

---

# **Digitalisierung & Arbeit: Was soll denn der Betriebsrat noch alles können?**

**Dr. Martin Kuhlmann**

Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI)  
an der Georg-August-Universität Göttingen

Nürnberg, 16. Okt. 2017

## Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) e.V. an der Georg-August-Universität Göttingen



- An-Institut der Universität Göttingen
- anwendungsorientierte Grundlagenforschung  
insb. in den Bereichen: Arbeit, Qualifizierung/Bildung, Arbeitsmarkt
- ca. 1/4 Grundfinanzierung durch das Land Niedersachsen; ca. 3/4 Drittmittel
- Dr. Martin Kuhlmann, Arbeitssoziologe  
Sprecher der Forschungsperspektive:  
„Arbeit – Organisation – Subjekt “ am SOFI
- Senior Researcher, Lehrbeauftragter



# Forschungshintergrund

## ➤ **unternehmensfinanzierte Begleitforschungs- und Evaluationsprojekte** zu verschiedenen arbeitspolitischen Themen wie:

- Einführung/Wirkung von Gruppenarbeit
- Reorganisation der betrieblichen Führung (Meister)
- Erfolgsfaktoren von KVP
- Ganzheitliche Produktionssysteme
- Wirkungen neuer Steuerungsformen (Entgelt & Leistung)

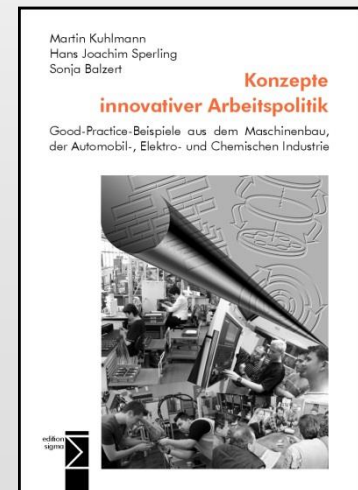
beauftragende Unternehmen:

u.a. Bayer, Daimler, Hella, Volkswagen, Sartorius, MAN, SKF, voestalpine

## ➤ **öffentlich geförderte, anwendungsnahe Grundlagenforschungsprojekte** zu Themen wie:

- Good-Practice-Konzepte innovativer Arbeitspolitik
- alter(n)sgerechte Arbeitspolitik
- Umsetzung ERA (Entgeltrahmenabkommen Metall/Elektro)
- Montagearbeit 4.0?

involvierte Unternehmen: u.a. Aesculap, ABB, Audi, BASF, Bayer, BMW, Boehringer, Daimler, Heidelberger Druck, Hella, MAN, Sartorius, Scania, SauerDanfoss, Schering, Sennheiser, Siemens, Trumpf, VW, ZF, Zollern



---

# Gliederung

1. Digitalisierung / Industrie 4.0: Worum geht es?
2. Digitalisierung als arbeitspolitische Herausforderung:  
Was bedeutet Digitalisierung für die Arbeitswelt?
3. Digitalisierung & Arbeit:  
Problemlagen und Herausforderungen
4. Betriebliche Interessenvertretung 4.0?
5. Fazit

