten und sie im Sinne „Guter Arbeit“ gestalten.

Ich bin davon überzeugt, dass die Digitalisierung viele Chancen und Verbesserungen für Beschäftigte mit sich bringt. Entlastung von eintöniger und körperlich schwerer Arbeit etwa oder eine bessere Unterstützung bei der Analyse und Lösung von Schwierigkeiten.

Ich sehe Chancen, gemeinsam mit Wirtschaft, Verbänden und Sozialpartnern die Veränderungsprozesse frühzeitig zu begleiten. Es gilt jetzt, bei der Digitalisierung der Unternehmen in Nordrhein-Westfalen zielgerichtet die richtigen Weichen für die Themen der Arbeitsorganisation, Qualifizierung und Mitbestimmung zu stellen, aber hierbei auch die Fragen der zukünftigen Arbeitszeitorganisation oder Arbeitsvertragsgestaltung nicht außer Acht zu lassen. Wir müssen eine sachliche Debatte darüber führen, wie wir die technische Entwicklung gut mit den Menschen und ihren Bedürfnissen zusammenbringen können. Was ist eine positive Zukunftsvision für die Arbeit von morgen? Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden? Und wir müssen uns auch fragen: Was muss die Landesregierung tun, um den Fortschritt zukunftsweisend mit zu gestalten und soziale Innovationsprozesse in Gang zu setzen?

Klar ist: Wir stehen am Beginn neuer Aushandlungsprozesse zwischen Unternehmen, Beschäftigten, Sozialpartnern und Politik. Mein Ziel ist es, diese Prozesse so zu gestalten, dass die Unternehmen Nordrhein-Westfalens fit sind für den Wandel, dass sie sich den Veränderungen stellen und diese zusammen mit ihren Betriebsräten und Beschäftigten angehen. Es geht darum, bereits jetzt die richtigen Ansatzpunkte zu definieren und sich ein verlässliches Orientierungswissen anzueignen, damit wir gemeinsam in Nordrhein-Westfalen diese Digitalisierung positiv, im Sinne einer humanen Gestaltung der Arbeitswelt begleiten können.

Ihr

Rainer Schmelzer

Rainer Schmelzer

Minister für Arbeit, Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Wir, die PEAG Holding GmbH, widmen uns – neben unserem Tagesgeschäft in den Bereichen strategische Personalberatung, vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung und Beschäftigtertransfer – intensiv den arbeitsmarktpolitischen Fragestellungen und stehen dabei im ständigen Dialog mit Entscheidern aller Akteursgruppen. Auf Schloss Landsberg veranstalten wir jährlich zu den aktuellsten Themen ein Symposium sowie eine Fachtagung, die sich jeweils intensiv mit drängenden Fragestellungen auseinandersetzen. Das Jahr 2015 haben wir unter das Thema „Personal 4.0 – Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenspolitik“ gestellt. Lesen Sie nachfolgend, in welchen Zusammenhängen die unterschiedlichen Akteure diese Prozesse wahrnehmen und in ihren Bereichen umsetzen.

Leitartikel

04

Personal 4.0 – Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenspolitik

Guntram Schneider, Minister a. D. für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

Zum Thema

08

Garrelt Duin, Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen

Oliver Burkhard, Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor der thyssenkrupp AG

Dr. Burkard Göpfert LL.M., Partner, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Baker & McKenzie

Dipl.-Ing. Peter Hansemann, Geschäftsführender Gesellschafter der ICN-Unternehmensgruppe

Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen, Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Industriosozologie a. D., TU Dortmund

Fabien Nestmann, Geschäftsführer, UBER Deutschland

Prof. Dr. Wolfgang Schroeder, Inhaber des Lehrstuhls für das Politische System der Bundesrepublik/ Staatlichkeit im Wandel, Universität Kassel

Roland Wolf, Geschäftsführer und Abteilungsleiter Arbeits- und Tarifrecht, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, BDA

Nachgefragt

34

Dr. Charlotte Beck, Counsel, Gleiss Lutz

Prof. Dr. Susanne Böhlich, Studiengangsleiterin Internationales Management (MA), Fachbereich: Business Administration and Economics, Internationale Hochschule Bad Honnef/Bonn (IUBH)

Dr. Andreas Butz, Rechtsanwalt, Fachanwalt Arbeitsrecht, Noerr LLP

Otto Fricke, Partner, Communications & Network Consulting AG (CNC)

Dr. Peter Krasberg, Group Director Labour Relations & Labour Law, Metro Group AG

Jens Loock, Dipl.-Arbeitswissenschaftler, Prokurist, Leitung Personal und Werksicherheit, Hüttenwerke Krupp Mannesmann GmbH

Standpunkte

39

Gerd Galonska, Sprecher der Geschäftsführung der PEAG Holding GmbH

Sven Kramer, Geschäftsführer der PEAG Holding GmbH

Veranstaltungen

41

PEAG PERSONALDEBATTE zum FRÜHSTÜCK

PEAG Symposium und PEAG Fachtagung

Wir

42

Die Gesellschaften der PEAG Unternehmensgruppe

In sprachlicher Hinsicht wird im vorliegenden Text nicht durchgehend zwischen männlicher und weiblicher Form unterschieden. Die männliche Form wird als Oberbegriff verwendet, der die weibliche Form mit einschließt.

PERSONAL 4.0

Die Auswirkungen der
Digitalisierung auf die
Unternehmenspolitik



Guntram Schneider

Minister a. D. für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

Vom Werkzeugmacher zum Minister. Das berufliche Leben von Guntram Schneider ist durch politisches und gewerkschaftliches Engagement geprägt. Geboren 1951 in Gütersloh / Westfalen. Von Juli 2010 bis September 2015 Minister für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Er machte eine Ausbildung als Werkzeugmacher, war u.a. von 1979 – 1982 Leiter des Büros des DGB-Landesbezirksvorsitzenden in Nordrhein-Westfalen, von 1982 – 1985 Referatsleiter beim DGB-Bundesvorstand Abteilung Technologiepolitik, Abteilung ausländische Arbeitnehmer, von 1985 – 1990 Vorsitzender des DGB-Kreises Dortmund und von 1990 – 1994 Sekretär in der Vorstandsverwaltung der IG Metall, Abteilung Angestellte. Von 1995 – 2006 war er 1. Bevollmächtigter der IG Metall-Verwaltungsstelle Münster, Mitglied des Beirates der IG Metall und Mitglied des Vorstandes der DGB-Region Münsterland. Von 2006 – 2010 war Guntram Schneider Vorsitzender des DGB-Bezirks Nordrhein-Westfalen.

Die Veränderungen durch die Digitalisierung von Industrie, Wirtschaft und Arbeit begründen derzeit eine Vielzahl von politischen Initiativen, Forschungsaktivitäten und Unternehmensprojekten, auch in Nordrhein-Westfalen. Dies ist begrüßenswert. Im Moment bleiben noch viele Fragen offen. Vieles verbirgt sich hinter eben diesen Schlagworten. Aber wir sind dabei, uns ein verlässliches Orientierungswissen anzueignen.

Unter Industrie 4.0-Prozessen wird eine technologiezentrierte Vision zukünftiger Automatisierung und Neugestaltung industrieller Produktionssysteme verstanden. Kurz: Die smarte, also schlaue Fabrik entsteht.

Es geht um neue Möglichkeiten der Vernetzung (Big Data, Cloud-Strukturen, etc.) sowie die Optimierung durch völlig neue Automatisierungs-, Informations- und Kommunikationstechnologien. Hier geht es zum Beispiel um den Einsatz neuer Roboterkonzepte, fahrerloser Transport- und Logistiksysteme, oder auch um 3-D-Drucker.

Arbeiten unter 4.0-Bedingungen bedeutet: vernetztes, digitales, flexibles, dynamischer werdendes und/oder ortsungebundenes Arbeiten. Diese Veränderungsprozesse greifen bereits jetzt in den Alltag ein, sie verändern schon heute die Wirtschafts- und Arbeitswelt. Berufe verändern sich oder verschwinden völlig, neue Berufe entstehen. Arbeitsplätze, Arbeitsbedingungen und Qualifikationen werden von diesem schnellen Wandel also betroffen sein. Dies alles bedeutet einen fundamentalen Wandel der Arbeitswelt.

Die Frage, welche Auswirkungen die Digitalisierung für die Arbeit des Menschen haben wird, ist zentral. Hier sehe ich unsere Aufgabe. Die Landesregierung in Nordrhein-Westfalen hat sich frühzeitig in den Dialogprozess eingebracht und darauf gedrängt, den Menschen zum Ausgangspunkt von Veränderungsprozessen in den Unternehmen zu machen. →

Wenn Arbeit in einer zunehmend digitalisierten Welt vernetzter, schneller, flexibler und ortsunabhängiger wird, muss sich auch die traditionelle Organisation von Betrieben und Beschäftigten verändern.

Ich will hier ein Beispiel nennen: Die Anzahl der sogenannten Crowdworker, bei denen es sich meist um Solo-selbstständige handelt, nimmt stetig zu. Diese haben aber kein Arbeitsverhältnis im rechtlichen Sinne, sondern sie sind ein Auftragsverhältnis mit ihren jeweiligen Auftraggebern eingegangen. Somit greifen für sie, nach jetzigem Stand der Gesetzgebung, auch nicht die Schutzrechte wie Kündigungsschutz, Lohnfortzahlung oder Arbeitsschutz, um nur einige zu nennen, die bei einem vertraglich fixierten Arbeitsverhältnis gelten. Um Arbeit auch unter 4.0-Aspekten human zu gestalten, sehe ich hier erheblichen Handlungs- und Gestaltungsbedarf.

Die Vermischung von Freizeit und Arbeitszeit wird sicher zunehmen. Wie können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Digitalisierung der Arbeitswelt in ihrem Interesse mitgestalten? Etwa, indem wir gemeinsam mit den Sozialpartnern Wege finden, wie Beschäftigte ihre jeweiligen Arbeitszeitwünsche auch umsetzen können, und indem wir einen Ausgleich herstellen zwischen den Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen sowie den Bedürfnissen der Beschäftigten.

Ich halte es für zwingend notwendig, die Tarifbindung und Mitbestimmung zu stärken. Gemeinsam mit den Sozialpartnern, Gewerkschaften und Unternehmensverbänden müssen neue Regeln für die sich ändernden Arbeitsprozesse erarbeitet werden.

Viele sind skeptisch mit Blick auf die sogenannte vierte industrielle Revolution. Angst ist aber kein guter Ratgeber. Ich will die Debatte nicht defizitorientiert führen. Auch halte ich die angstorientierten Zukunftsszenarien für falsch. Wir sollten aus den Debatten der Vergangenheit um die Zukunft der Arbeit lernen. Denn Angstsszenarien, in denen der Gesellschaft die Arbeit ausgeht,

wurden schon immer geschürt. Es wurden menschenleere Fabriken heraufbeschworen oder das papierlose Büro. Nichts von dem hat sich bis heute bewahrheitet.

Die Meinungen darüber, ob die Digitalisierung zum Abbau von Beschäftigung führt, gehen weit auseinander. Während einige Studien, insbesondere aus dem angelsächsischen Raum, teilweise mit großen Beschäftigungsverlusten rechnen, gehen andere von einer Stabilisierung bis hin zu erheblichen Beschäftigungszuwächsen aus.

„Die Digitalisierung wird einen viel stärkeren Einfluss auf die qualitativen Arbeitswirkungen haben, als auf die quantitativen.“

Im Ergebnis scheinen die Perspektiven der Industriebeschäftigung in Deutschland unter den Bedingungen der Industrie 4.0 völlig offen. Nach den Ergebnissen der Fraunhofer IAO-Studie geht die überwiegende Mehrheit der Industrieunternehmen zumindest davon aus, dass die menschliche Arbeit in der industriellen Produktion in den nächsten Jahren bedeutsam bleiben wird.

Einigkeit besteht hingegen darüber, dass qualifizierte Arbeit bedeutsam bleiben wird. Die Digitalisierung wird meiner Meinung nach einen viel stärkeren Einfluss auf die qualitativen Arbeitswirkungen (Qualifikationen, Arbeitsanforderungen, Arbeitssituationen) haben als auf die quantitativen. Wenn wir uns heute die am stärksten technisierten Prozesse anschauen, zum Beispiel in wesentlichen Bereichen der Chemie, bei Kraftwerken oder hochautomatisierten Produktionsanlagen, stellen wir fest, dass der Mensch mit seiner Arbeitskraft hoch bedeutsam geblieben ist. Deshalb ist lebensbegleitendes Lernen eine wichtige Antwort auf eine Arbeitswelt im ständigen Wandel.

Dabei will ich die Risiken dieses fundamentalen Wandels der Arbeitswelt nicht wegdiskutieren. Wir müssen uns ihnen ganz klar stellen. So ist absehbar, dass industrielle Einfacharbeit in ihrer Bedeutung wahrscheinlich abnehmen und durch technische Lösungen ersetzt werden wird. Auch sind aus Sicht der Beschäftigten neue Leistungsanforderungen und Kontrollen zu befürchten.

Die vierte industrielle Revolution sehe ich zugleich als potenziellen Wachstumstreiber für die nordrhein-westfälische Wirtschaft und den Arbeitsmarkt in Nordrhein-Westfalen. Konkret liegen die Chancen in der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen, in der Etablierung neuer Geschäftsmodelle und in der Besetzung neuer Märkte. Im Zuge dessen können Produktivitätsgewinne auch für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen genutzt werden.

Ich behaupte, dass Nordrhein-Westfalen stark aufgestellt ist für den Wandel. Denn in keinem Bundesland gibt es mehr Universitäten, Fachhochschulen, Forschungseinrichtungen und Exzellenz- wie auch Effizienz-Cluster. Jeder vierte deutsche Weltmarktführer kommt aus Nordrhein-Westfalen. Wir haben gut qualifizierte Beschäftigte, deren Arbeitsgebiete bereits heute stark von Automatisierungstechnik und komplexen Tätigkeitsfeldern geprägt sind. Auch die Unternehmen in Nordrhein-Westfalen bringen mit ihren qualitativ hochwertigen Produkten, Dienstleistungen und ihrer herausragenden Ingenieurskunst von Weltruf die besten Voraussetzungen mit, um von dem digitalen Wandel zu profitieren.

Auf Landesebene wollen wir vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen bei der Digitalisierung unterstützen. Deshalb haben wir das Angebot der Potenzialberatung weiterentwickelt. Wir bieten KMU's ab sofort Beratung beim Thema Digitalisierung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen an. Auch die Landesfachkräfteinitiative wurde an die Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 angepasst.

Für die Stärkung der Arbeitnehmervertretungen hat das Arbeitsministerium ein Pilotprojekt mit der IG Metall, der IG BCE, der NGG und dem DGB-Nordrhein-Westfalen initiiert, bei dem Betriebsrätinnen und Betriebs-

räte in ausgewählten Unternehmen bei der Bewältigung von Umbruch- und Veränderungsprozessen aktiv begleitet werden. Es soll den Gestaltungseinfluss von Betriebsräten besonders in drei, für Nordrhein-Westfalen wirtschaftlich und beschäftigungspolitisch bedeutsamen, Branchen fördern. Das Vorhaben ist auf einen Orientierungs- und Gestaltungsprozess angelegt. Die industriellen Umbruchprozesse sollen exemplarisch so begleitet werden, dass es entlang der teilnehmenden Betriebe gelingt, Gestaltungsstrukturen unter Mitwirkung der Beschäftigten und Betriebsräte zu etablieren.

Wir sind uns in Nordrhein-Westfalen bewusst, dass Arbeit 4.0 nur mit einer funktionierenden Sozialpartnerschaft gut gelingen kann. Den Prozess nur unter wirtschaftlichen und technologischen Aspekten zu betrachten, reicht uns nicht aus. Wir müssen ihn ebenso als große soziale und kulturelle Herausforderung begreifen. Dies können wir dann, wenn wir miteinander in einen sachlichen, fortschrittorientierten Dialog treten. Die Landesregierung bereitet hier vor, was auf Bundesebene noch nicht angegangen worden ist: Zusammen mit den Betriebsakteuren nach gemeinsamen Lösungen zu suchen. Hierfür habe ich am 22. Juni dieses Jahres zu einer ersten Betriebsrätekonferenz zum Thema Arbeiten 4.0 eingeladen, auf der rund 500 Betriebsrätinnen und Betriebsräte diskutiert haben.

Ich bin ganz bei den Forderungen von Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles: Die Aufgaben liegen darin, gute, sichere und gesunde Arbeit sicherzustellen. Das bedeutet, dass wir neue Wege finden müssen, einen hohen Beschäftigungsstand mit der Teilhabe an Arbeit und Mitbestimmung zu verbinden. Dass wir veränderte individuelle Ansprüche von Beschäftigten an ihre Arbeit ernstnehmen und eine Politik entwickeln, die sich an den Lebensphasen der Beschäftigten orientiert. Dass wir bei der Aus- und Weiterbildung funktionierende Antworten auf die Frage finden, wie wir den technologischen Wandel gestalten und die Beschäftigten dabei unterstützen können, sich auf eine veränderte Arbeitswelt einzustellen. Um es auf den Punkt zu bringen: Damit wir die hohen Standards beim Übergang in die Arbeitswelt 4.0 nicht verlieren, brauchen wir jetzt möglichst gute Regelungen. ○

Nordrhein-Westfalen ist gerüstet für den digitalen Wandel



Garrelt Duin

Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen

Garrelt Duin (*1969), geboren in Leer/Ostfriesland, ist seit Juni 2012 Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen. Er ist Rechtsanwalt und hat Jura in Bielefeld sowie Evangelische Theologie in Göttingen studiert. Von 2010 – 2012 war er Vorsitzender des Regionalrates Ostfriesland. Von 2005 – 2012 gehörte Garrelt Duin dem Deutschen Bundestag an, war dort bis 2009 Beauftragter für Industriepolitik der SPD-Bundestagsfraktion und von 2009 – 2012 deren wirtschaftspolitischer Sprecher. Von 2001 – 2006 hatte er den Vorsitz des Rates der Gemeinde Hinte inne. 2000 – 2005 war Garrelt Duin Europaabgeordneter. 2005 – 2010 stand er an der Spitze der SPD in Niedersachsen und war von 2001 – 2011 Mitglied des SPD-Bundesvorstands.

