

## Interessenvertretungen und Mitbestimmung in der digitalen Transformation

Kerstin GUHLEMANN

*Sozialforschungsstelle Dortmund, ZWE der TU Dortmund  
Evinger Platz 17, D-44339 Dortmund*

**Kurzfassung:** Durch den Einzug von 4.0-Technologien in die Arbeitswelt verändern sich Arbeitsorganisation, Kooperationswege und die konkreten Arbeitsaufgaben der Beschäftigten. Die Herausforderung besteht in der effizienten und rechtskonformen Einführung der Technologien, ohne dass sich die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten verschlechtern. An vielen Stellen entstehen neue oder veränderte mitbestimmungsrelevante Tatbestände, zu denen keine Erfahrungen vorliegen und die neu zwischen den Parteien ausgehandelt werden müssen. Wenn die Arbeit sich ganz oder in Teilen an der Software 4.0 ausrichtet oder von dieser geplant wird, ändern sich aber nicht nur die Inhalte, sondern auch die Wege und Formen der Mitbestimmung. Damit die Arbeit 4.0 von Anfang an menschengerecht gestaltet wird, ist die aktive Partizipation der Interessenvertretungen und der Beschäftigten in Entscheidungsprozessen und bei der Arbeitsgestaltung von zentraler Bedeutung, ebenso die Nutzung der neuen Möglichkeiten der Software 4.0 für die Mitbestimmung.

**Schlüsselwörter:** Arbeit 4.0, Mitbestimmung, Betriebsrat, Beschäftigte, Digitalisierung, Arbeitsgestaltung

### 1. Rechtlicher Hintergrund – Mitwirkung vs. Mitbestimmung

Die betriebliche Mitbestimmung wird in den meisten größeren Unternehmen durch die Instanz des Betriebs- oder Personalratsgremiums realisiert. Daneben existieren auch informelle Beteiligungsformen in der betrieblichen Praxis, insbesondere in kleineren Unternehmen ohne Betriebs- oder Personalrat. In Unternehmen mit Betriebsrat hat dieser *Mitwirkungsrechte* (Unterrichtungs- und Beratungsrechte) sowie *Mitbestimmungsrechte* (Betriebsverfassungsgesetz, § 81 ff.).

Zur Wahrnehmung der *Mitwirkungsrechte* hat der Arbeitgeber den Betriebsrat rechtzeitig zu informieren und sich zu beraten, bspw. über die Planung:

- von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten und sonstigen betrieblichen Räumen,
- von technischen Anlagen,
- von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen
- der Arbeitsplätze
- des Personalbedarfs

Arbeitgeber und Betriebsrat sollen dabei die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen.

*Mitbestimmungsrechte* hat der Betriebsrat unter anderem in folgenden Angelegenheiten:

- Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz
- betrieblichen Lohngestaltung (wie Entlohnungsgrundsätzen, -methoden)
- Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen;
- Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit
- Arbeitszeitgestaltung, Pausenregelung
- Personalfragebogen
- personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen
- Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen zur Verhaltens- oder Leistungskontrolle

## 2. Neue Herausforderungen

Tiefgreifende organisatorische Veränderungen sind zwar schon seit Jahren eine große Herausforderung für Betriebs- und Personalräte (Indirekte Steuerung, Vermarktlichung, Entgrenzung von Zeit, Ort und Leistung, Leistungsverdichtung und zugleich die Zunahme psychischer Belastungen). Durch die digitalen Technologien und die Arbeit 4.0 entstehen jedoch noch einmal neue Veränderungsdynamiken und -reichweiten und damit zusätzliche Bereiche, die mitbestimmt gestaltet werden müssen. Dies vollzieht sich zudem vor dem Hintergrund sich wandelnder und diversifizierender Belegschaften. Einige neue Herausforderungen sind im Folgenden aufgeführt (Offensive Mittelstand 2018):

