

Wie Mitarbeiter mitgenommen werden müssen

Mit der digitalen Transformation verändern sich die Arbeitsprozesse. Industrie 4.0 erfordert eine Flexibilität, auf die das Arbeitsrecht noch nicht eingestellt ist. Weil Standardtätigkeiten von intelligenten Systemen übernommen werden, werden alte Berufsbilder verschwinden und neue entstehen. Unternehmen sind gefordert, die Kreativität und Emotionalität ihrer Beschäftigten gewinnbringend in die Wertschöpfung einzubringen.



Die Ebbecke Verfahrenstechnik AG mit Hauptsitz im hessischen Bruchköbel ist führender Anbieter in der Verarbeitung von Schüttgütern. Das Unternehmen produziert in über 350 hochmodernen Anlagen Spezialpulver und Granulate

Beschäftigten stellt zum Beispiel Gesichtspuder oder Aromagranulate für Sportgetränke her oder pulverisiert Kunststoffe, aus denen später Folien für Cockpits von Autos entstehen.

„Arbeit wird zu einem sich oft verändernden Feld von Aufgaben werden.“

als Lohnfertiger für Konzerne aus der Chemie-, Lebensmittel- oder auch der Kosmetikindustrie. Der Technologie-Dienstleister mit rund 130

„Mit den kontinuierlich gestiegenen Kundenanforderungen aus technischer und qualitätssichernder Sicht erhöhen sich stetig die Anforderungen an die Mitarbeiter unseres Hauses“, sagt Vorstand Axel Ebbecke. „Wir reagieren darauf mit einer erhöhten Übertragung von Verantwortlichkeiten nicht nur an die Operatoren, sondern auch in den Verwaltungsbereichen.“ Flexibilität und ständige Bereitschaft, sich in neue Bereiche einzuarbeiten, prägten das Anforderungsprofil der Mitarbeiter. „Weil wir momentan insbesondere im Bereich der Maschinenbediener Arbeitsplätze mit geeigneten Bewerbern nicht in gefordertem

Umfang besetzen können, stellen wir verstärkt Ausbildungsplätze bereit.“

Arbeits- und Ruhezeiten: „Reliquien der klassischen Industrie“

Mit fortschreitender Digitalisierung und Automatisierung ändert sich über die vierte industrielle Revolution – kurz: Industrie 4.0 – auch die Arbeitswelt. Bei der Arbeit 4.0 geht es nicht nur um zunehmend spezialisierte Tätigkeiten in den neuen Produktionsumgebungen, sondern auch um die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und –orten. „Die aktuelle Auslegung des Arbeitsrechts bringt oftmals immer noch die Arbeit mit der Anwesenheitszeit an einer Arbeitsstätte in Verbindung, was so natürlich für viele Berufsbilder immer weniger gelten wird“, sagt Nico Lüdemann, geschäftsführender Gesellschafter des IT-Beratungsunternehmens bluecue consulting GmbH & Co KG in Bielefeld. Gleiches gelte für die maximalen werktäglichen Arbeitszeiten und die aktuell festgeschriebenen Ruhezeiten. „Hierbei handelt es sich um Reliquien der klassischen Industrie, die auf moderne Arbeitssituationen im Home-Office mit global, über mehrere Zeitzonen hinweg arbeitenden Teammitglieder nur schwerlich anwendbar sind.“

Lüdemann glaubt, dass die Politik gut beraten wäre, genau an diesen Stellen Nachbesserungen des Arbeitsrechtes in die Wege zu leiten. Eine grundsätzliche Überarbeitung des Arbeitsrechts sei dafür gar nicht notwendig. „Aber der Wechsel von der starren acht- oder zehn-Stunden-Regelung hin zu einer maximalen Wochenarbeitszeit zum Beispiel würde eine deutliche Vereinfachung sowohl für die Unternehmen wie auch für die betroffenen Mitarbeiter mit sich bringen und bereits heute gelebte Grauzonen wieder in einen rechtlich ordentlichen Zustand bringen.“ Natürlich müsse dabei die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben für die Mitarbeiter in einem vernünftigen Rahmen verlaufen.

Risikobegrenzung durch Fokussierung auf eigene Stärken

Die Ebbecke Verfahrenstechnik AG setzt zwar weiterhin auf die 40-Stunden-Woche, weil im Schichtbetrieb gearbeitet wird. „Allerdings“, sagt Vorstand Axel Ebbecke, „wird für jeden Mitarbeiter ein Arbeitszeitkonto zur Flexibilisierung geführt – hinzukommen Bonusregelungen für Feiertags- und Wochenendarbeit.“ Gern würde er verstärkt auf freiberufliche oder selbstständige Mitarbeiter zugreifen: „Dem steht aber die derzeitige Arbeitsgesetzgebung entgegen, die grundsätzlich liberalisiert werden sollte.“ Das geltende Arbeitsrecht passe überhaupt nicht mehr zu den heutigen Realitäten.

Ebbecke lässt durchaus auch Mitarbeiter im Home Office arbeiten, „das betrifft zumeist Stellen im Vertrieb und in der Projektbearbeitung“. Die Produktionen aber könnten momentan nur bedingt örtlich von der Firma getrennt werden. Denkbar sei hier aber die Auslagerung bestimmter Tätigkeiten an flexible Produktionsdienstleister. Ein am Markt aktiver Unternehmer sehe eher die Chancen als die Risiken in diesem Transformationsprozess. „Aber dies bedingt eine kontinuierliche Hinterfragung der eigenen Marktstellung und Anpassung an die jeweilige Situation im Markt. Die Fokussierung auf die eigenen Stärken, aktive Marktbeobachtung und Entwicklung innovativer Produkte ist die beste Lösung, möglichen Risiken entgegenzutreten.“

„Die derzeitige Arbeitsgesetzgebung sollte grundsätzlich liberalisiert werden.“

Axel Ebbecke

Dass Arbeit 4.0 auch eine Bedrohung für die menschliche Arbeitskraft sein könnte, denkt Nico Lüdemann von bluecue consulting nicht. Arbeit werde zu einem sich oft verändernden Feld von Aufgaben werden, die erfüllt werden müssen – vielleicht in Form eines Angestellten in einem Unternehmen, vielleicht in Form eines unabhängigen Experten, der projektbezogen für unterschiedliche Auftraggeber arbeitet. „Es wird aber in jedem Fall davon geprägt sein, dass eine sehr hohe Flexibilität und Individualität der Lösungsfindung gefordert werden wird, denn wiederkehrende Standardtätigkeiten werden von Maschinen übernommen werden“, so Lüdemann. „Wir werden neue Berufsbilder sehen und bisher bekannte werden verschwinden.“

Lüdemann glaubt, dass die Verbindung von Mensch und Maschine den wesentlichen Megatrend der kommenden Jahre darstellt. „Wenn immer mehr wiederkehrende Standardtätigkeiten von intelligenten Systemen übernommen werden, muss sich der Mensch wieder stärker auf seine menschlichen Kernkompetenzen besinnen: Emotionalität, kritisches Denken und Kreativität werden eine zentrale Rolle spielen.“ Für die Unternehmen werde es hierbei immer stärker darum gehen, geeignete Führungs- und Innovationstechniken zu entwickeln, die diese Fähigkeiten nutzbar machen und gewinnbringend in die Wertschöpfung einbringen. ■



Almut Friederike Kaspar
Journalistin