

Veränderungen durch Transformation und Digitalisierung im Betrieb hinterfragen: Antworten aus Sicht der Bildungs- und Qualifizierungspolitik

Antje UTECHT

*IG Metall Vorstand, Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik
Wilhelm-Leuschner-Str. 79, D-60329 Frankfurt am Main*

Kurzfassung: Der Beitrag knüpft an die Ausführungen im Beitrag von Detlef Gerst zu den Grundlagen des Transformationsatlases der Gewerkschaft IG Metall an und nimmt Bezug zu den Ergebnissen aus Sicht der Arbeitsgestaltung von Daniela Tieves-Sander. Im Mittelpunkt stehen hier die Ergebnisse zu den Themen Personalplanung, Personalentwicklung und Qualifizierung, sowie eine kurze Darstellung der Mitbestimmungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertreter. Außerdem wendet sich der Beitrag der Frage zu, welche konkreten Anforderungen betriebliche Interessenvertreter und die Beschäftigten haben, die dabei unterstützen, alle Beschäftigten in den anstehenden Veränderungsprozessen mitzunehmen – vor allem im Hinblick auf eine bessere Qualifizierungs- und Weiterbildungspraxis und im Hinblick auf die lernförderliche Gestaltung von Arbeit.

Schlüsselwörter: digitale Transformation, Qualifizierung im Betrieb, Mitbestimmung, Sozialpartnerschaft, lernförderliche Arbeitsgestaltung

1. Einführung – digitale Transformation aus Sicht der Gewerkschaft IG Metall

Wir als Gewerkschaft IG Metall setzen uns aktuell in vielfältiger Weise dafür ein, dass die aktuelle Rationalisierungswelle, die in unseren Branchen und Betrieben unter den Begriffen Transformation und Digitalisierung diskutiert wird, zu einer Humanisierungswelle wird.

Die folgenden Fragen stehen dabei aus Sicht des Ressorts Bildungs- und Qualifizierungspolitik im Mittelpunkt:

- Wie kann es gelingen, alle Kolleginnen und Kollegen in unseren Betrieben so zu beraten und zu qualifizieren, dass Beschäftigungs- und Entwicklungsperspektiven für alle gesichert sind bzw. gesichert werden können?
- Welche Einflussmöglichkeiten haben Betriebsräte und die Akteure der Unternehmensmitbestimmung auf die Qualifizierungs- und Weiterbildungspraxis im Betrieb?

1.1 Transformation im Betrieb gestalten – der betriebliche Transformationsatlas der IG Metall

Im Jahr 2019 waren wir als Gewerkschaft damit befasst, mit Hilfe des sogenannten IG-Metall-Transformationsatlases in den Betrieben unseres Zuständigkeitsbereiches zu erfassen, welche Veränderungen in der Industrie und in den Handwerksbetrieben in unserem gewerkschaftlichen Zuständigkeitsbereich aktuell anstehen und

wie unsere betrieblichen Akteure (gewerkschaftliche Vertrauensleute, Betriebsräte, Beschäftigte) die absehbaren Auswirkungen auf Beschäftigung und Qualifikation einschätzen (zur Methodik vgl. Beitrag von Detlef Gerst in diesem Band).

1.2 Die Ergebnisse des Transformationsatlases in Bezug auf Qualifizierung und Personalentwicklung

Die Veränderungen in der Arbeitswelt durch eine digital vernetzte Arbeitswelt und Industrie 4.0 Technologien erfordern fast überall neue Qualifikationen. In 95 Prozent unserer Betriebe steigt nach Einschätzung der befragten Kollegen und Kolleginnen der Qualifizierungsbedarf. Nur rund 4 Prozent sehen keinen oder eher keinen steigenden Qualifizierungsbedarf.

Unser Transformationsatlas hat auch aufgezeigt, dass es in der Hälfte der Betriebe keine systematische Personalplanung und -bedarfsermittlung gibt. Gleiches gilt für die Qualifizierungsbedarfsermittlung, die nur in 45% der Betriebe systematisch erfolgt.

