

Humanisierung und digitale Transformation – Zum Erfolgsfaktor Beteiligung

Jürgen KLIPPERT, Moritz NIEHAUS, Detlef GERST

*IG Metall Vorstand, Ressort Zukunft der Arbeit
Wilhelm-Leuschner-Str. 79, D-60329 Frankfurt a. M.*

Kurzfassung: Beteiligung von Beschäftigten ist ein zentraler Faktor für den Erfolg von Unternehmen in der digitalen Transformation, dies ist allgemein anerkannt. Was unter Beteiligung zu verstehen ist und wie sie verwirklicht werden kann, wird meist nicht expliziert. Hier setzt der Beitrag an und zeigt, dass es zur Verwirklichung von Beteiligung nicht auf repräsentative Beteiligung ankommt, sondern auf tatsächliche Mitsprache der Beschäftigten. Dafür bedarf es einer Interessenvertretung, die dafür die Rahmenbedingungen gestaltet und verbindliche Rechte vereinbart.

Schlüsselwörter: Digitalisierung, Partizipation, Gewerkschaften, Wirtschaftsdemokratie, Arbeitsgestaltung, Humanisierung

1. Einleitung

Hinsichtlich der Folgen der digitalen Transformation für die Arbeitsbedingungen bestehen unterschiedliche Erwartungen. Versucht man den Mainstream auf eine Formel zu bringen, so lautet diese „Die Arbeit verschwindet nicht, sie wird nur neu definiert.“ (Kagermann 2016) Positive Szenarien gehen von einer Aufwertung der Arbeitsqualität aus, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt: Er soll enger mit der Technologie kooperieren, dabei Tätigkeiten abwechslungsreicher und kreativer werden. Konträre Szenarien unterstellen enormen Abbau von Arbeitsplätzen bei einer Polarisierung der Arbeitsqualität. Erste betriebliche Erfahrungen deuten darauf hin, dass aktuell keines der skizzierten Szenarien eintritt. Weder werden die Potenziale zur Anreicherung der Tätigkeiten ausgeschöpft, noch lässt sich die Zunahme eintöniger und dequalifizierender Arbeitsinhalte beobachten (Klippert et al., angenommen, im Erscheinen). Dass es in den untersuchten Beispielen nicht zu einer Verschlechterung von Arbeitsbedingungen kam, ist – so unsere Hypothese – auf die konkreten Aktivitäten der Betriebsräte zur Beteiligung der Beschäftigten zurückzuführen. Da Partizipation – auch aus Sicht der Protagonisten einer sogenannten Industrie 4.0 – ein entscheidender Erfolgsfaktor für die digitale Transformation ist, soll in diesem Beitrag der Erfolgsfaktor „Beteiligung“ zur Gestaltung humaner Arbeitsbedingungen anhand vorliegenden empirischen Materials eingehender untersucht werden, um erforderliche Bedingungen für die Wahrnehmung von Beschäftigteninteressen zu benennen.

2. Beteiligung bei der Einführung von Assistenzsystemen

Es scheint in Wirtschaft und Gesellschaft weitgehend unstrittig, dass erfolgreiche Veränderungen Beteiligung erfordern (Kagermann, Wahlster, Helbig 2013). Vielfach

nehmen durch das Management induzierte Feedback-Verfahren den Charakter einer Pseudo-Partizipation an, die weder die wirklichen Sichtweisen der Beschäftigten widerspiegelt noch die Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung an Veränderungsprozessen zu steigern im Stande sind. Beteiligung am Arbeitsplatz findet in einem besonderen Raum statt, der durch Herrschaftsverhältnisse und Machtungleichgewichte gekennzeichnet ist. Deshalb ist eine politische Begleitung von Arbeitsgestaltungsprozessen unabdingbar, um die Bereitstellung von zeitlichen, kulturellen und materiellen Ressourcen für Beteiligung sicherzustellen und um Pseudo-Beteiligung zu verhindern. Als Treiber für erfolgreiche Beteiligung wurden im Rahmen eines theoretisch fundierten Beitrages (Klippert et al. 2017) ermittelt:

- Beteiligung sollte von Beginn an als fester Bestandteil von Gestaltungsprozessen miteingeplant werden.
- In unterschiedlichen Phasen von Gestaltungsprozessen sind unterschiedliche Stufen von Beteiligung sinnvoll,
- Ökonomische und zeitliche Ressourcen zur Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen müssen eingeplant und bereitgestellt werden.