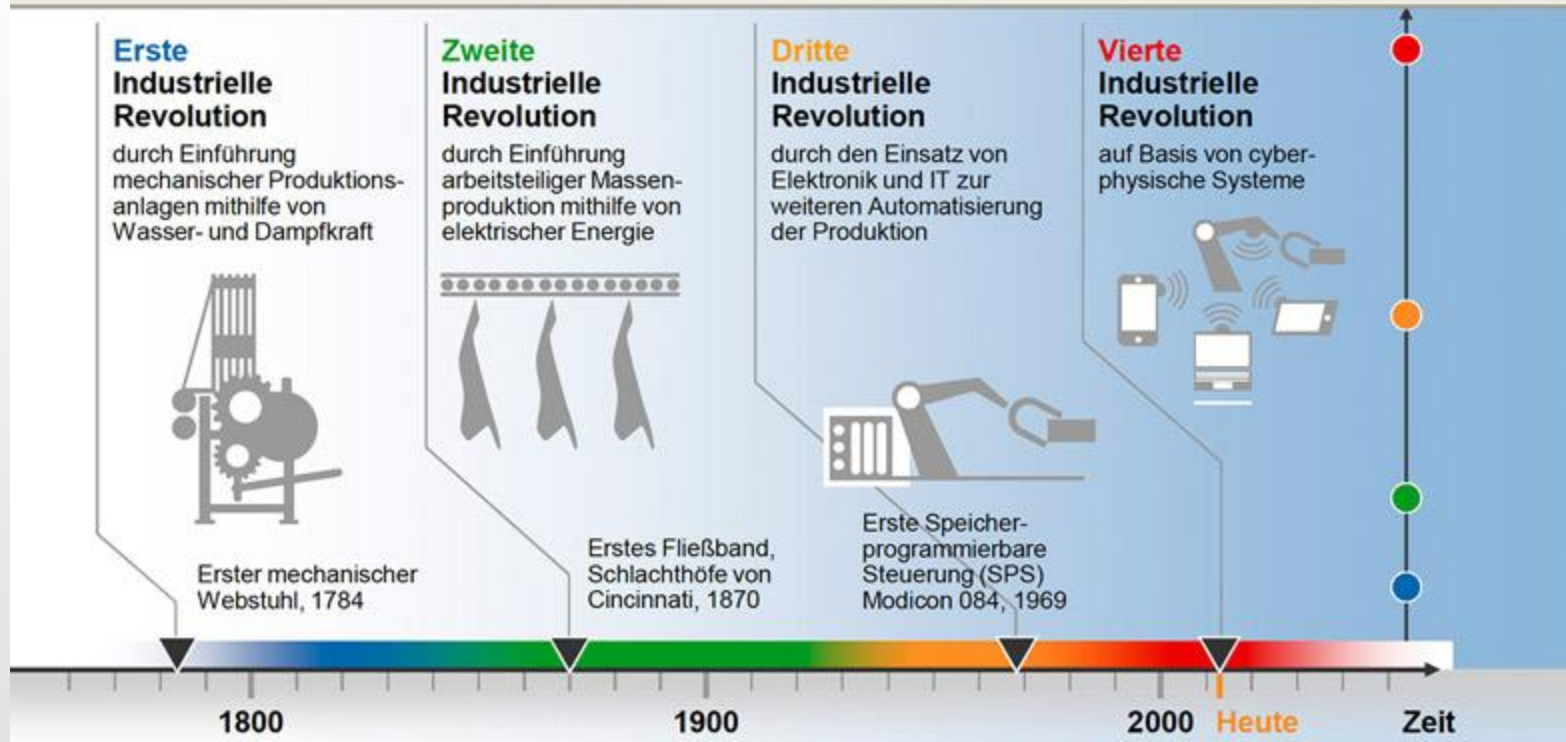
---

# Gliederung

- 1. Digitalisierung / Industrie 4.0: Worum geht es?**
2. Digitalisierung als arbeitspolitische Herausforderung:  
Was bedeutet Digitalisierung für die Arbeitswelt?
3. Digitalisierung & Arbeit:  
Problemlagen und Herausforderungen
4. Betriebliche Interessenvertretung 4.0?
5. Fazit

# Industrie 4.0

## Die Evolution zu Industrie 4.0 in der Produktion



Quelle: DFKI (2011) / frei verwendbar © Siemens AG

---

# Digitalisierung: Worum geht es?

Beim Thema Digitalisierung (Industrie 4.0, Arbeit 4.0) ist es wichtig, versch. Aspekte unterscheiden:

- (1) **Vernetzung** von **Maschinen** – **Menschen** – **Produkten** – **Dingen** führt zu eingebetteten Cyber-Physical (Production) Systems
- (2) Ein **Schub neuer Technologien** hält Einzug in die Arbeitswelt: Ass.systeme, RFID, Augmented Reality, Leichtbauroboter, Datenbrillen, ...
- (3) Forcierte **Automatisierung** manueller und kognitiver Tätigkeiten: erweiterte Algorithmisierung, flexible Kleinserien, künstl. Intelligenz, ...
- (4) Digitalisierung ermöglicht **neue Geschäftsmodelle**: Predictive Analytics, After Sales, IT-basierte DL und v.a. Plattformen sowie Crowd-Prinzip (*kollaborativ*: Wikipedia; *digitale Märkte*: Airbnb; *Online-Outsourcing* [crowdworking]: clickworker; *und*: Uber)