Für eine beschäftigungssichernde digitale Transformation sind die Ermittlung des Personalbedarfs, sowie die Qualifizierung auf sich verändernde oder neue Tätigkeiten – nicht nur in Form von Schulungen oder Seminaren, sondern auch einbettet in den Arbeitsprozess – jedoch von zentraler Bedeutung.

Bespielhaft lässt sich das beim Thema Fernwartung verdeutlichen. Diese arbeitsorganisatorische Veränderung, die durch die Digitalisierung möglich wird und deren Verbreitung ein Gegenstand unserer Befragung war, findet in mehr als einem Drittel der Betriebe Anwendung, vereinzelt auch über Teilbereiche hinaus (vgl. Beitrag von Tieves-Sander in diesem Band). Hieran lässt sich aufzeigen, dass dieser arbeitsorganisatorischen Änderung das Potential innewohnt, zu einer Aufwertung der Tätigkeit der betroffenen Beschäftigten beizutragen, aber auch das Potential der Dequalifizierung. Damit, dass es den Technikern möglich wird, komplexe Anlagen aus der Ferne zu warten, indem ein Bediener der Maschine mithilfe einer Datenbrille und Videoübertragung direkt an der Maschine tätig wird, sind nicht nur arbeitsgestalterische Fragen verbunden, sondern auch zahlreiche qualifikatorische Fragen.

Zum einen ist es möglich, die Beschäftigten gezielt weiterzuqualifizieren, mit dem Ziel der Übernahme neuer Aufgaben, also eines erweiterten Tätigkeitsspektrums. Hierbei spielt insbesondere das Erfahrungswissen der Produktionsbeschäftigten eine besondere Rolle; dieses gilt es zu sichern. Das in der beruflichen Ausbildung vermittelte Fachwissen und die erworbenen beruflichen Handlungskompetenzen bilden dafür die Grundlage. Das konsequente Weiterlernen im Arbeitsprozess, das durch den Arbeitgeber zielgerichtet gefördert werden muss, ist angesichts der sich permanent verändernden Tätigkeiten unabdingbar.

1.3 arbeitsintegrierte Lernformen und ihre Potentiale für Personal- und Organisationsentwicklung

Die Trennung von Arbeit auf der einen und Lernen auf der anderen Seite wird im Kontext der Digitalisierung weiter verwischen. In diesem Zusammenhang haben arbeitsintegrierte Formen des Lernens in den letzten Jahren sowohl in der beruflichen Erstausbildung als auch in der betrieblichen Weiterbildung an Bedeutung gewonnen. Mit der Orientierung auf arbeitsintegrierte Lernformen verbindet sich die Hoffnung, informelles Lernen und Erfahrungslernen, das sich im Arbeitsprozess eher beiläufig vollzieht, mit formalen und organisierten Formen des Lernens zu verbinden und auf

diesem Wege den Lernenden durch das Element der Reflexion des eigenen beruflichen Handelns zu einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz zu führen (vgl. Dehnbostel 2015). Die Verbindung von Arbeiten und Lernen steht damit für eine Integration von individueller Kompetenzentwicklung einerseits und betrieblicher Organisationsentwicklung (vgl. Meyer/Haunschild 2017) andererseits.

Es liegt im Interesse der Betriebsparteien, also der Unternehmensleitung und der Betriebsräte gleichermaßen, die Arbeit lernförderlich zu gestalten. Dieses sichert zum einen die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und sorgt zum anderen dafür, dass die Beschäftigten ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten und steigern. In dem Beispiel des Technikers, der die Fernwartung mit Unterstützung des Bedieners vor Ort ausführt, verbindet sich also eine mögliche Forderung der betrieblichen Interessenvertreter, dass der Arbeitgeber dafür sorgt, dass die Maschinenbediener als die ausführenden der Arbeitshandlung an der Maschine nicht zu „fingerfertigen Robotern am anderen Ende“ werden. Sondern dass gezielt darauf hingearbeitet wird, dass auch die Bediener eine qualifikatorische Aufwertung ihrer Arbeit erfahren, indem sie beispielsweise zusätzliche Kompetenzen erwerben, selbst Wartungs- und Reparaturarbeiten auszuführen oder zusätzliche Steuerungs- und Kontrollfunktionen im Produktionsprozess zu übernehmen.