Eine Übersicht über unterschiedliche Stufen von Beteiligung zeigt Tabelle 1. Da in dieser Abhandlung der Raum für Differenzierungen fehlt, orientiert sich dieser Beitrag an den groben Kategorien in der rechten Spalte der Tabelle. Wir nehmen hier *Vorstufen der Beteiligung* und *Beteiligung* in den Fokus.

Tabelle 1: *Stufen der Beteiligung (nach Klippert et al. 2017).*

Stufe 6	Entscheidungsmacht	Beteiligung
Stufe 5	Teilweise Entscheidungskompetenz	
Stufe 4	Mitentscheidung	
Stufe 3	Einbeziehung	Vorstufen der Beteiligung
Stufe 2	Anhörung	
Stufe 1	Information	

Aufgrund vorliegender Erkenntnisse aus betrieblichen Fallstudien zur Einführung von Werker-Assistenzsystemen wird hier diskutiert, wie erfolgreiche Beteiligungsstrukturen im Betrieb entstehen können und wie sie zur Verbesserung und zum Erhalt von Arbeitsqualität beitragen können. In einer ersten empirischen Auswertung zeigt sich: Nicht auf repräsentative Beteiligung kommt es an, sondern auf tatsächliche Mitsprache der Beschäftigten, flankiert von einer Interessenvertretung, die dafür die Rahmenbedingungen gestaltet und verbindliche Rechte vereinbart (Klippert et al. angenommen, im Erscheinen). Unsere empirischen Erfahrungen auf der Grundlage von teilstandardisierten Experteninterviews und Beobachtungsinterviews werden im Folgenden dargestellt, um die Bedeutung der Beteiligung anschließend herauszuarbeiten.

2.1 Beispiel 1: Beteiligung bei der Gestaltung eines Assistenzsystems zur Unterstützung der Montage komplexer Konsumgüter

Der erste Betrieb stellt hochwertige Haushaltsgeräte her, in deren Montage an einer U-Linie ein Assistenzsystem zur Erprobung eingeführt wurde. Das System besteht aus einer Werker-App, die Montageschritte anleitet und einer Fehler-App, die bei fehlerhafter Montage eine Rückmeldung an den verursachenden Produktionsmitarbeiter gibt. Andere Beschäftigte oder Vorgesetzte können diese Hinweise auf

Fehler, die in der Qualitätskontrolle erkannt wurden, nicht sehen.

Zu Beginn des Projekts wurde die Einführung eines Assistenzsystems im Betrieb angekündigt und der Betriebsrat informierte die gesamte Belegschaft sehr ausführlich im Rahmen einer Betriebsversammlung. Dann jedoch folgten über längere Zeit keine Informationen mehr für die gesamte Belegschaft, lediglich die am Pilotversuch beteiligten Beschäftigten konnten den Fortgang verfolgen. Im Rest der Belegschaft führte dies dazu, dass Gerüchte über das Projekt und die möglichen Folgen für die Arbeitsbedingungen entstanden. Erst als gegen Projektende kurz vor der tatsächlichen Implementierung des Piloten die Beschäftigten häufiger und detaillierter informiert wurden, stieg deren Zustimmung gegenüber dem System wieder an.

