

Michael Heiling, Ruth Naderer

The background is a light blue-grey color with a faint, repeating pattern of white circuit board traces. In the center, the words 'DIGITALISIERUNG' are spelled out using yellow rectangular tiles with black outlines and black text. Below this, a black banner with white text reads 'MIT-GESTALTEN'. Four stylized hands, drawn in black outlines, are positioned around the text: one at the top left pointing down, one at the bottom left pointing up, one at the bottom right pointing up, and one at the top right pointing down.

DIGITALISIERUNG

MIT-GESTALTEN

Ein Orientierungsleitfaden für
„smarte“ Betriebsräte und Aufsichtsräte



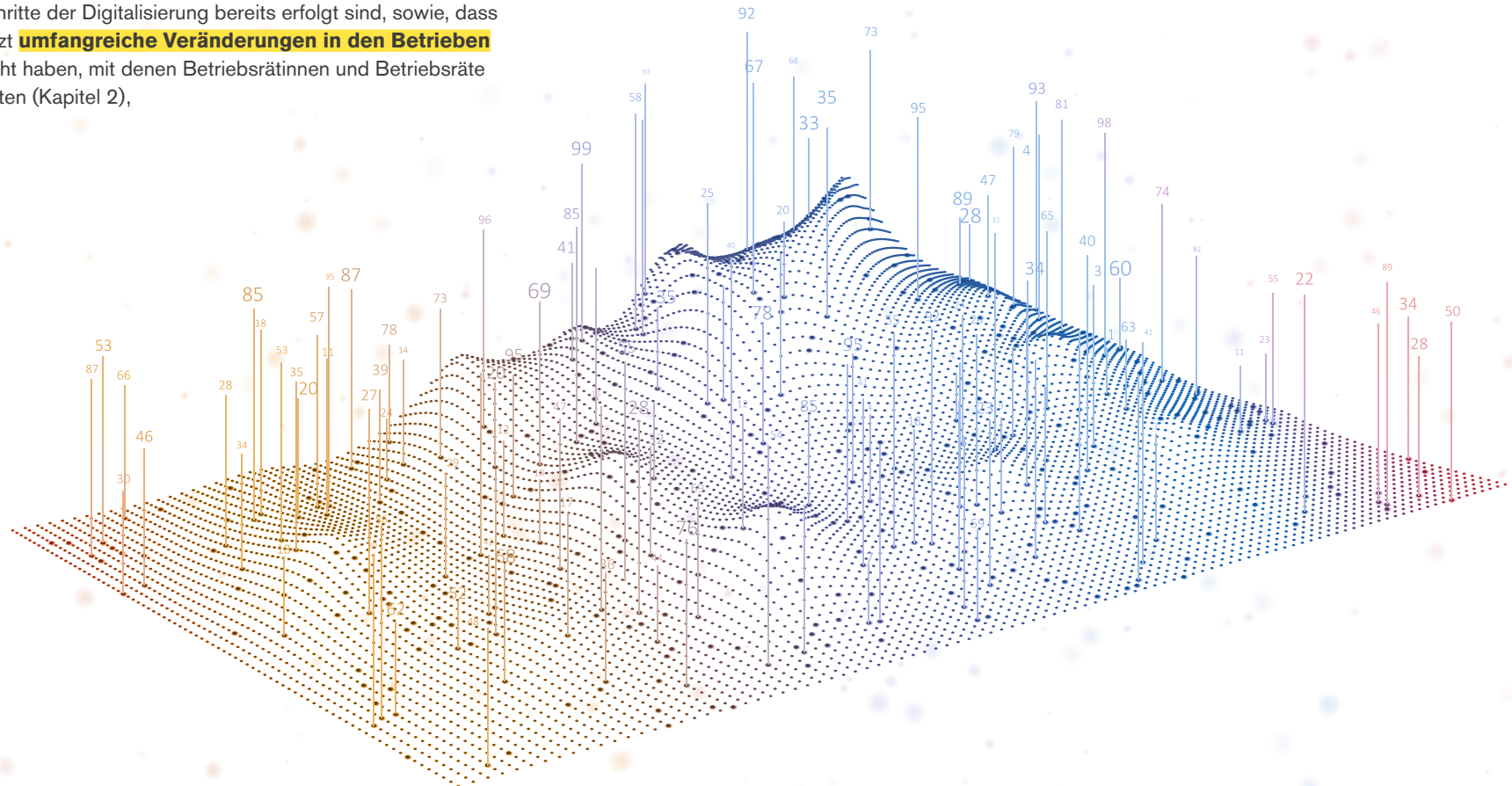
VOGB IFAM

EINLEITUNG

Dieser Leitfaden ist als Orientierungshilfe für eine strukturierte Herangehensweise an ein sehr komplexes und in verschiedenen Betrieben sehr unterschiedlich gehandhabtes Phänomen gedacht. Er liefert keine allgemeingültigen Antworten und Handlungsanweisungen, sondern soll Betriebsrätinnen und Betriebsräten dabei helfen,

- das Schlagwort „**Digitalisierung**“ **einzuordnen** und zu erklären (Kapitel 1),
- Digitalisierung im Betrieb greifbar zu machen und sich vor Augen zu führen, welche Schritte der Digitalisierung bereits erfolgt sind, sowie, dass diese schon jetzt **umfangreiche Veränderungen in den Betrieben** mit sich gebracht haben, mit denen Betriebsrätinnen und Betriebsräte umgehen mussten (Kapitel 2),

- strukturiert darüber nachzudenken, welche Faktoren in der Vergangenheit dazu geführt haben, dass Veränderungen **gut oder weniger gut bewältigt** wurden (Kapitel 3) und
- aus guten und erfolgreichen **Veränderungsbewältigungsstrategien** zu lernen (Kapitel 4).



WAS IST EIGENTLICH „DIGITALISIERUNG“?

