

Mehr Betriebspolitik wagen: Mit „Arbeit und Innovation“ die digitale Zukunft gestalten

Von Jochen Schroth und Fritz Janitz

Der digitale Wandel stellt jeden Betrieb vor eigene Herausforderungen. Deshalb gibt es auch für Betriebsräte und Vertrauensleute keine Blaupausen. Bei der Qualifizierung geht es deshalb um die Befähigung, die anstehenden Innovationsprozesse konkret mitzugestalten. An dieser Stelle setzen die A+I-Projekte an, mit denen das neu erarbeitete Wissen real im Betrieb angewandt wird: Was bedeutet Arbeiten 4.0 für meinen Betrieb konkret? Ein Erfolgsfaktor: Beide Sozialpartner erarbeiten sich früh ein gemeinsames arbeitspolitisches Verständnis. Für Betriebsräte, Vertrauensleute und Gewerkschaften geht es aber immer um beides: Kooperation und Konflikt, also um „Boxing and Dancing“.

1. Einleitung

Am Anfang stand das Grünbuch. „Wenn wir über Arbeiten 4.0 sprechen, reden wir nicht über die neuen Technikwelten der Industrie 4.0. Wir reden über die Arbeit der Zukunft in ihrer ganzen Breite und Vielfalt“, schrieb Andrea Nahles, die damalige Bundesministerin für Arbeit und Soziales, zurecht in ihrem Vorwort (BMAS 2015: 7). So wurde eine bis zu diesem Zeitpunkt überwiegend technikzentrierte Sicht auf künftige Transformationsprozesse der Ökonomie grundsätzlich erweitert — um den Faktor Mensch.

Auf ihrem Gewerkschaftstag im gleichen Jahr formulierte die IG Metall ihren Gestaltungsanspruch an eine sichere, gerechte und selbstbestimmte Arbeitswelt. Jörg Hofmann, Erster Vorsitzender der IG Metall, betonte in seinem Zukunftsreferat die weitreichenden Folgen der Digitalisierung von Produkten und Prozessen für die künftige Arbeitsgesellschaft. Die Chancen der Digitalisierung könnten nur dann genutzt werden, so Hofmann, wenn betriebs- und tarifpolitische Möglichkeiten konsequent genutzt, Alternativen aufgezeigt, Handlungsempfehlungen gegeben und die Belegschaften in diese Prozesse möglichst frühzeitig mit einbezogen werden. Damit dies gelingen kann, bedarf es unterstützender Qualifizierungsangebote für gewerkschaftliche Vertrauensleute und Betriebsräte. „Eine große Herausforderung für unsere gewerkschaftliche Bildungsarbeit – und eine operative Kernaufgabe für die gesamte IG Metall“, so Hofmann (IG Metall: 2015: 8).

Im Leitantrag „Beteiligungsgewerkschaft IG Metall“ forderten die Delegierten des Gewerkschaftstages den IG Metall Vorstand folgerichtig auf, Pilotprojekte für eine nachhaltige und aktive Betriebspolitik zu initiieren, um die Durchsetzungsfähigkeit der Interessenvertretungen in den Betrieben zu stärken und in einem weiteren Schritt den Praxistransfer durch hauptamtliche Begleitung fachlich zu unterstützen (IG Metall 2015: 237 ff.).

Für die gewerkschaftliche Betriebspolitik der IG Metall war das der Startschuss mit „Arbeit und Innovation – Kompetenzen stärken +> Zukunft gestalten“ (kurz: A+I-Projekte) deutlich zu machen: Die Digitalisierung der Arbeitswelt benötigt eine arbeitspolitische Gestaltungsperspektive. Zentrale Handlungsstränge und erste Schlussfolgerungen dieses anspruchsvollen

Die digitale Arbeitswelt muss arbeitspolitisch gestaltet werden.

Projektvorhabens für die künftige Ausrichtung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik und Bildungsarbeit werden im Folgenden beschrieben¹.

