



# **DIGITALE TRANSFORMATION GESTALTEN**

Beispiele guter Praxis

**ARBEIT+INNO>ATION**

IG METALL  
Vorstand  
FB Betriebspolitik

Herausgeber: IG Metall Vorstand  
FB Betriebspolitik  
Wilhelm-Leuschner-Str. 79  
60329 Frankfurt am Main

Autor: Dr. Gernot Mühge,  
Gemeinsame Arbeitsstelle  
Ruhr-Universität Bochum/IG Metall

Redaktion: Jochen Schroth, Irene Heyer,  
Kathrin Schäfers, Melissa Reuter,  
Sabine Plath für Waelzholz

Fotos: Thomas Range,  
Frank Schinski (Bilder VW Hannover)

Realisation: helex, Bochum

Druck: Druckhaus Dresden

Produktnummer: 42110-80406

Stand: Januar 2019



Diese Publikation wurde unter dem Dach der Projekte „Arbeit + Innovation: Kompetenzen stärken +> Zukunft gestalten“ veröffentlicht. Sie werden im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



# **DIGITALE TRANSFORMATION GESTALTEN**

**Beispiele guter Praxis**

und

**Steckbriefe ausgewählter  
betrieblicher Umsetzungsprojekte**

(im beigefügten Zusatzheft)



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>VORWORT</b> <i>HUBERTUS HEIL, MDB, BUNDESMINISTER FÜR ARBEIT UND SOZIALES</i>	<b>4</b>
<b>VORWORT</b> <i>JÖRG HOFMANN, ERSTER VORSITZENDER DER IG METALL</i>	<b>6</b>
<b>EINLEITUNG</b> <i>JOCHEN SCHROTH UND IRENE HEYER, PROJEKTLEITUNG</i> <i>„ARBEIT+INNOVATION: KOMPETENZEN STÄRKEN, ZUKUNFT GESTALTEN“</i>	<b>8</b>
 <b>BEISPIELE GUTER PRAXIS</b>	
<b>AIRBUS OPERATIONS GMBH, HAMBURG/BREMEN/STADE/BUXTEHUDE</b> <i>MEHR ZEITSOUVERÄNITÄT IN DER SCHICHTARBEIT</i>	<b>14</b>
<b>JOHN DEERE GMBH &amp; CO. KG, MANNHEIM</b> <i>DIGITALISIERUNG WIRD ZUM WERKZEUG FÜR GUTE GRUPPENARBEIT</i>	<b>20</b>
<b>KBS KOKEREI-BETRIEBSGESELLSCHAFT SCHWELGERN GMBH, DUISBURG</b> <i>PER ‚WIKI‘ KOMPETENZEN ERHALTEN UND BETEILIGUNGSORIENTIERUNG STÄRKEN</i>	<b>26</b>
<b>MANN+HUMMEL GMBH, MARKLKOFEN</b> <i>BESSERE WEITERBILDUNG UND KOMPETENTE MITBESTIMMUNG</i> <i>FÜR NEUE TECHNOLOGIEN</i>	<b>32</b>
<b>OTIS GMBH &amp; CO. OHG, BERLIN</b> <i>SYSTEMATISCHE BETEILIGUNG BEI ZUNEHMENDEM DIGITALISIERUNGSTEMPO</i>	<b>38</b>
<b>SICK AG, WALDKIRCH</b> <i>GESTALTUNG EINES NEUEN PRODUKTIONSMODELLS DURCH</i> <i>PROFESSIONELLE MITARBEITERBETEILIGUNG</i>	<b>44</b>
<b>VOIT AUTOMOTIVE GMBH, ST. INGBERT</b> <i>DIGITALISIERUNGSVORHABEN SICHTBAR MACHEN UND GESTALTEN</i>	<b>50</b>
<b>VOLKSWAGEN NUTZFAHRZEUGE, HANNOVER</b> <i>DER MENSCH IM MITTELPUNKT TECHNISCHER VERÄNDERUNGEN</i>	<b>56</b>
<b>WÄLZHOLZ, HAGEN</b> <i>MODERNE (ARBEITS-)ZEITEN BEI DER MODERNISIERUNG DES ELEKTROBANDOFENS</i>	<b>62</b>
<b>ZF GETRIEBE BRANDENBURG GMBH, BRANDENBURG AN DER HAVEL</b> <i>DIGITALE NEUORGANISATION DER AUFTRAGSABWICKLUNG DES PROTOTYPENBAUS</i>	<b>68</b>
<b>ÜBERSICHT ALLER TEILNEHMENDEN PROJEKTBETRIEBE</b>	<b>73</b>

# VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

die digitale Transformation verändert die Arbeits- und Berufswelt in Deutschland von Grund auf.

Die gute Nachricht ist: Trotz Automatisierung wird uns die Arbeit auch in Zukunft nicht ausgehen. Aber es wird andere Arbeit sein. Berufsbilder und Qualifikationsprofile verändern sich, neue Berufe entstehen. Dieser Wandel ist gestaltbar. Davon bin ich überzeugt. Der Schlüssel hierzu ist passende Aus- und Weiterbildung. Deutschland muss noch stärker als bisher zu einem Qualifizierungsland werden, zu einem Land des Lernens. Nur so wird uns die Fachkräftesicherung gelingen, die zentral ist, um den Wohlstand Deutschlands auch morgen zu erhalten.

