

Auswertung der
betrieblichen Praxisrecherche
im transnationalen Förderprojekt
„Beteiligungsorientierung und Mitbestimmung
bei Innovationsprozessen
im Rahmen von Industrie 4.0“

Erstellt von: Freia Polzin
Peter Eitner

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	2
Einleitung	3
Danksagung	3
Interviewpartner	4
Thematische Schwerpunkte.....	6
Kompetenzprofil eines zukünftigen Beschäftigten.....	7
Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung	9
... auf nationaler Ebene.....	9
... auf europäischer Ebene	11
Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten.....	12
Qualifizierung und lebenslanges Lernen.....	14
... Feststellung des Qualifikationsbedarfes	14
... angewandte Lehr- und Lernmethoden	15
Ausblick im weiteren Projektverlauf	18
Anhang	- 1 -

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmen nach Branchen	4
Abbildung 2: Unternehmen nach Standortverteilung	4
Abbildung 3: Aufteilung der Interviewpartner	5
Abbildung 4: Verhinderung der individuellen Verhaltens- und Leistungskontrolle	7
Abbildung 5: Expertenwissen bei Innovationen im Rahmen von Industrie 4.0	10
Abbildung 6: Beteiligungsorientierung bei Innovationsprozessen	12
Abbildung 7: Feststellung des Qualifikationsbedarfes	14
Abbildung 8: aktuell angewandte Lehrmethoden	17

Einleitung

Das Projekt „BMII 4.0 Beteiligungsorientierung und Mitbestimmung bei Innovationsprozessen im Rahmen von Industrie 4.0“ wird in der Richtlinie Förderung von Projekten der transnationalen Zusammenarbeit mit besonderem Landesinteresse aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Sachsen-Anhalt durchgeführt. In Anlehnung an die Digitalisierungsagenda des Landes Sachsen-Anhalt soll das Projekt insbesondere den Unternehmern¹ aufzeigen, wie viel Potential eine beteiligungsorientierte und mitbestimmungsfreundliche Unternehmenskultur birgt. Arbeitnehmervertretungen können vergleichen, an welcher Stelle es vielleicht noch Verbesserungspotential gibt oder sie bereits gut aufgestellt sind.

Hierfür war eine der ersten Aufgaben im Projekt die Recherche von Beispielen guter Praxis. Die Befragung wurde bundesweit, mit Schwerpunkt im Bundesland Sachsen-Anhalt, durchgeführt. Die Leitfragen des Projektes zu den Themen Mitbestimmung und Beteiligung bei Innovationsprozessen, Organisationsentwicklung und Qualifizierung wurden zusammen mit dem belgischen Projektträger des transnationalen EPIC² Netzwerkes entwickelt. Die Projektleitfragen finden sich im Interviewfahrplan (siehe Anhang) wieder.

Die Auswertung der Praxisrecherche soll den Unternehmen in Sachsen-Anhalt zugutekommen und ist die Grundlage für den transnationalen Austausch guter Praxis mit unseren gewerkschaftlichen bzw. gewerkschaftsnahen Kooperationspartnern.³

Im regionalen Kontext soll die Praxisrecherche Aufschluss über den Status quo in Deutschland, insbesondere Sachsen-Anhalt geben. Aus der Grundgesamtheit der Interviews werden herausragende Beispiele guter Praxis ausgesucht und in einer separaten Veröffentlichung mit praxisnahe Tipps herausgegeben. Dies wird in Absprache mit den betreffenden Betrieben geschehen. Die Interviewauswertung dient weiterhin als Basis für zu entwickelnde Workshops für betriebliche Akteure wie Fach- und Führungskräfte, Mitglieder der Arbeitnehmervertretung und sonstige Beschäftigte sowie Sozialpartner.

Die Auswertung der Interviews erhebt aufgrund der Heterogenität der Grundgesamtheit und den subjektiven Aussagen und Annahmen der Interviewpartner keinen Anspruch auf Vollständigkeit hinsichtlich aller möglichen Variablen der sich ändernden Rahmenbedingungen. Vielmehr soll die Auswertung der Interviews dem / der Leser / in helfen, sich ein Bild davon zu machen, wie es den Arbeitnehmervertretungen und den Belegschaften aktuell gelingt, sich im Rahmen der 4. industriellen Revolution in Innovationsprozesse einzubringen und teilzuhaben, um den betriebliche Alltag auch in Zukunft mitzugestalten.

Danksagung

Wir danken an dieser Stelle allen betrieblichen Akteuren, die sich die Zeit genommen haben, uns als Interviewpartner zur Verfügung zu stehen. Wir wissen Ihren Einsatz sehr zu schätzen und wünschen weiterhin Schaffenskraft, Kreativität und Durchsetzungsvermögen.

¹ Es wird im Nachfolgenden keine explizite definitorische Unterscheidung zwischen den Begriffen „Betrieb“ und „Unternehmen“ getroffen.

² Network on Employee Participation in Industrial Change

³ Siehe Auflistung auf www.qfc.de/bmii

Interviewpartner

Bundesweit wurden betriebliche Akteure in 21 Unternehmen interviewt, davon 13 im Land Sachsen-Anhalt. Wie in Abbildung 1 ersichtlich wird, ist es gelungen, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen produzierenden Betrieben und Dienstleistungsunternehmen als Interviewpartner zu erreichen.

interviewte Unternehmen		davon Unternehmen aus Sachsen-Anhalt	
Branche	Anzahl	Branche	Anzahl
Bergbau	2	Bergbau	2
Bildung	2	Bildung	2
Chemie	6	Chemie	4
Chemie / Dienstleistung	2	Chemie / Dienstleistung	1
Energie	3	Energie	2
IT	1	Papier	1
Kautschuk	1	Solar	1
Logistik	1		13
Papier	1		
Pharma	1		
Solar	1		
	21		

Abbildung 1: Unternehmen nach Branchen

Zum Verständnis: Die Formulierung „Chemie / Dienstleistungen“ betrifft Serviceunternehmen, die unmittelbar für mehrere Betriebe der Chemischen Industrie tätig sind.

In Abbildung 2 wird die Standortverteilung der befragten Betriebe betrachtet.

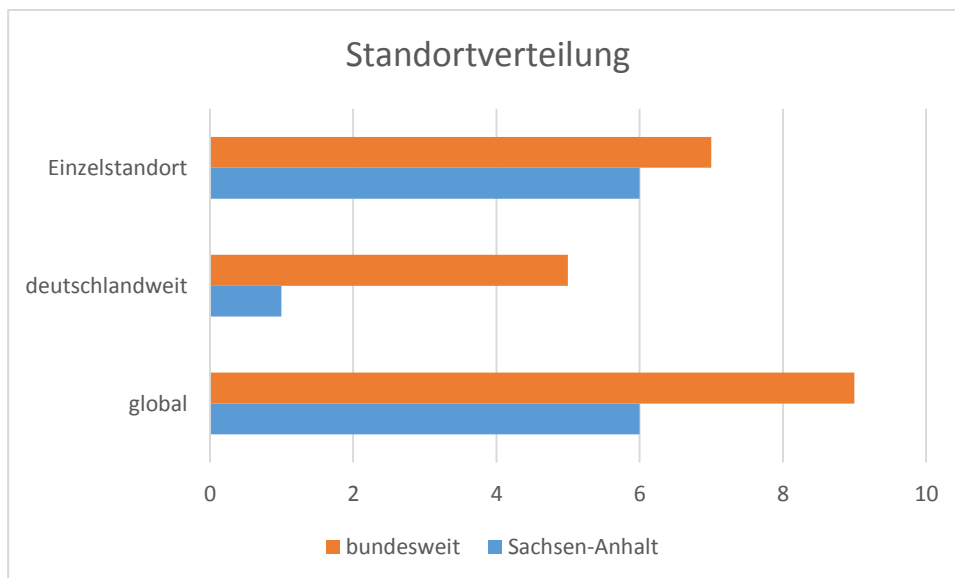


Abbildung 2: Unternehmen nach Standortverteilung

Die Betrachtung der Standortverteilung ist im Rahmen von Industrie 4.0 ein mindestens genauso wichtiges Kriterium wie die Unternehmensgröße gemessen an der Zahl der Beschäftigten. Diese Annahme ist darauf zurückzuführen, dass große, international tätige Unternehmen, auch Global Player genannt, innovative Vorreiter in jeder Hinsicht sind, da sie die notwendigen Ressourcen haben aber auch den größten Druck, sich auf dem Weltmarkt gegen eine Vielzahl von Mitbewerbern zu behaupten. Durch die voranschreitende Digitalisierung bekommen aber auch Betriebe, die ausschließlich in Deutschland aufgestellt sind, den Druck des globalen Wettkampfes zu spüren. Denn die Fragestellung bei Industrie 4.0 ist, inwieweit Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung und Beteiligung der Beschäftigten bei Innovationsprozessen in globalen Wertschöpfungsketten zum Tragen kommen. Selbst Unternehmen, die eine oder mehrere Niederlassungen in Deutschland haben, beziehen ihre Rohstoffe oder vertreiben ihre Produkte nicht nur regional oder bundesweit. Business-to-Business Kunden erwarten bspw. eine technische Verknüpfung in die eigene Wertschöpfungskette, um Just-in-Time produzieren zu können. Der Megatrend der Globalisierung wird durch die Digitalisierung noch weiter verstärkt bzw. erst möglich gemacht.