2. Grundverständnis und zentrale Handlungsstränge

Die Herausforderungen des digitalen Wandels stellen sich in jedem Betrieb und Unternehmen anders und neu. Für den einen Betrieb ändert sich das Produkt oder die Art zu fertigen, für den anderen das Geschäftsmodell oder die Stellung innerhalb der Wertschöpfungskette. In einem Unternehmen haben Betriebsrat und Unternehmensleitung schon frühzeitig die Themen Beschäftigungssicherung, Personalentwicklung und Qualifizierungsbedarfe als zentrale Handlungsfelder analysiert, in einem anderem geht es um konkrete Vereinbarungen zur künftigen Gestaltung der Arbeitszeiten oder Fragen des Datenschutzes für Beschäftigte. Entsprechend vielfältig sind die betriebspolitischen Anforderungen und Kompetenzen, denen die Akteurinnen und Akteure gerecht werden müssen.

Unverzichtbar: Mitbestimmung und Tarifverträge

Wie kann in einem großangelegten Projektvorhaben wie A+I auf diesen vielfältigen Bedarf an Unterstützung eingegangen werden? Und wie kann die gewerkschaftliche Betriebspolitik und Bildungsarbeit Impulsgeberin sein, Digitalisierung und Arbeiten 4.0 im Sinne der Beschäftigten zu gestalten? Blaupausen bei der Beantwortung dieser Fragen kann es nicht geben. Aber ein gemeinsames Grundverständnis im Agieren: Digitale Arbeit muss menschengerecht gestaltet werden. Eine unverzichtbare Grundlage dafür: Tarifverträge und Mitbestimmung. Die drei zentralen Handlungsstränge der A+I-Projekte setzen an diesem Grundverständnis an und setzen es voraus.

So sind der Aufnahme von Pilotbetrieben in das Projekt ein Projektantrag und in der Regel ein betrieblicher Auftaktworkshop vorgeschaltet, in dem die Erwartungen und Ziele der betrieblichen Akteurinnen und Akteure abgefragt werden sowie eine von Betriebsrat und Unternehmensleitung zu unterzeichnende Projektbestätigung. Damit ist die Pflicht des Unternehmens verknüpft, einerseits ausgesuchte Beschäftigte während der Arbeitszeit für eine A+I-Qualifizierungsreihe freizustellen und andererseits ein eigenständiges konkretes A+I-Umsetzungsprojekt zu entwickeln und sozialpartnerschaftlich im Betrieb umzusetzen.

Im Gegenzug werden aus dem Projektbudget die Kosten für die Qualifizierungsreihen abgedeckt und die betrieblichen Umsetzungsprojekte mit geeigneten Qualifizierungssequenzen oder spezifischer Fachexpertise unterstützt. Dabei kann auf das beim IG Metall Vorstand angesiedelte Expertenwissen von Arbeits- und Sozialwissenschaftlern, Juristinnen, oder Betriebswirten, auf erfahrene Berufspädagoginnen in den IG Metall-

In jedem Betrieb wird sich die digitale Herausforderung anders stellen.

¹ Die Projekte „Arbeit und Innovation: Kompetenzen stärken +> Zukunft gestalten“ werden im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Die Projektlaufzeit beträgt drei Jahre (2016 bis 2019). Arbeit und Innovation umfasst fünf auf verschiedene Bundesländer und Regionen zugeschnittene ESF-Einzelvorhaben, die an den spezifischen regionalen Bedürfnissen ansetzen. Mehr als 120 Pilotbetriebe beteiligen sich bundesweit an den Projektvorhaben. Der Anteil der Fördersumme aus öffentlichen Mitteln beträgt etwa fünf Millionen Euro. Das Volumen des Gesamtprojektes liegt bei etwa zehn Millionen Euro. Damit ist „Arbeit und Innovation“ das größte mit Drittmitteln finanzierte Projektvorhaben der IG Metall seit den staatlichen Programmen zur Humanisierung des Arbeitslebens (HdA) bis Ende der 80er Jahre.