# 4.0 in der Montage

## Industrie 4.0

### Anwendungsbeispiele für die Montage



Quelle: FhG IAO 2014



---

# Gliederung

1. Digitalisierung / Industrie 4.0: Worum geht es?
- 2. Digitalisierung als arbeitspolitische Herausforderung:  
Was bedeutet Digitalisierung für die Arbeitswelt?**
3. Digitalisierung & Arbeit:  
Problemlagen und Herausforderungen
4. Betriebliche Interessenvertretung 4.0?
5. Fazit

---

# einige arbeitssoziologische Befunde (1)

- (1) Bisläng – z.B. CIM – haben **organisatorische und soziale Veränderungen** für den **Wandel von Arbeit** eine deutlich größere Rolle gespielt als technische. (z.B. Lean Production, Arbeitsmarktgesetzgebung, demografischer Wandel)
- (2) Bei Praktikern herrscht erhebliche **Skepsis gegenüber** dem **Hype** rund um den Begriff „Industrie 4.0“, ...  
... einzelne Technologien aber **bereits in Anwendung** und/oder geplant.
- (3) Arbeitspolitik (Gestaltung von Arbeit und Organisation) ist ein wichtiges Thema:  
insb. → **Prozessoptimierung**  
→ **betriebliche Führung**  
→ **Flexibilisierung**  
→ **demografischer Wandel / Fachkräfteversorgung / Qualifizierung**
- (4) gerade **KMU** sehen **mittlere Qualifikationsebene** (Facharbeiter/-innen, Techniker/-innen, Meister/-innen) als **Wettbewerbsvorteil**:  
**fachliches Know-how, Verantwortung, Engagement, duale Ausbildung**

---

## einige arbeitssoziologische Befunde (2)

- (5) Digitalisierung entfaltet Wirkungen im **Zusammenspiel** mit organisatorischen und arbeitsbezogenen Veränderungen (technische & soziale Innovationen).
- (6) arbeitspolitisch eher **evolutionäre** (statt disruptive) **Entwicklung**
- (7) Verlässliche **Prognosen** von **Arbeitswirkungen** bisher **kaum möglich**, aber ...
- (8) ... Entwicklungen wohl eher **bereichsspezifisch**: Tätigkeitsfelder, Techniklinien.
- (9) ... einige **Problemlagen** bzw. **Herausforderungen** lassen sich identifizieren.

---

# Gliederung

1. Digitalisierung / Industrie 4.0: Worum geht es?
2. Digitalisierung als arbeitspolitische Herausforderung:  
Was bedeutet Digitalisierung für die Arbeitswelt?
- 3. Digitalisierung & Arbeit:  
Problemlagen und Herausforderungen**
4. Betriebliche Interessenvertretung 4.0?
5. Fazit

---

# Problemlagen und Herausforderungen

- (1) **Aufgabenzuschnitte** und **Rolle** der **Menschen** und der **Arbeit**
- (2) **Mitgestaltungsmöglichkeiten** bei der **Entwicklung** und betrieblichen **Umsetzung der Systeme**
- (3) **Umgang** mit der erhöhten **Transparenz** der Systeme
- (4) **Umgang** mit den erweiterten **Flexibilisierungsmöglichkeiten**
- (5) **Gestaltungsbedarf** im Kontext neuer **Geschäftsmodelle**

---

## Arbeit 4.0: Herausforderungen

- (1) **Aufgabenzuschnitte** und **Rolle** der **Menschen** und der **Arbeit**
    - Zunahme, Abnahme und/oder Formwandel von Qualifikationen?
    - Gestaltungsfreiräume, Flexibilität oder mehr Vorgaben/Formalisierung?
    - Umgang mit räumlich, zeitlich und organisatorisch erweiterten **Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten**
  - (2) **Mitgestaltungsmöglichkeiten** bei **Systementwicklung/-umsetzung**
    - mehr Mitsprachemöglichkeiten oder größere Hürden?
    - Bedienerfreundlichkeit** (Usability) – **Akzeptanz** – **Performanz**
  - (3) Umgang mit der erhöhten **Transparenz** der Systeme
    - Wer nutzt sie? Wofür wird sie genutzt?
  - (4) Umgang mit den **Flexibilisierungsmöglichkeiten**
    - Wie lassen sich betriebl. Anforderungen und Situationen/Wünsche der Beschäftigten (Work-Life-Balance) verbinden?
  - (5) Gestaltungsbedarf im Kontext neuer **Geschäftsmodelle** und **Arbeitsformen** (Crowdsourcing, mobiles Arbeiten, interorganisationale Projektarbeit)
-

