

## **Arbeits- und prozessorientierte Gestaltung von Digitalisierungsprozessen – Neue Herausforderungen und neue Ansätze für Mitbestimmung und Partizipation**

Gabriele HELD<sup>1</sup>, Wolfgang KÖTTER<sup>2</sup>, Detlef GERST<sup>3</sup>, Thomas KÖPP<sup>4</sup>,  
Klaus MERTENS<sup>5</sup>

<sup>1</sup> *RKW Kompetenzzentrum, Düsseldorfer Straße 40A, D-65760 Eschborn*

<sup>2</sup> *GITTA mbH, Kreuzbergstraße 37/38, D-10965 Berlin*

<sup>3</sup> *IG Metall, Wilhelm-Leuschner-Straße 79, D-60329 Frankfurt am Main*

<sup>4</sup> *Südwestmetall, Türlenstraße 2, D-70191 Stuttgart*

<sup>5</sup> *ZF Friedrichshafen AG, Ernst-Sachs-Straße 62, D-97424 Schweinfurt*

**Kurzfassung:** Unternehmen befinden sich in einem Transformationsprozess, der sie vor vielfältige Herausforderungen stellt. Neben der strategischen Ausrichtung ist die Frage der Mitbestimmung und Partizipation ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Beide Aspekte werden im Verbundprojekt APRODI berücksichtigt. Die Beiträge beleuchten Herausforderungen an Unternehmen aus unterschiedlichen Blickwinkeln und zeigen Entwicklungs- und Veränderungspotenziale auf.

**Schlüsselwörter:** Arbeits- und prozessorientierte Digitalisierung, Strategie, Veränderungsprozesse, APRODI, Mitbestimmung, Beteiligung

### **1. Hintergrund**

Der digitale Wandel verändert die betriebliche Gestaltung von Arbeitsprozessen und -systemen. Die Dynamik der technologischen Entwicklung bis hin zu „disruptiven Innovationen“ macht es immer schwieriger, einen tragfähigen Konsens über Ziele, Mittel und Wege der Unternehmensentwicklung zu finden:

- Wie gelingt es, die Arbeitenden zur rechten Zeit zu informieren und zu beteiligen?
- Welches Grundverständnis zwischen den Betriebsparteien braucht es für die oft geforderten „Experimentierräume“? Was müssen die betrieblichen Akteure dazulernen?
- Wie können die bestehenden arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse im Gestaltungsprozess zur Anwendung kommen und wo gibt es neue Fragen, auf die die Arbeitswissenschaft Antworten finden muss?

Umso wichtiger wird angesichts dieser Herausforderungen der betriebs- und sozialpartnerschaftliche Dialog.

### **2. Über die Beiträge**

Ziel und Anspruch der gemeinsam konzipierten und gestalteten Vortragsession ist es, diese Herausforderungen vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus dem BMBF-

ESF-geförderten Verbundvorhaben APRODI zunächst einmal durch Stellungnahmen aus unterschiedlichen Akteursperspektiven zu umreißen und dann gemeinsam zu diskutieren. Im Folgenden werden die Hintergründe und wichtigsten Diskussionspunkte zu den einzelnen Beiträgen skizziert.

### *2.1 Vorstellung APRODI-Projekt und „Community of Practice“ – mit vorwettbewerblichem Netzwerk durch den Digitalisierungsdschungel*

Wie können Unternehmen die neuen Möglichkeiten nutzen, die ihnen Digitalisierung und Vernetzung bieten? Wie schaffen sie effizientere Abläufe und optimierte Produkte und Services und wie sorgen sie gleichzeitig für Information, Beteiligung und Mitgestaltung, die Entwicklung notwendiger Kompetenzen und gute, gesunde Arbeitsbedingungen?

Ein Erfolgsfaktor ist die Arbeits- und Prozessorientierung. Das bedeutet, dass zunächst bestehende Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse analysiert werden, um Schwächen wie beispielsweise komplizierte Schnittstellen, Medienbrüche, Intransparenz, häufige Störungen oder vermeidbare Belastungen der Beschäftigten zu identifizieren. Sie sind anschließend mithilfe passender Digitalisierung zu beseitigen.

Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des Forschungs- und Entwicklungsprojektes APRODI – Arbeits- und prozessorientierte Digitalisierung in Industrieunternehmen (gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung). Fünf Industriebetriebe erarbeiten und erproben gemeinsam mit dem APRODI-Forschungsteam praxistaugliche Vorgehensweisen und Methoden (siehe RKW Kompetenzzentrum 2020), die den betrieblichen Digitalisierungsprozess unterstützen – also die Gestaltung, Einführung, Anwendung und Weiterentwicklung digitaler Lösungen.

Die Digitalisierungserfahrungen zeigen jedoch: Blaupausen gibt es nicht, aber voneinander lernen ist zielführend, um ausgehend von den Erfahrungen anderer eigene Ideen zu entwickeln. Der Beitrag zeigt auf, wie Lern- und Austauschprozesse im Verbund und mit einem Unternehmenskreis im Sinne einer vorwettbewerblichen Community of Practice die Unternehmen bei der Entwicklung und Gestaltung von Lösungen in Hinblick auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen unterstützen kann. Der unternehmensübergreifende Austausch kann dazu beitragen, das Spannungsfeld zwischen Prozesseffizienz und „guter digitaler Arbeit“, zwischen Nutzerorientierung bzw. Praktikabilität, gesetzlichen Verpflichtungen und betriebspraktischen Erfordernissen auszuloten und voneinander zu lernen.

### *2.2 Blickwinkel der Sozialpartner – Was sind die Herausforderungen für Digitalisierungsprozesse?*

Unternehmen sind in der heutigen Zeit verstärkt gefordert, sich mit Fragen der betrieblichen Digitalisierung zu befassen. Die beiden sozialpartnerschaftlich ausgerichteten Beiträge zeigen auf, welche Herausforderungen sich aus der Sicht jeweils eines Verbands- bzw. eines Gewerkschaftsvertreters für die betriebliche Praxis und Mitbestimmung ergeben.

In seinem Beitrag wird Thomas Köpp zunächst auf gesamtunternehmerische Herausforderungen aus der Perspektive mittelständischer Betriebe eingehen, die mit der digitalen Transformation verbunden sind. Dabei stehen sieben Thesen im Fokus, die sich auch aus Erkenntnissen einer Digitalisierungsstudie von Südwestmetall und Fraunhofer IPA (2017) ergaben:

- Die digitale Transformation erfordert zum Teil erhebliche Investitionen sowie die Übernahme von Risiken.
- Die Wirtschaftlichkeit digitaler Innovationen ist in vielen Fällen noch nicht nachgewiesen.
- Digitale Innovationen verändern geregelte oder schaffen neue unregelte Bereiche.
- Digitale Innovationen wirken auf Arbeit und Belegschaft. Dies wird am Beispiel des Einsatzes kooperierender und kollaborierender Robotersysteme deutlich. Dieser wirft gleichermaßen Fragen des Arbeitsschutzes, der Haftung und der Interessen/Bedürfnisse von Arbeitnehmern auf.
- Geschäftsmodelle wandeln sich unter Umständen erheblich
- Wer sich nicht verändert, droht gegebenenfalls den Anschluss zu verpassen
- Unternehmen und Belegschaften müssen neues Wissen aufbauen.

Neben diesen Aspekten sind wesentliche Erfolgsfaktoren für den unternehmerischen Erfolg die Entwicklung einer Unternehmensstrategie mit Digitalisierungsaspekten sowie die Gestaltung einer wertvollen/produktiven betrieblichen Mitbestimmung.

Auf die Herausforderungen muss auch ein Arbeitgeberverband reagieren und sollte Unternehmen Handlungssicherheit vermitteln können. Jedoch gibt es keine Blaupause für digitale Transformation, die Unternehmen ohne intensive Beschäftigung adaptieren können.