Bildungszentren sowie ein Netzwerk aus arbeitsorientierten Beratungsunternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen zurück gegriffen werden.



Schaubild 1: Das Netzwerk Arbeit und Innovation

2.1 Die A+I-Qualifizierungsreihen

Der erste zentrale Handlungsstrang von „Arbeit und Innovation“ ist die Konzeption und Durchführung von Qualifizierungsreihen (vgl. dazu: IG Metall: 2017a: 6). Die Projektbetriebe haben die Möglichkeit, ausgewählte Beschäftigte aus einzelnen Fachabteilungen, Personalverantwortliche, gewerkschaftliche Vertrauensleute und Betriebsräte zu „Experten Arbeiten 4.0“ ausbilden zu lassen. Dazu wurde eine fünfteilige Ausbildungsreihe mit je drei Tagen entwickelt. Damit sollen die Teilnehmenden befähigt werden, erforderliche betriebliche Veränderungen zu planen, zu steuern, zu reflektieren und unter Einbeziehung und Beteiligung der Belegschaft umzusetzen. Die Grundlage dafür: eine gute Balance von Erfahrungswissen der Teilnehmenden, neuem wichtigem Wissen und einer ausgeprägten Orientierung an der Praxis.

Die gute Grundlage der Qualifizierung: Erfahrungswissen plus neues Digital-Wissen plus ausgeprägte Praxisnähe.

Bei der Qualifizierung geht es vor allem um die Beteiligung an und die Gestaltung von Innovationsprozessen aus Perspektive der Beschäftigten, um Fragen der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, um Einblicke in technologische Veränderungen und um Konsequenzen für die Betriebspolitik, Fragen des Projektmanagements und die nachhaltige Sicherung von Projektergebnissen. Die Ausbildungsmodule dienen der groben Orientierung, sie können je nach Region und Bedarfslagen betriebsspezifisch angepasst werden.

Neuland in der Bildungsarbeit

Insbesondere aufgrund von zwei Besonderheiten betreten die A-I-Qualifizierungsreihen Neuland in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. Erstens stehen sie explizit auch für Mitarbeiterinnen Mitarbeiter offen, die vom Arbeitgeber benannt werden. Unternehmensleitung und Betriebsrat der Projektbetriebe können also gemeinsam entscheiden, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Qualifizierungen teilnehmen und für die Umsetzung des Gelernten verantwortlich sind. Die A+I-Projekte setzen demnach darauf, dass beide Sozialpartner möglichst frühzeitig ein gemeinsames arbeitspolitisches Verständnis erarbeiten, wie sie die Digitalisierungsprozesse gestalten wollen.

Erstmals ist es gelungen, mit einer universitären Lernfabrik zu kooperieren

Zweitens ist es im Rahmen dieses Projektes erstmals gelungen, eine universitäre Lernfabrik für gewerkschaftliche Bildungsmaßnahmen zu öffnen. Mehr noch: In enger Kooperation mit der Gemeinsamen Arbeitsstelle der IG Metall und dem Lehrstuhl für Produktionssysteme an der Ruhr-Universität-Bochum (RUB) konnte im bisherigen Projektverlauf das didaktische Konzept einer arbeitsorientierten Lernfabrik entwickelt werden. Chancen und Risiken von technisch-organisatorischen Veränderungen lassen sich so anhand realer Produktionsprozesse gemeinsam verstehen, die damit verbundenen Folgen für Arbeitsbedingungen am eigenen Leib erfahren und Alternativen der Gestaltung auf der Basis des Leitbilds guter digitaler Arbeit entwickeln (vgl. dazu ausführlich: Heyer/ Reuter 2018: in diesem Buch). Die Bochumer Lernfabrik ist fester Bestandteil der A+I-Qualifizierungsreihe.