Nordrhein-Westfalen ist im Gegensatz zu anderen ehemaligen Industriestandorten wie Großbritannien oder den USA noch immer von der Industrie geprägt. Wir schätzen, dass bei uns jeder zweite Arbeitsplatz von Produktion und produktionsorientierten Dienstleistungen angeboten wird.

Wollen wir über die Auswirkungen der Digitalisierung auf unsere Arbeitswelt sprechen, dürfen wir den Einzelhandel und andere Dienstleistungsbranchen wie die Gesundheitswirtschaft nicht vergessen. Man denke an RFID-Codes, Online-Banking, elektronische Patientenakten oder computergesteuerte Operationen. Wir gehen davon aus, dass die Digitalisierung praktisch jeden Arbeitsplatz erreicht.

Die Vorteile einer digitalisierten Welt sind einfach zu groß. Sie versprechen besseren Service, Kostensenkungen und höhere Produktivität, eine bessere Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem sowie nicht zuletzt eine geringere Umweltbelastung. Wen locken solche Versprechungen nicht?

Mancher mag über den beispiellosen Aufstieg US-amerikanischer Unternehmen wie Apple, Amazon, Google oder Facebook erstaunt sein. Solche Nachrichten lesen wir über deutsche Unternehmen nur selten.

Wir stehen gut da, das ist keine Frage.

Die gute Lage ist vor allem auf günstige volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen zurückzuführen, die Energiekosten und, den für unseren Export günstigen, Wechselkurs des Euros. Auch die niedrigen Anlagezinsen tun ihr Übriges. Sie verlocken die Menschen zu mehr Konsum.

Zugleich mehren sich Stimmen, die auf die im internationalen Maßstab zu geringen Investitionsquoten in Deutschland hinweisen. Deutschland bleibt seit langem hinter seinen Möglichkeiten zurück. Im gesamten Eurogebiet hat die Investitionstätigkeit stark nachgelassen. War der Anteil der Bruttoanlageinvestitionen am BIP seit 2002 von knapp 20 Prozent auf fast 22 Prozent angewachsen, ist er seitdem auf 19 Prozent zurückgefallen. Deutschland liegt derzeit noch etwa einen (1) Prozentpunkt darunter. Wen wundert es da, dass trotz guter aktueller Lage die Sorge um sich greift, unsere Wirtschaft könne mittelfristig an Wettbewerbsfähigkeit einbüßen?

Das ist der Hintergrund dafür, dass sich 2011 am Rande der Hannover-Messe VDMA, BITKOM und ZVEI mit der acatech trafen und das Projekt Industrie 4.0 aus der Taufe hoben. Industrie 4.0 soll die Nutzung von Informations- und Kommunikations-Technologien in der industriellen Produktion vorantreiben.

Mit Industrie 4.0 wird ein gewaltiger Investitionsschub ausgelöst. Nach einer Umfrage von PWC will die deutsche Industrie bis 2020 mehr als 40 Milliarden Euro per anno in Anwendungen von Industrie 4.0 investieren. Nordrhein-Westfalen besitzt beste Voraussetzungen, sich eine Scheibe des Kuchens zu sichern. In unserer IKT-Branche sind rund 203.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in 23.700 Unternehmen tätig. Die Zahl der Studierenden in den IKT-nahen Studienbereichen Informatik und Elektrotechnik an den nordrhein-westfälischen Hochschulen ist auf über 65.000 angewachsen.

Es gibt wahre Exzellenzen an unseren Hochschulen. An der RWTH Aachen, der Universität Duisburg-Essen, dem Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik in Dortmund, dem Heinz-Nixdorf-Institut an der Universität Paderborn oder der TU Dortmund, um nur einige zu nennen. Hervorheben möchte ich noch die Spitzencluster EffizienzCluster LogistikRuhr und besonders „it's OWL“ – intelligente technische Systeme. Hier haben sich 174 Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Organisationen zusammengeschlossen, um gemeinsam den Innovationssprung von der Mechatronik zu intelligenten technischen Systemen zu gestalten.

In insgesamt 45 anwendungsorientierten Forschungsprojekten im Umfang von 100 Millionen Euro entwickeln die Partner zukunftsweisende Technologien für die nächste Generation von Produkten und Systemen – damit ist das Spitzencluster deutschlandweit Vorreiter bei der Umsetzung des Industrie 4.0-Konzepts.

Gleich nach der Vorstellung von Industrie 4.0 im Jahr 2011 versuchten einige Kommentatoren wieder zur Tagesordnung zurückzukehren, indem sie feststellten, es handele sich nicht um eine Revolution, sondern eher um eine Evolution. Die Digitalisierung der wirtschaftlichen Produktion und auch des Konsums verändere unsere Gesellschaft und unsere Arbeitswelt schon seit vielen Jahren.

Das stimmt: Ende der 1950er Jahre tauchte zum ersten Mal ein Transistor in unseren elektronischen Geräten auf, 1965 gab es das erste CAD-System, um 1970 den ersten Industrieroboter, um 1980 kam der PC auf den Markt, um 1990 waren es Internet und Mobilfunk und nur wenige Jahre später das GPS. Aber: Wir brauchen mehr Geschwindigkeit, sonst verlieren wir an Wettbewerbsfähigkeit. Industrieländer wie Südkorea, Taiwan oder Japan zum Beispiel gehen an die Digitalisierung beherzter heran.

Industrie 4.0 ist nicht allein die beschleunigte Fortsetzung vorhandener Digitalisierungsprozesse. Es ist auch davon auszugehen, dass sich neue Qualitäten in der Produktion herausbilden. So heißt es, Maschinen würden künftig untereinander kommunizieren und sich ohne menschliche Intervention gegenseitig steuern. Die menschenleere Fabrik wird dadurch nicht zur Realität. Sie wird auch in Zukunft eine Fiktion bleiben. Stattdessen werden sich die Quantität und auch Qualität an Arbeit verändern. →

„Mangel an Fachkräften wird gerade in naher Zukunft zu einer Bremse für zukünftiges Wachstum.“

In der Tendenz wird der Mensch weiter aus einer Verwendung in der unmittelbaren Produktion verdrängt. Diese Arbeit übernehmen intelligente Maschinen. Hier wird es zu weiteren Arbeitsplatzverlusten kommen. Umgekehrt wird die Produktion aber immer kapitalintensiver. Und wenn Lohnkosten kaum noch ins Gewicht fallen, kann man Produktion auch genauso gut wieder nach Deutschland rückverlagern. Dem käme auch entgegen, dass die Qualifikationsanforderungen nicht gerade gering sind.

Industrie 4.0 lässt sich nicht an jedem beliebigen Ort der Welt praktizieren. Auch können wir wohl annehmen, dass der Bedarf an Arbeitskräften in den produktionsorientierten Dienstleistungen weiterhin hoch sein wird. Wir sehen, hinsichtlich der Quantität gibt es zwei gegenläufige Trends und wir wissen noch nicht, welcher dominant sein wird.

Besser können wir heute abschätzen, wie sich die Qualifikationsanforderungen entwickeln. Der Mensch wird sich im Rahmen der Produktion zukünftig eher auf die Inbetriebnahme, Überwachung, Wartung und Instandhaltung des Maschinenparks konzentrieren. Wen wundert es da, dass die Qualifikationsanforderungen zukünftig weiter steigen werden?

Das gilt besonders für den MINT-Bereich. Wir müssen davon ausgehen, dass der zukünftige Mangel an Fachkräften gerade in diesen Fächern schon in naher Zukunft zu einer Bremse für zukünftiges Wachstum wird. Und ich meine damit nicht allein einen Mangel an Ingenieuren, Mathematikern und Naturwissenschaftlern.

An dieser Stelle möchte ich eine Lanze für die duale Ausbildung brechen. Der Bereich Forschung und Entwicklung wird gewiss auch weiterhin eine Domäne von Akademikern bleiben. Aber weder die Inbetriebnahme noch die Überwachung, Wartung oder Instandsetzung von Maschinen werden Ingenieure allein machen. Dazu brauchen wir erfahrene Fachkräfte auch mit beruflicher Bildung.

Die Landesregierung bemüht sich sehr um beides. Wichtig ist erst einmal, dass Kinder möglichst früh in Kontakt kommen mit technisch-naturwissenschaft-

lichen und mathematischen Problemstellungen und dass sie diesen Kontakt in späteren Jahren nicht verlieren. Wir setzen hierfür zum Beispiel die Zentren „Zukunft durch Innovation“ ein. Mit solchen Aktivitäten schließt sich ein Kreis, denn das Bemühen der Landesregierung, kein Kind zurücklassen zu wollen, hat viel mit Industrie 4.0 zu tun. Mit einer Grund- und Erstausbildung allein wird es aber nicht getan sein. Die permanente Weiterbildung ist genauso wichtig. Das wird zunehmend on-the-job stattfinden. Unternehmen werden es sich nicht mehr leisten, hoch qualifizierte Leistungsträger für Tage oder Wochen aus der Produktion zu nehmen, um sie extern zu schulen. Auch dafür wird es neue digitale Lösungen geben.

Die Traditionen des Rheinischen Kapitalismus bieten uns auch heute noch eine exzellente Grundlage für die Umsetzung von Industrie 4.0. Ihnen haben wir zu verdanken, dass es weit und breit keinen Maschinenstürmer gibt. Die Gewerkschaften und Betriebsräte sind dem Vorhaben Industrie 4.0 gegenüber positiv eingestellt. Auch sie sehen das Projekt als Voraussetzung für den Erhalt unserer Wettbewerbsposition an.

An Industrie 4.0 schätzen sie durchaus, dass das eine bessere Vereinbarkeit von Privatem mit Beruflichem mit sich bringen kann. Gleichwohl besteht aber auch die noch diffuse Sorge, dass Industrie 4.0 ebenso negative Folgen für die Arbeitswelt haben wird. Es gibt dafür aber erst sehr wenige Belege. Daher ist auch möglicher Reformbedarf für Mitbestimmungs-, Arbeits- und Arbeitsschutzrecht noch nicht absehbar.

Andere Sorgen ranken sich um die zusehends verschwimmenden Grenzen zwischen Dienstlichem zu Privatem und um das Verhältnis von abhängiger Beschäftigung zu Selbstständigkeit. Home-Office und Crowd-Computing sind die Stichworte hierzu. ○

Digitalization works!

Horrorszenario oder rosarote Wolke – lange Zeit gab es in der Debatte um die Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeit und Arbeitsplätze nur diese beiden Zukunftsbilder. Heilsames Gegenmittel dazu: In die Betriebe schauen. Dorthin, wo Menschen schon mit iPads und Datenströmen arbeiten. Dorthin, wo Automatisierung schon seit Jahren der Normalzustand ist. Dorthin, wo ausprobiert wird und Fehler gemacht werden. Und dorthin, wo alles schon bis ins Detail perfektioniert ist. Der erste heilsame Schock zeigt einem dann nämlich: Nichts gilt für alle. Was hier funktioniert, klappt dort gar nicht. Man kann jederzeit alles richtig oder alles falsch machen. Was sich jetzt wie nah dran am Horrorszenario liest, zeigt aus meiner Sicht vor allem eines: Digitalisierung bietet große Chancen, dass Arbeit besser wird. Interessanter, effizienter, gesünder, vernetzter, abwechslungsreicher – Digitalisierung bietet für Arbeit richtig viele Chancen.

Ein Beispiel von thyssenkrupp Elevator: Durch den Einsatz des „Internet der Dinge“ – die Vernetzung von intelligenten Gegenständen und Bereitstellung von Daten in der Cloud – verbessert thyssenkrupp sein Service- und Wartungsgeschäft. Dabei kommen vernetzte Sensoren an den Aufzügen zum Einsatz, die ihre Daten direkt in die Cloud senden. Es handelt sich dabei um Tausende von Überwachungssensoren: Von der Temperatur des Antriebsmotors über die Schachteinstellung bis zur Kabinengeschwindigkeit und Türfunktion liefern diese Systeme einen umfassenden Überblick über den Status Quo eines Aufzugs. Die Daten werden intelligent aufgearbeitet und den Servicetechnikern übersichtlich und zentral bereitgestellt. thyssenkrupp geht hier über den branchenüblichen Standard an vorbeugender Wartung hinaus. Wir sind in der Lage, voraussagenden, ja sogar präventiven Service anzubieten. Ziel ist die höchste Verfügbarkeit unserer Aufzüge. Arbeit wird kundenorientierter. →



Oliver Burkhard

Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor der thyssenkrupp AG, Essen

Oliver Burkhard absolvierte eine Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten und arbeitete zunächst beim Statischen Bundesamt in Wiesbaden. Er studierte danach Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Mainz. 1997 wechselte er zur IG Metall und war dort bis einschließlich 2012 in unterschiedlichen Positionen bis hin zum Tarifleiter beim IG Metall-Vorstand und anschließend als Bezirksleiter in Nordrhein-Westfalen tätig. Seit Februar 2013 ist Oliver Burkhard Mitglied des Vorstands, seit April 2013 Arbeitsdirektor der thyssenkrupp AG. Er ist zudem Beiratsvorsitzender der PEAG Holding GmbH.

Bei thyssenkrupp Presta in Ilsenburg wird Arbeit effizienter: Hier verschmilzt die physische Welt der Dinge mit den Datennetzen zu einem einzigen „cyber-physischen System“. Jede Nockenwelle bekommt eine Identität, einen „Namen“ in ihre Flanke gelasert. In einem Data Matrix-Code trägt die Nockenwelle ab sofort und lebenslang Informationen mit sich wie Seriennummer, Zeichnungsnummer, Sachnummer und Kundenkennung – plus Information zum Fertigungsverlauf. Sie hat jetzt einen Ausweis und muss sich bei jeder nächsten Maschine individuell anmelden. Die Anlage weiß immer, ob das Produkt den richtigen Status hat, verbaut werden darf oder ob ein Prozessschritt fehlt. So werden wir flexibler und effizienter, weil Fehler sofort erkannt und korrigiert werden, weil die Fertigung sich jederzeit digital anpassen lässt, weil wir auch kleine Losgrößen herstellen können. Weit entfernt von Losgröße 1, aber dennoch sehr wirtschaftlich.

Arbeit wird aber auch gesünder. An nahezu jeder Montagelinie sehen wir heute immer noch Arbeit, die den Körper stark belastet. In Zukunft wird alles Ungesunde von den Maschinen erledigt. Wenn Mensch und Maschine sicher nebeneinander arbeiten können, hebt und dreht der Industrieroboter beispielweise den Motor so, dass der Mensch nur noch eine Schraube reindrehen muss – weil das eben genau die Bewegung ist, für die man menschliches Gespür und Intuition benötigt und die man auf absehbare Zeit nicht – zumindest nicht wirtschaftlich – mit der Maschine nachahmen kann. Aus Sicher-

„Wir stehen vor großen Herausforderungen in der Qualifizierung.“

heitsgründen werden die Roboter bis heute in Gitterboxen gesperrt oder hinter Laservorhängen versteckt. Bei thyssenkrupp System Engineering forschen wir daran, diese Trennung mithilfe der Arbeitskleidung aufzulösen. Darin integrierte Mikrochips werden vom Roboter geortet. Echte, gefahrlose Mensch-Maschine-Interaktion mit den großen, schweren Industrierobotern wird so möglich werden.

Arbeit wird auch vernetzter. In unserer Business Unit Steering teilen die Standorte weltweit ihr Wissen, also Big Data Analytics. Über 200 Messparameter – zum Beispiel Akustikdaten, Presskräfte, Abmessungen – werden permanent im Bearbeitungs- und Montageprozess aufgezeichnet und in einem einheitlichen Datenformat gespeichert: in Schönebeck, Mühlheim, Florange und Shanghai. Eine Analysesoftware sortiert und analysiert den „Datenberg“ und macht aus „Big Data“ „Smart Data“. Daraus werden bisher unbekannte Rückschlüsse auf das Zusammenspiel und die Auswirkungen der Prozessschritte gezogen. Die schiere Menge der Daten ist für das menschliche Gehirn nicht mehr erfassbar. Die Software hilft uns dabei, Zusammenhänge und Muster zu erkennen, und zwar in Zusammenarbeit mit Standorten auf allen möglichen Kontinenten. Es ist schon auch eine Chance, bei der eigenen Arbeit die ganze Welt zu erfahren. Und ein Klima positiver gemeinsamer Problemlösung zu erleben! Das ist wichtig, denn gerade unter Druck neigen wir ja oft dazu, uns innerhalb von Organisationen untereinander abzugrenzen. Hier geschieht das Gegenteil.

Natürlich stehen wir vor großen Herausforderungen, wenn wir diese Chancen realisieren möchten. Dazu genügt ein Blick auf vergangene und aktuelle Prognosen. Nur zwei Beispiele: Der Wirtschaftswissenschaftler Carl Benedikt Frey und der Informatiker Michael Osborne untersuchten im Jahr 2013 anhand von Experteneinschätzungen und beruflichen Tätigkeitsstrukturen die Automatisierbarkeit von Berufen in den USA.

Nach ihrer Einschätzung arbeiten derzeit 47 Prozent der Beschäftigten der USA in Berufen, die in den nächsten zehn bis 20 Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit automatisiert werden können. Das bedeutet, wir stehen vor großen Herausforderungen in der Qualifizierung.

Die Boston Consulting Group prognostiziert in einer aktuellen Studie für Deutschland einen positiven Trend für die Beschäftigung: Allein in Deutschland sollen in den nächsten zehn Jahren über 350.000 neue Jobs gerade durch Digitalisierung entstehen. Dafür müssen die Unternehmen aber auch in der Lage sein, neue Geschäftsmodelle zu denken und umzusetzen.

Es gibt zahlreiche solcher Prognosen. Es wird in jedem Fall Bewegung in die Arbeitsmärkte kommen. Und es ist aus meiner Sicht ganz wesentliche Aufgabe der Unternehmen und vor allem auch der Personalfunktion, die entsprechend qualifizierten Menschen für das eigene Unternehmen zu gewinnen und die bestehende Belegschaft weiter zu qualifizieren.

