



Gut gerüstet für die Digitalisierung!

DIGITALE TRANSFORMATION Wer sich nicht mit ihr beschäftigt, bleibt auf der Strecke. Aber wie kann die Interessenvertretung herausfinden, ob ihr Unternehmen fit für die »gute« Digitalisierung ist? Checklisten helfen dabei.

VON MICHAEL GENSLER

Digitalisierung ist Belegschaftsvertretungen bereits über 30 Jahre bekannt – ein alter Hut. Dennoch, in den letzten Jahren hat sich scheinbar die Wahrnehmung der Bedeutung von Digitalisierung geändert. Die Ausgaben für IT-Systeme steigen¹, einige Arbeitgeber setzen auf umfassende Digitalisierungsstrategien und –projekte², Gewerkschaften erarbeiten das Thema in Projekten³, Betriebsräte gründen IT-Ausschüsse und man trifft Gremien, die den Tisch voll haben mit Informationen des Arbeitgebers zu geplanten Einführungen von IT-Systemen.

Wie gut sind die Betriebe gerüstet für die Digitalisierung – für die digitale Transformation?

Blick auf die Veränderungen

Früher: Eine typische Eigenschaft von Digitalisierung war der nicht vernetzte, abgegrenzte Bereich, in dem sie eingesetzt wurde. Vielen bekannt ist das Textverarbeitungsprogramm Word von Microsoft, ausschließlich genutzt auf dem jeweiligen Arbeitsplatz-Computer, eingeführt als Ersatz der Schreibmaschine. Veränderungen der eingesetzten IT-Systeme waren sporadisch, konnten längerfristig geplant und einzeln im Betrieb umgesetzt werden.

Jahr 2019: Die Abgrenzungen von Digitalisierungsinself verschwinden. Im Fokus stehen technische Vernetzung und Selbststeuerung in allen Arbeitsbereichen.⁴ Das bedeutet etwa

DARUM GEHT ES

1. Arbeit 4.0 und die digitale Transformation sind in aller Munde, aber schwer zu fassen.
2. Digitalisierungstendenzen lassen sich frühzeitig erkennen.
3. Die Arbeitnehmervertretung kann den digitalen Wandel im Sinne der Belegschaft mitgestalten.

¹ Gartner, Gartner Says Global IT Spending to Reach \$3.8 Trillion in 2019, 2019, www.gartner.com

² Bundeswirtschaftsministerium, Plattform Industrie 4.0, www.plattform-i40.de

³ Vgl. IG Metall, Transformationsatlas – wesentliche Ergebnisse, Pressekonferenz der IG Metall am 5.6.2019

⁴ Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft, acatech e.V., Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0, 2013, 22 ff.

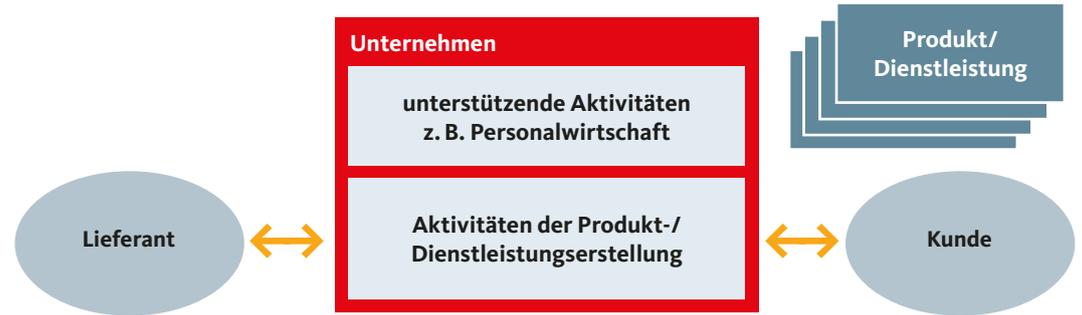
SEMINAR ZUM THEMA

TBS Basis-Check in der Praxis

Die TBS Nordrhein-Westfalen bietet am 27. und 28. November in Duisburg ein Seminar für Betriebs-, Personalräte und Mitarbeitervertretungen zu dem Thema »Gut gerüstet für die Digitalisierung – der TBS Basis-Check in der Praxis« an. Referent ist der Technologieberater Michael Gensler, der auch diesen Beitrag verfasst hat. Die Veranstaltung findet in Kooperation mit dem DGB-Bildungswerk NRW statt. Weitere Informationen zum Inhalt der Fortbildung und die Möglichkeit zur Anmeldung gibt es unter:

