

# DER WEG ZU EINEM LEITBILD

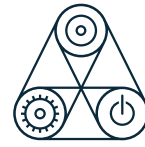
## Gute Arbeit in der Digitalisierung

Um Arbeitsbedingungen erfolgreich zu gestalten, braucht es eine Zielvorstellung. Gerade bei digitalen Veränderungsprozessen ist ein Leitbild für Betriebsräte und Vertrauensleute dabei hilfreich.

Mit der ersten Ausgabe der Reihe »**ZUKUNFT DER ARBEIT – KONKRET**« möchten wir aufzeigen, warum es sich lohnt, im Betrieb ein Leitbild für Gute Arbeit zu entwickeln.

Häufig heißt es, in der Digitalisierung stehe der »Mensch im Mittelpunkt«. Damit dies keine hohle Phrase bleibt, müssen wir als Gewerkschaftsmitglieder in den Betrieben passgenaue Vorstellungen entwickeln, diskutieren und durchsetzen: Wohin wollen wir in der Transformation? Wie soll Digitalisierung im Betrieb aussehen?

Damit wir als gewerkschaftlich Aktive und Betriebsratsmitglieder diesen Wandel erfolgreich beeinflussen können, braucht es eine Orientierung: Wer ohne Kompass in See sticht, droht in stürmischen Zeiten verloren zu gehen. Ein Ziel, wo man hinmöchte, hilft hingegen – in der Arbeitswelt genauso wie auf hoher See.



## WOZU EIN LEITBILD?

Ein Leitbild, wie gute Arbeit im Betrieb zukünftig aussehen soll, kann hierbei unterstützen: Damit setzen wir Leitplanken und Ziele, auch um der Unternehmensseite Grenzen aufzuzeigen. Denn die Arbeitgeber haben oft schon ein Leitbild; es heißt »Effizienzsteigerung« oder »Kostensenkung«. So kann Digitalisierung Arbeitsplätze schlechter machen und Menschen entwürdigen, z.B. wenn jeder Schritt auf dem Hallenboden überwacht und jeder Mausclick im Büro gespeichert wird. Umso wichtiger ist es, dass sich Betriebsräte und Vertrauensleute strukturiert Gedanken machen – vor der Einführung neuer Systeme, Software oder Technik: Wie soll Arbeit bei uns aussehen – und wie nicht?

Mit dem vorliegenden Beitrag möchten wir einen Anstoß geben, damit Gewerkschaftsmitglieder gemeinsam gute Antworten auf diese Fragen finden.

Auf den folgenden Seiten skizzieren wir, wie man im Betrieb ein Leitbild entwickeln kann und bieten Bausteine für dessen Inhalt an. Bei diesem Prozess unterstützen wir Euch mit Beratung in den Betrieben – dazu mehr am Ende des Newsletters.

Häufig finden sich in Präambeln zu Beginn von Betriebsvereinbarungen Ziele, die einem Leitbild ähneln. Diese bleiben für die Arbeitsgestaltung aber meist ohne Wirkung, weil sie nicht konkret genug sind, z.B. für Produktionsplaner. Ohne detaillierte Beschreibung solcher Zielvorstellungen fehlen dann Anhaltspunkte, um Gute Arbeit messbar zu machen.



## KRITERIEN FÜR GUTE ARBEIT

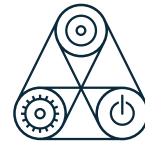
Der Begriff »Gute Arbeit« hat eine lange Tradition in den Gewerkschaften. Zudem gibt es etablierte und begründete Kriterien aus der Arbeitswissenschaft, wann eine Tätigkeit als gut oder schlecht bezeichnet werden kann: Arbeit muss (1) **schadigungslos** und (2) **dauerhaft ausführbar** sein. Gute Arbeit muss (3) **beeinträchtigungsfrei** sein, d.h. keine übermäßigen körperlichen und psychischen Beanspruchungen hervorrufen. Stattdessen soll sie (4) **Zufriedenheit und Persönlichkeitsentfaltung** ermöglichen. Die höchste Stufe dieses Modells ist (5) **Sozialverträglichkeit**, d.h. die Beschäftigten haben die Möglichkeit, ihre Arbeitsbedingungen mitzugestalten.



Kriterien für Gute Arbeit.

Um diese Definition konkreter zu machen, haben wir Bausteine für gute digitale Arbeit benannt (siehe S. 3).

Eine weitere Grundlage, um Kriterien und Formulierungen für ein Leitbild zu finden, kann der DGB-Index Gute Arbeit sein. Hierzu findest Du auf der letzten Seite einen Link zum Weiterlesen.