Personal kann aber noch viel mehr leisten: Wir müssen Treiber für eine Unternehmenskultur sein, die zur technologischen Digitalisierung genauso passt wie zu den Erwartungen der Mitarbeiter. Eine Unternehmenskultur, in der nicht versucht wird, mit immer mehr Regeln immer mehr Komplexität und ein immer höheres Tempo zu „beherrschen“ – sondern einen Rahmen für eine lebendige und agile Organisation zu bieten.

Das heißt aber auch: Wenn die Industrie digitalisiert ist, braucht auch die Personalfunktion ein Update. Erstens beim Thema Führung, Kultur und Werte: Führen und geführt werden in komplex-digitalen Umfeldern verlangt Denken in vernetzten Strukturen. Wer heute auf seiner Zuständigkeit beharrt, wird sie verlieren. Nur wer Einfluss teilt, wird ihn behalten oder stärken. Das heißt für Führungskräfte: Verantwortung teilen. Für die Mitarbeiter: Verantwortung nehmen. Wer Verantwortung teilt,

braucht vertrauensvolle Zusammenarbeit und ein angstfreies Klima. Denn wer Angst hat, zieht nicht mit, wer nicht mitzieht, verliert den Anschluss und Kompetenzen. Und so wird am Ende die Sorge des Mitarbeiters, dass der Zug der Digitalisierung ohne ihn abfährt, zur sich selbst erfüllenden Prophezeiung.

Zweitens beim Thema Flexibilität: Statt immer neuer Regeln brauchen wir Spielräume, in denen wir uns sicher bewegen können. Schnell wechselnde Arbeitsanforderungen können Unternehmen und Mitarbeiter bewältigen, wenn sie diese Spielräume haben und Vertrauen da ist. Es bringt nichts, eine Arbeitszeitregelung für alle zu haben, wenn weder die Anforderungen durch die Arbeit noch die Lebensmodelle der Mitarbeiter vergleichbar sind. Bei dem einen bestimmt die Digitalisierung den Arbeitsort, bei anderen ermöglicht sie vom Ort unabhängiges Arbeiten. Große, langsame und starre Organisationen haben zwar einen strukturellen Nachteil. Den können sie aber ausgleichen, wenn sie bei der Gestaltung von Arbeit mehr Flexibilität wagen.

Drittens bei der Leistungsfähigkeit der eigenen Funktion: Die Personalfunktion muss ihre Leistungsfähigkeit auf den Prüfstand stellen und einlösen, was sie verspricht. Das heißt in der digitalen Welt zuerst mal selbst IT-ready sein, alle Personal-Standardprozesse einschließlich Administration auf den neuesten technologischen Stand bringen. Ohne das geht es nicht. Keine Kür ohne Pflicht.

Das sind noch ordentlich Hausaufgaben für uns Personaler. Ich jedenfalls sehe es als großes Privileg, dass ich die Arbeit von Morgen bei thyssenkrupp mitgestalten darf. Das, was vor uns liegt, hält so viele Chancen für bessere Arbeit und ein besseres Leben bereit. ○

Business Transformationsprozesse – aus arbeitsrechtlicher Sicht



Dr. Burkard Göpfert

Partner, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Baker & McKenzie

Dr. Burkard Göpfert (*1967) absolvierte sein Studium der Rechtswissenschaften an den Universitäten Passau, Genf, München und Columbia University Law School (LL.M. 1993). Heute berät er bei Business Transformation, Restrukturierungen, Labour Relations und im Arbeitsrecht. Er hat zuletzt einen Band zum Krisenarbeitsrecht und zur Restrukturierungspraxis in Deutschland veröffentlicht. Dr. Burkard Göpfert ist aktiv in der IBA (International Bar Association) und Officer für den Bereich Restrukturierung in der IPBA (Inter Pacific Bar Association). Er ist Mitherausgeber der ZIP – Zeitschrift für Wirtschaftsrecht und der CCZ – Corporate Compliance Zeitschrift. Dr. Burkard Göpfert hat einen Lehrauftrag für Arbeitsrecht an der Universität Passau.

Transformationsprozesse sind Reorganisationen, die auf einer grundlegenden, oft sogar revolutionären Anpassung des bisherigen, oft langjährigen Geschäftsmodells beruhen. Große – oft fast 100 Jahre alte – Geschäftsmodelle der deutschen Industrie treffen auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, Digitalisierung, Cloud Computing, Industrie 4.0, Demographie und die Verschiebung globaler Machtverhältnisse. Dabei suggeriert der Begriff „Transformation“ eine „behutsame“ Herangehensweise. Das Gegenteil ist aber der Fall: Der Druck, die Geschwindigkeit und die fast schon revolutionären betrieblichen, personalpolitischen und kulturellen Änderungen in Folge einer Transformation gehen weit über das hinaus, was personalpolitisch bislang unter einer „Restrukturierung“ verstanden wurde. Dieser extrem verantwortliche und verantwortungsvolle Prozess muss arbeitsrechtlich mit geeigneten Instrumenten begleitet werden. Die eigentliche Herausforderung liegt in der Re-Qualifizierung – wo möglich – und nur als letztes Mittel beim Personalabbau.

lisierung, Cloud Computing, Industrie 4.0, Demographie und die Verschiebung globaler Machtverhältnisse. Dabei suggeriert der Begriff „Transformation“ eine „behutsame“ Herangehensweise. Das Gegenteil ist aber der Fall: Der Druck, die Geschwindigkeit und die fast schon revolutionären betrieblichen, personalpolitischen und kulturellen Änderungen in Folge einer Transformation gehen weit über das hinaus, was personalpolitisch bislang unter einer „Restrukturierung“ verstanden wurde. Dieser extrem verantwortliche und verantwortungsvolle Prozess muss arbeitsrechtlich mit geeigneten Instrumenten begleitet werden. Die eigentliche Herausforderung liegt in der Re-Qualifizierung – wo möglich – und nur als letztes Mittel beim Personalabbau.

1. Abschied von der betriebsbedingten Kündigung

Personalmaßnahmen in Reorganisation und Restrukturierung waren geprägt vom „Paradigma“ der betriebsbedingten Kündigung: Prozesse wurden in einer Weise gestaltet, dass im schlimmsten Fall der Ausspruch wirksamer betriebsbedingter Kündigungen eine – zumindest verhandlungstechnische – wirkliche Option sein konnte. Unternehmerkonzept, Wegfall des Arbeitsplatzes, Sozialauswahl und die vorbereitenden Verfahren und Instrumente von Interessenausgleich, Sozialplan und Transfermaßnahmen/Transfergesellschaften waren der übliche „Instrumentenkasten“.

In der Wirklichkeit haben betriebsbedingte Kündigungen aber aufgrund der Herausforderungen bei der Sozialauswahl und anderweitigen freien Arbeitsplätze kaum mehr Aussicht auf Erfolg.

Als „Ersatz“ wird man künftig, im Anschluss an eine bislang wenig beachtet gebliebene Entscheidung des

2. Senats des Bundesarbeitsgerichts aus dem Jahr 2012 (BAG, Urteil vom 19. April 2012, 2 AZR 233/11, NZA 2012, 1449.), die qualifikationsbedingte personenbedingte Kündigung näher betrachten müssen (demnächst in: Hommel/Knecht/Wohlenberg (Hrsg.): „Handbuch Unternehmensrestrukturierung“, 2. Auflage, Verlag Springer-Gabler, Wiesbaden).

2. Phasen einer Transformation

In der Praxis haben Transformationsprozesse meist drei Phasen:

- **Phase 1: Sofortmaßnahmen**
Das Unternehmen trennt sich oft binnen eines Quartals von Standorten, Aufgaben und Mitarbeitern, die sofort erkennbar nicht mehr zum neuen Unternehmenskonzept passen. Das betrifft in der Praxis oft ausländische Vertriebs- und Produktionsstandorte eher als inländische, schon wegen der dort oft wesentlich niedrigeren arbeitsrechtlichen Herausforderungen.
- **Phase 2: Standortneuausrichtungen**
Die verbleibenden Standorte werden weltweit einer Neuausrichtung unterzogen. Wo werden (ggf. regionale) Headquarter-Funktionen künftig sein, wo wird – wenn überhaupt – noch selbst produziert, wo geforscht und entwickelt? Wo sind personalintensive Wachstumszonen, und wo werden künftige Talente gefunden und gehalten? Das hat unmittelbare Auswirkungen auf alle europäischen Standorte.
- **Phase 3: M&A Prozesse**
Neben Desinvestments und Carve-out-Überlegungen werden hier auch Zulaufe neuer strategischer Partner geprüft. Dies hat in erster Linie Auswirkungen auf der Ebene der Unternehmensmitbestimmung.

Alle drei Phasen werden in der Regel von der Konzernleitung gemeinsam „angestoßen“, haben aber dann – von entsprechenden PMOs und Beratern begleitet – ganz unterschiedliche zeitliche Auswirkungen. Kern der Herausforderung an die Personalpolitik ist dabei, dass die Sofortmaßnahmen umzusetzen sind, obwohl die aus Sicht der Arbeitnehmervertreter naheliegenderweise

viel wichtigeren Strukturthemen erst am Beginn einer Planung sind.

3. Transformationsprozesse in der Konsultation

Dies alles hat erhebliche Auswirkungen auf die arbeitsrechtliche Begleitung eines Transformationsprozesses, und zwar sowohl auf der Seite des Arbeitgebers als auch auf der Seite der Arbeitnehmervertretungen.

- **Europäischer Betriebsrat**
Transformationsprozesse werden regelmäßig zunächst auf Ebene eines ggf. bestehenden Europäischen Betriebsrats beraten. Die derzeit wichtigste Frage ist, ob nationale Unterrichtungen begonnen werden können, wengleich der Europäische Betriebsrat seine Konsultationen als noch nicht beendet ansieht. Diese Frage richtet sich nach nationalem Recht; das deutsche Recht sieht u.a. in §§ 106, 111 BetrVG die – bußgeldbewerte – Pflicht zur unverzüglichen Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses und, bei entsprechender Konkretisierung, auch der beteiligten Betriebsräte vor. Diese Pflicht wird nach richtiger Auffassung durch eine noch laufende Beratung mit dem Europäischen Betriebsrat nicht gehemmt. In der Praxis ist dann sorgfältig zwischen den Beratungsthemen (bzw. Fragen/Antworten – „Q&As“) zu unterscheiden, die alle betroffenen europäischen Standorte betreffen und solchen, die sich rein national stellen.
- **Unternehmensmitbestimmung auf Ebene eines deutschen Aufsichtsrats**
Auch in ausländischen Konzernen besteht für den deutschen Teilkonzern oft ein Aufsichtsrat (an der Spitze des deutschen Teilkonzerns nach MitbestG sowie bei größeren Einheiten zudem nach DrittelbetG). Transformationsprozesse sind dabei – in der Regel unabhängig von der Satzungsregelung – grundlegende Maßnahmen der Unternehmenspolitik und damit zumindest beratungspflichtig. Hierin liegen Vor- und Nachteile: Der Vorteil einer frühen Aufsichtsratsbefassung mit den bereits bekannten aber auch den ggf. künftigen Transformationsvorhaben liegt in einer frühen „unternehmerischen Einbindung“ der

Arbeitnehmervertreter in den Prozess, wobei die im Weiteren geschilderten sozialen Absicherungsüberlegungen durchaus in einen solchen Aufsichtsratsprozess mit eingebunden werden können. Der Nachteil liegt in der Formalisierung der Aufsichtsratsbefassung. Die, anfangs oft kaum absehbaren, künftigen Auswirkungen einer Transformation lassen sich inhaltlich kaum in die Kategorien von Tagesordnung, Ladung, rechtzeitige Zuleitung von Abstimmungsunterlagen und Beschlussanträgen „einpassen“.

Zudem darf sich der Aufsichtsrat nicht in die Geschäftsleitung einmischen oder diese gar vorwegnehmen. Demzufolge darf auf Ebene des Aufsichtsrates keine operative „Ersatzberatung“, wie sie die Betriebsverfassung vorsieht, durchgeführt werden.

- **Betriebliche Unterrichts- und Beratungspflichten**

Die eigentlichen Unterrichts- und Beratungspflichten nach deutschem Recht, also gegenüber dem Wirtschaftsausschuss, Betriebsräten, Sprecherausschüssen, Jugend- und Ausbildungsvertretern, sind dann das Zentrum der Transformationsberatung. Das große Problem ist dabei: Was ist eine „rechtzeitige und grundlegende“ Unterrichtung bei einem oft langjährig angelegten Transformationsprozess? Gesetzlich ist der Betriebsrat gemäß § 111 BetrVG bei Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, zu beteiligen. Er hat dabei umfassende Unterrichts- und Beratungsrechte. Zwar werden gewisse Mindestanforderungen an die Einstufung einer Betriebsänderung dahingehend gestellt, dass nicht bereits sich ständig ergebende Veränderungen oder Umgestaltungen erfasst werden. Dies löst bei Trans-

formationsprozessen erhebliche organisatorische Hürden aus. Problematisch ist nämlich, dass der Übergang von der Konzeptions- in die Vorbereitungsphase zuweilen fließend ist und eine Unterrichtung über ein „Gesamtbild“ der geplanten Transformationsmaßnahmen erst sinnvoll möglich ist, wenn sie nach der gesetzlichen Anforderung schon verspätet wäre. Das führt in der Praxis dazu, dass gerade bei Transformationen in der Regel zunächst nur „Rahmenvereinbarungen“ geschlossen werden (demnächst in: Hommel/Knecht/Wohlenberg (Hrsg.): „Handbuch Unternehmensrestrukturierung“, 2. Auflage, Verlag Springer-Gabler, Wiesbaden). Dabei kann vor allem das wenig bekannte Verfahren nach § 92 a BetrVG proaktiv eingesetzt werden, um die Herausforderungen (und Grenzen) von (Re-) Qualifizierungsmaßnahmen mit entsprechenden Standort- und beschäftigungssichernden Angeboten in Zusammenhang zu bringen. Im „geordneten“ Verfahren nach § 92 a BetrVG werden so die eigentlichen Herausforderungen einer Transformation in Bezug gesetzt und zu sinnvollen Lösungen für Unternehmen und Belegschaften gebracht. Dieses Verfahren lässt sich ohne Weiteres in Interessenausgleichsverhandlungen einbetten (demnächst in: Hommel/Knecht/Wohlenberg (Hrsg.): „Handbuch Unternehmensrestrukturierung“, 2. Auflage, Verlag Springer-Gabler, Wiesbaden).

4. Fazit

Transformationsprozesse sind mit den herkömmlichen Mitteln der Betriebsverfassung durchaus gut zu bewältigen. Die Herausforderung „Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen“ gilt dabei in „Reorganisationen“ und „Transformationen“ gleichermaßen. ○

„Dieser extrem verantwortliche und verantwortungsvolle Prozess muss arbeitsrechtlich mit geeigneten Instrumenten begleitet werden.“

Digitalisierung aus der Sicht von KMU

Chancen – Risiken – Herausforderungen

Die Digitalisierung von Unternehmen findet statt, seitdem IT-Systeme eingesetzt werden, um betriebliche Prozesse zu unterstützen und zu optimieren. Mit dem Siegeszug des PCs in den 90er Jahren wurde die notwendige Technik flexibler und günstiger und damit für viele Unternehmen – insbesondere auch für KMU (kleine und mittlere Unternehmen) – bezahlbar.

Auf Grund der rasanten technologischen Entwicklung der letzten 10 Jahre (Webtechnologien, Smartphones und Tablets) bieten sich für Unternehmen ganz neue Möglichkeiten, ihr Business zu digitalisieren.

Anders als in der Vergangenheit führt diese Entwicklung aber nicht nur zu Veränderungen innerhalb der Unternehmen, sondern auch zu tiefgreifenden Umwälzungen in ganzen Branchen. Branchenfremde Unternehmen aus dem Bereich der IT nutzen digitale Werkzeuge, um bestehende Geschäftsmodelle aufzubrechen und Marktanteile in „analogen“ Branchen zu erobern. Aktuelle Beispiele dafür sind der Taxidienst Uber oder der Übernachtungsvermittler airbnb, die die Ressourcen privater Anbieter in ein ausschließlich digitales Geschäftsmodell einbinden und damit die angestammten Unternehmen der betroffenen Branchen vor ganz neue Herausforderungen stellen. Vor diesem Hintergrund stellt sich für viele Unternehmen die Digitalisierung als zunehmend existenzielle Fragestellung dar, auf die ein Betrieb Antworten finden muß. Autohersteller, wie BMW oder OPEL, haben IT-basierte Mobilitätsdienstleistungen als Produkte entwickelt, in denen der Verkauf von Autos nur noch mittelbar den Zweck des Geschäftsmodells darstellt.



Dipl.-Ing. Peter Hansemann

Geschäftsführender Gesellschafter der ICN-Unternehmensgruppe

Peter Hansemann (*1966) absolvierte sein Studium der Elektrotechnik mit dem Schwerpunkt Nachrichtentechnik an der Universität Dortmund. Er ist seit 1991 Geschäftsführender Gesellschafter der ICN-Unternehmensgruppe, Dortmund. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind: Konzeption und Implementierung von IT- und TK-Infrastrukturen in heterogenen Client- und Serverumgebungen, Aufbau und Organisation von IT-Betriebsorganisationen und die Leitung und Durchführung von technischen und organisatorischen Projekten im IT-Umfeld. Peter Hansemann hat unter anderem die Deutsche Telekom AG, Lufthansa Systems GmbH, Rhenus Logistics, Jaeger Gruppe und diverse mittelständische Unternehmen beraten. Seit 2002 ist er im Vorstand des IT-Clubs Dortmund e.V., dessen Vorsitz er 2007 übernommen hat. Im Jahr 2013 erhielt er einen Lehrauftrag des Fachbereichs Informatik der Fachhochschule Dortmund.

Aktuelle Situation in KMU

Wie gehen KMU heute mit der Digitalisierung um? Sehen verantwortliche Unternehmer oder Manager vorwiegend Herausforderungen und Risiken oder auch Chancen? Wird die Notwendigkeit, sich mit Digitalisierung zu beschäftigen, wahrgenommen?

