

# Optionen für **BETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG 4.0**

Eva Angerler

# Inhalt

- **Veränderungen der Arbeit durch Digitalisierung**
- **Mitbestimmung – Gestaltungsbereiche**
- **Rechtliche Grundlagen für die Mitgestaltung des BR**
- **Regelung des „digitalen Wandels“ – BV-Beispiele aus Deutschland**
- **Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten für den BR**

# Zentrale Veränderungen in der Arbeit durch Digitalisierung

- Vernetzung der Systeme, Cloud Computing
- Komplexität nimmt zu
- Big Data – das Öl des 21. Jh. - betrifft jede Branche
- Digitalisierung der Kommunikation: Transparenz, Entgrenzung
- Datengestützter Zugriff auf Körper und Wissen möglich
- Datenschutz und Privatsphäre als wichtige Querschnittsmaterie für alle Beteiligten

# Anforderungen an Qualifikation

- Verständnis für IT und Datenstrukturen, Umgang mit Daten
- Systemisches Denken und interdisziplinäre Zusammenarbeit
- Wissen um die Grenzen von Algorithmen und Risiken der Datensicherheit
- Datenschutz und Privacy
- Erfahrungswissen und Kreativität der Beschäftigten in die Gestaltung der Digitalisierungsprozesse einbeziehen

# Digitalisierung und Arbeitsorganisation

Viele Gesichter informatisierter Arbeit:

- Entwertung von Arbeit als großes Problem, Auslagerungsketten als mehrfaches Problem
- Versuch, Arbeit billiger zu machen, wird durch Technik erleichtert (uraltes Prinzip)
- Aber auch höherqualifizierte Arbeitsplätze entstehen
- Massen- und Randphänomene (Crowdworking)

Alte und neue Themen: Datenschutz, Weiterbildung, Qualität der Arbeit, Wertschöpfungsabgabe, ArbeitnehmerInnenbegriff....

# Human- versus technikzentrierte Rationalisierung

- Technikzentriert
  - Möglichst viel Automation und wenig Entscheidung der AN
  - Sich selbst steuernde Anlagen, Maschinen, Geräte, Prozesse
  - Erfahrungen, Wissen und Intuition der FacharbeiterInnen durch Software ersetzt
  - In der Produktion bleiben ausführende Tätigkeiten – Entwertung der Arbeit
- Humanzentriert
  - IT-basierte Assistenzsysteme für qualifizierte Fachkräfte
  - ArbeiterInnen entscheiden, steuern, überwachen, kontrollieren und werden von der Technik unterstützt
  - Chancen für erfahrungsgelitetes, lernförderliches Arbeiten
  - Fähigkeiten zur Bewältigung unvorhergesehener Situationen

# Anforderungen an innovative Arbeitsorganisation und -gestaltung

- Organisationsstrukturen, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung an einem Mehr an Partizipation ausrichten
- Partizipationsfähigkeit der Beschäftigten und des Managements gleichermaßen fördern
- Wissen über Beteiligungsprozesse und entsprechende Methodenkompetenzen (Work Place Innovation, Soziale Innovation, Aktionsforschung, Design Thinking, agile Methoden, usw.) verfügbar machen

**Sabine Pfeiffer, Arbeitssoziologin: Eine große Schwäche ist weniger die Fähigkeit der Beschäftigten sich dem digitalen Wandel anzupassen, als vielmehr die Fähigkeit der Unternehmen, echte Beteiligung bei der Gestaltung von Soft- und Hardware zuzulassen. „Der Mensch kann Industrie 4.0 – man muss ihn nur einbeziehen und machen lassen.“**

# Betriebliche Beispiele – DL-Bereich

- **Grenzen des flexiblen Arbeitens, Erfahrungen mit virtuellen Strukturen im IT-Bereich**
  - 70 % All in, international verteilte Teams, everything ist digital
  - Einsatz von Lync und Sharepoint, Near/best/offshoring, crowdworking noch kein Thema, Teleworking;
  - Aktueller Trend: „Back into the office“, auch bei yahoo und google;
- **Digitalisierung in Banken**
  - Neue Geschäftsmodelle: Online-Kredite, elektronischer Kreditvergleich, Geld elektronisch versenden, elektronisch Konto eröffnen;
  - Veränderung in der Arbeitsorganisation: Beratungsprozess mit Computer strukturiert, Ziel- und Verhaltensvorgaben für MitarbeiterInnen,



# Digitalisierung und Mitbestimmung

Digitalisierung bedeutet u.a.