Ein zentrales Problem ist jedoch, dass Betriebe die Bedeutung lernförderlicher Arbeitsgestaltung für die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Kompetenzen bislang unterschätzen (BIBB, 2019). Systematisierende Erkenntnisse über digitales Lernen insbesondere in der Produktion bilden (auch interdisziplinär betrachtet) bisher noch eine Leerstelle.

Dieses Beispiel verdeutlicht die Zunahme der Komplexität der Gestaltungsanforderungen auf der betrieblichen Ebene, bei der wir als Gewerkschaft versuchen, unsere Betriebsräte zielgerichtet mit Beratungs- und Schulungsangeboten zu unterstützen.

Noch zwei weitere zentrale, bildungspolitische Ergebnisse unseres Transformationsatlases seien an dieser Stelle erwähnt:

- In 54 % der Betriebe werden externe Fördermöglichkeiten zur Förderung der Weiterbildung nicht genutzt. In weiteren 15% werden Fördermaßnahmen wie beispielweise das Qualifizierungschancengesetz kaum angewandt.
- 70% der Betriebsräte sehen in ihren Betrieben Bedarf, Beschäftigte besser in Fragen der Weiterqualifizierung zu beraten, in der Weiterbildung zu begleiten und auch zu motivieren.

Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse mit dem Fokus auf Qualifizierung und Weiterbildung der Beschäftigten findet sich unter <https://wap.igmetall.de/ta-ergebnisse-18812.htm>.

2. Digitalisierung und ihr Potenzial für die Humanisierung der Arbeit

2.1 Zielbild der humanen Digitalisierung: Gute Arbeit und Gute Bildung

Gute Arbeit, die lern- und gesundheitsförderlich ist und eigene Gestaltungsoptionen beinhaltet, ist nur mit gut ausgebildeten Fachkräften zu realisieren.

Gleichzeitig stellen gut ausgebildete Fachkräfte auch Ansprüche an ihre eigene Arbeit. Sie wollen keine belastende oder mehrheitlich repetitive Arbeit.

„Ob Technikeinsatz und Arbeitsorganisation im digitalisierten Unternehmen gute Arbeit ermöglichen, wird davon abhängen, ob es Betriebsräten und Gewerkschaften

gelingt, sich als "Humanisierungsaktivisten" im Digitalisierungsprozess mit eigenen Konzepten und hinreichender Verhandlungsmacht durchzusetzen. So kann einer "humanen Digitalisierung" Vorschub geleistet werden.“ So bringt es Dr. Hans-Jürgen Urban, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall auf den Punkt.

2.2 Berufliche Aus- und Weiterbildung im Fokus der digitalen Transformation

Für uns steht in diesem Zusammenhang das Leitbild Guter Arbeit im Mittelpunkt unserer gewerkschaftlichen Aushandlungsprozesse. Gute Arbeit muss allerdings mit Guter Bildung Hand in Hand gehen.

Aktuell hört man vermehrt in den Diskussionen die Forderung nach neuen Berufen und einer Modernisierung der aktuellen Ausbildungsordnungen, die vielfach als nicht mehr zeitgemäß dargestellt werden. Nach unserem Dafürhalten ist dies in dieser Grundsätzlichkeit nicht haltbar.

Unsere Ausbildungsordnungen der 326 Berufe des Dualen Systems sind so technologieoffen formuliert, dass eine Anpassung an aktuelle technische Änderungen zwar von Zeit zu Zeit notwendig wird, längst jedoch nicht so oft, wie es Software- und Hardwareanpassungen in den Unternehmen gibt.