Nach einer repräsentativen Umfrage des BITKOM aus März 2015 (Quelle: Bitkom Research) zur Digitalisierung, bei der 505 Geschäftsführer und Vorstände von Unternehmen bis 20 Mitarbeitern befragt wurden, zeigte sich, dass 73 Prozent aller Befragten dem Thema Digitalisierung gegenüber aufgeschlossen sind. Bei den Unternehmen mit 20 – 49 Mitarbeitern gaben allerdings nur 56 Prozent der Umfrageteilnehmer an, dass sie der Digitalisierung aufgeschlossen begegnen. 18 Prozent in dieser Gruppe stehen ihr sogar ablehnend gegenüber. Befragt nach ihrer Einschätzung, ob die Digitalisierung eher Chance als Risiko für ihr Unternehmen darstellt, entschieden sich 86 Prozent aller Teilnehmer für die Aussage „eher Chance“, während diese Wertung nur von 75 Prozent der Befragten aus kleinen Unternehmen vorgenommen wurde. Mehr als die Hälfte der Unternehmen (55 Prozent) ist sich bewußt, dass sich als Folge der Digitalisierung ihr Geschäftsmodell ändern wird. 48 Prozent der Befragten beobachten bereits, dass Wettbewerber aus der Internet- bzw. ITK-Branche in den Markt ihres Unternehmens drängen.

Diese Umfrageergebnisse decken sich in Teilen mit unseren eigenen Beobachtungen als IT-Dienstleister für kleine und mittlere Unternehmen. KMU sind häufig nicht besonders IT-affin, d.h. IT wird als notwendiges Werkzeug betrachtet, das aber eher mit Kosten als mit Nutzen in Verbindung gebracht wird. Durch die Tatsache, dass in der Unternehmensgröße von 20 – 49 Mitarbeitern in der Regel keine interne IT-Kompetenz vorhanden ist, fehlt den KMU häufig der Zugang zu den Entwicklungen der Technologie. Dadurch entsteht eine Hürde, die kleine und mittlere Unternehmen davon abhält, eine eigene Digitalisierungsstrategie zu entwickeln. In der Konsequenz bedeutet das, dass KMU in diesem Themenfeld eher „Getriebene“ als Treiber sind und somit möglicherweise vorhandene Chancen nicht nutzen oder Risiken zu spät wahrnehmen.

Chancen – erfolgreiche Digitalisierung in der Praxis

Die Digitalisierung bietet insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen zahlreiche Chancen, bestehende Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln, neue Produkte auf den Markt zu bringen oder mit wenigen Mitteln neue Kundenkreise anzusprechen.

Durch die konsequente Nutzung von Vermarktungsmöglichkeiten mittels Webtechnologien und sozialen Netzwerken erreichen auch kleine Unternehmen mit vergleichsweise geringem finanziellem Aufwand neue Interessenten und Kunden. Mittels einer Online-Marketingkampagne der Suchmaschine Google (Google Adwords), die monatlich wenige hundert Euro kostet, ist es möglich, die Webseiten eines Unternehmens mit Informationen über Produkte und Dienstleistungen gezielt für bestimmte Suchbegriffe schnell auffindbar zu machen. Über einen Unternehmensauftritt in sozialen Netzwerken wie Facebook erreichen Firmen gewünschte Zielgruppen, wie zum Beispiel private Verbraucher bestimmter Altersklassen, und binden diese über entsprechende Kampagnen an das Unternehmen.

Erfolgreiche Digitalisierungsstrategien findet man häufig auch im Bereich von Service und Wartung. Durch die technische Ausstattung eines Produktes mit einer IT-Technik, die dafür sorgt, dass automatisch Status- und Problemmeldungen in ein Portal des Herstellers zurückgemeldet werden, entsteht ein offensichtlicher Mehrwert für den Kunden. Das anbietende Unternehmen erhält exakte Rückmeldungen von den Käufern und Nutzern seiner Produkte und kann so viel schneller auf Probleme oder sich verändernde Anforderungen reagieren. Die gesammelten Daten bieten zusätzlich eine Option auf ein erweitertes Geschäftsmodell, der digitale Service entwickelt sich so zu einem möglicherweise eigenständigen Produkt, das zusätzlich die Kundenbindung erhöht.

In der Landwirtschaft, die zunächst einmal der Digitalisierung unverdächtig erscheint, findet man dafür erfolgreiche Beispiele. Die Landmaschinen der Firma CLAAS beispielsweise sind seit geraumer Zeit mit technischen Modulen ausgerüstet, die kontinuierlich Statusmeldungen der Maschine an den Hersteller senden können. Dadurch kann der Anbieter den Bedarf an Ersatz- und

Verschleißteilen deutlich besser vorhersagen und den Kunden im Reparaturfall schneller versorgen. Darüber hinaus können Informationen, wie zum Beispiel Wetterdaten von den Einsatzorten der Maschinen gesammelt werden, die wiederum für neue Dienste nutzbar sind. Der Landwirt, der diese Daten bereitstellt, wird beispielsweise durch Vorteile im Service motiviert, seinen Betrieb auf diese Art zu digitalisieren.

Die digitale Vernetzung zwischen Kunde und Anbieter, sowie die Einbindung von Lieferanten des Anbieters erhöhen die Effizienz von unternehmens- und organisationsübergreifenden Prozessen.

Als Mehrwert erhält der Kunde, der zum Beispiel ein Produkt bei einem Online-Händler wie Amazon erworben hat, seine Ware nicht erst nach zwei Werktagen, sondern am nächsten Tag bis 12.00 Uhr ohne dafür einen Aufpreis zu bezahlen. Dieses ist nur durch den Einsatz effektiver und effizienter IT-Werkzeuge möglich. In diese Prozessketten werden zwangsläufig auch KMU einbezogen, die beispielsweise ihre Produkte und Dienstleistungen über große Portale wie Amazon oder ebay anbieten.

In der Baubranche, die auf den ersten Blick auch scheinbar wenige Ansätze für eine Digitalisierung bietet, gibt es ein ebenfalls sehr erfolgreiches Beispiel für eine gelungene Digitalisierungsstrategie. Baustellen sind sichtbar „analog“ und werden das sicherlich auch immer bleiben. Um eine Baustelle herum finden allerdings zahlreiche kaufmännische und technische Prozesse statt, die heute bereits in großen Teilen digitalisiert sind. An diesem Punkt setzt die in unserer Unternehmensgruppe (Jaeger Gruppe, Dortmund) entwickelte „Digitale Bauakte“ an, indem Sie über ein zentrales Softwaresystem (Private Cloud) die vorhandenen IT-Systeme miteinander verbindet. So kann zum Beispiel ein Bauleiter über einen Tablet-Computer auf der Baustelle auf Pläne und Leistungsverzeichnisse zugreifen, kaufmännische Informationen zum Projekt abrufen, Störungen und Abweichungen erfassen und damit sofort nachweisbaren Schriftverkehr für die Abwicklung erzeugen. Dadurch werden Vorgänge auf der Baustelle rechtssicher dokumentiert, um ggf. Nachträge realisieren oder Streitigkeiten bezüglich der Bauausführung beilegen zu können.

nen. Durch den Einsatz von Smartphones für die digitale Zeiterfassung fließen abrechnungsrelevante Informationen wie Arbeitszeit und -ort direkt in das zentrale System ein.

Herausforderungen

Welche Hürden müssen KMU überwinden, um erfolgreiche Digitalisierungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen?

Eine wesentliche Herausforderung für KMU hinsichtlich ihrer Digitalisierung besteht im Wissen über die verfügbaren IT-Technologien. Die Unternehmen müssen Wege finden, einen Zugang zur aktuellen Technik zu erhalten, um daraus resultierende Möglichkeiten, aber auch Risiken einschätzen zu können. Die meist geringe IT-Kompetenz in den Unternehmen stellt dafür eine große Hürde dar. Ob ein IT-Dienstleister, der die IT-Systeme und -Anwendungen eines KMU betreut, an dieser Stelle unterstützen kann, hängt wiederum von dessen Branchenkenntnissen ab.

Häufig kommt hinzu, dass die IT-Infrastruktur vieler kleiner und mittlerer Unternehmen eher minimalistisch ausgelegt ist. Gründe dafür sind häufig sicherlich sowohl der Wunsch zur Kostenminimierung, aber eben auch fehlendes Bewußtsein bezüglich der Bedeutung und Notwendigkeit einer funktionsstabilen und performanten IT-Infrastruktur.

Digitalisierte Prozesse und veränderte Geschäftsmodelle stellen neue Anforderungen an die Mitarbeiter und die Unternehmensorganisation. Die Unternehmen müssen Ihre Mitarbeiter „mitnehmen“ und entsprechend auf die Veränderungen vorbereiten. Im optimalen Fall werden die Mitarbeiter mitgestaltend eingebunden und bringen Ideen und Lösungen ein. Im ungünstigsten Fall müssen Arbeitsplätze mit Mitarbeitern besetzt werden, die einen entsprechenden Skill mitbringen und damit bestehende Arbeitsverhältnisse in Frage stellen.

Risiken

Die Digitalisierung birgt vor allem Risiken für diejenigen Unternehmen, die sich nicht damit beschäftigen. Betriebe, die nicht die Veränderungen im Markt beobachten und versuchen, mit einer eigenen Digitalisierungs- oder IT-Strategie den zukünftigen Herausforderungen gerecht zu werden, laufen Gefahr, den Anschluss an ihre Wettbewerber zu verlieren.

Bei der Digitalisierung von unternehmenskritischen Prozessen oder Prozessen, in denen sensible oder personenbezogene Daten verarbeitet werden, müssen Anforderungen des gesetzlichen Datenschutzes und der IT-Sicherheit beachtet werden. Dieses erfordert häufig eine Restrukturierung der vorhandenen IT-Systeme und -Strukturen. Datenverlust oder Datendiebstahl stellen erhebliche Unternehmensrisiken dar, die durch eine Verlagerung von Abläufen in die digitale Welt vergrößert werden.

Durch die Implementierung von Prozessen in digitalen Systemen verbessern sich die Möglichkeiten der Mitarbeiterüberwachung und der Leistungsmessung. Dieses muss aus meiner Sicht im betrieblichen Miteinander betrachtet und geregelt werden.

Kleine Unternehmen, deren IT-Systeme und deren IT-Verständnis den Anforderungen nicht genügen, werden häufig von größeren Kundenunternehmen oder auch Lieferanten „zwangsdigitalisiert“. Dieses Phänomen lässt sich beispielsweise im Bereich der elektronischen Rechnungslegung beobachten. Hier verlangen häufig große Konzerne die Übermittlung von Rechnungen oder anderen Belegen in elektronischer Form und stellen damit manches KMU vor erhebliche Umsetzungsprobleme. Cloud-Dienste helfen hier möglicherweise den kleinen Unternehmen bei der Erfüllung solcher Anforderungen.

Fazit

Die Digitalisierung von Unternehmensprozessen ist für die Unternehmen ebenso unumgänglich wie die flexible Anpassung bestehender Geschäftsmodelle an digital getriebene Marktveränderungen.

KMU in Deutschland müssen diese Themen aufgeschlossener angehen und ggf. ihre Know-how Defizite durch externe Beratung ausgleichen. Aus meiner Sicht überwiegen die Chancen deutlich die vorhandenen Risiken, aber die Problematik muss in das Bewußtsein der KMU gerückt werden, damit diese die anstehenden Herausforderungen auch annehmen.

Die Arbeitswelt wird sich dadurch weiter verändern, auch an die Mitarbeiter richten sich neue Anforderungen. Einfache Tätigkeiten werden in Teilen wegfallen und müssen ggf. durch neue Arbeit ersetzt werden. Der Gesetzgeber und die Arbeitsmarktparteien müssen diesen Prozess aktiv gestalten. ○

Zukunft von Industriearbeit – Industrie 4.0

Technologieschub mit eindeutigen Konsequenzen?

Im Mainstream der aktuellen Diskussion über die Entwicklungs- und Anwendungsmöglichkeiten der Informationstechnologie wird davon ausgegangen, dass gegenwärtig ein ausgesprochener technologischer Entwicklungsschub stattfindet. Im Hinblick auf die industrielle Produktion wird danach ein neues Zeitalter erkennbar, das im deutschen Sprachraum als „Industrie 4.0“ bezeichnet wird.

Insbesondere im Kontext der weit über die Grenzen der Fachöffentlichkeit hinausreichenden Industrie 4.0-Debatte wird unisono davon ausgegangen, dass im Fall einer breiten Diffusion dieser neuen Technologien sich die bisherige Landschaft der Arbeit in der industriellen Produktion nachhaltig verändern wird. Obgleich zu dieser Frage derzeit kaum valide Forschungsergebnisse vorliegen, herrscht die Auffassung vor, dass sich mit den neuen Technologien absehbar ein generelles „Upgrading“ von Tätigkeiten und Qualifikationen verbinden wird. Als die zentrale Ursache hierfür gilt, dass digitale Technologien einfache Tätigkeiten weitgehend automatisieren und daher substituieren. Als eine weitere Ursache hierfür wird der Umstand angesehen, dass der Einsatz digitaler Technologien ganz generell zu einer steigenden Verfügbarkeit einer großen Vielfalt von Informationen über laufende Prozesse führt. Deren Komplexität und Nutzung ziehe neue und erhöhte Anforderungen an Tätigkeiten und Qualifikationen nach sich.

Demgegenüber verfügt sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung über einen breiten Fundus von Forschungsergebnissen, die instruktiv zeigen, dass die Entwicklung, die Implementation neuer Technologien, also auch die von Industrie 4.0-Systemen, alles andere als bruchlos



Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen

Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Industriesoziologie a. D., TU Dortmund, forscht über den digitalen Wandel von Arbeit

Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen (*1948) war von 1997 bis 2015 Inhaber des Lehrstuhls der Wirtschafts- und Industriesoziologie an der Technischen Universität Dortmund. Zuvor war er als Sozialwissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München (ISF München) und an der Technischen Universität Darmstadt beschäftigt. Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen ist Visiting Professor an verschiedenen ausländischen Universitäten und Mitglied nationaler und internationaler innovationspolitischer Beratungsgremien. Seine Arbeitsschwerpunkte sind: wirtschaftlicher Strukturwandel, industrielle Entwicklung, Entwicklungstendenzen von Produktionsarbeit sowie Technologieentwicklung und industrielle Innovationsprozesse. Seit 2013 ist er sozialwissenschaftliches Mitglied im wissenschaftlichen Beirat der Plattform Industrie 4.0 bei der Akademie für Technikforschung.

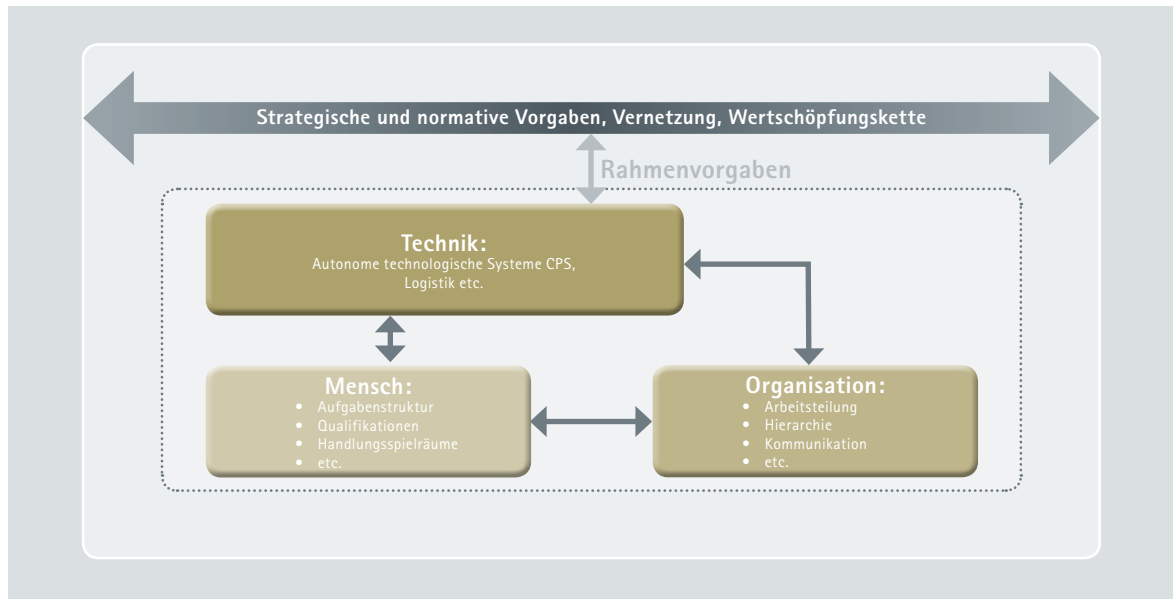


Abb. 1: Industrie 4.0 als soziotechnisches System

und widerspruchsfrei verlaufen und vor allem die sozialen Effekte kaum eindeutig ableitbar sind. Keineswegs darf danach eine durch Technikauslegung eindeutige und festliegende Beziehung zwischen Technik und Arbeit angenommen werden. Erforderlich ist vielmehr ein Blick auf das Gesamtsystem der Produktion und die hier wirksamen Zusammenhänge, um die Entwicklung von Arbeit einschätzen und beeinflussen zu können. Industrie 4.0 ist daher, einer lange zurückreichenden arbeitssoziologischen Debatte folgend, als soziotechnisches System zu verstehen. Allein in dieser analytischen Perspektive sind hinreichend begründete Aussagen über die Entwicklungsperspektiven und Gestaltungsmöglichkeiten für Arbeit möglich (vgl. Abb. 1).

Daher muss auch von einem weiten Verständnis von Industriearbeit ausgegangen werden. Ferner ist davon auszugehen, dass von den absehbaren Wandlungstendenzen alle direkt und indirekt wertschöpfenden Tätigkeiten in Industriebetrieben betroffen sind. Fragt man nun nach den absehbaren Wandlungstendenzen von Arbeit, so lassen sich allerdings sehr vorläufige und teilweise widersprüchliche Trends benennen.