- umfangreiche **Nutzung moderner Kommunikationstechnologien** (zB Smartphone, Laptop, ...),
- umfangreiche **Nutzung moderner AnwenderInnen-Software**,
- **technologische Unterstützung** der Arbeitsprozesse,
- Arbeiten in **Clouds/** auf **Online-Plattformen**,
- umfassende **Datenspeicherung/-verarbeitung**.

Die Folge: „Gläserne“ ArbeitnehmerInnen.

# Digitalisierung und Mitbestimmung

Aber es geht bei Digitalisierung nicht nur um den **Schutz personenbezogener ANInnen-Daten**.

Weitere **Folgen** sind:

- **Flucht aus dem Arbeitsrecht (zB AZG, ARG)** durch **neue Arbeitsformen** und Organisationsstrukturen
- kein **Kollektivvertrag**, keine **Betriebsvereinbarungen** für freie DienstnehmerInnen oder Neue Selbständige
- Technologien **ersetzen** Arbeitsplätze
- Technologien machen das **Ausweichen in „Billigländer“** leichter
- das **wirtschaftliche Risiko** trägt zunehmend der/die Arbeitssuchende
- u.v.m.

# Herausforderungen

- **Wie sichern wir unseren fairen Anteil am digitalen Produktivitätsfortschritt?**
- **Wie nutzen wir neue Techniken zur Humanisierung der Arbeitswelt?**
- **Wie integrieren wir unser Solidarsystem in die digitalisierte Welt?**
- **Wie setzen wir Mitbestimmungsrechte in der digitalen Welt um?**
- **Wie stärken wir Selbstbestimmung und Beschäftigtendatenschutz?**
- .....
- **Last not least:**
  - Wie sieht unser Idealbild von Leben und Arbeiten in der digitalisierten Welt aus?

# Herausforderungen - Gestaltungsbereiche

- Umgang mit der erhöhten **Transparenz** der Systeme  
Wer nutzt sie? Wofür wird sie genutzt?  
(„Menschen nutzen Systeme“ ODER „Systeme lenken Menschen“?)
- Umgang mit den **Flexibilisierungsmöglichkeiten?**  
mehr Entgrenzung und/oder verbesserte Work-Life-Balance?
- Gestaltungsbedarf im Kontext neuer **Geschäftsmodelle** und **Arbeitsformen:**  
(crowdsourcing, mobiles Arbeiten, Projektarbeit)  
**Arbeitsstandards**  
**Qualifikationsprofile**, Aus- und Weiterbildung („Berufe“?)  
**soziale Sicherung**(ssysteme)

## **Arbeitsorganisation**

z.B. Gruppen-/Teamarbeit, Rotation, Funktionsintegration, Standardisierung, integrierte Sachbearbeitung, Selbstprüfung, ....

## **betriebliche Führung**

z.B. Shopfloor-Management, teamorientierte Führung, Mitarbeitergespräche, 360°-Feedback, ...

## **Prozessoptimierung**

z.B. Mitarbeiter-KVP, Kaizen-Workshops, Six Sigma, Ideenmanagement, ...

## **Betriebsorganisation**

z.B. Cost-/Profitcenter, dezentrale Ausrichtung indirekter Bereiche, Matrixorganisation, ...

## **Koordinations- und Steuerungsformen**

z.B. Target Costing, KPIs, Zielvereinbarungen, Cost-/Profitcenter, Balanced Scorecard, EFQM, ...

## **Entgeltsysteme/ Leistungs politik**

z.B. Zielvereinbarungen/Zielentgelt, Prämienentgelt, nicht-monetäre Gratifikationen, Vertrauensarbeitszeit, Leistungsbeurteilungen, ...

