

Kurz gefragt

Wie stellt man sich der Herausforderung Industrie 4.0?

Die Einführung der Industrie 4.0 ist eine längerfristige Herausforderung für die Unternehmen. Gefordert sind Geschäftsleitung, Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsräte in vielfacher Hinsicht mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Im Einzelnen sind es insbesondere

- die Unternehmens-/Geschäftsführungen, die sich mit neuen Geschäftsmodellen auseinandersetzen müssen,
- die Führungskräfte, die Geschäftsmodelle von der Strategie bis zum Sensor umsetzen müssen,
- die Mitarbeiter, die sich für die neuen Arbeitsaufgaben qualifizieren müssen,
- die Betriebsräte, die die technologischen und organisatorischen Veränderungen begleiten und sie auf vielfältige Art und Weise mitgestalten (können),
- die Geschäftsleitung und das Management, die die Finanzierung und die Datensicherheit gewährleisten müssen.

In vielen Veröffentlichungen, Vorträgen und Seminaren stehen die technologischen und organisatorischen Aspekte, die Qualifizierung der Arbeitnehmer und die von ihnen geforderte Flexibilität aus nachvollziehbaren Gründen im Vordergrund. Ein wichtiger Aspekt, der m. E. in der breiten Diskussion in den Unternehmen noch nicht den Stellenwert hat, der ihm gebührt, ist die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit des Arbeitgebers mit dem Betriebsrat zum Wohle des Unternehmens und der Beschäftigten. Die revolutionären Veränderungen in der Industrie 4.0 ver-



© Mimi Potte/Fotolia.com

wandeln die Arbeitswelt erheblich, auch wenn dieser Wandel in kleineren Schritten daherkommt. Auf die Betriebsräte warten neue Herausforderungen, denn sie tragen eine große Verantwortung für die Gestaltung der Arbeitswelt von morgen. Sie haben z. B. bei den Themen betriebliche Gestaltung der Arbeitszeit, Betriebs- und Maschinendatenerfassung sowie der Auswertung der Daten, Datenschutz und der Messung der individuellen Mitarbeiterleistung ein Mitbestimmungsrecht.

Die Erfahrung im Einzelhandel unter dem Schlagwort „Future Store“ seit 2003, wir würden heute wahrscheinlich vom „Einzelhandel 4.0“ sprechen, als die METRO AG in ihrem damaligen Extra-Markt den Einzelhandel der Zukunft erprobte, zeigt, wie wichtig die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Betriebsrat bei so innovativen Themen von Anfang an ist. Die Betriebsräte – und auch Vertreter der Gewerkschaft ver.di – wurden rechtzeitig in die Überlegungen und Planungen des Vorstands einbezogen. Mit ihnen hat man das Ziel des „Future Store“ diskutiert, mit dem die Technologie in Logistik und Markt, die Auswirkungen auf das Kundenverhalten und die Akzeptanz des „Future Stores“ durch

die Kunden selbst getestet werden sollten. Darüber hinaus galt es, die Auswirkungen auf die Steuerung der Kunden und das Sortiment, die Qualifikation und Anzahl der Beschäftigten zu analysieren und zu bewerten. Die Chancen und Risiken des „Future Store“ wurden bereits in der Planungsphase aufgezeigt, die Frage gestellt „Was passiert, wenn nichts passiert?“, und gemeinsam zukunftsweisende Regelungen sowie Betriebsvereinbarungen erarbeitet, die bei Bedarf weiterentwickelt wurden. Vorstand und Betriebsrat gingen den Weg zum „Future Store“ von Anfang an gemeinsam und konstruktiv.

Damit sich die Einführung der Industrie 4.0 nicht auf die Fokussierung von Technik, Organisation, Ergonomie, die Mensch-Maschine-Kollaboration sowie die Flexibilität der Arbeitnehmer beschränkt und dann bei der Gestaltung der mitbestimmungspflichtigen Themen beim Management ein „böses Erwachen“ einsetzt, weil wegen nachzuholender komplexer Informations- und Diskussionsprozesse eine Entschleunigung oder gar Blockade der Einführungsprozesse einsetzt, ist es wichtig, die Betriebsräte bereits in der Planungs- und Gestaltungsphase mit einzubeziehen und auch an der Lösung der anstehenden Herausforderungen zu beteiligen. Umgekehrt ist es auch wichtig, dass die Arbeitnehmervertreter – ggf. mit Unterstützung ihrer Gewerkschaft – sich mit dem Thema Industrie 4.0 aktiv auseinandersetzen und bereit sind, konstruktiv mit dem Management zusammenzuarbeiten. Der Volksmund sagt: „Nur gemeinsame Probleme führen zu gemeinsamen Lösungen“.

Die Erfahrung zeigt, dass sich die Betriebsräte – ebenso wie das Management und die Mitarbeiter – in diesen gemeinsamen Prozessen qualifizieren und damit auch in der Lage sind, anstehende Entscheidungen sachlich fundiert zu fällen sowie gegenüber den Beschäftigten – die die Wähler des Betriebsrats sind – zu vertreten.

*Eckhard Eyer, Unternehmensberater,
Perspektive Eyer Consulting, Ockenfels*

INFO – IM FUTURE STORE MACHEN „INTELLIGENTE“ HELFER DAS EINKAUFEN EINFACHER.

Der Supermarkt der Zukunft ist geschwätzig. Die Regale melden, wenn etwas fehlt, die Obstwaage unterscheidet Äpfel von Birnen und der Einkaufswagen begrüßt den Stammkunden mit Namen. Er zählt mit, wie viel die ausgesuchten Produkte im Wagen kosten und meldet an der Kasse, was man bezahlen muss. Dies kann der Kunde selbst mit der Geldkarte vornehmen. Wenn man seine Einkaufsliste an den Laden per E-Mail schickt, passt der Wagen sogar auf, dass nichts vergessen wird.

Die Düsseldorfener METRO Group will die Einkaufswelt revolutionieren: Testlabor ist der einzigartige „Future Store“ in Rheinberg am Niederrhein. Hier ist alles vernetzt: Wagen, Regale und sogar die Waren. Im Preisschild steckt ein hauchdünner Smart Chip (RFID). Der funkt ständig seinen Standort an den Zentralrechner. Perfekt, um im Lager schneller gefunden und von Dieben nicht gestohlen zu werden. Und da der Chip alle Produktinfos speichert, kann jede Weinflasche dem Kunden per projiziertem Display verraten, ob der Wein zu Fisch oder Fleisch passt. Aufgrund des Kaufverhaltens können Kundenprofile erstellt, Sonderangebote gezielt zugesandt und Zusatzumsatz generiert werden. Kunden können auch von ihrem Einkaufswagen darauf aufmerksam gemacht werden, dass sie z. B. an einem Freitagmorgen noch keinen Fisch gekauft haben, was sie doch sonst immer freitags tun.