Digitalisierung“ ist in aller Munde. Betriebe, Regierungen und BeraterInnen diskutieren über „smarte Digitalisierungsstrategien“, neue und sogenannte „disruptive“ (also: Bestehendes „zerstörende“) Geschäftsmodelle. Diese ersetzen bestehende Technologien, Produkte oder Dienstleistungen und verdrängen sie vollständig vom Markt. Im Raum steht außerdem die Frage, wie menschliche Arbeit in der Zukunft aussehen wird, ja sogar, ob sie denn überhaupt noch gebraucht wird.

Oft bleibt „Digitalisierung“ ein schwammiger Begriff, mit dem aus unterschiedlichen Blickwinkeln ganz unterschiedliche Erwartungen verbunden werden. Die Geschäftsführung eines Dienstleistungsunternehmens denkt etwa über Online-Plattformen als neue Vertriebskanäle nach. In einem Industriebetrieb wird hingegen darüber diskutiert, ob die Reparatur und Wartung von gelieferten Maschinen noch von eigenen MitarbeiterInnen durchgeführt werden muss, oder nicht auch von den KundInnen vor Ort mithilfe einer Datenbrille erledigt werden kann. Beschäftigte in der Logistik fragen sich vielleicht, was passiert, wenn flächendeckend selbstfahrende Kraft- und Schienenfahrzeuge eingesetzt werden. Andere versuchen einfach „nur“, die Datenschutzbestimmungen einzuhalten und bemerken, dass es dafür eine umfangreiche Projekt- und Dokumentationsstruktur braucht.

Digitalisierung im engeren Sinne – ein (fast) abgeschlossener Prozess

Sucht man nach der eigentlichen Bedeutung des Begriffs, so bezeichnet etwa die Online-Enzyklopädie Wikipedia zunächst einmal „das Umwandeln von analogen Werten in digitale Formate“ als „Digitalisierung im ursprünglichen Sinne“. Dies wäre also das Speichern von hand- oder maschinengeschriebenen Akten in computerlesbaren Formaten (also z. B. die Einführung einer elektronischen Personalakte). Dieser Prozess ist bereits seit mehreren Jahrzehnten im Gange und erscheint aus heutiger Sicht schon relativ trivial. Aber vor mehreren Jahrzehnten – als die „Digitalisierung im ursprünglichen Sinne“ noch eine neuartige Entwicklung war – wurden durchaus ähnliche Erwartungen, Ängste und Bedenken wie heute formuliert. Schon in den Jahren 1964 (!) und 1979



Quelle: Der Spiegel, Ausgaben 14/1964 bzw. 16/1979

thematisierte das deutsche Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ die mutmaßlich drohende Massenarbeitslosigkeit durch Automatisierung und Roboterisierung (siehe Abbildung).

Fakt ist: Die „Digitalisierung im engeren Sinne“ hat ganz sicher nicht zu Massenarbeitslosigkeit und Verelendung geführt. Die Gesamtzahl der Beschäftigten ist seit dieser Zeit weiter gestiegen. Mit Sicherheit war die erste Stufe der Digitalisierung aber ein großer Trend, der – wie auch die Arbeitsmigration oder die gerechtere Aufteilung der Erwerbsarbeit zwischen den Geschlechtern – massive Auswirkungen auf die Erwerbsbevölkerung, auf Berufsbilder und betriebliche Realitäten hatte.

So war die tägliche Arbeit des Bibliothekars, der Kreditberaterin, des Elektroinstallateurs oder der Kundenbetreuerin schon in den 1990er- und 2000er-Jahren eine andere als wiederum 20 Jahre davor – und „Schreiben nach Diktat“ ist wohl in den meisten Fällen schon seit mindestens zwei Jahrzehnten nicht mehr Hauptaufgabe von SekretärInnen/AssistentInnen. Die Digitalisierung im engeren Sinne war ein langer Prozess, der nicht abrupt auf die Betriebe zukam, sondern in vielen einzelnen Schritten bearbeitet werden musste. Bei jedem dieser Schritte gab es mitunter unterschiedliche Interessen von ArbeitnehmerInnen und Betriebsführung/-inhabung, deren Ausgleich immer eine Frage von Verhandlung, Konsens, Konflikt, Macht- und Gegenmacht war.

In diesem mehrere Jahrzehnte dauernden Prozess wurde übrigens auf einen Teil der Herausforderungen mit sehr nachhaltigen Modellen von Arbeitszeitverkürzung reagiert.

Digitalisierung im weiteren Sinne – die ständige Verfügbarkeit von Information

Wenn heute von Digitalisierung gesprochen wird, ist meistens nicht die Datenspeicherung, sondern „Digitalisierung im weiteren Sinne“ gemeint. Sie wird oft als „Megatrend“ beschrieben, der Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft bereits massiv geändert hat und noch ändern wird. Oft folgen die Begriffe „smart“, „Industrie 4.0“ oder „Big Data“ in einer Schlagwortwolke.

Was ist damit gemeint? „Smarte“ Gegenstände können Daten selbst verarbeiten, empfangen und senden bzw. auf Basis dieser Daten Handlungen setzen. Die Marke „Industrie 4.0“ suggeriert, dass wir uns in einer vierten industriellen Revolution befinden, in der die Werkstücke selbstständig kommunizieren, was mit ihnen gemacht werden soll. Auch KundInnen und AbnehmerInnen seien über die Werks Grenzen hinweg vernetzt und könnten in Echtzeit in den Produktionsprozess eingreifen. „Big Data“ beschreibt die unermessliche Menge von Daten, die uns heute zur Verfügung stehen – mitunter so viele, dass wir aus ihnen Zusammenhänge ableiten können, ohne zu verstehen, warum diese Zusammenhänge existieren.