## **Personalpolitik**

z.B. Rekrutierung, Beschäftigungsformen, Flexibilisierung, Karriereverläufe, PE-Konzepte, Demografie-Konzepte, Diversity-Konzepte, Work-Life-Balance, betriebl. Sozialleistungen (z.B. Kantine, Kinderbetreuung, Gesundheitsförderung), ...

## **Qualifikationsversorgung**

z.B. Ausbildung, (betriebl.) Weiterbildung, Rekrutierung, lebenslanges Lernen, arbeitsintegriertes Lernen, ...

## **Arbeitszeiten**

z.B. AZ-Flexibilisierung, Langzeitkonten, Schichtarbeit, ...

# Rechtliche Grundlagen

Die wichtigsten **Mitwirkungs-/Mitbestimmungsrechte** iZm **Digitalisierung** im ArbVG sind:

- § 91 Abs 1 und 2 ArbVG: **Informationsrechte** (allgemein und spezifisch zur Aufzeichnung und Nutzung personen-bezogener AN-Daten)
- § 92 ArbVG: **Beratungsrecht**
- §§ 108, 109 ArbVG: **Wirtschaftliche Mitwirkungsrechte** (zB bei Einführung neuer Arbeitsmethoden).

Aber natürlich auch alle anderen Mitwirkungsrechte (§§ 89 ff ArbVG).

# Wirtschaftliche Mitwirkungsrechte

- **Der Betriebsinhaber hat den BR zu informieren und mit ihm zu beraten:**
  - über die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Betriebes, über den Auftragsstand, die Investitionsvorhaben sowie über geplante Maßnahmen zur Hebung der Wirtschaftlichkeit des Betriebes (**§ 108 ArbVG**)
  - Über Betriebsänderungen (**§ 109 ArbVG**):  
Umstrukturierungen, Stilllegung des ganzen Betriebes oder von Betriebsteilen (Sozialplan), Änderung der Arbeits- und Betriebsorganisation und Einführung neuer Arbeitsmethoden
- **Einstweilige Verfügung zur Durchsetzung des Informationsanspruches des BR – Verfügung untersagt die geplanten Betriebsänderungen, bevor der BR informiert und die Konsultation mit ihm abgeschlossen wurde.**

# Mögliche Betriebsvereinbarungen

Die wichtigsten **Betriebsvereinbarungen** iZm **Digitalisierung** im ArbVG sind:

- § 96 Abs 1 Z 3 ArbVG: **Kontrollmaßnahmen**, die die **Menschenwürde berühren**
- § 96a Abs 1 Z 1 ArbVG: **Beschäftigtendaten-BV**
- § 96a Abs 1 Z 2 ArbVG: **MitarbeiterInnen-Beurteilung**
- § 97 Abs 1 Z 1 ArbVG: **Ordnungsvorschriften**
- § 97 Abs 1 Z 6 ArbVG: Zweckentsprechende **Nutzung** von **Betriebsmitteln**
- § 97 Abs 1 Z 9 ArbVG: **Menschengerechte Arbeitsgestaltung.**

Je nach Einzelfall auch noch andere Tatbestände (**auch AZG!!!**)!



# Prinzipien der Datenverwendung nach dem Datenschutzgesetz

Daten dürfen nur für **festgelegte, eindeutige** und **rechtmäßige** Zwecke ermittelt [...] werden (§ 6 Abs 1 Z 2 DSGVO)

