

Industrie 4.0 – geht uns die Arbeit aus?

Peer Michael Dick ist Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall. Mit ihm sprachen **Dr. Stephan Sandrock**, Leiter der Fachgruppe Arbeits- und Leistungsfähigkeit, und **Carsten Seim** über Auswirkungen, Risiken und Chancen des Wandels zur Industrie 4.0.

Carsten Seim: Eine von Bertelsmann veröffentlichte internationale Delphi-Studie kommt zu der These, dass Industrie 4.0 mittelfristig zu mehr Arbeitslosigkeit führe. Geht uns die Arbeit aus, Herr Dick?

Peer-Michael Dick: Ähnliche Befürchtungen gab es in den 70er-Jahren bereits in Bezug auf Industrie 3.0. Diese sind nicht eingetreten. Unser Wohlstand für breite Schichten und unsere Beschäftigungsquote sind heute höher denn je. In der Debatte um Industrie 4.0 ist vieles spekulativ. Harte Fakten fehlen. Es mag anfangs eine kleine Beschäftigungsdelle geben. Unterm Strich werden die Effekte auf dem deutschen Arbeitsmarkt aber positiv sein. Industrie 4.0 versetzt uns in die Lage, anspruchsvollere Produkte zu attraktiven Preisen herzustellen. Damit werden sich mehr Menschen diese Produkte leisten können. Das wiederum wird zu mehr Produktion führen. Und das kann mehr Beschäftigung bringen und dazu beitragen, den Wohlstand zu halten.

Dr. Sandrock: Die mit Industrie 4.0 einhergehenden Flexibilisierungsmöglichkeiten bringen auch neue Beschäftigungschancen für Menschen, die für herkömmliche Vollzeitstellen zum Beispiel durch familiäre Verpflichtungen nicht zur Verfügung stehen können oder wollen. Mehr Flexibilität ermöglicht auch neue Formen der berufsbegleitenden Weiterbildung und damit neue individuelle Aufstiegschancen. Der Einsatz digitaler Assistenzsysteme erlaubt unter Umständen auch das Überschreiten von Sprachbarrieren. Auch wer sich im Deutschen noch schwertut, kann über Datenbrillen Arbeitsanweisungen in seiner jeweiligen Landessprache empfangen und so am Arbeitsprozess teilzunehmen. Mit Blick auf die vielen Zuwanderer, die wir in den Arbeitsmarkt integrieren müssen, ist dies eine interessante Option.

Gerade im Südwesten produziert die sehr hoch rationalisierte moderne Industrie de facto Vollbeschäftigung. Wird sich diese Entwicklung auch im Zeichen von 4.0 fortsetzen?

Peer-Michael Dick: Hier spielen die Arbeitskosten aus meiner Sicht eine bedeutendere Rolle. Wir können nicht so weitermachen wie in der Vergangenheit. Wir haben in der baden-württembergischen Industrie bereits heute teilweise höhere Abschreibungen als Investitionen. Das zeigt deutlich, dass viele Unternehmer zweifeln, ob sich mit Blick auf die Arbeitskostenentwicklung Zukunftsinvestitionen zur Schaffung weiterer Arbeitsplätze hierzulande weiter lohnen werden. Wenn wir die Entwicklung der Arbeitskosten in einem vernünftigen Rahmen halten können, sehe ich gute Chancen, dass unsere Industrie weiterhin hohe Beschäftigung garantieren kann. Aber natürlich wird sich im Zeichen von 4.0 die Struktur der Beschäftigung verändern. Der Anteil oberhalb der klassischen Facharbeiterebene – zum Beispiel Techniker – wird prozentual stärker wachsen.

Dr. Sandrock: Entlastende und unterstützende Arbeitsgestaltung ermöglicht lebenslanges Lernen direkt im Prozess. Auch geringer Qualifizierte können sich in einem intuitiv nutzbaren Arbeitsumfeld, das beispielsweise mit berührungssensitiven Bedienfeldern ausgestattet ist, gut zurechtfinden.

Wird die Digitalisierung neue Berufsbilder bringen?