Allen drei Begriffen ist gemein, dass sie eine bestimmte Anwendung von Daten und Informationen beschreiben. Diese immense Datenmenge ist auch das Kernstück dessen, was heute „Digitalisierung“ genannt wird. Die Kommunikation von Daten passiert in Echtzeit, unabhängig davon, ob sich SenderIn und EmpfängerIn überhaupt auf demselben Kontinent befinden. Beide produzieren ständig Informationen, die theoretisch zur gleichen Zeit schon dem gesamten Erdball zur Verfügung stehen. Das Senden dieser Informationen passiert bewusst oder unbewusst und eine weitere Sendung/Vervielfältigung der Information verursacht (fast) keine zusätzlichen Kosten.

Digitalisierung – so, wie sie heute verwendet wird – beschreibt eigentlich eine Gesellschaftsordnung, in der Daten sowohl von Menschen als auch von Gegenständen ständig erzeugt, verarbeitet und verwendet werden. Die verfügbare Datenmenge wächst damit ins schier Unendliche und es gibt kaum



technische und wirtschaftliche Grenzen für deren Austausch und Kommunikation. Und in der Tat: Es ist unbestritten, dass die Menge und Geschwindigkeit des globalen Informationsaustausches alleine im letzten Jahrzehnt eine völlig neue Dimension erreicht hat.

Technik ist keine Naturgewalt, sondern von Menschen gemacht und gestaltbar!

In vielen Debatten über Digitalisierung werden handfeste Bedrohungsszenarien diskutiert – in diesen Szenarien fallen viele Millionen Arbeitsplätze in Zukunft weg, weil die menschliche Arbeit durch Roboter, Algorithmen und künstliche Intelligenz erledigt wird. Um im beinhalten Standortwettbewerb zu bestehen, müssten alle Strategien der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit im digitalen, globalen Markt untergeordnet werden.

DIGITALISIERUNG IM ENGEREN SINNE bedeutet das Speichern von Daten (Bilder, Texte, Tonaufnahmen) auf digitalen, d.h. computerlesbaren Formaten und ist ein Prozess, der in den meisten Betrieben sogar schon abgeschlossen ist.

Digitalisierung im weiteren Sinne – so, wie sie heute in vielen politischen Debatten verwendet wird – beschreibt eine Gesellschaftsordnung, in der immer mehr Informationen zur Verfügung stehen. Die Informationen werden laufend in Echtzeit sowie fast ohne Transaktionskosten kommuniziert und verarbeitet.



Auch wenn es in diesen Szenarien so wirkt, als würde der Mensch von der Technik und der Digitalisierung in die Zukunft getrieben, so ist es doch wichtig, klar festzuhalten: Digitalisierung kommt nicht mit der Unerbittlichkeit eines Naturgesetzes auf uns zu. Sie ist der Prozess einer technischen Entwicklung, die von Menschen gemacht wurde und wird. Noch weiter: Wenn Digitalisierung im weiteren Sinne sich eigentlich auf die Neuordnung einer Gesellschaft bezieht, dann können selbstverständlich auch Regeln für diese Gesellschaft und Grenzen dieser Entwicklung festgelegt werden! Aber: Die Frage, welche Regeln sich die Gesellschaft gibt, ist immer das Ergebnis von Auseinandersetzungen unterschiedlicher Interessengruppen. Und insbesondere, wenn es um die Digitalisierung geht, haben Konzerne und ArbeitnehmerInnen oft entgegengesetzte Interessen. In Debatten über den Wirtschaftsstandort und die technischen Möglichkeiten der Zukunft werden diese Interessen leider oft verschleiert.

Wir wissen heute nicht, was in der Zukunft sein wird, genauso wenig, wie die Menschen in den 1960er-Jahren mit Sicherheit vorhersehen konnten, was heute ist. Manche Studien – und das sind jene, die es am ehesten in die Schlagzeilen schaffen – gehen davon aus, dass bis zu 50 % aller beruflichen Tätigkeiten wegfallen könnten (wobei Tätigkeiten und Arbeitsplätze nicht dasselbe sind!). Andere sagen, dass es positive Auswirkungen auf die Beschäftigung geben wird. Es ist durchaus möglich und nicht ausgeschlossen, dass auch negative Szenarien eintreten – wir wissen es nicht, aber wir wissen, dass wir die Zukunft beeinflussen können. Auch in den 1960er-Jahren haben seriöse AnalytikerInnen und JournalistInnen für unser Heute düstere Vorhersagen getroffen, die nicht eingetreten sind. Die Gesellschaft hat nämlich in der Zwischenzeit Veränderungsschritte durchgemacht und Menschen haben diese aktiv geprägt. Manche zugunsten der ArbeitnehmerInnen, manche zugunsten anderer.

Digitalisierung ist nicht „gut“ und auch nicht „schlecht“. Ob und für wen sie „gut“ ist bzw. wer von ihr profitiert, hängt alleine davon ab, in wessen Interesse sie gestaltet wird. Wenn wir allerdings daran glauben, dass sie nicht gestaltbar ist und wie eine Naturgewalt über uns kommt, wird sie zum Machtinstrument in den Händen derer, die sie nicht im Sinne der ArbeitnehmerInnen gestalten wollen. Der technische Fortschritt ist gestaltbar – am einzelnen Arbeitsplatz, in Gesetzen und Regeln und ganz konkret über die betriebliche und überbetriebliche Mitbestimmung der ArbeitnehmerInnen.

CHECKLISTE ZU DIGITALISIERUNGSSCHRITTEN IM BETRIEB

Orientierung erlangen, Digitalisierung greifbar machen

In diesem Abschnitt geht es darum, anhand einer Checkliste und mithilfe von Beispielen „Digitalisierungsschritte“ in Betrieben greifbar zu machen. Manche Veränderungen, die derzeit in Zusammenhang mit Digitalisierung diskutiert werden, haben in vielen Betrieben schon Platz gegriffen. Es macht daher Sinn, die konkreten Erfahrungen, die dabei gemacht wurden, auch für betriebliche Veränderungen in der Gegenwart und Zukunft zu nutzen.

