



Schriftenreihe

DIGITALER WANDEL UND SOZIALPARTNERSCHAFT

Sinnvolle Ergänzung oder Widerspruch?

Band 1 – Train-the-Trainer: Gewerkschaften

IMPRESSUM

Herausgeber:

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus
c/o Brandenburgische Technische Universität Cottbus – Senftenberg
Prof. Dr.-Ing. Ulrich Berger
Lehrstuhl Automatisierungstechnik
Siemens-Halske-Ring 14
03046 Cottbus
Telefon: +49 355 69-5171
info@kompetenzzentrum-cottbus.digital

Vertreten durch: Die Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts und eine staatliche Einrichtung des Landes Brandenburg. Sie wird nach außen durch die Präsidentin, Prof. Dr. Gesine Grande, vertreten.

Zuständige Aufsichtsbehörde: Die BTU Cottbus-Senftenberg untersteht der Rechtsaufsicht des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg.

Autor:

Robert Schneider

Satz/Layout:

maerkbar – Cottbus

Bildnachweis:

Titelbild: © kasto – Adobe Stock
Abbildung auf Seite 15: © IG Metall NRW, Projekt Arbeit 2020

INHALT

Sinnvolle Ergänzung oder Widerspruch?	1
1 Train-the-Trainer – Erfahrungsbericht und Anleitung	3
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus	3
2 Gesellschaftliche(r) Trend(s) – Digitalisierung	5
Betriebliche Organisation & Kultur wird wichtiger	5
3 Situation in Brandenburg	6
4 Warum Gewerkschaften einzubeziehen Sinn macht	9
Balance zwischen volkswirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und sozialem Frieden	10
„Förderung und Wahrung von Arbeits- und Wirtschaftsbeziehungen“	10
Tarifverhandlungen und Tarifbindung	11
Erosion der Tarifbindung	12
Bindeglied zur betrieblichen Interessenvertretung	13
Bewerbung von Bildungsangeboten über Gewerkschaften als Qualitätsmerkmal	13
4.1 IG Metall – Digitalisierung als Chance	14
Es muss nicht überall Digitalisierung draufstehen, damit Digitalisierung drin ist	15
Motivierte und zufriedene Belegschaften haben Einfluss auf Produktivität	16
4.2 IG Metall – Brandenburg	16
Glaubwürdigkeit von Angeboten	17
Konkreten Nutzen für Belegschaft darstellen	17
5 Zusammenfassung – Das haben wir gelernt	19
Ausblick: Unternehmerische Perspektive – Arbeitgeberverbände	21
Literatur	22

1 TRAIN-THE-TRAINER – ERFAHRUNGSBERICHT UND ANLEITUNG

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus verfolgt das Ziel kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in Brandenburg bei ihrem digitalen Wandel aktiv zu begleiten. Das Kompetenzzentrum dient als Schnittstelle zur universitären Forschung, dadurch können Potenziale erkannt und analysiert, sowie Wissen über neue (digitale) Technologien vermittelt werden. Mit kostenfreien Angeboten und Unterstützungsleistungen bieten wir im Rahmen der Initiative „Mittelstand-Digital“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie praxisnahe Hilfestellung an, die sich an den Bedürfnissen und Zielen der jeweiligen Unternehmen ausrichtet. Mit der Zielgruppe Betriebsräte rückte für uns auch das System der Sozialpartnerschaft in Deutschland ins Blickfeld.

„Die Sozialpartnerschaft von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden in Deutschland gilt im internationalen Vergleich als Erfolgsmodell. Das verantwortungsvolle Zusammenwirken der Tarifpartner gilt hierbei als ein starkes Fundament für den wirtschaftlichen Erfolg Deutschlands.“¹

Die vorliegende Schriftenreihe untersucht, welche Chancen sich im Kontext eines digitalen Wandels aus dieser Zusammenarbeit ergeben. Band 1 behandelt den Beitrag und die Arbeit der Gewerkschaften zum historischen System der Sozialpartnerschaft in Deutschland. Dabei gehen wir kurz auf ihre Entstehung, (gesellschaftliche) Funktion, Aufgaben sowie ihren aktuellen Arbeitskontext ein. Daneben werden gesellschaftlichen (Groß-) Trends und die Situation im Land Brandenburg erläutert. Abschließend folgt ein kurzer Erfahrungsbericht des Zentrums über die Zusammenarbeit mit der IG Metall des Bezirks Berlin-Brandenburg-Sachsen sowie eine Sammlung unserer wichtigsten Erkenntnisse. Gewerkschaften können sowohl für Betriebsräte und Unternehmen als auch für Multiplikatoren (z. B. im Rahmen der Initiative Mittelstand-Digital²) ein wichtiger Ansprechpartner sein. Denn sie bieten, neben inhaltlichen Einblicken in die kollektive und regionale Belegschaftsperspektive, Ansatzpunkte für eine verbesserte Produktivität sowie einen Zugang zur Schulung von betrieblichen InteressenvertreterInnen. In Band 2 geht es um den Beitrag und die Lösungsansätze der Arbeitgeberverbände im System der Sozialpartnerschaft. Die Bände 3 und 4 beschäfti-

gen sich mit Betriebsräten (Bd. 3) sowie den praktischen Erfahrungen des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Cottbus im Rahmen durchgeführter Betriebsrateworkshops und weiterer spezifischer Angebote (Bd. 4).

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus

Als Kompetenzzentrum verfolgen wir das Ziel, brandenburgische Unternehmen für einen sozialverträglich gestalteten digitalen Wandel ihrer Unternehmen zu gewinnen (vgl. Abb. 1). Durch eine beteiligungsorientierte Herangehensweise sollen die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt des digitalen Wandels gerückt werden. Schwerpunkt der Zentrumsarbeit sind betriebliche Qualifizierungsbemühungen und Angebote in und für Unternehmen. Um sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber zu berücksichtigen und Akteure mit verschiedenen Perspektiven aus der Wirtschaft miteinzubeziehen, wurden zunächst neben der Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH (WFBB), auch die IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen (IG Metall) und der Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V. (VME) in die Beiratsstruktur des Zentrums einbezogen.³ Darüber hinaus organisierte das Zentrum mithilfe eines externen Dienstleisters seit 2018 vierzehn Tagesworkshops für die Gruppe der Betriebsräte in Brandenburg. Diese verban-

den klassische Themen der Betriebsratsarbeit mit Themen des digitalen Wandels.⁴ Zuletzt wurde (aufgrund der aktuellen Corona-Situation) ein Online-Seminar zum Arbeits- und Gesundheitsschutz angeboten. Auch Betriebsräte haben einen großen Bedarf an Qualifizierungsmaßnahmen zu „4.0-Themen“. So wurde, im Rahmen von Open Labs oder mithilfe von mobilen Beispielgeräten und Anwendungen, Wissen über Zukunftstechnologien und -methoden bereitgestellt. Ziel war es, die eigenen (Zukunfts-)Technologien im Kontext von Informations-, Sensibilisierungs- und Qualifizierungsveranstaltungen unter den Betrieben zu streuen. Die teilnehmenden InteressenvertreterInnen geben das erworbene Wissen in ihren jeweiligen Betrieben weiter. Gleichzeitig bereichern und ergänzen die Rückmeldungen im Rahmen dieser Veranstaltungen unsere Arbeit als Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus. Für uns bedeutete die regionale Kooperation auch, den Universitätskosmos etwas zurückzulassen und uns noch näher an die (teils konfliktgeprägten) betriebspraktischen Probleme und Handlungsmöglichkeiten anzubinden. Auf dieser Grundlage sollen die typischen Probleme in brandenburgischen Betrieben sowie die Lösungsansätze der Interessengruppen dokumentiert und in mögliche Vorgehensmodelle bzw. Handlungsempfehlungen überführt werden.

In zwei Umsetzungsprojekten begleiten die KollegInnen des Zentrums darüber hinaus Unternehmen mit Betriebsrat im digitalen Transformations- und Innovationsprozess.

Des Weiteren eröffneten wir einen regionalen Sozialpartnerdialog in der Metall- und Elektroindustrie in Südbrandenburg. Hier verständigten sich die Sozialpartner (VME und IG Metall) über gemeinsame Einschätzungen und Sichtweisen der aktuellen Situation in der Region. Vor dem Hintergrund des bevorstehenden Strukturwandels der Lausitz verdichten sich hier mehrere Problemlagen, welche jedoch gleichzeitig Chancen für einen sozialverträglichen, digitalen Wandel eröffnen. Ziel des Dialogs ist es, den maßgeblichen politischen Akteuren Vorschläge von Unternehmen und Beschäftigten bereitzustellen. Besprochen wurde etwa



Abbildung 1: strukturierter Ansatz zur Einbindung von Sozialpartnern

die notwendige Entwicklung von Infrastrukturen, die Gestaltung des Wandels der Arbeit sowie zukünftige industrielle Perspektiven der Region. Erfahrungsgemäß erreicht unsere Zentrumsarbeit eher die UnternehmerInnen in Brandenburg als deren Belegschaften, weshalb innerbetriebliche Konfliktlinien und Perspektiven der Belegschaften häufig unterrepräsentiert bleiben. Daher konzentriert sich der vorliegende Band auf die Sichtweise der ArbeitnehmerInnen.

1 DGB 2018a/b 2 BMWi, Förderinitiative Mittelstand-Digital. 3 Die Wahl von VME und IG Metall (statt anderer Interessenvertreter) ergab sich aus der spezifischen Branchenstruktur des Landes Brandenburg mit Schwerpunkten im Bereich Metall. 4 So führte das IMU-Institut Berlin GmbH, als bei Gewerkschaften bekannte, arbeitsorientierte Forschungs- und Beratungseinrichtung die Workshops im Auftrag und mit Unterstützung des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus durch. Hierzu zählten zwei Tagesworkshops zu „Grundlagen der Industrie 4.0 und Digitalisierung“, vier Tagesworkshops zum „Arbeits- und Gesundheitsschutz im Kontext des digitalen Wandels“ (insbesondere psychische Belastungen und deren Gefährdungsbeurteilung als Vertiefung), einen Tagesworkshop im Bereich „Betriebliche Qualifizierung“ sowie einen Tagesworkshop zum Thema „Datenschutz im Betrieb“. Hinzu kam ein Tagesworkshop „Augmented Reality und Robotik sozialverträglich gestaltet“, welcher sich explizit mit der betrieblichen Nutzung von Zukunftstechnologien auseinandersetzte.