## DER PROZESS HIN ZU EINEM LEITBILD

Wenn Vertrauensleute oder Betriebsratsmitglieder ein Leitbild entwickeln wollen, gilt es zunächst, sich auf Ziele zu verständigen – beispielsweise: Was soll das Leitbild bewirken? Wer soll es unterschreiben? Wie detailliert möchten wir formulieren?

Wichtig ist, dass die Vorstellung von Guter Arbeit im Betrieb, die ein Leitbild zusammenfasst, unter breiter Beteiligung der Beschäftigten entwickelt wird. Denn das Ergebnis soll für alle im Betrieb relevant sein: Deshalb müssen die Kolleginnen und Kollegen einbezogen werden. Ohne Beteiligung droht ein Leitbild als Text zu verstauben und nicht praxisrelevant zu werden. Um es gar nicht so weit kommen zu lassen, könnt Ihr Euer Vorhaben auf Betriebsversammlungen und (wenn vorhanden) im Vertrauenskörper diskutieren.

## ERST BETEILIGEN, DANN VEREINBAREN

Alle Beschäftigten sollten die Möglichkeit haben, in offenen Arbeitsgruppen an den Inhalten mitzuwirken. Durch eine große Beteiligung erreicht Ihr eine hohe Akzeptanz und Bekanntheit der Ziele, die nachher im Leitbild enthalten sind.

Nachdem die Beschäftigten also ihr Leitbild erarbeitet haben, kann der Betriebsrat im nächsten Schritt versuchen, eine Vereinbarung mit der Unternehmensseite zu erreichen. Vermutlich wird das Management den Text nicht einfach unterschreiben, aber in Verhandlungen könnte man sich auf eine leicht veränderte Version einigen. Vorteil eines solchen gemeinsamen Leitbilds ist, dass sich die Beschäftigten und ihre Gremien später darauf berufen können – vielleicht nicht rechtsverbindlich, aber dennoch als wichtiges Argument in betrieblichen Konflikten. Wenn das Management beispielsweise in der Montage ein Assistenzsystem einführen will, das Vorgaben bis ins kleinste Detail und damit Arbeit monoton macht, könnt Ihr in Flugblättern oder Versammlungen darauf hinweisen, dass die Unternehmensführung gegen Leitsätze verstößt, die sie selber unterzeichnet hat.

## ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS

Einige Betriebe im Organisationsbereich der IG Metall haben sich auf den Weg gemacht, solch ein Leitbild zu entwickeln. Beispielsweise hat der Betriebsrat von Volkswagen Nutzfahrzeuge in Hannover das »Leitbild Mensch« initiiert und Anforderungen an die Arbeitsgestaltung der Zukunft formuliert. Unter Beteiligung der Beschäftigten, deren Arbeitsplätze sich durch Digitalisierung stark veränderten, hat der Betriebsrat gemeinsam mit dem Unternehmen eine Vorgehensweise festgelegt, wie die Transformation der Arbeit in einem Pilotbereich gestaltet werden soll. Mehr Informationen zum Projekt bei VWN findest Du [hier](#) und im Link am Ende dieses Newsletters.

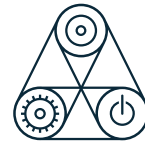
Bei John Deere in Mannheim waren es Vertrauensleute der IG Metall, die ein »Leitbild Gute digitale Arbeit« formulierten. In der dortigen Montage von Traktoren gibt es schon seit den 1990er Jahren ein Leitbild für teilautonome Gruppenarbeit. Diese Prinzipien wurden nun in Anbetracht von »Industrie 4.0« ergänzt und neu formuliert. [Hier](#) und am Ende dieses Dokuments findest Du mehr Informationen dazu. Beide Vorhaben wurden durch die IG Metall im Rahmen von »[Arbeit + Innovation](#)« begleitet und unterstützt.

## BAUSTEINE FÜR EIN LEITBILD

Ein Leitbild sollte mit möglichst breiter Beteiligung der Beschäftigten und passgenau für jeden Betrieb erarbeitet werden. Deshalb möchten wir an dieser Stelle keine Vorgaben machen oder ein fertiges Muster liefern. Aber um Euch den Einstieg zu erleichtern, haben wir nachfolgend einige Bausteine formuliert.