www.tbs-nrw.de

Einsatzbereiche von Digitalisierung



»Word« ist nicht nur Word allein, sondern die Dokumente können im Microsoft-Rechenzentrum gespeichert werden und über andere Anwendungen von beispielsweise Microsoft Office 365 gelesen, geändert und automatisch weiterverarbeitet und ausgewertet werden – unter anderem SharePoint, OneDrive, Teams.⁵

Die mögliche Anzahl der Personen, die auf Daten zugreifen können, nimmt innerhalb und außerhalb des Betriebs zu und auch die Orte und die Zeiten an denen sie dies können. Dokumente, aber auch geänderte Funktionen der Anwendung stehen dabei den Nutzern im Extremfall sofort zur Verfügung.

Unternehmensweite und -übergreifende Vernetzung, Selbststeuerung von Technik und direkte Verfügbarkeit ergeben mit den häufig systemimmanenten häufigen Funktionsänderungen und -erweiterungen einen Teil der Herausforderung für die Betriebsparteien.

► Überall im Einsatz

Digitalisierung kann in verschiedenen Bereichen eines Unternehmens eingesetzt werden und die Weitergabe und Weiterverarbeitung von Informationen unterstützen. Sie kann unter anderem:

- die Kommunikation mit Lieferanten (zum Beispiel automatische Bestellung) oder Kunden (Konfiguratoren) unterstützen,
- Bestandteil (Sensorik) oder Ergänzung (Fernwartung) des Produkts oder der Dienstleistung sein,
- die Aktivitäten der direkten Produkt- oder Dienstleistungserstellung (etwa Anrufsteuerung eines Callcenters) unterstützen oder
- bei unterstützenden Aktivitäten, wie der Personalwirtschaft (Mitarbeiter-»Self Service«) helfen.

► IT ist nur ein Werkzeug

Durch die Vielzahl an Möglichkeiten der Digitalisierung und Berichte über den erfolgreichen Einsatz von IT-Systemen in anderen Betrieben mag der Wunsch entstehen, schnell die IT-Abteilung und den Einkauf zu beauftragen, den eigenen Betrieb zu »digitalisieren«. Aber: IT-Systeme sind Werkzeuge. Sie können helfen, Abläufe zu unterstützen und zu automatisieren.

Für die Auswahl, welches Werkzeug das richtige ist und wie das Werkzeug eingesetzt werden soll, sind genaue Kenntnisse der Abläufe und Gegebenheiten im Unternehmen notwendig.

Wichtig: Überblick behalten

Es gibt verschiedene Herangehensweisen, mit denen Arbeitnehmervertretungen erfolgreich das Thema Digitalisierung bearbeiten. Zentraler Grundsatz: Überblick behalten.

Und auch wenn das Gremium bereits gut aufgestellt ist und mitten in der Arbeit steckt:

Wenn eine Vielzahl an unterschiedlichen Digitalisierungsprojekten auf dem Tisch liegt, kann dies zum Beispiel ein Hinweis dafür sein, zunächst die strategische Ausrichtung des Arbeitgebers zu hinterfragen. Aus den Antworten können Handlungsfelder unter anderem für die Gestaltung von Regelungen mit dem Arbeitgeber abgeleitet werden. Die Fragen-Felder zur Orientierung können so unterteilt werden, wie es die Grafik auf Seite 37 zeigt. Diesen Feldern liegen Checklisten der Technologieberatungsstelle (TBS) Nordrhein-Westfalen zugrunde.⁶ Sie sollen betrieblichen Interessenvertretungen einen ersten Überblick bieten, wie gut der Betrieb für die »gute« digitale Transformation gerüstet ist.