Aus diesem Grund und im Sinne des sozialen Dialogs war es wichtig, sowohl die Perspektive der Arbeitnehmer- als auch die der Arbeitgeberseite zu erheben und auszuwerten.

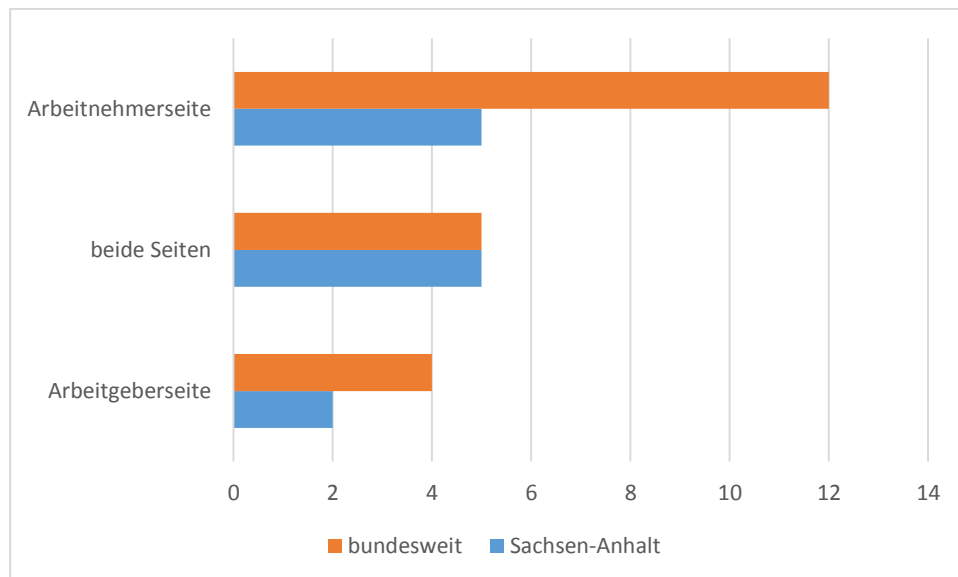


Abbildung 3: Aufteilung der Interviewpartner

Von den insgesamt fünf Interviews, in denen Vertretende der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite eines Unternehmens befragt wurden, sind zwei gemeinsam und drei getrennt voneinander durchgeführt worden. Die Trennung ergab sich aufgrund von Terminüberschneidungen und ist wertfrei zu betrachten.

Die Arbeitnehmerseite wurde durch den Betriebsrat vertreten, in der Regel durch die / den Betriebsratsvorsitzende/n. Die Interviewpartner der Arbeitgeberseite waren hingegen in ihren Funktionen erheblich breiter gestreut, bspw.

- Senior Consultant im Bereich Learning & Consulting
- Personal- und Arbeitsdirektor
- Head of Strategy and Controlling in Corporate Human Resources
- Leiter der Personalabteilung
- Implementation Leader für alle Projekte der Prozessleittechnik
- Technologie Managerin / Site Improvement Leader
- Ausbildungsleiter / Innovationsmanager

- Mitarbeiterin Projektentwicklung

Die Mehrzahl der Interviewpartner der Arbeitgeberseite können im weitesten Sinne dem Bereich Human Resources (HR), zugeordnet werden, während andere Führungskräfte im technischen oder organisatorischen Bereich angesiedelt sind. Die Benennung möglicher Interviewpartner der Arbeitgeberseite war schwieriger, da die voranschreitende Digitalisierung in allen Bereichen des Betriebes Einzug hält und vielmehr verschiedene Abteilungen miteinander verbindet. Die genaue Zuordnung im Unternehmen, wer als Interviewpartner in Frage kommen kann, ist deswegen umso schwerer greifbar. Zumindest wird durch die heterogene Zusammensetzung der verschiedenen betrieblichen Funktionen deutlich, dass Industrie 4.0 nicht allein durch die IT Abteilung bestritten werden kann sondern als ein ganzheitlicher Unternehmensprozess verstanden wird.

Abschließend sollen auch die Absagen auf die Interviewanfrage betrachtet werden. Insgesamt wurden 50 Anfragen per E-Mail bzw. telefonisch gestellt. Generelle Absagen aus Zeit- oder Interessensmangel sind nicht weiter aufschlussreich. Aussagekräftig für die Auswertung der Praxisrecherche sind aber persönliche Aussagen, wie „Ich bin mir nicht sicher, ob dieses Thema unser Unternehmen betrifft.“ Oder „Ich sehe den Benefit für unser Unternehmen nicht [, wenn ich mich an einem Interview beteilige]. Vielmehr wird Know-how einseitig aus dem Unternehmen gezogen. Das ist nicht gewünscht.“ Einen mittelbaren Erfolg im Sinne der Sensibilisierung für die Thematik ist die Absage eines Unternehmens, in dem aufgrund der Interviewanfrage ein Projektteam gegründet wurde, bestehend aus IT- und HR-Abteilung, Betriebsrat und Geschäftsführung. Dieses befasst sich nun nahezu passgenau mit den aufgeführten Fragestellungen des Interviewfahrplanes, um sich gemeinsam für die digitalisierte Zukunft zu wappnen.

Dieses Beispiel bekräftigt unsere Annahme, mit der Auswertung der Praxisrecherche einen vertieften Einblick in die soziale Dimension der voranschreitenden Digitalisierung geben zu können.

Thematische Schwerpunkte

Nachfolgend werden die Interviews qualitativ ausgewertet, um einen praktischen Bezug zu den folgenden Themenschwerpunkten darzustellen:

- Kompetenzprofil für Beschäftigte
- Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung
- Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten
- Qualifizierungsaktivitäten / Lebenslanges Lernen

Obwohl auch die betrieblichen Akteure keine Kristallkugel haben, so sind sie alle Experten in ihrem betrieblichen Umfeld und beobachten die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung zum Teil seit einem längeren Zeitraum. Schlussfolgernd können die sehr persönlichen Aussagen und Annahmen ein aussagekräftiges Gesamtbild kreieren, wie Innovationsprozesse mal mehr oder weniger beteiligungsorientiert und / oder mitbestimmungsfreundlich im Rahmen von Industrie 4.0 heute umgesetzt werden und was von Beschäftigten in Zukunft in der digitalisierten Arbeitswelt erwartet werden könnte.

Um sich einen ersten Eindruck zu verschaffen, wurden zunächst die Einschätzungen der Interviewpartner zusammengefasst, welche Kompetenzen zukünftige Beschäftigte haben müssen.

Kompetenzprofil eines zukünftigen Beschäftigten

Während von den Beschäftigten im kaufmännischen Bereich seit Jahren bzw. Jahrzehnten eine *hohe IT-Affinität* im Sinne von angewandter Computerarbeit erwartet wird, wird dies laut Aussage der Interviewpartner auch im gewerblich-technischen Bereich eine immer wichtigere Kompetenz.

Schon heute werden in zentralen Messwarten die per Sensorik erfassten Messdaten aus dem gesamten Werk von Beschäftigten an Monitoren beaufsichtigt. Manuelles Eingreifen erfolgt quasi per Knopfdruck. Es ist nicht mehr notwendig, dass die Beschäftigten durch das Werk gehen. Auf der anderen Seite sollen bspw. die Beschäftigten der Instandhaltung nach und nach mit mobilen Endgeräten ausgestattet werden, mit deren Hilfe er / sie Aufträge abrufen, bearbeiten und die Ergebnisse einarbeiten, mobil und souverän. Das heißt, der Anteil manueller Arbeit wird geringer und durch verwaltende Tätigkeiten im Sinne der Systempflege ersetzt bzw. ergänzt. Das setzt voraus, dass die Beschäftigten die neue Technik handhaben können. Zeitgleich ist die Übereignung der mobilen Endgeräte ein Vertrauensvorschuss für die Beschäftigten bspw. hinsichtlich des ausschließlich beruflichen Verbrauchs des Datenvolumens oder dass die privaten mobilen Endgeräte während der Arbeitszeit nicht ablenken. Auf der anderen Seite muss sichergestellt werden, dass der virtuelle Fußabdruck der Beschäftigten nicht für die individuelle Kontrolle und im worst case als Kündigungsgrund eingesetzt wird. Alle Interviewpartner haben bzgl. der Daten- und Persönlichkeitsschutzes eine hohe Sensibilität geäußert. Allerdings ist der Stand der Regelungen in der Praxis, bspw. durch Betriebsvereinbarungen oder Compliance, sehr unterschiedlich, wie Abbildung 4 zeigt.

