

ABSCHLUSSBERICHT DER ZUKUNFTS- KOMMISSION „DIGITALE AGENDA“

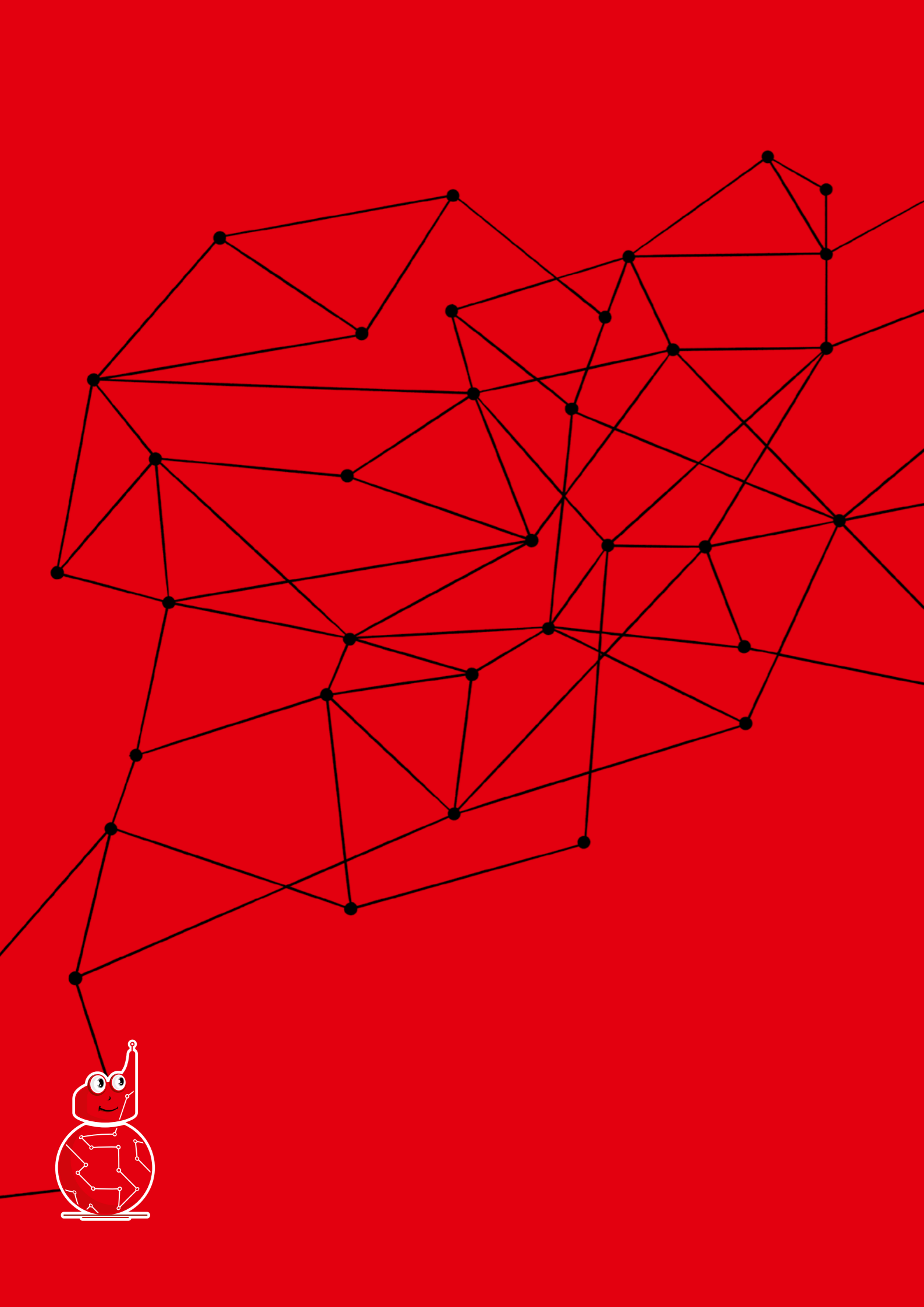


GEMEINSCHAFT.
MACHT.
ZUKUNFT.

Zukunftsgewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie



IG BCE



1



**HERAUSFORDERUNG
DURCH DEN
WANDEL DES
WIRTSCHAFTENS**

Seite 6

2

**HERAUSFORDERUNGEN
DURCH DEN WANDEL
VON ARBEIT**

Seite 11

3

**HERAUSFORDERUNG
FÜR UNSER
BILDUNGSSYSTEM
UND LERNKULTUR**

Seite 14

4

**HERAUSFORDERUNGEN
DER BETRIEBLICHEN
BEZIEHUNGEN UND DER
INTERESSENVERTRETUNG**

Seite 18

5

**WANDEL DER
GEWERKSCHAFTSARBEIT**

Seite 22

VORWORT

Der ewige Wandel gehört seit der Antike zu unserem philosophischen Rüstzeug. Der Fluss, in den man nicht zwei mal steigen kann, ist mittlerweile ein Datenstrom und der fließt mit zunehmender Geschwindigkeit und Breite.

Gewerkschaften und die Gewerkschaftsbewegung waren und sind noch immer Gestalter des Wandels. Das ist ein Bestandteil ihrer Daseinsberechtigung und zwar Tag für Tag am Arbeitsplatz, im Betrieb und in der Gesellschaft allgemein. Um praktische Arbeiten vorzubereiten, ergibt es Sinn, sich von Zeit zu Zeit hinzusetzen, innezuhalten, zu schauen was gerade um einen herum passiert und daraus konsequent Schlussfolgerungen zu ziehen. Genau das war die Aufgabe der „Zukunftskommission Digitale Agenda“.

Der digitale Wandel erreicht unsere Branchen auf mehreren Ebenen. Er verändert die Art, wie wir wirtschaften und arbeiten und natürlich auch, wie wir unsere Gewerkschaftsarbeit organisieren. Wir haben viel gelernt in den zurückliegenden Jahren. Wir haben uns erfolgreiche und gescheiterte Projekte angeschaut, wir haben mit Wissenschaftler/-innen gesprochen und mit denen, die ganz praktisch an der Digitalisierung arbeiten.

Für die Zukunftskommission „Digitale Agenda“ ergeben sich zur Gestaltung der digitalen Transformation fünf Handlungsfelder für die IG BCE als Zukunftsgewerkschaft:

- ✘ **Wirtschafts- und Industriepolitik**
- ✘ **Arbeit und soziale Sicherung**
- ✘ **Bildung**
- ✘ **Mitbestimmung und Interessenvertretung**
- ✘ **Gewerkschaftsorganisation**

1. Ein kooperatives Miteinander bringt alle schneller voran und sorgt für optimale Ergebnisse. Das gilt für das Teilen von Daten und Wissen ebenso, wie für die Arbeit in Teams, egal an welchem Ort und zu welcher Stunde. Das gilt auch für die Organisation der Interessen von Arbeitnehmer/-innen. Gewerkschaften als Ort der organisierten Kooperation sind moderner denn je.

2. Souveränität und Selbstbestimmung waren immer gewerkschaftliche Ziele, die für eine Humanisierung der Arbeitswelt von enormer Bedeutung sind. Wir haben jetzt die Chance, dort ein ganzes Stück voranzukommen, müssen aber darauf achten, dass alle davon profitieren und Schritt halten können.

3. Gerade in Zeiten, in denen sich vieles ändert, ist es wichtig niemanden zurückzulassen. Unser System der sozialen Sicherung hat sich bewährt und muss dringend an die aktuellen Bedingungen angepasst werden, wenn wir den Zusammenhalt unserer Gesellschaft nicht gefährden wollen. Der Sozialstaat ist organisierte Solidarität und das gilt auch für die Solidarität zwischen Digitalisierungsgewinnern und denen, die nur schwierig mithalten können.

Das sind die Maximen, die die Kommission geleitet haben. Das Ergebnis der harten Arbeit der letzten Jahre ist in diesem Bericht zusammengefasst. Ich möchte all denen danken, die mitgewirkt haben und alle anderen darum bitten, jetzt zügig in die Umsetzung zu gehen.

WIE WIR GEARBEITET HABEN

Die Arbeit der Zukunftskommission „Digitale Agenda“ begann mit der Beschreibung von sieben Thesen in drei Politikfeldern, um das Thema zunächst für die Gewerkschaft zu erschließen. Diese Thesen wurden in der Diskussion des 1. Symposiums von der Kommission reflektiert und weiter geschärft. Sie bilden seitdem einen Leitfaden für die Themen der weiteren Symposien sowie für die Arbeitspakete der Workstreams.

In den Workstreams wurden Themen tiefer und mit einer möglichst praktischen Perspektive von den Kommissionsmitgliedern bearbeitet. Der praktische Fokus wurde insbesondere durch die Unterstützung von bezirklichen Vertreter/-innen aus den haupt- sowie ehrenamtlichen Strukturen ergänzt. Zu den spezifischen Themen zählten u.a.

- ✘ der Einsatz von künstlicher Intelligenz im Betrieb,
- ✘ Stand und Haltbarkeit des Bildungsversprechens,
- ✘ digitale Allgemeinbildung,
- ✘ die Überprüfung der Arbeitsweisen der IG BCE auf ihre digitalen Potenziale.