⁵ Microsoft, Microsoft Graph or Azure AD Graph, 2016, <https://blogs.msdn.microsoft.com/aadgraphteam/2016/07/08/microsoft-graph-or-azure-ad-graph/>

⁶ TBS NRW, Digitalisierung gestalten – wo steht unser Betrieb?, 2017, www.tbs-nrw.de/fileadmin/Shop/Broschuren_PDF/digitalisierung_Orientierungsraster.pdf; TBS NRW, TBS Basis Check Industrie 4.0 – wo stehen wir in unserem Betrieb?, 2016, www.tbs-nrw.de/fileadmin/user_upload/TBS_BasisCheck_Industrie4_o_pdf.pdf

Aus der ersten Einschätzung können sich die weiteren Aktionen des Gremiums ableiten.

► Unternehmensstrategie

Aufgrund der Vielzahl an Möglichkeiten im Bereich der Digitalisierung ist es nicht nur für die Betriebsparteien, sondern insbesondere für die Führungskräfte und jeden Beschäftigten entscheidend, einen Überblick über die strategische Ausrichtung des Betriebs im Bereich Digitalisierung zu bekommen.

Gibt es aufgrund der Digitalisierung Umbrüche im Markt und bei den Marktzugängen, wie zum Beispiel neuartige Wettbewerbsprodukte oder digitale Angebotsplattformen, wäre eine Überprüfung der bestehenden Marktstrategie und mögliche Anpassungen oder Ergänzungen zu erwarten. Ist die strategische Ausrichtung im Gremium nicht bekannt, ist die Unternehmensleitung der richtige Ansprechpartner. Weitergehend kann unter anderem über den Wirtschaftsausschuss ein Abgleich der Marktentwicklungen und -potenziale mit der aktuellen Aufstellung des Unternehmens vorgenommen werden.

Veränderungen im Wettbewerb und Innovationen sollten im Idealfall im Betrieb systematisch erfasst und ausgewertet werden. Außerdem sollte der Betriebsrat in betrieblichen Gremien zum Innovationsmanagement eine aktive Rolle spielen, um frühzeitig über Neuerungen und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigung im Betrieb informiert zu sein.

► Technologie und Arbeitsorganisation

Das Feld der Technologie und Arbeitsorganisation lässt sich in die Unterkategorien Gesamtkonzept zur Digitalisierung, Wesentliche IT-Teilkonzepte, IT-Einzel-Technologien, IT-Sicherheit und Datenschutzkonzepte, Neue Arbeitsorganisation und Veränderungen der Abläufe unterteilen.

In einem Gesamtkonzept zur Digitalisierung, sollte unter anderem festgelegt sein, inwieweit sie die Geschäftsprozesse im Unternehmen unterstützt, ob Zulieferer, Kunden und Beschäftigte in digitalisierte Geschäftsprozesse eingebunden werden sollen, welche kontinuierlichen Qualifizierungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geplant sind und ob beispielsweise die Nutzung mobiler Endgeräte und mobile Arbeit ausgebaut werden

1. Unternehmensstrategie	2. Technologie /Arbeitsorganisation
1.1 Umbrüche im Markt/Marktzugänge 1.2 Wettbewerb und Innovation	2.1 Gesamtkonzept zur Digitalisierung 2.2 Wesentliche IT-Teilkonzepte 2.3 IT-Einzeltechnologien 2.4 IT-Sicherheits-/Datenschutzkonzepte 2.5 Neue Arbeitsorganisation 2.6 Veränderungen der Abläufe
3. Arbeitsbedingungen	4. Mitbestimmung/Beteiligung
3.1 Belastungen 3.2 Qualifizierung 3.3 Arbeitszeit/Flexibilisierung 3.4 Beschäftigung	4.1 Kultur/Beteiligung 4.2 Betriebsrat/Mitbestimmung

soll. Hierzu kann der Betriebsrat seine Mitbestimmungsrechte etwa nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG geltend machen.

In Bezug auf die wesentlichen IT-Konzepte und den Einsatz von IT-Einzel-Technologien kann die Belegschaftsvertretung hinterfragen, ob branchenübliche Digitalisierungsvorhaben, wie zum Beispiel die automatische Anruf-führung in der Telefonanlage, bereits umgesetzt oder geplant sind. Weitergehend sollte sie die Auswirkungen der IT-Systeme auf die Arbeit der Beschäftigten selbst bewerten und gegebenenfalls nach § 92a BetrVG Vorschläge an den Arbeitgeber richten.