- Herausforderungen entstehen aus der neuen Unschärfe der mitbestimmungsrelevanten Tatbestände: Wenn zum Beispiel Arbeitsorganisation an die flexible Planung individualisierter Fertigung durch autonome Systeme in Echtzeit gekoppelt ist, werden Arbeitssituationen schlechter vorhersehbar und damit auch schlechter mit herkömmlichen Mitteln gestaltbar.
- Die zunehmende betriebsübergreifende Wertschöpfung bringt Formen der Arbeit und Kooperation auch über Betriebs- und Landesgrenzen hinweg mit sich, die vermehrt flexible mobile Arbeit erfordern oder ermöglichen. Click- und Crowdworker, die außerhalb der aktuellen Mitbestimmungsmöglichkeiten liegen, ersetzen klassische Belegschaftsstrukturen.
- Durch die Vernetzung von (privater wie dienstlicher) Kommunikation, Maschinen und smarten Arbeitsmitteln werden permanent Daten erhoben, die unter anderem für die Verbesserung der Arbeitsabläufe, der Dokumentation von Vorgängen, der Wirtschaftlichkeit, der Gesundheitsprävention und der Arbeitssicherheit genutzt werden können. Wo aber über Cloud Computing oder „Software as a Service“ die Einführung oder Veränderung von Software keine definierten Zeiträume haben muss, weil sie der Hersteller oder Anbieter automatisch in Form von Updates vornimmt, entfallen auch die Ansatzpunkte für die Mitbestimmung.
- Durch universell vernetzte Datenproduktion (Big Data) und steigende Rechnerkapazitäten werden die Auswertung von personenbezogenen Daten oder Vitaldaten möglich sowie digitale Verhaltens- und Leistungskontrollen. Der Schutz personenbezogener Daten vor unbefugten Zugriffen muss über das Instrument der betrieblichen Mitbestimmung verbindlich vereinbart werden.

- Betriebe organisieren nicht mehr zwingend komplette Produktionsprozesse (von Produkten wie von Dienstleistungen), sondern mittels Outsourcing, Unternehmenskooperationen, Leiharbeit oder Werkverträgen immer kleiner werdende Teile der Wertschöpfungskette. Die „Verkleinerung“ des Betriebes schränkt auch die Möglichkeiten der Mitbestimmung ein. Auch bei der Veralterung von Arbeitsorganisationen durch sich selbst organisierende (agile) Arbeitsgruppen greifen erprobte Gestaltungsinstrumente nicht mehr im gewünschten Umfang.
- Wenn Arbeit digital wird, muss auch Mitbestimmung digital werden. So können Schutzmaßnahmen bei mobiler Arbeit bspw. nicht mehr an den Orten der Arbeit ansetzen, sondern auf den benötigten Assistenzsystemen. So können über Tablets, Laptops oder Smartphones Arbeits- und Ruhezeiten erfasst, Pausenregelungen durchgesetzt, oder gefährdendes Verhalten durch Führungskräfte oder Maschinen erkannt werden. Dazu benötigen auch die betrieblichen Träger der Mitbestimmung zielgenaue Weiterbildung (z. B. Selbstmanagement, interaktive Methoden, Führung und Delegation).

Viele bewährte Ansatzpunkte und Mitbestimmungsroutinen liegen noch im klassischen Feld der Arbeitsgestaltung. Betriebsräte geraten dann in Handlungsunsicherheiten, wenn sie einerseits einen Schutz vor überhöhter Flexibilität, Leistungsanforderung und Leistungsverdichtung auf Seiten der Beschäftigten sichern wollen, gleichzeitig aber auch die Interessen derjenigen vertreten müssen, die sich durch individuelle Arbeitszeiten und flexibilisierte Arbeitsorganisation eine bessere Vereinbarung ihrer (unterschiedlichen) Interessen erwarten, aber möglichen Gesundheitsgefahren keine Priorität beimessen. Dazu kommen zum Teil überholte arbeits- und sozialrechtliche Grundlagen. So orientiert sich das Recht stark am sogenannten „Normalarbeitsverhältnis“ und zu wenig an den Erfordernissen neuer Beschäftigungsformen (Däubler 2016). Sowohl Arbeitszeitgesetz als auch Arbeitsschutzgesetz thematisieren nicht die „ständige Erreichbarkeit“, der Betriebsbegriff berücksichtigt nicht die Virtualisierung von Arbeitszusammenhängen bzw. die zunehmende „Entbetrieblichung“.