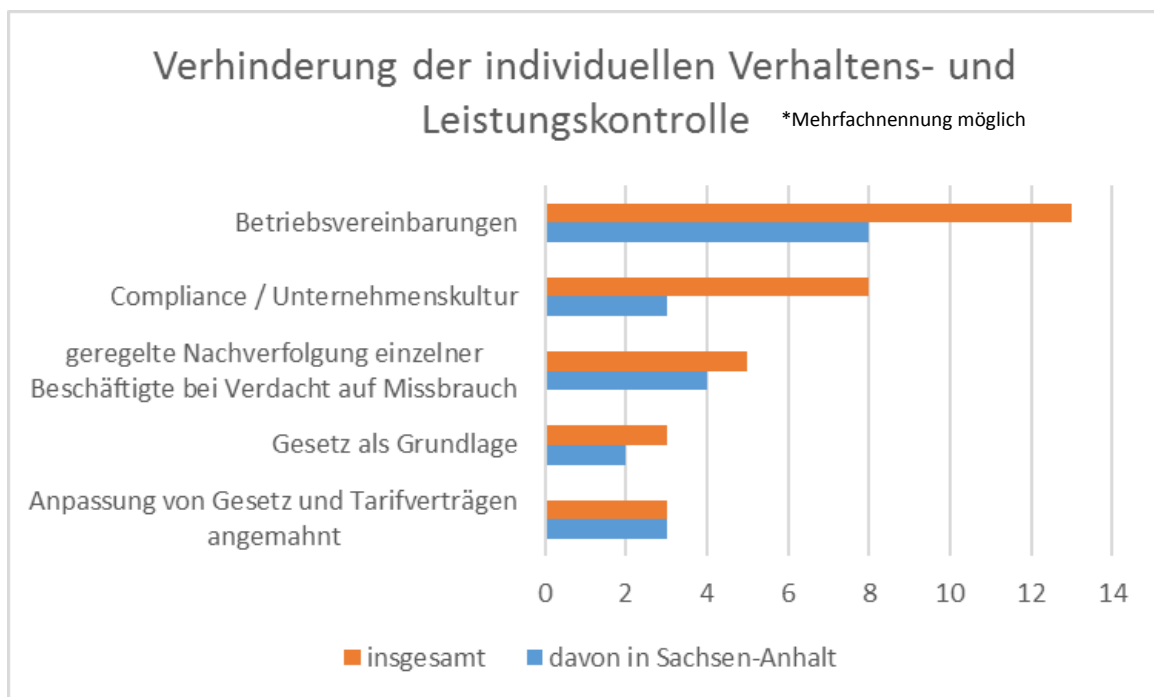


Abbildung 4: Verhinderung der individuellen Verhaltens- und Leistungskontrolle

Mit Blick auf die ab Mai 2018 geltende EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) gibt es in einigen Betrieben noch viel zu tun.

Mit Blick auf das Kompetenzprofil eines zukünftigen Beschäftigten ist die Mehrzahl der Interviewpartner der Meinung, dass der einfache „Befehlsempfänger“ keine Zukunft hat. Auch und gerade von den Beschäftigten im gewerblich-technischen Bereich werden im digitalen Zeitalter fachliche, methodische und Selbstkompetenzen abverlangt, die man heute ausschließlich von Hochschulabsolventen erwartet.

- Die Beschäftigten müssen *abstrakt denken* können bzw. ein ausgeprägtes Vorstellungsvermögen für technische Abläufe haben. Gemeint ist hier, dass die Anlagen seltener vor Ort inspiziert werden, sondern virtuell, aus der Ferne, beobachtet werden. Was tatsächlich physisch passiert, wenn eine Variable geändert wird, müssen die Beschäftigten sich vorstellen können. Befürchtet wird an dieser Stelle, dass das praktische Wissen über die Produktionsanlagen verloren geht.
- Des Weiteren müssen die Beschäftigten *selbstständig entscheiden* können. Es wird nicht möglich sein, in jedem Fall ein Problem mit dem Vorgesetzten zu erörtern. Denn es wird erwartet, dass vergleichsweise weniger Beschäftigte benötigt werden, um die Anlagen zu fahren. Das bedeutet für mobile Beschäftigte aber auch, dass sie mit weniger sozialen Kontakt im Kollegium auskommen müssen.
Ein weiteres Beispiel ist der Einsatz von systemischer Software. In Deutschland ist der Marktführer SAP. Dieses System ist entlang des Wertschöpfungsprozesses installiert. Alle Abteilungen / Werksbereiche sind virtuell miteinander verbunden. Das erleichtert es der Geschäftsführung, Prozesse und Abläufe zentral nachzuvollziehen. Im Sinne des predictive maintenance werden Störungen durch einen Algorithmus errechnet und als seine / ihre Arbeitsaufträge direkt an die Beschäftigten weitergeleitet. Der Kontakt zur Führungskraft, die sonst die Aufträge freigezeichnet hat, entfällt.
- Diese Entwicklung bedeutet aber auch, dass die Beschäftigten nicht nur ihre Anlage kennen müssen, sondern die Komplexität des Wertschöpfungsprozesses zumindest nachvollziehen können. Eine ganzheitliche Sichtweise des Produktionsprozesses wird notwendig sein, um im Umkehrschluss die oben beschriebene Entscheidungsfähigkeit überhaupt erst zu ermöglichen.
- Auf der anderen Seite wird von taktischen Entscheidungsträgern erwartet, dass sie werksübergreifend, also auch über Länder- und Zeitgrenzen hinweg, in Teams für innovative Projekte zusammenarbeiten. Virtuelle Konferenzen machen diese Kommunikation technisch möglich. Ein persönliches Treffen wird zwar generell als angenehmer betrachtet, weil bei virtuellen Konferenzen der zwischenmenschliche Kontakt, bspw. in den Pausen, fehlt. Diese Form der *Teamarbeit* erfordert mindestens gute Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelles Wissen und ein hohes Maß an Disziplin, um seine / ihre Arbeitszeit ausbalanciert selbst zu organisieren.
- Letztendlich müssen die Beschäftigten sich nicht nur darauf einstellen, dass ihr Arbeitsalltag von ständigen Änderungen geprägt sein wird. Vielmehr sollen sie selbst *Innovationstreiber* werden und sich selbst voranbringen:
 - selbstständiges Training on the Job, allein oder mit Kolleg*innen
 - ständiges Hinterfragen, wie Produkte / Dienstleistungen noch besser werden können
 - Effizienzsteigerung der eigenen Arbeitsprozesse.

Alles in allem entsteht ein Bild, bei dem die Interviewpartner, egal ob Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerseite Zweifel haben, ob alle Beschäftigten diese hohen Ansprüche erfüllen können. Auf der anderen Seite hat die voranschreitende Digitalisierung das Potential den Fachkräftemangel abzuschwächen. Denn weniger Beschäftigte werden die gleiche Arbeit leisten, da bspw. repetitive und gesundheitsgefährdende Tätigkeiten durch Maschinen und / oder Algorithmen erledigt werden. Nichtsdestotrotz bleibt die Anforderung an die betrieblichen und überbetrieblichen Sozialpartner, den Weg zur Smart Factory für alle betreffende Beschäftigte zu ebnen. Die Sammlung guter Betriebspraxis auf nationaler und internationaler Ebene sowie die Workshops für betriebliche Akteure sollen unterstützend dazu beitragen.

Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung

... auf nationaler Ebene

Die Arbeitnehmervertretung hat durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) seit 1952 ein gesetzlich geregeltes Recht zur Mitbestimmung im Betrieb. Inwieweit dieses Recht vollständig angewandt bzw. seitens der Arbeitgeberseite tatsächlich zugelassen wird, wird in den Betrieben der Interviewpartner sehr unterschiedlich gehandhabt. Die reale Mitbestimmung ist abhängig von der Unternehmenskultur bzw. in welchem Land sich der Hauptsitz des Konzerns befindet. Aus der Praxisrecherche ergibt sich, dass es die Betriebsräte in den Betrieben mit Konzernsitz in den USA besonders schwer haben, ihre Mitbestimmungsrechte im vollen Umfang wahrzunehmen. Änderungen werden dem Gremium erst kurz vor der Umsetzung in die Praxis angezeigt. Sollte dann die geplante Maßnahme nach Einschätzung des Betriebsrates nicht mit dem Schutz der Beschäftigten vertretbar sein, bleibt der Arbeitnehmervertretung zunächst nur der Schritt des Blockierens, um sich für eine ordentliche Entscheidungsfindung Zeit zu verschaffen. Das ist natürlich alles andere als eine gute Voraussetzung, um bei den Shareholdern Vertrauen für die deutsche Form der Arbeitnehmervertretung zu bilden und verschärft das Unverständnis für die Mitbestimmung.

