

Ein Gemeinschaftsprojekt von



BESSER

ARBEIT 2020
in NRW



Die Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0

Ein Anwendungsleitfaden



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Impressum

Herausgeber

IG Metall
Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen
Roßstraße 94
40476 Düsseldorf
Telefon 0211 45484-0
www.igmetall-nrw.de

Bearbeitung

Inger Korflür, Patrick Loos, Gabi Schilling,
Sonja Wichmann, Achim Gehrke

Bildnachweis

IG Metall, Bernd Röttgers, Thomas Range,
Inger Korflür

Gestaltung

BestPage Kommunikation RheinRuhr KG

Druck

Druckerei Classen, Düsseldorf

Stand: Juni 2018

Inhaltsverzeichnis

Der Nutzen der Betriebslandkarte	4
Der Betriebslandkarten-Prozess: Mehr als ein Bild	5
Vorbereitung und Steuerung eines Betriebslandkarten-Prozesses: Richtig in den Prozess einsteigen	6
Die Fäden in der Hand halten: Steuerung des Projektes durch den Betriebsrat	6
Für Verankerung im Betrieb sorgen: Beteiligung von Betriebsrat, Beschäftigten und Management am Prozess	6
Gutes tun und darüber sprechen: Laufende Kommunikation über den Betriebslandkarten-Prozess	7
Beschreibung des Vorgehens: Auf die Einbettung der Betriebslandkarte kommt es an	8
Bestandsaufnahme-Workshop	8
Einblicke in die Unternehmens- und Digitalisierungsstrategie sowie die Digitalisierungsprojekte	9
Die Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0	10
Die Betriebslandkarten-Workshops: Die Arbeitspraxis der Beschäftigten aus den Abteilungen im Mittelpunkt	12
1 Organisation: Die wichtigsten Arbeitsabläufe und Prozesse	14
2 Technik: Digitale Technologien und ihre Anwendung	16
3 Mensch und Arbeit: Auswirkungen der digitalen Technologien	20
Aufbereitung der Ergebnisse des Betriebslandkarten-Prozesses: Auf die Interpretation kommt es an	26
Vertiefung und Auswertung des Betriebslandkarten-Prozesses	28
Fazit	32
Die Ansprechpartner und das Projektteam	33

Der Nutzen der Betriebslandkarte

Durch den Einsatz digitaler Technologien ändert sich die Arbeit in den Betrieben und für die Beschäftigten umfassend. Im Unterschied zu zurückliegenden Prozessen der Automatisierung sind die laufenden Veränderungsprozesse in ihren abteilungsübergreifenden Wechselwirkungen aber schwerer zu fassen und nachvollziehbar zu machen. Digitalisierung „versteckt sich“ in Softwaretools und Anwendungen, beeinflusst die Arbeitsabläufe in den verschiedenen Unternehmensbereichen.

Um den Charakter und die Auswirkungen dieser Veränderungen anschaulich und begreifbar zu machen, haben wir im Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ die Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0 weiterentwickelt. Im Rahmen von mehreren ganztägigen Workshops mit Betriebsräten, Beschäftigten und z. T. Führungskräften aus den verschiedenen Abteilungen oder Bereichen eines Unternehmens werden der Stand und die Entwicklung der Digitalisierung sowie daraus resultierende Veränderungen in der Arbeitssituation thematisiert und visuell aufbereitet. Informationen, Wahrnehmungen, Einschätzungen und Beobachtungen aus der Belegschaft werden für alle relevanten Akteure transparent

und finden ihren direkten Weg in die breite betriebsöffentliche Kommunikation.

Die Stärke dieses Prozesses ist eine systematische, strukturierte und beteiligungsorientierte Analyse und Diskussion eines komplexen Sachverhaltes in einer nachvollziehbaren und ganzheitlichen Form. Betriebsräte können ihre Kenntnisse über handelnde Personen, Abläufe und die Unternehmensentwicklung und ihre Stärke als Wegbereiter für die Beteiligung im Betrieb durch diese Methode in neuartiger Weise zur Geltung bringen.

Gerade der abteilungsübergreifende Dialog regt zum Nachdenken an, hilft einen Blick über den Tellerrand zu werfen und erzeugt neue und tiefere Einblicke in die laufenden und zukünftigen betrieblichen Entwicklungs- und Veränderungsprozesse. Das daraus entstehende bessere Verständnis erzeugt Veränderungsbereitschaft und Gestaltungsideen, die für Betriebsräte und Unternehmensleitungen gut aufzugreifen sind. Betriebsräte und Beschäftigte können sich in diesem Dialogprozess aktiv und mit eigenen Vorstellungen zur Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt im Betrieb einbringen.

Das Projekt „Arbeit 2020 in NRW“

Bei dem Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ handelt es sich um ein vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen gefördertes Gewerkschaftsprojekt, an dem die IG Metall NRW (federführend), die IG BCE Nordrhein, die NGG NRW sowie der DGB NRW beteiligt sind.

Die Idee der Betriebslandkarte ist von dem Beratungsunternehmen SUSTAIN CONSULT entwickelt worden, um die Unterschiedlichkeit der Auswirkungen eines technologischen Wandels in verschiedenen Unternehmensbereichen aufzuzeigen und passende Gestaltungsansätze zu erarbeiten. Mit der IG Metall NRW wurde das Instrument für die Betriebsratsarbeit auf das Thema „Industrie 4.0“ im Rahmen des Projektes „Arbeit 2020 in NRW“ übertragen. Die dazugehörige Betriebslandkarten-Methodik entwickelt sich im Rahmen des Projektes weiter.

Der Betriebslandkarten-Prozess: Mehr als ein Bild

Die Betriebslandkarte ist als Kernelement einer dreistufigen betrieblichen Prozessbegleitung für das Projekt Arbeit 2020 angewendet worden und bis jetzt in über 30 Betrieben zum Einsatz gekommen. Auf Grund des hohen Nutzens für Betriebsräte hat die Betriebslandkarte viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen.

Die vorliegende Broschüre will deshalb das Vorgehen zur Erstellung der Betriebslandkarte für ein breiteres Publikum nachvollziehbar machen und so zum Transfer des „Instruments“ Betriebslandkarte beitragen. Dabei setzen wir „Instrument“ bewusst in Anführungszeichen. Die Betriebslandkarte ist letztlich nur ein Bild. Ihr Einsatz muss aus unserer Sicht immer in einen übergreifenden betrieblichen Dialogprozess eingebettet werden, den wir im Folgenden den Betriebslandkarten-Prozess nennen.

Diese Broschüre zeigt, wie der Betriebslandkarten-Prozess im Betrieb angelegt und ausgestaltet werden kann. Die nebenstehende Grafik zeigt die Elemente, die dabei eine Rolle spielen:



Was ist für einen erfolgreichen Betriebslandkarten-Prozess zu beachten?

Bei der Erarbeitung der Betriebslandkarte ist Sorgfalt gefragt. Der Prozess gerät in Verruf, wenn durch eine allzu oberflächliche Bearbeitung Einschätzungen zu Tage gefördert werden, die einer genaueren Betrachtung nicht standhalten. Das spricht für eine Moderation durch eine externe Beratung: Moderationserfahrung und Methodenwissen helfen, den Prozess zielgenau zuzuschneiden. Branchen-Know-how und Erfahrung aus vergleichbaren Prozessen in anderen Unternehmen sorgen für zusätzliche Impulse. Die nicht durch Detailwissen und langjährige Betriebszugehörigkeit verstellte Außenansicht kann helfen, die Entwicklungen im Betrieb besser einzuordnen und kann bei betrieblichen Konflikten vermittelnd wirken.

Vorbereitung und Steuerung eines Betriebslandkarten-Prozesses: Richtig in den Prozess einsteigen

Am Anfang muss das Betriebsratsgremium seine eigenen Ziele klären, die mit dem Betriebslandkarten-Prozess verbunden werden. Die Ausgangslage im Betrieb spielt dabei natürlich eine große Rolle. Dabei gibt es die unterschiedlichsten Gemengelage: Soll eine neue Industrie-4.0-Fabrik gestaltet werden? Ist eine Umstrukturierung geplant? Stehen umfangreiche Digitalisierungsprojekte ins Haus? Werden neue Geschäftsmodelle entwickelt?

All diese Faktoren müssen für die Anlage des Projektes berücksichtigt werden. Sie haben Einfluss auf die Ziele und die Vorgehensweise im Projekt. Je nachdem worauf der Betriebsrat zielt, wählt er die für seinen Betrieb passende Bearbeitungsform: Welche Abteilungen sollen einbezogen werden (alle oder nur ausgewählte Abteilungen)? Welche Beschäftigten und Führungskräfte werden in den Prozess einbezogen? Wer weiß am besten über anstehende Digitalisierungsprojekte Bescheid? Um die laufenden und anstehenden Veränderungen in ihrer je nach Abteilung unterschiedlichen Wirkung auf das Thema Arbeit und Beschäftigung abschätzen zu können, ist es sinnvoll, diese direkt bei den Beschäftigten zu erfragen. Die Fäden für diesen Prozess sollten Betriebsrat und Gewerkschaft in der Hand halten.

Die Fäden in der Hand halten: Steuerung des Projektes durch den Betriebsrat

Der Betriebsrat sollte klären, in welcher Form er das Projekt innerbetrieblich steuern möchte. Im Zuge des Projektes Arbeit 2020 haben sich zwei Varianten herausgebildet:

→ „Alle an Bord“: Das gesamte Gremium am Projekt zu beteiligen ist sinnvoll, wenn der Betriebsrat durch gemeinsames Erleben und Auswerten von Workshops das Team stärken, sich einen Überblick über Entwicklungen im Unternehmen verschaffen und daraus ein gemeinsames Verständnis ableiten möchte

→ „Arbeits-/Steuerungsgruppe“: Durch die Bildung einer kleineren Steuerungsgruppe kann der Betriebsrat ein durchsetzungsstarkes Team entwickeln, das auch in Zukunft gezielt das Thema Digitalisierung im Betrieb bearbeitet

Für Verankerung im Betrieb sorgen: Beteiligung von Betriebsrat, Beschäftigten und Management am Prozess

Die aktive Beteiligung der betrieblichen Akteure an den Workshops zur Erarbeitung der Betriebslandkarte ist entscheidend für ein fundiertes Gesamtbild der Entwicklungen im Betrieb. Für Betriebsratsmitglieder aus den verschiedenen Abteilungen haben die Betriebslandkarten-Workshops den Nutzen, dass sie andere Abteilungen, andere Sichtweisen und neue Perspektiven kennenlernen. Betriebliche Zusammenhänge werden dabei sichtbar. Das hilft später bei der Entscheidung über Fragen, wie etwa: Was machen wir jetzt aus den Ergebnissen? Welche Prioritäten setzen wir als Betriebsrat? In welchen Bereichen oder um welche Themen müssen wir uns als Betriebsrat dringend kümmern?

Breitenwirkung und Gewicht erfährt der gesamte Prozess durch die Beteiligung der Beschäftigten aus den Abteilungen. Die Auswahl der einzubeziehenden Abteilungen entscheidet letztlich auch über die Ausrichtung und Fokussierung des Projektes. Es kann sinnvoll sein, alle Abteilungen eines Betriebes in der Analyse zu erfassen, wenn sich der Betriebsrat generell eine Übersicht über den Stand und die Auswirkungen der Digitalisierung im Betrieb verschaffen möchte. Dies gilt dann, wenn die Digitalisierung als umfassender Prozess angelegt ist: beispielsweise eine auf alle Bereiche des Unternehmens bezogene Digitalisierungsstrategie oder etwa ein tiefgreifender Umbruchprozess, bei dem die Digitalisierung eine große Rolle spielt.

In manchen Betrieben ist die Digitalisierung stark auf bestimmte Unternehmensbereiche fokussiert oder es

steht ein Einführungsprozess einer digitalen Technologie an. Dann kann sich die Analyse ggf. auf den betroffenen Teil der Abteilungen konzentrieren. Das eröffnet die Möglichkeit, sehr zielstrebig an einem Handlungsplan und konkreten Gestaltungsvorschlägen für die betroffenen Bereiche zu arbeiten.