Bei der curricularen Analyse der aktuellen Ausbildungsordnungen in der Mehrzahl der Berufe zeigt sich hinsichtlich der Digitalisierungsanforderungen, dass sich die heutigen handlungs- und kompetenzbasierten Curricula an realen Arbeits- und Geschäftsprozessen und weniger an Inhalten orientieren. Sie bieten somit nach unserem Dafürhalten ausreichenden Spielraum, um technologische und wirtschaftliche Entwicklungen – auch, aber nicht nur im Rahmen von Digitalisierung und der anstehenden Transformation – adäquat aufzugreifen und in die jeweilige Ausbildung zu integrieren.

Worauf es heutzutage jedoch ankommt, ist die stärkere Vermittlung von personalen und sozialen Kompetenzen, sowie der Fähigkeit, die gesamten Prozesse, auch über die Grenzen des eigenen Berufs und der eigenen Abteilung zu verstehen und entsprechend berufsdomänenübergreifend zu agieren. Systemverständnis, Problemlösungskompetenz in der Interaktion und Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen und der Fähigkeit, selbständig dazuzulernen, das sind Kompetenzen, die in unserer heutigen Arbeitswelt unabdingbar sind.

3. Chancen und Risiken der Transformation

Die Transformation der Arbeit birgt nach Auffassung unserer mit dem Transformationsatlas befragten Betriebsräte und gewerkschaftlichen Vertrauensleute aktuell noch mehr Risiken als Chancen (vgl. Beitrag von Tieves-Sander in diesem Band). Umso wichtiger ist es, Sicherheit in den Transformationsprozessen zu geben und alle Beschäftigten mitzunehmen. Die vorhandenen Chancen und Risiken erfordern eine genaue Analyse der betrieblichen Situation:

- Betriebliche Handlungsfelder festlegen: Der Betriebsrat muss prüfen, welche Themen besondere Priorität haben und die identifizierten Handlungsfelder mit der Unternehmensleitung diskutieren. Handlungsgrundlage kann hier z.B. der § 80 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) sein, vgl. § 80 (1) „Der Betriebsrat hat folgende allgemeine Aufgaben: (...) 2. Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen, beim Arbeitgeber zu beantragen.“

- Humanisierungsperspektive entwickeln: es ist eine Bestandsaufnahme der betrieblichen Weiterbildung vorzunehmen und es bedarf betrieblicher Strategien zur Personalplanung. Hier haben die betrieblichen Interessenvertreter umfangreiche Mitbestimmungs- und auch Initiativrechte, die sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz ergeben und die es stärker als bislang zu nutzen gilt, vgl.: § 96 BetrVG – Förderung der Berufsbildung: (1) „Arbeitgeber und Betriebsrat haben im Rahmen der betrieblichen Personalplanung und in Zusammenarbeit mit den für die Berufsbildung und den für die Förderung der Berufsbildung zuständigen Stellen die Berufsbildung der Arbeitnehmer zu fördern. Der Arbeitgeber hat auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit ihm Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer des Betriebs zu beraten. Hierzu kann der Betriebsrat Vorschläge machen.“
- Die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung sollten gemeinsam agieren: Bildungsbedarfserhebung planen, Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen beispielweise im Rahmen einer freiwilligen Betriebsvereinbarung regeln und Organisationsentwicklungsprozesse anschieben, die lernförderliche Arbeit und ein kontinuierliches Weiterlernen der Beschäftigten im Arbeitsprozess ermöglichen. In diesem Zusammenhang macht es Sinn, die Beschäftigten als Experten ihrer eigenen Arbeit gezielt einzubinden und an den Veränderungsprozessen von Anfang an zu beteiligen. Das Betriebsverfassungsgesetz bietet dafür sogar entsprechende Handlungsspielräume (vgl. dazu die Beiträge von Tieves-Sander und Klippert in diesem Band).