2.2 Die betrieblichen Umsetzungsprojekte

Die Bearbeitung eines betrieblichen Umsetzungsprojektes, das den Aufbau nachhaltiger Personalentwicklungsstrukturen befördern soll, ist ein weiterer zentraler Handlungsstrang von Arbeit und Innovation. Hier soll sich zeigen,

wie das neu erarbeitete Wissen unter realen Bedingungen im Betrieb Anwendung findet.

Was bedeutet Arbeiten 4.0 für meinen Betrieb konkret? Welche Stärken und Schwächen sehen wir aktuell für unseren Standort? Wo ist der größte Handlungsbedarf? Haben wir alle Informationen, die wir benötigen, um zu wissen, wie sich Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen bei uns verändern? Welche Ideen haben wir, um gute digitale Arbeit aktiv zu gestalten? Mit welchen Widerständen müssen wir rechnen und wie gehen wir damit um? Wen beteiligen wir wann?

Viele Fragen stehen am Anfang eines solchen Projektes. Deren Beantwortung stellt hohe Anforderungen an die betrieblichen Akteure. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der A+I-Qualifizierungsreihen werden damit nicht allein gelassen, sondern Schritt für Schritt begleitet. So unterstützen die A+I-Bildungskoordinatorinnen und Koordinatoren bei der Einrichtung betrieblicher Projektgruppen oder anberaumten Gesprächen mit der Unternehmensleitung.

Sie beraten beim konkreten Projektvorgehen, dem Festlegen von Verantwortlichkeiten und geben Tipps für eine erfolgsversprechende Kommunikations- oder Beteiligungsstrategie. Der jeweilige Sachstand der betrieblichen Umsetzungsprojekte ist zudem fester Bestandteil der einzelnen A+I-Qualifizierungsmodule. Dabei werden insbesondere Methoden der kollegialen Beratung genutzt. Erfahrungen und Ideen anderer Teilnehmenden lassen sich so einbringen, bei Bedarf Unterstützung organisieren und gemeinsam Lösungen entwickeln.

Welche Ideen haben wir, um gute digitale Arbeit aktiv zu gestalten? Mit welchen Widerständen müssen wir rechnen und wie gehen wir damit um? Wen beteiligen wir wann?

Der entscheidende Schritt: das neue Wissen konkret anwenden

Die inhaltliche Bandbreite der betrieblichen Umsetzungsprojekte ist ausgesprochen vielfältig. Zentrale thematische Handlungsfelder sind insbesondere die betriebliche Umsetzung der tarifvertraglichen Regelungen zu Qualifizierung und Bildung, Fragen der Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz sowie Herausforderungen, die mit der Digitalisierung an die Gestaltung der Arbeit, der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszeit einhergehen. Einen ersten Eindruck betrieblicher Szenarien vermittelt die eingefügte Tabelle. Beispiele für eine exemplarische Aufbereitung von betrieblichen A+I-Umsetzungsprojekten finden sich in den Artikeln von Menez, Pieper/ Schaible und Wenz/ Seele in diesem Sammelband.

2.3. Begleitende Unterstützungsangebote

„Arbeit und Innovation“ ist nicht nur ein anspruchsvolles Projekt, die Projektinhalte und Arbeitsweise sind zudem fest eingebettet in die Strukturen der gewerkschaftlichen Betriebspolitik und Bildungsarbeit. Zur fachlichen und konzeptionellen Begleitung wurden ein A+I-Lenkungsausschuss und A+I-Beirat mit Expertinnen und Experten aus den einzelnen Fachbereichen und Gliederungsebenen der IG Metall eingerichtet. Bei Bedarf kann so direkt und schnell auf fachliche Expertise zurückgegriffen werden: von Fragen der Arbeitsgestaltung und Qualifizierung über Know-how in Gleichstellungsfragen bis hin zu tarifpolitischen oder juristischen Themen. Im Gegenzug lassen sich Erfahrungswerte aus den Projekten zeitnah und nachhaltig aufgreifen und in die IG Metall-Welt implementieren.