TIPP

In vielen Unternehmen haben umfassende Reorganisationsmaßnahmen die Zuschnitte und Aufgaben der Abteilungen immer wieder verändert, so dass es für Betriebsräte zum Teil schwer nachzuhalten ist, welche Bereiche des Unternehmens sinnvoll einzubeziehen sind. Immer wieder war dies für Betriebsräte der erste erkenntnisreiche und überraschende Moment des Projektes.

Wir raten Betriebsräten ausdrücklich dazu, die Betriebslandkarten-Workshops zu nutzen, um „Führung“ zu den Bereichen aufzunehmen, die bisher kein Betriebsratsmitglied gestellt haben oder nicht im Fokus der Betriebsratsarbeit standen.

Neben den Vertretern des Betriebsrates sollten aus jeder betrachteten Abteilung ein bis drei Beschäftigte an den Workshops teilnehmen. Das sollten Beschäftigte sein, die einen guten Überblick über die in der Abteilung verwendeten und geplanten Technologien (Software, Maschinen/Anlagen etc.) haben. Aber auch Beschäftigte ohne diese Kenntnisse sind hilfreich, wenn sie die Abteilung und die Arbeitsprozesse schon lange kennen, einen „guten Draht“ zu den Kolleginnen und Kollegen haben, über bisherige Beteiligungsprozesse bei Veränderungen Auskunft geben und offene Fragen benennen oder betriebliche Zusammenhänge aus ihrer Sicht beschreiben können.

Zusätzliche fachliche Fundierung bringen Führungskräfte und Vertreter des Managements in den Prozess ein. Sie können entweder im Rahmen vertiefender Fachgespräche zu bestimmten Themen (z. B. Digitalisierungsstrategie/-projekte) befragt oder in die Workshops zur Erarbeitung der Betriebslandkarte einbezogen werden. Sind sie für bestimmte Digitalisierungsprojekte verantwortlich und/oder Experten, können sie zusätzliche Fachexpertise (z. B. IT-/Personalverantwortliche) einbringen. Hier ist betriebspezifisch abzuwägen, in welcher Weise sie ihr Know-how einbringen. Denn je nach Unternehmenskultur und Betriebsklima besteht die Gefahr, dass bei gemeinsamen Workshops die Be-

schäftigten ihre Wahrnehmungen und Anliegen in Anwesenheit des Vorgesetzten nicht offen und ungefiltert schildern.

Gutes tun und darüber sprechen: Laufende Kommunikation über den Betriebslandkarten-Prozess

Die Erarbeitung einer Betriebslandkarte ist ein von vornherein auf Beteiligung und Dialog angelegter Prozess. Insofern spielen Transparenz und Kommunikation im Betrieb eine große Rolle.

Informationen über Start, Ziele und Fortgang des Projektes können gut über Betriebsversammlungen, Flugblätter, Aushänge am Schwarzen Brett, Beiträge im Intranet oder E-Mails an die Belegschaft hergetragen werden. Für den Betriebsrat ist es wichtig, während des gesamten Prozesses eine laufende Kommunikation durch direkte Ansprache der Beschäftigten herzustellen.

Für vertiefende Diskussionen mit der Belegschaft bieten sich beispielsweise Abteilungsversammlungen oder schriftliche Befragungen an (siehe „Vertiefung und Auswertung des Betriebslandkarten-Prozesses“ auf Seite 28).

Beschreibung des Vorgehens: Auf die Einbettung der Betriebslandkarte kommt es an

Vor dem Start in die Betriebslandkarten-Workshops ist es aus unserer Sicht wichtig, dass der Betriebsrat und externe Prozessbegleiter (Gewerkschaftssekretäre, Berater) einen gemeinsamen Blick auf die Unternehmenssituation werfen. In der Praxis haben sich dazu zwei Elemente als hilfreich erwiesen:

- Gemeinsamen Blick auf die Situation im Unternehmen werfen – mit Hilfe eines Workshops zur Bestandsaufnahme der aktuellen Situation im Unternehmen als Auftakt mit dem Betriebsratsgremium
- Einblicke in die allgemeine Unternehmensstrategie sowie die Digitalisierungsstrategie und -projekte des Unternehmens nehmen

Beide Elemente sind im Folgenden kurz beschrieben. Die Tiefe der Bearbeitung richtet sich auch hier nach den betriebsspezifischen Gegebenheiten.

Bestandsaufnahme-Workshop

Ein Auftakt-Workshop mit dem Betriebsrat dient dazu, die Einschätzungen der Betriebsratsmitglieder zur Situation des Unternehmens und seiner Herausforderungen in einigen für den Betriebsrat wichtigen Dimensionen gemeinsam zu diskutieren.

- **Unternehmensstrategie und ihre Umsetzung:** Wie wird die Strategie des Unternehmens vom Betriebsrat im Hinblick auf ihre Plausibilität eingeschätzt? Sind passende Projekte, Maßnahmen und Steuerungskennzahlen etc. zur Umsetzung der benannten Strategie entwickelt, ein- und/oder durchgeführt worden?
- **Arbeitsorganisation:** Gibt es aus Sicht des Betriebsrates eine zu den Anforderungen passende Arbeitsorganisation? Funktioniert diese auch in der Praxis? Wo laufen Prozesse nicht rund? An welchen Stellen gibt es Veränderungsdruck?

- **Arbeitsanforderungen, Qualifizierung und Weiterbildung:** Sind die Beschäftigten für die bestehenden Arbeitsanforderungen gut genug qualifiziert? Welchen Stellenwert hat Weiterbildung und wie wird sie praktiziert? Werden die Beschäftigten ausreichend auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet und wenn ja, wie?
- **Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen:** Wie werden die Arbeitsbedingungen von den Beschäftigten empfunden? Gibt es Unterschiede zwischen einzelnen Abteilungen? Welchen Eindruck haben Betriebsräte von den Arbeitsbelastungen physischer und psychischer Natur? Gibt es auch hier Unterschiede zwischen einzelnen Abteilungen?
- **Unternehmenskultur und Beteiligung:** Wie schätzen die Betriebsräte die Unternehmenskultur ein? Welche Eindrücke haben sie von der Führungskultur? Werden Beschäftigte bei Veränderungsprozessen in einer vom Betriebsrat als gut empfundenen Art und Weise eingebunden und beteiligt?
- **Betriebsrat und Mitbestimmung:** Wie gut ist aus Sicht des Betriebsrates das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung? Wie gut wird der Betriebsrat bei Veränderungsprozessen vorab informiert und beteiligt? Gibt es eine gelebte Mitbestimmungskultur?

Für den Betriebsrat ist diese Diskussion eine gute Grundlage, um in strukturierter Form ein nach Abteilungen differenziertes und gleichzeitig gemeinsames Bild von der Unternehmenssituation zu erarbeiten.

Einblicke in die Unternehmens- und Digitalisierungsstrategie sowie die Digitalisierungsprojekte

Um die Schilderungen der Beschäftigten in den Betriebslandkarten-Workshops vor dem Hintergrund der Unternehmensentwicklung besser einordnen zu können, sollte zunächst Einblick in die **Unternehmens- und Digitalisierungsstrategie** genommen werden. Dies kann in Form von Gesprächen mit der Unternehmensleitung oder im Rahmen eines Workshops mit dem mittleren Management erfolgen.

Mit Blick auf die Unternehmensstrategie geht es vor allem um ein Grundverständnis zur Unternehmensentwicklung und zu den grundlegenden strategischen Herausforderungen:

- Welchen zentralen markt-, kunden- und technologiebezogenen Herausforderungen musste und muss sich das Unternehmen in jüngster Vergangenheit und nächster Zukunft stellen?
- Gibt es ein umfassendes Transformationsprojekt, in der die Digitalisierung eine wesentliche Rolle spielt, oder ist die Digitalisierung eher Bestandteil einer organisatorischen Weiterentwicklung?

Vor diesem Hintergrund ist ein genauer Blick auf die Digitalisierungsstrategie sinnvoll. Wofür werden digitale Technologien eingesetzt?

- Digitalisierung in Produkten und Dienstleistungen (z. B. LED statt Glühlampe, Smart-Home-Angebote statt Lichtschalter)
- Digitalisierung in den betriebseigenen Arbeitsprozessen und Abläufen (z. B. SAP-Einführung, digitale Assistenzsysteme, kollaborative Robotik)
- Digitalisierung für Austausch-Prozesse mit Kunden und Lieferanten (z. B. E-Commerce-Plattformen, Anbindung an Lieferanten-Portale)

Ein Einblick in die konkreten Digitalisierungsprojekte kann über Fachgespräche mit einem Management-

vertreter oder dessen Beteiligung im Rahmen der Betriebslandkarten-Workshops erfolgen:

- Thema und Ziele der Projekte
- Vorgehen
- Eingesetzte Technologien (Software, Assistenzsysteme etc.)
- Umsetzungsstand und Beteiligungskonzept
- Betroffene Abteilungen bzw. Wertschöpfungsschritte



Bei einem Unternehmen fiel auf, dass es zwar eine Übersicht über die 43 verfolgten Einzelprojekte zum Thema Digitalisierung im Unternehmen gab. Die Tatsache, dass die Projekte nicht angemessen erklärt und eingeführt wurden (und somit die strategischen Ziele im Unklaren blieben) hat zu Schwierigkeiten bei ihrer Umsetzung geführt.

EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Die Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0

Qualitätswesen

MA: 7

Progress bar: 2/5 (blue)

Progress bar: 1/5 (red)

Fertigung

MA: 140

Progress bar: 1/5 (blue)

Progress bar: 2/5 (red)

Logistik

MA: 91

Progress bar: 2/5 (blue)

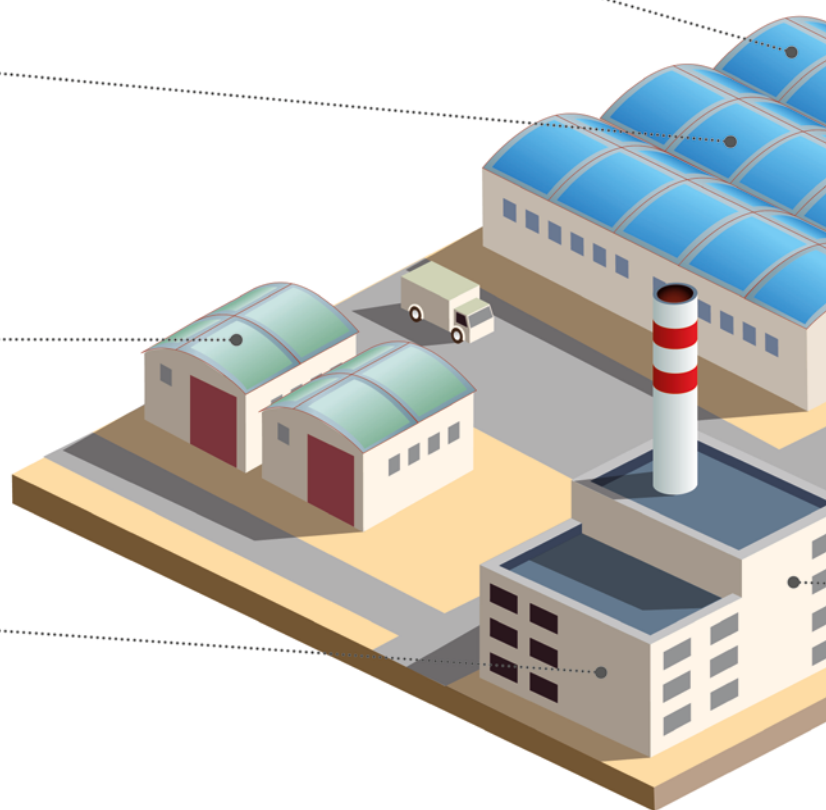
Progress bar: 1/5 (red)

Arbeitsvorbereitung

MA: 31

Progress bar: 2/5 (blue)

Progress bar: 1/5 (red)