ÜBERLEGEN SIE ANHAND DER FOLGENDEN CHECKLISTE, welche der angeführten 10 Digitalisierungsschritte in Ihrem Betrieb bereits Realität sind bzw. welche Veränderungen den Betrieb und die Beschäftigten bereits beeinflusst haben. Diese Digitalisierungsschritte haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie beschreiben den digitalen Wandel anhand von Beispielen, die genutzt werden können, um strukturiert über digitale Veränderungen nachzudenken!

In einem nächsten Schritt (Kapitel 3) können Sie anhand von Leitfragen strukturiert analysieren, welche Auswirkungen diese Veränderungen hatten, wie das Management auf diese Veränderungen reagiert hat, wie Sie als Betriebsrat bisher damit umgegangen sind und ob und in welchem Ausmaß dieser Umgang erfolgreich war.



Produkte, Dienstleistungen, KundInnen, MitbewerberInnen

1. Die Produkte des Unternehmens werden vermehrt in Verbindung mit digitalen Zusatz-Dienstleistungen angeboten (oder auch: Das Unternehmen verkauft sein Produkt selbst als „digitale“ Dienstleistung).

BEISPIELE:

- Ein Energielieferant beliefert seine KundInnen nicht nur mit Strom/Gas, sondern bietet diesen auch eine APP zur Ermittlung des Verbrauches an.
- Ein Autohersteller verkauft seine Autos nicht nur, sondern bietet auch das „Mieten“ von Autos an, wobei die Abrechnung über den/die tatsächliche/n Verbrauch/Verschleiß/Nutzungsdauer erfolgt, der/die digital gemessen wird.

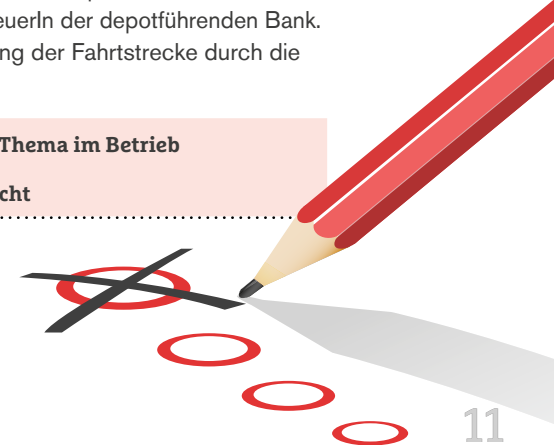
- bereits Realität derzeit Thema im Betrieb
 derzeit kein Thema weiß nicht

2. Tätigkeiten, die früher von Beschäftigten des Unternehmens erledigt wurden, werden vermehrt von KundInnen unter Zuhilfenahme digitaler Schnittstellen oder technischer Geräte selbst durchgeführt.

BEISPIELE:

- „Self-Check-Out-Kassa“ im Handel.
- Kauf/Verkauf von Wertpapieren über ein Online-Depot durch den Kunden selbst und nicht durch eine/n KundenbetreuerIn der depotführenden Bank.
- Kauf von Fahrkarten und Zusammenstellung der Fahrtstrecke durch die Kundin im Online-Shop.

- bereits Realität derzeit Thema im Betrieb
 derzeit kein Thema weiß nicht



3. Das Unternehmen erzielt einen relevanten Teil des Umsatzes über virtuelle Verkaufskanäle wie Plattformen oder Webshops und erreicht damit mitunter auch neue KundInnen.

BEISPIELE:

- Ein Hotel bietet seine Zimmer über Online-Plattformen an.
- Ein Bekleidungshersteller verkauft seine Produkte über einen Webshop auf der eigenen Website.
- Eine Fachzeitschrift vertreibt ihre Artikel über Social Media.

bereits Realität derzeit Thema im Betrieb
 derzeit kein Thema weiß nicht

4. Das Unternehmen ist in den letzten Jahren in ernstzunehmende Konkurrenz mit neuen MitbewerberInnen getreten, die zuvor in anderen Branchen tätig waren oder ausschließlich auf die „Online-Branche“ beschränkt waren.

BEISPIELE:

- Eine Tageszeitung steht mit einem Online-Blog im Wettbewerb um LeserInnen und Inserate.
- Ein Telekommunikationsunternehmen bemerkt verändertes Nutzerverhalten, weil verstärkt über WhatsApp oder Skype kommuniziert wird und die „Gesprächsminuten“ weniger relevant werden. Neue Konkurrenten im Umfeld sind IT-Telefonie und „Peer-to-Peer“-Kommunikationsanbieter.
- Ein Mietwagenunternehmen steht in Konkurrenz mit einer Online-Plattform, die privates Car-Sharing anbietet.

bereits Realität derzeit Thema im Betrieb
 derzeit kein Thema weiß nicht

Arbeit und Arbeitsplätze

5. Im Betrieb werden vermehrt digitale Kommunikationsmethoden wie etwa Virtual Groups oder IT-Telefonie eingesetzt.

BEISPIELE:

- Besprechungen/Meetings werden über Programme wie Skype abgehalten.
- Beschäftigte verwenden mitunter private Social-Media-Profile zur Ansprache von potenziellen KundInnen bzw. zur Verbreitung der Unternehmenswerbung.

bereits Realität derzeit Thema im Betrieb
 derzeit kein Thema weiß nicht

6. Im Betrieb werden vermehrt Formen des „Distanzarbeitens“ - „Home Office“ / „Mobile Office“ / „Remote Office“ - eingesetzt oder portable Geräte mit Anbindung an das Firmennetzwerk verwendet.