## Fazit Beschäftigungswirkungen

- Automatisierungswahrscheinlichkeit nicht gleich Arbeitsplatzverlust – Vorsicht vor technizistischen Prognosen.
- Technische Automatisierungspotenziale werden von Unternehmen nicht notwendiger Weise gleich oder überhaupt genutzt bzw. umgesetzt (wirtschaftliche u.a. Gründe).
- Es entstehen auch neue Arbeitsplätze. Die Gesamtbilanz hängt sogar wesentlich vom Entstehen neuer Beschäftigungsfelder ab. Und von Qualifizierung in Richtung zukunftssträchtiger Tätigkeiten.
- Neue Technologien verändern Arbeitsplätze, ohne sie zu vernichten.
- Tätigkeitsspektrum verschiebt sich voraussichtlich weiter in Richtung: interaktive, koordinierende, problemlösende, innovierende Aufgaben.

umso wichtiger:

Erkenntnisse / Gestaltungshinweise zu **qualitativen Veränderungen?**

---

# Fazit Herausforderungen Qualifizierung

- mehr als nur IT-Kenntnisse und lebenslanges Lernen
- 1. **lernförderliche Arbeitsgestaltung** (und Arbeitsbedingungen!)
- 2. **lernförderliches Arbeits- und Betriebsklima** („Unternehmenskultur“)
  - Führung, Koordination/Steuerung, erprobend & fehlerfreundlich
- 3. **erweiterte/neue Lernkultur** (betrieblich und gesellschaftlich)
- 4. sachlich, sozial und zeitlich **erweiterter Kompetenzaufbau**
  - (immer neue) neue Technologien und Wissensbestände
  - IT-Knowhow wird zunehmend (noch) wichtiger
  - weiterhin: beruflich strukturiertes Wissen und berufliches Erfahrungswissen
- 5. **Qualifizierung: kein radikaler Bruch** mit bisherigen Anforderungen, aber
  - **Rücknahme selektiver Mechanismen** wird noch wichtiger
  - **Trennung Personal-, Organisations- und Prozessentwicklung** wird **zunehmend weniger sinnvoll**



---

## (1) **Aufgabenzuschnitte/Rolle** der **Menschen** und der **Arbeit**

- Zunahme, Abnahme und/oder Formwandel von **Qualifikationen**?
- differierende **arbeitsorganisatorische Szenarien**:  
Technisierung, Polarisierung, „Schwarmorganisation“/qualifizierte Teams
- **Gestaltungsfreiräume**, Flexibilitätsgewinne oder mehr Vorgaben?  
Achtung: Formalisierungs-/Standardisierungslogik von IT-Systemen  
dagegen: prozessnahe Produktionsintelligenz/berufl. Erfahrungswissen
- Umgang mit räumlich, zeitlich und organisatorisch erweiterten  
**Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten**  
Anreicherung oder Verarmung durch neue Technologien?  
ausreichende Zeitspielräume? unterstützende Organisationsformen?
- Umgang mit **Paradoxien der Automatisierung**:  
**Erfahrung** und **Handlungsfähigkeit** wichtiger aber zugleich schwieriger

# Arbeit 4.0: Anforderungen bei Aufgabenzuschnitten & Rollen

(1) **Verbindung von Prozess-, Personal- und Organisationsentwicklung mit Fokus auf zukunftsorientierten Tätigkeiten:**  
**interaktive, kreativ-gestaltende, situativ-kontextbezogene, koordinierende, auf (beruflicher) Erfahrungen basierende Aufgaben**

➤ **Zunahme, Abnahme und/oder Fortwandel von Qualifikationsanforderungen:**

➤ **differierende arbeitsorganisatorische Szenarien:**  
**teamförmige, weniger stark hierarchisierte Arbeitsstrukturen mit erweiterten Aufgabenzuschnitten und Selbstorganisationsmöglichkeiten**