Erklärung der verwendeten Symbole

Einschätzungen zur Technik – Status quo

Grad der Vernetzung

keine Vernetzung – stand alone	in der jeweiligen Abteilung	abteilungs-/standort-übergreifend	mit externen Unternehmen
--------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	--------------------------

Grad der Steuerung durch Technik

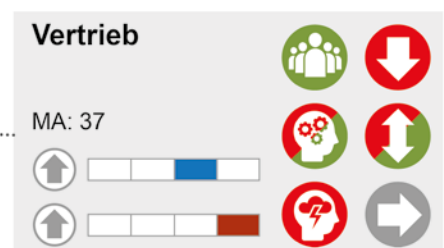
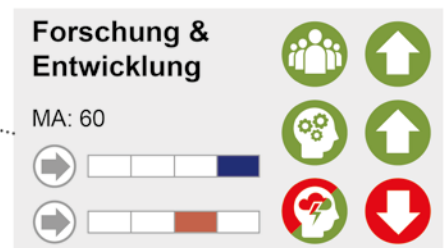
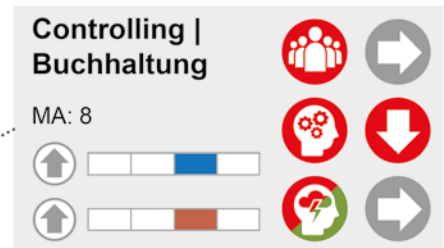
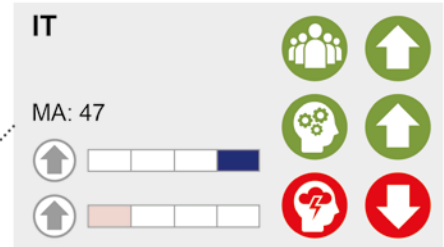
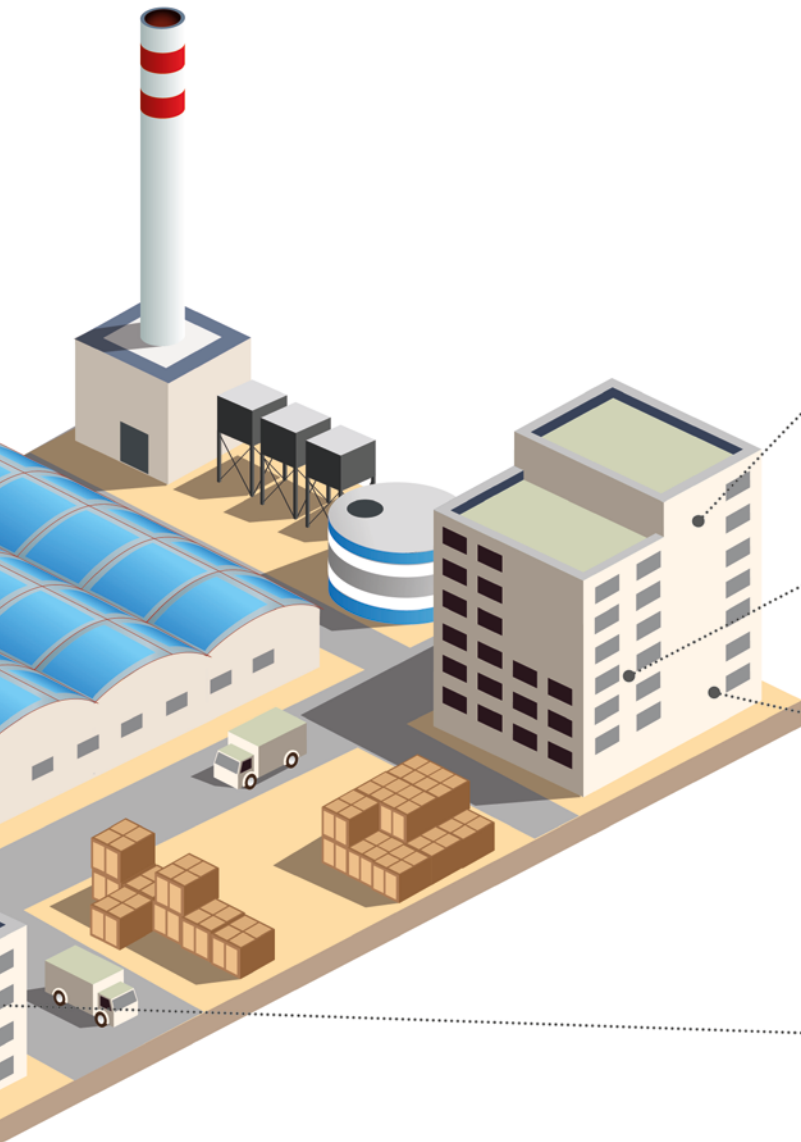
Entscheidungsunterstützung	Entscheidungs-vorgaben	Prozesse teilweise technikgesteuert	Prozesse voll technikgesteuert
----------------------------	------------------------	-------------------------------------	--------------------------------

Einschätzungen zur Technik – Ausblick

- Zunahme der Vernetzung/Grad der Steuerung
- Abnahme der Vernetzung/Grad der Steuerung
- keine Veränderung

Hinweis

Status quo: in den letzten fünf Jahren bis heute
 Ausblick: in den nächsten fünf Jahren



Idee und Konzept: Alexander Zelnitskiy/forolia

Stand: November 2017

Wirkungen der Digitalisierung auf Mensch und Arbeit – Status Quo/Ausblick

Beschäftigung

- steigende Beschäftigung
- sinkende Beschäftigung
- gleichbleibende Beschäftigung
- gegenläufige Entwicklungen (Abbau/Aufbau von Beschäftigung)

Qualifikationsanforderungen

- steigende Qualifikationsanforderungen
- sinkende Qualifikationsanforderungen
- gleichbleibende Qualifikationsanforderungen
- gegenläufige Entwicklungen (steigende/abnehmende Anforderungen)

Arbeitsbedingungen

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Verschlechterung der Arbeitsbedingungen
- gleichbleibende Arbeitsbedingungen
- gegenläufige Entwicklungen (Verbesserungen/Verschlechterungen von Arbeitsbedingungen)

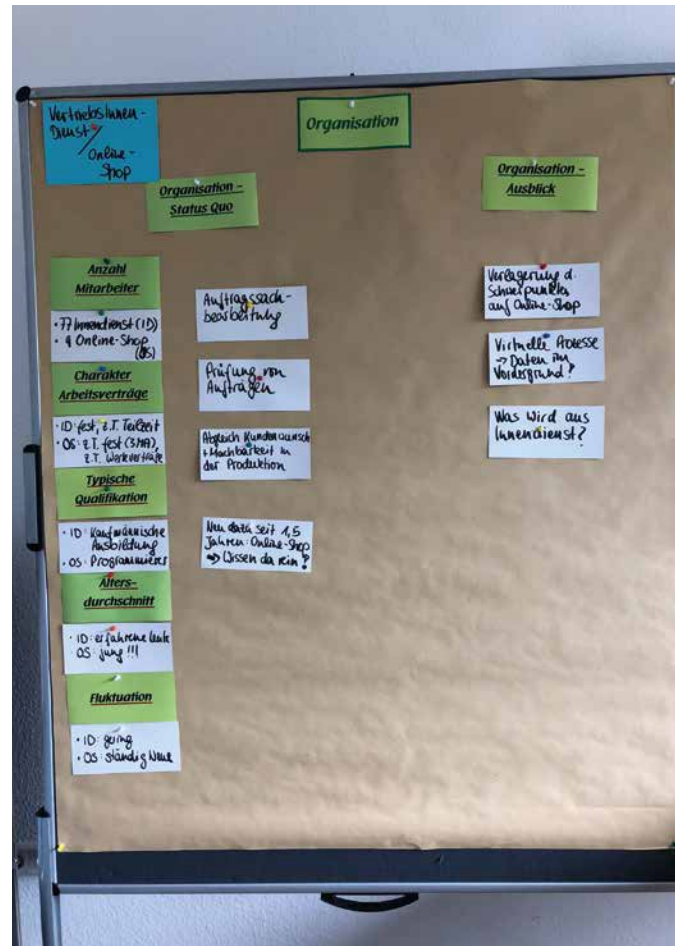
Die Betriebslandkarten-Workshops: Die Arbeitspraxis der Beschäftigten aus den Abteilungen im Mittelpunkt

Die Betriebslandkarte wird in drei Schritten erarbeitet: Vorbereitung der Workshops, Betriebslandkarten-Workshops sowie die Zusammenfassung und visuelle Aufbereitung der Ergebnisse.

Zur Dokumentation und Einordnung der Schilderungen der Beschäftigten während der Workshops sollten Informationen in die Workshops eingebracht werden, die die Beschäftigungssituation und die Beschäftigtenstruktur in der Abteilung beschreiben. Diese Informationen sind der Einfachheit halber gut im Vorhinein vom Betriebsrat zu ermitteln.

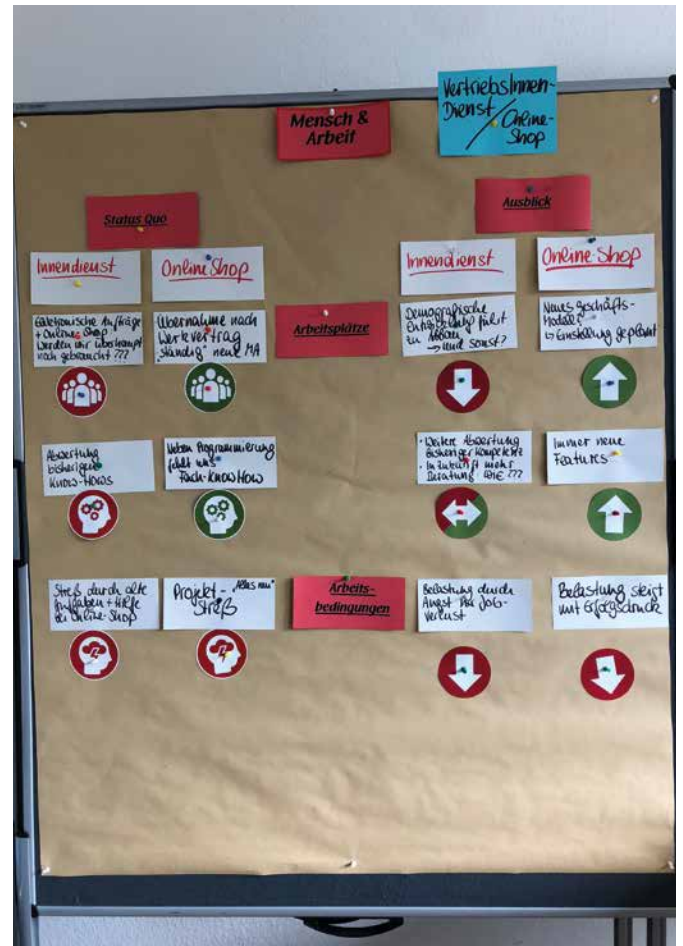
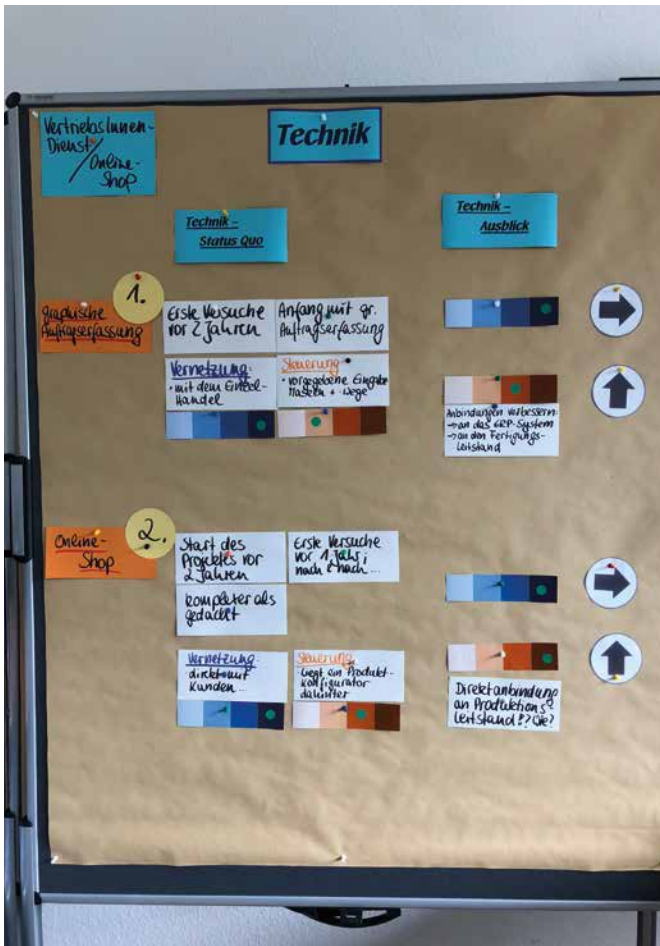
Rahmendaten zur Beschäftigungssituation und Beschäftigtenstruktur in der Abteilung xy:

- Anzahl der Mitarbeiter
- Beschäftigungsstruktur: Facharbeiter, Un-/Angelernte, Ingenieure
- Typische Qualifikationen
- Arbeitsvertragliche Situation (Anzahl Festbeschäftigte, befristet Beschäftigte, Leiharbeiter, Werkverträge)
- Durchschnittsalter
- Krankenstand
- Fluktuation
- Entgeltsituation
- Vertreter des Betriebsrates oder Vertrauenskörpers in der Abteilung



Die Erfahrungen und Wahrnehmungen von Beschäftigten zu ihrer Arbeit werden während der Workshops je Abteilung in einer vorgegebenen Struktur aufgenommen und von den Moderatoren auf Karten an Metaplan-Wänden festgehalten.