Digitalisierung beruht auf dem Einsatz von IT-Technologien und bedarf der Umsetzung von IT-Sicherheits- und Datenschutzkonzepten. Im Fokus des Betriebsrats steht vorrangig die Umsetzung des Schutzes der personenbezogenen Daten der Beschäftigten. Für die Einschätzung kann es sich anbieten, weitere Ebenen wie den Gesamt- und Konzernbetriebsrat einzubeziehen.

Außerdem kann er den betrieblichen Datenschutzbeauftragten beratend hinzuziehen.

Bei der Beleuchtung der Kategorien Neue Arbeitsorganisation und Veränderungen der Abläufe geht es unter anderem darum, ob der Arbeitgeber bereits Veränderungen der Arbeitsverteilung, beispielsweise durch Zentralisierung von digitalen Dienstleistungen bei einem anderen Konzernunternehmen, plant. Oder ob er beispielsweise beim Umgestalten von Arbeitsabläufen die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung einbindet und auf den Erhalt von qualifizierten Arbeitsplätzen achtet. Darüber hinaus kann der Betriebsrat

Orientierungsraster
zur Gestaltung der
Digitalisierung
(TBS NRW 2017)

ERSTINFORMATION ZU DIGITALISIERUNGSVORHABEN	
Lfd. Nr. 1 – Titel des IT-Systems:	
a. Zweck der Anwendung:	
b. betroffene Mitarbeitende:	
c. Auswirkungen auf Arbeitsplätze, Arbeitsabläufe, Arbeitsumfang, Qualifikationsanforderungen:	
d. Gefährdungsbeurteilung einschl. psychischer Belastungen liegt vor:	
Ja (Betriebsrat übergeben)	Nein
e. Berechtigungskonzept wurde dem Betriebsrat übergeben:	
f. Schnittstellen zu weiteren IT-Systemen und Externen:	
g. Stellungnahme und ggf. Maßnahmen zur Gewährleistung des Datenschutzes liegen vor und wurden Betriebsrat übergeben:	
h. Orte der Datenspeicherung:	
i. Umfang des Qualifizierungsbedarfs und das Schulungskonzept:	
j. der Terminplan (Test/geplanter Einführungstermin):	
k. Beschluss des Betriebsrats vom:	Einzel-Betriebsvereinbarung:

Erstinformationen zur Einführung von IT-Systemen für betriebliche Interessenvertretungen (wie oben) gibt es in verschiedenen Formen. Diese Punkte vereinbarten Betriebsräte zum Beispiel in einem Formblatt, das Anlage zu einer Rahmenbetriebsvereinbarung zur Einführung und Nutzung von IT-Systemen ist. Die Informationen eines solchen Dokuments kann der Betriebsrat als Grundlage für Nachfragen oder für eine Entscheidung nutzen, in welcher Form eine Regelung zur Nutzung des IT-Systems erfolgen oder eben nicht erfolgen kann.

weitere Ebenen wie den Gesamt- und Konzernbetriebsrat einbeziehen.

► **Arbeitsbedingungen**

Das Feld Arbeitsbedingungen ist unterteilt in die Unterkategorien Belastungen, Qualifizierung, Arbeitszeit/Flexibilisierung und Beschäftigung. Wegen der unterschiedlichen Formen von Digitalisierung ergeben sich ganz verschiedene Formen von psychischen und physischen Belastungen für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Eine wichtige Grundlage für die Reduzierung von Belastungen ist die systematische Umsetzung der psychischen und physischen Gefährdungsbeurteilung im Rahmen von Digitalisierungsvorhaben und die damit verbundenen Maßnahmen.

Aufgrund der durch Digitalisierung vorhandenen technischen organisatorischen Veränderungen ist eine fortlaufende, systematische Qualifizierung der Beschäftigten notwendig.