Basierend auf den guten Erfahrungswerten mit der Task-Force-Krisenintervention (vgl. dazu: IG Metall: 2014: 8 ff.), haben A+I-Pilotbetriebe

Mögliche Szenarien...	Mögliche Gestaltungsansätze...
<p>Technologische Veränderungen führen zur Automatisierung einfacher Arbeiten. Um die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes und die Beschäftigung der Kolleginnen und Kollegen zu sichern, muss deren Qualifikation an die veränderten Anforderungen angepasst werden.</p>	<p>Der Betriebsrat entwickelt die Idee, den Qualifizierungsbedarf im Betrieb in den Bereichen zu ermitteln, die von technologischen Veränderungen betroffen sein werden. Gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird ein Prozess zur strukturierten Bildungsbedarfsermittlung entwickelt und an den Arbeitgeber herangetragen.</p>
<p>In einem mittelständischen Unternehmen ist die Fachkräftesicherung angesichts des demografischen Wandels schon seit längerem ein Thema. Anstehende technische Veränderungen stellen den Betrieb ebenfalls vor besondere Herausforderungen.</p>	<p>Im Rahmen eines gemeinsamen Prozesses, in den sich die betrieblichen Interessensvertreter und die Personalleitung gleichermaßen einbringen, wird eine Altersstrukturanalyse erarbeitet und nachfolgend ein Konzept erarbeitet, um das Erfahrungswissens der langjährigen Beschäftigten zu sichern. Dieses Konzept wird im Rahmen der Personalentwicklung umgesetzt.</p>
<p>Im Zuge der Digitalisierung werden Werkerassistenzsysteme eingeführt. Dies könnte zu Dequalifizierung führen und die Aufgaben vieler Kolleginnen und Kollegen zu ihrem Nachteil verändern.</p>	<p>Der Betriebsrat stößt in Kooperation mit der Geschäftsleitung einen Prozess an, um das Assistenzsystem als Lernsystem auszulegen. Parallel wird ein Förderprogramm aufgelegt, um Beschäftigte passgenau für komplexere Aufgaben zu qualifizieren. An der Umsetzung aller Maßnahmen werden die Beschäftigten beteiligt. Es wird dabei auf Regeln des Qualifizierungs-Tarifvertrages zurückgegriffen.</p>
<p>Eine Reorganisation der Außendiensttätigkeiten führt dazu, dass die Beschäftigten im Service vorwiegend online an das Unternehmen angebunden sind. Ort und Zeit werden für die Erledigung der Arbeit immer unwichtiger.</p>	<p>Der Betriebsrat befragt die Beschäftigten im Außendienst und verhandelt auf Basis dieser Umfrageergebnisse mit der Geschäftsleitung über eine Betriebsvereinbarung zur Mobilen Arbeit.</p>
<p>Es ist geplant, kollaborative Roboter in der Produktion einzusetzen.</p>	<p>Der Einsatz der Roboter wird im Vorfeld geregelt. Insbesondere wird geprüft, inwieweit damit die Arbeitsbedingungen ergonomisch verbessert werden können.</p>
<p>Die Arbeit soll flexibler erledigt werden. Dabei kommen nur die Interessen des Unternehmens zur Geltung. Bedürfnisse der Beschäftigten bleiben oft auf der Strecke.</p>	<p>Der Betriebsrat macht mit Unterstützung der Vertrauensleute die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben zum Thema, informiert die Belegschaft über die tarifvertraglichen Möglichkeiten und setzt diese in einem beteiligungsorientierten Prozess betriebspolitisch um.</p>

Tabelle 1: Beispielhafte Themen betrieblicher Umsetzungsprojekte

die Möglichkeit, auf ein externes arbeitsorientiertes Expertinnen- und Expertennetzwerk zurückzugreifen. Teil des Netzwerks sind bundesweit etwa 30 wissenschaftliche Einrichtungen und Institute, Arbeitswissenschaftlerinnen, Prozessberater und Expertinnen für die Gestaltung von Produktionssystemen oder die Organisation von Material- und Energieeffizienz. Über A+I-Projektmittel können bis zu fünf-tägige, individuell auf die jeweiligen betrieblichen Belange zugeschnittene Qualifizierungen finanziert und vor Ort durchgeführt werden. In vielen Fällen können so die Grundlagen für weiterführende Strategiebildungsprozesse der betrieblichen Akteurinnen und Akteure gebildet und sozialpartnerschaftliche Lösungen im Unternehmen unterstützt werden.