Die Erhebungen für eine Abteilung dauern jeweils ca. ein bis drei Stunden. In einem ganztägigen Workshop können auf diese Weise ca. drei bis vier Abteilungen erfasst werden. Je nach Unternehmensgröße und Anzahl der einbezogenen Abteilungen sind ca. zwei bis vier Workshops notwendig. Die Analysestruktur ist in jeder Abteilung einheitlich und wird den Teilnehmenden jeweils kurz erläutert (Ziele, Analyseschritte).



Betriebslandkarten-Workshops: Was muss geregelt sein?

- Gesamtdauer und Zeitplan für Abteilungssequenzen (Pausen einplanen!)
- Beteiligte ansprechen und vorbereiten (Was erwartet sie?)
- Einverständnis der Beteiligten einholen, dass die Workshops dokumentiert werden und die Ergebnisse in die Betriebslandkarte bzw. den weiteren Prozess einfließen

Um aus den Workshop-Ergebnissen eine Betriebslandkarte zu erstellen, bedarf es für jede der betrachteten Abteilungen des gleichen strukturierten Vorgehens im Rahmen der drei Dimensionen „Organisation“ – „Technik“ – „Mensch und Arbeit“. Es gibt für jede der drei Dimensionen ein festes Frageschema als Basis, das jedoch je nach Betrieb, Branche, Unternehmensgröße etc. angepasst wird. Diese drei Dimensionen werden von den Moderatoren durch gezielte Fragen an die Beschäftigten eingeführt. Die Antworten der Beschäftigten werden auf Karten

festgehalten und auf Metaplan-Wänden sortiert. Für die gemeinsame Einschätzung und Bewertung der Aussagen gibt es Symbole (zur Beschreibung der Auswirkungen neuer Technologien auf die Arbeit) und Skalen (zur Bewertung der digitalen Technologien). Sie werden weiter unten erläutert. Die Zuordnung der Symbole und die Skalenbewertungen erfolgen im Verlauf der Diskussion.

Um Entwicklungen deutlich zu machen, werden dabei jeweils zwei Zeiträume betrachtet. Die Schilderungen zu diesen Zeiträumen werden auf den Tafeln strukturiert aufgenommen:

- **Status Quo (linke Tafelseite):** Wie werden die Entwicklungen im Rückblick auf die letzten fünf Jahre bis zum heutigen Zeitpunkt bewertet? Und wo steht die Abteilung heute?
- **Ausblick (rechte Tafelseite):** Wie werden die Entwicklungen in der Abteilung in den nächsten fünf Jahren voraussichtlich aussehen?

Für den Ausblick ist dabei zu unterscheiden, ob die Teilnehmenden von geplanten Projekten o. Ä. wissen und darüber berichten können oder ob sie aufgrund nicht ausreichender Information nur ihre Vermutungen und ggf. Befürchtungen über mögliche Entwicklungen äußern. Letzteres ist gerade für den Betriebsrat wichtig, weil sie eine Stimmung in der Belegschaft anzeigen, die sich auf den Erfolg oder Misserfolg von Digitalisierungsprojekten auswirken kann.

1 Organisation: Die wichtigsten Arbeitsabläufe und Prozesse

Der Einstieg in die abteilungsbezogenen Workshop-Teile erfolgt durch die Beschreibung der zentralen Arbeitsabläufe durch die Teilnehmenden. Um die jeweilige Bedeutung der digitalen Technologien besser zu verstehen, werden zunächst die wesentlichen Prozesse der Abteilung aufgenommen. So können die technischen Neuerungen und Entwicklungen in den richtigen organisatorischen Zusammenhang gebracht und die Wirkungsweise des Technik-einsatzes verstanden werden. Von besonders großem Interesse sind die durch die strategischen Entscheidungen zum Einsatz digitaler Technologien ausgelösten Veränderungsprozesse, die sich auf Arbeitsorganisation und -abläufe auswirken. Die folgende Leitfragen im nebenstehenden Kasten spielen dabei eine Rolle:

Die Sortierung entlang der drei Dimensionen „Organisation – Technik – Mensch und Arbeit“ und die strukturierten Fragen helfen, die Auswirkungen der Digitalisierung im Betrieb systematisch zu erfassen. Um die Erzählungen und Berichte der Beschäftigten nicht ständig zu unterbrechen, ist es aber oft sinnvoll, die eigentlich geplante Abfolge zu durchbrechen und die Systematik erst durch das nachträgliche Zuordnen der Karten-Mitschriften an den Tafeln abzubilden.

TIPP



ORGANISATION

Status Quo

Leitfragen:

- Welche Aufgaben erfüllt die Abteilung im Unternehmen? Welche Hauptprozesse bilden dies ab?
- Welche Schnittstellen gibt es zu anderen Abteilungen? Wie sieht der Input/Output in Bezug auf die stoffliche Wertschöpfungskette aus? Wie sieht der Input/Output in Bezug auf den Austausch von Informationen aus?
- Welche Entscheidungen werden in den Abteilungen getroffen?
- Welches waren bzw. sind derzeit die wichtigsten Veränderungsprozesse der Abteilung in der Vergangenheit?
- Welche Bedeutung hat die Abteilung für den Leistungserstellungsprozess des Unternehmens? Verändert sich diese?

Ausblick

Leitfragen:

- Welches werden die wichtigsten Veränderungsprozesse der Abteilung in Zukunft sein?
- Wie werden bestimmte Technologien die Abteilung in Zukunft verändern?
- Werden sich ggf. Schnittstellen verändern oder auf neuartige Weise überbrückt?

Bei einem Unternehmen wurde den Betriebsräten und Beschäftigten durch die Betriebslandkarten-Workshops klar, welchen Transformationsprozess das Unternehmen in den letzten fünf Jahren bereits durchlaufen hatte. Deutlich wurde dies zum Beispiel daran, dass einzelne Abteilungen nach dem Transformationsprozess eine neue Rolle im Unternehmen einnahmen und in ihrer Bedeutung für das Unternehmen aufgewertet wurden. Beispielsweise wurde das Material-Labor mit modernen Technologien ausgestattet, weil im Zuge eines Produktions-Technologiewechsels die dort erbrachten Leistungen immer wichtiger wurden. Die neuen Produktionsrhythmen passten nicht mehr zu der Personalausstattung der Instandhaltungsabteilung. Sie wurde immer mehr zum Flaschenhals. Im Zuge von Diskussionen über die Wirkung der SAP-Einführung wurde deutlich, dass die Einführung auf der Basis der zuvor anderen organisatorischen Ausrichtung geschah. Der Transformationsprozess hatte die Abläufe in der Abteilung völlig verändert, sodass die SAP-Strukturen nicht mehr zu den tatsächlichen Abläufen passten, was bei vielen Beschäftigten zu erheblichem Stress führte.

2

Technik: Digitale Technologien und ihre Anwendung

Bei der zweiten Dimension geht es im Kern um die verwendeten digitalen Technologien sowie geplante Digitalisierungsschritte und -projekte. Folgende Leitfragen werden dabei in die Diskussion eingespeist:

TECHNIK

Leitfragen zur Technikentwicklung der jüngsten Vergangenheit

- Welche Software und digitalen Systeme werden in der Abteilung genutzt?
- Was sind die 3-4 wichtigsten digitalen Technologien, die in der Abteilung eingesetzt werden?
- Wie wird die eigene Praxis im Vergleich zum Wettbewerb gesehen? (Vorreiter/Nachzügler?)

Leitfragen zur Technikentwicklung in nächster Zukunft

- Welche digitalen Technologien sollen in Zukunft eingeführt werden?
- Welche Digitalisierungsprojekte werden demnächst anstehen?
- Welche grundsätzlichen Überlegungen werden darüber hinaus angestellt? Für welche Bereiche oder Technologien werden Analysen und Planungen angestellt?

Es geht darum zu verstehen, welche digitalen Technologien vorwiegend in der Abteilung eingesetzt werden und wie diese funktionieren und wirken. Unter anderem sind dabei bislang die folgenden Technologien zum Thema gemacht worden: Software, Maschinen, Anlagen und Robotik sowie deren Steuerung, Assistenzsysteme und sogenannte „Wearables“ (Handschuhe, Brillen). Gemeinsam mit den betrieblichen Experten werden die wichtigsten Technologien herausgearbeitet (d. h. diejenigen mit der größten Bedeutung in der Abteilung) und wie folgt betrachtet:

Name der digitalen Technologie

Beschreibung des Tools, seiner Anwendung und Wirkungsweise

Einführungsjahr und Vorgänger

Kosten



Der Charakter des Einsatzes digitaler Technologien in einer Abteilung wird anhand von zwei Indikatoren abgeschätzt, die die Wirkungsweise der Technologie näher beschreiben. Zunächst wird der Einsatz von digitalen Technologien im Kontext der anderen Abteilungen sowie externer Kunden, Zulieferer, Dienstleister und Partner betrachtet, um den „Vernetzungsgrad“ der digitalen Technologien einzuschätzen.

TECHNIK: GRAD DER VERNETZUNG

Status Quo

Leitfragen zum Grad der Vernetzung




- Wie stark ist die Arbeit durch das digitale Tool technisch vernetzt?
- An welchen Stellen findet vernetzte Arbeit statt?
- Welche Prozesse laufen digital verknüpft ab?

Skala	Bewertung mittels Skalen	Aus der Praxis
	Keine Vernetzung – Stand-alone	Typische Beispiele: Spezialsoftware für einen bestimmten Arbeitsplatz, nicht vernetzte Maschine
	Nur innerhalb der jeweiligen Abteilung	Typische Beispiele: Spezialsoftware für die Zusammenarbeit in einer Abteilung, verkettete Maschinen und Anlagen
	Abteilungs-/standort-übergreifend	Typische Beispiele: ERP-Software: SAP, CRM-Systeme etc. Den Beschäftigten aus zwei verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens wurde erst durch ihre gleichzeitige Teilnahme an einem Betriebslandkarten-Workshop klar, dass sie mit ein und derselben Software arbeiteten. Dabei berichteten sie über sehr ähnliche Probleme mit der Software, was u. a. mit einer mangelnden Transparenz zwischen den Abteilungen zu tun hatte. Die eingesetzte Software hatte die Arbeitsprozesse von Abteilungen miteinander verbunden, die im täglichen Austausch keinen Kontakt miteinander haben.
	Mit externen Unternehmen (Kunden, Zulieferern oder Partnern)	Typische Beispiele: Logistik-Plattformen, E-Commerce-Lösungen, Software zur unternehmensübergreifenden Entwicklungsarbeit Die Vernetzung mit Kunden ist für Autozulieferer ein inzwischen gängiger Prozess. Dieser erstreckt sich beispielsweise auf bestimmte Logistik-Plattformen, mit denen die Prozesse zwischen Autohersteller und Autozulieferer abgestimmt werden (z. B. Behältermanagement). Für die Beschäftigten in den Logistik-Abteilungen der Autozulieferer bedeutet dies, dass sie es zum Teil mit über 30 verschiedenen webbasierten Portalen zu tun haben. Diese sind in der Bedienung oft nicht ausgereift oder selbst erklärend. Schulungen existieren nicht. Fehler der Beschäftigten werden jedoch über ein Lieferantenbewertungssystem gehandelt und können schwerwiegende Folgen haben.