Widersprüchlicher Wandel von Industriearbeit

Ausgangspunkt der Frage nach dem Wandel von Arbeit ist daher ein Blick auf die unmittelbare Mensch-Maschine Interaktion. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht erweist sich hier als zentrales Problem, inwieweit die Beschäftigten unmittelbar am System überhaupt in der Lage sind, dieses zu kontrollieren und damit die Verantwortung über den Systembetrieb zu übernehmen. Denn es kann davon ausgegangen werden, dass die überwachenden Personen bei technologisch komplexen und automatisierten Systemen nicht in jedem Fall in der Lage sind, diesen Funktionen nachzugehen, da die funktionale und informationelle Distanz zum Systemablauf zu groß ist. Die Folge ist, dass das Bedienungspersonal die Anlagenzustände nicht mehr zutreffend einschätzen kann und unter Umständen falsche Entscheidungen in Hinblick auf Eingriffe in den automatischen Prozess trifft. Die Automationsforschung spricht in diesem Zusammenhang von den „ironies of automation“, wonach automatisierte Prozesse auf Grund ihres hohen Routinecharakters bei Störungen nur schwer zu bewältigende Arbeitssituationen erzeugen. Eine an solchen

„Eine zentrale Herausforderung ist die Gestaltung der Aufgaben und Tätigkeitsstrukturen.“

Herausforderungen orientierte Gestaltung der Mensch-Maschine-Schnittstelle muss nun sicherstellen, dass hinreichend qualifizierte Arbeitskräfte in der Lage sind, ihren Überwachungsaufgaben effektiv nachzukommen.

Eine weitere zentrale Dimension und Herausforderung ist die Gestaltung der Aufgaben und Tätigkeitsstrukturen auf der operativen Ebene des Shopfloors im Kontext der smarten Produktionssysteme. Folgt man vorliegenden Erkenntnissen, so lassen sich derzeit widersprüchliche Entwicklungstendenzen skizzieren:

- Zum einen ist davon auszugehen, dass Arbeitsplätze mit niedrigen Qualifikationsanforderungen und einfachen, repetitiven Tätigkeiten, etwa in der Logistik oder bei der Maschinenbedienung, durch intelligente Systeme in hohem Maße substituiert werden. Zudem muss für qualifizierte Facharbeitertätigkeiten eine Tendenz zur Dequalifizierung befürchtet werden. Ihre Aufgaben werden zunehmend standardisiert und vereinfacht, und sie müssen möglicherweise nur noch in seltenen Ausnahmefällen in die Produktionsabläufe eingreifen.
- Zum anderen kann aber auch eine Qualifikationsaufwertung und Tätigkeitsanreicherung erwartet werden. Als Grund hierfür können die erhöhte Komplexität der Fertigung und die informationstechnologische Dezentralisierung von Entscheidungs-, Kontroll- und Koordinationsfunktionen angesehen werden. Daher werden die betroffenen Beschäftigten auf der operativen Ebene gefordert sein, zunehmend eigenständig zu planen und Abläufe abzustimmen.

Fragt man, wie sich Produktionsarbeit in der hierarchischen Dimension verändert, so finden sich bislang nur wenig eindeutige Forschungsergebnisse. Höhere hierarchische Ebenen der Planungs- und Managementbereiche sind entweder indirekt von einer Systemeinführung auf der Shopfloor Ebene betroffen, oder neue Planungs- und Steuerungssysteme finden unmittelbar in diesen Bereichen Einsatz. Das bedeutet, dass ein Teil von bisher auf der Leitungsebene von technischen Experten und vom Produktionsmanagement ausgeführten Planungs- und Steuerungsfunktionen „nach unten“ abgegeben wird. Dies kann aber auch heißen, dass komplexitätsbedingt erweiterte und neue Planungsaufgaben auf diese Bereiche zukommen. Einige Hinweise deuten darauf hin, dass angesichts der Systemkomplexität Aufgaben des „troubleshooting“ deutlich an Bedeutung gewinnen. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass auf der Planungs- und Managementebene früher getrennte Aufgaben und Kompetenzen, beispielsweise IT- und Produktionskompetenzen, verschmelzen. Diese Evidenzen lassen den Schluss zu, dass die Planungs- und Managementbereiche in Folge der Einführung von Industrie 4.0-Systemen längerfristig ebenso nachhaltig betroffen sein werden wie die operative Ebene.

Gestaltungsalternativen existieren

Resümiert man die vorliegenden Befunde über den Wandel von Tätigkeits- und Qualifikationsstrukturen, so wird zunächst deutlich, dass die Perspektive einer vollständigen Automatisierung und der menschenleeren Fabrik aus technologischen und ökonomischen Gründen keine realistische Perspektive darstellen kann. Zugleich ist aber auch kein „one-best-way“ der Entwicklung von Arbeit an smarten Produktionssystemen erkennbar. Auszugehen ist vielmehr von einem breiten Spektrum divergierender Muster der Arbeitsorganisation:

Das eine Muster entspricht einem Gestaltungsansatz, der als Polarisierte Organisation bezeichnet werden soll. Es finden sich in den Produktionssystemen einerseits eine nur noch geringe Zahl einfacher Tätigkeiten mit geringem oder keinem Handlungsspielraum, die lau-

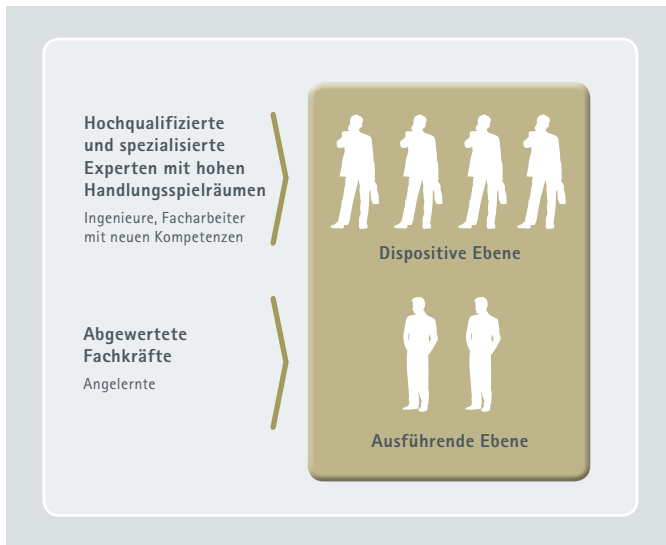


Abb. 2: Polarisierte Organisation

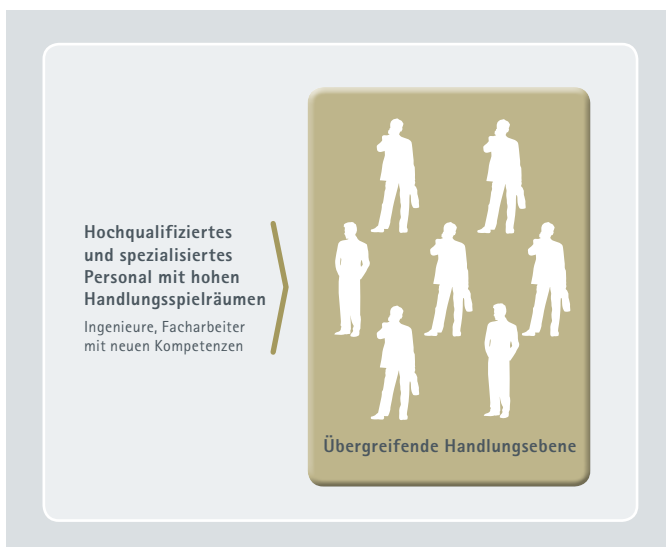


Abb. 3: Schwarmorganisation

fende standardisierte Überwachungs- und Kontrollaufgaben ausführen. Andererseits ist eine ausgeweitete oder auch neu entstandene Gruppe hoch qualifizierter Experten und technischer Spezialisten anzutreffen, deren Qualifikationsniveau deutlich über dem bisherigen Facharbeiterniveau liegt (vgl. Abb. 2).

Das andere Muster wird von einem arbeitsorganisatorischen Gestaltungsansatz gebildet, der als Schwarmorganisation bezeichnet werden kann. Diese Form der Arbeitsorganisation ist durch eine lockere Vernetzung sehr qualifizierter und gleichberechtigt agierender Beschäftigter gekennzeichnet. Zentrales Merkmal dieses Organisationsmusters ist, dass es keine definierten Aufgaben für einzelne Beschäftigte gibt. Vielmehr handelt das Arbeitskollektiv selbst organisiert, hoch flexibel und situationsbestimmt je nach zu lösenden Problemen im und am technologischen System (vgl. Abb. 3).

Insgesamt bezeichnen diese beiden arbeitsorganisatorischen Muster grundlegend unterschiedliche Perspektiven von Produktionsarbeit. Vermutlich werden sich auf Dauer Mischformen und Zwischenlösungen einstellen. Diese beiden Muster verweisen jedoch darauf, dass Unternehmen bei der Einführung von Industrie 4.0-Systemen nicht nur organisatorische und personalpolitische Wahlmöglichkeiten haben, sondern sich damit auch – je nach der konkreten betrieblichen Situation – sehr verschiedene soziale und ökonomische Effekte verbinden können. Welcher Art diese sind und welche Einflussgrößen die konkrete Arbeitsgestaltung bei der Einführung von Industrie 4.0-Systemen bestimmen, muss Gegenstand intensiver Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen sein. ○

Neue Arbeitsmodelle – On-Demand-Economy

Die Digitalisierung wird die Arbeitswelt in den kommenden Jahren fundamental verändern. Sind heute Unternehmen mit abhängig Beschäftigten die Norm, werden wir zukünftig eine Renaissance des Unternehmertums erleben. Richtig gestaltet, bietet dies die Chance, der Vielfalt der Lebensentwürfe besser gerecht zu werden und individuelle Talente besser zu nutzen. Zugleich sollten Wirtschaft und Politik gemeinsam dafür Sorge tragen, dass die bewährten Standards unserer sozialen Sicherungssysteme nicht ausgehöhlt werden.

Die Digitalisierung stellt das klassische Unternehmen in Frage. Die bisherige Prävalenz dieser Organisationsform, so hat es Nobelpreisträger Ronald Coase in einem bekannten Aufsatz einmal herausgearbeitet, liegt darin begründet, dass Firmen auf diese Weise Transaktions- und Informationskosten minimieren können. Benötigt ein Unternehmen beispielsweise eine bestimmte Dienstleistung regelmäßig, entfällt so die Suche nach einem geeigneten Dienstleister sowie aufwändige Vertrags- und Preisverhandlungen. Zudem kann durch Internalisierung der entsprechenden Funktion sichergestellt werden, dass die Qualität stimmt.

Die Digitalisierung sorgt für einen dramatischen Rückgang der Informations- und Transaktionskosten. Beispiel Uber: Anstelle von tausenden Telefonnummern lokaler Taxiunternehmen tritt eine Smartphone-App, die selbstständige Fahrer vermittelt.

Die Organisationsform der Digitalisierung ist die Plattform. Die Plattform sorgt für die effiziente Vernetzung von potenziellen Kunden und Anbietern und schafft dadurch einen Markt mit minimalen Informations- und Transaktionskosten. Eine der zentralen Eigenschaften von Plattformen ist, dass alle Transaktionen freiwillig stattfinden. Das heißt, Plattformbetreiber haben ein inhärentes Interesse daran, Verbraucher wie Anbieter

zufriedenzustellen. Verbraucher werden eine Plattform dauerhaft nur nutzen, wenn die Qualität und der Preis stimmen. Für Anbieter sind Plattformen nur interessant, wenn es dort faire Arbeitsbedingungen und attraktive Verdienstmöglichkeiten gibt. Und Plattformen sind intensivem Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Bietet eine Plattform kein für beide Seiten attraktives Angebot, sind konkurrierende Angebote schnell geschaffen.



Fabien Nestmann
Geschäftsführer UBER Deutschland

Fabien Nestmann (*1980) studierte Betriebswirtschaft an der European School of Business (ESB) in Reutlingen und an der Reims Management School. Von 2005 – 2007 war er Key Account Manager bei Saffil Automotive Ltd./München, Chester (UK). Von 2007 bis zu seinem Eintritt bei Uber war Fabien Nestmann in unterschiedlichen leitenden Funktionen für die Identive Group tätig. Seit September 2013 ist er Sprecher von Uber Technologies in Deutschland und General Manager der Münchener Niederlassung.

„Die meisten Güter und Dienstleistungen, die wir konsumieren, sind so genannte Erfahrungsgüter.“

Plattformen sichern zudem die Qualität. Die meisten Güter und Dienstleistungen, die wir konsumieren, sind so genannte Erfahrungsgüter. Wir wissen erst, welchen Wert eine Ware oder eine Dienstleistung hat, wenn wir sie „erfahren“ haben – erst nach der Taxifahrt weiß ich, ob mein Fahrer freundlich ist, sicher fährt und mich nicht übervorteilt. Plattformen wie Uber nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung, um mit Bewertungssystemen mehr Transparenz im Markt zu schaffen und die „Erfahrung“ zu einem gewissen Teil antizipierbar zu machen. Das ist zum beiderseitigen Vorteil von Verbrauchern wie Anbietern.

Plattformen ermöglichen auch vermehrt selbstbestimmte Arbeit, die der Vielfalt der Interessen und Talente der Menschen besser gerecht wird – und das maximal flexibel, so dass die räumlichen und zeitlichen Anforderungen unterschiedlicher Lebensentwürfe damit vereinbar sind.

Für eine gewisse Anzahl von Menschen ist die klassische abhängige Beschäftigung von Neun bis Fünf aus ganz unterschiedlichen Gründen – zum Beispiel der familiären Situation – nicht sonderlich attraktiv. Sie freuen sich über die Möglichkeit, selber über ihre Zeit, ihren Beschäftigungsort und den Inhalt ihrer Arbeit zu bestimmen. Bislang war dies nur für gewisse „gehobene“ Professionen wie Anwälte oder Architekten möglich. Digitale Plattformen wie Uber demokratisieren diese Optionen. Bei Uber bestimmt beispielsweise jeder Partner selbst, wie oft, wann, und wie lange er seine Dienste anbieten möchte.

Viele Menschen haben unterschiedliche Talente, die sie entwickeln und nutzen möchten. Multiple Tätigkeit auf unterschiedlichen digitalen Plattformen oder neben klassischen Beschäftigungsmöglichkeiten ermöglicht dies und gibt Raum zu experimentieren. Zudem bieten Plattformen die Möglichkeit, das bestehende Ein-

kommen flexibel zu erhöhen und an Bedarfsituationen anzupassen – beispielsweise, sich an Wochenenden etwas hinzuzuverdienen, um einen Urlaub zu finanzieren.

Die Entwicklung hin zur Plattformökonomie als Teil der Arbeitswelt stellt uns aber auch vor die Herausforderung, soziale Sicherungssysteme, die für eine Gesellschaft abhängig Beschäftigter konzipiert wurden, an das digitale Zeitalter anzupassen. Selbstständige sind – mit Ausnahmen – nicht renten- und nicht arbeitslosenversicherungspflichtig. Wer trotzdem freiwillig der gesetzlichen Renten- oder Arbeitslosenversicherung beitreten möchte, ist mit vielfach unüberwindbaren Hürden konfrontiert. Private Arbeitslosenversicherungen sind zudem prohibitiv teuer.

Dazu kommt, dass empirisch belegt ist, dass Menschen einer gewissen Lethargie unterliegen, wenn es darum geht, Vorsorge für die Zukunft zu treffen. Als Resultat sind viele Selbstständige heute nicht adäquat versichert und steuern auf die Altersarmut zu.

Eine Möglichkeit, mehr Vorsorge zu treffen, könnte sein, den Menschen mit Erkenntnissen aus der Verhaltensökonomie zu helfen, ihre Lethargie zu überwinden. Am Beispiel Uber würde das konkret so aussehen, dass im Rahmen des Onboarding-Prozesses bei Uber die künftigen Partner automatisch einwilligen, sich freiwillig zu versichern – außer, sie widersprechen explizit. Aus den USA gibt es Untersuchungen, die zeigen, dass ein solches Entscheidungsdesign sehr effektiv ist, weil es dazu führt, dass die Menschen sich tatsächlich versichern. Um das wirklich attraktiv zu machen, müssten allerdings die Voraussetzungen zum Beitritt in die gesetzliche Renten- und Arbeitslosenversicherung verringert werden. Plattformbetreiber können den administrativen Aufwand durch geeignete Technologie zusätzlich minimieren, etwa durch automatisierten Datenaustausch. Hier braucht es allerdings noch eine Verbesserung der e-Government-Schnittstellen als Voraussetzung.

Staat und Plattformbetreiber sind daher gleichermaßen in der Pflicht, in konstruktivem Dialog tragfähige Lösungen zu entwickeln. Wir sollten die Herausforderungen der Digitalisierung schnellstmöglich angehen. ○

Wir müssen den digitalen Umbruch vorsorgend gestalten

Unsere Arbeitswelt und Wirtschaft ist im Umbruch.

Der demografische Wandel ist einer dieser Megatrends, die in den nächsten Dekaden unser Leben verändern werden. Es gibt jedoch eine Entwicklung, die diese einschneidenden Veränderungen der deutschen Demografie noch überstrahlt. Es ist die Digitalisierung der Wirtschaft.

Die Digitalisierung beziehungsweise die Industrie 4.0 wird alles verändern. Sie wird nicht nur die Technik verändern, sondern die gesamten Arbeitsbeziehungen. Industrie 4.0 bedeutet so schöpferische Zerstörung, Umbruch, aber auch Aufbruch. Trotz der möglichen Risiken – insbesondere von Jobverlusten – wird zurzeit über Industrie 4.0 noch in einem sehr offenen und Industrie 4.0 positiv zugewandten Ton in Deutschland diskutiert. Es herrscht gar regelrechte Goldgräberstimmung um Industrie 4.0 in Deutschland.

Diese positive Grundhaltung gegenüber der diffundierenden Digitalisierung, die auch von den Gewerkschaften gestützt wird, liegt vor allem in der Hoffnung begründet, die traditionellen Stärken hierzulande ausspielen zu können; sofern es denn gelingt, die Digitalisierung für die klassischen Industrien nutzbar zu machen. Auch in Zukunft werden die großen deutschen Umsätze im B2B-Geschäft, also business to business, realisiert. Es geht so darum, weltweit die großen Fabriken und Konzerne zu digitalisieren. Dazu sind die deutschen mittelständischen Ausrüster, aber auch die großen deutschen Technologiekonzerne entscheidend. Zudem müssen auch die Mittelständler selbst ihre Produktion digitalisieren, damit Deutschland nicht nur Leitanbieter, sondern auch Leitmarkt für Industrie 4.0 werden kann.