Eine Vielzahl von regionalen Netzwerktreffen und Praxis-Wissenschaftsdialogen runden die begleitenden Unterstützungsangebote ab. Je nach Veranstaltungsformat und Größe haben die teilnehmenden Akteurinnen und Akteure hier die Möglichkeit sich mit den gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgewirkungen der Digitalisierung auseinander zu setzen oder ihr Wissen über aktuelle Trends – von agilen Arbeitsformen bis hin zum Umgang mit vernetzten Assistenzsystemen – in Workshops zu vertiefen. Erfolgreiche Methoden bei der Bearbeitung der betrieblichen Umsetzungsprojekte können vorgestellt und Erkenntnisse aus anderen Forschungsprojekten aufbereitet werden. Vor allem aber bieten die (während der Projektlaufzeit) insgesamt rund 50 A+I-Veranstaltungen Zeit und Raum für Austausch und Vernetzung.

3. Erste Schlussfolgerungen

Bundesweit haben sich in den vergangenen beiden Jahren mehr als 100 Pilotbetriebe und -unternehmen beteiligt, von mittelständischen Maschinenbauern bis hin zu zahlreichen in Deutschland vertretenen Automobil Endherstellern. Knapp 20 A+I-Qualifizierungsgänge mit weit mehr als 300 Teilnehmenden werden bis Ende 2018 absolviert sein. Eine ganze Reihe anspruchsvoller Umsetzungsprojekte wurden abgeschlossen. Und in etlichen Betrieben gibt es bereits Folgeaktivitäten. Aus Sicht des Projektes können bereits erste Schlussfolgerungen gezogen werden:

(1) Die Chancen der Digitalisierung lassen sich vor allem dann nutzen, wenn die Einbindung und aktive Beteiligung der Beschäftigten von Anfang an mitgedacht wird. Beteiligung schafft Legitimation für gemeinsame Entscheidungen, generiert neue Ideen und Vorschläge und nimmt Ängste vor drohenden Veränderungen. Der Schlüssel für eine beteiligungsorientierte Betriebspolitik sind aktive Betriebsratsgremien und Vertrauensleutestrukturen. Sie stehen für gelebte Beteiligung im Betrieb. Deshalb ist es die zentrale Aufgabe gewerkschaftlicher Betriebspolitik und Bildungsarbeit, sie zu unterstützen. Denkt man an konkrete Veränderungen auf dem Shop Floor kommt insbesondere den Vertrauensleuten eine zentrale Rolle zu. Sie sind nah dran und kompetent. Das Einsetzen für gute digitale Arbeit als Teil ihres Selbstverständnisses, bietet für die Vertrauensleutearbeit der IG Metall deshalb große Chancen für eine inhaltliche Aufwertung und ist für die Beschäftigten mit einem enormen Mehrwert verbunden.

(2) Das frühzeitige Einbinden beider Sozialpartner in die A+I-Aktivitäten - insbesondere das Öffnen gewerkschaftlicher Qualifizierungsformate für vom Arbeitgeber benannte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das Einrichten paritätisch besetzter Projektgruppen zur Ausgestaltung der betrieblichen

**Knapp 20 A+I-
Qualifizierungsgänge
mit weit mehr als
300 Teilnehmenden
werden bis Ende
2018 absolviert sein.**

**Beide Sozialpartner
frühzeitig einbinden,
das ist ein
Erfolgsmodell.**

Umsetzungsprojekte - sind ein Erfolgsmodell. Sie fördern ein gemeinsames Verständnis von soziotechnischen Gestaltungsperspektiven.