Hierbei sollte der Betriebsrat beispielsweise prüfen, ob die bei einzelnen Digitalisierungs-

maßnahmen vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen umgesetzt wurden, Lernplattformen und (digitale) Handbücher zur Verfügung stehen und die Beschäftigten zur Zufriedenheit mit den Qualifizierungsmaßnahmen befragt wurden. Außerdem sollte der Betriebsrat auf die Einhaltung seiner Rechte nach den §§ 96 – 98 BetrVG sowie die Umsetzung der Bildungstarifverträge achten.

In Bezug auf die Arbeitszeit und Flexibilisierung kann die Arbeitnehmervertretung auch hinterfragen, ob die Arbeitszeit nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltet ist und Mehrarbeit eine Ausnahme darstellt.

Durch Digitalisierung kann sich Beschäftigung auch in ihrer Form verändern. Besteht beispielsweise weiterhin die Möglichkeit für jeden Mitarbeiter, einen eigenen Arbeitsplatz mit persönlichen Dingen im Betrieb zu haben oder soll/kann/muss er künftig von zu Hause aus arbeiten?

► **Mitbestimmung und Beteiligung**

Das Feld Mitbestimmung und Beteiligung unterteilt sich in die Bereiche Kultur und Beteiligung sowie Betriebsrat und Mitbestimmung.

Eine Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben kann durch eine offene und von Vertrauen gekennzeichnete Kultur und Beteiligung gefördert werden. Aus Betriebsratsicht bietet es sich beispielsweise an, mit den Beschäftigten regelmäßig über den Stand von Digitalisierungsprojekten und deren Auswirkung auf die Beschäftigung zu sprechen, auch um gegebenenfalls frühzeitig reagieren zu können.

Dies ist unter anderem auch ein wichtiger Bestandteil von Betriebsrat und Mitbestimmung im Themenfeld der Digitalisierung. Auch wenn das Gremium in allen vorher genannten Feldern aus eigener Sicht bereits ausreichend Informationen hat, sollte geklärt sein,

- welche Gremiumsmitglieder sich zu welchen Themen weiterqualifizieren,
- wer welche Themenfelder im Betrieb im Auge behält und
- wer im Gremium die Umsetzungsprüfung von bestehenden Vereinbarungen zu IT- und Digitalisierungsthemen vornimmt.

Zudem bietet es sich an, in einer Vereinbarung, beispielsweise einer »Rahmen-Betriebsvereinbarung IT-Systeme« oder einer »Be-

triebsvereinbarung «Digitale Transformation», Regelungen festzulegen, etwa wann die Arbeitnehmervertretung welche Informationen des Arbeitgebers erhält, um Digitalisierungsprojekte entsprechend ihrer Mitbestimmungsrechte zu bearbeiten.

Sollten sich in der ersten Orientierungsphase oder später weitreichende Änderungen ankündigen, empfiehlt es sich zu prüfen, ob es sich um eine Betriebsänderung entsprechend § 111 BetrVG handelt – auch wenn der Arbeitgeber den Begriff selbst noch nicht verwendet.⁷

Fazit

Vier zentrale Erfolgsfaktoren ergeben sich sowohl für die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung als auch die des Arbeitgebers im Rahmen der digitalen Transformation:

- *Digitalisierung ist kein Selbstzweck* ... Überblick bewahren und selektieren: Digitalisierungsvorhaben müssen zu den bestehenden Geschäftsprozessen, den Beschäftigten und allen weiteren Digitalisierungsvorhaben passen, wenn der Geschäftsbetrieb reibungslos weitergehen soll.
- *Qualifizieren* ... von Beschäftigten und ihren Interessenvertretern: Die betroffenen Beschäftigten kennen die betrieblichen Rahmenbedingungen und können für einen stabilen Fortgang der Geschäftsprozesse mit digitaler Unterstützung sorgen – externe Dienstleister alleine reichen nicht aus.
- *Strukturierte Mitbestimmung* ... Leitlinien vereinbaren: Das Festlegen von Regelungen unter anderem von Zeitpunkten und Inhalten von Informationen zu Digitalisierungsvorhaben entlastet die Arbeitsabläufe der Betriebsparteien.
- *Prüfen* ... technisch ist alles möglich: IT-Systeme entwickeln sich ständig weiter und mit ihnen auch der Funktionsumfang. Eine geschlossene Vereinbarung zu einem IT-System sollte daher nicht nur abgeheftet, sondern regelmäßig auf ihre Aktualität im Rahmen einer Systemprüfung kontrolliert werden. ◀