➤ **Gestaltungsfreiräume, Flexibilitätsgewinne oder mehr Vorgaben?**  
Achtung: Formalisierungs-/Standardisierungslogik von IT-Systemen

➤ **ausreichende Handlungsspielräume und Freiräume im Umgang mit IT-Systemen und digitalisierten Abläufen (Workflows)**

➤ **Umgang mit räumlich, zeitlich und organisatorisch erweiterten Kompetenzen- und Interaktionsmöglichkeiten:**  
**flexible Verschränkung von analogen (Sich-Treffen) und digitalen (technikbasierten) Kommunikations- und Interaktionsprozessen**

➤ **Umgang mit räumlich, zeitlich und organisatorisch erweiterten Kompetenzen- und Interaktionsmöglichkeiten:**  
**Verbindungen von (beruflichen) Erfahrungen und Erfahrungswissen mit immer neuen Technik- und Prozesskompetenzen schaffen**

---

## (2) **Mitgestaltungsmöglichkeiten** bei der **Entwicklung** und betrieblichen **Umsetzung der Systeme**

- Wie werden Systeme gestaltet: zentral/dezentral, top-down/bottom-up?
- mehr Mitsprachemöglichkeiten oder größere Hürden?
  - zunehmende Komplexität der Systeme
  - Bedeutung externer / prozessferner Akteure
  - Beteiligung der Betreiber Bestandteil der Projektplanung?
  - Rolle der betrieblichen Führung
- drei Dimensionen der Beteiligung:
  - (1) **Bedienerfreundlichkeit** (Usability, Ergonomie)
  - (2) **Akzeptanz** – Werden die Systeme genutzt?
  - (3) **Performanz** – Sind die Systeme funktional mit Blick auf Tätigkeiten?  
Erhöhen sie die Leistungsfähigkeit (Performanz) in den Einsatzfelder?

# Arbeit 4.0: Anforderungen bei Systemgestaltung/-realisierung

## (2) **Mitgestaltungsmöglichkeiten** bei der **Entwicklung** und betrieblichen **Umsetzung der Systeme**

**frühzeitige und aktive Einbindung der Arbeitsebene und betrieblichen Führung in die Auswahl, Ausgestaltung und Umsetzung neuer Systeme** -up?

➤ mehr Mitsprachemöglichkeiten oder größere Hürden?  
→ zunehmende Komplexität der Systeme

**Verbesserung von bereichs-, funktions- und hierarchieübergreifenden Kooperations- und Koordinationsformen**

➤ **Fokus nicht nur auf Bedienerfreundlichkeit und Akzeptanz, sondern v.a. auf den Gesichtspunkt: Verbesserung der Leistungserstellungsprozesse, d.h. der Wirksamkeit der Arbeit und der Prozesse/Abläufe**

(3) **Performanz** – Sind die Systeme funktional mit Blick auf Tätigkeiten?  
Erhöhen sie die Leistungsfähigkeit (Performanz) der Einsatzfelder?

- 
- (3) **Umgang mit** der erhöhten **Transparenz** der Systeme  
(erhöhte Prozesstransparenz und hierdurch mögliche Optimierungen  
sind Kernbestandteile von Digitalisierung / Industrie 4.0)
- **Prozesstransparenz** und **Beschäftigtendatenschutz** vereinbar?
    - verbreitete Befürchtung der Beschäftigten – zugleich „Sorglosigkeit“
    - Erfahrungen mit Betriebsdatenerfassung (BDE)
    - Good-Practice-Bsp.: Transparenz / Zugriff für **Betreiber**
    - betrieblicher **Diskussions-** und **Regelungsbedarf**
  - **Wer** nutzt sie? **Wofür** wird sie genutzt?  
(„Menschen nutzen Systeme“ **ODER** „Systeme lenken Menschen“?)
  - **Konflikte** zwischen **Fachbereichen** / **Hierarchieebenen**?
    - bereichsübergreifende Abstimmungen vorantreiben (organisatorisch)
    - betrieblicher **Diskussions-** und **Abstimmungsbedarf**

# Arbeit 4.0: Anforderungen beim Umgang mit Transparenz

- (3) **Umgang mit** der erhöhten **Transparenz** der Systeme  
(erhöhte Prozesstransparenz und hierdurch mögliche Optimierungen sind Kernbestandteile von Digitalisierung / Industrie 4.0)