Peer-Michael Dick: Wir haben darauf noch keine abschließende Antwort. Im Augenblick überwiegt bei unseren Unternehmen die Einschätzung, dass komplett neue Berufsbilder eher unwahrscheinlich sind. Allerdings sind sich die Experten dort einig, dass alle Berufsbilder einen wesentlich höheren IT-Anteil haben werden. Das wird auch jene Mitarbeiter betreffen, die mit einfacheren Arbeiten betraut sind. Jedoch wächst vor allem die jüngere Generation von Kind an in IT-Anwendungen hinein. Für sie wird die neue noch stärker vernetzte digitale Arbeitswelt etwas ganz Selbstverständliches sein.

Auch wenn die junge Generation gleichsam mit dem Smartphone in der Hand zur Welt kommt, bedeutet das laut jüngster ICILS-Studie nicht, dass sie Digitalisierung versteht.

Industrie 4.0 kann mehr Beschäftigung bringen und dazu beitragen, den Wohlstand zu halten.

Peer-Michael Dick

Auch geringer Qualifizierte können sich in einem intuitiv nutzbaren Arbeitsumfeld gut zurechtfinden.

Stephan Sandrock

Abschreibungen vs. Investitionen

Übersteigen die Abschreibungen die Investitionen ins Anlagevermögen, so nimmt das Anlagevermögen ab, und das Unternehmen erzielt seine Wertschöpfung ausschließlich aus den bestehenden Ressourcen.

Peer-Michael Dick: Längst nicht jeder, der in den neuen Smart Factories arbeitet, wird IT auch von Grund auf verstehen müssen. Wer sich allerdings mit Bus-Systemen befasst, und als Elektriker auf dem Stand geblieben ist, den er 1990 beim Abschluss seiner Lehre hatte, der wird sich schwertun ...

Was können Unternehmen denn tun, um ihren Mitarbeitern dieses Systemverständnis zu vermitteln? Wie kann die Arbeitswissenschaft sich hier einbringen?

Dr. Sandrock: Es hängt, wie Herr Dick gerade ausgeführt hat, von der Ebene ab, in der die Mitarbeiter in einer Smart-Factory arbeiten. In den Steuerungsebenen muss es natürlich vorhanden sein. Die Arbeitswissenschaft kann helfen, Konzepte zu entwickeln, wie die Befähigung on the job am besten vermittelt wird.

Peer-Michael Dick: Ein Betriebsanlagenführer kommt heute bereits nicht mehr ohne tiefer greifendes Verständnis für IT aus. Im 4.0-Transformationsprozess unserer Industrie wird ein starkes Gewicht auf der Weiterbildung liegen. Ich frage mich aber, was die Auszubildenden in solchen Betrieben machen werden? Eigentlich müssten die Berufsschulen hier eine entscheidende Rolle einnehmen. Doch hier gibt es die modernen Maschinen, an denen unser Nachwuchs die Zukunft der Arbeitswelt lernen könnte, nicht. Zudem sind Lehrpläne an vielen Stellen veraltet. Die Berufsschulen müssen alle wesentlich besser ausgestattet werden. Zu Recht ist der Staat stolz auf die Duale Ausbildung. Nun ist er gefordert, seinen Teil dazu beizutragen, ihre Zukunftssicherheit zu erhalten. Die Betriebe allein können das nicht leisten.

Dr. Sandrock: Eine wichtige Frage wird sein, wie wir Menschen in die digitalisierte Arbeitswelt integrieren und dort halten können, die nur einfache Tätigkeiten leisten können. Damit befasst sich bei Südwestmetall die Initiative »Sicherung von Produktionsarbeit«, SiPro. Diese Initiative befasste sich in der Vergangenheit mit Fragen, wie die Produktivität durch Verbesserung und Stabilität von Prozessen erhöht werden. Das bleibt auch in der Zukunft wichtig: Erst wenn die Prozesse gesichert sind, macht eine weitergehende Digitalisierung Sinn. Wissenschaftler des ifaa wirken in diesem Arbeitskreis mit.

Können technische Systeme der Industrie 4.0 solchen Menschen die Arbeit nicht auch erleichtern?