Die Intensität der Mitbestimmung ausschließlich für Innovationsprozesse im Rahmen von Industrie 4.0 zu betrachten wäre natürlich zu einseitig. Allerdings muss festgehalten werden, dass alle Interviewpartner davon ausgehen, dass die voranschreitende Digitalisierung und Automatisierung noch häufiger Änderungen insbesondere in Form von Prozessinnovationen, die sich unmittelbar auf die Beschäftigten bzw. ihre Arbeitsplätze auswirken, verursachen werden. Der technische Wandel vollzieht sich in der Regel in Form von inkrementellen Innovationen seltener als Sprunginnovationen, denn flächendeckende Veränderungen sind in der Regel mit einem teilweise sehr hohen Investitionsaufwand verbunden. Vielmehr erfolgt die Umstellung Schritt für Schritt, bspw. in Form von Software Updates oder der sukzessiven Einführung neuer Technik oder Software Werk für Werk.

Inkrementelle Innovationen haben einerseits den Charme, dass Änderungen eben in kleinen Schritten eingeführt werden. Es gibt keinen abrupten Bruch im Arbeitsalltag, sondern die Belegschaft kann sich Schritt für Schritt eingewöhnen. Nichtsdestotrotz sollte die Arbeitnehmervertretung aufmerksam sein, da diese schrittweise Eingewöhnung die Tür für bspw. datenschutzrechtlich bedenkliche Situationen öffnet. Aber ist die Prüfung jedes Software Updates zielführend bzw. ressourceneffizient? Ein Betriebsrat drückt es so aus, dass das Gremium sehr genau prüfe, inwieweit die Zusammenarbeit in einer neuen Projektgruppe für zu entwickelnde Prozessinnovationen notwendig sei. Die Arbeitnehmervertretung habe einfach nicht die Ressourcen sich überall einzubringen. Dafür sei die Anzahl der betrieblichen Änderungen schon jetzt zu hoch.

Selbst dieses Selbstbewusstsein, entscheiden zu können, welche Innovation tatsächlich genauer geprüft werden sollte, setzt ein sehr gutes Wissen der technologischen Möglichkeiten und der damit einhergehenden potentiellen Änderungen im Betriebsalltag voraus. Dieses Know-how generiert die Arbeitnehmervertretung aus verschiedene inner- und außerbetrieblichen Quellen, wie in Abbildung 5 ersichtlich ist.

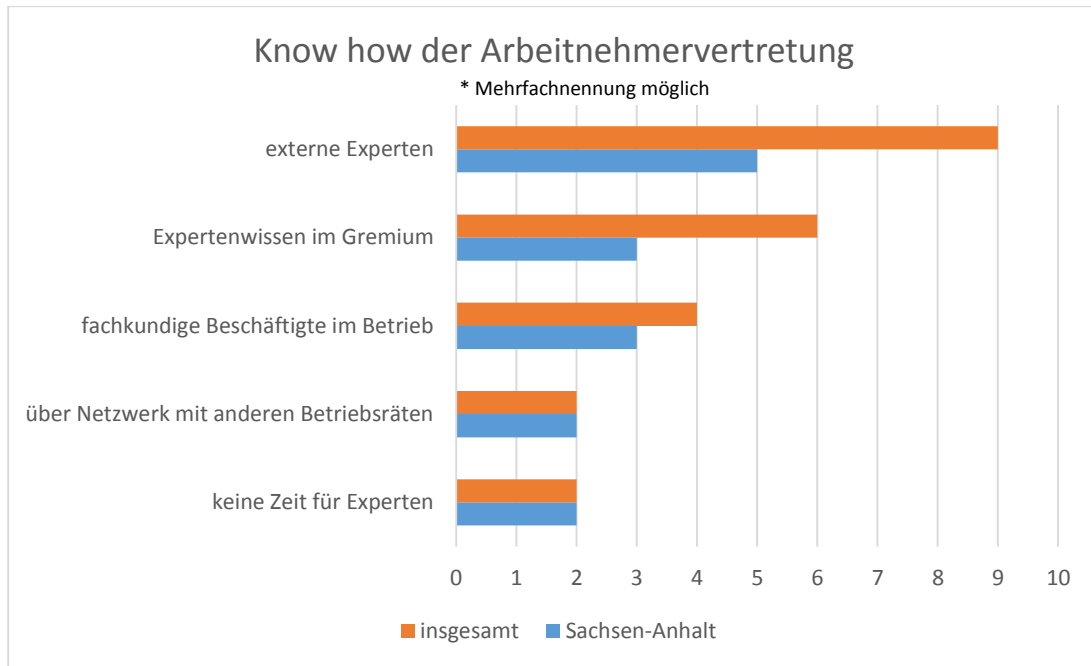


Abbildung 5: Expertenwissen bei Innovationen im Rahmen von Industrie 4.0

Fünf Betriebsräte haben angegeben, dass sie ausschließlich gemäß § 80 BetrVG durch fachkundige Beschäftigte im Betrieb ihr Expertenwissen einholen bzw. Spezialisten im eigenen Gremium haben, die durch regelmäßige Weiterbildung ihr Wissen auf dem neuesten Stand halten. Die ausschließlich nach innen gerichtete Betrachtungsweise begründen die Betriebsräte damit, dass die betriebsinternen Abläufe zu speziell für außenstehende Experten seien. Zwei Betriebsräte gaben an, dass sie keine Zeit für die Befragung von externen Experten haben. Dies ist der bereits beschriebenen kurzfristigen Bekanntgabe von Änderungsmaßnahmen durch die Geschäftsführung generell und im Rahmen von Industrie 4.0 geschuldet.

Sicherlich ist die aktive Involvierung der Arbeitnehmervertretung wie alle partizipativen Prozesse zeit- und ressourcenaufwändiger als Änderungen einfach Top-Down durchzusetzen. Aber der zusätzliche Aufwand lohnt sich, um die Akzeptanz und Bereitschaft zur Veränderung in der Belegschaft zu erhöhen bzw. Ängste zu nehmen. Dies bestätigen Interviewpartner beider Seiten. Eine Arbeitgeberpartei drückte den Sachverhalt dergestalt aus, dass es wesentlich zeitraubender und kostenintensiver sei, entwickelte Konzepte bei der Einführung in die Praxis im Nachhinein verändern zu müssen, weil die Arbeitnehmervertretung begründete Zweifel äußere, anstatt den Betriebsrat von Anfang bei der Entwicklung zu involvieren.

Zudem sollte die Arbeitnehmervertretung nicht als Innovationstreiber unterschätzt werden. Sie haben in der Regel eine langjährige Betriebszugehörigkeit und kennen den betrieblichen Ablauf und die Belegschaft manchmal besser als die Arbeitgeberseite, bei der gerade in großen Unternehmen die Fluktuationsfrequenz recht hoch sein kann. Mindestens drei Betriebsräte haben angegeben, dass ihre Meinung und ihr Know-how von der Geschäftsführung sehr geschätzt werden. Dies ist kein Selbstverständnis, dass durch das BetrVG erzwungen werden kann, sondern Ergebnis eines konstruktiven und wertschätzenden sozialen Dialogs.

... auf europäischer Ebene

Die transnationale Zusammenarbeit der Arbeitnehmervertretungen wird insbesondere im Rahmen von Industrie 4.0 immer wichtiger. Schließlich wird durch die voranschreitende Digitalisierung die Verzahnung länderübergreifender Wertschöpfungsketten noch weiter vorangetrieben als bereits bisher geschehen. Die Geschäftsführung / das Management nutzen die Möglichkeit, weltweit alle computergenerierten Daten abzurufen, seien es Produktions-, Logistik-, Vertriebs- oder eben auch Personaldaten.

Im Gegenzug können sich im europäischen Raum die nationalen Arbeitnehmervertretungen der Konzernniederlassungen im Europäischen Betriebsrat konstituieren. Auch wenn es gesetzliche Regelungen gibt, bspw. zum Unterrichts- und Anhörungsrecht gegenüber der Konzernführung, so zeigt die Praxisrecherche, dass die tatsächliche Umsetzung sehr unterschiedlich gehandhabt wird. Hierfür gibt es diverse Gründe. Einer ist bspw., dass die betriebliche Mitbestimmung in den 27 Mitgliedsstaaten der EU auf nationaler Ebene sehr verschieden geregelt ist.

Die Mehrzahl der interviewten Betriebsräte bezeichnet das Konstrukt „Europäischer Betriebsrat“ als „zahnloser Tiger“, denn die Befugnisse des Gremiums sind weniger umfangreich und klar geregelt als im deutschen BetrVG und daher nicht vergleichbar. In der Regel tauschen sich die Gremien der verschiedenen Standorte untereinander aus. Es wird viel diskutiert aber es können eben keine länderübergreifenden Maßnahmen bspw. zur Vereinheitlichung im Arbeitsschutz beschlossen, sondern maximal angeregt werden.