Vor welchen Herausforderungen stehen Betriebsräte in der digitalen Transformation? Wie müssen sich Betriebsräte verhalten und organisieren, um die Entwicklungen mitgestalten zu können? Auf diese Frage wird Detlef Gerst eingehen. Traditionelle Betriebsräte bilden in der Regel einen Rettungsschirm und ziehen die Notbremse bei Missständen. Diese Form der Interessenvertretung funktioniert in Unternehmen mit wenig Dynamik und einer von Misstrauen geprägten Unternehmenskultur, aber nicht in Zeiten der Digitalisierung und bei agilen Entwicklungen. Dies zeigen auch die Ergebnisse des Transformationsatlas (2019).

Nicht nur Betriebsräte müssen sich daher modernisieren, sondern das betriebliche System der Mitbestimmung, welches die Interaktion von Betriebsrat, Management und Beschäftigten umfasst. Hierfür wird Kulturarbeit innerhalb des Betriebsrats aber auch des Unternehmens benötigt. Auch spielen unternehmensstrategische Fragestellungen in der betriebsrätlichen Praxis bislang kaum eine Rolle. Hierfür bedarf es unter anderem einer stärkeren fachlichen Qualifizierung, weswegen die IG Metall verstärkt Seminare und Beratung zur Strategieentwicklung anbietet. Aber auch die Struktur und Organisation der Betriebsräte muss sich entwickeln, um die inhaltliche Fülle effektiv bearbeiten zu können.

### *2.3 Sozialpartnerschaft gelebt – Erfahrungsbericht aus einem APRODI-Betriebsprojekt*

Die digitale Transformation ist in aller Munde und wird allerorten als zentrales Zukunftsprojekt diskutiert, wie auch im Beitrag von Klaus Mertens ausgeführt wird. In der betrieblichen Praxis gibt es bereits eine lange Geschichte der Digitalisierung, die sich hinsichtlich der Arbeitsbeziehungen immer auch als schlichte Automatisierungs- und Rationalisierungswelle darstellte. Die betriebliche Mitbestimmung hat für diese Themen eine Reihe bewährter Instrumente.

Aber es stellt sich selbstredend die Frage, ob diese Instrumente der epochalen Herausforderung einer digitalen Transformation gerecht werden kann, wenn sie denn so epochal wird, wie angekündigt. Der etablierte Werkzeugkoffer der Mitbestimmung ist im §87-89 BetrVG verankert und so können die Fragen mobiler Arbeit damit genauso geklärt werden, wie die spannende Frage, welche Berufsbilder durch Digitalisierung entwertet und welche sich wertiger gestalten. Aber ist das die betriebliche Realität? Oder wird nicht allzu oft die Frage der Digitalisierung nur unter Datenschutzaspekten betrachtet, was deutlich zu kurz gesprungen ist oder die Frage der Automatisierung nicht auch als Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt, sondern nur als Arbeitsplatzvernichtung diskutiert und bearbeitet. Auch die Weiterentwicklung von Kompetenzentwicklung und Qualifizierungsformaten wird oft nicht als Chance begriffen, sondern als Aufweichen bewährter Standards. Und die Frage, was lebenslanges Lernen für die Zukunft der dreijährigen Ausbildungsgänge heißt, gleicht einem Tabubruch.

Es wird deutlich, dass die Arbeit für eine arbeits- und beteiligungsorientierte digitale Transformation weniger von der Notwendigkeit neuer Regelungen geprägt sein sollte, als in einer Änderung der Herangehensweise an die Digitalisierung zu suchen ist, die ja nicht in ferner Zukunft geschieht, sondern längst stattfindet. Neben dem Datenschutz und der Vermeidung von Arbeitsplatzverlusten muss es verstärkt um die neue Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen gehen, wo dann die Fragen von Führung, von Arbeitszeit, von Entgelt und Gesundheit eben vor dem Hintergrund von digitaler Vernetzung, automatisierten Standards und virtueller Kommunikation verhandelt werden.