2 GESELLSCHAFTLICHE(R) TREND(S) – DIGITALISIERUNG

Digitalisierung, Industrie 4.0, digitales Marketing, innovative Geschäftsmodelle oder Arbeit 4.0, – Schlagwörter, die aktuell in aller Munde sind. Ob Smartphones, Online-Händler, die E-Mail vom Kunden oder die komplexe Maschine in produzierenden Unternehmen, Digitalisierung ist allgegenwärtig. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich daher auch kleine und mittlere Unternehmen mit diesen Themen auseinandersetzen. Aufgrund ihrer Reichweite und den daraus resultierenden gesellschaftlichen Konsequenzen werden die aktuellen Entwicklungen mit vergangenen industriellen Revolutionen⁵ gleichgesetzt – man spricht von Industrie 4.0.

Dabei dreht sich die öffentliche Debatte nicht allein um die Einführung neuer Technologien. Vermehrt werden Veränderungen der Arbeitsorganisation, des Wissens- und Kompetenzerwerbs in den Unternehmen und der damit verbundenen (auch geldwerten) Qualifizierung besprochen. Auch die Anpassung der Betriebskultur oder Flexibilität von Arbeitsort und -zeit tritt stärker in den Mittelpunkt. Durch die Einführung neuer Technologien ändern sich auch die Organisationsformen der Betriebe und die aktuellen Tätigkeitsprofile der Beschäftigten. Neue Abläufe müssen sich erst in der Belegschaft einspielen sowie fortlaufend und entsprechend der Bedürfnisse angepasst werden. Dies erfordert eine kontinuierliche Begleitung des Prozesses und die Rückmeldung der Mitarbeitenden. Gleichzeitig sollte frühzeitig Transparenz geschaffen werden, um die nachhaltige Akzeptanz und Mitarbeit der ArbeitnehmerInnen zu fördern. Die jeweilige Ausgestaltung innerhalb der Unternehmen entscheidet, ob die Änderungen für die Belegschaft ent- oder belastend wirken und ob sie die Effizienz des Unternehmens nachhaltig steigern.⁶ „Das ‚weiche‘ Thema Unternehmenskultur erweist sich als harter Faktor für die Frage sowohl der sozialen Integration im Betrieb als auch der Modernisierungsfähigkeit der Betriebe.“⁷

Betriebliche Organisation und Kultur wird wichtiger

Gerade in der betrieblichen Praxis von kleinen und mittelständischen Unternehmen werden diese weichen Faktoren häufig vernachlässigt. „Nur die wenigsten Erwerbstätigen in Deutschland empfinden ihre aktuelle Arbeitssituation als ideal. Lediglich ein Fünftel der Befragten fühlt sich dem persönlichen Idealbild von Arbeit bereits nah. Knapp die Hälfte der Befragten sieht die eigene Arbeitssituation heute weit vom persönlichen Idealbild von Arbeit entfernt.“⁸ Die Ergebnisse des „DGB-Index Gute Arbeit“ bestätigen diese Richtung. Seit dem Jahr 2016 enthält die repräsentative, deutschlandweite Befragung ein Schwerpunktmodul zur „Digitalisierung der Arbeitswelt“. „Die Ergebnisse zeigen, dass bei 82 Prozent aller Beschäftigten die Arbeit durch Digitalisierungsprozesse beeinflusst wird. Bei 60 Prozent aller Befragten trifft dies sogar in hohem oder sehr hohem Maße zu. Diese Gruppe berichtet im Kontext der Digitalisierung überwiegend über eine höhere Arbeitsbelastung, eine wachsende Arbeitsmenge und mehr Multitasking. Auch die Überwachung und Kontrolle der Arbeitsleistung hat für eine Mehrheit der Befragten zugenommen.“⁹

Dabei sind noch nicht einmal mögliche Folgekosten auf betrieblicher Ebene berücksichtigt. Das Tempo der anhaltenden technologischen Entwicklung in allen Lebensbereichen „äußert sich oft in Überforderungssymptomen, Gereiztheit, nervösen Fehlhandlungen bis hin zu Verweigerungshaltungen. [...] Erlebte Fremdbestimmtheit, Abhängigkeit, Zeitdruck und Hilflosigkeit bei Versagen der Technik sind Stresskomponenten, die immer häufiger [...] auftreten und in Befragungen genannt werden“¹⁰. Vor diesem Hintergrund muss man nicht allein auf die steigenden Gesundheitskosten im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements hinweisen. Vielmehr kann die aktuelle Debatte um den prognostizierten Fachkräftemangel herangezogen werden. Hier stehen Unternehmen möglicherweise zunehmend in einem Wettbewerb um Fachkräfte.¹¹ „In Digitalisierungs- und Innovationsprozessen treffen unterschiedliche Interessen aufeinander.“ Diese resultieren aus den Zielen der betrieblichen Projekte und der Stellung der beteiligten Akteure im Betrieb (z. B. Erleichterung der Arbeit vs. Arbeitsverdichtung / Stress; Höherqualifizierung vs. Dequalifizierung). Um in solchen Interessenkonflikten einen Ausgleich zu schaffen, ist die Einbindung der Belegschaften und deren Mitgestaltung sowie Mitarbeit Grundvoraussetzung. Im günstigsten Fall kann auf die Mitbestimmung, mit ihren klaren Regelungen, Rechten und Pflichten zurückgegriffen werden. Auf Seiten der UnternehmerInnen kann dies die Planbarkeit verbessern.¹²

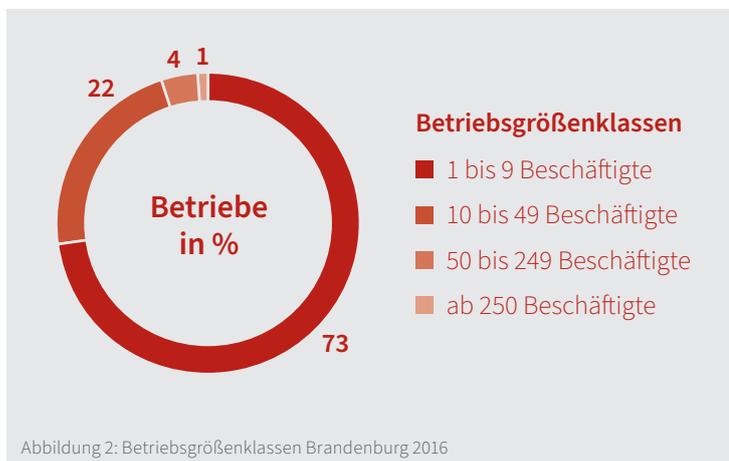
5 1. Revolution: Nutzung der Dampfmaschine, 2. Revolution: Fließbandproduktion 3. Revolution: Elektronische Datenverarbeitung.

6 Kampe et. al 2018, S.12. 7 Haipeter 2019, S. 140. 8 BMAS 2016, S. 4. 9 DGB-Index Gute Arbeit 2016. 10 Hoppe / Ezzeldin 2018, S. 40.

11 Aktuell sind akute Probleme insbesondere im Bereich der Altenpflege zu verzeichnen. Vgl. Kampe et. al. 2018, S. 46. 12 Vgl. IMU Institut Berlin 2019, S. 5.

3 SITUATION IN BRANDENBURG

Bei der Suche nach geeigneten Transfer- und Unterstützungsstrukturen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), erscheint es notwendig die vorliegenden Strukturen, Rahmenbedingungen und Trends in Brandenburg zu berücksichtigen. Die bundeslandspezifische Perspektive ist notwendig, weil sich Digitalisierungsprozesse eines regional beeinflussten, sozioökonomischen Rahmens an jeweils eigenen Herausforderungen abarbeiten müssen.¹³



In Brandenburg sind die Entfernungen zwischen Unternehmen, Wissenschaftseinrichtungen, Ausbildungsstätten und vermittelnden Institutionen (z. B. privaten Bildungsdienstleistern) teils sehr groß, was den Technologietransfer und die Qualifizierung der Belegschaften deutlich erschwert. Die Unternehmenslandschaft ist durch KMU geprägt (vgl. Abb. 2).¹⁴ Der Digitalisierungsstand brandenburgischer KMU variiert nicht nur im Bereich der Produktion, sondern auch im Dienstleistungssektor teils stark. Erfahrungsgemäß verfügen im Besonderen kleine Betriebe (aber auch größere Mittelständler) häufig nicht über die erforderlichen personellen, organisatorischen und finanziellen Ressourcen, um neben dem operativen

Tagesgeschäft umfassende Schritte zur weiterführenden Digitalisierung zu entwickeln und umzusetzen. Trotz des derzeitigen wirtschaftlichen Aufschwungs gehören Globalisierung und Restrukturierung zum Alltag der Betriebe, was sich in Form von Ver- und Auslagerungsdruck bemerkbar macht.¹⁵ Die überwiegende „Wahrnehmung einer Belastungszunahme durch die Einführung digitaler Technik“ erscheint für Kampe et. al. auch bezogen auf das Land Brandenburg plausibel. Zwar entstehen durch die Digitalisierungsprozesse vielfältige neue Problemlagen, „unter Betrachtung der gesamtbetrieblichen Rahmenbedingungen erweisen sich [jedoch] die unzureichende Personalbemessung und die hohe Arbeitsintensität als die drängendsten Handlungsfelder.“¹⁶

Die unsichere Zukunftsperspektive ist für viele Betriebe das drängendste Problem. Denn neben dem digitalen Wandel, kommen weitere überlagernde Veränderungen hinzu.¹⁷ So beginnt mit dem geplanten Ausstieg aus der Kohleverstromung („Energiewende“) ein Strukturwandel, welcher speziell in Brandenburg (bzw. der Lausitz) für viele betroffene Unternehmen Priorität hat – und zwar noch vor der digitalen Transformation (vgl. Abb. 3).¹⁸ Die zuständige Kommission geht von circa 24.000 betroffenen Arbeitsplätzen (8.278 direkt Beschäftigte) in der Lausitz aus. Für diese Beschäftigten gilt es sozialverträgliche, alternative Beschäftigungsszenarien zu finden und diese bei dem Übergang zu unterstützen. Die Qualifizierung und Weiterbildung der Belegschaften ist dabei das Kernthema, sowohl zur Bewältigung der genannten Herausforderungen im unternehmerischen Tagesgeschäft als auch im Bereich der beruflichen Bildung, Sicherung von Arbeitsplätzen, Tarifstrukturen und dem gesellschaftlichen Wohlstand insgesamt. Ein „Lebenslanges Lernen“ – welches die Erkenntnis zusammenfasst, dass

Schätzungen gehen von bis zu 15.000 »verlorenen« Jobs durch den Kohleausstieg in Brandenburg aus – davon ~4.500 direkt Beschäftigte.