In zwei Fällen hat die Konzernleitung die Gründung eines europäischen Betriebsrates vermieden. Die europäischen Betriebsräte dürfen sich zwar treffen und austauschen. Aber die gesetzlichen Regelungen hinsichtlich der Informationspflicht des Arbeitgebers werden schlichtweg umgangen.

Alles in allem drängt sich der Gedanke auf, dass eine Anpassung des gesetzlichen Rahmens in der Europäischen Union notwendig ist, um der Arbeitnehmervertretung zumindest im Raum der Europäischen Union mehr Entscheidungs- und Durchsetzungsmöglichkeiten einzuräumen, um ihre Arbeit als Co-Management im Interesse der Belegschaften verantwortungsbewusst wahrnehmen zu können.

Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten

Wir gehen davon aus, dass Beschäftigte Experten für ihren Arbeitsplatz und –prozess sind. Sie bei Innovationsvorhaben zu beteiligen, sollte ein Wettbewerbsvorteil sein. Stattdessen lassen die Aussagen der Interviewpartner die Vermutung zu, dass die Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten im Rahmen von Innovationsprozessen im Allgemeinen recht vielschichtig sind. Dabei kann man zwischen einer unmittelbaren und mittelbaren Beteiligung unterscheiden.

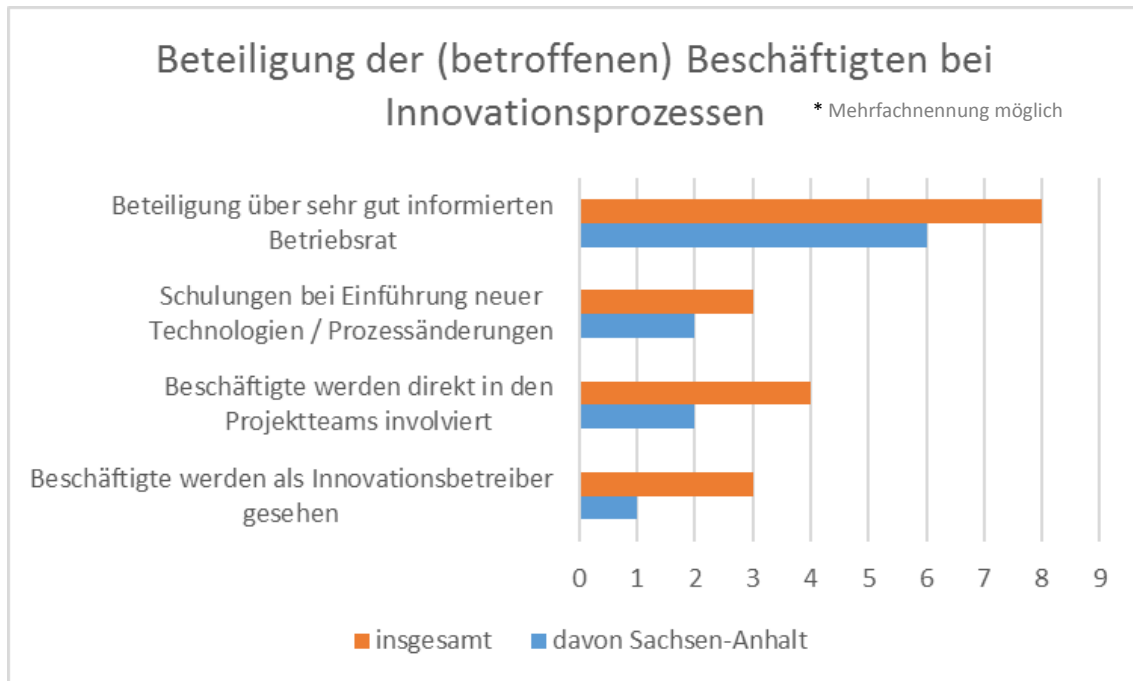


Abbildung 6: Beteiligungsorientierung bei Innovationsprozessen

Am häufigsten werden die Interessen der Beschäftigten mittelbar über den Betriebsrat vertreten. Das ist als ein historisch gewachsenes Phänomen zu betrachten. Es ist gewiss nicht selbstverständlich, denn leider haben 5 Betriebsräte angegeben, dass sie schlecht informiert sind. Ihnen werden Entscheidungen und Innovationsvorhaben erst mitgeteilt, wenn sie schon abgeschlossen sind oder ganz kurz vor dem Abschluss stehen, bevor ihr Gremium involviert wird. Entscheidungen werden einfach top-down von der Konzernleitung „verordnet“. Das ist, wie bereits im Kapitel nationale Mitbestimmung aufgeführt, insbesondere der Fall, wenn die Konzernleitung ihren Hauptsitz nicht in Deutschland hat. Allerdings kann der Betriebsrat nicht in jedem Fall, die „Befehlskette“ unterbrechen und konzernweite Änderungen blockieren, um die wirtschaftliche Existenz der deutschen Standorte nicht zu gefährden.

Ein Betriebsrat hat angegeben, dass es extra eine entsprechende Betriebsvereinbarung gibt, die die Einbeziehung des Betriebsrates bei Innovations- und Entscheidungsprozesse regelt. In den anderen mitbestimmungsfreundlichen Betrieben gibt es den Bedarf zur Verschriftlichung wohl nicht. Vielmehr ist es Teil der Unternehmenskultur, dass die Arbeitnehmervertretung involviert wird, da sie das betrieblich bestmögliche Kommunikationsmedium in die Belegschaft ist, um Ängste vor Veränderungen zu nehmen bzw. die Verweigerungshaltung abzuschwächen.

Besonders hervorzuheben sind zwei Betriebe, die Vertrauensleute⁴ aktiv für die wechselseitige Kommunikation bei Innovationsvorhaben einsetzen. Das ist ein Ansatz der eine entspre-

⁴ „Die gewerkschaftlichen Vertrauensleute sind Ansprechpartner, Interessenvertreter und Multiplikatoren der IG BCE-Mitglieder im Betrieb.“ (aus Richtlinie Vertrauensleute der IG BCE, Stand 15.6.2015)

chend starke gewerkschaftliche Basis voraussetzt und einen besonderen Einzelfall darstellt, der durchaus als Anregung für eine gelungene positive Kommunikation mit der Belegschaft verbreitet werden sollte.

Weitere mittelbare Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten sind Schulungen, moderierte Workshops, E-Learning Programme etc., die in der Regel kurz vor der praktischen Umsetzung von Prozessinnovationen bzw. Einsatz neuer Technik durchgeführt werden. Die Beschäftigten bekommen nicht nur eine Einführung, sondern können diese in den meisten Fällen kommentieren und Vorschläge einbringen.

Dass Beschäftigte als Experten für ihren Arbeitsplatz auch unmittelbar in den innovativen Projektteams eingesetzt werden, haben vier der befragten Betriebe angegeben. Die partizipative Prozessinnovation ist zeit- und meist auch diskussionsintensiv aber lohnenswert. Diese Form der aktiven Beteiligung wird nur übertroffen durch das Grundverständnis, dass die Beschäftigten selbst Innovationstreiber sind.

Bereits jetzt geben drei (Groß-) Unternehmen an, dass die Eigenverantwortung der Beschäftigten und das „Sich-Einbringen“ Teil der innovativen und auf Selbstständigkeit beruhenden Unternehmenskultur ist. Diese Art der Beteiligung kann durchaus als erstes Zeichen für eine Organisationsentwicklung betrachtet werden, die in Deutschland noch zu erwarten ist.

Auch wenn nicht in Abbildung 6 als unmittelbare Beteiligungsform aufgeführt, sei ergänzt, dass es in fast jedem Betrieb das altbewährte Vorschlagswesen oder Ideenmanagement gibt, das zum Teil mit spezifischen Motivatoren beworben wird. Die Ausschreibungen von Wettbewerben mit einer Preisverleihung ist ein mögliches Beispiel. Die Arbeitnehmervertretung ist in der Regel mindestens mittelbar bei der Auswertung der eingereichten Vorschläge beteiligt. Sie achten bspw. darauf, dass die Vorschläge finanziell fair bewertet werden, wenn es hierfür keine Betriebsvereinbarung gibt.

Wenn es um die Dissemination von Innovations- und Technologieänderungen und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten geht, kommt es auf eine ausreichende und informative Kommunikation an. In einigen Betrieben werden dazu die Beschäftigten kontinuierlich über die verschiedensten Medien und Gremien auf aktuellem Stand gehalten. Ein Interviewpartner nutzt für diesen Prozess den Begriff Kommunikationskaskade. In diesen Unternehmen gilt die Informationsweitergabe als selbstverständlich und ist Teil eines fairen Miteinanders aller Beschäftigten.