Im Verlauf des Entwicklungs- und Erprobungsprozesses hat der Betriebsrat mehrfach interveniert, ohne diese Interventionen mit den Beschäftigten rück zu koppeln. So waren die technischen Entwickler bestrebt, alle verfügbaren Daten im System zu erfassen, ohne dass es dafür eine technische Notwendigkeit gegeben hätte. Dies unterband der Betriebsrat, und es wurden nur die für die Funktion des Systems erforderlichen Daten verarbeitet, um den Datenschutz zu gewährleisten.

In der Erprobungsphase wurden auf Wunsch der Systementwickler, die zumeist einen technischen Hintergrund hatten, spielerische Elemente („Gamification“) in die Werker-App integriert. Der Betriebsrat tolerierte dies, obwohl Gamification aus seiner Sicht nicht den Erwartungen der Beschäftigten entsprach. Die spielerischen Elemente stießen tatsächlich bei den Beschäftigten nicht auf positive Resonanz, weshalb die Ansätze wieder aus dem System entfernt wurden.

Das Klima im Betrieb ist durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Betriebsrat und Werkleitung geprägt und es gab unter den Beschäftigten beispielsweise keine konkreten Ängste vor Arbeitsplatzverlust. Nichtsdestotrotz schlussfolgert auch der Betriebsrat, dass die gesamte Belegschaft kontinuierlicher hätte informiert werden sollen. Die ausführliche Information zu Beginn des Projektes war ein guter Ansatz, es fehlte jedoch die Kontinuität: Eine kontinuierliche Beteiligung hätte das Entstehen von Gerüchten verhindern können und so die Akzeptanz für das technische Systeme zu erhöhen können.

2.2 Beispiel 2: Beteiligung bei der Gestaltung eines Assistenzsystems zur Unterstützung der Montage komplexer Investitionsgüter

Im zweiten Beispiel wurde ein Assistenzsystem für die Montage von Produkten mit sehr hoher Variantenvielfalt eingeführt, jedoch nicht in Form einer schrittweisen Anleitung, sondern als reine Fehlerassistenz: Auf einem Monitor wird angezeigt, welche Fehler an der jeweiligen Montagestation häufig aufgetreten sind. Zudem kann die Qualitätssicherung sofort Rückmeldung an einzelne Arbeitsstationen zu kürzlich entdeckten Fehlern geben; ein persönlicher Bezug ist jedoch nicht möglich.

Vor und während der Einführung des Systems wurde die Beteiligung der Beschäftigten durch vielfältige Informationen und eine Befragung sichergestellt. Zunächst diskutierten alle Gewerkschaftsmitglieder das Vorhaben intern, anschließend erfolgte eine Information der gesamten Belegschaft auf einer Betriebsversammlung. Die Beschäftigten wurden gezielt gefragt, bei welchen Tätigkeitsschritten sie eine technische Unterstützung benötigen. Neben einer Erhebung mittels Fragebogen gab es Probeläufe mit der Software, bei denen Rückmeldungen eingeholt wurden, die für die Verbesserung des Assistenzsystems genutzt werden konnten.

Die Beschäftigten bewerteten das System positiv, weil sie dessen Entwicklung

beeinflussen konnten. Ihr Votum, dass sie die Fehlerassistenz für sinnvoller als eine schrittweise Montageassistenz halten, führte dazu, dass genau diese Funktionalität entwickelt wurde. Der Betriebsrat legte während des Gestaltungsprozesses ein besonderes Augenmerk auf den Datenschutz, sodass Montagefehler nur produkt- und nicht personenbezogen ausgewertet werden können. Die frühe und ernsthafte Beteiligung der Beschäftigten mit Unterstützung eines externen Instituts hat sich aus Sicht des Betriebsrats bewährt.