Abbildung 3: Prognose von Beschäftigungseffekten in Brandenburg



sich in einer sich schnell wandelnden (technologischen) Welt auch die Arbeit von Schule, Ausbildung und Weiterbildung im Zeitverlauf wandeln muss. Die Anforderungen an Belegschaften nehmen auf allen Ebenen zu. Schon jetzt sind „learning-by-doing“ (Ausprobieren) und „learning-on-the-job“ (Wissensvermittlung durch KollegInnen) die am häufigsten genutzten innerbetrieblichen Qualifizierungsformen in den kleinen und mittleren Betrieben Brandenburgs.¹⁹ „Eine innovative Organisationsentwicklung hängt [jedoch] von der Befähigung der Beschäftigten auf operativer Ebene und auf Leitungsebene ab. Die Weiterbildungsplanung der Unternehmen sollte daher alle betrieblichen Ebenen berücksichtigen.“²⁰ Bei der Weitergabe von Wissen spielen auch die Kommunikationskompetenzen eine gewichtige Rolle. Teils geht Anwendungswissen verloren bzw. wird nicht nachhaltig genug weitergegeben.

In den Kontext aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen in Brandenburg fallen auch die Debatten über die „Mobilitätswende“ (hin zu Elektromobilität), einen „Fachkräftemangel“ sowie den demografischen Wandel – und damit verbundene Unternehmensnachfolge. Im Bundesvergleich weist Brandenburg eine schneller sinkende Bevölkerungszahl sowie eine alternde Bevölkerung (vgl. Abb. 4²¹) auf, was Auswirkungen auf das zur Ver-

2017 betrug das Durchschnittsalter der Bevölkerung in Brandenburg 47 Jahre – nur in Sachsen-Anhalt und Thüringen ist die Bevölkerung älter.

Abbildung 4: Durchschnittsalter in Brandenburg

fügung stehende Arbeitskräftepotenzial hat (vgl. Abb. 5).²² Ein Mehr-Generationen-Ansatz gewinnt dadurch an Bedeutung. Weiter ist es notwendig, Arbeitsplätze besser auf ältere Beschäftigte auszurichten und (betriebliche) Schulungs- und Weiterbildungsangebote zu schaffen. Durch Training sollte allen Beschäftigten der Zugang zu (digitalen) Technologien und Prozessen ermöglicht werden. Die geschilderten Entwicklungen und Rahmenbedingungen überlagern sich dabei in der betrieblichen Praxis, d. h. eine Ausgestaltung dieser Themen macht eine ganzheitliche Vorgehensweise erforderlich.

Es stellt sich die Frage, wie die betrieblichen Rahmenbedingungen der KMU in Brandenburg für eine sozialverträgliche gestaltete digitale Transformation und der damit verbundenen Qualifizierung der Belegschaften beschaffen sein müssen. Wie können (Beschäftigungs-)Stabilität, (Produktions-)Wissen und (Entwicklungs-)Perspektiven in einem, sich fundamental wandelndem Umfeld bewahrt werden? Was ist unter „sozialverträglich“

¹³ Vgl. Kampe et. al. 2018, S. 9. ¹⁴ Eigene Abbildung nach: MASGF 2017, S. 13. ¹⁵ Vgl. Haijeter, 2019, S. 272. ¹⁶ Ahlers 2018, S. 1.

¹⁷ Bei der folgenden Aufzählung wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. ¹⁸ Vgl. BMWi 2019. Eigene Abbildung nach: MWAE.

¹⁹ Vgl. Kampe et. al. 2018, S. 149 (Fußnote); Vgl. Haijeter 2019, S. 131 ff. ²⁰ Kampe et al. 2018, S. 200. ²¹ Eigene Abbildung nach: Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2017. ²² Vgl. BMI 2011, S. 35 ff., S. 95. Eigene Abbildung nach: MASGF 2019, S. 42.

zu verstehen? Welche Bedeutung hat dies für die Beschäftigten? Und welchen Herausforderungen müssen sich Unternehmer stellen, wenn Sie sich stabilisieren und entwickeln wollen?

Bei digitalen Transformationsprozessen, sind die Situationen der Belegschaften sehr individuell zu bewerten und hängen von vielen Rahmenbedingungen, wie z. B. Region, Branche, Altersstruktur der Beschäftigten oder Betriebskultur ab. Dieser Umstand zeigt einmal mehr, dass Arbeitnehmer der Schlüssel zur Schaffung von sozialverträglichen Bedingungen sind. Denn „nur in Verbindung mit der Praxis kann sich [...] Wissen zu Können und Handeln entfalten.“²³ Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen sind die Beschäftigten typischerweise die eigentlichen Träger von Produkt- und Prozesswissen im Unternehmen, d. h. ihre Einbindung ist für nachhaltige Entwicklungsoptionen unumgänglich. Ein Wissenstransfer daher zwingend erforderlich.

In der praktischen Arbeitswelt ist es oftmals schwierig die Belegschaften für die Themen der Digitalisierung zu gewinnen. Erfahrungsgemäß verfügen kleine Betriebe häufig nicht über die erforderlichen Ressourcen, um neben dem Tagesgeschäft umfassende Schritte zur Digitalisierung zu entwickeln und umzusetzen. Die Bereiche interne Unternehmenskommunikation und systematische Personalentwicklung (Qualifizierung & Weiterbildung) finden in kleinen und mittelständischen Unternehmen vergleichsweise weniger

Aufmerksamkeit.²⁴ Der Organisationsgrad der ArbeitnehmerInnen in Brandenburg ist insgesamt gering ausgeprägt. Eine Untersuchung des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Brandenburg (MASGF) zeigt, dass rund 21 % der Betriebe in Brandenburg tarifgebunden sind (vgl. Abb. 6).²⁵ Hinzu kommen nicht tarifgebundene Betriebe, welche „sich bei der Aushandlung von Löhnen und Gehältern an einem Branchentarifvertrag [...] orientieren. Dies entspricht 27 % aller Betriebe in Brandenburg. In diesen nicht tarifgebundenen, sich aber an Tariflöhnen orientierenden Betrieben ist etwa ein Fünftel der brandenburgischen Beschäftigten tätig.“²⁶ Daher erschien es sinnvoll, diesen organisierten Teil der ArbeitnehmerInnen gezielt anzusprechen, was durch die Einbeziehung von Gewerkschaften, wie zum Beispiel der Industriegewerkschaft Metall (IG Metall), stark vereinfacht wird. Die IG Metall wurde aufgrund der Branchenstruktur des Landes Brandenburg, mit einem Schwerpunkt im Bereich Metall, gewählt. Im Rahmen der Zentrumsarbeit ging es uns einerseits darum, Wissen über „4.0-Themen“ auch in den Belegschaften und unter den InteressenvertreterInnen zu verbreiten. Andererseits erhofften wir uns aus den Rückmeldungen der Gewerkschaften und teilnehmenden InteressenvertreterInnen wichtige inhaltliche Impulse hinsichtlich der geschilderten Fragestellungen, aktueller technischer Möglichkeiten sowie der Situation in den Betrieben.

WARUM GEWERKSCHAFTEN EINZUBEZIEHEN SINN MACHT

4

Gewerkschaften sind Massenorganisationen, welche das gesamte Spektrum der Arbeitnehmer-Interessen repräsentieren. Dabei werden insbesondere wirtschaftliche und soziale Interessen in den Vordergrund gestellt. Sie verhandeln mit Arbeitgeberverbänden (Vereinigungen zur Interessenvertretung der ArbeitgeberInnen) im Bereich der Rechtsbeziehungen – unabhängig von Betrieb und Unternehmen.²⁷

„In Folge der Novemberrevolution von 1918 zeigten die deutschen Arbeitgeber erstmals Bereitschaft, dauerhaft und gleichberechtigt mit den Gewerkschaften zusammenzuarbeiten. Aus den folgenden Verhandlungen ging [unter anderem] die ‚Satzung für die Arbeitsgemeinschaft der industriellen und gewerblichen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Deutschlands‘ hervor.

In den insgesamt 13 Punkten des Abkommens:

- werden unter anderem die Gewerkschaften von den Unternehmern als ‚berufene Vertretung der Arbeiterschaft anerkannt‘,
- wird jegliche Einschränkung der Koalitionsfreiheit ausgeschlossen (alle ArbeitnehmerInnen haben also das Recht, sich Gewerkschaften anzuschließen und zu streiken).
- wird festgelegt, dass Arbeitsbedingungen für ein Gewerbe in ‚Kollektivvereinbarungen‘ (Tarifverträgen) festzulegen sind.²⁸

Demgegenüber können die Interessen der (Gesamt-)Belegschaft von Betriebs- beziehungsweise Personalräten vertreten werden.²⁹ Ihr Vorteil liegt in der Interessenbündelung und Verhandlung als Komplettpaket für die gesamte Belegschaft. Auch steigen die Chancen zur rechtlich gesicherten Durchsetzung eigener Interessen, wenn diese „nicht (nur) individuell, sondern im Rahmen kollektiver Repräsentation vertreten werden.“³⁰ Dabei

ist nicht unerheblich, dass die entsprechenden Interessenvertreter aus den Reihen der Belegschaft kommen. Auch wenn eine Gewerkschaftsmitgliedschaft keine Voraussetzung für die Betriebsratsarbeit ist, kommt häufig ein Kontakt, z. B. über Weiterbildungsangebote der Gewerkschaften oder bei konkreten betrieblichen Rechtsstreitigkeiten, zustande.³¹ Auch ist „die große Mehrheit der Betriebsratsmitglieder zugleich Mitglied einer Gewerkschaft.“³² Diese Form der Arbeitsteilung hat sich in Deutschland historisch erfolgreich entwickelt und wird als „duales System der Interessenvertretung“, „System der Arbeitsbeziehungen“ oder auch „Sozialpartnerschaft“³³ bezeichnet (vgl. Infokasten 1³⁴).