Peer-Michael Dick: Ich kenne solche Systeme bis dato von Amazon, wo Menschen mit Head-mounted Displays bei allen Stationen in ihrem Arbeitsumfeld angeleitet werden. Das bietet Chancen auch für geringer Qualifizierte. Allerdings stellt sich bei den erforderlichen Investments im betrieblichen Umfeld hier die Frage der Entgeltkosten umso drängender.

Brauchen wir eine stärkere Lohnspreizung nach unten?

Peer-Michael Dick: Die brauchen wir schon länger. Das ist nicht erst auf dem Weg zur Industrie 4.0 so.

In der Industrie 4.0 arbeiten Menschen und Roboter zunehmend im Team. Das wirft neue Fragen der Entgeltgestaltung auf. Wem stehen bei guten Ergebnissen die Mehreinnahmen zu?

Peer-Michael Dick: Es wird schwer werden, jeden in der Zukunft 4.0 denkbaren Fall tarifvertraglich abzubilden.

Eine »Gemeinsame Erklärung« von METALL NRW und IG Metall zur Digitalisierung und zu Industrie 4.0 fordert »die konkrete Auseinandersetzung mit den relevanten Themen der Arbeitsbeziehungen und deren aktive Gestaltung im Rahmen der Tarifautonomie«. Gibt es etwas Vergleichbares schon im Gebiet von Südwestmetall?

Peer-Michael Dick: Nein. Wir sind da sehr zurückhaltend, Detailfragen der Arbeitsorganisation 4.0 im Zusammenwirken mit dem Sozialpartner zu benennen. Natürlich wird es das eine oder andere Thema geben, über das wir in Zu-

Interview im Maritim-Hotel am Flughafen Düsseldorf: Peer-Michael Dick im Gespräch mit Dr. Sandrock.

Foto: Carsten Seim

ICILS

Die im November 2014 vorgestellte International Computer and Information Literacy-Studie (ICILS) hat die Kompetenzen von Schülern der 8. Klasse auf dem Feld neuer virtueller Medien untersucht. 29 Prozent der Jugendlichen hatten demnach , vorwiegend rezeptive Fertigkeiten und nur sehr einfache Anwendungskompetenzen. Insgesamt lag Deutschland bei den digitalen Kompetenzen nur im Mittelfeld der untersuchten 19 Länder.



Interviewer Carsten Seim
mit Peer-Michael Dick.

Foto: Dr. Stephan Sandrock

sammenhang mit Industrie 4.0 zu sprechen haben. Doch wir möchten hier nicht über die Organisation, sondern im weitesten Sinne über die sozialen Folgen von Industrie 4.0 sprechen. Wir wollen mit der Gewerkschaft aber nicht darüber diskutieren, was ein Maschinenpark der Zukunft leisten kann und darf. Wir verstehen Ängste auf Seiten der IG Metall und bei manchen in den Belegschaften. Wir dürfen uns aber nicht von vornherein Beschränkungen auferlegen lassen aus Angst, dass an der einen oder anderen Stelle Arbeitsplätze verlorengehen könnten.

Worüber werden die Sozialpartner aus Ihrer Sicht in Zukunft zu allererst reden müssen?

Dr. Sandrock: Was auf der Ebene der Sozialpartner zu regeln ist, vermeidet Auseinandersetzungen in den Betrieben. Allerdings kennen wir noch nicht alle Themen. Hier brauchen wir sicher noch mehr auch arbeitswissenschaftliche Forschung über die Folgen und Herausforderungen des Weges zur Industrie 4.0.

Peer-Michael Dick: Aber eben auch über die Chancen!

Industrie 4.0 bringt wachsende Vernetzung und Beschleunigung von Prozessen mit sich. Wie gehen wir mit den Folgen für die Beschäftigten um?