Die konkreten Arbeitsergebnisse haben nicht alle den Realitäts-test bestanden. Sie haben uns jedoch viel über die Transformationsfähigkeit der IG BCE erzählt,

DIESER BERICHT FASST DIE DISKUSSIONEN, DIE EINDRÜCKE UND DIE DARAUS RESULTIERENDEN SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE IG BCE ZUSAMMEN.

aus denen die Kommission wiederum Handlungsempfehlungen ableiten konnte.

Die Symposien waren die zentralen Veranstaltungen der Zukunftskommission, bei denen die übergeordneten Themen wie Industrie-, Daten- und Innovationspolitik intensiv mit Fachexpert/-innen diskutiert

und auf die Handlungsfelder der IG BCE heruntergebrochen wurden. Zusätzlich haben wir uns vielversprechende Handlungsansätze aus der Organisation und von Betriebsratsgremien angeschaut und diskutiert.

Im Prozess haben sich sog. Table-sessions als ein agiles, debattenorientiertes und produktives Format erwiesen. Dies erlaubte eine breite Anzahl an Themen auf wenigen zentralen Veranstaltungen zeitgleich zu bearbeiten. Im Rahmen der Symposien wurden betriebliche Exkursionen innerhalb der Branchen der IG BCE organisiert. Sie waren so gestaltet, dass sie jeweils einen Kontext zu den inhaltlichen Themen herstellen konnten und dazu beitrugen, den Fokus mit Beispielen aus der betrieblichen Praxis zu untermauern.

Dieser Bericht fasst die Diskussionen, die Eindrücke und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen für die IG BCE zusammen. Er wurde in einem Online-Beteiligungsprozess mit Unterstützung von adhorcay+ durch die Kommission und mit Expert/-innen und Fachreferent/-innen diskutiert. Wir haben versucht, ein möglichst umfassendes Verständnis vom digitalen Wandel und den Prozessen in und um den Betrieb zu zeichnen. Wir hoffen der IG BCE damit solide Hinweise und wichtige Impulse für eine Positionierung im nächsten Jahr zu geben.

HERAUSFORDERUNG DURCH DEN WANDEL DES WIRTSCHAFTENS

Seit Menschengedenken codieren wir Informationen, verarbeiten und analysieren diese Daten und speichern sie. Der technologisch getriebene Sprung bei der Erhebung, der Speicherung, der Verarbeitung und dem Austausch von Daten ist einer der wesentlichen Auslöser für den digitalen Wandel. Wir sind heute in der Lage, in Bruchteilen von Sekunden Muster in einst chaotischen Strukturen zu erkennen und Erkenntnisse aus riesigen Zahlenreihen zu gewinnen, für die früher viele Köpfe jahrelang arbeiten mussten. Und mehr noch: Auf der Basis großer Datenmengen können Programme selbstständig lernen und sich optimieren. Maschinen können sich selbstständig warten. Auf der Basis von Daten entstehen

Innovationen und somit neue Geschäftsfelder und -modelle.

Digitalisierung hilft - insbesondere in der chemischen Industrie - Ressourcen effizienter zu produzieren oder in einer „Sharing Economy“ zu teilen. Die Informationen über den Standort, z.B. die Verfügbarkeit und der Zustand von Ressourcen, können transparenter dargestellt, analysiert und abgerufen werden. Und der digitale Wandel beschleunigt und fördert den Übergang in zirkuläre Wirtschaftskonzepte. Er macht sie zum Teil sogar erst möglich. Grundlage dafür sind Sensoren, Simulationen und datengestützte Analysen auf allen Stufen der chemischen Industrie - bei der Herstellung, in der Lieferkette und im Geschäftsprozess. Die

komplette Wertschöpfungskette kann transparent gestaltet und digital koordiniert werden.

Gerade in der Forschung spielen Daten eine herausragende Rolle. Denken wir nur an die Werkstoffforschung in der Glasindustrie oder an die Arzneimittelforschung. Datenmodelle und Simulationen können aufwendige Tests ersetzen und auch hier werden Ressourcen effizienter genutzt als bisher. Tierversuche können eliminiert werden. Hier kommt ein weiterer Aspekt zum Tragen: Die Idee, Daten zu teilen, also in offenen oder teiloffenen Quellen bereitzustellen, um einen gemeinsamen Fortschritt zu erzielen, hat sich als äußerst erfolgreich herausgestellt. Kooperative Wirtschaftsmodelle sind proprietären Ansätzen weit überlegen. Allerdings existiert bis heute kein grundlegendes und eindeutiges Regelwerk für den Umgang mit Daten und mit Technologien wie Künstlicher Intelligenz. Unser Datenschutzrecht basiert auf Regeln, die 1978 eingeführt und unter dem Eindruck der Volkszählung 1983, weiterentwickelt wurden. An vielen Stellen hat sich das Datenschutzrecht bewährt und an anderen Stellen konnte erfolgreich nachgebessert werden. Auf alle Fälle anwendbar, ist es jedoch nicht mehr. Auch herrscht in weiten Teilen der Bevölkerung Unverständnis darüber, was Daten können, was Daten sollen und wie wir mit Daten umgehen wollen.



Daten selbst sind zu einem wichtigen Wirtschaftsgut geworden. Sie sind codiertes Wissen und anders als klassische Ressourcen können Daten zwar veralten, aber nie „verbraucht“ werden. Nicht die „Knappheit“ des Gutes macht seinen Wert, sondern die Qualität und die Fähigkeit sie zu erheben und damit umzugehen, technologisch wie intellektuell. Die Wertschöpfungskette datengetriebener Geschäftsmodelle scheint somit aus klassischer Sicht unendlich. Sie kann, wie bereits erwähnt, in eine sehr effiziente und nachhaltige Kreislaufwirtschaft führen.

Tatsächlich haben sich in den letzten Jahren, insbesondere in

Asien oder Nord-Amerika, profitorientierte Unternehmen herausgebildet, die Monopole oder monopolartige Stellungen auf digitalen Märkten einnehmen. Diese Monopole werden teils mit Innovationsvorsprüngen erzielt und teils mit einer aggressiven Expansionsstrategie, die die eigenen Standards als „verbindlich“ durchsetzen. Ist ein Monopol erst einmal etabliert, betrifft es nicht allein den jeweiligen Markt, sondern wirkt auf andere Branchen und nationale Akteure anderer Länder, denn auch das klassische deutsche Industrieunternehmen ist mehr und mehr auf Datenservices angewiesen. Um die Abhängigkeit z.B. der Prozessindustrie von diesen

Diensten zu verringern, brauchen wir eigene, europäische Lösungen und Strategien.

Die Kontrolle oder Regulierung von Datenmonopolen scheitert bisher oder gestaltet sich zumindest schwierig, weil internationale Einigkeit kaum herzustellen ist. Wenn jedoch Daten der Dreh- und Angelpunkt moderner Ökonomien sind, dann stellt sich selbstverständlich die Frage der Verteilung und des Eigentums an den neuen „Produktionsmitteln“ und der daraus generierten Wertschöpfung. In einem europäischen Binnenmarkt sollte die sozial und ökologisch nachhaltige Ausgestaltung eigentlich kein Problem darstellen.

Handlungsempfehlung der Zukunftskommission für eine Digitalstrategie der Industrie

Wir stehen vor folgenden Herausforderungen:

1. Die Europäische Union muss aus den Schatten der Digitalisierungs-Platzhirsche treten und einen eigenen dritten Weg konsequent entwickeln und gehen.
2. Dieser Weg muss das Wirtschaftliche, Soziale und Ökologische vereinen und dezentrale Innovationen fördern.
3. Das Digitale braucht einen wirtschaftlich-ethischen Rahmen, der auf den Werten der Europäischen Union aufbaut und zu einer gerechten Verteilung der Wertschöpfung beiträgt.

Zwei Dinge werden immer wichtiger, je mehr Daten es gibt: Datensicherheit, also der Schutz sensibler Daten von unbefugtem Zugriff, und Datenschutz, den Schutz der Privatsphäre von Individuen. Für beides gibt es bereits nationale und europäische, jedoch keine internationalen Regeln. Man kann darüber streiten, ob die Gesetzes- oder Richtlinienlage ausreicht, aber Fakt ist: Wer seine Daten nach europäischen Standards behandelt wissen will, muss seine Daten in Europa erheben, speichern und verarbeiten. Das gestaltet sich allerdings sowohl für Konsumenten als auch für Unternehmen schwierig, denn es gibt kaum Hard- oder Software „Made in Europe“, die ausgereift und ihrer Zeit so weit voraus ist, dass sie Standards setzen könnte. Nordamerikanische oder asiatische Konzerne passen ihre Europastrategie oft nur soweit an, dass sie gerade so die hier geltenden Regeln und Ansprüche erfüllen, sind aber weit von unseren Vorstellungen von guter Datennutzung entfernt. Für Datensicherheit und Datenschutz nach europäischen Standards brauchen wir europäische Hard- und Softwarelösungen und das Know-how damit umzugehen. Für deutsche Unternehmen sind solche Lösungen ein entscheidender Standortfaktor.

Deshalb brauchen wir

1. eine aktive Industriepolitik, die eine europäische, solide, digitale Infrastruktur fördert.