Diesen Anspruch verfolgen wir mit der Nationalen Weiterbildungsstrategie. Wie im Koalitionsvertrag vereinbart, werden wir gemeinsam mit den Sozialpartnern und Ländern eine neue Weiterbildungskultur etablieren.

Es geht darum, die Chancen für den Einzelnen und für die Gesellschaft herauszuarbeiten. Es geht darum, dass aus technischem Fortschritt immer auch sozialer und gesellschaftlicher Fortschritt werden muss. Digitalisierung muss den Menschen dienen. Wir wollen erreichen, dass Bildungszugang, Erwerbstätigkeit und Aufstieg keine Frage der sozialen Herkunft oder des Geschlechts ist.

Klar ist: Für die Gestaltung guter Arbeit im digitalen Zeitalter müssen alle an einem Strang ziehen. Nur gemeinsam mit den Sozialpartnern, mit Unternehmen und betrieblichen Interessenvertretungen wird die digitale Transformation zu einem Erfolgsprojekt.

Genau hier setzt die Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ im Rahmen des Europäischen Sozialfonds an. Seit 2015 werden in lebendiger Partnerschaft zwischen Bund, Gewerkschaften und Arbeitgebern betriebliche Ansätze zur Weiterbildung und Gleichstellung erprobt.

Das Besondere dabei ist, dass in dieser Förderrichtlinie beide Tarifpartner von Anfang an gemeinsam im Boot sitzen. Das schafft Akzeptanz und Vertrauen im Betrieb, und die angeschobenen Maßnahmen können nachhaltige Wirkung entfalten.

Der IG Metall Vorstand hat mit seiner Projektreihe „Arbeit und Innovation“ im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie erfolgreich aufgezeigt, wie eine proaktive Gestaltung des Wandels der Arbeit in der Metall- und Elektrobranche gelingen kann.

Die vorliegende Broschüre „Digitale Transformation gestalten“ mit Beispielen guter Praxis aus den Projekten macht deutlich, was in Bewegung kommt, wenn alle betrieblichen Akteure mit vereinten Kräften zusammenarbeiten. Entstanden sind konkrete Lösungsansätze für alle relevanten Fragen des Wandels der Arbeit – von modernen Modellen für Schichtarbeit, über die Organisation von Wissenstransfer bis hin zur mitarbeiterorientierten Gestaltung von Innovations- und Change-Management-Prozessen im Unternehmen.

Damit hat der IG Metall Vorstand mit allen beteiligten Partnern einen substantiellen Beitrag zur Diskussion um die Gestaltung der digitalen Transformation in Deutschland geleistet. Überzeugen Sie sich selbst auf den nächsten Seiten.

**Hubertus Heil, MdB**  
Bundesminister für Arbeit und Soziales



# VORWORT

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

wir wollen die Transformation in die digitale Arbeitswelt so gestalten, dass die Beschäftigten mitgenommen werden. Damit dies gelingt, sind Betriebs-, Tarif- und Gesellschaftspolitik darauf auszurichten.

Die betriebspolitischen Anforderungen und Kompetenzen, denen Vertrauensleute und Betriebsräte gerecht werden müssen, sind vielfältig. Sie bei dieser so wichtigen Arbeit zu unterstützen, ist Aufgabe der gewerkschaftlichen Betriebspolitik und Bildungsarbeit.

Dazu geben unsere Projekte „Arbeit und Innovation: Kompetenzen stärken, Zukunft gestalten“ (A+I) Anregungen mit guten betrieblichen Beispielen: In den Projektbetrieben werden Betriebsräte und betriebliche Fachleute in einer fünfteiligen Ausbildungsreihe zu Experten in Sachen Arbeiten 4.0 weiterqualifiziert.

Welche Ideen haben wir, gute digitale Arbeit aktiv zu gestalten? Bei der Beantwortung dieser Frage geht es um viele Themen für die betrieblichen Akteure – von der Arbeitsplatzgestaltung bis hin zur betrieblichen Umsetzung unserer Tarifverträge zur Qualifizierung und zur Arbeitszeit. Dabei unterstützen die A+I-Bildungskoordinatorinnen und -koordinatoren mit Rat und Tat – sei es im Rahmen der Ausbildungsmodule, bei der Konzeption passgenauer Qualifizierungsangebote oder dem Initiieren regionaler Netzwerke. So entsteht ein Dreiklang aus Bildung, Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen, der die Projekte Arbeit und Innovation einzigartig macht.

Seit dem Projektstart im Februar 2016 haben sich bundesweit mehr als hundert Pilotbetriebe und -unternehmen beteiligt – von mittelständischen Maschinenbauern bis hin zu automobilen Endherstellern. Knapp 20 Ausbildungsreihen mit weit mehr als 300 Teilnehmenden werden bis zum Projektende in 2019 durchgeführt sein. Zehn Praxisbeispiele werden in dieser Handreichung exemplarisch vorgestellt.