Ausblick

Spezielle Fragen zum Grad der Vernetzung in nächster Zukunft

- An welchen Stellen wird es in der Abteilung eine stärkere Vernetzung durch digitale Technologien geben (in der Abteilung, mit anderen Abteilungen oder mit Externen)?

	Zunahme Grad der Vernetzung	Durch das Schließen von Schnittstellen in den bestehenden ERP-Systemen, Durch den Einsatz von RFID
	Abnahme Grad der Vernetzung	Vernetzung von Softwarelösungen hat sich nicht als sinnvoll erwiesen oder konnte noch nicht bewerkstelligt werden
	Keine Veränderung	

Anschließend geht es um eine Einschätzung der Frage, wie sehr die Arbeitsprozesse der Beschäftigten bereits durch den Einsatz der digitalen Technologien gesteuert werden. Beim „**Grad der Steuerung durch Technik**“ geht es aus Sicht der Beschäftigten um die Frage, ob bezogen auf das konkrete digitale Arbeitsmittel am Ende der Mensch oder die digitalen Technologien die jeweiligen Arbeitsprozesse steuern.

Warum nicht Automatisierungsgrad?

Zu Zeiten der Diskussion rund um das Computer Integrated Manufacturing (CIM) hätte man vom Automatisierungsgrad gesprochen. Heute geht es längst nicht mehr nur um die Automatisierung in der Fertigung, sondern um Digitalisierungsprojekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette – bis in die administrativen Bereiche, die in den bisherigen betrieblichen Beispielen besonders stark betroffen sind. Daher heißt die Dimension „Steuerung durch Technik“.

Künstliche Intelligenz und Automatisierung

Die Skala der Betriebslandkarte schaut bewusst bei der Wirkung der digitalen Technologien auf die menschlichen Arbeitsprozesse. Aus der Technikperspektive stellt sich unmittelbar die Frage, ob die digitalen Technologien vom Menschen immer wieder neu programmiert werden müssen oder ob sie schon in der Lage sind, sich selbstlernend eigenständig zu optimieren. Für die bisherigen betrieblichen Fragestellungen hat Letzteres noch keine Rolle gespielt.

In der Diskussion über die Vernetzung und die Steuerungsleistung der jeweils in einer Abteilung eingesetzten Tools entstehen viele Einsichten und Einblicke in die Rolle und Bedeutung digitaler Technologien für das Unternehmen, die Abteilung und die eigene Arbeit.

Die Beschäftigten sollen in der Produktion in einem MES-Programm (Hydra) Daten eingeben, um die Produktionssteuerung zu optimieren. Das Unternehmen nimmt die generierten Daten und Kennzahlen sehr ernst. In der Praxis erleben die Beschäftigten den Mangel an Eingabeterminals und die schlechte Stabilität der Software als großes Stresselement (Zeitdruck etc.).

In einem Unternehmen wurde die große Bandbreite und Vielfalt von über 50 Digitalisierungsprojekten sichtbar. Für die Beschäftigten führte dies zu hoher Mehrbelastung, weil die Projektarbeit als Zusatzaufgabe zu den normalen Arbeitsaufgaben hinzukam, ohne dass dafür ausreichende Kapazitäten geschaffen wurden. Vor allem wurde sichtbar, dass dieses Vorgehen auch disziplinarische Probleme mit sich brachte. Die Beschäftigten berichteten von einer inneren Zerrissenheit: Welchem Herren soll ich dienen? Dem Projekt- oder dem Bereichsleiter?

Die Workshops in den Betrieben machen deutlich, wie sehr die digitalen Technologien den Arbeitsalltag der Beschäftigten bestimmen. Allerdings wird sichtbar, dass die eigentlichen Möglichkeiten vielfach ungenutzt bleiben. Dies kann unterschiedliche Gründe haben: Schlechte

Einführungsprozesse (z. B. top down ohne ausreichende Erklärung des Nutzens), falscher Zuschnitt von Technologien, unausgereifte/schlecht an die betrieblichen Gegebenheiten angepasste Software oder nicht adäquate Nutzung aufgrund mangelnder Qualifikationen etc.

TECHNIK: GRAD DER STEUERUNG

Status Quo

Leitfragen zum Grad der Steuerung durch Technik




- Wie stark ist die Arbeit durch das Tool technisch vernetzt?
- An welchen Stellen findet vernetzte Arbeit statt?
- Welche Prozesse laufen digital verknüpft ab?

Skala	Bewertung mittels Skalen	Aus der Praxis
	Die Beschäftigten erhalten nur eine Entscheidungsunterstützung.	Typische Beispiele: Informations- und Auswertungsunterstützung von Software wie Excel oder SAP etc.
	Entscheidungsvorgabe/ Beschäftigte müssen sich an bestimmte Prozessschritte/ Lösungswege halten.	Typisches Beispiel: Workflows und Nutzerrechte in SAP etc. Die Festlegung von Eingabemasken erleben Beschäftigte immer wieder als Vorgaben, weil Abweichungen vom definierten Prozess nicht mehr möglich sind. Der Dialog zweier Abteilungsleiter über SAP förderte zutage, wie unterschiedlich die Erfahrungen mit ein und derselben Software in einem Unternehmen sein können: Der Service braucht mehr Flexibilität und kommt mit der Starrheit des Systems nicht zurecht. Der Vertrieb erlebt das System als Entlastung.
	Der Arbeitsprozess wird von der digitalen Technologie teilweise gesteuert.	Typisches Beispiel: Teilautomatisierte Fertigung Früher haben Konstrukteure eines Unternehmens die Auswirkungen von Veränderungen bei Produktparametern (z. B. neue Varianten eines Produktes) selbst in die technischen Zeichnungen eingearbeitet. Nunmehr gibt es hierfür eine spezielle Auslegungssoftware.
	Der Arbeitsprozess wird von der digitalen Technologie komplett gesteuert.	Typisches Beispiel: vollautomatisierte Montagelinien, vollautomatisierte Ersatzteilbeschaffung und Rechnungslegung. Aus der Praxis: Gerade in der Produktion rückt der Fokus von manuellen Tätigkeiten der Beschäftigten immer mehr in Richtung programmierte Fertigungsschritte, die automatisch ablaufen und vom Menschen nur noch überwacht werden.

Ausblick

Spezielle Fragen zum Grad der Steuerung durch Technik in nächster Zukunft

- Wie wird sich der Einsatz der vorhandenen digitalen Lösungen entwickeln? Welche Tätigkeiten werden in Zukunft noch stärker durch digitale Technologien übernommen? Wird es z. B. weitere Automatisierungsschritte in der Produktion geben?
- Werden die zukünftig eingesetzten Technologien die Entscheidungsspielräume der Beschäftigten weiter einschränken?

	Zunahme Grad der Steuerung	In der Arbeitsvorbereitung eines Unternehmens werden mehr und mehr Aufgaben durch Produktionsplanungssoftware gesteuert
	Abnahme Grad der Steuerung	An manchen Montagelinien hat sich die Vollautomatisierung als Nachteil erwiesen, wenn die Produktvarianz steigt. An einigen Stellen wird daher wieder mehr Handarbeit eingeführt
	Keine Veränderung	

Die auf Seite 18 genannten Faktoren werden von den Beschäftigten in den Workshops zum Ausdruck gebracht. Sie verweisen damit sehr deutlich auf die Auswirkungen auf ihre Arbeitssituation. Beispiele wie die folgenden zeigen, wie eng die Technikentwicklung und Digitalisierung im Betrieb mit der Arbeitssituation verknüpft sind. Genau an dieser Stelle setzt die dritte Dimension „Mensch & Arbeit“ der Betriebslandkarten-Workshops an.

Zusammenwirken von Vernetzung und Steuerung durch Technik

Das Zusammenwirken von Steuerung und Vernetzung der Arbeitsprozesse durch digitale Technologien über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg rückt immer weiter in den Vordergrund und zeigt an einigen Stellen den deutlichen Fortschritt der Entwicklung. So eröffnet beispielsweise die Vernetzung von Konstruktion und Fertigung bislang ungenutzte Potenziale der Automatisierung von Fertigungsprozessen. Dabei verlieren einige Prozessschritte – wie z. B. die Arbeitsvorbereitung – in Zukunft an Bedeutung. Durch digitalisierte Logistik entfallen viele Tätigkeiten in den administrativen Bereichen.

3 Mensch und Arbeit: Auswirkungen der digitalen Technologien

Insbesondere die Einblicke in die relevanten Steuerungsleistungen der jeweiligen digitalen Technologie öffnet vielen Beschäftigten die Augen und regt zum Nachdenken über die eigene Arbeit an: Wie hat sich die eigene Tätigkeit durch digitale Technologien verändert? Habe ich mehr oder nur noch geringen Einfluss auf die Prozesse? Welche neuen Qualifikationen waren/sind erforderlich? Wie verschieben sich die Arbeitsanforderungen?

Die Bewertung der Arbeitssituation ist in drei Kategorien unterteilt:

- Beschäftigung
- Qualifikationsanforderungen
- Arbeitsbedingungen

Für diese drei Kategorien gibt es jeweils ein passendes Symbol, das – je nach Einschätzung/Bewertung durch die Workshop-Teilnehmer – mit unterschiedlichen Farben markiert wird. Die Leitfragen zur Bewertung der Arbeitssituation der Beschäftigten und die gemeinsame Diskussion sowie die Zuordnung der Farbsymbolik werden im Folgenden erklärt.







MENSCH & ARBEIT: BESCHÄFTIGUNG

Leitragen zur Beschäftigungsentwicklung

- Wie hat sich die Zahl der Beschäftigten in den letzten 5 Jahren verändert?
- Welche Ursachen der Unternehmensentwicklung (Umsatzentwicklung, Auslastung, wirtschaftliche Probleme, Digitalisierung, Rationalisierung etc.) sind hierfür anzuführen?
- Inwiefern sind die Ursachen für die Beschäftigungsentwicklung vor allem in der Digitalisierung begründet?
- Hat sich das Arbeitsvolumen durch Digitalisierungsschritte geändert?
- Genügt die Personaldecke den Anforderungen?
- Wie hat sich die Stammebelegschaft im Vergleich zu anderen Beschäftigungsverhältnissen (Leiharbeit, Werkverträge, Dienstverträge, Aushilfen) entwickelt?

Status Quo

Symbol	Bewertung	Aus der Praxis
	Die Beschäftigungsentwicklung war in den letzten 5 Jahren positiv.	Manchmal ist ein Teil des Beschäftigungsaufbaus auf den gestiegenen Personalbedarf in der Einführungsphase neuer Technologien zurückzuführen. Es ist frühzeitig zu hinterfragen, ob das von Dauer sein wird.
	Die Beschäftigungsentwicklung war in den letzten 5 Jahren negativ.	Ein Produktkonfigurator wird eingeführt, der Kunde stellt sich online sein individuelles Produkt zusammen und erhält auf Mausklick direkt seinen Liefertermin: Welche Auswirkungen hat dies auf einzelne Abteilungen wie z. B. den Vertriebsinnendienst oder die Arbeitsvorbereitung? Sind Tätigkeiten oder ganze Arbeitsplätze entfallen?
	Gegenläufige Beschäftigungsentwicklung: sowohl Aufbau als auch Abbau von Beschäftigung.	Das Beschäftigungswachstum entsteht aus einer für das Unternehmen positiven Marktentwicklung. Der Beschäftigungsabbau in der Abteilung ist auf Digitalisierungsmaßnahmen zurückzuführen. Möglicherweise müssen die Arbeitsplätze nicht verloren gehen, wenn die betroffenen Beschäftigten den Arbeitsbereich wechseln können. Wie müssen sie darauf vorbereitet werden?
	Die Beschäftigung hat sich in den letzten 5 Jahren nicht verändert.	Wenn sich die absolute Zahl der Beschäftigten nicht verändert hat, sollte der Betriebsrat im Blick haben: Gibt es z. B. eine Zunahme prekärer Beschäftigung, um eine knappe Personalausstattung abzufangen? Wie sieht die demografische Entwicklung in der Abteilung aus?