Die deutsche Industrie hat einen Wettbewerbsvorteil gegenüber asiatischen Billigmaschinenproduzenten aus China und Südkorea. Diese holen aber qualitativ auf. Durch die Digitalisierung erhoffen sich Teile der deutschen Industrie daher weitere Effizienz- und Produktivitätspotenziale und damit mehr Wettbewerbsvorsprung. Und nur durch die digitalen Maschinen, zu denen „smart services“ angeboten werden und die ihrem Besitzer zudem vielfache Daten zur Maschinenüberwachung, Störungsbeseitigung, Reparatur und Instandhaltung zur Verfügung stellen, lasse sich ein höherer Preis für Maschinen auf dem Weltmarkt noch rechtfertigen, ist folgerichtig der Schluss der Verfechter der Industrie 4.0. Gerade durch hybride Produkte aus Gütern, Dienstleistungen und Expertise verspricht sich die deutsche Industrie einen Wettbewerbsvorteil. Mithin sei die Digitalisierung der Wirtschaft für Deutschland essenziell, um den Hochlohnstandort zu erhalten und zudem Arbeitsplätze zu sichern. Dabei sind diese Annahmen durchaus berechtigt, verfügt Deutschland doch als einzige entwickelte Volkswirtschaft über komplette, branchenübergreifende industrielle Wertschöpfungsketten in ganz unterschiedlich großen Betrieben. Industrie 4.0 erweist sich somit vor allem als Wettbewerbsstrategie der deutschen Industrieunternehmen, aber auch gleichzeitig als Modernisierungsauftrag, um eben Wettbewerbsstrategien auch wirklich verfolgen zu können.

Es bedarf für die richtige Erfassung und Bewältigung der Digitalisierung aber auch ein ganzheitlicher Blick. Daher muss über das rein Technologische und die Wirtschaftspolitik hinaus betrachtet werden, welchen Effekt die Digitalisierung auf die Arbeit hat.



Prof. Dr. Wolfgang Schroeder

Inhaber des Lehrstuhls für das Politische System der Bundesrepublik/Staatlichkeit im Wandel, Universität Kassel

Prof. Dr. Wolfgang Schroeder (*1960) absolvierte sein Studium der Politikwissenschaft an den Universitäten Marburg, Wien, Tübingen und Frankfurt/Main. Von 1987–1991 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt. 1991 promovierte er an der Justus-Liebig Universität Gießen. Prof. Dr. Wolfgang Schroeder war von 1991–1997 Referent beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt/Main, Abteilung für Grundsatzfragen, von 1997–2000 Referent für industrielle Beziehungen beim Vorstand der IG Metall, zuständig für Grundsatzfragen der Tarifpolitik, Kontakte zum Parlament und zu den Parteien. 1999 arbeitete er als Gastwissenschaftler am Wissenschaftszentrum Berlin in der Abteilung „Institutionen und sozialer Wandel“. Von 2000–2003 war Prof. Dr. Wolfgang Schroeder Ressortleiter für europäische Tarifkoordination beim Vorstand der IG Metall. 2000 erfolgte die Habilitation am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt. Seit 2001 ist er Privatdozent an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt und hat eine Vertretungsprofessur an der Technischen Universität Darmstadt. Von 2003–2006 war er Leiter der Abteilung Sozialpolitik beim Vorstand der IG Metall. Seit Mai 2006 ist er Inhaber des Lehrstuhls für das Politische System der Bundesrepublik/Staatlichkeit im Wandel an der Universität Kassel, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften. Parallel dazu war er von 2009–2014 Staatssekretär im Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg.

„Wird die neue industrielle Revolution zu mehr und höherqualifizierten Arbeitsplätzen führen?“

Auswirkungen auf die Quantität der Beschäftigung

Wird die neue industrielle Revolution zu mehr und höherqualifizierten Arbeitsplätzen führen oder – ganz im Gegenteil – zu Arbeitsplatzabbau, weil die Maschinen die Menschen ersetzen?

Diese Frage ist hochumstritten. Eine Studie von Oxford-Wissenschaftlern kommt etwa zu dem Ergebnis, dass 47 Prozent aller Arbeitsplätze in den USA in den nächsten ein bis zwei Jahrzehnten durch die Computerisierung bedroht sein könnten. Nun ist die deutsche Wirtschaft fundamental anders strukturiert als die US-amerikanische Wirtschaft, wodurch man seriös behaupten kann, dass diese Zahl nicht auf Deutschland übertragbar ist. Eine Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung zur Übertragungsfähigkeit der Oxford-Studie auf die deutsche Volkswirtschaft bilanziert die Beschäftigungsrisiken durch Automatisierung deutlich unter der Oxford-Prognose für die USA. Die Studie geht von nur 12 Prozent der Arbeitsplätze in Deutschland aus. Allerdings sind 12 Prozent aller Jobs immer noch sehr viel.

Eine Studie der Unternehmensberatung Boston Consulting Group hingegen behauptet, dass es zu Arbeitsplatzaufbau kommen könnte. Denn gemäß dieser Studie könnten in Deutschland in den nächsten zehn Jahren 390.000 neue Arbeitsplätze durch Industrie 4.0 entstehen.

Das beschäftigungspolitische Risiko und die beschäftigungspolitische Chance der Digitalisierung werden demnach sehr unterschiedlich eingeschätzt. Mithin besteht noch weiterer Forschungsbedarf in Hinsicht auf die Beschäftigungswirkung der Digitalisierung.

Die Frage nach den quantitativen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit ist aber vor allem auch hinsichtlich dessen zu stellen, welche Arbeitsplätze unter Druck geraten werden. Arnold Picot, Leiter der Forschungsstelle für Information, Organisation und Management an der LMU München und Vorstandsmitglied des Münchner Kreises, welcher ein Expertenbund zu Fragen der Digitalisierung ist, und seine Mitarbeiterin Rahild Neuburger sehen hier die Gefahr vor allem für routinierte und standardisierte Arbeitsplätze im mittleren Qualifikations- und Lohnniveau. Hingegen kaum betroffen sehen sie die Arbeitsplätze, die kognitiv hoch anspruchsvolle und komplexe Tätigkeiten durchführen. Auch weniger tangiert seien einfachere manuelle Tätigkeiten, die Erfahrungswissen benötigen und zu denen interpersonelle Kommunikation wichtig ist.

Auswirkungen auf die Qualität der Beschäftigung

Was jedoch als sicher gelten kann ist, dass die Digitalisierung die Art und Weise der Arbeit verändern wird. Die Arbeitsorganisation der Zukunft wird weniger durch hierarchische Steuerung geprägt sein und so auch mehr individuelle Verantwortlichkeiten erzeugen. Zudem wird eine Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit ein wesentliches Charakteristikum einer neuen Arbeitswelt werden. Wie diese Flexibilität dabei institutionell arrangiert wird, hängt davon ab, wie es gelingt, bestehende Verhandlungsarrangements zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen zu erhalten und neue zu entwerfen. Flexibilität darf keine Einbahnstraße für Arbeitgeber werden. Arbeitnehmer brauchen auch eigene Flexibilitäts- und Souveränitätsrechte. Die Digitalisierung sollte dazu führen, die Flexibilität der Arbeitnehmer zu steigern. Aber das wird institutionelle Arrangements erfordern, die verbindliche Lösungen aushandeln können. Zudem entstehen durch die Digitali-

sierung flexiblere und schnellere Einbindungsmöglichkeiten für Crowdworker und Freelancer in die normalen Arbeitsprozesse. Damit so ein Plattformkapitalismus nicht zur Reduktion von Löhnen und Arbeitnehmerstandards führt, wird es auch hier institutionelle Arrangements geben müssen, durch die Arbeitnehmerrechte real durchgesetzt werden können.

Das System der sozialpartnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen muss also an die neuen Formen der Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung angepasst werden. Gewerkschaftliche Stellvertreterpolitik muss durch neue Formen individueller Beteiligung ergänzt werden. Das stellt insbesondere neue Herausforderungen an die betriebsräthliche Praxis. Konfliktpartnerschaft sollte dabei aber das Leitmotiv bleiben, um innerhalb der Arbeitsbeziehungen Kooperation herzustellen. Es geht heute generell um die Einheit in der Vielfalt. Dafür braucht es Gewerkschaften, die Schritt halten mit dem Umbruch in der Wirtschaft und Arbeitswelt.

Für die Digitalisierung braucht es somit eine Gewerkschaft 4.0. Und diese Gewerkschaft 4.0 muss vor allem eins leisten: Sie muss zuhören, lernen und individuelle Lösungen realisieren können.

Fazit: Arbeit ist im Wandel, und zwar in seinen drei Dimensionen: Arbeitsorganisation, Arbeitsteilung, sozialpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen. Den Wandel der Arbeit erfolgreich für alle Beschäftigten zu gestalten, bedarf der Stärkung der sozialpartnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen, aber auch des Staates, der sich um eine Agenda für die sozialstaatlichen Implikationen der neuen Arbeit 4.0 kümmert. Neue Zeiten brauchen neue Mentalitäten, neue Politik und den Geist des Optimismus, dass man die Zukunft zum Wohle aller gestalten kann. Daran sollten wir uns nun orientieren. ○

Digitalisierung bietet vielfältige Chancen

Die Digitalisierung der Gesellschaft und die mit ihr einhergehende Digitalisierung von Wirtschafts- und Arbeitswelt bieten zahlreiche Chancen für Unternehmen und Arbeitnehmer. Es wird von einem zusätzlichen Wertschöpfungspotenzial von 78 Mrd. € ausgegangen. Außerdem wird eine zusätzliche Bruttowertschöpfung von 1,7 Prozent pro Jahr bis 2025 durch die Digitalisierung vorausgesagt. Durch die Vernetzung von Kommunikation, Einkaufs- und Produktions- und Vertriebschritten können die Abläufe im Betrieb produktiver und effizienter gestaltet werden. Dies gilt insbesondere für die Bereiche Maschinen- und Anlagenbau, Elektrotechnik, Automobilbau, chemische Industrie, Landwirtschaft sowie Informations- und Kommunikationstechnologien. Durch fortschreitende Automatisierung und Verselbstständigung von Produktionsprozessen werden Arbeitsprozesse flexibler gestaltet. Außerdem erfordert das digitale Zeitalter Spezialisierung und Aufgabenteilung. Diese neuen Anforderungen wirken sich auf die gesamte Wirtschaft und nicht zuletzt auch auf die Beschäftigung aus. Auch für Beschäftigte sind die mit der Digitalisierung verbundenen Chancen aber höher als die teilweise „vorausgesagten“ Risiken. So werden sich die Rahmenbedingungen für Familie und Beruf, insbesondere für Erziehende oder Personen mit der Verpflichtung zur Pflege von Angehörigen, deutlich verbessern. Um diese Chancen zu nutzen, muss auch das Arbeitsrecht überprüft und in Teilbereichen dem Fortschritt angepasst werden.

Anpassungsbedarf besteht an mehreren Stellen. Arbeiten und Arbeitsgestaltung werden vielfältiger und heterogener. Neben dem klassischen Arbeitsverhältnis in all seinen Ausgestaltungen, sei es Vollzeit, Teilzeit oder als befristetes Arbeitsverhältnis, werden auch neue Vertragsformen treten. Das darf nicht von vornherein behindert werden. Vielmehr bietet das Bürgerliche Recht schon heute einen bunten Strauß solcher Möglichkeiten, die auch künftig in vollem Umfang von Vertragspartnern genutzt werden können müssen.



Roland Wolf

Geschäftsführer und Abteilungsleiter Arbeits- und Tarifrecht, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)

Roland Wolf (*1947) absolvierte sein Studium der Rechtswissenschaft von 1984–1990 an der Universität Göttingen und sein Referendariat von 1991–1994 am Oberlandesgericht in Celle. Im September 1996 trat er in die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) in die Abteilung Arbeitsmarkt ein. (Aufgabenschwerpunkte: Arbeitsförderungsrecht, Altersteilzeit, Zeitarbeit). Von 1997–1999 war er zudem Mitglied des Verwaltungsrates der Bundesagentur für Arbeit. Seit 1999 ist Roland Wolf stellvertretender Abteilungsleiter Arbeitsrecht, seit 2001 Abteilungsleiter Arbeitsrecht und seit 2005 Geschäftsführer der BDA. Er ist ehrenamtlicher Richter beim Bundesarbeitsgericht in Erfurt. Roland Wolf ist Herausgeber von ZFA (Zeitschrift für Arbeitsrecht) und SAE (Sammlung Arbeitsrechtlicher Entscheidungen), Autor und Co-Autor mehrerer Aufsätze und Leitfäden zu arbeitsrechtlichen Themen und Fragen aus dem Gebiet des Arbeitsförderungsrechts.

1. Arbeitszeit

Durch die Digitalisierung ergeben sich zum Teil neue Möglichkeiten ortsungebundenen Arbeitens. Die zunehmende internationale Arbeitsteilung bedeutet auch eine noch weiter zunehmende weltweite Vernetzung der Arbeitswelt. Um hierfür Spielräume zu schaffen und betriebliche Notwendigkeiten abzubilden, sollte das Arbeitszeitgesetz von einer täglichen auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit umgestellt werden. Dadurch würden mehr Flexibilisierungsmöglichkeiten entstehen, um dem globalen Aktionsradius gerecht zu werden. Passgenaue Lösungen könnten durch tarifvertragliche oder betriebliche Regelungen entwickelt werden.

Ebenso müssen die starren Regeln des Gesetzes zu Ruhezeiten einer Prüfung unterzogen werden. So wie tarifliche Arbeitszeiten vielfältiger und offener gestaltet werden müssen, müssen auch starre Begrenzungen in diesem Bereich auf den Prüfstand und Gestaltungsspielräume des europäischen Rechts genutzt werden.

Ein wichtiges Instrument der Arbeitszeitflexibilität sind schon heute Arbeitszeitkonten, die Betrieben und Beschäftigten ermöglichen, das Arbeitszeitvolumen der Nachfrage sinnvoll anzupassen. Diese Konten sind ein integraler Bestandteil der Erfolge der letzten Jahre am Arbeitsmarkt. Sie dürfen nicht durch unnötige Regulierung eingeschränkt werden. Schwankende und unsichere Nachfragen werden sich vor dem Hintergrund zunehmender internationaler Wirtschaftsbeziehungen weiter verstärken, so dass auch die Nutzung solcher Konten und ihre Bedeutung für den Erhalt von Arbeitsplätzen noch zunehmen werden.

2. Flexible Beschäftigungsformen

Flexible Beschäftigung wird in der digitalen Welt immer wichtiger. Kurzfristige Schwankungen in der Auftragslage können dazu führen, dass die Beschäftigung stärker als bisher den Anforderungen dieser schwankenden Auftragslagen gerecht werden muss. Gerade deshalb sind z. B. befristete Beschäftigung oder die Zeitarbeit wichtiger denn je.

Befristete Beschäftigung ist gerade für junge Menschen ein Motor des Einstiegs in den Arbeitsmarkt. Trotzdem

liegt ihr Anteil seit Jahren stabil unter 10 Prozent. Fast drei Viertel der zunächst befristet Beschäftigten erhalten in ihrem Betrieb eine Anschlussbeschäftigung. Die Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Für sachgrundlose Befristung sollte dadurch mehr Rechtssicherheit geschaffen werden, dass der Abschluss eines befristeten Arbeitsvertrags dann erneut möglich wird, wenn zwischen der vorhergehenden Beschäftigung und der befristeten Anschlussbeschäftigung ein Zeitraum von nicht mehr als 24 Monaten vergangen ist.

Knapp zwei Drittel der in der Zeitarbeit Beschäftigten waren zuvor ohne Beschäftigung. Ein Fünftel war noch nie beschäftigt oder langzeitarbeitslos. Diese Beschäftigungschancen, die bei einer noch stärker nachfrageorientierten digitalisierten Wirtschaftswelt noch zunehmen werden, müssen auch in Zukunft genutzt werden können. Daher müssen ganz besonders die im Koalitionsvertrag angekündigten Änderungen allenfalls mit Augenmaß und unter äußerster Zurückhaltung umgesetzt werden. Tarifautonome Lösungen zu Entgelt und Überlassungsdauer dürfen nicht angetastet werden und müssen auch künftig möglich bleiben.

3. Betriebsverfassung

Die vertrauensvolle Zusammenarbeit von Arbeitgeber, Betriebsrat und Belegschaft ist wichtig und steht nicht zur Disposition. Betriebliche Prozesse werden durch die Digitalisierung einer höheren Geschwindigkeit bedürfen. Diesen Anforderungen und Veränderungen muss auch die Mitbestimmung gerecht werden. Verzögerungspotenziale müssen abgebaut und bestehende Regelungen auf ihre Zukunftsfähigkeit hin überprüft werden.

4. Datenschutz

Digitalisierung bedeutet allgemein ein höheres Datenaufkommen. Auch deshalb soll durch die Datenschutzgrundverordnung eine europäische Vereinheitlichung vorangetrieben werden. Die Bewegung der Daten zumindest innerhalb der EU muss erleichtert werden. Gerade vor dem Hintergrund der jüngsten Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs zum safe harbour Beschluss der Kommission der Europäischen Union müssen auch für den internationalen Datenver-

kehr rechtssichere Regelungen auf Europäischer Ebene geschaffen werden. Die Harmonisierung muss zusätzlich eine weitgehende Vereinheitlichung des Beschäftigtendatenschutzes umfassen. Arbeitgeber, Betriebsräte und Gewerkschaften müssen auch künftig, insbesondere durch Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge konkrete datenschutzrechtliche Vereinbarungen treffen können. Darüber hinaus muss die Einwilligung des Arbeitnehmers als Rechtsgrundlage für die Datenverarbeitung möglich bleiben.