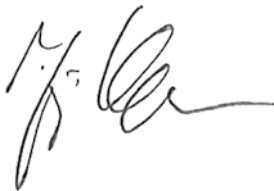
Was sind erste Schlussfolgerungen aus den Projektergebnissen von Arbeit und Innovation? Wie ein roter Faden zieht sich eine Erkenntnis durch fast alle betrieblichen Projekte: Die Chancen der Digitalisierung lassen sich vor allem dann nutzen, wenn wir auf die frühzeitige Beteiligung der Beschäftigten setzen. Beteiligung schafft Legitimation für gemeinsames Handeln, generiert neue Ideen und Vorschläge und nimmt Ängste vor drohenden Veränderungen. Der Schlüssel dazu sind aktive Betriebsratsgremien und Vertrauensleute. Eine starke Mitbestimmung steht für gelebte Beteiligung im Betrieb.

Nicht weniger anspruchsvoll sind die Anforderungen an die gewerkschaftliche Bildungsarbeit. Es geht darum, umfangreiches Fach- und Prozesswissen zu vermitteln. Ein enges Miteinander gewerkschaftlicher Betriebspolitik und Bildungsarbeit ist dafür ein Erfolgsgarant.



Mit den Projektvorhaben Arbeit und Innovation verbindet die IG Metall den Anspruch, die digitale Arbeitswelt von morgen sicherer, gerechter und selbstbestimmter zu machen. Die in dieser Handreichung dokumentierten Beispiele aus der betrieblichen Praxis bestätigen, dass dies gelingen kann.

Mein Dank gilt an dieser Stelle allen betrieblichen Akteuren und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales für die Unterstützung der Projektvorhaben mit Bundesmitteln und mit der Förderung aus dem Europäischen Sozialfonds.



**Jörg Hofmann**  
Erster Vorsitzender der IG Metall



# EINLEITUNG

## MIT „ARBEIT+INNOVATION“ DIE DIGITALE ZUKUNFT GESTALTEN

Die Herausforderungen des digitalen Wandels stellen sich in jedem Betrieb und Unternehmen anders und neu. Für den einen ändert sich das Produkt oder die Art zu fertigen, für den anderen das Geschäftsmodell oder die Stellung innerhalb der Wertschöpfungskette. In einem Unternehmen haben Betriebsrat und Unternehmensleitung schon frühzeitig die Themen Beschäftigungssicherung, Personalentwicklung und Qualifizierungsbedarfe als zentrale Handlungsfelder analysiert, in einem anderen geht es um konkrete Vereinbarungen zur künftigen Gestaltung der Arbeitszeiten oder Fragen des Datenschutzes für Beschäftigte. Entsprechend vielfältig sind die damit einhergehenden betriebspolitischen Anforderungen und abverlangten Kompetenzprofile an die handelnden Akteur\*innen im Betrieb.

Im Projektvorhaben „Arbeit+Innovation: Kompetenzen stärken, Zukunft gestalten“ (A+I) hat sich die IG Metall diesen Herausforderungen sehr konkret gestellt. Die gewerkschaftliche Betriebspolitik und Bildungsarbeit sind dabei Impulsgeber\*innen, um Digitalisierung und Arbeiten 4.0 im Sinne der Beschäftigten zu gestalten. Blaupausen bei der Bearbeitung gibt es dabei keine. Aber ein gemeinsames Grundverständnis im Agieren: Digitale Arbeit muss menschengerecht gestaltet werden. Eine unverzichtbare Grundlage dafür sind Tarifverträge und gelebte Mitbestimmung in der Arbeitswelt. Die zentralen Handlungsstränge der A+I-Projekte setzen an diesem Grundverständnis an.

So sind der Aufnahme von Pilotbetrieben ein Projektantrag und in der Regel ein betrieblicher Auftaktworkshop vorgeschaltet, in dem die Erwartungen und Ziele der betrieblichen Akteur\*innen abgefragt werden sowie eine vom Betriebsrat und Unternehmensleitung zu unterzeichnende Projektbestätigung. Damit verknüpft ist die Verpflichtung des Unternehmens ausgesuchte Beschäftigte während der Arbeitszeit für die A+I-Qualifizierungsreihe freizustellen sowie die Bereitschaft ein eigenständiges konkretes A+I-Umsetzungsprojekt zu entwickeln und sozialpartnerschaftlich im Betrieb umzusetzen.

Im Gegenzug werden aus dem Projektbudget die Kosten der Qualifizierungsreihen abgedeckt und die betrieblichen Umsetzungsprojekte mit geeigneten Qualifizierungssequenzen oder spezifischer Fachexpertise unterstützt. Dabei kann auf das beim IG Metall Vorstand angesiedelte Expert\*innenwissen von Arbeits- und Sozialwissenschaftler\*innen, Jurist\*innen, oder Betriebswirt\*innen und auf erfahrene Berufspädagog\*innen in den IG Metall-Bildungszentren sowie ein Netzwerk aus arbeitsorientierten Trainer\*innen und wissenschaftlichen Einrichtungen zurückgegriffen werden.