Das duale System der Interessenvertretung:

„Die deutschen Arbeitsbeziehungen sind [historisch] ein duales System der Interessenvertretung, bei dem die **Betriebsräte auf der Betriebsebene Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte** wahrnehmen, während die **Gewerkschaften zumeist überbetrieblich mit Arbeitgeberverbänden Löhne, Arbeitszeiten und sonstige Arbeitsbedingungen festlegen**. Damit sind die Befugnisse zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft klar abgegrenzt.“

Infokasten 1: duales System der Interessenvertretung

27 Vgl. Müller-Jentsch 2017, S. 33 28 Deutscher Gewerkschaftsbund 2018b. 29 Sofern die jeweilige Belegschaft einen Betriebsrat gegründet bzw. diesen gewählt hat. So haben laut IAB Betriebspanel in Ostdeutschland nur etwa acht Prozent der Betriebe einen Betriebsrat. Da dies insbesondere auf die größeren Unternehmen zutrifft, werden dort aber immerhin 40 Prozent der ostdeutschen Beschäftigten auf der betrieblichen Ebene repräsentiert. In den Betriebsgrößen unterhalb von 50 Beschäftigten hingegen, bleibt dies der Sonderfall. Vgl. BMWi 2018, S. 94. 30 Artus et al. 2016, S. 184. 31 „Betriebsräte sind häufiger in Gewerkschaften organisiert als andere Beschäftigte. [...] Der Organisationsgrad unter allen Mandatsträgern liegt laut WSI-Betriebsrätebefragung 62,1 % und unter den Beschäftigten in den Betrieben mit Betriebsrat bei 27,9 %.“ Baumann / Brehmer 2016, S. 209. 32 Dribbusch / Birke 2019, S. 6. „2014 waren laut einer im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführten Analyse der Betriebsratswahlen rund drei Viertel aller Betriebsratsmitglieder auch Gewerkschaftsmitglieder.“ Ebd. S. 13. 33 Der Begriff der Sozialpartnerschaft ist jedoch aufgrund der gegensätzlichen Interessen umstritten, daher spricht man teils auch von einer sogenannten Konfliktpartnerschaft. Müller-Jentsch, Walter 2017, S. 3. 34 Lesch 2004, S. 10.

Balance zwischen volkswirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und sozialem Frieden

„Heute gehört es zum Selbstverständnis dieses Landes, dass die Arbeitsbedingungen, insbesondere Entgelte und Arbeitszeiten, von den Tarifvertragsparteien autonom ausgehandelt und in Tarifverträgen geregelt werden. [...] Die Tarifautonomie hat maßgeblich zur Entwicklung der Sozialen Marktwirtschaft beigetragen, der Balance aus volkswirtschaftlicher Leistung und den Zusammenhalt stärkenden Sozialsystemen.“³⁵

„Das Recht von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, Arbeitsbedingungen wie Lohn und Arbeitszeit eigenständig und ohne staatliche Einmischung auszuhandeln und zu regeln, ist heute in Artikel 9 Absatz 3 des Grundgesetzes verankert. Darin ist nicht nur die Tarifautonomie geschützt, zu den verfassungsrechtlich geschützten Mitteln gehören auch Arbeitskampfmaßnahmen, die auf den Abschluss von Tarifverträgen zielen.“³⁶ Um als Gewerkschaft im Sinne des Grundgesetzes zu gelten, müssen jedoch einige grundlegende und tarifrechtliche Bedingungen erfüllt sein (vgl. Abb. 7³⁷).

„Förderung und Wahrung von Arbeits- und Wirtschaftsbeziehungen“

Der satzungsgemäße Zweck und das Ziel von Gewerkschaften besteht grundsätzlich in der „Förderung und Wahrung von Arbeits- und Wirtschaftsbeziehungen“ durch einen freiwilligen Zusammenschluss von ArbeitnehmerInnen aller Beru-

fe. Dieser muss jedoch gleichzeitig auf eine gewisse Dauer angelegt sein, d. h. die Vereinigung muss über einzelne Verhandlungen oder Arbeitsmarktkonflikte hinaus bestehen. Auch ist die Unabhängigkeit der Vereinigung, sowohl „finanziell, personell und organisatorisch“, zu sichern. „Damit ist ganz klar: ArbeitgeberInnen [...], der Staat, Parteien und Kirchen können keine eigenen Gewerkschaften gründen und finanzieren. Diesen Organisationen würde schlichtweg die Unabhängigkeit fehlen, die eine Gewerkschaft benötigt.“³⁸ Neben diesen grundlegenden Bedingungen müssen Gewerkschaften noch weiteren, tarifrechtlichen Anforderungen genügen, um ihre Tariffähigkeit zu belegen. Hierzu zählt zunächst eine soziale Mächtigkeit, welche auf der Durchsetzungsfähigkeit der Organisation beruht. Durchsetzungsfähig ist sie bei einer entsprechenden Mitgliederzahl und der grundsätzlichen Bereitschaft Arbeitskampfmaßnahmen zu ergreifen.³⁹ „Eine Gewerkschaft muss [darüber hinaus] bereit und fähig sein, über alle Arbeitsbedingungen, Löhne und Gehälter zu verhandeln und Abschlüsse zu erzielen.“⁴⁰ Dieses Prinzip wird Tarifwilligkeit genannt und kann nicht auf einzelne Bereiche der Arbeitsbedingungen begrenzt bleiben. Als letzte Anforderung kann abschließend der Durchsetzungswille genannt werden, also der Wille tatsächlich „Tarifverhandlungen zu führen und tarifliche Forderungen auch mit Streiks durchzusetzen.“⁴¹ Im Falle eines Streikes werden zwar keine Löhne gezahlt, Gewerkschaftsmitglieder erhalten jedoch eine Streikunterstützung aus Mitgliedsbeiträgen, wodurch „die Gewerkschaft in der Lage [ist], ihre Verhandlungen unabhängig und selbstorganisiert zu führen.“⁴²

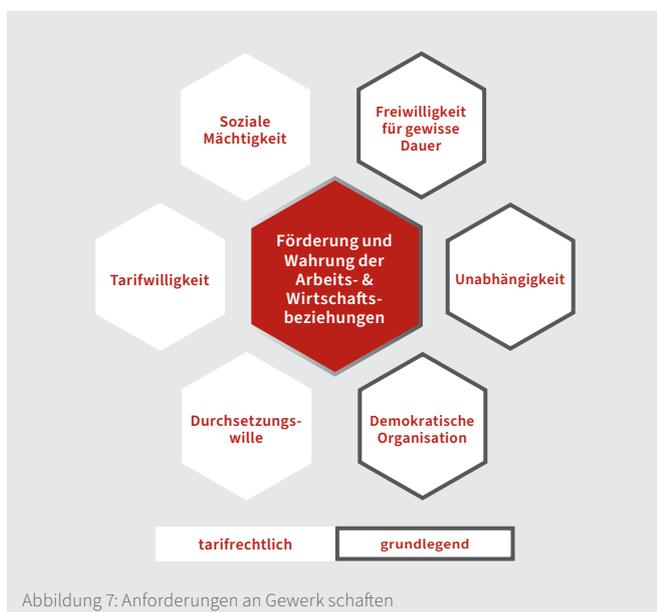


Abbildung 7: Anforderungen an Gewerkschaften

Tarifverhandlungen und Tarifbindung

Die Tarifverhandlungen selbst werden, wie bereits angemerkt, von den (Einzel-)Gewerkschaften, einzelnen Arbeitgebern (Haustarifvertrag) sowie Vereinigungen von Arbeitgebern geführt. Die daraus entstehende, rechtlich bindende Vereinbarung⁴³ ist in einzelnen Betrieben gültig, sofern „der Arbeitgeber seinem Arbeitgeberverband und der/die ArbeitnehmerIn der zuständigen Gewerkschaft beigetreten ist“⁴⁴. Die Interessengruppen sind dann tarifgebunden, d. h. auch, dass für alle Mitglieder der Verbände die ausgehandelten Arbeitsbedingungen „unmittelbar und zwingend gelten“⁴⁵. Die individuelle Verhandlung durch ArbeitnehmerInnen entfällt, mehr noch: ist „im Arbeitsvertrag etwas Schlechteres als im Tarifvertrag vereinbart [...], gilt automatisch die Re-

Blick zu behalten. Vermehrt treten sogenannte Alternative Vertretungsorgane (AVO's) als weitere, nicht rechtlich abgesicherte Formen der betrieblichen Regelung auf. Als Beispiele für diese informelleren Formen können Mitarbeiterausschüsse, Runde Tische, Vertrauensleute oder Sprecher genannt werden. Im Kern zielen die Veränderungen der tarifpolitischen Praxis auf die Dezentralisierung und Differenzierung der Tarifpolitik ab. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer „Verbetrieblichung der Tarifpolitik“.⁵⁵ Allerdings finden sich „Hinweise dafür, dass AVOs unter bestimmten Umständen eine ‚Vorstufe‘ auf dem Weg zum Betriebsrat darstellen können.“⁵⁶ Da die Zielgruppe der Aktivitäten der Initiative Mittelstand-Digital kleine und mittlere Unternehmen sind, gewinnen diese neuen Konzepte unter Umständen größere Relevanz im (betrieblichen) Alltag von KMU sowie auch der Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren. Auch für die Arbeit der Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren ergeben sich hieraus wichtige Ansatzpunkte für eine sozialverträgliche Umsetzung und beteiligungsorientierte Gestaltung von Digitalisierungs- und Innovationsprojekten.

Bindeglied zur betrieblichen Interessenvertretung

Im geschilderten Kontext spielt die Gewerkschaft als Bindeglied zur betrieblichen Interessenvertretung die gewichtigere Rolle. Neben der arbeitsrechtlichen (und kostenfreien) Unterstützung⁵⁷ von Gewerkschaftsmitgliedern, auch bei der Umsetzung konkreter betrieblicher Verhandlungen und Vereinbarungen, ist in diesem Zusammenhang insbesondere die Bildungsarbeit der Gewerkschaften hervorzuheben. So führt etwa der DGB „auf Orts- bzw. regionaler Ebene sowie auf Landes- und Bundesebene Bildungsveranstaltungen“⁵⁸ durch. „Zielgruppen gewerkschaftlicher Seminare sind in der Regel Mitglieder der jeweiligen Gewerkschaft, Funktionärinnen und Funktionäre der eigenen Organisation sowie vor allen Dingen Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen. Allerdings können auch Personen, die nicht Mitglieder einer Gewerkschaft sind, an deren Seminaren teilnehmen.“⁵⁹

Zu diesem Zweck unterhalten Gewerkschaften und ihre Dachverbände teils auch eigene Bildungswerke und Dozenten. „Das DGB Bildungswerk [etwa,] ist die bundesweite Organisation des DGB für die allgemeine, politische und gewerkschaftliche Wissensvermittlung und Weiterbildung. Es vermittelt [ArbeitnehmerInnen] und ihren Interessenvertretern die Kompetenzen und Kenntnisse, um die wirtschaftlichen, rechtlichen, sozialen und politischen Veränderungsprozesse in Arbeit und Produktion mitzugestalten und mitzubestimmen.“⁶⁰ Neben der Befähigung zur gewerkschaftlichen Arbeit und der betrieblichen Interessenvertretung (Rechte und Pflichten), liegt ein weiterer Schwerpunkt gewerkschaftlicher Bildungsarbeit also auch in der politischen Bildung der ArbeitnehmerInnen. Wie bereits gesehen, wird das politische Engagement der Gewerkschaften und ihr gesellschaftlicher Gestaltungswille über die Dachverbände auch in Richtung der Politik kommuniziert.