Bedenken können frühzeitig berücksichtigt, Handlungsspielräume genutzt und Gestaltungsvorschläge aus Arbeitnehmerperspektive aktiv eingebracht werden. An der unterschiedlichen Interessenlage von Unternehmen und Belegschaften bei der Gestaltung der Digitalisierung ändert dies freilich nichts. Den Unternehmen geht es vornehmlich um eine Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, neue Marktanteile oder eine verbesserte Kapitalrendite. Gewerkschaften, Betriebsräte und Belegschaften setzen auf eine sichere, gerechte und selbstbestimmte Arbeit. Deshalb sind die Fähigkeit und Bereitschaft zu konfliktären betrieblichen Auseinandersetzungen in aller Regel die Voraussetzung für gute Lösungen für die Belegschaft. Es geht um „Boxing and Dancing“ (vgl. dazu: Huzzard: 2004). Gute digitale Arbeit werden wir vor allem da durchsetzen, wo wir auch in der Lage sind bei Bedarf „dicke Backen“ zu machen.

(3) Der zentrale Ort gewerkschaftlichen Handelns ist und bleibt der Betrieb. Mehr und mehr Entscheidungen fallen jedoch nicht mehr vor Ort, sondern werden auf der Unternehmens- oder Konzernebene getroffen. Vor allem in den Großkonzernen benötigen wir deshalb abgestimmte und von allen Mitbestimmungsakteurinnen und -akteuren getragene „Transformationsstrategien“. Vertrauensleute können die Belegschaft mit ins Boot holen, über Auswirkungen digitaler Veränderungsprozesse informieren und bei Bedarf Protest organisieren. Betriebsräte können sich vor Ort mit den spezifischen Kompetenzen und dem Produktportfolio ihrer jeweiligen Standorte und deren Auswirkungen auf Beschäftigung auseinandersetzen. Auf der GBR- und KBR-Ebene können wichtige Fragen und Probleme gebündelt, Informationen über die Arbeit der Wirtschaftsausschüsse zusammen getragen, bei Bedarf eigene Fachausschüsse initiiert und Verhandlungen über den Abschluss von Zukunftsvereinbarungen geführt werden. Die Arbeitnehmervertreterinnen und Vertreter im Aufsichtsrat nehmen Einfluss auf unternehmensstrategische Entscheidungen und setzen sich für Zukunftsinvestitionen ein, um Beschäftigung und Wertschöpfung in Deutschland zu erhalten. Auf der transnationalen Ebene wiederum macht sich der Europäische Betriebsrat für den Abschluss von International Frame Work Agreements stark, die die Auswirkungen der Digitalisierung in den einzelnen Ländern mit aufgreift und aus Sicht der Beschäftigten regelt. Im Idealfall greifen so alle vorhandenen Mitbestimmungsmöglichkeiten ineinander und verstärken sich wechselseitig.

(4) Das Erarbeiten gemeinsamer gewerkschaftlicher „Transformationsstrategien“ auf der Betriebs- und Unternehmensebene ist komplex, an viele Voraussetzungen gebunden und stellt deshalb vor allem die gewerkschaftlichen Betriebsbetreuerinnen und Betreuer vor große Herausforderungen. Diese müssen mehr denn je unterstützt und qualifiziert werden: mit neuen Formaten der Weiterqualifizierung von Hauptamtlichen, mit regionalen Netzwerkiniciativen sowie erweiterten Möglichkeiten, bei Bedarf auf externe Expertise zugreifen zu können. Betriebs- und unternehmenspolitische Fragen sollten enger verzahnt werden. Bei den dafür notwendigen gewerkschaftspolitischen Abstimmungsprozessen kommt insbesondere den Konzern- und Unternehmensbeauftragten der IG Metall eine wichtige Funktion der Unterstützung zu. Zudem bedarf es klarer Absprachen zwischen den IG Metall-Gliederungsebenen, so dass die gesamte IG Metall in jedem konkreten Fall eine gemeinsame Strategie

verfolgt. Wichtige Impulse könnte ein betriebspolitischer Ausschuss geben, der beim Vorstand eingerichtet wird.