# DAS NETZWERK

## ARBEIT+INNO>ATION



**Irene Heyer**  
Projektkoordination  
IG Metall Vorstand  
irene.heyer@igmetall.de

**Jochen Schroth**  
Projektleitung  
IG Metall Vorstand  
jochen.schroth@igmetall.de



**Kathrin Schäfers**  
Projektsekretärin  
IG Metall Vorstand  
kathrin.schaefers@igmetall.de



**Melissa Reuter**  
Projektsekretärin  
IG Metall Vorstand  
melissa.reuter@igmetall.de



**Olaf Schröder**  
Bildungskordinator  
BZ Sprockhövel  
olaf.schroeder@igmetall.de



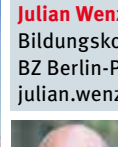
**Anna Repina**  
Bildungskordinatorin  
BZ Berlin-Pichelssee  
anna.repina@igmetall.de



**Julian Wenz**  
Bildungskordinator  
BZ Berlin-Pichelssee  
julian.wenz@igmetall.de



**Maïke Pricelius**  
Bildungskordinatorin  
BZ Berlin-Pichelssee  
maike.pricelius@igmetall.de



**Dr. Raphael Menez**  
Bildungskordinator  
BZ Lohr/Bad Orb  
raphael.menez@igmetall.de



**Nicole Avramidis**  
Bildungskordinatorin  
Kritische Akademie Innzell  
nicole.avramidis@igmetall.de

### Projekte:

- **Bayern und Baden-Württemberg**  
Az.: E023-HE-128
- **Neue Bundesländer ohne Berlin**  
Az.: E023-HF204
- **Nordrhein-Westfalen**  
Az.: E023-NW-115
- **Schleswig-Holstein, Hamburg, Bremen, Niedersachsen**  
Az.: E023-HE-116
- **Saarland, Rheinland-Pfalz, Hessen, Berlin**  
Az.: E023-HE-117



**Prof. Dr. Manfred Wannöfel**  
Gemeinsame Arbeitsstelle  
Ruhr-Universität Bochum/  
IG Metall

**RUB**



**Anna Conrad**  
Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin  
anna-katharina.conrad@rub.de



**Prof. Dr.-Ing. Dieter Kreimeier**  
Lehrstuhl für  
Produktionssysteme



**Henning Oberc**  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter  
oberc@lps.rub.de

## **DIE A+I-QUALIFIZIERUNGSREIHEN**

Der erste zentrale Handlungsstrang von „Arbeit+Innovation“ ist die Konzeption und Durchführung von Qualifizierungsreihen. Teilnehmende Projektbetriebe haben die Möglichkeit ausgewählte Beschäftigte aus einzelnen Fachabteilungen, Personalverantwortliche, gewerkschaftliche Vertrauensleute und Betriebsrät\*innen zu „Expert\*innen Arbeiten 4.0“ ausbilden zu lassen. Dazu wurde eine fünfteilige modulare Qualifizierungsreihe mit jeweils drei Tagen entwickelt. Mit dem Besuch der fünf Module sollen die Teilnehmenden in die Lage versetzt werden, erforderliche betriebliche Veränderungsprozesse zu planen, zu steuern, zu reflektieren und unter Einbeziehung und Beteiligung der Belegschaft durchzuführen. Eine gute Balance von Erfahrungswissen der Teilnehmenden, Wissensvermittlung und Praxisbezug sind dafür die Grundlage.

Kerninhalte der Qualifizierungsreihen bilden vor allem die Beteiligung an und die Gestaltung von Innovationsprozessen aus Beschäftigtenperspektive, Fragen der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Einblicke in technologische Veränderungen und deren Auswirkungen auf die konkreten Arbeitsbedingungen, Fragen des Projektmanagements sowie die nachhaltige Sicherung der Projektergebnisse. Die Ausbildungsmodule dienen dabei als grober Orientierungsrahmen und wurden je nach Projektregion und abgefragter Bedarfslage betriebsspezifisch angepasst.

Insbesondere aufgrund von zwei Besonderheiten betreten die A+I-Qualifizierungsreihen Neuland in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. Erstens stehen sie explizit auch für Beschäftigte offen, die vom Arbeitgeber benannt werden. Unternehmensleitung und Betriebsrat können also gemeinsam entscheiden, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Qualifizierungen teilnehmen und für die Umsetzung des Gelernten in den betrieblichen Projekten verantwortlich sind. „Arbeit+Innovation“ setzt also auf ein möglichst frühzeitiges Einbinden beider Sozialpartner\*innen bei der Gestaltung von Industrie 4.0.

Zweites ist es im Projektkontext erstmals gelungen eine universitäre Lernfabrik für gewerkschaftliche Bildungsmaßnahmen zu öffnen. Mehr noch: In enger Kooperation mit der Gemeinsamen Arbeitsstelle der Ruhr-Universität Bochum (RUB) und der IG Metall sowie dem Lehrstuhl für Produktionssysteme konnte im Projektverlauf das didaktische Konzept einer arbeitsorientierten Lernfabrik entwickelt werden. Chancen und Risiken technisch-organisatorischer Veränderungsprozesse lassen sich so in realen Produktionsprozessen gemeinsam verstehen, die damit verbundenen Folgen für Arbeitsbedingungen am eigenen Leib erfahren und Gestaltungsalternativen auf der Basis des Leitbilds Guter digitaler Arbeit entwickeln. Die Bochumer Lernfabrik ist fester Bestandteil der A+I-Qualifizierungsreihe. Eines der fünf Module findet dort statt.

## **DIE BETRIEBLICHEN UMSETZUNGSPROJEKTE**

Die Bearbeitung eines betrieblichen Umsetzungsprojektes, das den Aufbau nachhaltiger Personalentwicklungsstrukturen befördern soll, ist ein zweiter zentraler Handlungsstrang von „Arbeit+Innovation“. Hier soll sich zeigen, wie das neu erarbeitete Wissen unter realen Bedingungen im Betrieb Anwendung findet.