Peer-Michael Dick: Ich kenne den Fall eines Teilbetriebsleiters, der stets mit einem Tablet unterwegs ist, auf dem die Daten und der Status der Produktionsmaschinen angezeigt werden. Samstags geht er kurz mit einem Kollegen in den Betrieb, wirft die Anlage an und geht dann mit seinem Tablet und dem Kollegen auf

den Wochenmarkt. Das Beispiel zeigt, dass Industrie 4.0 auch neue Formen der Flexibilität und eine verbesserte Work-life-Balance der Beschäftigten ermöglicht. Nur wenn die vollautomatische Produktion eine Störung hat, meldet sich das Tablet, und der Teilbetriebsleiter muss nach dem Rechten sehen. Es ist eine mit Industrie 4.0 verbundene Aufgabe der Tarifpartner, auszuhandeln, wie diese gemischt genutzte Zeit bewertet wird. Uns ist auch klar, dass so etwas nicht ohne weiteres als Add-on auf eine Arbeitswoche drauf kommen kann. Interessanterweise kommt die Diskussion über mehr Flexibilität für Arbeitnehmer zu einer Zeit, in der wir durch Industrie 4.0 technisch in die Lage kommen, das auch anbieten und leisten zu können.

Stellen Sie damit die These auf, dass das »Mehr« an geforderter Verfügbarkeit und das »Mehr« an möglicher Flexibilität und Freiheit für den Einzelnen sich damit ausgleichen?

Peer-Michael Dick: Stark vereinfacht lässt sich das so ausdrücken.

Dr. Sandrock: Abends noch schnell eine Fernwartung machen oder noch einmal an den Schreibtisch, wenn die Kinder schlafen. Sind die bestehenden gesetzlichen Arbeitszeitregelungen vor diesem Hintergrund nicht antiquiert?

Peer-Michael Dick: Wir sagen schon seit Jahren, dass wir nicht mit den Gesetzen und den Manteltarifverträgen der 60er- und 70er-Jahre in das Industrie 4.0-Zeitalter gehen können. Wir müssen hier einiges anpassen. Ein Beispiel: Ein Arbeitgeber gibt einem Mitarbeiter vormittags frei, damit der seine Kinder in die Schule bringen kann, und im Gegenzug vereinbaren die Beiden, dass der Arbeitnehmer die Fehlstunden nach 18 Uhr nacharbeitet. Warum muss das Unternehmen in Baden-Württemberg für sein Entgegenkommen noch einen Spätarbeitszuschlag entrichten? Ein anderes Beispiel ist das Arbeitszeitgesetz, das elf Stunden Ruhepause zwingend vorschreibt. Wer abends daheim am Notebook von 20 bis 22 Uhr noch etwas nachgearbeitet hat, weil er sich den Vormittag fürs Freibad reserviert hatte, darf demnach anderntags nicht um 8.30 Uhr wieder anfangen. Solche Vorschriften müssen der neuen Wirklichkeit angepasst werden.

Dr. Sandrock: Dem werden vor allem jüngere Leute mit ihrem Freiheitsbedürfnis zustimmen. Es ist sicher eine arbeitswissenschaftliche For-

ICD

Die International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems (ICD) der Weltgesundheitsorganisation (WHO) ist das wichtigste weltweit anerkannte Diagnose-Klassifikationssystem der Medizin.

schungsaufgabe, welche Ruhepausen wirklich erforderlich sind. Natürlich müssen wir aber gerade auch junge Leute vor sich selbst schützen.

Peer-Michael Dick: Ich könnte mir vorstellen, dass man zu einer neuen Definition kommen muss, in welchen Takten sich Menschen über Gebühr belastet fühlen.

Herr Dr. Sandrock, digitale Vernetzung und Erreichbarkeit werden für Phänomene wie die wachsenden Burnout-Zahlen verantwortlich gemacht. Zu Recht?

Dr. Sandrock: Zunächst einmal: Der Burnout ist keine definierte Diagnose nach ICD. Es handelt sich um ein Symptom, hinter dem verschiedene Ursachen stecken können – zum Beispiel eine ernst zu nehmende Depression oder ein vorübergehender Zustand subjektiver beziehungsweise objektiver Überlastung. Diese mag ihre Ursache auch in der wachsenden Reizüberflutung haben, die zum Beispiel die heute omnipräsenten Mobiltelefone mit sich bringen. Früher kamen private Nachrichten und damit Störungen am Arbeitsplatz kaum vor. Heute sind sie eher die Regel als die Ausnahme. Das gesamte Leben hat sich beschleunigt. Wichtiger denn je sind heute definierte Phasen der Erholung. Dies zu organisieren liegt aber in der Verantwortung des Einzelnen.