Bewerbung von Bildungsangeboten über Gewerkschaften als Qualitätsmerkmal

Eine Vielzahl von kommerziellen Bildungsträgern versuchen auf dem Schulungsmarkt für Interessenvertretungen Fuß zu fassen. Die Qualität und Glaubwürdigkeit der jeweiligen Angebote schwanken allerdings mitunter. Die Gewerkschaften selbst stehen dagegen in ihrer Rolle als Interessenvertretung für aktuelle, fundierte und praxisorientierte Seminare. „Deutlich variiert die Häufigkeit der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ‚speziell für Betriebsräte‘ mit deren Gewerkschaftszugehörigkeit: Während 79 Prozent der Gewerkschaftsmitglieder in den letzten drei Jahren an mehreren Seminaren teilgenommen haben, sind es unter den Nicht-Organisierten ‚nur‘ 54 Prozent.“⁶¹ Da im Rahmen von Schulungen für Interessenvertretungen der unmittelbare Bezug zu Betriebsratshandeln deutlich werden muss, um eine Freistellung von den jeweiligen Arbeitgebern begründen können, sind Glaubwürdigkeit und praktischer Bezug der Angebote zentral. Den Gewerkschaften fällt in diesem Prozess eine wichtige Rolle als Türöffner zu. Als Zugang zur betrieblichen Ebene der Interessenvertretung ist dies für die Arbeit von Kompetenzzentren von nicht unerheblicher Bedeutung.

⁵⁵ Vgl. Müller-Jentsch 2017, S. 119. ⁵⁶ Hauser-Ditz et al. 2009, S. 76. ⁵⁷ Gewerkschaften leisten in der Regel beruflichen Rechtsschutz und kommen für Prozesskosten auf. Vgl. DGB-Jugend 2019, S. 21. ⁵⁸ Derichs-Kunstmann 2009, S. 508. ⁵⁹ Ebd. ⁶⁰ Deutscher Gewerkschaftsbund: DGB Bildungswerk. ⁶¹ Unterseher / Palm 2005, S. 18.

IG METALL – DIGITALISIERUNG ALS CHANCE

4.1

In Brandenburg liegt ein Branchenschwerpunkt des produzierenden Gewerbes im Metall und Elektrobereich (insbesondere in Südbrandenburg), was die IG Metall zu einem natürlichen Partner für das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus machte. Daneben ist die IG Metall mit 2,2 Millionen Mitgliedern in 18.000 Betrieben aus 30 Branchen, 53.000 Betriebsräten, 2.500 gültigen Flächentarifverträgen und 155 regionalen Geschäftsstellen⁶² auch die größte und aktivste Einzelgewerkschaft Deutschlands (und der Welt). Das Ziel des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Cottbus ist es, Kenntnisse über Digitalisierungsthemen und Lösungen sowie die sozialverträgliche Ausgestaltung von Wandlungs- und Innovationsprozessen möglichst breit in Brandenburg zu streuen. Die Zusammenarbeit mit der IG Metall (durch deren Präsenz in der Fläche) sichert so eine Ansprache großer Gruppen von organisierten Beschäftigten. Selbst wenn Brandenburgs Wirtschaftsstruktur sehr kleinteilig aufgebaut ist und Interessenvertretungen in KMU eher als Sonderfall auftreten, kann durch die Zusammenarbeit doch eine große Reichweite bei der Verbreitung von Inhalten und Lösungen generiert werden.

Auch bei der Gestaltung und bildungspolitischen Bedeutung von IT-Weiterbildungssystemen kam

der IG Metall eine wichtige Rolle zu.⁶³ Gewerkschaften beobachten als kollektive Interessenvertreter aktuelle und zukünftige Problemlagen, Ungleichgewichten und/oder Entwicklungsoptionen. Die IG Metall sieht in der digitalen Transformation von Unternehmen zwar nur einen von mehreren großen Veränderungsprozessen der Arbeitswelt⁶⁴, erkennt aber deren Bedeutung für betriebliche Mitgestaltung an. Denn „die betriebliche Praxis zeigt: Im Zuge der Digitalisierung treten neben einigen neuen Phänomenen wie Crowdfunding und Datenerfassung in Echtzeit vor allem bekannte Themen wie Qualifizierung, Beschäftigungssicherung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Beschäftigtendatenschutz u. a. in neuem Gewand und mit gesteigerter Dringlichkeit auf [...]“⁶⁵. „Betriebspolitisch strebt die IG Metall [daher] an, Digitalisierung so zu gestalten, dass mehr Selbstbestimmung und individuelle Gestaltungsspielräume möglich werden.“⁶⁶ Gefordert wird „eine umfassende betriebliche Mitbestimmung bei allen Digitalisierungsprozessen, bei Beschäftigungssicherung, umfassende Qualifizierungsmaßnahmen, einen den neuen Anforderungen angepassten Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie einen umfassenderen Schutz der Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten.“⁶⁷ So wurde mit dem sogenannten „Transformationsatlas“ die

Abbildung 9: exemplarischer Überblick eines Betriebes © IG Metall NRW, Projekt Arbeit 2020



⁶² Vgl. IG Metall Vorstand: Aufgaben und Ziele der IG Metall. ⁶³ Elsholz / Meyer 2003, S. 99. ⁶⁴ Andere Themen in diesem Zusammenhang sind z. B. die Mobilitätswende – Stichwort Elektromobilität, die Energiewende oder die Globalisierung. ⁶⁵ Bromberg et al. 2019, S. 6. ⁶⁶ Dribbusch / Birke 2019, S. 35. ⁶⁷ Ebd.

systematische „Erstellung differenzierter betrieblicher Bestandsaufnahmen“ aus 1.964 Betrieben als Grundlage für eine ‚soziale und mitbestimmte Gestaltung‘ im Rahmen der digitalen Transformation forciert.⁶⁸ Das Mittel zur Systematisierung von jeweiligen betrieblichen Handlungsfeldern ist dabei die Betriebslandkarte (Abb. 9)⁶⁹. Diese wird im und mit dem Unternehmen durch den Betriebsrat erstellt und beteiligt idealerweise die Beschäftigten, das Management und den zuständigen Gewerkschaftssekretär (z. B. in Form einer Arbeitsgruppe).⁷⁰ Durch fortlaufende Aktualisierung erhält das Unternehmen ein Archiv der Entwicklungen. Seit Anfang 2020 steht die Betriebslandkarte auch in digitaler Form zur Verfügung. Dabei geht es der IG Metall insbesondere um die Sensibilisierung für Chancen und Risiken dieser Veränderungen, sowie um die Sichtbarkeit von Handlungsfeldern für die Arbeit der Betriebsräte vor Ort. Verbunden ist dies auch mit politischen Forderungen zur sozialen Gestaltung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen über die betriebliche Ebene hinaus.

Es muss nicht überall Digitalisierung draufstehen, damit Digitalisierung drin ist

Leider sind Fälle mit Kontakt zwischen Unternehmen und Gewerkschaften häufig durch betriebliche Konflikte geprägt, was die Platzierung weiterer Themen (z. B. Digitaler Wandel) an dieser Stelle kontraproduktiv erscheinen lässt. Bezogen auf die betriebliche Ebene sind in der Betriebslandkarte jedoch ausdrücklich die Themenbereiche „Stadium der Digitalisierung der Betriebe“, „Beschäftigungsstruktur und -entwicklung“, „Unternehmensentwicklung und Strategien der Transformation“, „Personalentwicklung, berufliche Bildung und Qualifizierung“ sowie „Mitbestimmung und Einbeziehung der Beschäftigten“ enthalten. Thematischer Anknüpfungspunkt im Rahmen der Arbeit der Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren kann darüber hinaus auch die Entlastung von Belegschaften (z. B. im Rahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes) sein.

Bei der Frage nach dem Vorhandensein einer Interessenvertretung reagieren die entsprechenden Ansprechpartner (meist UnternehmerInnen und/oder

Führungskräfte) eher abwehrend. Als Gründe für ihre ablehnende Haltung wird auf die Einschränkung der unternehmerischen Freiheit und die Kosten für Freistellungen, Schulungen, Betriebsratswahlen etc. verwiesen.⁷¹ „Häufig werden beschleunigte Verfahren erwartet; Mitbestimmung sei zu langsam.“⁷² Zumindest den Kostenargumenten lassen sich an dieser Stelle harte Fakten entgegensetzen: So ist etwa ein deutlicher Zusammenhang zwischen einer betrieblichen Interessenvertretung und der Gewinnsituation eines Unternehmens festzustellen, welcher sich insbesondere bemerkbar macht, wenn eine Tarifbindung im Betrieb besteht.⁷³ Auch hat die Kooperationsbereitschaft der Belegschaft erheblichen Einfluss auf die Unternehmenssituation und hängt unter anderem davon ab, „in welchem Umfang ihre Präferenzen bei den betrieblichen Entscheidungen berücksichtigt werden.“⁷⁴

Motivierte und zufriedene Belegschaften haben Einfluss auf Produktivität

Dieser Zusammenhang wirkt sich auch bei der Personalsituation eines Unternehmens – insbesondere auf ArbeiterInnen (nicht Angestellte⁷⁵) bezogen – aus. Selbst beim Kernthema von Transformationsprozessen, der Qualifizierung von Belegschaften, kann eine Interessenvertretung einen Erfolgsfaktor darstellen. Es steigt die Wahrscheinlichkeit betrieblich finanzierter Weiterbildungen und es ergeben sich höhere Ausgaben für Qualifizierung pro Kopf. Von besonderer Bedeutung für Unternehmen ist die daraus resultierende gesteigerte Performance. Einerseits verstärken ArbeitnehmerInnen ihre Anstrengungen bei Qualifizierungsmaßnahmen (aufgrund des genannten Zusammenhangs zur betrieblichen Zufriedenheit), andererseits wirken sie sich positiv auf die Produktivität aus. Daher ergibt es aus Unternehmersicht Sinn, gewerkschaftliche Positionen und Debatten im Blick zu behalten und gegebenenfalls auf einen Tarifvertrag hinzuarbeiten. Diese Mitbestimmung ist bei KMU im Land Brandenburg ein verpöntes Thema. Nötig für unsere weitere Arbeit war ein noch direkterer Zugang zur Basis der Arbeitnehmerschaft, um gewerkschaftliche Positionen und Erkenntnisse auch auf die Situation der kleinen und mittleren Unternehmen zu übertragen.