Andererseits fallen Aussagen auf, die Mängel und in einem Fall einen kompletten Bruch in der Kommunikationskette attestieren. Das äußert sich darin, dass technische und damit einhergehend organisatorische Veränderungen Top – Down angeordnet werden und die Beschäftigten vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Vier befragte Unternehmen, nicht nur regional, sondern auch international agierende Unternehmen, haben angegeben, dass dieses autoritär anmutende Verhalten Teil der Unternehmenskultur ist.

Es bleibt zu hoffen, dass der autoritäre Führungsstil ohnehin keine Zukunft hat, wenn die Beschäftigten als Innovationstreiber selber ständig für Fortschritt sorgen sollen.

Qualifizierung und lebenslanges Lernen

Wie im Kapitel zu den Kompetenzen eines zukünftigen Beschäftigten angeführt, wird von jedem Einzelnen ein hohes Maß an Integrität, Souveränität und Innovationsstreben in einer sich ständig ändernden Arbeitswelt erwartet. Nahezu alle Interviewpartner haben geäußert, dass diese Ausgangsposition nur erreicht werden kann, wenn lebenslanges Lernen tatsächlich umgesetzt und durch die Beschäftigten gelebt wird.

... Feststellung des Qualifikationsbedarfes

Zunächst wurde untersucht, wie Qualifikationsbedarfe heute ermittelt werden. Schulungen, die gesetzlich vorgeschrieben sind, waren nicht Gegenstand der Praxisrecherche. Es geht um die Qualifikationsbedarfe, die bspw. aufgrund von technischen und Prozessinnovationen oder anderer betrieblicher / persönlicher Ursachen notwendig werden. Abbildung 7 zeigt den Status quo in den befragten Betrieben an.

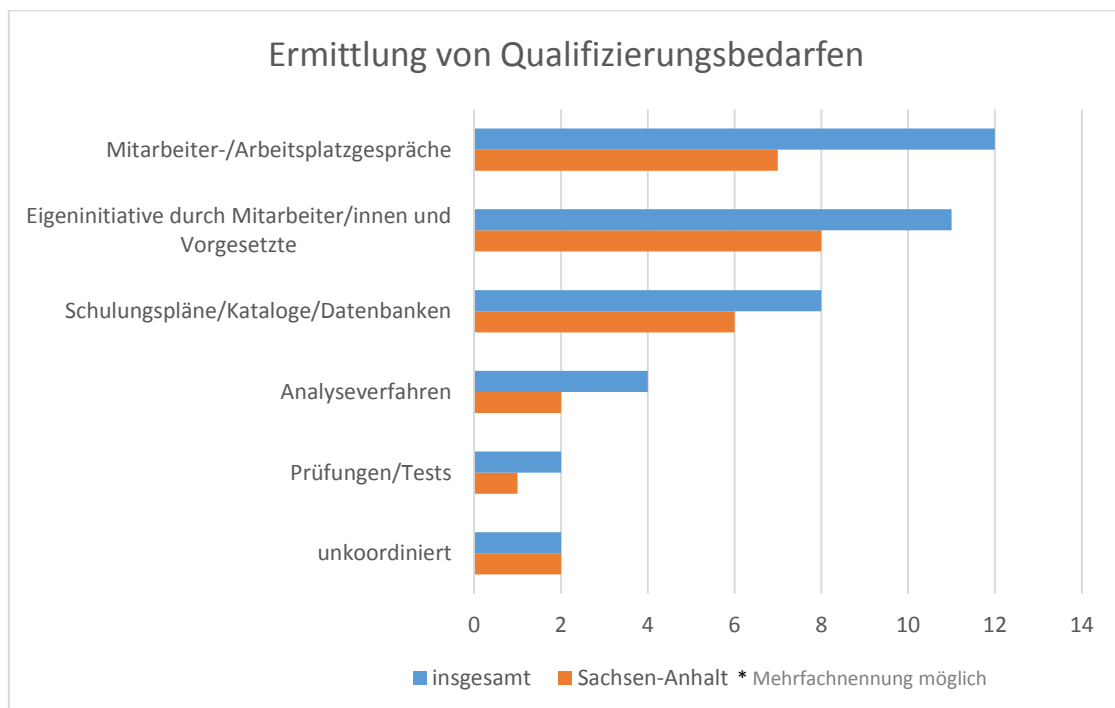


Abbildung 7: Feststellung des Qualifikationsbedarfes

In Abbildung 7 wird deutlich, dass dem persönlichen Austausch zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten eine maßgebliche Bedeutung für die Bedarfsermittlung beizumessen ist. Die Vier-Augen-Gespräche bilden dabei fast immer die Grundlagen für weitere Aktivitäten im Bereich Qualifizierung / Weiterbildung.

Fast den gleichen Stellenwert nimmt der Findungsprozess durch Eigeninitiative ein. Während einige Unternehmen, wie im Kapitel Kompetenzprofil eines zukünftigen Beschäftigten bereits erwähnt, das Engagement und die Suche nach eigenen Verbesserungspotentialen voraussetzen, gibt es betriebliche Beispiele, in denen dieses Vorgehen eher eine „Notlösung“ anstelle eines strukturierten und geplanten Ansatzes darstellt. In zwei Fällen empfinden die Interviewpartner das Verlassen auf die persönliche Eigeninitiative als unkoordiniert. Ihnen fehlt eine systematische Herangehensweise.

In vier Betrieben, davon zwei in Sachsen-Anhalt, existieren Eigeninitiative und systematischer Gesprächsansatz parallel als Werkzeug für die Ermittlung des individuellen Qualifikationsbedarfes. In diesen vier Betrieben werden tatsächlich umfangreiche Qualifizierungsanstrengungen unternommen. Der Betriebsrat ist nach Einschätzung der Interviewpartner dabei

sehr gut eingebunden. Über Ausschüsse und Betriebsvereinbarungen pflegen Geschäftsführungen und Arbeitnehmervertretungen ein kommunikatives und konstruktives Miteinander.

Die Nutzung von Analyseverfahren wurde relativ selten genannt. Soll-Ist-Vergleich, Kompetenz-Modelle und Bildungsbedarfsanalyse sind Grundlage für eine systematische und fokussierte Vorgehensweise. Neben den Anforderungen, die an die Beschäftigten gestellt werden und so formuliert sein müssen, bedarf es natürlich klarer Entscheidungsinstrumente und Umsetzungsparameter, damit diese wissenschaftliche Herangehensweise den Beschäftigten plausibel, transparent und praxisbezogen vermittelt werden kann.

Zwei Betriebe behalten es sich vor, die gelernten Inhalte abzufragen, indem per Prüfung / Test die Nachhaltigkeit der Qualifizierungsmaßnahme festgestellt werden soll. In einem Standortunternehmen dagegen berichten die Beschäftigten ihrem Vorgesetzten, ob die gerade besuchte Qualifizierung gegebenenfalls auch für andere Kolleg/-innen spannend sein kann. Beide Ansätze, so unterschiedlich sie auch sein mögen, sind im Sinne des Praxis-transfers interessante Herangehensweisen.

Der eigene Antrieb der Beschäftigten, sich weiterzubilden und zu qualifizieren, ist schlussfolgernd schon heute ein wichtiges Kriterium. Dabei sieht sich die Arbeitnehmervertretung in der Position für Fairness bei der Mittelverteilung zu achten und Karriereplanungen kritisch zu prüfen. Schließlich kann der einzelne Beschäftigte, gegebenenfalls auch der direkte Vorgesetzte nicht in jedem Fall einschätzen, wie der strategische Personalbedarf in den verschiedenen betrieblichen Funktionen aussehen mag.

... angewandte Lehr- und Lernmethoden

Qualifikationen sind eine Investition in die Zukunft des Betriebes und in den Erhalt der Arbeitsfähigkeit jedes einzelnen Beschäftigten. Diese Investition bindet finanzielle Mittel des Betriebes und die zeitlichen Ressourcen der Beschäftigten. Die Frage, wie gelehrt und gelernt wird, ist ein ausschlaggebendes Argument, wie mit den beiden knappen Ressourcen umgegangen werden kann.

Anhand der geführten Interviews ist nachvollziehbar, dass für die Qualifikation bereits ein breiter Methodenmix genutzt wird, von der Präsenzveranstaltung über E-Learning Tools und Webinare bis zu Peer Learning werden die verschiedenen Lehr- und Lernmethoden abhängig vom Qualifizierungsziel und –inhalt eingesetzt.

In fast allen Fällen nutzen die befragten Unternehmen eine weite Bandbreite von Schulungsinstrumenten. Diese reicht von klassischen Seminaren mit Frontalunterricht über E-Learning-Programme bis zu speziellen, bedarfsbezogenen Online-Instrumenten.