Peer Michael Dick: Ich glaube, dass die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz eher zurückgehen werden. Denn gerade mental beanspruchende repetitive Tätigkeiten in der Produktion werden immer stärker von computergesteuerten Maschinen erledigt werden. Im Angestelltenbereich geht es zum Beispiel um die Frage, wie und wann auf Nachrichten der Vorgesetzten zu antworten ist. Der Arbeitgeber weiß natürlich, dass er nicht Tag und Nacht eine Antwort erwarten kann.

Und wie gehen wir damit um, wenn das der Chef nicht wahrhaben will?

Dr. Sandrock: Der Umgang mit Nachrichten außerhalb der Dienstzeiten ist eine Frage der individuellen Firmenphilosophie. Bei Daimler gibt es digitale Schließzeiten. Das muss und wird nicht die Lösung für alle Unternehmen sein. Mir ist zudem bekannt, dass Beschäftigte Strategien entwickeln, diese zu umgehen. Es wird hier keine Patentlösung geben. Wenn jedoch Regelungen getroffen werden, müssen Führungskräfte diese vorleben.

Peer Michael Dick: Es mag auch sein, dass manche Beschäftigte sich durch digitale Schließzeiten gegängelt fühlen. Mancher mag es auch bevorzugen, eine Mail bereits am Vorabend zu erhalten, um für den nächsten Morgen gedanklich gewappnet zu sein und vielleicht auch bereits eine Antwort vorbereitet zu haben. Unsere Gesellschaft und auch unsere Arbeitswelt werden immer individueller. Es wird vor diesem Hintergrund immer schwieriger, Menschen zu gängeln oder: »zu bevormunden«. Ich rate den Unternehmen, Regelungen individuell gemeinsam mit ihren Beschäftigten zu entwickeln. Diese müssen in Abstimmung mit den betrieblichen Belangen stehen. Betriebe, die im Binnenmarkt agieren, haben anders gelagerte Ansprüche an ihre Mitarbeiter als weltweit vernetzt arbeitende Unternehmen mit weltweiten Kundenkontakten.

Dr. Sandrock: In den Unternehmen bleibt das Thema »Gefährdungsbeurteilung« angesichts der massiven Veränderungen auf der Tagesordnung. Konzerne wie Daimler haben entsprechende Betriebsvereinbarungen. Die Expertise, es diesem Konzern gleichzutun, fehlt bei vielen mittelständischen Unternehmen. Wie unterstützt Ihr Verband solche Unternehmen?

Peer Michael Dick: Wir weisen sie darauf hin, dass die Gefährdungsbeurteilung erfolgen muss und haben mit wertvoller Unterstützung der Arbeitswissenschaftler des ifaa auch bereits Verfahrenskonzepte entwickelt. Diese finden guten Anklang bei den Unternehmensverantwortlichen. Wir wissen aber auch aus anderen Branchen, dass in den Betrieben noch zu wenig geschieht. Es liegt nicht am konkreten Willen. Ein Problem ist, dass manche fordern, diese Gefährdungsbeurteilung müsse individuumsgerecht durchgeführt werden. Das ist indiskutabel.

Herr Dr. Sandrock, können Sie etwas zu Inhalten der Handreichungen sagen?

Dr. Sandrock: Wir haben gemeinsam mit Verbänden ein Stufenkonzept entwickelt, das gerade KMU den Einstieg in das Thema »Psychische Belastung« erleichtern soll. Wir haben das Kurzverfahren Psychische Belastung, KPB, entwickelt – ein Schritt-für-Schritt-Verfahren für Betriebspraktiker. Eine überarbeitete Ausgabe erscheint Anfang 2017. Das ifaa arbeitet auch in Projekten der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie, kurz GDA, mit, die unter anderem auch Empfehlungen für Betriebspraktiker entwickelt.

Eine individuumsgerechte Gefährdungsbeurteilung ist indiskutabel.

Peer-Michael Dick

Psychische Belastungen – Informationsquellen

Portal der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA): www.gda-portal.de
Download GDA-Publikation Arbeitsschutz in der Praxis – Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: bit.ly/1rc0JAO

Aktuelle Studien zu Datenbrillen

S. Theis, C. Pfendler, Th. Alexander, A. Mertens, Ch. Brandl, Ch. M. Schlick: Head-Mounted Displays - Bedingungen des sicheren und beanspruchungsoptimalen Einsatzes. Physische Beanspruchung beim Einsatz von HMDs. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2016. ISBN: 978-3-88261-162-5, 162 Seiten.