Die Einführung von 4.0-Technologien in Unternehmen ist mit sukzessiven, aber erheblichen Veränderungen in den Arbeitssituationen der Beschäftigten verbunden und schürt häufig Ängste vor Arbeitsplatzverlust oder Entwertung des Erfahrungswissens. Nur wenn diese Veränderungen von den Beschäftigten akzeptiert werden, kann die digitale Transformation erfolgreich verlaufen. Dafür ist es wichtig, diese in der Planungs- und Übergangsphase mit einzubinden. Parallel zur stärker werdenden Individualisierung wächst auch von Seiten der Beschäftigten der Wunsch, selbst und direkt mehr Autonomie, Beteiligung und Gestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz zu realisieren. Dies wird zwar zukünftig zu einem „wichtigen Baustein einer offensiven Mitbestimmungskultur“ (Oerder 2016), allerdings sind Interessenvertretungen vielfach darauf noch nicht ausreichend vorbereitet, strategisch wie qualifikatorisch.

### **3. Neue Handlungsfelder**

Durch die in Kapitel 2 beschriebenen Herausforderungen an die Interessenvertretungen ergeben sich drei grundlegende Handlungsfelder: der Umgang mit der steigenden Komplexität, der alle Bereiche durchziehenden Technisierung und der Bereich der neuen Ausprägungen und der Felder der Entgrenzung.

### 3.1 *Komplexität*

Die Vernetzung, Individualisierung und Beschleunigung der Prozesse, das steigende Daten- und Informationsaufkommen und die neuen Möglichkeiten der Nutzung vielfältiger betriebsinterner wie externer Zusammenhänge für die Steuerung der Prozesse konfrontieren die betrieblichen Akteure mit einer stark gesteigerten Komplexität. Die neuen technischen Möglichkeiten erlauben beispielsweise eine direkte Koppelung der Arbeitsorganisation der Beschäftigten an die Kundennachfrage und andere Prozesse oder Akteure im Unternehmen – der Grundstein für das Phänomen interessierter Selbstgefährdung. Diese Verzahnung von arbeitsbezogenen Zusammenhängen auf Basis in Echtzeit anfallender Daten ist für die einzelnen Akteure nur noch schwer zu durchschauen und erschwert die Gestaltung einzelner Arbeitsplätze erheblich. Die Beschäftigung mit innerbetrieblichen Regelungsaspekten stößt schnell an ihre Grenzen, wenn die gekoppelten Prozesse nicht mitberücksichtigt werden, da Regelungen von Einzeltatbeständen weitreichende, möglicherweise unerwünschte Folgen für weitere Beschäftigte und Arbeitsplätze haben können. Die wesentliche Herausforderung besteht in diesem Zusammenhang darin, den Fokus über die einzelnen Beschäftigten und Arbeitsplätze hinaus auf den gesamten Prozess zu richten und einen Überblick über die relevanten Zusammenhänge zu erlangen und zu behalten.