68 Vgl. IG Metall Vorstand 2019, S. 5. 69 Bild: IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen 2018, S. 10 f. 70 Vgl. IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen 2018, S. 6. 71 Vgl. etwa Cremers 2009, S. 112. 72 Maschke et al. 2018, S. 2. 73 Vgl. Jirjahn 2010, S. 19 f. 74 Ebd., S. 32. 75 Dieser Zusammenhang ergibt sich aufgrund der größeren Homogenität der Arbeiter, während Angestellte als Gruppe individualistischer auftreten. Vgl. ebd. S. 24.

IG METALL – BRANDENBURG

4.2

In einem ersten Schritt traten wir daher an die regionale Geschäftsstelle der IG Metall in Cottbus/Südbrandenburg heran. Hier stellten wir das Projekt, seine Zielstellung sowie unseren Ansatz zur Einbindung von Sozialpartnern (vgl. Abb. 1) vor. Eine grundsätzliche Bereitschaft zur Unterstützung unseres Projektes – unter Vorbehalt des Interesses der betrieblichen Interessenvertreter – wurde signalisiert. Auch einem späteren Sozialpartnerdialog stand man offen gegenüber.

Das Thema „Digitale Transformation“ stellt einen Schwerpunkt der IG Metall Arbeit dar. Auch die Betriebsräte haben tendenziell einen großen Bedarf an Qualifizierungsmaßnahmen zu „4.0-Themen“. Ziel des Kompetenzzentrums war es darüber hinaus, die eigenen (Zukunfts-)Technologien im Kontext von Informations-, Sensibilisierungs- und Qualifizierungsveranstaltungen in die Betriebe zu tragen. Für uns hilfreich war zudem die betriebspraktische Perspektive, um uns noch näher an aktuelle Probleme und Handlungsfelder anzubinden.

Glaubwürdigkeit von Angeboten

Die erste Ansprache der Geschäftsstellen in der Region wurde als positiv gewertet. Im Kontext von Betriebsratsschulungen spielt die Glaubwürdigkeit der Angebote eine wichtige Rolle. So erscheinen Schulungen von betrieblichen Interessenvertretern der Arbeitnehmer, durch ein vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) finanziertes Projektteam, ohne vertrauensbildende Maßnahmen im Vorfeld wenig zielführend. Auch die regional unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Betriebe können vor Ort besser erfasst und angegangen werden. Zwischen den Bereichen Cottbus und Südbrandenburg gibt es (große) Unterschiede hinsichtlich relevanter Themen in der Arbeit der Betriebsräte. Gerade in und um Cottbus spielt das Thema Strukturwandel / Kohleausstieg eine wichtigere Rolle vor anderen Transformationsprozessen. In Südbrandenburg dagegen überwiegen eher klassische Themen der Metallverarbeitung und -produktion. Wir mussten jeweils im Detail prüfen, wie relevant das Thema für die Unternehmen bzw. die jeweiligen Betriebsräte wirklich ist. Vielfach sind die behandelten Probleme in den Unternehmen noch

im Bereich der Industrie 3.0 angesiedelt. Besteht Interesse, können jedoch auf betrieblicher Ebene passende Unternehmen für einen Betriebsräte-workshops ausfindig gemacht werden. Hinsichtlich eines Kontaktes mit betrieblichen Interessenvertretungen ist es wichtig den konkreten Nutzen für Belegschaften aufzuzeigen. Führen neue Technologien bzw. organisatorische Veränderungen im Betrieb zu einer Entlastung der Belegschaft, ist dies klar zu begrüßen. Die Einführung ist jedoch noch oft mit einer Arbeitsverdichtung, Mehrmaschinenbedienung und zu kurzen Schulungen für häufig denselben Personenkreis verbunden (vgl. Infokasten 3⁷⁶).

Konkreten Nutzen für Belegschaft darstellen

Die erste Gelegenheit für eine Ansprache von Betriebsräten, wurde uns im Rahmen der Delegiertenversammlungen der IG Metall Cottbus/Südbrandenburg im November 2018 gegeben. Hier ging es darum uns persönlich bekannt zu machen und

Praxis Tipp:

Werden regionale Gewerkschaften als Verteiler und Multiplikator gewonnen, ist darauf zu achten **Qualifizierungsangebote frühzeitig bekannt zu machen**. So kann einerseits die **inhaltliche Relevanz für die Zielgruppen** sichergestellt werden und andererseits ein **verlässlicher Teilnehmerkreis aus den Belegschaften** generiert werden. Die Gewerkschaften selbst planen ihr Bildungsprogramm jedoch in der Regel für ein ganzes Jahr. Im Idealfall sollten also die eigenen Angebote zum jeweiligen Jahresanfang mitversandt werden.

Infokasten 2: frühzeitige Ankündigung von Schulungen

Technologien zur Effizienzsteigerung, Arbeitserleichterung, Entlastung gedacht – verkehren sich durch Fehler bei der Einführung ins Gegenteil. In einer bundesweiten Repräsentativbefragung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) gab die Mehrheit der Befragten an, dass durch die Einführung neuer Technik die **wahrgenommenen Arbeitsbelastungen „eher größer geworden ist.“**

Infokasten 3: steigende Arbeitsbelastung durch Einführung neuer Technologien

Praxis Tipp:

Die Delegierten auf den Versammlungen haben meist bereits einen vollen Arbeitstag absolviert und erscheinen nach ihrer eigentlichen Arbeitszeit. Daher ist es sinnvoll **Präsentationen und thematische Inputs in diesem Rahmen kurz, lösungs- und gestaltungsorientiert sowie leicht verdaulich zu halten**. Gleichzeitig sollten, aufgrund möglicher kritischer Einstellungen, die Hintergründe und **Einbettung des Projekts transparent** gemacht werden. In unserem Beispiel bedeutete dies, explizit auf den Fördermittelgeber Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) und Kontexte und die übergeordnete Zielstellung des Projektes (globaler Wettbewerb, Wohlstandssicherung in unserer Gesellschaft, Zukunftsfähigkeit) hinzuweisen.

Infokasten 4: Delegiertenversammlung

unser Projekt und seine Ziele in einem kurzen Zeitfenster vorzustellen. Dabei sollte die Bedeutung für die Arbeit der Betriebsräte deutlich gemacht werden. Wir zielten darauf, durch die Vorstellung des kostenlosen Qualifizierungsangebots, das Interesse und die Bereitschaft zur Mitarbeit zu wecken.

Generell wird die Verbindung der Digitalen Transformation als Lösung für einen Fachkräftemangel sehr kritisch gesehen. Zur Bewertung dieser Reaktionen muss der aktuelle Kontext hinzugezogen werden. So wurde von der Geschäftsstelle der IG Metall erläutert, dass die Frage der Qualifizierungsanforderungen „geldrelevant“ für die verschiedenen Beschäftigtengruppen (Facharbeiter vs. Hilfskräfte) sei. Im Zweifel erhalten Belegschaften weniger Geld für dieselbe Tätigkeit, da eine Eingruppierung aktuell tätigkeitsbezogen erfolge, statt wie vormals qualifikationsbezogen. Das bedeutet, dass die Einführung digitale Assistenzsysteme unter Umständen zu einem geringeren Verdienst führen könnten. Dies macht das allgemeine Konfliktpotenzial deutlich. Häufig richtet sich eine solche Kritik „nicht gegen die digitale Technik an sich, sondern vor allem darauf, ob das Nutzungsverprechen (z. B. Erleichterung der Arbeit) realistisch ist und betrieblich eingelöst wird.“⁷⁷

Auch wurde die grundsätzliche Frage aufgeworfen, warum Digitalisierung überhaupt notwendig sei. Es entstand der Eindruck die Delegierten seien zwar kritisch eingestellt, hätten jedoch noch Bedarf an Vorwissen zum Themenbereich. Gleichzeitig stieß das Angebot von Betriebsräte-Workshops – mit Qualifizierungs- und Informationsangeboten zu Digitalisierungsthemen als Grundlage für die konkrete Gestaltung der Transformationsprozesse – auf Interesse.

Als erste thematische Eingrenzung der regionalen Kooperation wurden Themen wie „industrielle Revolutionen I-IV“, „gesellschaftliche Entwicklung und Folgen – mit Bezug zu Alltagserfahrungen“, „Arbeit 4.0“, „Qualifizierung“, „Rationalisierungsprognosen“ sowie „neue Kompetenzen – neue Belastungen“ festgelegt. Grundsätzlich muss es bei der Betriebsratsarbeit um die Entlastung der Belegschaften, aktuelle Handlungsfelder in den Betrieben und sozialverträgliche Gestaltungsoptionen gehen. Darauf aufbauend können dann inhaltlich vertiefende Themen und Zukunftstechnologien, wie „Virtual Reality“, „Künstliche Intelligenz“, o.Ä., behandelt werden. Damit war der Startpunkt für unsere Qualifizierungsangebote für Betriebsräte gesetzt.

Durch die Ansprache weiterer regionaler IG Metall Geschäftsstellen im Land Brandenburg, konnten die eigentlichen Workshops auch in der Fläche beworben werden. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher regionaler Schwerpunkte und Themen war eine längere Phase der Akquise, Werbung und Ansprache im zweiten Halbjahr 2018 nötig, um konkrete Termine zu vereinbaren. Durch die Bewerbung der Workshops über IG Metall Verteiler, lag die Branchenzugehörigkeit der Teilnehmenden überwiegend im Metall und Elektrobereich. Daneben waren einige TeilnehmerInnen aus den Bereichen Chemie, Holz, Medizintechnik, sowie aus dem Dienstleistungsbereich (z. B. Medizintechnik, Medien, Bildung & Beratung, IT) in den späteren Workshops vertreten.