Gerade in Deutschland hinken wir mit dem Breitbandausbau um Jahre hinterher. Projekte wie GAIA X weisen in die richtige Richtung, haben aber weder die nötige Kraft noch die nötige Geschwindigkeit, um Wirkung zu entfalten. Auch fehlt ein rechtlicher und organisatorischer Unterbau, was das Projekt Übertragbarkeit und Umsetzbarkeit kosten könnte. Das kann sich ein Land wie unseres nicht leisten. Wir brauchen eine aktive Industriepolitik, die Innovationen fördert, ohne das klassische Rückgrat der deutschen Wirtschaft zu vernachlässigen. Das heißt, es sind Rahmenbedingungen zu schaffen, die dezentrale Innovationen ermöglichen, um es mit internationalen Digitalisierungsgrößen aufzunehmen. Dazu sind diese Innovationen einerseits gezielt zu fördern und andererseits vor zu frühen Übernahmen aus dem europäischen Ausland zu schützen.

2. eine Gesamtstrategie, in der eine stringente Digitalpolitik oder Datenpolitik der Bundesregierung erkennbar ist.

Wir brauchen eine klar zuständige Stelle in der Bundesregierung, die in der Lage ist, gemeinsam mit Wirtschaft und Gewerkschaften eine Digitalstrategie auf die Beine zu stellen und sie im europäischen Rahmen zu verwirklichen. Teil dieser Strategie muss auch eine Eigentums- und Nutzungsordnung für Daten sein. Bisher ist das Feld über alle Ministerien verstreut und eine Gesamtstrategie ist nicht erkennbar. Die "Nationale Industriestrategie 2030" des BMWi ist vage und hat kaum Gestaltungskraft. Die "Agentur für Sprunginnovationen" des BMBF ist isoliert und die Staatsministerin im Bundeskanzleramt hat keine Integrationskraft. Gleiches gilt für den Umgang mit Künstlicher Intelligenz. Eine KI-Strategie der Bundesregierung, eine ethische und moralische Bewertung und eine ständige Evaluierung müssen zentral angestoßen und umgesetzt werden. Für den Einsatz in den Unternehmen braucht es einen politisch ausgehandelten Werterahmen, der sowohl ökonomische als auch ökologische Ziele in Einklang bringt und der Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen dient. Auf betrieblicher Ebene muss die Einhaltung der Richtlinien durch die Organe der Mitbestimmung kontrollierbar sein.

3. eine Datenwende mit kooperativem Entstehungsprozess.

Wir brauchen auf ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung ausgerichtete Datengenossenschaften. Die letzte große wirtschaftliche Revolution, die industrielle Revolution, hat auch Vorbilder für den Umgang mit aktuellen Problemen geschaffen, auf die wir zurückgreifen können. Die Genossenschaftsbewegungen in Europa können in ihrer 200-jährigen Geschichte

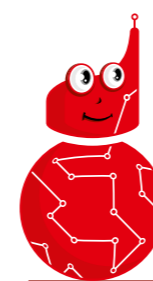
**WIR
BRAUCHEN AUF
ÖKONOMISCHE
UND
ÖKOLOGISCHE
NACH-
HALTIGKEIT
UND SOZIALE
VERANTWOR-
TUNG AUS-
GERICHTETE
DATEN-
GENOSSEN-
SCHAFTEN.**

**GERADE IN DEUTSCHLAND
HINKEN WIR MIT DEM
BREITBAND-AUSBAU UM JAHRE
HINTERHER. PROJEKTE WIE
GAIA X WEISEN IN DIE
RICHTIGE RICHTUNG,
HABEN ABER WEDER DIE
NÖTIGE KRAFT NOCH DIE
NÖTIGE GESCHWINDIGKEIT,
UM WIRKUNG ZU ENTFALTEN.**

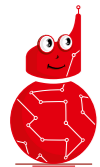
auf viele Erfolgsprojekte verweisen. Die Einkaufsgenossenschaften MIGROS und COOP dominieren bis heute den Schweizer Einzelhandel. Raiffeisenbanken führen eine soziale und nachhaltige Kreditpolitik. Energiegenossenschaften leisten einen wertvollen Beitrag zur Energiewende.

Als Selbstverwaltete Institutionen hätten Datengenossenschaften viele Vorteile:

- ✗ Sie sind nicht in die politische Auseinandersetzung eingebunden und hätten ein intrinsisches Interesse an schnellen und soliden Lösungen.
- ✗ Sie bündeln Know-how aus verschiedenen Bereichen.
- ✗ Sie garantieren Sicherheit und verantwortungsvollen, transparenten Umgang mit den Daten aller Beteiligten, nach nationalen und europäischen Regeln.
- ✗ Sie würden durch ihre Größe und Verfasstheit die bestehenden Datenmonopole aufbrechen und könnten eigene Standards setzen. Grundlage für branchenweite Datengenossenschaften kann der partnerschaftliche Sozialdialog sein, der in der Bundesrepublik seit Jahrzehnten erfolgreich gelebt wird. Hier finden sich institutionalisierte Ansätze, die genutzt werden können. In anderen Branchen gibt es bereits erfolgreiche Beispiele wie das "NEVADA Share & Secure" Projekt unter dem Dach des Verbandes der Automobilindustrie (vda).



DAFÜR BRAUCHEN WIR EINEN DIALOG MIT DEN ARBEITGEBERN- UND BRANCHEN- VERTRETERN.



4. eine gezielte Förderung von sozialpartnerschaftlichen Strukturen.

Solche Strukturen müssen auf tariflicher und betrieblicher Ebene zur Verständigung über ethische Grundlagen beim Einsatz von Technologien wie der Künstlichen Intelligenz genutzt werden. Sie können sich dabei auf die systematische Auswertung von Daten stützen. Dafür brauchen wir einen Dialog mit den Arbeitgeber/-innen und Branchenvertreter/-innen. Der Dialogprozess Work@Industrie 4.0 der Chemie-Sozialpartner ist ein Paradebeispiel für das konstruktive Wirken entsprechender Formate. Als Austausch und Denkplattform hat der Dialogprozess zu adäquaten und lösungsorientierten Ansätzen beigetragen, an denen sich die tariflichen sowie die betrieblichen Akteure orientieren können.

5. eine europäische Lösung der Besteuerung digitaler Geschäftsmodelle.

Eine solche Besteuerung muss zu einer gerechten und solidarischen Digitalgesellschaft beitragen und diese fördern. Dazu ist eine Reform des Steuersystems notwendig, die digitale Wertschöpfung nach nationalen Steuersätzen mit in die gesellschaftliche Verantwortung nimmt. Hilfreich sind Ansätze, die das Steueraufkommen nutzen, um die digitale Transformation der Infrastruktur und der Industrie- und Betriebslandschaft zu fördern, wie es beispielsweise der Gesetzesentwurf der österreichischen Regierung vorsieht.

Wir fordern:

1. Die Bundesregierung und die Europäische Union müssen zu einer **aktiven digitalen Industriepolitik** kommen.

2. Die Bundesregierung muss eine **stringente Digitalstrategie** vorlegen, die auch in den Zuständigkeiten klar und eindeutig ist. Nur so ist eine gezielte Förderung von Infrastruktur und Innovation nach wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Kriterien möglich. Gewerkschaften und Wirtschaft müssen kontinuierlich und eng in eine solche Strategie eingebunden werden. Das Vorgehen muss europäisch sein.

3. Die Bundesregierung soll eine **Steuerreform** in Gang setzen, die eine gerechte Beteiligung digitaler Geschäftsmodelle an den Kosten der digitalen Transformation ermöglicht.

4. Die politischen und wirtschaftlichen Akteure sollen den monopolistischen oder autokratischen Datenmodellen durch kooperative Ansätze einen europäischen Weg entgegenzusetzen. Wir brauchen auf ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung ausgerichtete **Datengenossenschaften**.

5. Die politischen sowie wirtschaftlichen Akteure sollen sich für die Etablierung von **Dialogprozessen in den Branchen** einzusetzen, diese fördern und auch von sich verweigernden Akteuren einfordern, sozialpartnerschaftliche, ethische und soziale Rahmenbedingungen für die digitale Transformation auszuhandeln.

6. Die politischen sowie wirtschaftlichen Akteure sollen sich für die Etablierung von **Dialogprozessen in den Branchen** einzusetzen, diese fördern und auch von sich verweigernden Akteuren einfordern, sozialpartnerschaftliche, ethische und soziale Rahmenbedingungen für die digitale Transformation auszuhandeln.

7. Die politischen sowie wirtschaftlichen Akteure sollen sich für die Etablierung von **Dialogprozessen in den Branchen** einzusetzen, diese fördern und auch von sich verweigernden Akteuren einfordern, sozialpartnerschaftliche, ethische und soziale Rahmenbedingungen für die digitale Transformation auszuhandeln.