#### *2.4 User Stories – eine Methode für den Beteiligungs- und Mitgestaltungsprozess?*

In Digitalisierungsprozessen stehen die Betriebsparteien häufig vor einer unklaren Erwartungshaltung. Im allgemein gebräuchlichen Format einer User Story («Rollenträger» «gewünschtes Feature» «erwarteter Nutzen») kann für eine in Planung/Vorbereitung befindliche digitale Innovation auf transparente Weise erfragt und dokumentiert werden, wer sich welches Feature wünscht und welche Nutzenerwartung aus der Sicht des jeweiligen Rollenträgers damit verbunden ist.

Im Rahmen des von APRODI empfohlenen partizipativen Vorgehens können sowohl die Initiatoren oder Auftraggeber der beabsichtigten digitalen Innovation als auch alle anderen Betroffenen mit dem Sammeln von User Stories beginnen.

Ziel der User Stories ist, dass sich die Initiatoren/Auftraggeber von digitalen Innovationen es sich zur Gewohnheit machen,

- bereits in einer frühen Phase des Vorhabens an die unterschiedlichen Wünsche und Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu denken und sie im Sinne eines soziotechnischen Lastenhefts in den Projektauftrag einfließen zu lassen.
- ihre eigenen Wünsche und Erwartungen an das jeweilige Vorhaben bereits zu Beginn explizit zu machen und Transparenz über den angestrebten Funktionsumfang der Digitalen Innovation herzustellen.
- von sich aus eine frühzeitige Information über das Vorhaben, eine ernsthafte Einladung zur Partizipation und letztlich einen Prozess der aktiven Mitgestaltung durch die unterschiedlichen Stakeholder anzustreben.

Methodisch sind solche User Stories eine gute Ausgangsbasis für ein agiles Vorgehen sowohl im Einzelvorhaben als auch, bei konsequenter Umsetzung der APRODI-Empfehlungen, für alle Vorhaben, die auf der „Digitalen Agenda“ stehen.

Die späteren „Nutzer“ und alle anderen direkt oder indirekt an der geplanten Digitalen Innovation beteiligten beziehungsweise davon betroffenen Personen- und Funktionsgruppen sollen aktiv mit einbezogen werden. Eventuelle Ängste können so transparent gemacht, Vorschläge einbezogen und (auch unbequeme) Veränderungsprozesse proaktiv in Gang gebracht werden.

### **3. Diskussion**

Ziel der Session ist, gemeinsam mit den Teilnehmenden einen Dialog über geeignete Mittel und Wege für Beteiligung und Mitgestaltung im Digitalisierungsprozess in Gang zu bringen. Ausgehend von Erkenntnissen aus dem APRODI-Projekt sollen Herausforderungen, Konfliktfelder und Lösungsansätze vorgestellt, analysiert und diskutiert werden.

### **4. Literatur**

- IG Metall (2019) Transformationsatlas. Frankfurt. [www.igmetall.de/download/20190605\\_20190605\\_Transformationsatlas\\_Pressekonferenz\\_f2c85bcec886a59301dbebab85f136f36061cced.pdf](http://www.igmetall.de/download/20190605_20190605_Transformationsatlas_Pressekonferenz_f2c85bcec886a59301dbebab85f136f36061cced.pdf)
- Fraunhofer IPA, Südwestmetall (2017) Digitalisierung im Mittelstand – Entscheidungsgrundlagen und Handlungsempfehlungen. Stuttgart. [www.suedwestmetall.de/SWM/medien.nsf/gfx/675B915E7CFE4873C125811400423276/\\$file/17-04-25-Studie\\_Suedwestmetall\\_Fraunhofer\\_IPA\\_2017\\_web\\_offen.pdf](http://www.suedwestmetall.de/SWM/medien.nsf/gfx/675B915E7CFE4873C125811400423276/$file/17-04-25-Studie_Suedwestmetall_Fraunhofer_IPA_2017_web_offen.pdf).
- RKW Kompetenzzentrum (Hrsg.) (2020, im Erscheinen) Arbeits- und prozessorientiert digitalisieren – Vorgehensweisen, Methoden und Erfahrungen aus dem Projekt APRODI. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn.



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](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)