Was bedeutet Arbeiten 4.0 für meinen Betrieb konkret? Welche Stärken und Schwächen sehen wir aktuell für unseren Standort? Wo ist der größte Handlungsbedarf? Haben wir alle Informationen, die wir benötigen, um einschätzen zu können, wie sich Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen bei uns verändern? Welche Ideen

haben wir, um gute digitale Arbeit aktiv zu gestalten? Mit welchen Widerständen müssen wir rechnen und wie gehen wir damit um? Wen beteiligen wir wann?

Viele Fragen stehen am Anfang eines solchen Projekts. Deren Beantwortung stellt hohe Anforderungen an die betrieblichen Akteur\*innen. Die Teilnehmenden der A+I-Ausbildungsgänge werden damit nicht allein gelassen. So unterstützen die A+I-Bildungskoordinator\*innen bei der Einrichtung betrieblicher Projektgruppen. Sie beraten beim konkreten Projektvorgehen, dem Festlegen von Verantwortlichkeiten und geben Tipps für eine erfolgsversprechende Kommunikations- oder Beteiligungsstrategie. Der jeweilige Sachstand der betrieblichen Umsetzungsprojekte und die Reflexion sind feste Bestandteile der einzelnen A+I-Ausbildungs-

module. Insbesondere Methoden der kollegialen Beratung werden genutzt. Zudem bringen andere A+I-Teilnehmende ihre Erfahrungen und Ideen ein. Bei konkretem Bedarf wird (externe) Unterstützung eingeholt und Lösungen werden gemeinsam entwickelt.

Die inhaltliche Bandbreite der Umsetzungsprojekte ist ausgesprochen vielfältig. Zentrale Handlungsfelder sind insbesondere die betriebliche Umsetzung der tarifvertraglichen Regelungen zu Qualifizierung und Bildung, Fragen der Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz sowie Herausforderungen, die mit der Digitalisierung an die Gestaltung der Arbeit, der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszeit einhergehen. Einen ersten Eindruck betrieblicher Szenarien vermittelt eingefügte Tabelle.

Mögliche Szenarien...	Mögliche Gestaltungsansätze...
<p>Technologische Veränderungen führen zur Automatisierung einfacher Arbeiten. Um die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes und die Beschäftigung der Kolleginnen und Kollegen zu sichern, muss deren Qualifikation an die veränderten Anforderungen angepasst werden.</p>	<p>Der Betriebsrat entwickelt die Idee, den Qualifizierungsbedarf im Betrieb in den Bereichen zu ermitteln, die von technologischen Veränderungen betroffen sein werden. Gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird ein Prozess zur strukturierten Bildungsbedarfsermittlung entwickelt und an den Arbeitgeber herangetragen.</p>
<p>In einem mittelständischen Unternehmen ist das Thema Fachkräftesicherung angesichts des demografischen Wandels schon seit längerem ein Thema. Anstehende technische Veränderungen stellen den Betrieb ebenfalls vor besondere Herausforderungen.</p>	<p>Im Rahmen eines gemeinsamen Prozesses, in den sich die betrieblichen Interessensvertreter*innen und die Personalleitung gleichermaßen einbringen, wird eine Altersstrukturanalyse erarbeitet und nachfolgend ein Konzept zur Sicherung des Erfahrungswissens der langjährigen Beschäftigten konzipiert. Dieses Konzept wird in einem strukturierten Prozess zur Personalentwicklung umgesetzt.</p>
<p>Im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung werden digitale Assistenzsysteme eingeführt. Dies könnte Dequalifizierung zur Folge haben und kann die Veränderung von Aufgabenzuschnitten vieler Kolleginnen und Kollegen bewirken.</p>	<p>Der Betriebsrat stößt in Kooperation mit der Geschäftsleitung ein Prozess an, um die Auslegung des Assistenzsystems als Lernsystem zu erreichen. Parallel wird ein Förderprogramm aufgelegt, um Beschäftigte passgenau für komplexe Aufgaben zu qualifizieren. Die Umsetzung aller Maßnahmen wird beteiligungsorientiert gestaltet und es wird auf Regelungen des Qualifizierungs-TV zurückgegriffen.</p>
<p>Eine Reorganisation der Außendiensttätigkeiten führt dazu, dass die Beschäftigten im Service vorwiegend online an das Unternehmen angebunden sind. Ort und Zeit werden für die Erledigung der Arbeit immer unwichtiger.</p>	<p>Der Betriebsrat startet eine Befragung der Beschäftigten im Außendienst und geht mit diesem Meinungsbild in die Verhandlungen mit der Geschäftsleitung über eine BV-Mobile Arbeit.</p>
<p>Flexibilisierungsanforderungen richten sich einseitig an den Belangen des Betriebes aus. Bedürfnisse der Beschäftigten nach kurzzeitiger Veränderung der Arbeitszeit, um familiäre Aufgaben zu erledigen, bleiben oft auf der Strecke.</p>	<p>Der Betriebsrat macht mit Unterstützung der Vertrauensleute die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben zum Thema, informiert die Belegschaft über die tarifvertraglichen Möglichkeiten und setzt diese in einem beteiligungsorientierten Prozess betriebspolitisch um.</p>

## BEGLEITENDE UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE

„Arbeit+Innovation“ ist nicht nur ein anspruchsvolles Projektvorhaben, die Projekthalte und Arbeitsweisen sind fest eingebettet in die Strukturen der gewerkschaftlichen Betriebspolitik und Bildungsarbeit. Bei Bedarf kann so schnell und direkt auf fachliche Expertise zurückgegriffen werden: von Fragen der Arbeitsgestaltung und Qualifizierung über Know-how in Gleichstellungsfragen bis hin zu tarifpolitischen oder juristischen Themen.