Ausblick



In einem zweiten Schritt wird die erwartete Beschäftigungsentwicklung in den nächsten 5 Jahren abgefragt und mit Pfeilsymbolen dargestellt. Hierbei sind vielfältige Faktoren zu betrachten, wie z. B. Marktänderungen, Investitionen in digitale Technologien oder Änderungen im Kundenverhalten.



Ein im Zusammenhang mit der Digitalisierung als besonders wichtig empfundenes Thema ist die Qualifizierung. Auch Betriebsräte messen dem Thema eine hohe Bedeutung bei, wenn es um die zukünftige Entwicklung in ihrem Betrieb geht. Im Rahmen der Betriebs-

landkarten-Workshops ist dabei von besonderem Interesse, wie sich die **Qualifikationsanforderungen** entwickeln.

Es stellt sich die Frage, ob menschliche Arbeit eine Auf- oder Abwertung im Zusammenhang mit dem zunehmenden Einsatz digitaler Technologien im Betrieb erfährt. Eine generelle Abwertung der Anforderungen an menschliche Arbeit (also nicht im Sinne von weniger oft gebraucht, sondern vor allem im Sinne geringerer Anforderungen) ist für betroffene Beschäftigte und ihre Berufs- und Einkommensperspektiven fatal.





In der Symbolik der Betriebslandkarte werden die Einschätzungen in unterschiedlichen Farben abgebildet. Steht also das Symbol der Qualifikationsanforderungen auf Grün, bedeutet dies, dass es durch Digitalisierungsschritte in der Abteilung zu neuen und komplexeren Anforderungen kommt. Damit ist explizit nicht die Einschätzung verbunden, dass alle Beschäftigten ausreichend qualifiziert sind. Und umgekehrt. Steht das Symbol auf Rot, nehmen die Qualifikationsanforderungen ab. Diese Frage wird gesondert thematisiert und diskutiert. Sie spielt vor allem bei der Ableitung von Handlungsanforderungen eine gewichtige Rolle.

MENSCH & ARBEIT: QUALIFIKATIONSANFORDERUNGEN

Leitfragen zu den Qualifikationsanforderungen

- Wie haben sich die bisherigen Anforderungen durch den Einsatz digitaler Technologien geändert? Werden vermehrt IT-Kompetenzen in der Abteilung benötigt? Wenn ja, welche?
- Hat insgesamt die Zahl verschiedener Tätigkeiten zugenommen? Müssen mehr koordinierende Tätigkeiten erbracht werden? Gewinnt z. B. Projektarbeit an Bedeutung?
- Haben die Beschäftigten nun mehr Kontakt zu anderen Abteilungen? Haben Beschäftigte, auch über Software, nun direkten Kontakt zu Kunden, Zulieferern oder Dienstleistern?
- Sind die Beschäftigten ausreichend auf ihre Aufgaben vorbereitet?
- Werden die Veränderungen einer Arbeitsaufgabe in den Eingruppierungen berücksichtigt?

Status Quo

Symbol	Bewertung	Aus der Praxis
	<p>Die Qualifikationsanforderungen sind in den letzten 5 Jahren gestiegen.</p> <p>VORSICHT: Dies bedeutet nicht, dass die Beschäftigten dies immer als positiv erleben. Gerade dann nicht, wenn keine passenden Qualifizierungsangebote absehbar sind.</p>	<p>Durch den Wegfall ständig wiederkehrender Aufgaben im Rahmen von Digitalisierungsprozessen erleben Beschäftigte oft eine Verschiebung von Arbeitsanforderungen in völlig neue Bereiche: Weil wesentliche Vertriebsaufgaben von einem Produktkonfigurator übernommen werden, wird aus dem Vertriebsmitarbeiter, der seinem Kunden früher Großserien angeboten hat, nunmehr ein Anwendungsberater.</p> <p>Im Einkauf eines Unternehmens kommt es durch ein E-Procurement-System (elektronisches Vergabesystem) zur Entlastung von Aufgaben. Auf der anderen Seite entstehen komplexe Aufgaben in der Lieferantenentwicklung. Die Entlastung der Beschäftigten hängt unmittelbar mit der Digitalisierung zusammen. Die Anreicherung von komplexen Aufgaben geht einher mit der strategischen Entwicklung des Unternehmens.</p>
	<p>Die Qualifikationsanforderungen sind in den letzten 5 Jahren gesunken.</p>	<p>Eine Produktionsplanungssoftware steuert die Produktion nahezu selbständig und berücksichtigt dabei Lieferzeiten der Teile, Krankheitsfälle in der Logistik und aktuelle Kundenwünsche. Einerseits eine Erleichterung für die Arbeit der Meister. Andererseits wird ihre Erfahrung und Kompetenz weniger als bisher nachgefragt.</p>
	<p>Es gab in den letzten 5 Jahren sowohl einen Anstieg als auch ein Absinken der Qualifikationsanforderungen.</p>	<p>In einer Produktionslinie übernimmt ein Roboter alle Verdrahtungs- und Prüfarbeiten, diese Kompetenzen werden nun an der Linie nicht mehr benötigt. Andererseits müssen die Linienverantwortlichen nun Wartungen und leichte Störungen selbst bearbeiten sowie in Projekten mitarbeiten, in denen es um die Industrialisierung neuer Produkte geht.</p>
	<p>Die Qualifikationsanforderungen haben sich in den letzten 5 Jahren nicht geändert.</p>	<p>Vorsicht – nicht übersehen: Nicht immer liegen die zukünftigen Qualifizierungsanforderungen klar auf der Hand. Dann stellt sich die Frage: Wie erhebt das Unternehmen zukünftige Anforderungen und wie bereitet es die Beschäftigten darauf vor?</p>

Ausblick



In einem zweiten Schritt wird die für die nächsten 5 Jahre erwartete Veränderung der Qualifikationsanforderungen abgefragt und mit Pfeilsymbolen dargestellt. Hierbei sind vielfältige Faktoren zu betrachten, wie z. B. neue Technologien, Aufbau neuer Geschäftsmodelle oder vermehrte Direktkontakte zu Externen, wie Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern.

EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Es zeigt sich in vielen Betrieben, dass zukünftige Qualifikationsanforderungen schwer zu fassen sind. Jenseits traditioneller Berufsbilder und bewährter Weiterbildungen werden interkulturelle Kompetenzen, Teamfähigkeit, Selbstorganisation und Problemlösungskompetenzen wichtiger. Diese Kompetenzanforderungen werden leicht übersehen (oder stillschweigend vorausgesetzt) und sind daher nicht oft genug Gegenstand von Qualifizierung.

Das Thema Arbeitsbedingungen ist bewusst als breites Suchfeld angelegt. Über die Leitfragen bilden sich in der Diskussion Schwerpunkte heraus, die sowohl die Wirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsbedingungen beschreiben wie auch generelle Wahrnehmungen der Beschäftigten einfangen.

MENSCH & ARBEIT: ARBEITSBEDINGUNGEN

Leitfragen zu den Arbeitsbedingungen

Thema Belastung:

- Wie haben sich die physischen Belastungssituationen der Beschäftigten in den letzten 5 Jahren bis heute entwickelt? Wie sieht es aus mit Belastungen durch Hitze, Kälte, Staub, Gerüche, Gifteinwirkung, Gefahren? Wird körperliche Überlastung wenn möglich vermieden? Tragen digitale Assistenzsysteme auch zur Entlastung bei?
- Wie haben sich die psychischen Belastungssituationen der Beschäftigten in den letzten 5 Jahren entwickelt? Welche strukturellen Probleme gibt es, die den Beschäftigten zu schaffen machen (z. B. genereller Zeit- und Termindruck, nicht funktionierende Arbeitsabläufe)?
- Welche Auswirkungen hat dabei die Digitalisierung (z. B. nicht funktionierende Software als Belastungsfaktor)? Fühlen sich die Beschäftigten durch Software zunehmend überwacht? Gibt es Beschäftigte, die Ängste in Bezug auf die Nutzung von Software haben?
- Wie reagieren die Führungskräfte auf die (anhaltende) Überlastung der Beschäftigten? Gibt es eine besondere Belastung einiger Kompetenzträger? Gibt es weniger belastbare Beschäftigte?





Thema Arbeitszeit:

- Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Arbeitszeit (z. B. ständige Erreichbarkeit durch mobile Endgeräte)?
- Wie autonom können die Beschäftigten ihre Arbeitszeit planen? Passt die Regelarbeitszeit zu den Bedürfnissen der Beschäftigten? Reicht die Arbeitszeit zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben?
- Findet ein Teil der Arbeit auch außerhalb des Betriebes statt (Home-Office, mobiles Arbeiten, Montage)?

Thema Ergonomie:

- Gibt es Digitalisierungsschritte oder digitale Tools, die zur Entlastung führen (z. B. Roboter für schwere Arbeiten)?
- Gibt es Belastungen durch schlechte Ergonomie bei bestimmten Software-Tools?

Status Quo

Symbol	Bewertung	Aus der Praxis
	Die Arbeitsbedingungen haben sich in den letzten 5 Jahren verbessert.	Monteure erhalten über Bildschirme alle notwendigen Informationen und müssen sich diese nicht mehr in verschiedenen Abteilungen zusammensuchen. Hinweise zu häufigen Fehlern werden eingespielt, so kommt mehr Ruhe in die Produktion.
	Die Arbeitsbedingungen haben sich in den letzten 5 Jahren verschlechtert.	Digitalisierungs- und Veränderungsprojekte sollen „on top“ neben dem Tagesgeschäft erledigt werden. Die Beschäftigten haben den Eindruck, dies nicht leisten zu können. Das ist insbesondere ein Problem der Angestelltenbereiche. Erschwerend kommt hinzu, dass genau dort die Leistungsbemessung und -bewertung oft nicht ausreichend entwickelt sind, sodass es keine Alarmsysteme für Überlastung gibt. In vielen Bereichen gibt es bei Beschäftigten durchaus die Sorge, dass Routinetätigkeiten wegfallen könnten oder sie durch die Möglichkeiten der Datenauswertung einer vermehrten Kontrolle unterzogen werden könnten.
	Teils haben sich die Arbeitsbedingungen verbessert, teils verschlechtert.	An einer Anlage sind einige Fertigungsschritte automatisiert und rationalisiert worden. Dies hat körperliche Belastungen minimiert. Gleichzeitig wurde eine Mehrmaschinenbedienung eingeführt, die die Beschäftigten unter Stress setzt.
	Die Arbeitsbedingungen haben sich in den letzten 5 Jahren nicht verändert.	

Ausblick



In einem zweiten Schritt wird die erwartete Wirkung auf Arbeitsbedingungen in den nächsten 5 Jahren abgefragt und mit Pfeilsymbolen dargestellt. Hierbei sind vielfältige Faktoren zu betrachten, wie z. B. Investitionen in Vorrichtungen, neue Fertigungsverfahren, zunehmende Auslandsreisen, aber auch älter werdende Belegschaften.



Aufbereitung der Ergebnisse des Betriebslandkarten-Prozesses: Auf die Interpretation kommt es an

Die Zusammenfassung der Ergebnisse erfolgt in mehreren Schritten. Zunächst müssen die Workshops anschaulich dokumentiert werden, sodass die Schilderungen der Beschäftigten gut ersichtlich sind. Dies kann in Form einer guten Foto-Dokumentation oder besser noch durch eine Abschrift des Kartenmaterials geschehen.