BEISPIELE:

- Produktions- oder Kommissionierungsaufträge an den Arbeiter in der Produktion bzw. im Lager werden über Tablets oder Smartphones vergeben.
- Angestellte im Verkauf können Preiskalkulationen direkt über Plattformen wie Sharepoint auf dem privaten PC erstellen.

bereits Realität derzeit Thema im Betrieb
 derzeit kein Thema weiß nicht

**7. Es verschieben sich Aufgabenprofile von Beschäftigten-
gruppen, wenn auch stetig und nicht abrupt. Dabei werden
planende und dispositive Tätigkeiten nicht mehr von anderen
KollegInnen, sondern von IT-Anwendungen übernommen.**

BEISPIELE:

- Der Produktionsplan wird von einem Computerprogramm erstellt und vom zuständigen Beschäftigten nur noch freigegeben.
- Die Entscheidung, welche Versicherungs- oder Kreditkonditionen eine Kundin erhält, wird von einem Analyseprogramm vorgeschlagen und kann von der Beraterin nicht beeinflusst werden.

- bereits Realität derzeit Thema im Betrieb
 derzeit kein Thema weiß nicht

Strategie und innere Organisation des Betriebes

**8. Die „innerbetriebliche“ Position der IT-Abteilungen bzw. jener,
die IT-Dienstleistungen durchführen, hat sich verändert.**

BEISPIELE:

- Die IT wurde aus einem Verwaltungsbereich in eine Stabsabteilung umgliedert.
- IT-Dienstleistungen wurden in höherem Ausmaß extern zugekauft.
- Die IT-Abteilung übernimmt vermehrt Projektleitungsfunktionen.

- bereits Realität derzeit Thema im Betrieb
 derzeit kein Thema weiß nicht

**9. Es wurden Unternehmens- und Konzernstrategien an die
Beschäftigten kommuniziert bzw. von Geschäftsführung und
– falls vorhanden – Aufsichtsrat beschlossen, in denen die
Digitalisierung des Unternehmens eine zentrale Rolle spielt.**

BEISPIELE:

- Die Unternehmensstrategie beschäftigt sich mit der Transformation zu „Industrie 4.0“ oder der Entwicklung von „smarten“ Produkten.

- bereits Realität derzeit Thema im Betrieb
 derzeit kein Thema weiß nicht

**10. Es wurden vermehrt Mitteilungen, Weisungen, aber auch
interne Schulungen für Beschäftigte zu „digitalem Kommuni-
kationsverhalten“ produziert/angeboten.**

BEISPIELE:

- Schulungen zu Datenschutz oder digitaler KundInnenakquise werden durchgeführt.
- Guidelines zum Verhalten in sozialen Medien für Beschäftigte werden herausgegeben.
- In internen Kommunikationsprogrammen wird Angestellten empfohlen, „freiwillig“ darzustellen, woran sie gerade arbeiten, um sich Problemlösungsunterstützung von anderen Beschäftigten zu holen.

- bereits Realität derzeit Thema im Betrieb
 derzeit kein Thema weiß nicht

In vielen Betrieben sind diese Veränderungen bereits im Gange, in anderen vielleicht nur teilweise. Jedenfalls verdeutlicht ein Nachdenken über diese Themen, dass

- **Digitalisierung bereits Realität** ist und keine reine Zukunftserwartung.
- alle diese Veränderungen von **bestimmten Interessen** getrieben werden und dass es möglich ist bzw. war, **diese zu gestalten.**

Wenn Sie anhand der Leitfragen feststellen, dass noch sehr wenige (nicht mehr als 4) der vorher genannten Digitalisierungsschritte erfolgt sind, fordern Sie **Analysen und Strategien** ein und **diskutieren** sie diese.

Wenn viele Digitalisierungsschritte in ihrem Betrieb bereits zu Veränderungen geführt haben, versuchen Sie diese Schritte zu **reflektieren** und regen Sie eine **Evaluierung** an.

Unabhängig von Ihren Ergebnissen: Nutzen Sie **Wirtschaftsgespräche** und/oder Ihr Aufsichtsratsmandat, um an mehr Informationen zu kommen! Nutzen Sie die gesetzlichen **Werkzeuge des Betriebsrates!** Fragen der **Unternehmensstrategie** („allgemeine Grundsätze der Geschäftspolitik“) müssen zwingend im Aufsichtsrat diskutiert und auch beschlossen werden! Technische **Überwachungsmaßnahmen** zur Kontrolle der ArbeitnehmerInnen bedürfen einer **Betriebsvereinbarung** und somit der Zustimmung des Betriebsrates!

the future
is now.

AUS DER VERGANGENHEIT LERNEN – REALISIERTE SCHRITTE ANALYSIEREN

Die nächsten Digitalisierungsschritte bzw. Projekte sind also nicht die ersten und auch nicht die letzten im Unternehmen. Es handelt sich um einen Prozess, der längst begonnen hat und weitergeht – derzeit vielleicht mit noch höherer Geschwindigkeit und möglicherweise tiefgreifenden Auswirkungen auf Unternehmen und Beschäftigte. Nichtsdestotrotz kann der Betriebsrat seine Erfahrungen mit bereits realisierten Digitalisierungs- und Automatisierungsschritten bzw. internen Veränderungsprojekten für die Gegenwart und die Zukunft nutzen.

Dazu ist es wichtig, die vergangenen Veränderungsschritte genau zu analysieren: Bei welchen Veränderungen ist es Ihnen gut gelungen, sie zu beeinflussen, bei welchen weniger? Was hat dazu geführt, dass Sie die Vergangenheit gut oder auch weniger gut bewältigt haben? Wie haben Sie Veränderungen bis jetzt bewerkstelligt? Was können Sie bei zukünftigen Veränderungen wieder tun und was sollten Sie nicht wiederholen? Die Leitfragen in diesem Kapitel sollen Ihnen dabei helfen, strukturiert aus der Vergangenheit zu lernen und die bereits realisierten „Digitalisierungsschritte“ Punkt für Punkt zu analysieren.