### 3.2 *Technisierung*

Die zunehmende Übernahme ehemals dem Menschen vorbehaltenen Funktionen wie Personalplanung, Arbeitsorganisation, Prozesssteuerung und individuelle Fertigung verlangt den Akteuren ein gewisses Technikverständnis ab. Da nachträgliche Änderungen in einmal eingeführten 4.0-Technologien aufwändig und kostenintensiv werden können, ist es besonders wichtig, präventive Aspekte bereits bei der Einführung mit zu berücksichtigen und in die Systeme zu integrieren. Interessenvertretungen sind daher gefordert, Technikfolgen adäquat abzuschätzen. Hier entstehen z. T. Überforderungen und, insbesondere bei weniger technikaffinen Akteuren, der Eindruck, dass man sich zum IT-Experten weiterqualifizieren müsse, um die Anforderungen zu bewältigen. Hinzu kommen gegebenenfalls Akzeptanzprobleme, Widerstände oder Qualifizierungsbedarfe bei der Belegschaft, die individuell und mit Fingerspitzengefühl bearbeitet werden müssen. Die technischen Möglichkeiten bergen darüber hinaus erhebliche Potenziale für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen, die im Sinne der Beschäftigten zu nutzen sind. Gleichzeitig können aber auch neue Gefährdungen entstehen. Die Möglichkeiten der digitalen Technologien sollten dabei nicht nur im Hinblick auf die Chancen für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung, sondern auch für die Umsetzung der Gestaltungsaktivitäten selbst erschlossen werden. So entstehen durch die digitale Transformation auch neue Möglichkeiten der Partizipation über räumliche und zeitliche Distanzen, Kommunikations- und Entscheidungswege können verkürzt und agile, innovative Methoden zur effektiveren Einbeziehung der Beschäftigten genutzt werden. Für die frühzeitige Beurteilung der Gefährdungen beispielsweise bieten sich digitale Simulationstechniken und Tools an, Hinweise zur Betriebsmittelsicherheit und präventiven Bestimmungen lassen sich direkt in die Systeme und eingesetzten Assistenzsysteme integrieren. Die größte Herausforderung in diesem Bereich liegt darin, die Möglichkeiten der Systeme zu erkennen und im Sinne der Beschäftigten nutzbar zu machen.

### 3.3 *Entgrenzung*

Dass durch die neuen Technologien immer mehr Arbeiten zu beliebigen Zeiten an beliebigen Orten ausgeführt werden können, hat weitreichende Folgen für die Regelungsbereiche und -bedarfe. Ein Thema, das in diesem Kontext eine besondere Relevanz erhält, ist die Flexibilisierung der Arbeit, durch die die Selbstorganisation der Beschäftigten steigt, die tatsächlichen Arbeitsbedingungen stark variieren und von Dritten nicht mehr direkt nachvollzogen werden können. Eine große Herausforderung ist die Gestaltung von mobiler Arbeit mit den verbundenen Aspekten wie Dauer, Lage und Verteilung von Arbeitszeiten und Pausen, ständige Erreichbarkeit und Ruhezeiten. Hier sind verbindliche Vereinbarungen besonders wichtig, da die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -orte durch die Beschäftigten zwar einerseits für eine bessere Vereinbarkeit von Anforderungen aus der Arbeits- und der Lebenswelt genutzt werden kann, andererseits aber auch Erwartungen an eine kernarbeitszeitübergreifende Erreichbarkeit und Verfügbarkeit entstehen. Besonders für Betriebs-/Personalräte wird der Umgang mit der Einführung neuer personengebundener Technik schnell zum Balanceakt zwischen Schutz und Bevormundung der Belegschaft. Hinzu kommen Fragen nach einer Neubestimmung des Betriebsbegriffs, da eine steigende Anzahl an Crowdworkern und weiteren Randbelegschaften bisher nicht unter den Zuständigkeitsbereich der Interessenvertretungen fällt. Wenn die Funktion des Betriebs als Kooperationszusammenhang und Fixpunkt schwindet und sowohl Belegschaften als auch Führungskräfte sich zunehmend virtualisieren, müssen darüber hinaus von den betrieblichen Interessenvertretungen neue Partizipations- und Kommunikationsformen erschlossen werden, um den Anschluss an die Beschäftigten nicht zu verlieren.

## 4. Diskussion

Die digitale Transformation geht mit einer Vielzahl an „akuten Gefährdungen und daraus entstehenden Schutzbedürfnissen der Erwerbstätigen“ (Verdi 2016, S.2) einher und stellt damit neue Anforderungen an Beschäftigten, Führungskräfte und die Interessenvertretungen.