5. Arbeitsschutz

Das bestehende Arbeitsschutzsystem ist gut aufgestellt, um die Arbeitswelt im Zeitalter der Digitalisierung sicher und gesund gestalten zu können. Die heute geltenden Arbeitsschutzvorschriften sind flexibel genug und werden neuen Arbeitsformen und Arbeitsbedingungen gerecht.

Es ist absehbar, dass sich Tätigkeiten und Anforderungsprofile künftig stärker ausdifferenzieren und viele Beschäftigte nicht mehr nur an einem festen Arbeitsort tätig sein werden. Damit wird der Aufwand für den Arbeitsschutz in den Betrieben steigen. Es kann z. B. aufwändiger werden, Gefährdungsbeurteilungen zu erstellen, weil weniger gleichartige Tätigkeiten für die Beurteilung zusammengefasst werden können und Beschäftigte an verschiedenen Orten arbeiten. Die gerade von den Arbeitnehmern gewünschte örtliche Flexibilität darf hierdurch nicht beeinträchtigt werden.

Im Bereich „Psychische Gesundheit“ bietet der geltende Rechtsrahmen alle Möglichkeiten, innerhalb eines Betriebs potenzielle psychische Gefährdungen für einzelne Tätigkeiten zu ermitteln. Hier würde weitere Regulierung, die immer wieder unter dem Begriff der „Antistress-Verordnung“ diskutiert wird, keinen zusätzlichen Nutzen bringen. Sie würde die vielfältige, von den Betrieben zu passgenauen Lösungen genutzte, gesetzliche Anpassungsfähigkeit nur beschränken und zu vermehrter Bürokratie, Handlungs- und Rechtsunsicherheit führen.

6. Werkverträge/Dienstverträge

Die Digitalisierung fördert sowohl Spezialisierung als auch Arbeitsteilung. Die Bedeutung von Werk- und Dienstverträgen werden daher zunehmen. Denn gerade Werk- und Dienstverträge sind Ausdruck dieser Arbeitsteilung. Eine weitere Regulierung dieser etablierten Vertragsformen ist nicht nur überflüssig, sie kann vielfältige Geschäftschancen, die mit der Digitalisierung verbunden sind, sogar gefährden. Selbstständigkeit, Aufgabenteilung und Spezialisierung erfordern die Unterstützung durch die Rechtsordnung und dürfen von ihr nicht behindert werden.

7. Bildung

Ein zentrales Handlungsfeld der Digitalisierung bleibt die Bildung. Deutschland liegt bei digitalen Lerntechnologien zurück. MINT-Bildung und digitale Kompetenzen müssen noch stärker Teil einer umfassenden Allgemeinbildung sein. Außerdem muss eine bessere Bildung und lebenslanges Lernen gefördert werden. Dazu muss zum einen der Aus- und Weiterbildungsbereich ausgebaut werden. Der hierzu notwendige Aufwand arbeitsplatznaher Weiterbildung muss angemessen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufgeteilt werden. ○

„Ein zentrales Handlungsfeld der Digitalisierung bleibt die Bildung. Deutschland liegt bei digitalen Lerntechnologien zurück.“

Wir bewegen Personal

PEAG Unternehmensgruppe

Wir bieten aus einer Hand eine Vielzahl von Dienstleistungen rund um das Thema Beschäftigung für Unternehmen und ihre Mitarbeiter/innen an. Unsere langjährigen, branchenübergreifenden Erfahrungen, unsere hohen Qualitätsstandards machen uns dabei zu einem verlässlichen Partner.

PEAG Personal GmbH –
Wir eröffnen Perspektiven.

Wir bieten Ihnen qualitativ hochwertige, faire Zeitarbeit an und eröffnen Perspektiven für befristet Beschäftigte und Auszubildende. Erfolgreiche, vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung von Fachkräften, individuell zugeschnittene Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung, kreative Altersteilzeitmodelle sowie Onsite Management Lösungen gehören seit vielen Jahren zu unserem Portfolio.

PEAG Transfer GmbH –
Wir vermitteln Personal.

Wir unterstützen seit 1997 Unternehmen und Arbeitnehmer/innen bei notwendigen personellen Veränderungs- und Anpassungsprozessen. Auf Basis eines Transfersozialplans setzen wir Lösungen um, die den wirtschaftlichen Umbau sozialverträglich gestalten und neue berufliche Perspektiven für die betroffenen Mitarbeiter/innen eröffnen. Die erfolgreiche Vermittlung von Arbeit in Arbeit, individuelle Beratung und Qualitätsstandards zählen dabei zu unseren Kernwerten.

PEAG HR GmbH –
Wir entfalten Potenzial.

Wir betrachten die Kompetenzen und Potenziale Ihrer Mitarbeiter/innen und machen sie sichtbar. Wir unterstützen Sie bei der Kompetenzentwicklung Ihrer Mitarbeiter/innen und bei der Gestaltung von kompetenzfördernden Arbeitsprozessen. Wir entwickeln Lösungen eigens für Ihre personalpolitischen Fragestellungen.

**PEAG-Mitarbeiter-
Beteiligungs-GmbH –**
Wir teilen Erfolge.

Wir bieten Ihnen ein innovatives und nachhaltiges Konzept für eine Einbindung Ihrer Belegschaft in die Unternehmensentwicklung und somit die Teilhabe am Unternehmenserfolg an. Mit diesem Beteiligungsmodell verfügen Sie über ein wirkungsvolles Instrument zur Bindung Ihrer Fachkräfte.



**Unsere Erfahrung
spricht für sich –
Kontaktieren Sie uns!**

PEAG UNTERNEHMENS
GRUPPE

Wir bewegen Personal.

Dr.

Charlotte Beck

Counsel, Gleiss Lutz



Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits Konflikte/ Dis-Harmonien zwischen Arbeitsrecht und Personalpolitik, die politisch gelöst werden sollten?

Das Arbeitszeitgesetz regelt, dass die tägliche Arbeitszeit grundsätzlich auf acht Stunden beschränkt ist und anschließend eine Ruhezeit von elf Stunden einzuhalten ist. Für Mitarbeiter, die mit Smartphones und Laptops aufgewachsen und das mobile Arbeiten gewöhnt sind,

passt dies mit der Realität nicht mehr zusammen. Mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit wird immer wichtiger, um Privatleben und Beruf zu vereinbaren. In England hat der Gesetzgeber zum Beispiel lediglich eine maximale Wochenarbeitszeit von 48 Stunden festgelegt (so wie in Deutschland) ohne eine tägliche Höchstarbeitszeit. Die Arbeitnehmer können zudem mit individuellem Vertrag auf die Begrenzung der Arbeitszeit verzichten. Selbstverständlich soll niemand ständig verfügbar sein. Je weiter sich moderne Arbeitsplätze aber von der klassischen Präsenzkultur mit festen Arbeitszeiten entfernen, desto wichtiger werden flexible Rahmenbedingungen. Da die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitergruppen sich erheblich unterscheiden können, bieten sich dazu Regelungen auf betrieblicher Ebene an.

Die Digitalisierung spiegelt sich auch in dem sog. Crowdsourcing wieder, wobei Unternehmen bisher von eigenen Arbeitnehmern ausgeübte Tätigkeiten – z. B. aus den Bereichen IT, Marketing, Entwicklung – auslagern und über Online-Plattformen aus-schreiben. Die Anbieter sind selbstständig tätig und genießen eine maximale zeitliche und örtliche Flexibilität ihrer Tätigkeit. Diese Form von Dienstleistung wirft ähnliche Fragen auf wie der herkömmliche Drittpersonaleinsatz. Die bekannten Kriterien zur Ermittlung von Scheinselbstständigkeit werden dabei in einer digitalisierten Wirtschaft fortentwickelt werden müssen. ○

Prof. Dr.

Susanne Böhlich

Studiengangsleiterin Internationales Management (MA), Fachbereich: Business Administration and Economics, Internationale Hochschule Bad Honnef/ Bonn (IUBH)

Welche Grenzen und Barrieren für die schnelle Verbreitung digitaler Technologien bestehen aus personalwirtschaftlicher Perspektive?

Wie bei jedem Change Projekt kommt es nicht nur auf ein gutes Management an, sondern der Erfolg hängt von der Akzeptanz der Beteiligten ab. Und Veränderungen zu akzeptieren fällt den meisten Menschen schwer. Beispiele sind „ungeliebte“ Großraumbüros oder flexible Arbeits-



plätze, der eigene Schreibtisch mit Familienfoto wird bevorzugt. Junge Mitarbeiter planen ihre Karriere und denken dabei mehr an eine „Leiter“ als an ein Netzwerk. Die Diskussion, ob der Server um 18 Uhr abgestellt

werden soll, zeigt die Beharrungstendenzen. Hier ist richtiges „Change Management“ nötig, um Akzeptanz zu schaffen.

Welche Beschäftigungsgruppen werden von der Digitalisierung verstärkt getroffen und benötigen besondere Unterstützung?

Es gibt verschiedene Untersuchungen dazu, die oft zu sehr widersprüchlichen Ergebnissen kommen. Grob vereinfacht kann man sagen, dass viele Hochqualifizierte

die neue Arbeitswelt zu schätzen wissen und auch diejenigen, die sehr flexibel sind oder sein müssen – sei es aufgrund ihrer Familie oder anderer Gründe. Schwieriger wird es für Mitarbeiter, die die „klassischen Arbeitnehmer“ repräsentieren, eher sicherheitsorientiert sind, eine traditionelle Vorstellung von ihrem Berufsleben haben und sich auf einen frühen Ruhestand freuen. Wenn sie dann noch schlecht qualifiziert sind, werden sie die Ersten sein, die bei Umstrukturierungen „eingespart“ werden. ○

Otto Fricke

Partner, Communications &
Network Consulting AG (CNC)



Welche Chancen und Risiken verbinden sich mit der Digitalisierung für die Arbeitswelt in Ihrem Unternehmen?

Ziel einer modernen Arbeitswelt muss es sein, auf der einen Seite möglichst effektive/produktive Ergebnisse der Arbeit zu erzielen und gleichzeitig dem jeweils Arbeitenden die Möglichkeit zu geben, seine Arbeit zeitlich und örtlich aber insbesondere im Verfahren so zu gestalten, dass es ihm/ihr möglich ist, seine Fähigkeiten und Qualifikationen so effektiv wie möglich einzusetzen.

Unsere Arbeit wird digitaler, medialer und mobiler. Die Risiken liegen, wie auch in der Vergangenheit in der Frage, wie die Allzeitverfügbarkeit angefordert wird. Zudem führt der globale Wettbewerb in einer digitalen Welt zu einer enormen Gefährdung der in Deutschland erreichten sozialen Standards.

Insgesamt werden auf Arbeitgeber, Arbeitnehmerverbände, aber auch auf die Sozialsysteme Veränderungen zukommen, die ebenso ohne Digitalisierung nicht gelöst werden können.

Welche Entwicklungsperspektiven für Qualifikation und Arbeitsorganisation sind zurzeit erkennbar?

Qualifikation wird, insbesondere für den Standort Deutschland, eine nochmal größere Rolle spielen; allerdings wird es immer mehr darum gehen, Wissenserlangung in den Vordergrund zu stellen und weniger die reine Wissensanwendung.

Zu den Anforderungen an die Arbeitsorganisation wird noch mehr als bisher das Arbeitsumfeld gehören. Also, so komisch es klingt, Möbel, gutes Essen und qualitätsvolle Arbeitsplätze (Büro, Gebäude). Auf der anderen Seite sollte aber auch eine klare Trennung zwischen Privat- und Arbeitsleben möglich sein, so dass es der Arbeitnehmer in der Hand hat (sofern vom Arbeitsablauf möglich), wann welcher Teil seines Lebens von ihm wie geführt wird. Das bedeutet ein weit sensibleres Management einerseits und viel mehr Eigenverantwortung des Einzelnen andererseits. ○

Dr.

Andreas ButzRechtsanwalt Fachanwalt für Arbeitsrecht,
Noerr LLP

Welchen Fokus richten Sie im Zuge der Digitalisierung 4.0 auf Ihre Unternehmensstrategie, wo liegen Ihre Schwerpunkte?

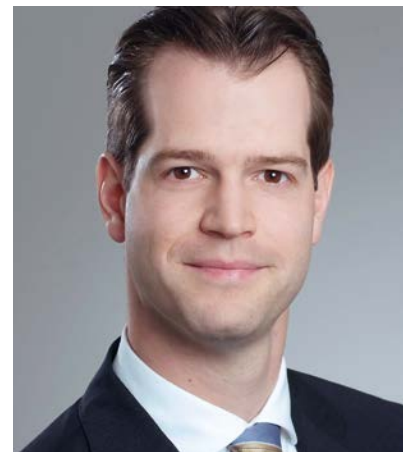
Die Digitalisierung stellt die Wirtschaft vor neue Herausforderungen. Wertschöpfungsketten ändern sich im Zuge der Digitalisierung ebenso wie ganze Geschäftsmodelle. Diese neuen Anforderungen betreffen auch unsere juristische Beratung. Zum einen stehen wir selbst und unsere Mitarbeiter in der Mitte dieser Digitalen Revolution. Das heißt: Auch unsere Arbeit beschleunigt sich, immer mehr Daten müssen verarbeitet werden, um unseren Mandanten ein gutes Ergebnis zu präsentieren. Zum anderen bekommen Kommunikation und Austausch mit unseren Mandanten einen immer höheren Stellenwert, um die Bedürfnisse zu eruieren und individuelle Lösungsansätze zu erarbeiten. Integrierte Beratungsangebote werden angefragt. Dabei spielen Datenschutz, IT- und IP-Recht eine immer entscheidendere Rolle. Für unsere Mandanten werden zunehmend spezialisierte Teams zusammengestellt, die neben einem hohen Marktverständnis auch fachübergreifende Ansätze verfolgen. ○

Dr.

Peter KrasbergGroup Director Labour Relations & Labour Law,
Metro Group AG

Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits Konflikte/ Dis-Harmonien zwischen Arbeitsrecht und Digitalisierung, die politisch gelöst werden sollen?

Meiner Meinung nach kommt kein Unternehmen in Deutschland, welches einen Betriebsrat hat, umhin, sich mit der IT-Mitbestimmung näher zu beschäftigen. Aufgrund der Rechtsprechung des BAG sind moderne IT-Systeme und -Anwendungen regelmäßig mitbestimmungspflichtig. Sogar dann, wenn das Unternehmen sie nicht für die Verhaltens- oder Leistungskontrolle der Mitarbeiter einsetzen möchte. Eine solche Kontrolle



basiert meistens auf einer Datenspeicherung, ohne die aber heutzutage fast kein IT-System mehr auskommt.

In der heutigen Zeit ist zudem die Haltbarkeit von IT-Systemen und -Anwendungen sehr begrenzt bzw. es werden in immer kürzeren Zeiten Updates, und damit

unter Umständen auch eine erneute Befassung des zuständigen Betriebsrats, notwendig. Dies bindet in den Unternehmen nicht unerhebliche Ressourcen – in kleinen Unternehmen meist auf lokaler betrieblicher Ebene oder in einem Gesamtbetriebsrat. Bei der METRO GROUP besteht mittlerweile eine der Hauptaufgaben des Konzernbetriebsrats darin, Vereinbarungen zu IT-Systemen zu verhandeln und zu beschließen. Auch wenn vorbereitende Aufgaben bereits auf einen Ausschuss übertragen wurden, so ist dies für beide Seiten eine zeitintensive Arbeit. Es besteht die Gefahr, dass ein Punkt erreicht wird, an welchem

die Einführung von notwendigen Systemen verschoben werden muss und dass darunter das operative Geschäft leidet. Diese Gefahr wird in den kommenden Jahren immer konkreter. Um diese zu reduzieren, wäre eine stärkere Konturierung des Mitbestimmungsrechts durch den Gesetzgeber wünschenswert. Beispielsweise dahingehend, dass erst die gezielte Auswertung der gewonnenen Leistungs- bzw. Verhaltensdaten einen Mitbestimmungstatbestand auslösen sollten. ○

Jens Loock

Dipl.-Arbeitswissenschaftler,
Prokurist, Leitung Personal und
Werksicherheit, Hüttenwerke Krupp
Mannesmann GmbH



Welche Chancen und Risiken verbinden sich mit der Digitalisierung für die Arbeitswelt in Ihrem Unternehmen?

Industrie 4.0, Arbeit 4.0, Personal 4.0. Alles ist 4.0. Doch was ist Fiktion und was ist Realität? Wenn bereits heute Flugzeugtriebwerke nach jeder Landung im zweistelligen Gigabyte-Bereich Daten über den Globus senden, um

prädiktive Instandhaltung betreiben zu können, wenn abgeleitete Algorithmen schon derzeit vorbeugende Wartungen prognostizieren und zeitliche Reparaturintervalle damit obsolet werden, wenn gechipte Maschinenteile ihren bevorstehenden Ausfall zurückmelden, hat die Zukunft dann nicht schon begonnen? Wir werden möglicherweise den personalentwicklerischen Spagat zwischen systemkompetenten Anwendungsentwicklern und systemkompatiblen Entwicklungsanwendern leisten müssen. Ist die dabei erwartete Qualifikationschere durch lebensbegleitendes Lernen zu entschärfen oder wird ein Großteil der Beschäftigten durch Qualifikationsdowngrading zum bloßen unbewussten Nutzer von Assistenzsystemen wie in unseren Fahrzeugen?