**zweckmäßig** (konkreter Verwendungszweck - im vorhinein festgelegt)

**rechtmäßig** (gesetzlich vorgesehen bzw. rechtliche Befugnis, Zustimmung)

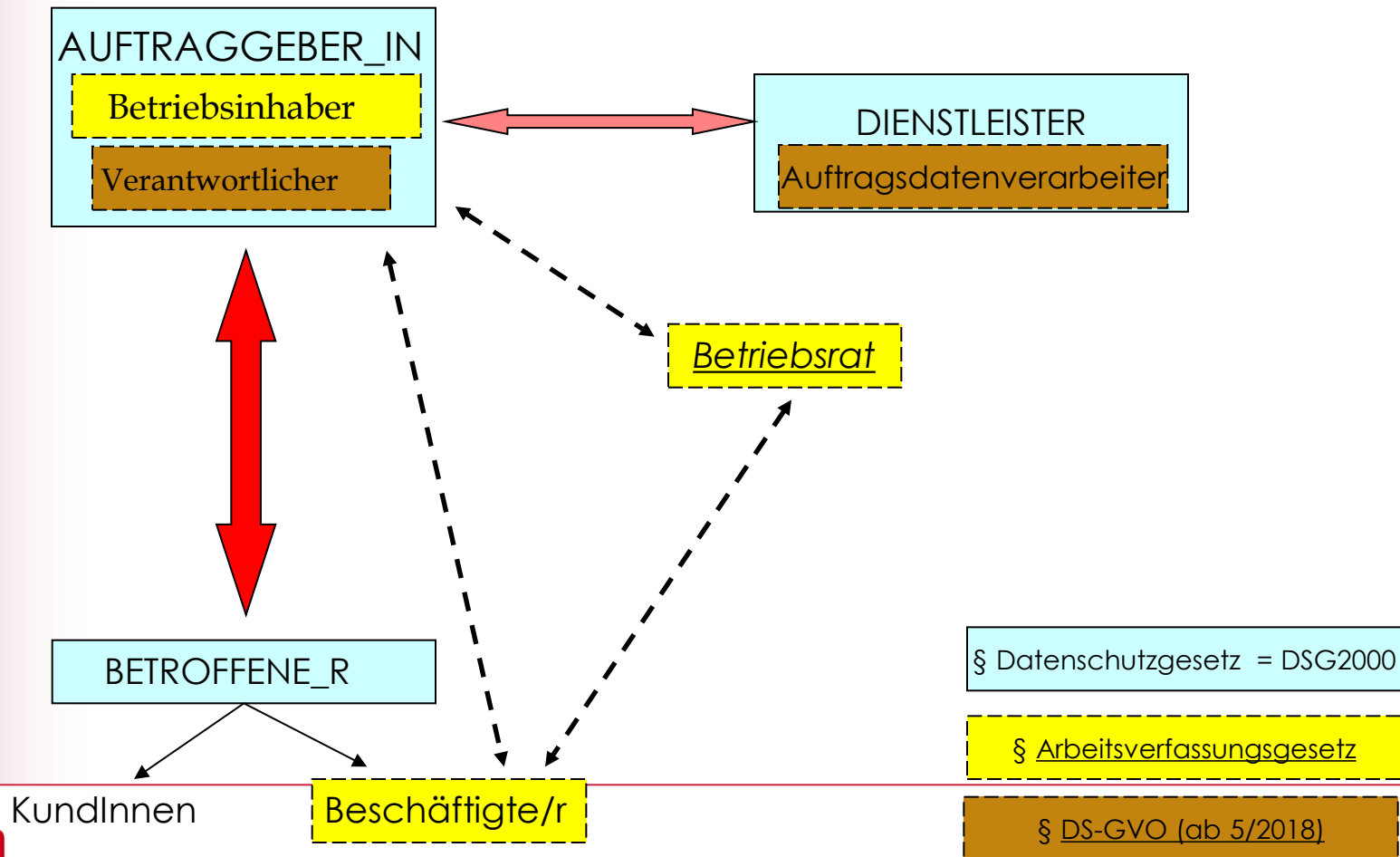
**gelindestes Mittel** (verhältnismäßig)

**sparsam** (konkret, Einzelfall, kürzeste Dauer, aktuell)

**transparent** (Information, Einsicht/Auskunft)

**sicher** (Geheimhaltungsanspruch)

# Rechtliche Ausgangssituation – Rollen



# Trend: „Ohne Lean kein Smart“

- **Trend: Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) und Lean-Konzepte als neue Rationalisierungslogik in Produktion und Dienstleistung**
- **Komplexe Veränderungsprozesse**
  - Auswirkungen auf AN nicht vollständig bekannt
  - Definierte Methoden und Prinzipien
  - Vielschichtige Schutz- und Gestaltungsregelungen
- **Betrieblicher Veränderungsprozess in Betriebsvereinbarungen geregelt – Studie der Hans Böckler Stiftung: Ganzheitliche Produktionssysteme, Praxiswissen Betriebsvereinbarungen 2016**
  - Beteiligung an Prozess, um Auswirkungen zu erkennen und begleitend zu regeln