Zur Abdeckung der geplanten Workshops in der Fläche des Landes Brandenburg, benötigten wir aufgrund begrenzter eigener Kapazitäten die Unterstützung eines externen Dienstleisters. Hier erwies sich auch als Knackpunkt, dass ein solcher über entsprechende sozialpartnerschaftliche Kontakte (z. B. zu Betriebsräten und/oder Gewerkschaften) und Expertisen im Hinblick auf die Themenfelder „Arbeit 4.0“, Personalentwicklung & Qualifizierung sowie Erfahrungen mit kleinen und mittleren Unternehmen in Brandenburg verfügen musste.

Als externer Dienstleister konnte sich schließlich das IMU-Institut-Berlin GmbH, als ein interdisziplinäres, arbeitsorientiertes Forschungs- und Beratungsunternehmen, in einer entsprechenden Ausschreibung durchsetzen. Das Unternehmen kann hervorragende Referenzen (auch im Bereich Betriebsräteschulungen) vorweisen und ist unseren Kooperationspartnern (und der IG Metall) im Land Brandenburg ein Begriff.

⁷⁷ IMU-Institut Berlin 2019, S. 4.

ZUSAMMENFASSUNG – DAS HABEN WIR GELEHRT

5

Es muss nicht überall Digitalisierung draufstehen, damit Digitalisierung drin ist

- **Schnittmengen und Anknüpfungspunkte zu Themen der digitalen Transformation** sind **in vielen klassischen Feldern** (betrieblicher) Interessenvertretung zu finden
- So gibt es etwa Überschneidungen in den Bereichen Qualifizierung und Ungleichheit; Arbeitsschutz; Betriebskultur sowie interne betriebliche Kommunikation.

Gewerkschaften als mögliche Wegbereiter

- Nutzen Sie die Gewerkschaften vor Ort, diese können ein **Wegbereiter für den Zugang zu und Umgang mit Betriebsräten** sein!
- Stellen Sie sicher, dass Sie **an der Basis ansetzen**. Die Spezialisten für die betrieblichen Themen sitzen in den **Geschäftsstellen vor Ort**. Überzeugen Sie die Geschäftsstellen, dann haben Sie auch einen starken Fürsprecher bei betrieblichen Interessenvertretern.
- Kooperation bei der Vorstellung Ihrer Angebote **kann Ihnen helfen Missverständnisse zu vermeiden** und Sie lernen, was den Interessenvertretungen am Herzen liegt.
- Die Bewerbung Ihrer Angebote über Gewerkschaften kann ein **Qualitätsmerkmal für (betriebliche) Interessenvertreter** sein.

Motivierte und zufriedene Belegschaften haben positiven Einfluss auf die Produktivität und den Erfolg von betrieblichen Transformationsprozessen

- Tarifbindung ist hierbei ein wichtiger Baustein. Andere sind etwa Betriebskultur, betriebliche Kommunikation (Informationen, Belegschaftssicht), beteiligungsorientiertes Vorgehen bei der Arbeit an konkreten betrieblichen Projekten und schließlich (geldwerte) Qualifizierungen.

Situation von Belegschaften / Unternehmen / Betriebsräten sind individuell

- Die **relevanten Themen und Probleme** in den Unternehmen können **sehr unterschiedlich** sein.
- Was jeweils aktuell ist, kann von vielen Faktoren abhängen – seien diese nun struktureller, regionaler oder betrieblicher Natur.
- Faktoren sind z. B. Betriebsgröße; Region / ländlicher Raum; Branche / Produkte; Marktumfeld; Altersstruktur; Betriebskommunikation / -kultur; Qualifikationsstrukturen und Präferenzen im Unternehmen; aktuelle Konflikte.

Qualifizierung muss Betriebsratshandeln unterstützen (BetrVG § 37)

- Stellen Sie **den möglichen Nutzen Ihrer Angebote klar** dar!
- Entlastung & Sozialverträglichkeit sind die wichtigsten thematischen Anknüpfungspunkte für Betriebsräte.
- Es muss ein **unmittelbarer Bezug zur Betriebsratstätigkeit erkennbar** werden, um eine Freistellung durch den Arbeitgeber zu ermöglichen. Hierzu zählt **insbesondere der aktuelle rechtliche Rahmen**.
- **Externe Dienstleister** mit einem Weiterbildungsangebot für betriebliche Interessenvertreter können Ihnen helfen die eigenen Angebote auf Betriebsratshandeln hin zu „übersetzen“. Dies gilt etwa für die **rechtliche Situation**, aber auch im Hinblick auf strategische „Kniffe“ in der Betriebsratsarbeit.
- **Vertrauen in Ihr Angebot ist elementar**, und kann z. B. über Gewerkschaften vor Ort hergestellt werden.

AUSBLICK: UNTERNEHMERISCHE PERSPEKTIVE – ARBEITGEBER-VERBÄNDE

Wie erläutert, stellte der Kontakt zu den (regionalen) Gewerkschaften nur einen ersten Schritt dar. In Band 2 geht es um den Beitrag und die Lösungsansätze der Arbeitgeberverbände im System der Sozialpartnerschaft. Ähnlich wie die Gewerkschaften, bieten diese Ihren Mitgliedern Orientierung zu wirtschafts- und sozialpolitischen Rahmenbedingungen sowie Unterstützung in konkreten Verhandlungen. Ihr Fokus liegt dabei naturgemäß stärker auf Wettbewerbsfähigkeit und Wachstumschancen der Unternehmen. Im Kontext dieses Bandes werden auch gemeinsame Positionen der Sozialpartner bezüglich des anstehenden Strukturwandels der Lausitz mit einfließen. Die eigentlichen Experten für betriebliche Themen, sind die Belegschaften selbst. Daher geht es im dritten Band um die Rolle der Betriebsräte und unseren Zugang zu Belegschaften.

Ziel unserer Arbeit war es, die neuen Technologien, Prozesse und Themen des digitalen Wandels in die Betriebe zu tragen. Hierfür wollten wir den organisierten Teil der brandenburgischen Belegschaften als Multiplikatoren erreichen. Gleichzeitig ging es uns um eine Dokumentation der konkreten betrieblichen Ansätze und deren Problemstellungen. Auf Basis der gesammelten Erkenntnisse, erarbeiten wir dann passende Lösungsmöglichkeiten. Da Betriebsräte als Zielgruppe angesprochen werden sollten, war es wichtig für uns, die generellen Strukturen und Tätigkeiten der Interessenvertretung im Betrieb zu verstehen. Band 3 beschäftigt sich daher mit den Vertretungsorganen der Belegschaften auf der betrieblichen Ebene. In Band 4 sollen, darauf aufbauend, die durch das Kompetenzzentrum durchgeführten Betriebsräte-workshops sowie die inhaltlichen Schwerpunkte dargestellt werden.

LITERATUR

- Ahlers, Elke (2018):** Die Digitalisierung der Arbeit. Verbreitung und Einschätzung aus Sicht der Betriebsräte. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut. Düsseldorf (WSI Report, 40). Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_40_2018.pdf, zuletzt geprüft am 11.07.2019.
- Artus, Ingrid; Kraetsch, Clemens; Röbenack, Silke (2016):** Betriebsratsgründungen. Typische Phasen, Varianten und Probleme. In: WSI-Mitteilungen : Zeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung 69 (3), S. 183–191. Online verfügbar unter https://www.wsi.de/data/wsimit_2016_03_artus.pdf, zuletzt geprüft am 11.07.2019.
- Baumann, Helge; Brehmer, Wolfram (2016):** Die Zusammensetzung von Betriebsräten. Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2015. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut. Baden-Baden (WSI Mitteilungen, 3). Online verfügbar unter https://www.wsi.de/data/wsimit_2016_03_brehmer.pdf, zuletzt geprüft am 11.07.2019.
- Bromberg, Tabea; Loos, Patrick; Mierich, Sandra; Werner, Nils (2019):** Die digitale Transformation mitgestalten. Wie können sich Betriebsräte besser in betriebliche Veränderungsprozesse einbringen? Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.). Düsseldorf (Mitbestimmungspraxis, 23). Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2019_23.pdf, zuletzt geprüft am 17.07.2019.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) / Bundesamt für Justiz (BfJ) (18.12.2018):** Tarifvertragsgesetz (TVG). Online verfügbar unter <https://www.gesetze-im-internet.de/tvg/BJNR700550949.html>, zuletzt geprüft am 16.01.2020.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) / Bundesamt für Justiz (BfJ) (15.11.2019):** Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG). Online verfügbar unter <https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR00010949.html>, zuletzt geprüft am 16.01.2020.
- Bundesministerium des Innern (BMI) (2011):** Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes. Berlin: Bundesministerium des Innern (BMI). Online verfügbar unter https://www.fachkraeftebuero.de/fileadmin/user_upload/Daten_und_Fakten/demografiebericht.pdf, zuletzt geprüft am 09.01.2020.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2016):** Wertewelten Arbeiten 4.0. Vorabfassung. Unter Mitarbeit von nextpractice. Bremen. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/wertewelten-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 25.02.2020.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hg.) (2018):** IAB-Betriebspanel Ostdeutschland. Ergebnisse der 22. Befragungswelle 2017. Unter Mitarbeit von SÖSTRA Berlin. Der Beauftragte der Bundesregierung für die neuen Bundesländer. Berlin. Online verfügbar unter https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Neue-Laender/iab-arbeitgeberbefragung-2017-lang.pdf?__blob=publicationFile&v=12, zuletzt geprüft am 31.07.2020.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hg.) (2019):** Kommission „Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung“. Abschlussbericht. Kommission Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/handle/11159/2781/abschlussbericht-kommission-wachstum-strukturwandel-und-beschaeftigung.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, zuletzt geprüft am 04.02.2019.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hg.) (2020):** Initiative Mittelstand-Digital. Über uns. Initiative Mittelstand-Digital. Online verfügbar unter <https://www.mittelstand-digital.de/MD/Navigation/DE/Home/home.html>, zuletzt aktualisiert am 01 / 2020.
- Creemers, Jan (2009):** Der lernende Betriebsrat. In: WSI-Mitteilungen : Zeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung 62 (2), S. 110–114. Online verfügbar unter https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0342-300X-2009-2-1.pdf?download_full_pdf=1&page=1, zuletzt geprüft am 16.07.2019.
- Derichs-Kunstmann, Karin (2009):** Gewerkschaftliche Bildungsarbeit. In: Rudolf Tippelt und Aiga von Hippel (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 507–513. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-92016-0_30, zuletzt geprüft am 09.01.2020.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.) (2018a):** 100 Jahre Sozialpartnerschaft. Erfolgreich in die Zukunft. Online verfügbar unter <https://www.dgb.de/presse/++co++44383e5a-d058-11e8-afbb-52540088cada>, zuletzt geprüft am 09.01.2020.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.) (2018b):** 100 Jahren Stinnes-Legien-Abkommen. 100 Jahre Sozialpartnerschaft. Online verfügbar unter <https://www.dgb.de/sozialpartner100>, zuletzt geprüft am 09.01.2020.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.):** DGB Bildungswerk. Bildung und Weiterbildung. DGB Bildungswerk. Online verfügbar unter <https://www.dgb.de/service/bildung-und-weiterbildung/>, zuletzt geprüft am 09.01.2020.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.):** Was ist ein Tarifvertrag? Online verfügbar unter <https://www.dgb.de/themen/++co++8441ae46-fef1-11df-463e-00188b4dc422>, zuletzt geprüft am 09.01.2020.

Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.): Was ist eine Gewerkschaft? Online verfügbar unter <https://www.dgb.de/++co++619286d6-3d78-11e8-849e-52540088cada>, zuletzt geprüft am 09.01.2020.

Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.): Wer wir sind. Online verfügbar unter <https://www.dgb.de/uber-uns>, zuletzt geprüft am 09.01.2020.

DGB Jugend (2019): Prinzip: Gewerkschaften. Wer wir sind. Was wir wollen. Was wir gemeinsam erreichen können. 1. Aufl. Hg. v. DGB Bundesvorstand, Abteilung Jugend und Jugendpolitik. Deutscher Gewerkschaftsbund. Berlin. Online verfügbar unter <https://jugend.dgb.de/++co++359873e8-de9d-11e9-9d10-525400d8729f>, zuletzt geprüft am 16.01.2020.

DGB-Index Gute Arbeit (2016): Der Report 2016 – Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Die Digitalisierung der Arbeitswelt. Eine Zwischenbilanz aus Sicht der Beschäftigten. Hg. v. Institut DGB-Index Gute Arbeit. Berlin. Online verfügbar unter <https://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports/++co++8915554e-a0fd-11e6-8e36-525400e5a74a>, zuletzt geprüft am 11.07.2019.

Dribbusch, Heiner; Birke, Peter (2019): Gewerkschaften in Deutschland. Arbeit und soziale Gerechtigkeit. Herausforderungen in Zeiten des Umbruchs. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung (Studie). Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/15308-20190418.pdf>, zuletzt geprüft am 15.01.2020.

Elsholz, Uwe; Meyer, Rita (2003): Konvergenzen gewerkschaftlicher und beruflicher Bildung. In: REPORT Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung 26 (1), S. 93–101. Online verfügbar unter <http://www.die-bonn.de/doks/report0301.pdf>, zuletzt geprüft am 17.01.2020.

Haipeter, Thomas (2019): Interessenvertretung in der Industrie 4.0. Das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos.

Hauser-Ditz, Axel; Hertwig, Markus; Pries, Ludger (2009): Andere Vertretungsorgane als Herausforderung für Betriebsräte? In: WSI-Mitteilungen: Zeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung 62 (2), S. 70–77. Online verfügbar unter <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0342-300X-2009-2->, zuletzt geprüft am 16.07.2019.

Hoppe, Anette; Ezzeldin, Alexander (2018): Soviel wie nötig, nicht so viel wie möglich. Vom Nutzen der Beschränkung. In: Anette Hoppe (Hg.): Arbeit und Technik im Wandel. Arbeiten und Leben in einer multioptionalen Welt, Bd. 4. Aachen: Shaker (Wissenschaft im Dialog - Kooperative Forschungsstelle Technikstress (KFT), 4), S. 37–53.

Hoppe, Anette (Hg.) (2018): Arbeit und Technik im Wandel. Arbeiten und Leben in einer multioptionalen Welt. Brandenburgische Technische Universität Cottbus. Aachen: Shaker (Wissenschaft im Dialog - Kooperative Forschungsstelle Technikstress (KFT), 4).

IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen (Hg.)

(2018): Die Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0. Ein Anwendungsleitfaden. Düsseldorf. Online verfügbar unter https://www.arbeit2020.de/fileadmin/Arbeit2020/4.1_Broschueren/Betriebslandkarte_Anwendungsleitfaden.pdf, zuletzt geprüft am 31.07.2020.

IG Metall Geschäftsstelle Cottbus (Hg.): IG Metall Cottbus und Südbrandenburg. Online verfügbar unter <https://www.igmetall-cottbus-suedbrandenburg.de/wir-vor-ort/>, zuletzt geprüft am 10.07.2019.

IG Metall Vorstand (Hg.): Aufbau der IG Metall. Online verfügbar unter <https://www.igmetall.de/ueber-uns/mitglieder-entscheiden-mit>, zuletzt geprüft am 11.07.2019.

IG Metall Vorstand (Hg.): Aufgaben und Ziele der IG Metall. Interessen vertreten – politisch mitreden. Online verfügbar unter <https://www.igmetall.de/ueber-uns/interessen-vertreten--politisch-mitreden>, zuletzt geprüft am 17.01.2020.

IG Metall Vorstand (Hg.) (2013): 15 gute Gründe für Bildung und Seminare bei der IG Metall und Ihren Partnern. Online verfügbar unter https://www.igmetall-cottbus-suedbrandenburg.de/fileadmin/user/Bildung/Warum_Bildung_und_Seminare_bei_der_IG_Metall.pdf, zuletzt geprüft am 05.07.2019.

IG Metall Vorstand (Hg.) (2019): Transformationsatlas. Wesentliche Ergebnisse. Pressekonferenz der IG Metall. Online verfügbar unter https://www.igmetall.de/download/20190605_20190605_Transformationsatlas_Pressekonferenz_f2c85bceec886a59301d8ebab85f136f36061cced.pdf, zuletzt geprüft am 08.07.2019.

IMU-Institut Berlin (2019): Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen. Beteiligungsorientierte Gestaltung von Digitalisierungs- und Innovationsprojekten. Unveröffentlichte Ausgabe. Hg. v. Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus. IMU-Institut Berlin GmbH.

Jirjahn, Uwe (2010): Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland. Ein Update. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Arbeitspapier, 186). Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_186.pdf, zuletzt geprüft am 11.07.2019.

Kampe, Carsten; Walter, Anja; Porep, Daniel (2018): Langfassung der Studie Arbeit 4.0 in Brandenburg. Ergebnisse zu Digitalisierungsniveaus, Beschäftigungseffekten, Arbeitsformen, Qualifizierungsbedarfen. Hg. v. Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH. Potsdam.

Lesch, Hagen (2004): Arbeitsbeziehungen im Wandel. Köln: Div, Dt. Inst.-Verl. (IW-Positionen, 13).

Maschke, Manuela; Mierich, Sandra; Werner, Nils (2018): Arbeiten 4.0. Diskurs und Praxis in Betriebsvereinbarungen: Teil II. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Mitbestimmungsreport, 41). Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2018_41.pdf, zuletzt geprüft am 17.07.2019.

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen, Land Brandenburg (Hg.) (2017): Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg. Ergebnisse der 21. Welle des Betriebspanels Brandenburg. Potsdam (Reihe Forschungsberichte, 41). Online verfügbar unter https://msgiv.brandenburg.de/sixcms/media.php/9/Forschungsbericht_41_web.pdf, zuletzt geprüft am 10.01.2020.

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen, Land Brandenburg (Hg.) (2018): Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg. Ergebnisse der 23. Welle des Betriebspanels Brandenburg. Potsdam (Reihe Forschungsberichte, 43). Online verfügbar unter https://msgiv.brandenburg.de/sixcms/media.php/9/Forschungsbericht%2043_Web.pdf, zuletzt geprüft am 10.01.2020.

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie (MWAE), Land Brandenburg (Hg.): Braunkohle. Online verfügbar unter <https://mwae.brandenburg.de/de/braunkohle/bb1.c.478774.de>, zuletzt geprüft am 01.04.2020.

Müller-Jentsch, Walther (2017): Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ‚Industrial Citizenship‘ zwischen Markt und Regulierung. 2., völlig überarbeitete Aufl. 2017. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Studientexte zur Soziologie). Online verfügbar unter <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-13728-1.pdf>, zuletzt geprüft am 10.07.2019.

Scharpf, Fritz W. (1978): Organisatorische Voraussetzungen der Funktionsfähigkeit der Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 29 (10), S. 578–588. Online verfügbar unter <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1978/1978-10-a-578.pdf>, zuletzt geprüft am 09.01.2020.

Schroeder, Wolfgang (2018): Jubiläum. 100 Jahre Tarifautonomie. einblick Oktober 2018. Hg. v. Deutscher Gewerkschaftsbund. Frankfurt. Online verfügbar unter <https://www.dgb.de/themen/++co++f1e2958-c230-11e8-82f3-52540088cada>, zuletzt geprüft am 09.01.2020.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hg.) (2017): Durchschnittsalter der Bevölkerung in Brandenburg in den Jahren 2011 bis 2017. Statista. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1094171/umfrage/durchschnittsalter-der-bevoelkerung-in-brandenburg/>, zuletzt geprüft am 04.05.2020.

Tippelt, Rudolf; Hippel, Aiga von (Hg.) (2009): Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Unterseher, Lutz; Palm, Bernd (2005): Weiterbildungsangebote für Betriebsräte: Konkurrenz und Präferenz. Bericht. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Arbeitspapier, 105). Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_105.pdf, zuletzt geprüft am 11.07.2019.

WAS IST MITTELSTAND-DIGITAL?

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Projekte fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de

Was ist das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus setzt sich aus den fünf Partnern BTU Cottbus-Senftenberg (Projektleitung), Technische Hochschule Wildau, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, IHP GmbH Leibniz-Institut für innovative Mikroelektronik Frankfurt (Oder) sowie IHK Cottbus als Vertreterin der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern in Brandenburg zusammen. Dabei ste-

hen die Schwerpunkte Arbeit 4.0, Digitalisierung in Logistik und Produktion, IT-Sicherheit, Assistenzsysteme, Automatisierungstechnik, Robotik sowie Sozialpartnerschaften im Mittelpunkt. Das Zentrum gehört zu Mittelstand-Digital. Mit Mittelstand-Digital unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

KONTAKT

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus

c/o BTU Cottbus - Senftenberg
Siemens-Halske-Ring 14
03046 Cottbus
Tel.: +49 355 69 5171
info@kompetenzzentrum-cottbus.digital
www.kompetenzzentrum-cottbus.digital

Folgen Sie uns auf Twitter und XING.