4. Zusammenspiel von technologischem Wandel und beruflicher Entwicklung

Den technologischen Wandel in den Betrieben mit mehr Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung und der Sicherung und des Ausbaus der Beschäftigungsfähigkeit jedes einzelnen Beschäftigten zu verbinden, dafür setzen sich unsere Betriebsräte in vielen Betrieben bereits jetzt ein. Es geht also darum, in jedem Betrieb und für jeden Beschäftigten herauszufinden:

- Welche Möglichkeiten der qualifikatorischen Entwicklung können aus dem Beschäftigungsverhältnis heraus auf den Weg gebracht werden?
- Welche Möglichkeiten der lernförderlichen Arbeitsgestaltung und der Sicherung des Fachwissens unserer Beschäftigten gibt es bei uns im Betrieb?
- Welche Entwicklungspfade oder Tätigkeitswechsel im Betrieb werden gesehen und können gezielt mit der Kompetenzentwicklung der Beschäftigten verbunden werden?
- Wie kann die betriebliche Interessenvertretung die Einhaltung und Umsetzung der gesetzlich gegebenen und tarifvertraglich vereinbarten Ansprüche und Intentionen fördern?

Für diese wichtige Arbeit stellen wir als Gewerkschaft unseren Betriebsräten und unseren gewerkschaftlichen Vertrauensleuten in den Betrieben verschiedene Formen der Unterstützung zur Verfügung und haben diese teilweise mit den Arbeitgeberverbänden tarifvertraglich vereinbart. Ziel dieser Aktivitäten ist es, die Beratung und Unterstützung der Beschäftigten zielgerichtet zu organisieren und Perspektiven in der Transformation zu eröffnen.

5. Literaturverzeichnis

- BIBB (2019): Bundesinstitut für Berufsbildung: Stellungnahme für die Enquete-Kommission „Berufliche Bildung in der digitalen Arbeitswelt“, Kommissionsdrucksache 19(28)025
- Dehnbostel, P. (2015): Betriebliche Bildungsarbeit. Kompetenzbasierte Aus und Weiterbildung im Betrieb. Baltmannsweiler
- Gausemeier, Jürgen; Czaja, Anja; Dülme, Christian (2015): Innovationspotentiale auf dem Weg zu Industrie 4.0.; https://www.hni.uni-paderborn.de/fileadmin/Fachgruppen/Seniorprofessur_Gausemeier/Innovationspotentiale_auf_dem_Weg_zu_Industrie_4_0.pdf, Abruf am 31.12.2019
- Sloane, Peter F. E., Emmler, Tina, Gössling, Bernd, Hagemeyer, Daniel, Hegemann, Annika, Janssen, Elmar A.: Qualifizierung des beruflichen Ausbildungs- und Prüfungspersonals als Gelingensbedingung für die Berufsbildung 4.0, Zentrale Ergebnisse, September 2018, https://www.ovm-kassel.info/wp-content/uploads/2018/09/Qualifi.-Ausbildungspers.-4.0-Uni-Paderborn_Sloane_Zentrale-Ergebnisse.pdf, Abruf am 31.12.2019
- Meyer, R./Haunschild, A. (2017): Individuelle Kompetenzentwicklung und betriebliche Organisationsentwicklung im Kontext moderner Beruflichkeit – berufspädagogische und arbeitswissenschaftliche Befunde und Herausforderungen. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik, <https://www.bwpat.de/ausgabe/32/meyer-haunschild>, Abruf am 14.01.2020



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?

66. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU Berlin
Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme

HU Berlin
Professur Ingenieurpsychologie

16. – 18. März 2020, Berlin

GfA-Press

Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 16. – 18. März 2020

**TU Berlin, Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme
HU Berlin, Professur Ingenieurpsychologie**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2020
ISBN 978-3-936804-27-0

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.
Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**
Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2020 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de