# Beispiele deutscher BV-Regelungen: Ganzheitliche Produktionssysteme

- **Zielsetzung** (MA-Zufriedenheit und Verbesserung der Arbeitsbedingungen sind gleichwertige Ziele des GPS)
- **Geltungsbereich**
- **Definition GPS** (Beschreibung aller angewandten Methoden und Prinzipien)
- **Beteiligungsrechte des Betriebsrats** (GPS als Betriebsänderung, Informationsrechte des BR und Einbindung in paritätisch besetzte Steuergruppe)
- **Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen** (keine Kündigungen aufgrund der GPS-Methoden, Auslagerungen rückgängig machen statt Personalabbau, interne AZ-Flexibilisierung)
- **Entgeltabsicherung** (keine Verschlechterung der Einstufungen durch GPS, Erweiterung der arbeitsorganisatorischen Konzepte bei Bedarf, Umsetzung nötiger Qualifizierungsmaßnahmen)
- **Versetzungen** (nur mit Zustimmung der Betroffenen, gleichwertige Qualifikationsanforderungen)

# Beispiele deutscher BV-Regelungen: Ganzheitliche Produktionssysteme

- **Leistungs- und Verhaltenskontrolle** (mit GPS-Methoden erfasste und visualisierte Daten dürfen nicht personenbezogen ausgewertet und nicht für personelle Einzelmaßnahmen genutzt werden)
- **Beteiligung der Beschäftigten** (umfassende Info über Veränderungsprojekt, strukturierte Erhebung der MA-Einschätzungen, QAB-Kriterien bei der Bewertung des Veränderungsergebnisses berücksichtigen, Reklamationsrechte beim BR, wenn Veränderungsvorschläge der MA nicht angemessen berücksichtigt und wenn sich die QAB durch die Veränderung verschlechtert hat)
- **Arbeitsbedingungen in GPS** (Vereinbarung von Zielen und Minimalstandards für die QAB, die neben Ergonomie auch Arbeitsorganisation, Leistungsabforderung und Stressvermeidung definieren; QAB-Kennzahlen – bei Unterschreiten definierter Grenzwerte muss Lösung mit BR gesucht werden)

# Beispiele deutscher BV-Regelungen: Ganzheitliche Produktionssysteme

- **Teamarbeit** (Rahmenbedingungen in eigener BV zu regeln, Ziel ist lernförderliche und belastungsarme AOG im Team, zu regeln ist z.B. die Integration von indirekten Tätigkeiten, taktentkoppelte Tätigkeiten und organisatorische Elemente der Selbststeuerung)
- **Leistungsregulation** (Entsprechend dem GPS-Prinzip der Fließfertigung im Kundentakt werden immer mehr Tätigkeiten durch einen einheitlichen Takt gesteuert. Dies erfordert klare Regelungen zur Leistungsregulation, weil die Taktberechnung und die dadurch abgeleitete Personalbemessung direkt die Leistungsabforderung am Arbeitsplatz bestimmt. Leistungslohnsysteme werden in eigenen BVs geregelt)
- **Qualifizierung** (des BR zu den GPS-Methoden und zu den Grundsätzen der QAB, der Beschäftigten zu den GPS-Methoden, der Beschäftigten für neue Arbeitsaufgaben, der Vorgesetzten für ihre neue Führungsrolle in GPS und Shopfloor-Management)

# Handlungsmöglichkeiten des BR

- **Mitwirkungsrechte auf allen Ebenen nutzen**
- **Informationen über IKT-Systeme, die personenbezogene Daten verarbeiten, einholen und BVs zu Datenschutz am Arbeitsplatz abschließen**
- **Datenschutzkultur im Betrieb fördern**
- **Beratungsrechte zu Reorganisationsplänen und –projekten einfordern**
  - Informationen über Projekte zum „Digitalen Wandel“ einholen
  - Auswirkungen auf die AN prüfen
  - MB-Rechte einfordern
  - BVs abschließen
  - Soziale Audits durchführen

**Es gibt vieles,  
für das es sich lohnt,  
organisiert zu sein.**