2.3 Beispiel 3: Beteiligung bei der Gestaltung eines Assistenzsystems in der Intralogistik

Beim dritten Betrieb handelt es sich um einen Logistikdienstleister, der just in time an die Produktion eines automobilen Endherstellers angebunden ist. In der Kommissionierung entnehmen die Beschäftigten Fahrwerksteile aus dem Lager und stellen sie in vorgegebener Sequenz auf einer Trägervorrichtung zusammen. Um Fehler zu reduzieren und Produktivität zu steigern strebte das Unternehmen zunächst die Einführung eines Assistenzsystems mit Datenbrillen als Mensch-Maschine-Schnittstelle (MMS) an. Der Betriebsrat wurde über eine Arbeitsgruppe in die Systemgestaltung von Anbeginn einbezogen. Auf Initiative des BR bezog das Unternehmen neben Datenbrillen auch Tablet-PCs in einen Test mit ein. Nach einer mehrwöchigen Testphase wurden die Beschäftigten zu ihren Erfahrungen mit Datenbrillen und Tablet-PCs befragt. Während erstere MMS sehr gemischte – und insb. hinsichtlich des Tragekomfort negative – Bewertungen erhielt, fielen die Rückmeldungen zu Tablets nahezu durchweg positiv aus: Beispielsweise wurden Arbeitsablauf und Inbetriebnahme der Geräte erheblich besser eingeschätzt als bei Datenbrillen. Nach dieser Erprobungsphase mit Beteiligung der Beschäftigten wurde deren Rückmeldungen bei der Beschaffung berücksichtigt und ein Assistenzsystem mit Tablet-PCs, die auf die Trägervorrichtung aufgesetzt werden, eingerichtet. Die Akzeptanz der Beschäftigten für die Lösung ist ungebrochen hoch.

3. Diskussion der Ergebnisse

In allen Fällen waren die BR formal nach BetrVG eingebunden. Die Beteiligung der Beschäftigten wurde unterschiedlich realisiert.

Im *Beispiel 1* kamen zur Beteiligung der Beschäftigten Vorstufen der Beteiligung zum Zuge: Es erfolgte eine umfassende Information zu Beginn. Im Lauf der weiteren Entwicklung drangen jedoch wenig Informationen in die gesamte Belegschaft, was das Entstehen von Gerüchten begünstigte, woraus wiederum Verunsicherung von Beschäftigten resultierte, weil widersprüchliche Informationen kursierten. Ein Votum über grundlegende Eigenschaften des Systems erfolgte nicht, was wahrscheinlich auf den Charakter eines Forschungsprojektes zurück zu führen ist. Der Forschungsantrag definierte die Ziele des Projektes. Nach dem Ende des Forschungsprojektes wurde der Einsatz des Assistenzsystems eingestellt. In diesem Beispiel wurden Vorstufen der Beteiligung (Information, Anhörung) realisiert. Dies war zu wenig, wie der BR abschließend feststellte. Es konnten im Rahmen der formalen Mitbestimmung einige wesentliche Regelungen zum Datenschutz durchgesetzt werden. Daher stellt die Beteiligung mehr als eine Pseudo-Beteiligung dar.

Die Beteiligung der Beschäftigten im *Beispiel 2* erfolgte bereits im Vorfeld der Entwicklung des Systems. Die Beschäftigten entschieden mit, wie die Grundauslegung

des Systems sein soll. Im weiteren Verlauf der Entwicklung wurde informiert, wie der Stand der Dinge ist. Testversionen des Systems wurden genutzt, um Rückmeldungen von den Beschäftigten einzuholen, die der weiteren Optimierung dienten. Im Rahmen der formalen Mitbestimmung wirkte der BR darauf hin, dass Fehler nicht personenbezogen im System verarbeitet werden und Fehlermeldungen nicht an Personen erfolgen, sondern anonym an Arbeitsstationen, an denen gleichartige Produkte gefertigt werden. Der Betriebsrat war maßgeblicher Akteur bei der Organisation der Beteiligung von Beschäftigten. Das Management kam der Initiative des BR, die Beschäftigten umfassend zu beteiligen zu Beginn nur zögerlich nach. Nach Abschluss des Projektes war das Management jedoch auch davon überzeugt, dass der Erfolg des Projektes und die hohe Akzeptanz des Systems auf die Beteiligung zurückzuführen ist. Realisiert wurden Vorstufen der Beteiligung (Information, Anhörung, Einbeziehung) und Beteiligung (Mitentscheidung, teilweise Entscheidungskompetenz).