Eine Version im PDF-Format gibt es im Internetangebot der BAuA unter www.baua.de/dok/6833052

M. Wille: Head-Mounted Displays – Bedingungen des sicheren und beanspruchungsoptimalen Einsatzes Psychische Beanspruchung beim Einsatz von HMDs. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2016. ISBN: 978-3-88261-163-2, 136 Seiten. Eine Version im PDF-Format gibt es im Internetangebot der BAuA unter www.baua.de/dok/6833146

Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles hat auch die Sozialpartner dazu eingeladen, sich an einem von ihr initiierten Dialogprozess »Arbeiten 4.0« zu beteiligen. Ihr Grünbuch bewegt sich ihren Angaben nach um ein neues Instrumentarium für die Arbeitsgestaltung in der digitalen Gesellschaft. Was würden Sie ihr gern in dieses Grünbuch schreiben?

Peer Michael Dick: Gar nichts! Ich würde mir wünschen, dass es eingestampft wird! Das Nahles-Grünbuch ist in Wahrheit ein Rotbuch – eine Ansammlung rückwärtsgewandter Tabus und angestrebter Denkverbote. Das, was ich bis dato davon kenne, ist voller Allgemeinplätze, die aus einer bestimmten politischen Ecke kommen und die wissenschaftliche Basis vermissen lassen. Man findet dort Befürchtungen, die in der heutigen Welt nicht begründet sind. Wir wissen noch nicht genau, welche Veränderungen der Arbeitsorganisation Industrie 4.0 bringen wird. Wir wissen nicht, wie Menschen darauf reagieren und wie sich die Arbeitsorganisation verändern wird.

Industrie 4.0 bringt eine Mensch-Maschine-Interaktion, wie wir sie vorher nicht kannten. Sind Befürchtungen da nicht berechtigt?

Peer Michael Dick: Bei Daimler arbeiten Werker bereits mit Robotern zusammen. Das ist dann eben sein Kumpel »Eddy«, und er ist froh, dass er ihn hat, weil dieser ihm schwere Dinge abnimmt und er so seinen Rücken schonen kann. Wenn wir es schaffen, das Entgeltsystem weiter so zu gestalten, dass der Mensch einen Vorteil erlebt, wird er im Regelfall ganz selbstverständlich in diese neuartige Teamarbeit hineinwachsen. Es ist deshalb maßlos, jetzt bereits Denkverbote aufzustellen, die uns den Weg in diese digitale Zukunft verbauen.

Wir brauchen also Empirie statt Ideologie? Herr Dr. Sandrock, welche Forschungsfelder sehen Sie da?

Dr. Sandrock: Arbeitswissenschaftlichen Forschungsbedarf sehe ich vor allem auf dem Feld der Ergonomie. Es geht hier beispielsweise um Einsatzdauern und die optimale Gestaltung von Datenbrillen und digitalen Bedienfeldern. Die BauA hat erste Forschungsansätze veröffentlicht, wie sich die Nutzung von Datenbrillen und die Kollaboration mit Robotern auswirken.

Peer Michael Dick: Wir müssen Ängste der Menschen natürlich ernstnehmen. Dagegen hel-

fen vor allem Information und Aufklärung. Man kann Industrie 4.0 nicht verbieten, sondern muss überlegen, wie man diese Entwicklung erfolgreich annimmt. Und vor allem arbeitswissenschaftliche Forschung, wie das ifaa sie betreibt, ist notwendig. Wenn man dann feststellt, dass es auf dem Weg zur Industrie 4.0 tatsächlich das eine oder andere Problem gibt, dann geht man ran und löst es, statt ein Angstbuch zu verfassen.

Bundesarbeitsministerin Nahles will mehr Flexibilität für Mitarbeiter, mehr Home-office und den Abschied von der Präsenzplicht. Wie beurteilen Sie diesen Vorstoß?