Auch wenn die Befragung an dieser Stelle ergibt, dass die klassischen Klassenraumtrainings (immer noch) am meisten genutzt werden, geben mit Ausnahme von 2 Interviewpartnern alle Befragten an, dass diese Form der Qualifizierung immer weniger wird. Dabei sind mit Klassenraumtrainings Veranstaltungen sowohl bei externen Anbietern als auch „in-house“ zusammengefasst. Allein die wirtschaftliche Betrachtung von Aufwand und Nutzen sorgt dafür, dass das Klassenraumtraining ökonomisch immer unattraktiver wird. Schließlich werden die zeitlichen Ressourcen der Beschäftigten scheinbar unnötig gebunden. Bei externen Veranstaltungen kommen noch Reisekosten und Spesen hinzu.

Auf der anderen Seite sagen alle Befragten bis auf einen aus, dass die Kolleg/-innen in Deutschland das Klassenraumtraining sehr schätzen. Denn nur bei Präsenzveranstaltungen „menschelt“ es. Bei reinen E-Learning-Tools aber auch bei Webinaren fehlt der zwischenmenschliche Kontakt bzw. ist eher gering ausgeprägt.

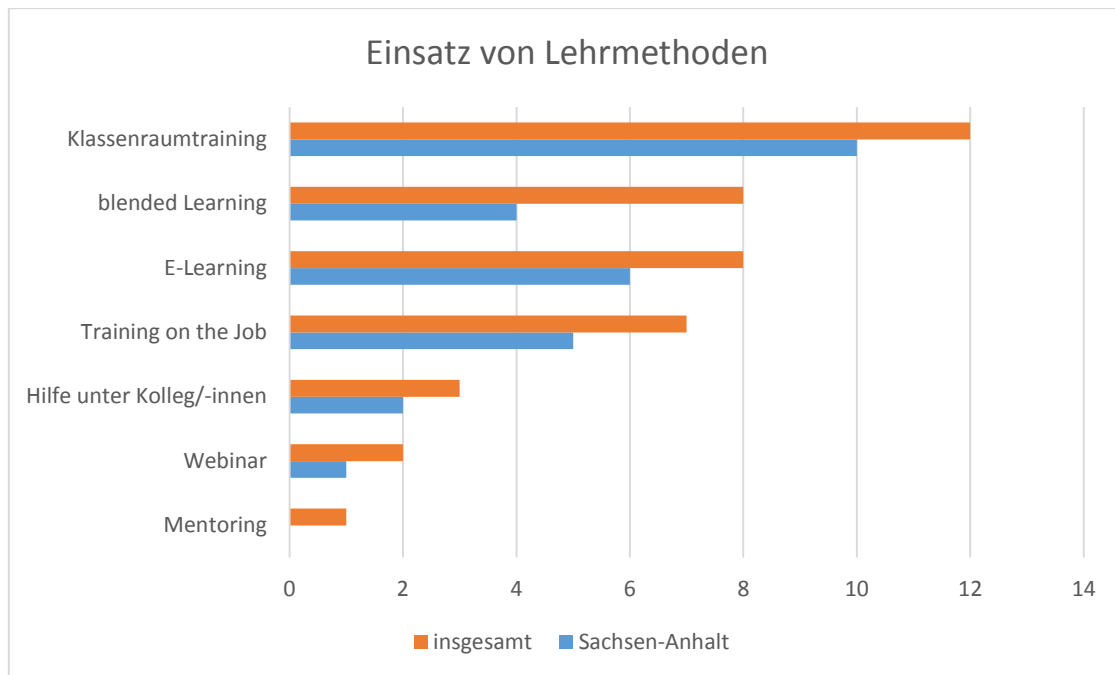


Abbildung 8: aktuell angewandte Lehrmethoden

Darüber hinaus erklären die Interviewpartner, dass E-Learning nicht für jeden Schulungsinhalt geeignet sei. Sogenannte Standardunterweisungen, ob es nun die Erklärung des Verhaltenskodex / Compliance oder die gesetzlich vorgeschriebene, jährliche Arbeitssicherheitsunterweisung seien, werden bspw. in Form von reinem E-Learning eingesetzt. Das heißt, für die Vermittlung von reinem Faktenwissen lesen sich die Beschäftigten Skripte online oder im Intranet durch. Gegebenenfalls wird das angelesene Wissen im Anschluss als E-Test abgefragt.

Aber E-Learning passt eben nicht zu jedem Schulungsinhalt. Aus diesem Grund scheint Blended Learning die bisher optimale Lösung für eine zielführende aber auch kosteneffiziente Qualifizierung für Beschäftigte. Die Mischung aus Klassenraumtraining und ergänzenden Online-Tools ist die am zweit häufigsten angewandte Lehr- bzw. Lernmethode.

Sehr oft wird auch die Methode des betriebsinternen „Training on the Job“ genannt. Grundsätzlich ist praxisnahes Lernen erstrebenswert, sehr oft ist „Training on the Job“ allerdings ein Synonym für „Learning by Doing“, selbstständiges Qualifizieren mit (technischer) Unterstützung. Dies erfordert ein hohes Maß an Zeitsouveränität und Disziplin von den Beschäftigten. Die Mehrzahl der befragten Betriebe gibt an, dass diese Methode sich besonders gut im kaufmännischen Bereich anbietet, weniger in der Produktion.

Was in Abbildung 8 als „Hilfe unter Kolleg/-innen“ aufgeführt wird, ist eine Form der Absprache / Zusammenarbeit, die laut Aussagen der betreffenden Interviewpartner heute noch primär die Beschäftigten in den Führungsebenen betrifft. In einem der befragten Betriebe gilt diese Form des Lernens auch für Nicht-Führungskräfte. Es ist anzunehmen, dass Peer Learning in Zukunft eine wesentlich größere Rolle spielen wird. Es wird spannend zu beobachten, wie diese Form des informellen Lernens in Zukunft methodisch umgesetzt wird.

Schließlich können formale Qualifizierungen, ob im Klassenzimmerstil oder über ein online Tool, den Prozess des lebenslangen Lernens nur flankieren. Wie bereits angemerkt, ist der Praxistransfer eines der wichtigsten Kriterien für die Nachhaltigkeit einer Qualifizierung. Beim Peer Learning kann unmittelbar davon ausgegangen werden, dass der Praxistransfer aufgrund des lebensnahen Austauschs gegeben ist. Selbst wenn das heißt, dass langjährig praktizierte Fehler im Gespräch auftauchen und nun aktiv beseitigt werden können. Auch

das ist ein Lerneffekt. Das erfordert aber ein Arbeitsumfeld, das auf Vertrauen und Offenheit im Kollegium und zwischen Führungskräften und ihren unterstellten Beschäftigten basiert.

Neben den technischen „Spielereien“ ist dies die Hürde, die es gemeinsam zu meistern gilt.

Ausblick im weiteren Projektverlauf

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“

Dieser Sinnspruch von Heraklit von Ephesus, der zwar schon im 5. Jahrhundert vor Christi lebte, ist heute aktueller denn je. Mal kommt die Digitalisierung als schleichender Prozess daher, mal werden in Kooperation mit Start-up Unternehmen oder wissenschaftlichen Institutionen komplett neue Wege beschritten. Ganz gleich in welcher Intensität die 4. industrielle Revolution für jeden Einzelnen spürbar sein mag, ist es unstrittig, dass der digitale Wandel die Wirtschaft und die Gesellschaft nachhaltig verändern wird.

Unsere Interviewpartner haben uns bei der Praxisrecherche einen differenzierten Eindruck vermittelt, wie die Situation bereits heute in ihren Betrieben ist und wie sie sich den Arbeitsalltag in nicht so ferner Zukunft vorstellen. Ängste und Sorgen vor einer ungewissen Zukunft aber auch Aufbruchsstimmung lagen oft dicht beieinander. Mit den Beispielen guter Praxis, die ab 2018 sukzessive online veröffentlicht und verbreitet werden, möchte das Projektteam dazu beitragen, insbesondere die sachsen-anhaltinischen Betrieben zu bestärken, mit Innovationskraft im sozialen Dialog die digitale Agenda des Landes anzugehen.

Neben den regionalen und nationalen Beispielen guter Praxis werden auch Beispiele unserer transnationalen Projektpartner auf Englisch veröffentlicht. Auf diese Weise können insbesondere die sachsen-anhaltinischen Betriebe an der Erfahrung und der Umsetzung von Innovationsvorhaben in anderen europäischen Länder teilhaben.

Um die aktive Mitgestaltung von Industrie bzw. Wirtschaft 4.0 im Land Sachsen-Anhalt nachhaltig zu bestärken, werden in Anlehnung an die Praxisrecherche 2 – 3 Konzepte für Workshops zu projektrelevanten Themen entwickelt. Die Workshops sind als zweitägige Veranstaltungen mit Übernachtung im Tagungshaus geplant, wobei jedes Konzept zwei Mal erprobt werden soll. Ein Querschnittsziel ist die Aktivierung eines branchenübergreifenden sozialen Dialogs. Aus diesem Grund soll sich die Gruppe von jeweils maximal 12 Teilnehmenden pro Workshop aus Vertretenden der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite zusammensetzen.