A+I-Projektbetriebe haben bei der Bearbeitung ihrer Umsetzungsprojekte zudem die Möglichkeit auf ein externes arbeitsorientiertes Expert\*innennetzwerk zurückzugreifen. Teil des Netzwerks sind bundesweit ca. 30 wissenschaftliche Einrichtungen und Institute, Arbeitswissenschaftler\*innen, Prozessberater\*innen, Expert\*innen für Produktionssystemgestaltung oder Material- und Energieeffizienz. Über A+I-Projektmittel können individuell auf die betrieblichen Belange zugeschnittene Qualifizierungen finanziert und vor Ort durchgeführt werden. In vielen Fällen können so die Grund-

lagen für weiterführende Strategiebildungsprozesse der betrieblichen Akteurinnen und Akteure gebildet und sozialpartnerschaftliche Lösungen im Unternehmen unterstützt werden.

Eine Vielzahl von regionalen Netzwerktreffen und Praxis-Wissenschafts-Dialogen runden die begleitenden Unterstützungsangebote ab. Je nach Veranstaltungsformat und Größe haben die teilnehmenden Akteur\*innen hier die Möglichkeit sich mit den gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgewirkungen der Digitalisierung auseinanderzusetzen oder ihr Wissen über aktuelle Trends – von agilen Arbeitsformen bis hin zum Umgang mit vernetzten Assistenzsystemen – in Workshops zu vertiefen. Erfolgreiche Methoden bei der Bearbeitung der betrieblichen Umsetzungsprojekte können vorgestellt und Erkenntnisse aus anderen Forschungsprojekten aufbereitet werden. Vor allem aber bieten die Veranstaltungen während der Projektlaufzeit Zeit und Raum für Austausch und Vernetzung auch über die eigenen A+I-Qualifizierungsreihen hinaus.

## ERSTE SCHLUSSFOLGERUNGEN

Seit Mitte 2016 haben sich bundesweit mehr als 100 Betriebe und Unternehmen an „Arbeit+Innovation“ beteiligt, in vielen laufen bereits Folgeaktivitäten. Gute Beispiele betrieblicher Umsetzungsprojekte wurden für diese Handreichung exemplarisch aufbereitet. Sie zeigen die Vielfalt der bearbeiteten Themen rund um Arbeiten 4.0 und lassen erste Schlussfolgerungen für die künftige Ausrichtung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik zu.

Eine Erkenntnis zeigt sich dabei sehr deutlich: Die Chancen der Digitalisierung lassen sich vor allem dann nutzen, wenn wir auf die frühzeitige Einbindung und aktive Beteiligung der Beschäftigten setzen. Beteiligung schafft Legitimation

für gemeinsames Handeln, generiert neue Ideen und Vorschläge und nimmt Ängste vor drohenden Veränderungen. Der Schlüssel dazu sind aktive Betriebsratsgremien und Vertrauensleute. Eine starke Mitbestimmung steht für gelebte Beteiligung im Betrieb. Denkt man an konkrete Veränderungen auf dem Shop Floor kommt insbesondere den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten eine zentrale Rolle zu. Sie sind nah dran und kompetent und können sich zum Beispiel bei Fragen der beruflichen Weiterqualifizierung und Umsetzung der Qualifizierungstarifverträge als Weiterbildungsmentoren aktiv für die Belange ihrer Kolleginnen und Kollegen einbringen.

Auch das frühzeitige Einbinden beider Sozialpartner\*innen in die Projektaktivitäten, insbesondere das Öffnen gewerkschaftlicher Bildungsformate für vom Arbeitgeber benannte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das Einrichten paritätisch besetzter Projektgruppen zur Ausgestaltung der betrieblichen Umsetzungsprojekte hat sich als Erfolgsmodell erwiesen. Sie fördern ein gemeinsames Verständnis von sozio-technischen Gestaltungsperspektiven. Handlungsspielräume für gute digitale Arbeit lassen sich so gezielt nutzen. Häufig geschieht dies kooperativ, manchmal im Konflikt. Besonders dann ist es wichtig, gut organisierte Belegschaften hinter sich zu wissen.