HERAUSFORDERUNGEN DURCH DEN WANDEL VON ARBEIT

Die gute Nachricht: Digitale Anwendungen ermöglichen es uns bereits heute in einigen Bereichen freier, flexibler und auf unsere individuellen Anforderungen abgestimmt zu arbeiten. In anderen Bereichen werden körperlich schwere oder kognitiv eintönige Arbeiten durch Maschinen und Algorithmen übernommen. Wir haben die Chance, den Arbeitsschutz in vielen Bereichen massiv zu verbessern und Arbeit wieder humaner zu gestalten, weil wir uns Freiräume erschaffen. Beides ist kein neuer Trend der letzten zehn Jahre, aber die Möglichkeiten werden mehr und die Entwicklungen schneller. Damit müssen wir umgehen lernen. Freiheit bedeutet auch, Verantwortung für sich selbst und für diejenigen, mit denen wir zusammenarbeiten. Mehr Mobilität und räumliche Unabhängigkeit bedeuten auch, weniger gemeinsame soziale Räume im Betrieb oder im Büro. Mehr Eigenverantwortung der Arbeitnehmer/-innen kann auch mit weniger Übernahme von Verantwortung auf Arbeitgeber/-innenseite einhergehen. Dabei wird die alte Machtasymmetrie zwischen Arbeitgeber/-innen und Arbeitnehmer/-innen nicht aufgehoben, sondern kann sich an der einen oder anderen Stelle sogar verschärfen. Dann nämlich, wenn viele „selbstständige“ Pizzalieferant/-innen als eigenständig gelten, die ihre Verträge einzeln mit den Plattformen aus-

handeln müssen - ohne Vertretung, ohne gewerkschaftlichen Hebel, ohne Rechtsbeistand.

Wir sehen die Entstehung neuer Berufsbilder. Wir sehen, dass sich Tätigkeiten ändern und damit die Qualifikationsanforderungen. Wir sehen aber auch, dass die Zuhilfenahme digitaler Anwendungen und Instrumente auch denen eine Chance gibt ihre Fähigkeiten voll zu entwickeln und einzubringen, die bisher aufgrund von körperlichen oder kognitiven Einschränkungen von vielem ausgeschlossen waren. Wir erfahren zeitgleich einen kulturellen Wandel: Wo das Entgelt wohlstandssichernd ist, treten andere Faktoren in den Vordergrund. Zeit für die Vereinbarung von privatem und beruflichem Leben oder für die Ausübung alternativer Tätigkeiten wird stärker nachgefragt. Mischformen aus abhängiger Beschäftigung und Selbstständigkeit treten auf.

Unsere klassische Vorstellung des „Arbeitsbegriffes“ greift nicht mehr, denn sie geht auf das bisher dominierende und regulierte Angestelltenverhältnis zurück.

Mehr noch: Unser Arbeits- und Sozialrecht kennt abhängig Beschäftigte (Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer) und Selbstständige. Dazwischen existiert nicht viel. Hinzu kommt, dass Selbstständige bisher nur in

Ausnahmefällen vom Sozial- und Rentensystem erfasst sind. Da, wo kollektive Rahmen geschaffen wurden, wie etwa in der Künstlersozialkasse, funktionieren die Absicherungen besser als in komplett unregulierten Bereichen. Tarifverträge bilden die neue Realität bedingt und nicht flächendeckend ab. Auch Betriebsvereinbarungen gelten natürlich nur für die in den Betrieben Beschäftigten. Das führt im Ergebnis zu einer Prekarisierung der nicht erfassten Arbeitnehmer/-innen und ebenso zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen insgesamt. Auch Arbeitgeber/-innen sowie das obere und mittlere Management sehen sich zunehmend mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Alte rechtliche Regelungen bilden die Realität nicht oder nur unzureichend ab. Ein Beispiel dafür ist das mobile Arbeiten. Wenn der Gesetzgeber schließlich handelt, sind die Neuerungen oft sehr dynamisch in ihrer Wirkung und komplex in ihrer Ausführung, sodass die Implementierung zu erheblichen Schwierigkeiten führt. Die „Digitalisierung“ der Arbeitswelt kann nur von Arbeitnehmer/-innen und Arbeitgeber/-innen gemeinsam bewältigt werden. Veränderungswillen und -fähigkeit sind auf beiden Seiten notwendig, Schulungen und Weiterbildungen sind für beide Seiten sinnvoll. Ein Leben lang. Das setzt natürlich auch einen Mentalitätswandel voraus.

Übersicht der Herausforderungen:

1. Die digitale Transformation kann genutzt werden, um Arbeit integrativer und kooperativer zu gestalten. Das müssen wir aktiv angehen.

2. Das Verständnis von Arbeit muss erweitert werden. Auch jenseits und zwischen den Polen von abhängiger und selbstständiger Tätigkeit sollen die Menschen sozial abgesichert sein und ihre Lebensleistung muss wertgeschätzt werden.

3. Klassische Grenzen zwischen Branchen, Beschäftigungssektoren und ähnlichen Übergängen werden zunehmend fließender, Erwerbsbiografien werden vielfältiger, kurvenreicher und volatiler.

Handlungsempfehlung der Zukunftskommission im Umgang mit dem Wandel der Arbeit

Wollen wir als Gewerkschaften dem Wandel der Arbeit konsequent begegnen und die digitale Transformation als Chance für "Gute Arbeit" nutzen, benötigen wir neben einer Begleitung der Veränderungsprozesse auf betrieblicher Ebene ein neues Verständnis von sozialer Absicherung als Sicherung und Wertschätzung von Lebensleistung arbeitender Menschen.

Konkret brauchen wir

1. ein neues Verständnis des Begriffes Arbeit.

Wir müssen lernen, digitale Arbeitskultur und nicht lineare Arbeitsbiografien zu erfassen und zu schützen. Wir dürfen nicht zulassen, dass mehr und mehr Arbeitnehmer/-innen aus der kollektiven Sicherung ganz oder teilweise herausfallen. Das setzt voraus, dass wir uns, auch über die Arbeit der Kommission hinaus, mit neuen Arbeitsformen auseinandersetzen und diejenigen, die in solchen Formen arbeiten, mit einbeziehen.

2. Tarifverträge für Arbeitnehmer/-innen.

Wir brauchen bessere Verzahnung von Tarifverträgen durch tarifliche Transferzonen, die als Ergänzung zu den Flächentarifverträgen wirken. Sie müssen branchenübergreifend die Arbeitsbedingungen über die gesamte Wertschöpfungskette sichern und angleichen. Hier benötigt es ein gemeinsames Vorgehen sowie eine gute Abstimmung aller DGB-Gewerkschaften.

3. Angebote für diejenigen, die prekär selbstständig beschäftigt sind.

Das können Kollektivlösungen unter gewerkschaftlicher Anleitung sein, aber auch Hilfestellungen für individuelle Ansprüche. Die Zahl der Selbstständigen ist in den letzten Jahren konstant, aber innerhalb der Selbstständigkeit ändert sich einiges. Als Gewerkschaft haben wir dort kaum Angebote, sie werden aber dringend benötigt. Wir werden innerhalb unserer Branchen auf eine Verbesserung der vertraglichen Situationen hinwirken und für branchenübergreifende, gesetzliche Lösungen streiten.

4. eine Weiterentwicklung des aktiven Sozialstaates.

Auch auf staatlicher Ebene in unserem Sozialsystem müssen wir uns umstellen. Wir brauchen Prozesse, die die Sicherung und vor allem

die Portabilität von Lebensleistungen gewährleisten. Wenn die lineare Erwerbsbiografie zur Ausnahme wird, müssen wir Regelwerke entwickeln, die das einkalkulieren. Als Gewerkschaft müssen wir insbesondere dem Verschwimmen von klassischen Branchenstrukturen und Betriebsstrukturen Rechnung tragen. Hier könnten Technologien wie die Blockchain mögliche Ansätze bieten, um Anspruchs- sowie Schutzrechte in hybriden Wertschöpfungsstrukturen und über Arbeitsbeziehungen hinweg transportabel zu machen. Was bei gesetzlichen Rentenansprüchen möglich ist, muss auch bei anderen Leistungen möglich sein. Die betriebliche Rentenversicherung oder Arbeitszeitkonten müssen standardisiert werden und bei einem Jobwechsel mitgehen, von Branche zu Branche, von abhängiger Beschäftigung in die Selbstständigkeit und von dort in die Elternzeit und zurück.

Wir fordern:

1. Eine Weiterführung der Diskussion darüber, wie ein **zukunftsfähiger Arbeitsbegriff** erweitert werden kann.

2. Die IG BCE fordert von den DGB-Gewerkschaften die Erarbeitung von **Verbundtarifverträgen**, um Arbeitsbedingungen mit tariflichen

Mindeststandards über Branchenstrukturen hinweg und entlang von Wertschöpfungsketten sicherzustellen.

3. Als IG BCE müssen wir **konsistente Angebote für Freelancer, Crowdworker** und vor allen Dingen für **prekär Beschäftigte entwickeln**.

4. Die politischen Akteure sind aufgerufen, die Instrumente des aktiven Sozialstaates mit technologischen Mitteln und Möglichkeiten so weiterzuentwickeln, dass für Erwerbstätige eine **Sicherung von Lebensleistung** unabhängig von der Art der Beschäftigung gewährleistet ist.



HERAUSFORDERUNG FÜR UNSER BILDUNGSSYSTEM UND LERNKULTUR

Wer souverän und selbstbestimmt durch den digitalen Wandel kommen und Herausforderungen in Chancen verwandeln will, muss gut ausgebildet sein und braucht die Möglichkeit zur Weiterbildung. Als Faustformel gilt: Je rasanter die Entwicklung, umso höher der Bildungs- und Weiterbildungsbedarf. Die OECD geht derzeit davon aus, dass 35% der Berufe eine grundlegende Änderung erfahren und neue Anforderungsprofile notwendig werden.