### ► **Sicherheit für Arbeitsplätze und Entgelte:**

Die Digitalisierung ist ein Veränderungsprozess, der die Mitwirkung und Akzeptanz der Beschäftigten erfordert – sonst ist keine erfolgreiche Umsetzung im Betrieb möglich. Dazu braucht es aber Sicherheit, damit alle die Veränderungen aktiv begleiten und nicht durch Angst um den Arbeitsplatz oder das eigene Einkommen skeptisch bis ablehnend agieren. Digitalisierungsprojekte und die Einführung neuer Systeme dürfen deshalb keinen Arbeitsplatzabbau oder Entgeltverluste zur Folge haben. Die von Ratio-



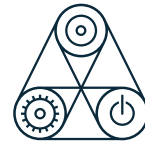
nalisation Betroffener haben das Recht auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz und sind vor betriebsbedingten Kündigungen geschützt. Wo Digitalisierung im Betrieb zu Rationalisierung führt, muss beispielsweise geprüft werden, für welche sinnvollen Arbeitsaufgaben bislang nur selten Zeit vorhanden war.

- ▶ **Mensch vor Maschine:** Die Entscheidungshoheit über Abläufe im Betrieb muss bei den Beschäftigten liegen; nicht bei Software oder Robotern. Ein Eingreifen des Menschen in Abläufe muss jederzeit möglich sein. Der Mensch darf nicht zum Anhängsel der Maschine oder künstlicher Intelligenz werden.
- ▶ **Transparenz:** Wenn komplexe Algorithmen und sogenannte »Künstliche Intelligenz« mit Bezug zu Beschäftigten eingesetzt werden, müssen diese Prozesse für Betroffene und Betriebsrat nachvollziehbar gemacht werden. Wenn „KI“ z.B. Empfehlungen bei der Personalauswahl gibt, muss klar gekennzeichnet sein, dass ein Algorithmus beteiligt war und nach welchen Kriterien er geurteilt hat.
- ▶ **Entgelthöhe:** Alle Beschäftigten müssen von ihrem Arbeitsentgelt (insbesondere bei einer Tätigkeit in Vollzeit) leben können. Dies deckt nicht nur Grundbedürfnisse ab, sondern zu einem guten Leben gehört auch gesellschaftliche Teilhabe, die oftmals Geld erfordert. Die Flächentarife der IG Metall sind der Maßstab für ein ausreichendes Entgelt – auch für Leiharbeiterinnen, Leiharbeiter und über Werkvertrag Beschäftigte.
- ▶ **Lernförderlichkeit:** Alle Tätigkeiten sollen lernförderlich gestaltet sein, d.h. durch ihre Ausführung erfahren Beschäftigte flexible Anforderungen und keine Monotonie. Jeder Arbeitsplatz muss damit die Kompetenzen der Beschäftigten zumindest erhalten und möglichst ausbauen, sodass eine Weiterentwicklung erfolgen kann. Wo diese Grundsätze nicht umgesetzt werden, ist eine Veränderung der Arbeitsorganisation einzuleiten, sodass Tätigkeiten komplexer werden. Ist dies (etwa aus produktionstechnischen Gründen) nicht möglich, muss z.B. über

Job-Rotation eine möglichst vielfältige und lernförderliche Arbeitssituation hergestellt werden.

**Weitere Inhalte für ein Leitbild können z.B. sein:**

- ▶ Sinnhaftigkeit der Arbeit
- ▶ Nachhaltigkeit & gesellschaftlicher Nutzen der Produkte
- ▶ Datenschutz: Kollektive Regelungen vor Freiwilligkeit
- ▶ Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz
- ▶ Beteiligung der Beschäftigten
- ▶ Alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen
- ▶ Qualifizierung & Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg
- ▶ Prinzipien guter Führung
- ▶ Tarifvertrag als Grundlage für Gute Arbeit
- ▶ Recht auf eine Arbeit mit Kommunikationsmöglichkeiten
- ▶ Ergonomische Standards für Arbeitsplatzgestaltung
- ▶ Anpassung digitaler Arbeitsmittel an die Beschäftigten



## WIE WIRD EIN LEITBILD RICHTIG GUT?

### Qualitätskriterien

- ▶ Das Leitbild wurde mit den Beschäftigten zusammen entwickelt.
- ▶ Formulierungen sind konkret und möglichst messbar.
- ▶ Es gibt ein Verfahren zur Evaluation: Im Betrieb wird überprüft, ob das Leitbild tatsächlich umgesetzt wird.
- ▶ In Projekten und Planungen wird das Leitbild tatsächlich eingesetzt.

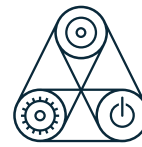
## FAZIT

Wenn sich Betriebsrat und Beschäftigte auf eigene Ziele verständigen, wie ihre Arbeit zukünftig aussehen soll, sind sie für einen Konflikt mit dem Management besser vorbereitet. Selbst, wenn das so entwickelte Leitbild keine Zustimmung von der Unternehmensseite findet, bildet es die Interessen der Belegschaft ab und dient als Argument in betrieblichen Konflikten.