LERNEN SIE AUS DER VERGANGENHEIT: Betrachten Sie die bereits realisierten Digitalisierungs- und Veränderungsschritte (siehe Checkliste Kapitel 2, „bereits Realität“) genau und analysieren Sie diese systematisch anhand der Fragen in diesem Kapitel, um daraus Erkenntnisse für die Zukunft zu gewinnen. Die Fragen sollen als Hilfestellung für eine strukturierte Herangehensweise des Betriebsrates dienen, um mehr Orientierung zu erlangen.



Bereits realisierte Digitalisierungsschritte (siehe Kapitel 2) – allgemeine Fragen

- ➔ Was wurde genau/konkret gemacht bzw. verändert?
- ➔ Welche Arbeitsschritte und Arbeitsprozesse haben sich dadurch verändert?
- ➔ Von wem ging die Initiative aus und wer waren die Treiber dieser Veränderung (etwa: Geschäftsführung, IT Abteilung, externe BeraterInnen, Konzern, Erfordernisse von außen)?

Fragen zu Arbeit, ArbeitnehmerInnen und Arbeitsplätzen - Die wichtigste Analysekatgorie für Vergangenheit und Zukunft

Welche Auswirkungen Digitalisierungsschritte auf die Arbeit und Arbeitsplätze, Beschäftigte und Qualifizierungserfordernisse hat, lässt sich nur rückwirkend mit Sicherheit beantworten. Die Zukunft bleibt immer ein Stück weit unsicher – kann und soll aber trotzdem gestaltet werden.

Die folgenden Fragen können Sie daher nur für die Vergangenheit mit Gewissheit beantworten – jedoch Ableitungen für zukünftige Prozesse treffen. Versuchen Sie erneut, diese Leitfragen für jeden der bereits realisierten Veränderungsprozesse durchzugehen.

QUANTITÄT DER ARBEIT

- Welche Arbeitsschritte oder Arbeitsprozesse sind durch die konkrete Veränderung weggefallen bzw. unnötig geworden?
- Welche und wie viele Arbeitsplätze sind durch die Veränderung bereits weggefallen?
- Welche Arbeitsschritte oder Arbeitsabläufe und Arbeitsplätze sind hingegen neu entstanden?

QUALITÄT DER ARBEIT

- Welche Arbeitsschritte bzw. Arbeitsabläufe haben sich verändert?
- Welche Beschäftigtengruppen waren Ihres Erachtens Gewinner/Verlierer?

- Wurden langweilige repetitive Arbeitsabläufe durch spannendere angereicherte Arbeit ersetzt?
- Wurden komplexere/schwierige/belastende Arbeitsinhalte - körperlich oder geistig - erleichtert?
- Kam es zu einem Fokus auf Kerntätigkeiten oder wurde die Arbeit vielschichtiger?
- Inwiefern hat sich die Arbeit verdichtet/beschleunigt?

QUALIFIZIERUNGSERFORDERNISSE

- Wurden durch die Veränderung neue Qualifikationen erforderlich?
- Wenn ja, wie wurde damit umgegangen?
- Welche Beschäftigtengruppen wurden weiter/anders qualifiziert?
- Wurden die erforderlichen Qualifikationen durch Neuaufnahmen von Beschäftigten/Fremdvergaben/Werkverträge abgedeckt?

Fragen zur Arbeitsweise des Betriebsrates

- ➔ Wie sind wir als Betriebsrat mit dem Veränderungsprozess umgegangen? Was haben wir genau gemacht?
- ➔ Hatten wir eigene Ziele? Wenn ja, was wollten wir erreichen?
- ➔ Was ist uns gut gelungen? Wo waren wir erfolgreich?
- ➔ Was ist uns nicht so gut gelungen?
- ➔ Wie haben wir relevante Informationen bekommen – wer waren die AnsprechpartnerInnen – wie und in welchem Rahmen haben wir mit der Geschäftsführung kommuniziert?
- ➔ Welche Informationen haben uns gefehlt?
- ➔ Wie haben wir mit den Beschäftigten kommuniziert?



WENN SIE DIESE FRAGEN für jeden einzelnen im Kapitel 2 angesprochenen Veränderungsschritt durchgedacht haben, versuchen Sie die „Gemeinsamkeiten“ auch bei zukünftigen Digitalisierungsschritten wieder eintreten. Falls diese aus Ihrer Sicht bzw. der Sicht der Beschäftigten nicht zufriedenstellend waren überlegen Sie, wie Sie diese „Gemeinsamkeiten“ verhindern oder abfedern können. Nutzen Sie dazu die folgenden Fragen zu ihrer Arbeitsweise.

Zusammengefasst:

- Was sollten wir – bei einem nächsten Projekt/Veränderungsschritt – **wieder so machen?**
- Was sollten wir – bei einem nächsten Projekt Veränderungsschritt – **anders machen?**
- Wenn eine Veränderung Ihres Erachtens zu „guten“ Ergebnissen für die Beschäftigten geführt hat, wenden Sie ihre Arbeitsweise auch auf zukünftige Entwicklungen an. Falls nicht, hinterfragen Sie, ob Sie die Ergebnisse beeinflussen hätten können. Wenn ja, überlegen Sie, was Sie in Zukunft anders machen könnten. Versuchen Sie für diese Überlegungen alle Ressourcen im Betriebsratsgremium zu nutzen.

learn from
the past

USE IT FOR THE FUTURE!