Damit die Transformation nicht allein ökonomischen Logiken folgt und Arbeit 4.0 von Anfang an menschengerecht gestaltet wird, ist die aktive Partizipation der Interessenvertretungen und der Beschäftigten in Entscheidungsprozessen und bei der Arbeitsgestaltung von zentraler Bedeutung. Die Richtung und Intensität der Auswirkungen digitaler Transformationsprozesse auf die Arbeitssituation der Beschäftigten kann durch präventive mitarbeitergerechte und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung wesentlich beeinflusst werden. In der Praxis scheint die vorherrschende Gestaltungsform noch ein vorsichtiges Abwarten oder punktuell-pragmatisches Reagieren zu sein; präventives, proaktives Mitgestalten wird in vielen Betrieben noch von Unsicherheiten über die konkreten Auswirkungen der neuen Technologien auf die Menschen und die Ausgestaltbarkeit der Arbeit 4.0 verlangsamt.

Um die Potenziale der neuen Technik zu nutzen, muss der digitale Change-Prozess begleitet werden von einem Dialog über Fragen der Arbeitsplatzgestaltung, neuer Kooperations- und Kommunikationsformen, der Arbeitszeitpolitik und der generellen Rolle des Menschen im Wandel der Arbeitswelt. Das beinhaltet unter anderem:

- Gezielter Kompetenzaufbau zur digitalen Transformation, um Sensibilität für Mitbestimmungstatbestände zu fördern
- Erarbeitung von grundsätzlichen Kriterien, die bei der Einführung von 4.0-Technologien zu beachten sind
- Transparenz über Digitalisierungsprojekte im Betrieb schaffen
- Proaktive Sensibilisierung und Einbindung der Beschäftigten inklusive zeitnahe Rückmeldung über Ergebnisse
- Nutzung digitaler Möglichkeiten zur Einbindung der Beschäftigten und für beschäftigtengerechte Arbeitsgestaltung, Nutzung agiler, innovativer Methoden zur Kommunikation und Problemlösung
- Partizipativ betriebsspezifische Strategien entwickeln
- Betriebs-/Dienstvereinbarungen zu neuen Regulierungsbedarfen erarbeiten beziehungsweise bestehende Vereinbarungen anpassen, beispielsweise zu Qualifizierung und Personalentwicklung, mobiler Arbeit, Datenschutz, Ausschluss von Verhaltens- und Leistungskontrolle aus gewonnenen Daten
- Regelmäßige, genaue Ermittlung und Fortschreibung des Qualifizierungsbedarfes
- Lernentwöhnte Beschäftigte motivieren sowie individuelle Lernformen und -methoden definieren und festlegen, Kompetenzzielprofile konturieren

## 5. Literatur

Däubler, W. (2016) Steigende Schutzdefizite im Arbeitsrecht? Industrielle Beziehungen, 23/2, 236-247.

Oerder, K. (2016) Mitbestimmung 4.0. Der Wandel der Arbeitswelt als Chance für mehr Beteiligung. In: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik (Ed) *Wiso direkt* 24/2016. Accessed Dec 14, 2018. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12799.pdf>.

Offensive Mittelstand (2018) (Ed) *Umsetzungshilfen Arbeit 4.0*. Accessed Dec 14, 2018.

<https://www.offensive-mittelstand.de/serviceangebote/mittelstand-40/umsetzungshilfen-arbeit-40/>.

Verdi (2016) „Arbeiten 4.0“ braucht gleichberechtigte Teilhabe! Mehr Mitbestimmung und Demokratie in der digitalen Arbeitswelt. Diskussionspapier Berlin, 17.10.2016.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## **Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten**

65. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft  
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme  
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit  
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

---

## **GfA-Press**

---

**Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019**

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,  
Technische Universität Dresden;  
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Dortmund: GfA-Press, 2019  
ISBN 978-3-936804-25-6

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 Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband 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**

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

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