Peer Michael Dick: Ich erinnere mich noch an die ERA-Verhandlungen im Jahr 2003. Damals meinte ein Personalchef, dass man dazu kommen sollte, das Ergebnis, und nicht länger lediglich die Präsenz zu bezahlen. Damals war die Zeit noch nicht reif dafür. Ich weiß nicht, ob wir heute soweit sind – auf Arbeitgeber – wie auf Gewerkschaftsseite! (*lacht*)

Dr. Sandrock: Mehr Home-Office ist nicht für jedes Arbeitsumfeld geeignet.

Peer Michael Dick: Ich glaube nicht einmal, dass es so viele Menschen begrüßen würden, wenn man ihnen sagte: Jetzt bleib mal zuhause. Viele Menschen wünschen sich einen strukturierten Tagesablauf und eine Trennung zwischen Wohn- und Arbeitsort. Das hängt auch von der Generation ab, aus der ein Mensch kommt.

Dr. Sandrock: Unabhängig davon lässt sich eine Veränderung der Arbeitsbedingungen, die 4.0-Technologie mit sich bringt oder gar erst ermöglicht, nicht von oben verordnen. Wie kann der Weg dahin denn aussehen?

Peer Michael Dick: Wenn ich als Chef eines Unternehmens von meinen Mitarbeitern mehr Flexibilität verlange, weil die Märkte und die Technologie im 4.0-Zeitalter dies fordern, dann muss ich auch bereit sein, etwas zu geben. Ich rate dazu, in kleinen Einheiten anzufangen. Unternehmen müssen sich sicher auf die neuen Bedürfnisse der Generation Y und auch Z einstellen. Wobei ich mich frage, wie deren Einstellungen zu Geld, Haus und Familie in vielleicht 20 Jahren aussehen werden.

Dr. Sandrock: Ich glaube, dass die vielbeschworene Generation Y nicht so homogen ist, wie manche es glauben machen wollen. Viele werden nach wie vor eine strukturierte Arbeit be-

ERA

Im Jahr 2003 wurde per Tarifvertrag über das Entgelt-Rahmenabkommen (ERA-TV) ein neues System in der M+E-Industrie geschaffen, um das Entgelt von Beschäftigten zu ermitteln. Wichtiges Ziel dieses Abkommens war es, Arbeit- und Angestellten-Entgelte zu vereinheitlichen und damit eine größere Entgeltgerechtigkeit zu erreichen.

vorzugen und die Familie als ein wichtiges Standbein sehen. Darüber hinaus gibt es natürlich auch die in den Personalmagazinen gern präsentierte lässige Y-Gruppe, der all das weniger wichtig ist oder zu sein scheint. Aber existierte dieser Typus in den 70er- und 80er-Jahren nicht auch?

Die in Ditzingen ansässige TRUMPF GmbH + Co. KG hat bereits sehr weitgehende Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung. Gibt es jenseits solcher betrieblicher Regelungen auf dem Weg zu flexibleren Arbeitsformen in der Industrie 4.0 Änderungsbedarf in den Tarifverträgen?

Peer Michael Dick: Bis auf ganz wenige Ausnahmen ist das meiste an diesem System aus bereits bestehenden Tarifverträgen heraus entwickelt worden. Wir haben sicher gewissen Verbesserungsbedarf, aber wir sind nicht Lichtjahre entfernt.

Ihr Verband bietet Benchmark-Reisen nach Japan und China an. Sie haben jüngst an einer solchen Reise teilgenommen. Was haben Sie von dort mitgenommen?

Peer Michael Dick: Ich war in Japan. Mich hat die Unaufgeregtheit überrascht, mit der japanische Arbeitnehmer Tätigkeiten verrichten, bei denen unsere Gewerkschafter und Teile der Betriebsräte die Hände über dem Kopf zusammenschlagen würden.

Zum Beispiel?