DIE ZUKUNFT MITGESTALTEN – ERKENNTNISSE AUS DER VERGANGENHEIT MITNEHMEN

Einige Veränderungsschritte, die in Kapitel 2 beschrieben wurden, haben Ihren Betrieb und die Beschäftigten bisher vielleicht noch nicht betroffen. In manchen Unternehmen und Branchen wird dies sogar so bleiben, dafür werden andere Veränderungen zu gestalten sein. Grundsätzlich gilt, dass „digitale Veränderungen“ im Betrieb nichts anderes auslösen als „klassische“ Umstrukturierungsprojekte. Bei Veränderungen, die gerade im Gang sind, ist es daher sinnvoll – wie bei allen Projekten und Umstrukturierungen – gezielt und strukturiert über die eigenen Ziele und die eigene Arbeitsweise nachzudenken. Die Leitfragen in diesem Kapitel beziehen sich ganz be-

GANZ BESONDERS GILT: Lassen Sie auch die Erkenntnisse aus der Vergangenheit (Kapitel 3) einfließen. Denn man muss nicht immer alles neu erfinden! Auch in einer komplexen, dynamischen und „digitalisierten“ Arbeitswelt kann es Sinn machen, gute und erfolgreiche Herangehensweisen zu bewahren bzw. wieder anzuwenden. Nutzen Sie dazu zusätzlich Ihre Netzwerke außerhalb des Betriebs! Sprechen Sie mit KollegInnen, Betriebsräten von Mitbewerbern oder auch aus anderen Branchen, kontaktieren Sie ihre zuständigen AnsprechpartnerInnen in Gewerkschaft und/oder Arbeiterkammer. Es gibt mit Sicherheit KollegInnen, die vor ganz ähnlichen Situationen gestanden sind und stehen. Versuchen Sie voneinander zu lernen und sich auszutauschen. Eventuell kann eine erfolgreiche „Best-Practice-Maßnahme“ auch (mit kleineren oder größeren Adaptionen) auf Ihren Betrieb umgelegt werden.



sonders auf jene Schritte, die Sie im Kapitel 2 mit „Derzeit Thema im Betrieb“ markiert haben. Versuchen Sie für diese Veränderungsprojekte die einzelnen Fragen durchgängig zu beantworten. Setzen Sie sich eigene Ziele und vereinbaren Sie die gemeinsame Arbeitsweise im Betriebsrat. Diese Leitfragen sind nicht auf diese konkreten „Digitalisierungsschritte“ beschränkt, sie können auch für jede andere Umstrukturierung verwendet werden.

Fragen zu Information und Informationsbeschaffung

- ➔ Was wissen wir bereits – von wem haben wir diese Information?
- ➔ Was ist bereits festgelegt?
- ➔ Was ist noch offen – muss noch gestaltet werden?
- ➔ Welche Information brauchen wir in einem nächsten Schritt – von wem können wir diese bekommen bzw. einfordern?

Fragen zu AnsprechpartnerInnen – Verantwortlichen

- ➔ Gibt es ein offizielles Projekt?
- ➔ Wer sind die Projektverantwortlichen im Unternehmen?
- ➔ In welcher Form ist der Betriebsrat in das Projekt – falls vorhanden – eingebunden?
- ➔ Welche AnsprechpartnerInnen hat der Betriebsrat darüber hinaus?
- ➔ Welche MitarbeiterInnen sind in welcher Form eingebunden?

Fragen zu Zielen und Motiven des Unternehmens

- ➔ Wer oder was veranlasst das Unternehmen zum nächsten Digitalisierungsschritt (z. B. konkreter Fall oder konkrete Person)?
- ➔ Von wem konkret geht die Initiative aus? Mit welcher vorrangigen Begründung?

- Was soll damit vor allem erreicht werden? Welche Ziele werden vom Unternehmen aus verfolgt?

Fragen zu zeitlicher Komponente – Veränderungsdruck

- Welche zeitliche Dimension hat das Projekt?
- Welcher Zeitplan ist dafür vorgesehen? Welche Meilensteine gibt es, wann werden die Entscheidungen getroffen?
- Wie hoch ist der Veränderungsdruck? Aus welchen Gründen ist dieser Ihres Erachtens hoch oder niedrig?

Fragen zur Gesamtstrategie – Konzept

- Liegt ein detailliertes Konzept der Unternehmensleitung vor? Falls nicht, fordern Sie es ein.
- Ist das Konzept in eine Gesamtstrategie des Unternehmens eingebunden?
- Werden darin die Auswirkungen auf die Beschäftigten thematisiert? Falls nicht, fordern Sie dies ein.

Fragen zur eigenen Betriebsratsstrategie – Arbeitsweise des Betriebsrates

- Was wollen wir als Betriebsrat unbedingt erreichen? Was sind unsere primären Ziele?
- Was sollte aus unserer Perspektive auf jeden Fall gewährleistet sein?
- Was sollte keinesfalls passieren?
- Wie wollen wir mit der Belegschaft kommunizieren?
- Fokus auf Beschäftigte