(5) Nicht weniger anspruchsvoll sind die Anforderungen an die gewerkschaftliche Bildungsarbeit. Es geht darum, umfangreiches Fach- und Prozesswissen zu vermitteln. Die Vielfalt an Themen und notwendigen Kompetenzen der Mitbestimmungsakteure machen passgenaue, an den jeweiligen Bedarfslagen und betrieblichen Belangen ausgerichtete Bildungs-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote notwendig. Ein enges Miteinander gewerkschaftlicher Betriebspolitik und Bildungsarbeit ist dafür ein Erfolgsgarant. Der im Kontext der A+I-Projekte erprobte Dreiklang aus Qualifizierungsreihen, flankierenden und inhaltlich verzahnten betrieblichen Umsetzungsprojekten sowie begleitenden Unterstützungsangeboten liefern hier wichtige Impulse. Zudem verbindet sich mit dem zugrunde gelegten proaktiven Verständnis bei der Gestaltung der Digitalisierung die Chance einer Revitalisierung von arbeitspolitischen Fragestellungen in den Betrieben. Bei der Vermittlung des dafür notwendigen Wissens spielen vor allem Lernfabriken eine tragende Rolle. Sie ermöglichen praxisorientiertes Wissen in einer realitätsnahen Umgebung und erlauben es bestimmte Prozesse räumlich und zeitlich zu verdichten. Die gewerkschaftliche Bildungsarbeit hat darauf bereits reagiert und in ihr Bildungsprogramm 2018 erste Angebote mitaufgenommen. Weitere Initiativen sind für die kommenden Jahre in Planung.

Die neuen hohen Ansprüche: Bildungsarbeit und Betriebspolitik im engen Miteinander und zugleich umfangreiches Fach- und Prozesswissen vermitteln

Mit Arbeit und Innovation, so lautet das Zwischenfazit, verbindet die IG Metall den Anspruch, Impulse für eine konzeptionelle Weiterentwicklung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik und Bildungsarbeit zu setzen. Wir wollen digitale Arbeit sicherer, gerechter und selbstbestimmter machen. Die bisherigen Projektergebnisse machen mehr als Mut, dass dies gelingen kann.

Autorenangaben

Jochen Schroth ist Sozialwissenschaftler und leitet beim Vorstand der IG Metall das Ressort „Vertrauensleute und Betriebspolitik“. Das Ressort betreut und verantwortet für die IG Metall unter anderem die Projektvorhaben „Arbeit und Innovation“, die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert werden.

Fritz Janitz leitet das IG Metall Bildungszentrums Sprockhövel, das Teil des Netzwerkes Arbeit und Innovation und wesentlich an der Qualifizierung im Projekt beteiligt ist.

Literatur

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): Arbeit weiter denken: Grünbuch Arbeiten 4.0., Berlin.

Huzzard, Tony/ Gregory, Dennis/ Scott, Regan (2004): Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing?, Basingstoke and New York.

IG Metall (2014): Die Task-Force-Krisenintervention: Gute Praxis im Betrieb, Frankfurt am Main.

IG Metall (2015): Gute Arbeit. Gutes Leben. IG Metall. Beschlüsse des 23. Ordentlichen Gewerkschaftstages der IG Metall in Frankfurt, Frankfurt am Main.

IG Metall (2017a): Arbeit + Innovation – Wir machen Zukunft, Frankfurt am Main.

IG Metall (2017b): Arbeit + Innovation – Neue Lernorte für Arbeiten 4.0. Die Arbeitspolitische Lernfabrik, Frankfurt am Main.