Weiterhin wird der Ruf nach Individualisierung und Arbeitszeitsouveränität lauter. Was ist heute die Realität von Arbeitszeit? Gerade einmal ein Drittel der Beschäftigten (Statistisches Bundesamt 2012) befindet sich in einem flexiblen Arbeitszeitmodell, wobei hier der größte Anteil durch Arbeitszeitkontenregelungen belegt ist. Wie anpassungsfähig sind wir derzeit mit Homeoffice-Regelungen, mit Smartphone-Nutzung im beruflichen Kontext? Gestaltet der vernetzte Mitarbeiter von morgen seine Arbeitszeit in übergreifenden Teams anhand „Schichtplandoodle“? Bei Industrie 1.0 wurden die Auswirkungen auf den arbeitenden Menschen gestaltet, bei Industrie 4.0 werden wir die Herausforderungen der Zukunft gestalten – und die Zukunft ist jetzt! ○

Integration gelungen

PEAG Personal GmbH unterstützte spanische Mitarbeiter von thyssenkrupp bei ihrem Neuanfang in Deutschland

Ende 2013 bereiteten sich 55 Mitarbeiter des spanischen Werkes thyssenkrupp Galmed mit ihren Familien auf einen Neuanfang in Deutschland vor. thyssenkrupp Steel Europe hatte ihnen eine Übernahme an den deutschen Stahl-Standorten angeboten. Die PEAG Personal GmbH, in Zusammenarbeit mit dem Projektteam von thyssenkrupp Steel Europe, übernahm die Aufgabe, sie auf ihren ersten Schritten zu begleiten und ihnen Duisburg als neue, attraktive Heimat zu präsentieren. 120 Spanier wurden daher im Herbst 2013 vom Flughafen Düsseldorf über das Siegerland und Dortmund nach Duisburg geleitet. In Duisburg angekommen unterstützte sie die PEAG Personal GmbH mit Informations-Veranstaltungen, Beratungsangeboten rund um Verträge und Versicherungen sowie der Begleitung und Koordinierung ihres Einstiegs in Deutschland.

„An einem solchen Projekt – eine Zukunftsperspektive für ausländische Mitarbeiter und ihre Familien in Deutschland aufzubauen – hatten wir uns vorher noch nicht beteiligt“, betont Sven Kramer, Sprecher der Geschäftsführung der PEAG Personal GmbH. „Es hat uns sehr motiviert, uns auch zukünftig um die Integration ausländischer Fachkräfte zu kümmern.“

Mehr als 1.400 Kilometer Luftlinie lagen zwischen alter und neuer Heimat. Die Galmed-Mitarbeiter, die an unterschiedliche Standorte von thyssenkrupp Steel Europe wechselten, waren überwiegend zwischen 30 und Anfang 40 Jahre alt. Die Bandbreite ihrer Tätigkeit reichte vom Hütten-Facharbeiter und Verzinker über Verwaltungspersonal bis hin zum Ingenieur. Etwa die Hälfte der Neuankömmlinge wurden in der Produktion im Duisburger Norden eingesetzt. Der Rest verteilte sich auf den Werksteil Duisburg-Hüttenheim, Verwaltung und Vertrieb sowie ein kleiner Teil auf die Standorte Dortmund und Siegerland.

„Nach ersten Anfangsschwierigkeiten haben wir es dann doch gut hinbekommen“, so Claus-Georg Jürgens, Abteilungsleiter Beschäftigungssicherung der PEAG Personal GmbH. „Wir konnten auf allen Feldern Unterstützung anbieten, ob Dolmetscher, Bank, Krankenkasse, Sprachenschule oder das richtige Telefon, alle Bedürfnisse wurden erfüllt.“

Standortbedingt bekamen fast alle Galmed-Mitarbeiter neue Aufgaben. Es wurde ein dreiwöchiges Integrationsprogramm entwickelt. *„Wir haben großen Wert darauf gelegt, dass vor allem Alltagssituationen geübt werden konnten“,* erklärte Eliezer Dias vom International Recruiting bei thyssenkrupp Steel Europe.

Rund 40 Mitarbeiter und ihre Familien sind bis heute in Deutschland geblieben. Sie fühlen sich heute absolut gut integriert. Einer von ihnen ist Oscar Larrey, der mit seiner Partnerin Vanesa Martin nach Deutschland kam, die er hier auch heiratete. *„Für uns war es die richtige Entscheidung, nach Deutschland zu kommen. Im Job sind wir absolut angekommen. Mit der deutschen Küche können wir uns aber noch nicht so recht anfreunden. Der Weißwein ist zwar okay, der Rotwein eher nicht“,* erzählt Oscar Larrey. *„Das Nachtleben in Spanien fehlt uns ein wenig. Dabei hat Duisburg doch eine Universität. Wir wissen gar nicht, wo die ganzen jungen Menschen nur hingehen?“*





Gerd Galonska

Sprecher der Geschäftsführung der PEAG Holding GmbH

Herr Galonska, die PEAG Unternehmensgruppe hat sich für ihr Symposium auf das Thema Personal 4.0 fokussiert. Warum, weil es gerade angesagt ist?

Natürlich spielte die aktuelle Diskussion um Industrie 4.0 auch eine Rolle bei der thematischen Ausrichtung des Symposiums. Wir haben es aber insbesondere angeboten, um frühzeitig die Thematik der fortschreitenden Digitalisierung der Industrie auch aus dem Blickwinkel des Arbeitsrechts und der Personalpolitik zu betrachten. Denn wir sind davon überzeugt, dass nicht nur wir als breit aufgestellter Personaldienstleister sehr früh an der zukünftigen Gestaltung dieser Prozesse aktiv mitwirken müssen. Aus der Vergangenheit wissen wir, dass solche Prozesse arbeitsrechtlich und personalpolitisch oftmals viel zu spät aufgegriffen und selten frühzeitig aktiv gestaltet wurden.

Digitalisierung nimmt einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsplatzinhalte und -gestaltung, die Arbeitszeitregelungen und arbeitsrechtlichen Vereinbarungen. Auch die Mitbestimmung ist hier im besonderen Maße gefragt. Daher hoffen wir, dass die interessanten Vorträge und Diskussionen unseren Gästen helfen, für ihr Unternehmen die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Die PEAG Unternehmensgruppe als Dienstleister ist natürlich auch selbst betroffen, da wir uns auf die neuen Kundenanforderungen einzustellen haben. Aber

wir können den Unternehmen auch helfen, die Veränderungen durch die Digitalisierung aktiv zu gestalten.

Die PEAG Transfer GmbH ist ein bundesweiter Anbieter von Transfermaßnahmen und Placement. Welche Chancen und Risiken birgt die Digitalisierung für den Beschäftigentransfer?

Wesentliche Faktoren für eine erfolgreiche Vermittlung von Teilnehmern (m/w) auf einen Arbeitsplatz bei einem neuen Unternehmen sind die vorhandenen Arbeitsplatzanforderungen sowie die Qualifikationen der Teilnehmer. Durch das Digitalisierungstempo haben und werden sich Arbeitsplätze und deren Anforderungen immer schneller verändern. Somit besteht bei einem Arbeitgeberwechsel auch hier der Bedarf, sein Wissen als Arbeitnehmer (m/w) zu aktualisieren. Neben dem Fachwissen wird das Prozess- und Anwendungswissen immer wichtiger. Hier gilt es, die geeigneten Qualifizierungen frühzeitig umzusetzen, um somit berufserfahrenen Mitarbeitern (m/w) neue berufliche Perspektiven zu eröffnen. Zudem wird es in der persönlichen Beratung immer wichtiger, die Teilnehmer auf sich veränderte Arbeitswelten (Arbeitsstrukturen und Arbeitszeitgestaltungen) vorzubereiten. Vorhandenes Erfahrungswissen allein reicht somit nicht mehr. Wesentlich wird in Zukunft auch die persönliche Bereitschaft sein, mit dem lebenslangen Lernen ernst zu machen. Hier kann der Beschäftigentransfer als flexibles Instrument Menschen an die veränderten Rahmenbedingungen der Arbeit heranzuführen und somit einen wichtigen Beitrag als Arbeitsmarktteilnehmer leisten.

Ein weiterer Aspekt für Transfergesellschaften wird im Rahmen der fortlaufenden Digitalisierung auch die Frage nach den zukünftigen Formen der Kommunikation und des Datenaustausches mit unseren Kundenunternehmen, den Teilnehmern und potenziellen Arbeitgebern sein. Auf welche Art und über welche technischen/digitalen Kanäle möchten Kunden und Teilnehmer zukünftig mit uns kommunizieren und Daten austauschen? Wie stellen wir dabei die Vertraulichkeit und den Datenschutz sicher? Gibt es zukünftig noch feste Beratungs- und Öffnungszeiten? Wie können wir die technischen Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und die vorhandene Informationsflut an Stellenangeboten zeitnah, inhaltlich geprüft sowie individuell den Teilnehmern ange-

passt, zur Verfügung stellen? Und wie stellen wir sicher, dass am Ende des Informationsprozesses weiter der einzelne Mensch mit seinen Fähigkeiten und Wünschen im Zentrum unserer Vermittlungsaktivitäten bleibt?



Sven Kramer
Geschäftsführer der PEAG Holding GmbH

In der PEAG Unternehmensgruppe ist die PEAG Personal GmbH der Zeitarbeitsspezialist für Fachkräfte in der Industrie. Herr Kramer, ist die Zeitarbeit vorbereitet der wachsenden Digitalisierung mit allen Vor- und Nachteilen zu begegnen?

Die Zeitarbeit hat in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Durch die aktuelle Wirtschaftslage, die zunehmende Digitalisierung sowie die Globalisierung verändern sich nicht nur Absatz- und Arbeitsmärkte sondern auch Geschäfts- und Arbeitszeitmodelle. Unternehmen, aber auch Arbeitnehmer, unterliegen daher einem hohen Flexibilitätsbedarf, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Die PEAG Personal GmbH macht beiden Seiten individuelle Angebote, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Heute fordert die Digitalisierung, neben einer schnellen Verfügbarkeit von Personal, auch individuelle Lösungen für Projekt- und Interim-Management. Daher sind wir als moderner Personaldienstleister gehalten, die Veränderungen früh zu erkennen und passende Lösungen sowohl für Unternehmen als auch für unsere Zeitarbeitnehmer (m/w) anzu-

bieten. Auch die Anforderungen an die Zeitarbeitnehmer erhöhen sich weiter. Daher investieren wir viel in die berufliche Erstausbildung und regelmäßige Weiterbildung unserer Arbeitnehmer. Aber Digitalisierung und die damit erhöhte Flexibilität benötigt auch einen gesicherten arbeitsrechtlichen und finanziellen Rahmen. So sind alle unsere Zeitarbeitnehmerverhältnisse tariflich gebunden, die Arbeitnehmer werden durch den Betriebsrat umfänglich vertreten und die Arbeitssicherheit bleibt ein sehr hohes Gut. Die fortschreitende Digitalisierung wird zwar Prozesse weiter beschleunigen und neu strukturieren, aber letztlich zählt weiterhin die individuelle, qualitative Leistung unserer Arbeitnehmer für unsere Kunden.

Herr Galonska, bitte von Ihnen noch einen kleinen Ausblick auf den Arbeitsmarkt 2016.

Ein wesentliches Thema wird sicherlich die Integration/Migration von anerkannten Flüchtlingen in unsere Gesellschaft und letztlich auch in den 1. Arbeitsmarkt sein. Hier sind die bürgerliche Gesellschaft insgesamt aber auch die Unternehmen und weitere Arbeitsmarktakteure gefordert. Dies gilt nicht nur hinsichtlich der vielen neuen Flüchtlinge seit 2015, sondern umso mehr auch für die bereits anerkannten Flüchtlinge der letzten Jahre. Soweit ausreichende Sprachkenntnisse vorhanden sind, sind wir alle aufgefordert, unseren Beitrag zur Integration, hier auch insbesondere der arbeitsmarktpolitischen, zu erbringen. Die Chancen der Integration werden durch normale Arbeitsbeziehungen, dem eigenen Einkommen sowie der Anteilnahme an der wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik deutlich erhöht. Und bei einer schrumpfenden Bevölkerung besteht auch die Chance, die demografische Entwicklung positiv zu beeinflussen. Es wird nicht schnell und einfach gehen, birgt aber eine Menge Chancen für unsere Arbeitsgesellschaft. Als Unternehmensgruppe haben wir daher bereits im letzten Jahr erste konkrete Schritte gewagt, um uns und unsere Kunden hierfür gut vorzubereiten und auszustatten, so dass wir auch diese Aufgaben gemeinsam erfolgreich bestreiten.

Sicherlich wird dieses Thema 2016 auch in unseren Personaldebatten, dem Symposium oder der Fachtagung inhaltlich aufgegriffen. Gerne stehen wir unseren Gästen und Kunden zum persönlichen Austausch zur Verfügung. ○

Veranstaltungen

PEAG Unternehmensgruppe:

PEAG PERSONALDEBATTE zum FRÜHSTÜCK



Die PEAG Unternehmensgruppe lädt jeweils einmal im Monat nach Berlin zur PERSONALDEBATTE zum FRÜHSTÜCK ins Café Einstein, Unter den Linden, ein. Dabei diskutieren Experten aus Politik, Wirtschaft, Verbänden, Gewerkschaft, Wissenschaft und Recht über aktuelle Herausforderungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Ziel der Debatten ist es, aktuelle Arbeitsmarktthemen

öffentlich zu beleuchten, im Gespräch mit den Experten konkrete Lösungsansätze anzudenken und zur Umsetzung anzuregen. Nachfolgend eine Auswahl unserer Diskutanten:

Heinrich Alt, Dr. Dietmar Bartsch, Raimund Becker, Prof. Michael Burda, Garrelt Duin, Yasmin Fahimi, Prof. Marcel Fratzscher, Otto Fricke, Gregor Gysi, Gerhard Handke, Elke Hannack, Reiner Hoffmann, Prof. Michael Hüther, Prof. Horst Hippler, Hubertus Heil, Johannes Jakob, Prof. Jochen Kluge, Carsten Linnemann, Uta Kupfer, Dr. Gesine Löttsch, Kerstin Griese, Prof. Joachim Möller, Wilfried Oellers, Cem Özdemir, Mamut Özdemir, Brigitte Pothmer, Prof. Bert Rürup, Karl Schiewerling, Dr. Ulrich Schneider, Guntram Schneider, Ottmar Schreiner, Ilja Schulz, Dr. Peter Schwark, Dr. Michael Stahl, Dr. Ralf Stegner, Christian von Stetten, Dr. Hans-Jürgen Urban, Johannes Vogel, Claus Weselsky, Detlef Wetzel, Oliver Zander und viele mehr.

PEAG Symposium/PEAG Fachtagung auf Schloss Landsberg

Zu unserem PEAG Symposium und unserer PEAG Fachtagung laden wir einmal im Jahr, jeweils im Frühjahr und Herbst, Entscheider aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaft, Wissenschaft, Recht und Kirche ein, um mit ihnen gemeinsam arbeitsmarktpolitische Zukunftsthemen zu diskutieren und Lösungsansätze zu erarbeiten.

Mit dieser Ausgabe haben wir das zweite Mal ein eigenständiges Magazin veröffentlicht, das sich aus den Beiträgen der Referenten, Inputs der Arbeits- und Wirtschaftsminister des Landes Nordrhein-Westfalen, einer Reihe von Interviews und Gastbeiträgen interessanter Fachleute speist. Das Ziel dabei ist, das jeweilige Thema in seiner Komplexität von unterschiedlichen Standpunkten her aufzuarbeiten. In diesem Jahr haben wir uns der Fragestellung „Personal 4.0 – Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenspolitik“ gewidmet. Auch für 2016 werden wir Ihnen ein interessantes Magazin anbieten können, in dem alle Akteure Ihnen Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen präsentieren werden.



Die nächste PEAG Fachtagung findet am 9. Juni 2016 und das PEAG Symposium am 29. September 2016 statt.

Gern dürfen Sie uns Ihre persönliche Rückmeldung zu unserem Magazin geben.

Die Gesellschaften



Wir bewegen Personal.

PEAG Holding GmbH

Märkische Straße 8-10
44135 Dortmund
Telefon 0231 56785-0
info@peag-online.de
www.peag-online.de

Hauptstadtbüro:

Dorotheenstraße 37
10117 Berlin
Telefon 030 3012908-14



Wir vermitteln Personal.

- Outplacement
- Transferagenturen
- Transfergesellschaften
- Job-to-Job Vermittlung

PEAG Transfer GmbH
Postfach 10 30 54
44030 Dortmund

Besucheradresse:
Märkische Straße 8-10
44135 Dortmund
Telefon 0231 56785-161
info@peag-transfer.de
www.peag-online.de



Wir eröffnen Perspektiven.

- Arbeitnehmerüberlassung –
Fachkräftepool
- Beschäftigungssicherung
- Altersteilzeitmodelle
- Onsite Management

PEAG Personal GmbH
Schifferstraße 196
47059 Duisburg
Telefon 0203 48805-141
info@peag-personal.de
www.peag-online.de



Wir entfalten Potenzial.

- Personalstrategie
- Personalauswahl
- Kompetenzentwicklung
- Karrierecoaching

PEAG HR GmbH
Schifferstraße 196
47059 Duisburg
Telefon 0203 48805-300
info@peag-hr.de
www.peag-online.de



Wir teilen Erfolge.

- Modell der Mitarbeiter-
beteiligung
- Beratung, Einführung,
Anwendung individueller
Modelle

**PEAG-Mitarbeiter-
Beteiligungs-GmbH**
Märkische Straße 8-10
44135 Dortmund
Telefon 0231 56785-171
info@peag-mbg.de
www.peag-mbg.de

Die Geschäftsführungen



Sven Kramer

Geschäftsführer der
PEAG Holding GmbH

Sprecher der
Geschäftsführung der
PEAG Personal GmbH

Sprecher der
Geschäftsführung
PEAG HR GmbH

Geschäftsführer der
PEAG Transfer GmbH

Oliver Claßen

Geschäftsführer der
PEAG Personal GmbH

Angelika Preiß

Geschäftsführerin der
PEAG Transfer GmbH

Gerd Galonska

Sprecher der
Geschäftsführung der
PEAG Holding GmbH

Sprecher der
Geschäftsführung der
PEAG Transfer GmbH

Geschäftsführer der
PEAG HR GmbH

Internet

www.peag-online.de

Impressum

Herausgeber PEAG Holding GmbH, Märkische Straße 8-10,
44135 Dortmund, Telefon: 0231 56785-171, Telefax: 0231 56785-172,
Email: info@peag-online.de, Internet: www.peag-online.de

Verantwortlich für den Inhalt Gerd Galonska (Sprecher der Geschäftsführung),
Sven Kramer (Geschäftsführer) **Redaktion** Kathrin Kummerow

Fotos Land NRW/Mark Hermenau, PEAG, fotolia.de

Gestaltung ostarek kreation **Druck** thyssenkrupp Steel Europe AG,
Digital-/Printmedien