Wichtig ist, dass ein Leitbild gut begründet ist. Dazu kann man Inhalte aus arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen ableiten, so wie wir es für die oben genannten Bausteine getan haben. Noch wichtiger ist der Dialog mit den Beschäftigten im Betrieb. Außerdem sollte ein Leitbild überprüfbar sein, damit der Text in der Praxis Wirkung zeigt und angewandt werden kann.

Die Transformation hin zu einer nachhaltigen und digitalen Arbeitswelt wird viele Unternehmen im Organisationsbereich der IG Metall verändern. Dabei hilft es, sich frühzeitig darüber zu verständigen, wie wir die Entwicklung im Betrieb gestalten wollen. Für die Beschäftigten gibt es »rote Linien«, die nicht überschritten werden dürfen: Es lohnt sich, diese zu formulieren und möglichst verbindlich mit dem Unternehmen zu vereinbaren. Ein Leitbild definiert hierfür Ziele und orientiert (anhand gewerkschaftlicher Werte), wie unsere Arbeit heute und in Zukunft aussehen soll.





## QUELLEN & LINKS ZUM WEITERLESEN

- ▶ Der **DGB-Index Gute Arbeit** ist ein wissenschaftlich fundiertes Instrument, um Arbeitsbedingungen beurteilen zu können. Der Index kann auch im Betrieb oder für einzelne Bereiche eingesetzt werden:
  - 🔗 [index-gute-arbeit.dgb.de/betriebliche-anwendungen](https://index-gute-arbeit.dgb.de/betriebliche-anwendungen)
- ▶ »**Leitbild Mensch**« von Volkswagen Nutzfahrzeuge, Hannover:
  - 🔗 [www.bund-verlag.de/betriebsrat/deutscher-betriebsraete-preis/Preis-2018/Nominierung29](https://www.bund-verlag.de/betriebsrat/deutscher-betriebsraete-preis/Preis-2018/Nominierung29)
- ▶ Die Vertrauensleute von **John Deere in Mannheim** haben ein Leitbild für »Gute digitale Arbeit« formuliert. Diese Zielvorstellung entstand im Rahmen des IG Metall-Projekts »Arbeit + Innovation«. Für Hintergründe siehe insbesondere Folie 14 dieser Präsentation:
  - 🔗 [www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Institut\\_der\\_deutschen\\_Wirtschaft/Veranstaltungen/2019/64\\_BiPo-Treffen\\_Sirbu\\_170519.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Institut_der_deutschen_Wirtschaft/Veranstaltungen/2019/64_BiPo-Treffen_Sirbu_170519.pdf)
- ▶ Informationen und Kontaktpersonen zu den betrieblichen Projekten aus »Arbeit + Innovation«:
  - 🔗 [www.igmetall.de/download/Abchlussbroschue\\_Arbeit\\_und\\_Innovation\\_Teil\\_1\\_\\_0bfedc0668a4cf97b20b-ff003efd5dc664b96cdf.pdf](https://www.igmetall.de/download/Abchlussbroschue_Arbeit_und_Innovation_Teil_1__0bfedc0668a4cf97b20b-ff003efd5dc664b96cdf.pdf)

## AUSGEWÄHLTE WISSENSCHAFTLICHE VERÖFFENTLICHUNG ZUM THEMA

Diese Studie ist die Grundlage für den DGB-Index Gute Arbeit. Sie untersucht, was aus Sicht der Beschäftigten und der Arbeitswissenschaft die Kriterien für Gute Arbeit sind.

- ▶ Fuchs, Tatjana (2006). Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen. INQA-Bericht Nr. 19. Verfügbar unter:
  - 🔗 [www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-19-was-ist-gute-arbeit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-19-was-ist-gute-arbeit.pdf?__blob=publicationFile)

### AUTOR



**Moritz Niehaus** ist politischer Sekretär in der IG Metall-Vorstandsverwaltung, Frankfurt am Main. Im Ressort **ZUKUNFT DER ARBEIT** ist er mit der Gestaltung digitalisierter Arbeit in Produktion und Büro befasst – mit dem Ziel, das gewerkschaftliche Leitbild »Gute Arbeit« auch in der sogenannten Industrie 4.0 umzusetzen. Weitere Arbeitsschwerpunkte: Ökologie und Nachhaltigkeit, Forschung & Entwicklung. Für Rückfragen und für Beratungen steht Moritz Niehaus gerne zur Verfügung:

🔗 [moritz.niehaus@igmetall.de](mailto:moritz.niehaus@igmetall.de)