Die grafische Aufbereitung der im Workshop vergebenen Symbolbewertungen erfolgt bislang auf einer PowerPoint-Folie. Nach Abteilungen gegliedert, soll diese dem Betrachter eine rasche Orientierung und einen guten Überblick ermöglichen.

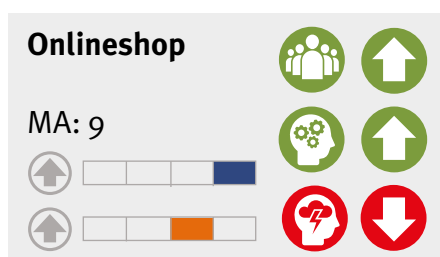
Die für die Darstellung der Betriebslandkarte verwendeten Symbole zur Einschätzung von „Mensch und Arbeit“ werden aus den Dokumentationen der Workshops direkt übertragen. Wenn in einem Unter-

nehmensbereich verschiedene digitale Tools oder Softwaresysteme im Einsatz sind, erfolgt die Wertung in der Technikskaala zur Einschätzung des Vernetzungs- und Steuerungsgrades nach der höchsten Ausprägung, die in der Abteilung zu finden ist.

Es hat sich als hilfreich erwiesen, die abteilungsbezogenen Schilderungen der Beschäftigten zusätzlich auf einer eigenen erläuternden PowerPoint Seite darzustellen. Diese beinhaltet die Begründungen für die Wahl der Symbolik sowie die Einordnung des Geschilderten in die Unternehmenssituation, die Entwicklung der Digitalisierung in der Abteilung und deren Auswirkungen auf die Arbeitssituation. Damit lässt sich letztlich eine Art „Abteilungsgeschichte“ erzählen, die gut an die Belegschaft oder die Unternehmensleitung kommuniziert werden kann.

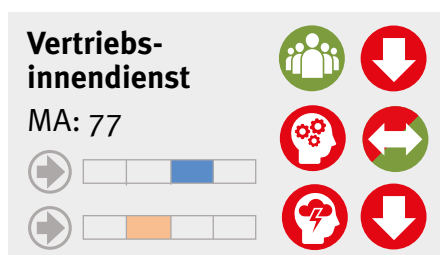
Praxisbeispiel: Aufbau eines Online-Shops und die Folgen für den Betrieb

Perspektive Abteilung Online-Shop



Der Onlineshop hat eine direkte digitalen Vernetzung mit den Kunden zur Folge. Bestellungen werden nun elektronisch ausgelöst. Sein Aufbau hat zu einer positiven Beschäftigungsentwicklung geführt. . Qualifikationsanforderungen steigen aufgrund der dynamischen Entwicklung ständig . Hohe Arbeitsbelastung für die Beschäftigten sind auch unabhängig von der stressigen Einführungsphase aufgrund zunehmender Arbeitsverdichtung dauerhaft zu beobachten . Die Beschäftigten realisieren, dass ein großer Teil ihrer Belastung daher rührt, dass ihnen das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Vertriebsinnendienst fehlen.

Perspektive Abteilung Vertriebsinnendienst



Mit dem zunehmenden Ausbau des Online-Shops mit dahinter liegendem Produktkonfigurator sind Aufgaben im Innendienst entfallen. Dieser Prozess geht in Zukunft weiter. Gleichzeitig entstehen im Bereich der Kundenberatung neue Qualifikationsanforderungen . Dennoch haben die Beschäftigten große Sorge vor einem Arbeitsplatzverlust – das belastet sie .

Dieser Schritt ist von Bedeutung, weil die Symbolik zwar auf den ersten Blick selbsterklärend ist. Andererseits ist es wichtig, die Vielzahl der in den Workshops erzählten „Geschichten“ systematisch festzuhalten, ggf. mit zusätzlich eingeholten Meinungen aus der Belegschaft zu ergänzen, um über die Bewertungen mit den betrieblichen Akteuren ins Gespräch zu kommen. Zum einen können dann auch diejenigen die Betriebslandkarte verstehen und nutzen, die nicht an den Workshops teilgenommen haben. Zum anderen ist diese Form der Differenziertheit unerlässlich für den betrieblichen Diskussionsprozess, sonst verliert dieser an Glaubwürdigkeit.

Digitale Landkarte in Arbeit

Im Rahmen des Projekts „Arbeit 2020 in NRW“ wird derzeit eine digitale Version der „Betriebslandkarte“ entwickelt, die den Dialog- und Dokumentationsprozess unterstützen und bei der regelmäßigen Aktualisierung helfen soll. Denn die technologische Entwicklung bleibt nicht stehen. Auch die Auswirkungen auf die Arbeit werden sich immer wieder neu verändern. Die Betriebslandkarte sollte daher immer auf dem aktuellsten Stand gehalten werden. Das derzeit in der Entwicklung befindliche Unterstützungstool zur Erarbeitung einer Betriebslandkarte wird diese Aktualisierung deutlich erleichtern.



Vertiefung und Auswertung des Betriebslandkarten-Prozesses

Zum Abschluss des Betriebslandkarten-Prozesses werden alle Erkenntnisse im Betriebsrats- und/oder Steuerungsgremium ausgewertet. Dabei werden die Eindrücke und Erkenntnisse aus den Bestandsaufnahmen-Workshops, den Fachgesprächen bzw. Workshops mit Unternehmensleitung und Management zum Thema Strategie und Digitalisierungsprojekte sowie dem Betriebslandkarten-Prozess einbezogen. Die genannten Prozessschritte weisen mit Blick auf Vorgehen, Methoden und Ergebnisse in den einzelnen Unternehmen doch eine hohe Individualität auf, sodass an dieser Stelle vor allem Leitfragen mit Blick auf die Auswertung der Betriebslandkarten-Workshops im engeren Sinne benannt werden.

Ein erster Schritt ist die **vergleichende Betrachtung** der Wahrnehmungen und Bewertungen der Beschäftigten zu den Dimensionen „Technik“ sowie „Mensch und Arbeit“:

- Wie war die Beschäftigungsentwicklung in der Vergangenheit? Wie wird sie für die Zukunft eingeschätzt? Welchen Anteil daran hatte der Faktor Digitalisierung? Oder dominieren andere Ursachen: Unternehmenswachstum, Marktumwälzungen, Wettbewerbsdruck oder Auslastungsprobleme und Fragen der globalen Standortpolitik?
- Wie haben sich die Qualifikationsanforderungen verändert? Was wird für die Zukunft erwartet? In welchen Bereichen verlieren bislang von den Beschäftigten erbrachte Tätigkeiten durch Digitalisierung an Bedeutung? Bei welchen Aufgaben ist ein Anstieg der Anforderungen zu beobachten? Gibt es Qualifikationsmaßnahmen, die neue Anforderungen angemessen aufgreifen und vermitteln?
- Wie hat sich das Thema Belastung durch Digitalisierung verändert? Lässt sich ein Zusammenhang mit dem Thema Digitalisierung herstellen? Oftmals bergen Digitalisierungsprojekte in Unternehmen insbesondere dann hohe Belastungsrisiken,

wenn die dafür notwendigen Personalressourcen nicht bereitgestellt werden.

Die Skalenbewertungen über Vernetzung und Steuerung durch Technik sollen Anhaltspunkte über den **Fortschritt der Digitalisierung** im Unternehmen bieten:

- Was lässt sich über den Vernetzungsgrad im Unternehmen sagen? Gibt es Bereiche, die besonders stark miteinander vernetzt sind? Wo fehlt die Vernetzung? Welche Bereiche sind insbesondere mit Externen vernetzt? Gibt es weitere Schritte zur abteilungsübergreifenden Vernetzung? Wie verändert das die organisatorischen Abläufe und die Arbeit der Beschäftigten? Passt dies zu den strategischen Unternehmenszielen?
- Wie sehr wird die Arbeit in den verschiedenen Abteilungen von einer dominanten Technik gesteuert? Wie erleben dies die Beschäftigten? Sind sie aus ihrer Sicht durch die Technologien zu sehr in ihren Entscheidungsspielräumen eingeschränkt? Was macht dies mit den Arbeitsabläufen, Arbeitsinhalten und dem Arbeitsvolumen in den betroffenen Bereichen?

Neben den Kernfragen zur Betriebslandkarte stellen sich dem Betriebsrat jedoch auch generelle Fragen, die den **Prozess der Erarbeitung und Zusammenstellung der Landkarte** selbst betreffen. Sie können ihm helfen, die Ergebnisse mit Blick auf das eigene Handeln zu sortieren.

- Was hat das Betriebsratsgremium durch den Prozess neu erfahren? Neue Aspekte oder bekannte Aspekte in neuem Licht? Was sind die wesentlichen Eindrücke der Betriebsratsmitglieder aus dem Betriebslandkarten-Prozess? Welche Abteilungen waren eher blinde Flecken?
- Wie war die Beteiligung der Beschäftigten? Wie haben sie die Workshops empfunden? Wieviel

Antrieb zur Erarbeitung von Verbesserungs- und Gestaltungsvorschlägen und letztlich Veränderungsbereitschaft war erkennbar? Oder wurde vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens oder des betrachteten Standortes (z. B. Verlagerungsankündigungen, Auslastungsprobleme) Resignation spürbar, die der Betriebsrat aufgreifen muss?

Nach der Auswertung und Diskussion des Landkartenbildes geht es vor allem darum zu sortieren, in welchen Bereichen oder zu welchen Themen sich **Gestaltungsbedarfe** für den Betriebsrat ergeben und welche prioritär anzugehen sind. Dazu dienen folgende Leitfragen:

- Welche Handlungsfelder sieht das Gremium vor dem Hintergrund der Workshop-Ergebnisse auf den ersten Blick? Handlungsfelder können dabei Themenstellungen wie Qualifizierung, Datenschutz, psychische Belastungen etc. sein, die mehrere Bereiche betreffen oder auch abteilungsbezogene Maßnahmen (z. B. Überlastung einer Abteilung mit Digitalisierungsprojekten, Wegfall bestimmter Tätigkeiten in einer Abteilung wegen Digitalisierung, Anstieg der Qualifizierungsbedarfe durch die Einführung einer neuen Software ohne ausreichenden Raum und Zeit für Qualifizierung).
- Erweisen sich einzelne Abteilungen oder Themen bereits offenkundig als besonders dringendes Handlungsfeld? Immer wieder werden während der Workshops Themenstellungen und Handlungsfelder offenkundig, die über das eigentliche Digitalisierungsthema hinaus weisen.

Jetzt kommt es darauf an, eine **Sortierung der ersten Eindrücke** vorzunehmen. Auf diese Weise kann der Betriebsrat:

- Besser einschätzen, was auf die Beschäftigten zukommt, und daher frühzeitigen (re)agieren
- Neue Gestaltungsthemen finden und bekannte Themen besser einordnen



- Im Betriebsrat punktgenauer agieren und dabei eine bessere Arbeitsteilung im Gremium finden
- Eine gute Grundlage für Gespräche mit der Unternehmensleitung entwickeln

Die nachstehende Tabelle hilft, die vorgefundenen **Gestaltungsfragen zu sortieren**: Was ist Digitalisierung im Betrieb? Was ist jenseits von Digitalisierung ein Thema? Welche Themen sind abteilungspezifisch? Welche Themen sind für das ganze Unternehmen wichtig? Wie sind Themen zu gewichten und zu behandeln?