Peer Michael Dick: Beeindruckt hat mich zum Beispiel die Geschwindigkeit, mit der an den Bändern gearbeitet wird und mit welchem Tempo Störungen behoben werden – sagenhaft! Ich will hier nicht dafür werben, das japanische System in Deutschland einzuführen. Aber das Beispiel zeigt doch, dass noch mehr geht, ohne dass dies den Menschen schadet. Das gilt für Unternehmen aller Größenordnungen, die wir besucht haben. Der kleinste Betrieb hatte 25 Mitarbeiter und war eigentlich ein Garagenunternehmen. Er ist jedoch bekannt dafür, Elemente des Toyota Produktionssystems konsequent anzuwenden. Es waren vier Garagen nebeneinander – eigentlich ein Handwerksbetrieb.

Beeindruckt hat mich auch die Fehlerkultur in den Betrieben. Wenn dort etwas passiert, macht die Führungskraft nicht dem Arbeitnehmer Vorwürfe, sondern sieht sich in erster Linie selbst in der Verantwortung: »Wie konnte es

sein, dass der Arbeitnehmer, für den ich verantwortlich bin, einen Fehler gemacht hat?«

Dr. Sandrock: Die von Ihnen beschriebene japanische Kultur des offenen Umgangs mit Fehlern im Prozess ist ganz sicher nachahmenswert. Denn sie bietet Chancen zur Verbesserung im Prozess.

Peer Michael Dick: Es ist richtig, eine Null-Fehler-Kultur im Prozess anzustreben. Die Beispiele, die ich in Japan kennengelernt habe, zeigen mir, dass der Weg dorthin vor allem über das Führungsverhalten führt.

Wirtschaftskraft, Patentintensität – Baden-Württemberg als Hochburg des Fahrzeug- und Maschinenbaus ist hier weit vorn im Bundesländervergleich. Doch bei der Gründungsintensität befindet sich das Land der Tüftler nur im Mittelfeld. Mit Blick auf die Zukunft brauchen wir auch innovative Start-ups. Was kann dafür getan werden?

Peer Michael Dick: Nicht nur Baden-Württemberg, sondern auch jedes andere Bundesland braucht ein eigenes Silicon Valley, wo Gründer furchtlos an die Dinge herangehen können. Teilweise etabliert sich das. Nach meiner Wahrnehmung hält auch die ausgeuferte Bürokratie junge Menschen davon ab, ein Start-up zu gründen. Das ist ein bundesweites Phänomen. Es mag in Baden-Württemberg darüber hinaus an der guten wirtschaftlichen Situation liegen, dass praktisch jeder, der auch nur irgendetwas leisten kann, in einer Anstellung unterkommt. Wer gute Ideen umsetzen will, ist in den vielen mittelständischen Unternehmen auch gut aufgehoben. Wir werden mit der neuen grün-schwarzen Landesregierung besprechen, welche Anreize sinnvoll sind.

Die AfD hat in Baden-Württemberg 15,1 Prozent erhalten. Vor dem Hintergrund des Abschneidens der Rechtspopulisten in drei deutschen Bundesländern warnt der BDI, dass Investoren abgeschreckt werden könnten. Wie stellt sich das aus Sicht von Südwestmetall dar?

Peer Michael Dick: Ich teile die grundsätzliche Einschätzung des BDI, dass ein weiteres Erstarken der AfD sich negativ auf wirtschaftliche Tätigkeit in Deutschland auswirken und Vorbehalte bei ausländischen Investoren auslösen kann, ihr Geld hierzulande anzulegen. ■

Arbeitszeitflexibilität bei der Trumpf GmbH + Co. KG

Zentrales Element des im Jahr 2011 geschlossenen »Bündnisses für Arbeit 2016« ist ein hochflexibles Arbeitszeitmodell, das den Mitarbeitern – auch außertariflich bezahlten Führungskräften – zeitlich und finanziell wesentlich mehr Freiheit gibt als je zuvor. Dauerhaft können sich die Mitarbeiter für eine Basisarbeitszeit zwischen 15 und maximal 40 Wochenstunden entscheiden. In Abstimmung mit den betrieblichen Belangen, die sie mit ihrem direkten Vorgesetzten absprechen, wählen die Mitarbeiter dann jeweils für einen Zeitraum von zwei Jahren eine Wahlarbeitszeit zwischen 15 und maximal 40 Stunden. Das Entgelt richtet sich nach dieser Wahlarbeitszeit. (Vgl. Betriebspraxis & Arbeitsforschung Nr. 221/2012)