Die Veröffentlichungen der nationalen und internationalen Beispiele guter Praxis sowie die Themen / Termine / Tagungsorte der Workshops werden mindestens auf unserer Projekt Homepage veröffentlicht: www.qfc.de/bmii

Anhang

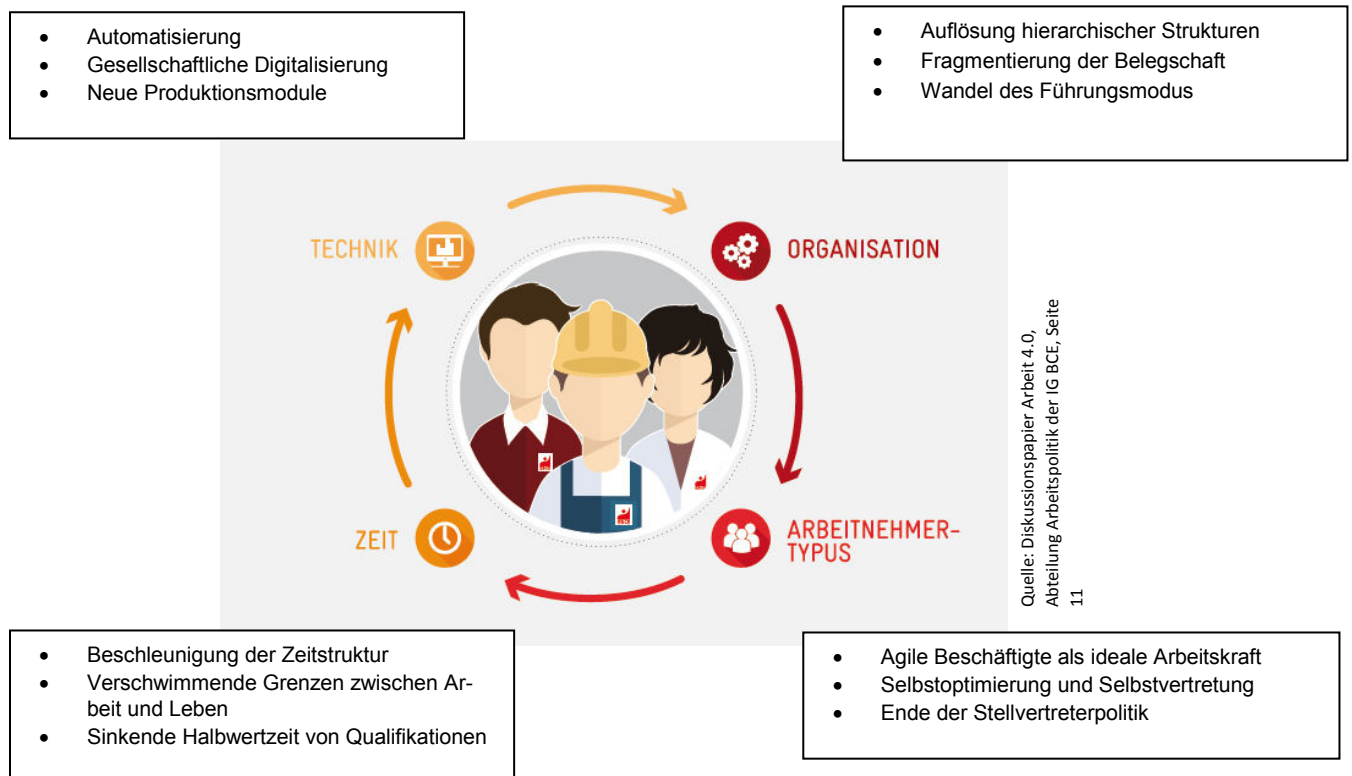
Gesprächsleitfaden zur Befragung betrieblicher Akteure und Interessenvertretungen

Das geleitete Gespräch ist Teil der Rechercharbeit im Rahmen des Förderprojektes BMII 4.0, das in Kooperation mit der belgischen Gewerkschaft ACV, der bulgarischen Gewerkschaft Podkrepa und der polnischen Stiftung Faveo durchgeführt wird.

Einerseits wollen wir durch die geleiteten Gespräche Best Practice Beispiele recherchieren, um diese mit unseren internationalen Projektpartnern zu teilen.

Des Weiteren sollen die Ergebnisse der Interviews uns eine Bestandsaufnahme geben, welchen Herausforderungen sich aus Sicht der Unternehmen für die Zukunft der Arbeitsgestaltung ergeben. Daraus schlussfolgernd sehen wir vor, branchenübergreifende Fachmodule für betriebliche Akteure und Interessenvertretungen sowie Beschäftigte in Ausbildung und in dualem Studium zu entwickeln.

Zur Verbildlichung, wie im Projekt Industrie 4.0 umrissen wird, dient folgende Grafik:



Das Interview wird etwa eine dreiviertel Stunde dauern und ist in 4 Abschnitte untergliedert:

1. Angaben zum Interviewten und dem Betrieb im Allgemeinen
2. Beteiligungsorientierung und Mitbestimmung allgemein
3. Organisationsentwicklung
4. Qualifizierung

Die Auswertung der Interviews insgesamt erfolgt grundsätzlich anonymisiert.

Die Veröffentlichung und Verbreitung von individuellen Interviewergebnissen wird mit der jeweiligen Unternehmenskommunikation und den interviewten Personen abgestimmt.

Leitfragen

1. Angaben zum Interviewten und dem Betrieb im Allgemeinen
 - a. Name und Position im Unternehmen
 - b. Anzahl der Beschäftigten im Standort, in Deutschland, auf der Welt?
 - c. In welchen themenrelevanten Ausschüssen ist der Betriebsrat (BR) vertreten?
 - d. Industrie 4.0: In welcher Form, denken Sie, ist Ihr Betrieb bereits betroffen?
Können Sie bitte konkrete Beispiele benennen!
 - e. Wie stellen Sie sich das Arbeitsleben in Ihrem Betrieb in Zukunft vor?
Können Sie evtl. konkrete Befürchtungen / positive Aussichten benennen!

2. Beteiligungsorientierung und Mitbestimmung allgemein
 - a. Wie werden die Beschäftigten generell in Innovations- und Entscheidungsprozesse involviert?
 - b. Inwieweit können Interessensvertretungen, wie Gewerkschaftsvertretende und Betriebsräte ihre Mitbestimmungsrechte in Ihrem Betrieb, auf nationaler und auf europäischer Ebene geltend machen?
 - c. Inwieweit werden die Beschäftigtengruppen und -vertretungen (bspw. auch Schwerbehindertenvertretungen) mit ihren verschiedenen Interessen und Erwartungen im Unternehmen, in dem Gestaltungsprozess von Technik, Arbeit und Organisation einbezogen?
In welchem Umfang werden ihnen Beteiligungsmöglichkeiten eingeräumt?
 - d. Inwieweit nutzt die Arbeitnehmervertretung ihre Rechte bei der Einführung neuer, arbeitsplatzändernder Technik? Werden zusätzlich externe Experten befragt?

3. Organisationsentwicklung:
 - a. Wie wirken sich technische und digitale Neuerungen auf die Arbeit im allgemeinen aus?
Können Sie dies an einem konkreten Beispiel – einem Tätigkeitsprofils – genauer darlegen?
 - b. Wer ist bei der Einführung neuer Technologien und deren Einbindung in die Arbeitsorganisation involviert?
 - c. Inwieweit greifen die Mitbestimmungsrechte deutscher BR, wenn es sich um Änderungen auf globaler Ebene handelt?
 - d. Welche Spielregeln brauchen Ihrer Meinung nach digitalisierte Tätigkeiten, um eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten auszuschließen?
 - e. Gibt es aktuell Entwicklungen, die unmittelbar oder mittelbar mit Innovationsprozessen im Rahmen von Industrie 4.0 stehen?

4. Qualifizierung:
 - a. Welche Kompetenzen – fachlich, methodisch, sozial - benötigen die einzelnen Beschäftigten, um weiterhin souverän in der digitalisierten Arbeits- und Lebenswelt handlungsfähig zu bleiben?
 - b. Wie wird der Qualifikationsbedarf im Einzelnen festgestellt?
 - c. In welcher Art und Weise wird qualifiziert? Bspw. Inhouse Seminare, Training on the Job, E-Learning Programme etc.
 - d. Inwieweit zeichnen sich bereits Änderungen in der Ausbildung hinsichtlich digitaler Mediennutzung und / oder angepasste Inhalte ab?
Gibt es signifikante Unterschiede zwischen gewerblich-technischen und kaufmännischen Ausbildungsberufen?
 - e. In welchem Umfang ist der BR bei der Thematik Qualifizierung involviert?