THEMEN		
AUSLÖSER	unternehmensweit	abteilungsspezifisch
Digitalisierung	<p>Hier bietet es sich an, einheitliche Lösungs- oder Gestaltungsansätze für die Digitalisierung zu entwickeln.</p> <p>Beispiel: Umgang mit Digitalisierungsprojekten Statt dessen: Art und Weise der Information und Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten, Einrichtung eines paritätisch besetzten Steuerungskreises etc.</p>	<p>Hier ist eine abteilungsspezifische Entwicklung von Lösungs- oder Gestaltungsansätzen für die Digitalisierung vonnöten.</p> <p>Beispiele: Umgang mit einem spezifischen Digitalisierungsprojekt, Verbesserung der Arbeitsbedingungen an einer bestimmten Maschine, Verbesserung der Eingabemaske eines Softwaretools für bestimmte Zwecke.</p>
Allgemeine Unternehmensentwicklung	<p>Der Betriebsrat muss entscheiden, ob er Themen, die in dieses Feld einsortiert werden, behandeln möchte.</p> <p>Beispiele: Fragen der Unternehmensentwicklung, die im Kontext stehen mit Qualifizierungsfragen, der Unternehmenskultur, Auslastungsfragen, Umbruchprozessen (E-Mobility) oder Standortkonflikten.</p>	<p>An den Stellen, wo bestimmte Probleme nur vereinzelt in Abteilungen auftreten, können ggf. schnell sinnvolle Lösungsansätze gefunden werden. Wenn dem so ist, lohnt sich eine rasche Initiative des Betriebsrates umso mehr.</p> <p>Beispiele: Probleme mit einer Führungskraft, spezifische Qualifizierungsdefizite.</p>

Für alle Themen, die der Betriebsrat als wichtige Handlungsfelder identifiziert hat, stellt sich als Erstes folgende Frage: **Sind ausreichend Informationen vorhanden, um konkrete Handlungsansätze und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln oder wäre es wichtig, in bestimmten Abteilungen oder zu bestimmten Themen noch mehr Informationen zu sammeln oder zu vertiefen?** Dies kann ratsam sein, wenn in

einem der Workshops z. B. das Thema psychische Belastung benannt wurde und in den Zusammenhang mit der Digitalisierung gestellt wurde. Dann ist es sinnvoll, genauer zu hinterfragen: Wann kommt das vor? Was sind strukturelle Probleme in der Abteilung (z. B. Digitalisierungsprojekte als nicht zu bewältigende Zusatzaufgabe, falsche Abläufe, strukturelle Qualifikationsdefizite)?

„Von Rot zu Grün“: Ziel einer gemeinsamen Weiterbearbeitung der Betriebslandkarte

Der vom Betriebsrat geäußerte Eindruck einer allgemeinen Überlastung in einem Bereich des Unternehmens wird durch die Workshops abteilungsspezifisch konkretisiert: In der einen Abteilung führt der Umgang mit der Schichtplanung bei einzelnen Beschäftigten zu Stress. In einer anderen Abteilung ist es die Vielzahl an IT-Projekten, die durch die Abteilung neben der alltäglichen Arbeit bewältigt werden muss. Ausgelöst durch diese Konkretisierung können Unternehmensleitung und Betriebsrat gezielt Maßnahmen entwickeln, um in beiden Abteilungen gemeinsam das Belastungssymbol in der Betriebslandkarte von „Rot auf Grün“ zu stellen. Über eine Befragung zum Thema Belastungen im Vertrieb konnten so wertvolle Hinweise für eine Betriebsratsinitiative erarbeitet werden. Gemeinsam mit den Beschäftigten wurden Handlungsvorschläge entwickelt, die durch eine Zukunftsvereinbarung mit der Unternehmensleitung zu einem gemeinsam getragenen Programm wurden.

Wenn der Betriebsrat aus diesen und ähnlichen Gründen die Einschätzung hat, dass an einigen Stellen mehr Informationen nötig sind, bietet sich eine weitergehende beteiligungsorientierte Vertiefung der Analyse an. Je nachdem, welche Informationen eingeholt werden müssen, können unterschiedliche Beteiligungsformen gewählt werden:

→ In Workshops können einzelne Aspekte gezielt mit einer Auswahl von betrieblichen Experten di-

rekt besprochen und inhaltlich vertieft werden. So können direkt mit den betroffenen Beschäftigten eigene Handlungsansätze entwickelt werden.

→ Im Rahmen von zusätzlichen Befragungen können die Workshop-Ergebnisse, die bisher auf der Einschätzung von wenigen Beschäftigten beruhen, durch eine Beteiligung weiterer Beschäftigter einer Abteilung oder des Betriebes neue Facetten hinzufügen bzw. diese auf eine breitere Basis stellen.

„Das ist doch nur eine Einzelmeinung“: Zur Gültigkeit der Ergebnisse des Betriebslandkartenprozesses

Vielfach wird in den Unternehmen oder von Interessierten gefragt, ob denn der Betriebslandkarten-Prozess valide genug sei, um daraus tatsächlich gültige und zuverlässige Aussagen abzuleiten. Dazu sei Folgendes angemerkt: Es geht in diesem Prozess nicht um eine exakte Messung quantifizierbarer Fakten. Es geht vielmehr um eine breite Beteiligung der Beschäftigten und ihre Wahrnehmungen. Das soll helfen, sowohl die Arbeit mit den digitalen Technologien für die Beschäftigten besser zu machen, als auch den Betrieb selbst besser aufzustellen. Dafür sind alle Anmerkungen eines jeden Beschäftigten relevant, weil sie einen Einblick geben in die tatsächlichen Wahrnehmungen und Erfahrungen der Beschäftigten verschiedener Abteilungen. Wer einmal erlebt hat, wie Beschäftigte sich auf die Workshops vorbereiten, sich erst vorsichtig tastend, dann immer selbstbewusster äußern und am Ende anmerken: „Endlich werde ich einmal gefragt!“, oder: „Es wird mir zugehört!“, der wird dies nicht mehr in Frage stellen, sondern den Wert dieses abteilungsübergreifend durchgeführten Dialoges erkennen.

TIPP

Die Entwicklung von eigenen Gestaltungsansätzen oder Verbesserungsvorschlägen kann mit einer vertiefenden Beteiligung gut verknüpft werden oder gesondert vom Betriebsratsgremium in Angriff genommen werden.



Fazit

Mit Hilfe der Betriebslandkarten-Methodik ist es in den bislang beteiligten Betrieben gelungen, die Auswirkungen des Einsatzes aktueller digitaler Technologien in der alltäglichen Arbeitssituation wie auch die daraus in Zukunft entstehenden Anforderungen an die Beschäftigten sichtbar zu machen. Die Ergebnisse dieses beteiligungsorientierten Dialogprozesses können vom Betriebsrat gut aufgegriffen werden, da die „Verortung“ von spezifischen Problemen und Gestaltungsanforderungen in einzelnen Abteilungen eines Betriebes die Entwicklung konkreter Gestaltungsvorschläge vereinfacht.

Die Digitalisierung trifft in allen Unternehmen auf eine unterschiedliche Ausgangssituation. Die Einordnung der Bedeutung und Rolle der Digitalisierung im Unternehmen in das Bild der Unternehmensleitung über zukünftige strategische Herausforderungen machen gerade abteilungsübergreifende Veränderungsbedarfe deutlich. Für Unternehmensleitungen ergeben sich hilfreiche Hinweise, um die Wahrnehmung der Unternehmenspolitik und -steuerung in der Belegschaft besser einschätzen zu können und mit den Unternehmenszielen und Strategie abzugleichen: Sind diese in der Belegschaft angekommen und werden sie verstanden und geteilt? Vielfach wird deutlich, dass es nicht nur um die Akzeptanz einer bereits gesetzten Digitalisierungsstrategie geht, sondern um das Finden gemeinsamer Lösungen bereits im Entwicklungsprozess digitaler Anwendungen. Dieser Nutzen kann vielfach eine Brücke sein, um in einen gemeinsamen Dialog zu kommen, um die Defizite im Betrieb, die die Landkarte aufgedeckt hat, gemeinsam zu bearbeiten.

Die im Zuge des Prozesses gewonnenen Eindrücke und Erkenntnisse sind jedoch in erster Linie eine gute Grundlage für eine vorausschauende Betriebsratsarbeit, mit der der Betriebsrat anstehende Veränderungen rechtzeitig angehen und aktiv mitgestalten kann. Durch die Beteiligung der Beschäftigten kann er ihre Perspektiven, Befürchtungen, Wünsche und Ideen in

einen auf die Zukunft gerichteten Gestaltungsprozess einbringen. Auf diese Weise bekommt die Betriebsratsarbeit sowohl ein gutes inhaltliches Fundament wie auch eine an den Belangen der Belegschaft ausgerichtete Zielorientierung. Das verhilft dem Betriebsrat zu mehr Sachkompetenz und Handlungssicherheit. Im Diskussionsprozess mit der Unternehmensleitung führt dies letztlich zu einem Dialog auf Augenhöhe.

Mit der Betriebslandkarte haben Betriebsräte auf ganz unterschiedlichen Ebenen Wirkung erzielt. Im Fokus standen dabei Themen wie Unternehmenskultur, Führung, Qualifizierung und Weiterbildung, Personalplanung und -entwicklung, Arbeitszeit, Gesundheitsmanagement bis hin zum Projektmanagement von Digitalisierungsprojekten. In einer ganzen Reihe von Betrieben im Projekt Arbeit 2020 wurden zu den betriebspezifischen Gestaltungsanforderungen von den Betriebsparteien sogenannte Zukunftsvereinbarungen unterzeichnet. Inhalte der Zukunftsvereinbarungen konzentrierten sich auf Verabredungen zur zukünftigen Vorgehensweise und zu Prozessverbesserungen (z. B. Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, Durchführung von Personalbedarfsanalysen in den verschiedenen Unternehmensbereichen, Einführung von „Projektsteckbriefen“ mit Themen, Zielen, Beteiligten, Auswirkungen von Digitalisierungsprojekten auf Beschäftigte etc.). Aber auch konkrete Zielabreden wie etwa die Erhöhung der Ausbildungsquote oder die erstmalige Einstellung von Auszubildenden in einem bestimmten Bereich wurden getroffen.

All diese Verabredungen sind eine gute und wichtige Grundlage für die zukünftige Betriebsratsarbeit und haben vor allem das Ziel, dass alle Beteiligten – Betriebsrat, Beschäftigte, Führungskräfte, gewerkschaftliche Hauptamtliche – nachhaltig an der Verbesserung der identifizierten Probleme arbeiten und auch weiterhin Schritt für Schritt gemeinsame Lösungen für gute Arbeitsbedingungen und einen sinnvollen Einsatz neuer Technologien finden.

Die Ansprechpartner und das Projektteam

IG Metall NRW



Gabi Schilling (Projektleitung)
 Telefon 0211 45484-152
 gabi.schilling@igmetall.de



Reinhard Röhrig
 Telefon 0211 45484-104
 reinhard.roehrig@igmetall.de



Wolfgang Nettelstroth
 Telefon 0211 45484-127
 wolfgang.nettelstroth@igmetall.de



Sonja Wichmann
 Telefon 0211 45484-147
 sonja.wichmann@igmetall.de



Dr. Patrick Loos
 Telefon 0211 45484-102
 patrick.loos@igmetall.de



Oliver Dietrich
 Telefon 0521 77073636
 oliver.dietrich@igmetall.de

IG BCE Nordrhein



Dr. Viola Denecke
 Telefon 0211 79376-623
 viola.denecke@igbce.de



Dieter Schormann
 Telefon 0211 388398-13
 dieter.schormann@ngg.net



Lars Hüsemann
 Telefon 0211 179376-638
 lars.huesemann@igbce.de



Isabell Mura
 Telefon 02331 14028-0
 isabell.mura@ngg.net

DGB NRW



Achim Vanselow
 Telefon 0211 3683-145
 achim.vanselow@dgb.de



Manja Wiesner
 Telefon 0211 506695-0
 manja.wiesner@ngg.net

TBS NRW e. V.



Jens Göcking
 Telefon 0231 249698-36
 jens.goecking@tbs-nrw.de

SUSTAIN CONSULT GmbH



Inger Korflür
 Telefon 0231 981285-16
 korfluer@sustain-consult.de

Notizen

Projekt Arbeit 2020 in NRW
IG Metall NRW
Roßstraße 94
40476 Düsseldorf

E-Mail: info@arbeit2020.de
www.arbeit2020.de
www.igmetall-nrw.de/arbeit2020/