Michael Gensler, Berater bei der TBS NRW, Regionalstelle Bielefeld
michael.gensler@tbs-nrw.de
www.tbs-nrw.de

Computer und Arbeit 9 | 2019
 28. Jahrgang

ISSN 1863-8511

Zitiervorschlag
 CuA 9/2019, 6

Redaktion
 Olaf J. Lutz (verantwortlich)

Fachliche Beratung
 Prof. Dr. Peter Wedde

Anschrift für Redaktion und Verlag
 Hedderheimer Landstraße 144
 60439 Frankfurt/Main
 Tel. +49 (0)69 / 79 50 10-0
 Fax +49 (0)69 / 79 50 10-18

E-Mail der Redaktion
redaktion@cua-web.de

Verlag
 Bund-Verlag GmbH
 Geschäftsführer Rainer Jöde

Geschäftsbereich Zeitschriften
 Bettina Frowein

Leser- und Aboservice
Bund-Verlag GmbH
 60424 Frankfurt/Main
 Tel. +49 (0) 69 795010-96
 Fax +49 (0) 69 795010-12
 E-Mail: abodienste@bund-verlag.de

Layoutkonzept
 Sandra Kimmel

Gestaltung und Satz
 Redaktionsbüro W. Fricke

Urheber- und Verlagsrechte
 Alle in dieser Fachzeitschrift und in ihren Online-Diensten veröffentlichten Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung – auch auszugsweise – bedarf der vorherigen Genehmigung des Verlages.

Abonnement
 Computer und Arbeit umfasst jährlich
 • 11 Ausgaben in Print und Online
 • die einfache Lizenz zur Nutzung von CuA online mit allen Ausgaben seit 2007 und dem Redaktions-Service Online

Jahresbezugspreis
 Inland: 149,40 € einschließlich MwSt. |
 Ausland: 149,40 € zzgl. Versandkosten |
 Sonderpreis für Mitglieder des Berufsverbands der Datenschutzbeauftragten Deutschlands e.V.: 118,80 € |
 Institutionspreis: inkl. IP-Zugang für bis zu 10 berechnigte Nutzer 198,00 €

Einzelhefte können zum Preis von 13,20 € einschließlich MwSt. erworben werden.

Abbestellungen
 Abonnements sind mit einer Frist von sechs Wochen zum Jahresende kündbar.

Datenschutz
 Die zur Abwicklung des Abonnements erforderlichen Daten werden nach den Bestimmungen der EU-DSGVO und des BDSG verwaltet.

Ihr Ansprechpartner in der Redaktion



Olaf J. Lutz
(Computer und Arbeit)
 Tel. +49 (0)69 795010-30
redaktion@cua-web.de

Ihre Ansprechpartnerinnen im Leser- und Aboservice



Marianne Schmidt
(Aboservice)
 Tel. +49 (0)69 795010-96
abodienste@bund-verlag.de



Karin Steier
(Aboservice)
 Tel. +49 (0)69 795010-96
abodienste@bund-verlag.de

Ihre Ansprechpartner für Anzeigen und Beilagen

Peter Beuther (verantwortlich)



Thorsten Kauf
(Anzeigen)
 Tel. +49 (0)69 795010-602
 Fax +49 (0)69 795010-12
thorsten.kauf@bund-verlag.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 19, gültig ab 1.1.2019

Bildnachweise
 Titelbild, S. 4, 8: © iStock, gorodenkoff |
 S. 14: © iStock, RakicN | Seite 25:
 © Fotolia, Pressmaster | S. 16, 35, 42:
 © Reinhard Alff

Druck
 Druckerei Marquart GmbH, Aulendorf

Mit Namen gezeichnete Beiträge sowie Beilagen und Anzeigen geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages wieder.

Redaktionsschluss dieser Ausgabe
 29.8.2019

⁷ TBS NRW, Gut beraten!, 2018, www.tbs-nrw.de/fileadmin/Shop/Broschuren_PDF/externe_sachverstaendige_fuer_den_Betriebsrat.pdf