Gleichzeitig läuft man in keinem Bereich schneller Gefahr, soziale Gräben zu vertiefen oder entstehen zu lassen. Wir sehen derzeit sehr genau, was mit denen passiert, die keinen materiellen Zugang zu digitalen Lernmitteln haben. Kinder, bei denen kein Laptop verfügbar ist, drohen zu „Digitalisierungsverlierern“ zu werden, besonders dann, wenn digitales Lernen zum Standard erhoben wird.

Arbeitgeber/-innen klagen auf der einen Seite, dass zu wenig digitale Kompetenz vorhanden ist oder vermittelt wird. Auf der anderen Seite klagen die Arbeitnehmer/-innen über fehlende Bildungs- und Weiterbildungsangebote. Hier ist etwas eindeutig in Schieflage geraten und das kann zu einem Teil nur durch staatliche Bildungspolitik geradegerückt werden. Der Grundstein für Bildung wird in der Schule gelegt, wer aber digital

kompetente Mitarbeiter/-innen sucht, muss sie auch ausbilden und ihnen den Freiraum für Weiterbildung lassen. Die berufliche Bildung wird der Schlüssel für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen sein.

Mehr als 75% der Beschäftigten finden mäßige oder gar kritische Rahmenbedingungen in den Betrieben vor, wenn sie sich weiterbilden wollen. Was letztlich dazu führt, dass 70% der Beschäftigten an keinen Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben, die in einem Zusammenhang mit Digitalisierung standen. Nirgendwo liegen Anspruch und Wirklichkeit so weit auseinander wie in diesem Bereich.

Aus- und Weiterbildung im digitalen Wandel muss einigen Aspekten gerecht werden. Zum einen rücken neue und andere Fähigkeiten in den Vordergrund. Das Erkennen von Mustern in komplexen Systemen und die

Reduktion von Komplexität wird wichtiger als das „Auswendiglernen“. Flexibilität in Denkstrukturen wird wichtiger als das Befolgen von Dogmen. Wir brauchen also eine grundsätzliche Betrachtung der Bildungsinhalte.

Zum anderen kann man heute davon ausgehen, dass es eine einheitliche, auf Dauer gültige Ausbildungslösung nicht mehr geben kann. Wir müssen uns also auch den Aufbau unserer Aus- und Weiterbildungsangebote genauer anschauen.

Schließlich bietet der digitale Wandel selbst eine große Palette an neuen Lernformen, die Zeitaufwände reduzieren helfen oder eine neue didaktische Aufbereitung der Inhalte ermöglichen. Die Chancen, die hier liegen, müssen in der staatlichen Bildung ebenso Einzug halten wie in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Wir müssen über Lösungen nachdenken, die eine dauerhafte Bildung- und Weiterbildung in die Tätigkeitsprofile der Mitarbeiter/-innen integrieren und das nativ und nicht erzwungen.

Aus dem bisher Gesagten resultiert auch eine neue Stellung der Ausbilder/-innen. Frontalunterricht, bei dem passives Wissen vermittelt wird und die Rolle eines „Unterrichtenden“, werden den Anforderungen, die später an die Auszubildenden gestellt werden, nicht mehr gerecht. Den

Lehrenden kommt zunehmend die Rolle von Mentor/-innen zu, die auf individuelle Herausforderungen eingehen können, weil sie ihre Schüler/-innen kennen. Dies kann mit interaktiven und teamorientierten Lehrmethoden besser erreicht werden.

Wir stehen vor folgenden Herausforderungen:

1. Weiterbildung ist eine Schlüsselherausforderung für eine gelingende digitale Transformation. Insbesondere dann, wenn sich durch digitale Technologien Tätigkeitsprofile radikal verändern.

2. Je rasanter der Wandel abläuft, desto wichtiger wird ein Bildungssystem, das die richtigen Voraussetzungen für ein selbstbestimmtes Leben schafft.

3. Anspruch und Wirklichkeit insbesondere bei dem Thema Aus- und Weiterbildung liegen weit auseinander. Zwar werden zunehmend digitale Kompetenzen von den Beschäftigten gefordert und deren Fehlen von den Arbeitgebern beklagt. Auf der anderen Seite vermissen die Beschäftigten entsprechende Angebote.

Handlungsempfehlung der Zukunftskommission für unser Bildungssystem und Lernkultur

Die Entwicklung und Umsetzung einer Bildungsstrategie ist die zentrale Voraussetzung, soll die digitale Transformation zu einer Erfolgsgeschichte für die Europäische Union werden. Das sollte mittlerweile eigentlich durchgedrungen sein. Doch gerade während der ersten COVID-19 Infektionswelle ist sehr deutlich geworden, dass sowohl im schulischen Bereich als auch in der dualen oder universitären Bildung vieles im Argen liegt. Die Bildungseinrichtungen, die Lehrkräfte und die Schüler/-innen, Auszubildenden oder Student/-innen waren und sind nur unzureichend auf digitale Angebote eingestellt. Die Phase des Lockdowns hat sehr deutlich die digitalen Schwächen unseres Bildungssystems aufgedeckt, angefangen bei der desaströsen Situation in der schulischen Bildung. Das führt derzeit sogar dazu, dass Ausbildungsplätze in Gänze bedroht sind. Die Probleme sind dabei oftmals nicht rein technischer, sondern kultureller Natur. Auf der anderen Seite konnte man auch beobachten, wie schnell und entschlossen an den Mängeln gearbeitet wurde – mit beachtenswertem Erfolg.

In der beruflichen Bildung muss nicht bei Null angefangen werden. In der Vergangenheit hat das deutsche System der beruflichen Bildung deutlich gezeigt, dass mit der Verknüpfung von praktischen und theoretischen Lernorten eine hohe Flexibilität und Mobilität in den Erwerbsverläufen erzeugt werden kann. Ferner basiert ein großer Teil der Facharbeit in den Betrieben, in ihrer jeweiligen spezifischen Ausprägung, auf einer soliden und breiten Ausbildung. Eine wichtige Voraussetzung für eine Welt im kontinuierlichen Wandel. Das duale System hat seine Vorteile ein weiteres Mal bewiesen und deshalb halten wir daran fest.

Vor dem Hintergrund der digitalen Transformation, sowie der Erfahrungen aus der Pandemie, erachtet die Zukunftskommission folgende ergänzende Punkte bzw. sieht hier Anpassungsnotwendigkeiten im System der beruflichen Aus- und Weiterbildung für eine gelingende digitale Transformation, die ein selbstbestimmtes Arbeiten für die Menschen in Deutschland und Europa gewährleisten muss.

Wir brauchen

1. eine digitale Empowerment-Offensive.

Viele Arbeitnehmer/-innen sind bisher gut ohne „das Internet“ ausgekommen. Die jüngeren Generationen wachsen zwar mit digitalen Medien auf, aber das bedeutet noch nicht, dass damit auch Kompetenzen für den beruflichen Einsatz erworben werden. Niemandem



MENTOR/-INNEN KÖNNEN IN DEN BETRIEBEN DEN BESCHÄFTIGTEN DABEI HELFEN, SICH SOUVERÄN UND SELBSTBESTIMMT AUF DIE TRANSFORMATION EINZULASSEN, INDEM SIE IHNEN ALS KOMPETENTE KOLLEG/-INNEN BEI IHREN FRAGEN UND ANLIEGEN ZUR SEITE STEHEN.

ist mit einem höheren Anpassungsdruck geholfen, da wir so andere Kompetenzen, die ähnlich wichtig sind, einfach aussortieren. Wir müssen vielmehr alle mitnehmen und befähigen, unabhängig von der Betriebsgröße, der Tätigkeit und des Alters der Beschäftigten. Eine digitale Empowerment-Offensive muss in zentralen Kompetenzfeldern ansetzen:

- ✗ Arbeiten im digitalen Umfeld
- ✗ Datensicherheit
- ✗ Funktionsweisen und Einsatz digitaler Werkzeuge
- ✗ Arbeits- und Gesundheitsförderung von und mit digitalen Applikationen
- ✗ Information, Kommunikation und Zusammenarbeit im digitalen Umfeld
- ✗ Umgang und Kommunikation in sozialen Medien
- ✗ Arbeiten und Kommunizieren in und mit Kollaborationstools
- ✗ Probleme lösen mit digitalen Instrumenten
- ✗ Umgang mit neuer Hard- bzw. Software
- ✗ Nutzen von digitalen Techniken zur Problemlösung
- ✗ Umgang mit großen Datenmengen

2. die Ausbildung von Weiterbildungsmentor/-innen.

Mentor/-innen können in den Betrieben den Beschäftigten dabei helfen, sich souverän und selbstbestimmt auf die Transformation einzulassen, indem sie ihnen als kompetente Kolleg/-innen bei ihren Fragen und Anliegen zur Seite stehen. Ihre Aufgabe ist es, Innovation, Technologieeinführung bzw. allgemein die Gestaltung der Digitalisierung im Sinne ihrer Kolleg/-innen zu begleiten, aktiv zu gestalten und die Beschäftigten mitzunehmen und einzubinden.

3. Bildungsdialoge in den Betrieben durch paritätische Ausschüsse.

Paritätisch besetzte Ausschüsse sind der Ort, an dem ergänzend zu einer Digitalisierungsstrategie der Qualifizierungsstand und der



Wir fordern:

1. **Digitales Empowerment** für alle Beschäftigten, in allen Betrieben.