➤ **Klärungen herbeiführen (Diskussions- und Regelungsbedarf)  
über Ziele von Transparenz:**

➔ **Welche Daten, von Wem für Was genutzt werden?**

- ➔ Erfahrungen mit Betriebsdatenerfassung (BDE)  
➔ Good-Practice-Bsp.: Transparenz / Zugriff für **Betreiber**  
➔ betrieblicher **Diskussions-** und **Regelungsbedarf**

➤ **Bereitstellung und Nutzung von Daten sollte auf der Arbeitsebene  
bzw. so prozessnah wie möglich erfolgen.**

➤ **Konflikte** zwischen **Fachbereichen / Hierarchieebenen?**

- ➔ bereichsübergreifende Abstimmungen vorantreiben (organisatorisch)  
➔ betrieblicher **Diskussions-** und **Abstimmungsbedarf**

---

(4) **Umgang mit** erweiterten **Flexibilisierungsmöglichkeiten**?

→ mehr Entgrenzung und/oder verbesserte Work-Life-Balance?

→ Recht auf Nichterreichbarkeit? Homeoffice? Arbeitszeiterfassung?

These / Perspektive:

Unternehmenskultur, Arbeits-/Teamklima werden (noch) wichtiger

(5) Gestaltungsbedarf im Kontext neuer **Geschäftsmodelle**  
und **Arbeitsformen**

– insb. angesichts Informalisierung bislang formell/rechtlich  
regulierter Erwerbsarbeit und/oder Produkte

(Crowdsourcing, mobiles und verteiltes Arbeiten, Plattformökonomie)

→ **Arbeits-/Produktstandards** und **-qualität**

→ **Qualifikationsprofile**, Aus- und Weiterbildung („Berufe“?)

→ **soziale Sicherung**(ssysteme)

→ **Interessenvertretung**

---

# Gliederung

1. Digitalisierung / Industrie 4.0: Worum geht es?
2. Digitalisierung als arbeitspolitische Herausforderung:  
Was bedeutet Digitalisierung für die Arbeitswelt?
3. Digitalisierung & Arbeit:  
Problemlagen und Herausforderungen
- 4. Betriebliche Interessenvertretung 4.0?**
5. Fazit



# Betriebliche Interessenvertretung 4.0?

# Akteure/Rollen im Transformationsprozess

---

- **Geschäftsführung / Bereichsleitungen:**
  - **Analyse** und **Grundsatzentscheidungen**
  - **Einbettung** in Geschäftsmodelle und Unternehmensstrategie
  - **Bereitstellung** von Ressourcen
  - „Management**attention**“ im Transformationsprozess
- **(Digitalisierungs-)Experten:**
  - Feldbeobachtung (**Link** zu externen Experten)
  - **Vernetzung** und Abstimmung betrieblicher Akteure
  - **Mitarbeit** bei **Technik**auswahl, -entwicklung und Umsetzung
  - Follow-up, **Evaluation** („lessons learned“)
- **Betriebliche Führung:**
  - Aktive Rolle in **Planungs-** und **Umsetzungsprozessen**
  - **Klären**: Bedienerfreundlichkeit – Akzeptanz – Performanz
  - **Einbindung** Arbeits-/Prozessebene **ermöglichen** (Erfahrungen, Know-how)
- **Betriebliche Interessenvertretung:**
  - Aktive Rolle im Transformationsprozess (**Boxing & Dancing**)
  - Arbeitsweise: **Projektarbeit** und **Beteiligung** gewinnen an Bedeutung
  - **Konfliktpartnerschaft** als Innovationsmotor