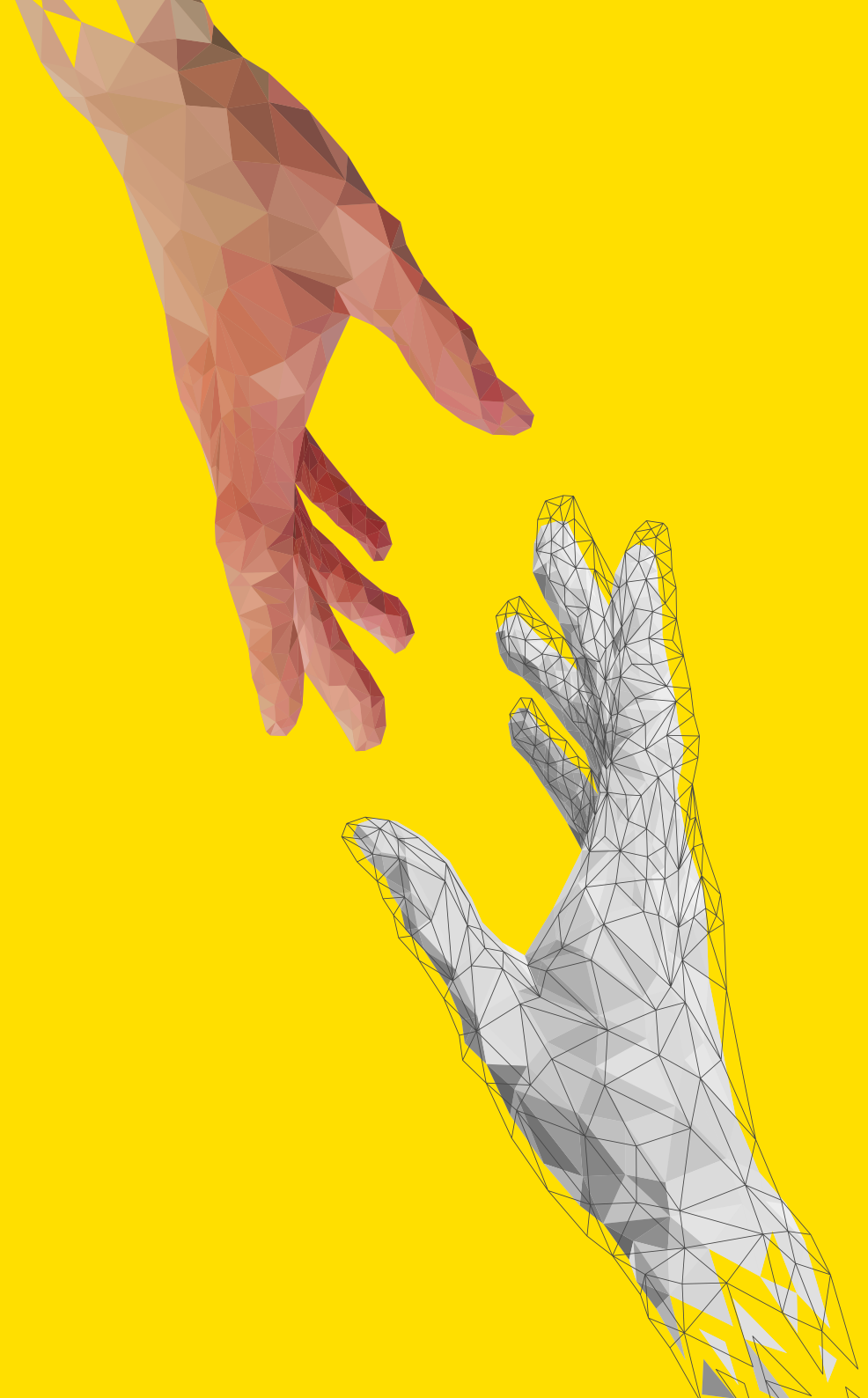
- Wie können wir die Situation und Jobs unserer KollegInnen verbessern?
- Wie werden wir negative Auswirkungen auf die Beschäftigten abfedern?
- Wie schaffen wir Beschäftigte es, uns für die Produktion (Güter oder Dienstleistungen) des Betriebes unabdingbar zu machen?

Wenn Sie auf diese Fragen noch keine befriedigenden Antworten haben, gehen Sie die Fragen aus dem Kapitel 3 (Teilbereich Quantität der Arbeit und Qualität der Arbeit) noch einmal durch und bewerten Sie, ob die Entwicklungen wünschenswert/erstrebenswert oder nicht wünschenswert/erstrebenswert waren. Auf dieser Basis sollten auch die letzten Fragen leichter zu beantworten sein.

5

ZUM ABSCHLUSS – 10 TIPPS FÜR EINEN SELBSTBEWUSSTEN UMGANG MIT „DIGITALISIERUNG“

- Einen rein technischen Wandel gibt es nicht – jeder **Wandel wird von Menschen gestaltet.**
- Technische Veränderungen im Betrieb sind nichts Neues – „Digitalisierungsprojekte“ sind im Kern auch **Umstrukturierungsprojekte.**
- **Grenzen Sie das Thema** „Digitalisierung“ möglichst rasch auf konkrete Schritte im Betrieb ein – um es bearbeitbar zu machen.
- **Konkretisieren Sie,** womit Sie sich befassen wollen – und womit nicht.
- Man muss nicht alles neu erfinden – **nehmen Sie Ihr Wissen** aus Projekten und Veränderungen der Vergangenheit mit.
- Nutzen Sie alle personellen und zeitlichen **Ressourcen** im gesamten Betriebsratsgremium.
- Formulieren Sie **eigene Ziele** des Betriebsrates. Kontrollieren Sie, ob Sie diese erreichen.
- Planen Sie die **Kommunikation mit und zur Belegschaft** von Anfang an mit ein.
- Nutzen Sie die gesetzlich **vorgeschriebenen Besprechungen** mit der Geschäftsführung und/oder Ihr Mandat im Aufsichtsrat für die Informationseinholung.
- Nutzen Sie Ihre **Netzwerke** (KollegInnen, andere Betriebsratsgremien, Gewerkschaft, Arbeiterkammer) – vielleicht ist oder war jemand gerade in einer ganz ähnlichen Situation und kann Erfahrungen einbringen.



Autor und Autorin

Michael Heiling, AK Wien
michael.heiling@akwien.at
+43 1 501 65-12665

Ruth Naderer, AK Wien
ruth.naderer@akwien.at
+43 1 501 65-12660

Kontakt

Abteilung Betriebswirtschaft, AK Wien
+43 1 501 65-12650

Impressum

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber
Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien
Abteilung Betriebswirtschaft
Prinz-Eugen-Straße 20–22, 1040 Wien
Auflage: Oktober 2018