2. **Weiterbildungsmentor/-innenprogramme** in allen Betrieben, um alle im digitalen Wandel mitzunehmen.

3. **Paritätische Bildungs- und Weiterbildungsausschüsse** in allen Betrieben.

4. Eine **übergreifende digitale Ausbildung** in einem Grundbildungsjahr.

5. **Bildungsjournale**, die über das gesamte Bildungs- und Ausbildungsjahr mitgenommen werden können.

Bildungsbedarf analysiert werden können. Sie können passgenaue Empfehlungen für den Betrieb erarbeiten und bei der Umsetzung mitwirken. Ferner dienen die Bildungsausschüsse als Anlaufstelle für Konflikte, die um das Thema Weiterbildung entstehen können.

4. ein Grundbildungsjahr.

Eine solide und moderne berufliche Grundausbildung muss heute vor allen Dingen agile Arbeitsweisen, interdisziplinäre Lern-, Problemlösungs- und Kommunikationskompetenzen vermitteln. Berufsübergreifende digitale Kompetenzen sowie Grundlagen der Informationsverknüpfung sind, unabhängig vom erlernten Beruf, Basis für weitere Bildungs- und Ausbildungsangebote. Ein solches Angebot muss also für alle eingeführt und der Berufsausbildung vorangestellt werden.

Das hätte gleich mehrere Vorteile:

Die Auszubildenden können innerhalb des ersten Jahres noch die berufliche Fachrichtung ändern und entsprechend ihrer Talente und Neigungen ausrichten. Die Betriebe können ihre Ausbildung flexibler gestalten und kurzfristiger an ihre Bedarfe anpassen. Bindung sowie Ausbildungstiefe werden durch intrinsische Faktoren gestärkt. Die duale Ausbildung wird durch das innovative Konzept an die digitale Arbeitswelt angepasst, da immer wichtiger werdende Softskills wie Agilität, Interdisziplinarität sowie Kommunikationsfähigkeit gefördert werden.

5. ein Bildungsjournal für alle Erwerbstätigen.

Die Qualifikationen, Fähigkeiten und Kompetenzen müssen heute über mehrere Ausbildungsstationen und über die gesamte Bildungsbiografie vorgehalten werden. Das gilt auch für eine Zweit- oder Drittqualifikation oder für Weiterbildungen.

Bildung und Ausbildung zählen zur Lebensleistung. Um Chancengleichheit im Bildungssystem sowie die Durchlässigkeit zwischen den Bildungswegen zu fördern, muss auf die individuelle Situation der Menschen eingegangen werden. Technologien wie die Blockchain ermöglichen die Etablierung eines solchen Systems, das dabei helfen kann, Erwerbsbiografien lückenlos abzubilden und dadurch Fähigkeits- und Kompetenzprofile darzustellen.

Individuelle Förderung durch Fördermittel wie BAföG oder ähnliche Instrumente können so viel individueller und zielgerichteter eingesetzt werden und dazu beitragen, unser Bildungssystem gerechter zu gestalten.

Ferner kann die Personalentwicklung in diesen Journalen viel effektiver und gezielter auf den Einzelfall eingehen und darüber hinaus formelle wie informelle Kompetenzen der Beschäftigten speichern und fördern.

HERAUSFORDERUNGEN DER BETRIEBLICHEN BEZIEHUNGEN UND DER INTERESSENVERTRETUNG

Neue Arten zu Arbeiten werden auch Einfluss auf die Art und Weise haben, mit der wir Mitbestimmung organisieren müssen. Wo Strukturen agiler und Reaktionszeiten kürzer werden und wo sich klassische Hierarchien auflösen, muss auch der Dialog im Betrieb anders funktionieren. Das, was wir bisher als „Führungskultur“ kennen, das vertikale Anleiten, weicht kollektiven Entscheidungsprozessen, die sich als zunehmend erfolgsversprechender erweisen, denn die Ergebnisse sind häufig besser. Mit dem digitalen Wandel entstehen die Instrumente, um einen solchen Prozess kontinuierlich und konstruktiv zu gestalten. Das beeinflusst die klassischen Organisationsstrukturen und damit das Verhältnis zwischen Arbeitgeber/-innen und Arbeitnehmer/-innen. Damit verändert sich auch das Verhältnis der Betriebsräte zu denen, die sie vertreten.

An vielen Stellen wissen Arbeitnehmer/-innen wenig oder gar nicht, welche Strategien die Unternehmen im digitalen Wandel verfolgen oder wie sie den Herausforderungen begegnen wollen. Dabei liegt gerade auf der Arbeitsebene oft der Schlüssel zum Erfolg.

Strategien und Maßnahmen scheitern hier nicht selten an fehlender Akzeptanz oder an den Beharrungskräften bestehender Strukturen und Kulturen. So

führen informelle Strukturen sozialer Kontrolle beispielsweise dazu, dass neue Office-Konzepte nicht angenommen werden und damit keine Wirkung erzielen. Oder agile Arbeitsweisen scheitern krachend daran, dass ein „altes“ Führungsverständnis auf die neue Arbeitsorganisation einwirkt und das, was Freiräume

STRATEGIEN UND MASSNAHMEN SCHEITERN HIER NICHT SELTEN AN FEHLENDER AKZEPTANZ ODER AN DEN BEHARRUNGSKRÄFTEN BESTEHENDER STRUKTUREN UND KULTUREN.

und Schnelligkeit schaffen soll, im Keim erstickt.

Flexible und mobilere Arbeitsformen setzen voraus, dass Beschäftigte mehr Eigenverantwortung für ihre Arbeitsprozesse und ihre Arbeitsorganisation bekommen. Dies setzt voraus, dass sie auch verantwortungsvoller mit ihrer eigenen Gesundheit umgehen müssen. Hier prallen individuelle Interessen mit organisatorischen Ansprüchen aneinander, die sich nicht immer alleine oder in der Selbstvertretung auflösen lassen. Die Konflikte, die Beharrungskräfte und die kulturellen Spannungen sind betriebspolitische Handlungsfelder, in denen eine starke und innovative Mitbestimmung gefragt und notwendig ist. Nur durch die betriebliche Interessenvertretung kann die Transformation auf dieser Ebene erfolgreich sein. Dafür muss sich allerdings die Kultur der Mitbestimmung selber an die neuen Herausforderungen anpassen und eine neue Rolle im Betrieb einnehmen.



Übersicht der Herausforderungen:

1. New Work verändert unsere Arbeitswelt. Die digitale Transformation ermöglicht dies und benötigt zugleich neue Arbeitsorganisationen für die notwendigen Innovationen. Dies verändert wiederum neben den Arbeitsbeziehungen die betriebliche Mitbestimmung.
2. Individuelle Bedürfnisse werden zunehmen zu individuellen Problemen und Konflikten, die sich jedoch nicht im Alleingang lösen lassen.
3. Wenn sich die Mitbestimmung nicht auf den Kulturwandel einstellt, wird sie von der Eigendynamik einer neuen Arbeitswelt überholt.

Handlungsempfehlung der Zukunftskommission für die betriebliche Interessenvertretung

Die erfolgreiche Umsetzung einer digitalen Transformation in den Betrieben hängt maßgeblich davon ab, wie hoch die Akzeptanz und die Bereitschaft zu Veränderungen bei den Beschäftigten ist. Dass die Beschäftigten in den Branchen der IG BCE die Veränderungen weniger fürchten als begrüßen und motiviert sind den Wandel zu gestalten, zeigt die Onlinebefragung der Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE. Diese Beschäftigtenbefragung kommt zu folgendem Schluss:

„Zentrale Herausforderung ist es, die positive Grundeinstellung und Zuversicht der Beschäftigten beim Thema Digitalisierung zu nutzen, den teilweise steigenden Anforderungen zu begegnen. Zudem gilt es, Strategien, Weiterbildungsoptionen und Beteiligungsmöglichkeiten für die Beschäftigten auszubauen.“

Deshalb lassen sich die Herausforderungen in der Arbeitswelt nur mit einer aktiven und innovativen Mitbestimmungspolitik meistern. Wir brauchen Betriebsräte und Vertrauensleute in den Betrieben, die Impulse für Beteiligungsprozesse geben, die von den Beschäftigten selbstständig gesteuert werden. So können Interessenlagen kanalisiert werden, damit die Beschäftigten Probleme und Konflikte in ihrem Interesse lösen können.

Lösungen müssen dabei nicht immer nur den kleinsten gemeinsamen Nenner beinhalten, der dann in langen und komplizierten Verhandlungen in unsere bekannten Verträge gedrückt wird. Stattdessen sollten die Lösungen mit agilen Mitbestimmungsformaten und interaktiven Kollektivregeln auf die Situation abgestimmt „designt“ werden. Sobald die Lösungen nicht mehr zur Situation und zum Problem passen, werden sie agil neu justiert.