Weil mehr und mehr Entscheidungen nicht mehr vor Ort, sondern in den Konzernzentralen getroffen werden, bedarf es vor allem in den großen Unternehmen einer stärkeren Vernetzung der Mitbestimmungsakteur\*innen. Vertrauensleute können die Belegschaft mit ins Boot holen und über Auswirkungen digitaler Transformationsprozesse informieren. Betriebsrät\*innen können sich mit den spezifischen Kompetenzen und dem Produktportfolio ihrer jeweiligen Standorte und deren Auswirkungen auf Beschäftigung auseinandersetzen. Auf der Ebene des Gesamt- und Konzernbetriebsrats lassen sich wichtige Informationen bündeln, bei Bedarf eigene Fachausschüsse gründen und Verhandlungen über den Abschluss von Zukunftsvereinbarungen führen. Die Arbeitnehmervertreterinnen und –vertreter im Aufsichtsrat können Einfluss auf unternehmensstrategische Entscheidungen und Zukunftsinvestitionen

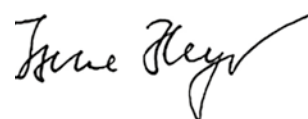
nehmen. Auf der transnationalen Ebene wiederum macht sich der Europäische Betriebsrat für den Abschluss Globaler Rahmenvereinbarungen stark, die die Auswirkungen der Transformation in den einzelnen Ländern mit aufgreifen und im Sinne der Beschäftigten regeln. Im Idealfall greifen so vorhandene Mitbestimmungsmöglichkeiten ineinander und verstärken sich gegenseitig.

Nicht weniger anspruchsvoll sind die Anforderungen an die gewerkschaftliche Bildungsarbeit. Es geht darum, umfangreiches Fach- und Prozesswissen zu vermitteln. Ein enges Miteinander gewerkschaftlicher Betriebspolitik und Bildungsarbeit ist dafür ein Erfolgsgarant. Der im Rahmen von „Arbeit+Innovation“ erprobte Dreiklang von Qualifizierungsreihen, flankierenden und inhaltlich verzahnten betrieblichen Umsetzungsprojekten sowie begleitenden Unterstützungsangeboten liefern hier wichtige Impulse. Die in dieser Handreichung dokumentierten guten Beispiele aus der Praxis machen das mehr als deutlich.



**Jochen Schroth**

Ressortleiter Vertrauensleute und Betriebspolitik  
Projektleitung



**Irene Heyer**

Projektleitung und Gesamtkoordination





# MEHR ZEITSOUVERÄNITÄT IN DER SCHICHTARBEIT

*Betriebsräte und Arbeitgeber von Airbus Operations verfügen über einen langjährigen Erfahrungsschatz in der Gestaltung von innovativen Arbeitszeitmodellen. Darauf aufbauend und mit Unterstützung der Projekte Arbeit+Innovation wurde eine Projektgruppe ins Leben gerufen, die in vielen Bereichen beschäftigtenorientierte Arbeitszeitmodelle entwickelt hat. Im Kern geht es um grundlegend neue Modelle der Schichtarbeit, die erstmals Flexibilität und Zeitsouveränität für Beschäftigte im Schichtdienst ermöglichen.*



Karsten Fröhlke, Brigitte Heinicke, Nicola Rademaker, Carola Balke-Steffen, Thomas Ziegert

Startpunkt des Betriebsprojekts zum Thema Arbeitszeit ist die Diskussion um die Qualität der Arbeit im Rahmen der Tarifverhandlungen 2016, an der sich auch der Gesamtbetriebsrat von Airbus Operations inhaltlich beteiligt. Auf einer Klausurtagung des GBR wird eine Projektgruppe initiiert. Ihr Ziel ist es, sich mit der Vielfalt der Arbeitszeitmodelle im Unternehmen auseinanderzusetzen und schließlich Handlungskonzepte für den GBR zu erarbeiten.

In der Arbeitsgruppe „GBR-Projekt Arbeitszeiten“ sind Vertreter\*innen aus den Standorten und dem GBR. „Die erste und ambitionierte Aufgabe bestand darin, alle Regelungen zur Arbeitszeit bei Airbus standortübergreifend zu erfassen“, so

Karsten Fröhlke, der Leiter des GBR-Projekts. Das Projekt startet mit einer zwar arbeitsreichen, aber schließlich sehr fruchtbaren internen Recherche zu Betriebs- und Gesamtbetriebsvereinbarungen, Konzernbetriebsvereinbarungen und Tarifverträgen.

*„Mit Arbeitszeit sind viele Themen verbunden, wie zum Beispiel Telearbeitszeit-Verträge, wer hat einen Token zum Einloggen mit den Laptops? Dazu gehören aber auch die Schichtmodelle und unsere Arbeitszeitkonten vom Kurzzeit- bis zum Langzeitkonto und noch vieles mehr.“*

*Karsten Fröhlke, Gesamtbetriebsrat und Leiter der GBR-Projektgruppe*

**Erster Ansatzpunkt:  
eine umfangreiche  
IST-Analyse.**



**Mehrarbeit liegt bei Airbus Operations weit über dem Bundesdurchschnitt.**

Diese umfangreiche Ist-Analyse liefert dem GBR wichtige Ergebnisse: Zum einen zeigen sich „weiße“ Flecke der betrieblichen Mitbestimmung, also Bereiche, in denen (noch) keine Vereinbarungen getroffen worden sind. Dazu zählen die Arbeitszeiten auf Dienstreisen sowie das ganze Feld des mobilen und des Heimarbeitens. Damit steht ein erstes Handlungsfeld fest, denn, so Karsten Fröhlke: „Die Arbeit im Home-Office beruhte mehr oder weniger auf individuellen Absprachen mit den Vorgesetzten. Hier wollten wir nun für Ver-

einheitlichung und Transparenz sorgen“. Mittlerweile wurde zwischen Airbus und dem Konzernbetriebsrat die Einführung einer KBV zum Mobilen Arbeiten für Anfang 2019 beschlossen.