In *Beispiel 3* wurde nach formaler Intervention des BR im Rahmen der Mitbestimmung nach BetrVG erreicht werden, dass Beschäftigte über die Form der MMS per Fragebogen befragt wurden. Zudem wurden die Beschäftigten über Ergebnisse der Befragung und den weiteren Fortgang der Entwicklung laufend informiert. Die weitreichende Beteiligung der Beschäftigten wurde auch hier als ursächlich für die hohe Akzeptanz des Systems und die Erreichung der damit verbundenen Ziele, gesehen. Auch hier wurden Vorstufen der Beteiligung (Information, Anhörung, Einbeziehung) und Beteiligung (Mitentscheidung, teilweise Entscheidungskompetenz) realisiert.

4. Schlussfolgerungen

In keinem der untersuchten Beispiele kam zu einer Verschlechterung von Arbeitsbedingungen, was auf die konkreten Aktivitäten der Betriebsräte zur Beteiligung der Beschäftigten zurückzuführen ist. Damit wurde unsere Eingangsthese bestätigt. Unsere zweite These, dass repräsentative Beteiligung nicht ausreicht, sondern dass es auf tatsächliche Mitsprache der Beschäftigten ankommt, konnte anhand dreier Beispiele ebenfalls bestätigt werden. Ebenso hat sich bestätigt, dass eine Interessenvertretung, die dafür die Rahmenbedingungen gestaltet und verbindliche Rechte vereinbart, unverzichtbar ist. Perspektivisch ist die eingehende empirische Untersuchung des Zusammenhangs anhand größerer Fallzahlen wünschenswert, um Beteiligung trennschärfer von Formen der bloßen Inszenierung von Beteiligung zu unterscheiden.

Für demokratische Unternehmen sind Betriebsräte und Gewerkschaften unverzichtbar. Sie sind gerade im Übergang zur digitalisierten Ökonomie erforderlich, denn eine frühzeitige Beteiligung der Belegschaft nutzt allen: Aus gewerkschaftlicher Sicht geht es hierbei weniger um den – zweifellos vorhandenen – Effekt, dass sich Beschäftigte so ernst genommen fühlen und die Akzeptanz der technischen Lösung steigt. Vielmehr dient das frühzeitige und ernsthafte Aufgreifen von Rückmeldungen der später Nutzenden dazu, das System hinsichtlich Ergonomie, Stabilität und Produktivität zu verbessern: Die „Betroffenen“ selbst haben das geringste Interesse mit einem schlechten Assistenzsystem zu arbeiten, das ihre Arbeitsabläufe erschwert oder – gerade im Fall von Datenbrillen – im wahrsten Sinne des Wortes Kopfschmerzen bereitet.

5. Literatur

- Kagermann, Henning (2016): Digitalisierte Arbeitswelt. Die Arbeiter bleiben in der Fabrik. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung 2016, 15.02.2016. Online verfügbar unter <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/fuehrt-digitalisierung-in-der-arbeitswelt-zum-job-verlust-14069000.html>, zuletzt geprüft am 01.11.2017.
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. *Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0.*
- Klippert, Jürgen; Heyer, Irene; Pawlicki, Peter; Schroth, Jochen: Beteiligung braucht Kompetenz und Ressourcen. Zum Erfolgsfaktor „Beteiligung“ für die Herausforderung „Digitaler Wandel“. In: Frühjahrskongress 2017 der GfA.
- Klippert, Jürgen; Niehaus, Moritz; Gerst, Detlef (angenommen, im Erscheinen): Mit digitaler Technologie zu Guter Arbeit? Erfahrungen mit dem Einsatz digitaler Werker-Assistenzsysteme. In: WSI Mitteilungen.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

GfA Press

Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

USB-Print:

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, thomas.heupel@fom.de

Screen design und Umsetzung

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de