Dafür ist es notwendig, die betriebliche Mitbestimmungskultur auch institutionell zu erweitern:

1. Betriebe brauchen Formate in denen Konflikte moderiert werden und in denen mit reflexiven Methoden den Beschäftigten ein Rahmen zur Herausarbeitung des Problems bzw. zur Reflexion konflikthafter Situationen gegeben wird. Diese Reflexion soll sicherstellen, dass innerhalb des Tagesgeschäftes eine freie Zeitspanne entsteht, die es erlaubt, strukturiert über das „wie wir aktuell arbeiten“ nachzudenken. Hier sollen unter anderem folgende Fragen beantwortet werden:





- ✗ Welche technischen (digitalen) Veränderungen gab es?
- ✗ Hat sich die Arbeit mit unseren Kunden verändert?
- ✗ Hat sich die Arbeit mit unseren internen Schnittstellen verändert?
- ✗ Haben wir genügend Zeit zur Bearbeitung der Aufgaben?
- ✗ Haben sich Prioritäten verändert?
- ✗ Welche Schulungen werden benötigt?
(vgl. hier zu das "Haus der Arbeitswelten" von Vertrauensleute Merck KGaA)

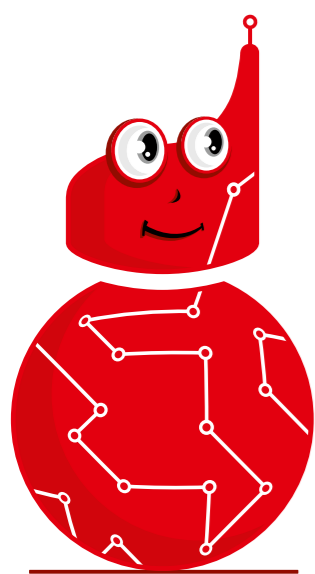
Angelehnt an die Methoden aus dem Design Thinking sind diese Formate iterativ und partizipativ durch die Vertrauensleute im Betrieb zu gestalten. Dafür ist es notwendig, Vertrauensleute in diesen Methoden zu schulen und ihnen in den Betrieben den Raum zu geben, diese Formate mit den Beschäftigten zu entwickeln, auszurollen und auszubauen. Den gesetzlichen Rahmen dafür liefert der § 28 a des Betriebsverfassungsrechtes.

Die Ergebnisse aus diesen Formaten sind konkrete Handlungsaufträge, die die Betriebsräte bündeln und mit dem Arbeitgeber verhandeln.

2. Machen die Transformationsthemen in den Betrieben Innovationsdialoge notwendig, die nach vorne gerichtete Zukunftsvereinbarungen über die Art und Weise, wie wir im digitalen Wandel miteinander umgehen wollen, müssen sie ausgehandelt werden.

Diese Zukunftsvereinbarungen dienen als Rahmenvereinbarungen zu den klassischen Betriebsvereinbarungen, wie Transformations-themen im Betrieb identifiziert, strukturiert und ein gemeinsames Handlungsverständnis zwischen den Betriebsparteien skizziert werden kann.

Damit sind Innovationsdialoge als paritätische Austauschplattformen ein Instrument, mit dem die Geschäftsführung und die



DER DIGITALE WANDEL IST TIEFGREIFEND UND DIE AUSWIRKUNGEN AUF DIE BESCHÄFTIGTEN GRAVIEREND.

Beschäftigten auf Augenhöhe ein gemeinsames Verständnis der Digitalisierungsstrategie erarbeiten und im Betrieb Akzeptanz für Veränderungen schaffen können.

3. Der digitale Wandel hat kein klares Ziel, vielmehr kommt der Weg des Wandels einem Aufbruch zu neuen Ufern gleich und das Vorgehen damit einem Herantasten. Diese Ungewissheit impliziert Unsicherheiten und birgt Konfliktpotentiale. Denn die Frage danach, wie sich ein Unternehmen darauf einstellt, berührt vitale Arbeitnehmer/-inneninteressen. Jedoch ist es nicht selbstverständlich, dass diese Interessen gehört werden.

Umso wichtiger ist daher ein gemeinsames Vorgehen der Betriebsparteien. Doch nicht immer herrscht darüber die notwendige Einsicht oder es fehlt an wichtigen Voraussetzungen in der Mitbestimmungskultur im Betrieb.

Gerade, weil die strategischen Entscheidungen im Zuge der digitalen Transformation über die Zukunftsfähigkeit von Betrieben und damit von Arbeitsplätzen entscheidend sein können, muss die Arbeitnehmer/-innenseite Teil der Strategieentwicklung sein. Oder diese dort, wo sie verschleppt zu werden droht, selbst proaktiv voranzutreiben. Deshalb benötigt es auf der Unternehmensebene eine Stärkung der Arbeitnehmer/-inneninteressen durch ein starkes Veto-Recht, sowie in der betrieblichen Mitbestimmung eine Stärkung des Initiativrechts (BetrVG), um die strategische Technologieausrichtung der Betriebe zu beeinflussen.

4. Für Unternehmen, die innerhalb der EU mehrere Standorte betreiben, sind entsprechende Formate auf der europäischen Ebene wichtige Voraussetzung und sollten über die Erweiterung des sozialen Dialoges von der Arbeitnehmer/-innenseite einforderbar sein.

Forderungen im Überblick:

1. Nutzung der Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes und Etablierung agiler und innovativer Beteiligungsformate, die dabei helfen, digitales Arbeiten zu „Guter Arbeit“ zu designen.

2. Paritätische Innovationsdialoge in den Betrieben, die ein gemeinsames Verständnis der

betrieblichen Digitalisierung, der Herausforderungen und Strategien ermöglichen.

3. Der Gesetzgeber ist gefordert, Arbeitnehmervertreter/-innen in Aufsichtsräten und Betriebsräten bei der Durchsetzbarkeit von Arbeitnehmer/-inneninteressen in der digitalen Transformation zu stärken.

HERAUSFORDERUNGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE **GEWERKSCHAFTSARBEIT**

Die Geister, die Outsourcing und Automatisierung riefen, haben die Unternehmenswelt verändert. Globalisierung und Vernetzung haben nicht zuletzt dazu beigetragen, dass Organisationsstrukturen und Absatzmärkte die Wirtschaftswelt komplexer gemacht haben. Das gilt umso mehr für die Organisation von Arbeit. Agiles und mobiles Arbeiten, international agierende Teams, Remote-Führungskräfte, komplexe Matrix-Entscheidungsstrukturen, etc. sind alles nur Auszüge aus einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt.

Diese Entwicklung wird durch einen gesellschaftlichen Wertewandel flankiert, der neben den Bedürfnissen der Menschen nach sozialer Sicherheit und der Steigerung des materiellen Lebensstandards auch den Wunsch nach qualitativen Verbesserungen weckt. Qualitative Verbesserungen sind eine Frage der Perspektive und der Prioritäten, was eine allgemeine Lösung und kollektive Kompromisse erschweren kann. Denn schließlich ginge es immer besser.

Für Gewerkschaften eine Entwicklung, die nicht folgenlos ist und durch die Digitalisierung weiter deutlich spürbar

wird. Problemstellungen lassen sich nicht mehr so einfach in pauschale Forderungen überführen. Stattdessen geht es als kollektive Interessenvertretung zunehmend darum, kollektive Rahmen mit individuell wählbaren Optionen zu gestalten. Das verändert jedoch die Form und Wirkungsweisen von Konflikten bei gleichzeitiger Zunahme der Wahrscheinlichkeit, dass (Arbeits-)Konflikte sich in Zukunft zuspitzen werden.

Die klassischen Strukturen von Betriebsräten und auch Gewerkschaften sind stark verzahnt mit dem Vor-Ort-Arbeiten. Man organisiert und wirbt Mitglieder

über den persönlichen Kontakt auf dem Flur/Küche/Büro und bekommt so auch mit, wo Probleme bestehen. Wird Arbeit digitaler und damit mobiler, wird es zunehmend schwerer präsent zu sein. Wenn Mitarbeiter/-innen teilweise nur noch einen oder zwei Tage pro Woche anwesend sind, fällt für Gewerkschaften auch ein großes Mobilisierungspotential weg.

Das betrifft einerseits Mitglieder-gewinnung – also auch die Mobilisierung im Konfliktfall –, was insbesondere die Frage der Mittel im Arbeitskampf berührt: Wenn die Büros sowieso leer sind, weil mobil gearbeitet wird, wie fällt

dann medien- und öffentlichkeitswirksam auf, dass gestreikt wird? Wie organisiert man den Protest vor dem virtuellen Werkstor? Wie lässt sich Solidarität in Konfliktsituationen aufbauen, wenn die Mitglieder allein zu Hause sitzen? Wenn Vertrauensarbeitszeit gilt und ergebnis- bzw. projektbasiert gearbeitet wird. Wie kann dann festgelegt werden, welchen wirtschaftlichen Schaden ein Streik hinterlässt? Wie kann man sicherstellen, dass von den Arbeitnehmer/-innen nicht verlangt wird, die durch einen Streik liegengebliebene Arbeit aufzuholen?

Hier hat die Lockdown-Phase sehr deutlich gemacht, vor welchen Herausforderungen wir als Gewerkschaften stehen, wenn haupt- und vor allem ehrenamt-

liche Funktionär/-innen nicht mehr einfach an die Mitglieder herantreten können. Die Erfahrungen aus der Corona-Pandemie haben deutlich gezeigt, dass gerade der persönliche Kontakt vor Ort zentral für den Erfolg der Gewerkschaftsarbeit ist. Der digitale Wandel der Arbeitswelt und der kulturelle Wandel sollten von den Gewerkschaften dennoch nicht ignoriert oder ausgesessen werden. Sie haben im Gegenteil die Aufgabe, sich an die Spitze der Entwicklungen zu stellen, um ihren Mitgliedern Orientierung zu geben und die Chancen, die sich für Arbeitnehmer/-innen eröffnen, zu nutzen. Wir können das Erreichte nur verteidigen, wenn wir uns auf das Neue einstellen, und zwar politisch, organisatorisch und kulturell.