# Akteure/Rollen im Transformationsprozess

---

- **Geschäftsführung / Bereichsleitungen:**
  - **Analyse** und Grundsatzentscheidungen
  - **Einbettung** in Geschäftsmodelle und Unternehmensstrategie
  - **Bereitstellung** von Ressourcen
  - „Management**attention**“ im Transformationsprozess
- **(Digitalisierungs-)Experten:**
  - Feldbeobachtung (**Link** zu externen Experten)
  - **Vernetzung** und Abstimmung betrieblicher Akteure
  - **Mitarbeit** bei **Technik**auswahl, -entwicklung und Umsetzung
  - Follow-up, **Evaluation** („lessons learned“)
- **Betriebliche Führung:**
  - Aktive Rolle in **Planungs-** und **Umsetzungsprozessen**
  - **Klären:** Bedienerfreundlichkeit – Akzeptanz – Performanz
  - **Einbindung** Arbeits-/Prozessebene **ermöglichen** (Erfahrungen, Know-how)
- **Betriebliche Interessenvertretung:**
  - Aktive Rolle im Transformationsprozess (**Boxing & Dancing**)
  - Arbeitsweise: **Projektarbeit** und **Beteiligung** gewinnen an Bedeutung
  - **Konfliktpartnerschaft** als Innovationsmotor

---

# Interessenvertretung im Transformationsprozess

Alte Fragen erneut gestellt:

**Anforderungen** an die **betriebliche Interessenvertretung**:

- im Bereich der **Kompetenzen** (Wissen, Können)
- bei den **Arbeitsformen** (Verknüpfung von Gremien- und Projektarbeit)
- in der Zusammenarbeit mit und dem Rollenverständnis gegenüber dem Management (**Boxing u n d Dancing**)
- in der **Zusammenarbeit** mit der **Belegschaft**: mehr direkte Beteiligung, Mitwirkungsmöglichkeiten, auch: neue Kommunikationsformen
- aktive, transparente **Informationspolitik**: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Interessenvertretung und Geschäftsführung/Management aufzeigen
- wichtig hierbei:  
**strukturelle Möglichkeiten** der betrieblichen Interessenvertretung nutzen:  
Betriebsräte können/sollten **funktions- und hierarchieübergreifend** agieren

---

# Interessenvertretung 4.0?

Ziel: **proaktives Handeln** Gewerkschaften & betriebliche Interessenvertretung

d.h. erneut bzw. nach wie vor:

- **gewerkschaftliche Aktivitäten** auf der Ebene staatlicher **Förderinitiativen**, **Verbände** und **Plattformen** entfalten
- Klären: **Arbeitsweise** / **Rollenverständnis** der betriebl. Interessenvertretung
  - **Boxing & Dancing** (Kooperation & Konflikt)
  - Konfliktpartnerschaft als Innovationsmotor
- **betrieblich** und **gewerkschaftlich**: Diskussion über **neue Beteiligungsformen**
- **Verknüpfung** überbetrieblicher mit betriebl. Ebenen / Aktivitäten / Initiativen
- weiterhin zu klären: **Chancen** und **Grenzen qualitativer Tarifpolitik** (Qualifizierung, Mitsprache, Datenschutz, Leistungsbedingungen)

---

# Gliederung

1. Digitalisierung / Industrie 4.0: Worum geht es?
2. Digitalisierung als arbeitspolitische Herausforderung:  
Was bedeutet Digitalisierung für die Arbeitswelt?
3. Digitalisierung & Arbeit:  
Problemlagen und Herausforderungen
4. Betriebliche Interessenvertretung 4.0?

## 5. Fazit

---

# Fazit

1. Arbeit wird **sich qualitativ verändern ...**  
... und der **arbeitspolitische Gestaltungsbedarf** wird zunehmen.
2. besonders **wahrscheinliche Trends** *angesichts* Digitalisierung:
  - **Arbeitsabläufe** werden (noch) stärker **automatisiert**
  - **Vernetzung** und **Komplexität** von Prozessen **steigen**
  - **Arbeitsabläufe** werden **transparenter** und **flexibler**
  - **Gestaltungsmöglichkeiten** bleiben **groß** (z.T. sogar **größer**)
3. sinnvoll: sachlich, sozial und zeitlich **erweiterter Kompetenzaufbau**
  - (immer neue) neue Technologien und Wissensbestände; auch IT
  - beruflich strukturiertes Wissen und berufliches Erfahrungswissen
  - lernförderliche Arbeitsformen/–bedingungen werden (noch) wichtiger
4. betriebliche Interessenvertretung: **Jetzt erst recht!**
  - Verzahnung von **Personal-, Organisations- und Prozessentwicklung**
  - Arbeitsweise: **Projektarbeit** und **Beteiligung** gewinnen an Bedeutung
  - Rollenverständnis: **Boxing & Dancing** als Innovationsmotor

**Vielen Dank  
für die Aufmerksamkeit**