**DIE ERFAHRUNGEN AUS
DER CORONA-PANDEMIE
HABEN DEUTLICH GEZEIGT,
DASS GERADE DER
PERSÖNLICHE KONTAKT
VOR ORT ZENTRAL FÜR
DEN ERFOLG DER
GEWERKSCHAFTSARBEIT.**

Wir stehen vor folgenden Herausforderungen:

1. Die Unternehmenswelt hat sich durch kontinuierliche Restrukturierungen und komplexere Organisationsmodelle massiv verändert, was sich in den sozialen Beziehungen bemerkbar macht. Es lässt sich heute nicht mehr einfach zwischen Produktion und Administration trennen. Die Übergänge sind fließender und die Trennwände zwischen den Bereichen kleiner geworden.
2. Die Bedürfnisse der Menschen haben sich verändert. Neben materieller Wohlstandssteigerung geht es heute verstärkt darum, einerseits soziale Grundsicherung zu garantieren und andererseits, qualitative Verbesserungen zu erreichen. Hier werden Lösungen zunehmend kontextabhängiger.
3. Digitalere und mobilere Arbeit verändert den Ort gewerkschaftlicher Arbeit. Wenn Beschäftigte nicht mehr im Betrieb anzutreffen sind, stellt sich die Frage der Sichtbarkeit und auch der Mobilisierungsfähigkeit der Gewerkschaften.

DIE KLASSISCHE, REPRÄSENTATIVE ART DER WILLENSBILDUNG, IST DABEI NICHT ALTMODISCH, SONDERN WEITERHIN SEHR VITAL.

Handlungsempfehlung der Zukunftskommission für unser Bildungssystem und Lernkultur

Der nötige Wandel in der politischen Ausrichtung ergibt sich aus dem Wandel der Arbeitswelt. Wir müssen unsere Forderungen und Ziele daraufhin anpassen. Der interne, organisatorische und kulturelle Wandel kann nur von uns selbst gestemmt werden. Das, was im Bereich "Mitbestimmung" gilt, gilt natürlich auch für unsere interne Verfasstheit und für unsere Gewerkschaftsarbeit.

Die klassische, repräsentative Art der Willensbildung ist dabei nicht altmodisch, sondern weiterhin sehr vital. Aber wir können sie ergänzen, indem wir neue Räume der Ideenentwicklung schaffen und digitale Anwendungen für eine direkte Beteiligung fördern. Geschwindigkeit, Komplexität, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit vermischen sich aktuell zu den eigentlichen, großen Herausforderungen für Betrieb und Beschäftigte. Damit steigen die Ansprüche an die Arbeit der IG BCE vor Ort:

- ✘ Transformationsprozesse müssen in den Betrieben angestoßen und begleitet werden.
- ✘ Es müssen frühzeitig Entwicklungen erkannt werden, die die Beschäftigung gefährden.
- ✘ Vielfältige Interessen und Konflikte, die sich auch untereinander widersprechen können, müssen in regionalen Strukturen moderiert und verarbeitet werden.
- ✘ Die IG BCE muss neben bestehenden Betrieben die betreut werden wollen, bisher unerschlossene Potenziale heben und organisieren.
- ✘ Mitglieder wollen die Leistungen der IG BCE zeitnah und am besten selbstorganisiert in Anspruch nehmen.
- ✘ Mitglieder erwarten digitale Angebote, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind.
- ✘ Funktionäre erwarten Angebote, die sie dabei unterstützen, selbstorganisiert arbeiten zu können.

All das erfordert, dass die IG BCE kompetente Anlaufstelle für eine ganze Bandbreite an Themen vor Ort ist. Dies setzt gleichzeitig voraus, dass die IG BCE-Beschäftigten in der Lage sind, die Mitglieder und Funktionär/-innen vor Ort bei ihren Belangen und Prozessen adäquat begleiten zu können.

Schlussendlich beginnt die Veränderung bereits bei den Bedingungen, unter denen wir kommunizieren. Es reicht nicht aus, eine Botschaft wie gewohnt zu platzieren. Sie muss für jeden Kanal, je nach Nutzer-



gruppe und Kanaleigenschaft unterschiedlich aufbereitet werden. Kommunikation wird zunehmend zur Interaktion mit dem Empfänger.

Deshalb empfiehlt die Zukunftskommission der IG BCE:

1. Die Entwicklung digitaler Aktionsformen bzw. einer Aktionsplattform, die es den Mitgliedern der IG BCE ermöglicht, ihren Belangen online eine Öffentlichkeit zu geben. Hier könnten sie Konflikte melden, diskutieren und durch eine Petitionsfunktion, Interessen zu Themen in ihrem Betrieb oder in ihrer Region werden lassen.

Diese Plattform kann der zentrale Ort sein, um Forderungen zu sammeln, zu diskutieren und kollektiv aufzustellen. Kommt es zu Konflikten, könnten über diese Plattform Urabstimmungen online ermöglicht und die Arbeitsniederlegung unterstützend organisiert werden.

2. Die Entwicklung von Kommunikationsinstrumenten, die verstärkt auf Botschafter setzt, die für die IG BCE in den sozialen Medien unterwegs sind. Diese müssen zentral betreut werden, können aber nicht zentral gesteuert werden. Die Botschafter müssen unsere Geschichte und unsere Botschaften kennen, aber sie müssen sie in ihrer Sprache erzählen. Solche "Influencer" richten sich nach den Regeln des Mediums, in dem sie sich bewegen, und nicht allein nach den Vorgaben einer zentralen Koordination.



DIE ENTWICKLUNG VON KOMMUNIKATIONS-INSTRUMENTEN, DIE VERSTÄRKT AUF BOTSCHAFTER SETZT, DIE FÜR DIE IG BCE IN DEN SOZIALEN MEDIEN UNTERWEGS SIND. DIESE MÜSSEN ZENTRAL BETREUT WERDEN, KÖNNEN ABER NICHT ZENTRAL GESTEUERT WERDEN.

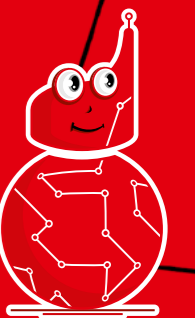
DIE BETRIEBS- BEZOGENE ARBEIT DER GEWERK- SCHAFT STÄRKER DURCH DATEN- GESTÜTZTE INFORMATI- ONSINSTRU- MENTE SUPPORTEN.

3. Die betriebsbezogene Arbeit der Gewerkschaft muss stärker durch datengestützte Informationsinstrumente supportet werden. Mit Predictive-Analytic-Instrumenten kann die IG BCE dazu beitragen, präventiv auf Krisensituationen in Branchen und Betrieben zu reagieren. Mit entsprechenden Instrumenten kann die IG BCE Betriebsräte dabei begleiten, Initiative zu ergreifen und proaktiv Beschäftigung zu sichern, bevor das sprichwörtliche Kind in den Brunnen gefallen ist und Sozialpläne die letzte Option sind.

4. Die Entwicklung von Anwendungen, die die Arbeit in den Betrieben maßgeblich vereinfacht und vorantreibt. Plattformen, die ein schnelles Stimmungsbild im Unternehmen ermöglichen oder die Gremienarbeit unterstützen, sind dabei genauso denkbar wie Anwendungen, die die Verwaltung von Mitgliedern oder den Self-Service für Mitglieder einfacher gestaltet.

Hierzu ist eine Organisationseinheit aufzubauen, die lebensnahe technische Anwendungen und Prozesse entwickelt, die die Gewerkschaftsarbeit effizienter und direkter machen. Das setzt allerdings eine grundsätzliche Offenheit voraus, von den Nutzer/-innen aus zu denken und die tatsächlichen Probleme dieser zu lösen. Denn der sprichwörtliche Schmetterling, dessen Flügelschlag am anderen Ende der Welt einen Tornado auslöst, ist mit herkömmlichen Keschern nicht länger einzufangen.

5. Die Regierung ist gefordert, auf Basis von Artikel 9 des Grundgesetzes gesetzliche Wege zu eröffnen, um die gewerkschaftliche Arbeit im digitalen Betrieb zu ermöglichen. Dies beginnt beim digitalen Zutrittsrecht, dass es Gewerkschaften ermöglicht im Intranet-Systemen präsent zu sein und die Beschäftigten über die Ziele, Kampagnen und Aktionen der Gewerkschaften zu informieren. Bis dahin müssen Beschäftigte über zusätzliche, geschützte Kanäle verfügen, um sich einzeln oder kollektiv an die Gewerkschaft wenden zu können.



**IG BCE Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie**

Vertreten durch
den Vorsitzenden
Michael Vassiliadis

Königsworther Platz 6,
30167 Hannover

Telefon: 0511 7631-0
Telefax: 0511 7631-713
info@igbce.de

www.igbce.de



**GEMEINSCHAFT.
MACHT.
ZUKUNFT.**



Zukunftsgewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie

IG BCE