Zum anderen erkennt der GBR weitere wichtige Themen für die Mitbestimmung, wie etwa die Arbeitszeitkonten. Die Projektgruppe analysiert Daten und Kontobewegungen und findet heraus, dass die Mehrarbeit bei Airbus Operations insgesamt weit über dem Bundesdurchschnitt



liegt. „Das hat uns außerdem gezeigt, dass Mehrarbeit im Unternehmen ungleich verteilt ist – es gibt sehr hohe Stundenguthaben in bestimmten Bereichen“, berichtet der Leiter der Projektgruppe. Zu diesen Problembereichen zählt die Schichtarbeit, der man sich in der Projektgruppe daraufhin intensiv widmet.

### **INDUSTRIE 4.0 ENG MIT ARBEITSZEIT UND ENTGELT VERBUNDEN**

Die Arbeit der Projektgruppe wird durch die Projekte Arbeit+Innovation eng begleitet. „Damals kamen wir mit A+I ins Gespräch wegen des Zusammenhangs von Industrie 4.0 mit den Themen Arbeitszeit und Entgelt“, erinnert sich Karsten Fröhlke. Arbeit+Innovation wird schnell zu einem wichtigen Ort für die unternehmensübergreifende Diskussion und Reflexion sowohl innerhalb der Gruppe als auch im Austausch mit anderen Betrieben. „Unsere Projektgruppe hat durch A+I eine Plattform bekommen, auf der wir mit verschiedenen Betriebsräten diskutieren und uns abstimmen konnten“, so Karsten Fröhlke.

Die Frage, auf welche Weise man die Schichtarbeit verbessern sollte, wird mit Hilfe einer IG Metall-Beschäftigtenbefragung untersucht. Aus dem Datensatz wird

eine Airbus-Sonderauswertung gezogen. Das Ergebnis: Die Beschäftigten wünschen sich eine höhere Flexibilität, Verlässlichkeit und Zeitsouveränität sowie die Möglichkeit, die Wochenarbeitszeit abzusenken.

Mit diesem Ergebnis macht sich die Projektgruppe unter dem Titel „Bedarfsge-rechte Flexibilisierung von Arbeitszeiten“ an die Arbeit. Sie wird dabei zusätzlich durch das Expertennetzwerk der IG Metall unterstützt. Über dieses Netzwerk erhalten die Betriebsrät\*innen Zugang zu einem Arbeitszeit-Spezialisten, der zu ihren neuen Schichtarbeitsmodellen verschiedene Rechenmodelle entwickelt und durchführt.

### **ARBEITSZEITGESTALTUNG UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT GEHEN HAND IN HAND**

Aufbauend aus Ergebnissen aus den Standorten erarbeitet die Projektgruppe schließlich ein Baukasten-System aus verschiedenen Elementen. Dazu zählen zum Beispiel die Umwandlung von Schichtzulagen in Freizeit, die Flexibilität in der Schichtwahl durch eine zusätzliche Dispo-Schicht im Produktionsbereich und das Arbeiten über drei Kontinente und Zeitzonen im Engineering Bereich. Letztere werden seither am Airbus-Standort Stade und Hamburg in

**Die Befragung zeigt den Wunsch nach einer höheren Flexibilität, Verlässlichkeit, Zeitsouveränität und gesenckter Wochenarbeitszeit.**

**Ein Baukasten-System entsteht.**



**Arbeitsgestaltung  
und Arbeitszu-  
friedenheit gehen  
Hand-in-Hand.**

einem Modellversuch mit jeweils etwa 50 Mitarbeiter\*innen erprobt und scheinen sich in der Praxis zu bewähren. Die Kolleginnen und Kollegen wissen die neuen Modelle zu schätzen, da es ihnen größere zeitliche Spielräume und Planbarkeit verschafft, auf Freiwilligkeit setzt und ihre Autonomie in der Arbeitszeitgestaltung erhöht.

*„Im Pilotversuch in Stade haben die Kollegen selbst über die Schichten entschieden, und das hat funktioniert. Die älteren möchten lieber in die Frühschicht, die jüngeren Kollegen nehmen die Zuschläge aus der Nachtschicht. Und sie konnten das selbst organisieren – das ist bei den Leuten gut angekommen.“*

*Karsten Fröhlke, GBR und Vorsitzender der Projektgruppe*

Mit den Pilotversuchen haben nicht nur die Betriebsrät\*innen, sondern auch der Arbeitgeber gelernt, dass Arbeitsgestaltung und Arbeitszufriedenheit Hand-in-Hand gehen. Karsten Fröhlke: „Auch der Arbeitgeber sieht, dass Geld als alleiniger Motivator nicht mehr ausreicht, denn den Mitarbeiter vom Typ ‚Schaffe-schaffe-Häusle-bauen‘ gibt es nicht mehr so häufig wie vor 20 Jahren. Die meisten Leute gucken heute auf Familie und Beruf, die wollen auch mal zu Hause sein“.





### **DEN BESCHÄFTIGTEN VIEL RAUM FÜR EIGENSTÄNDIGKEIT BIETEN**

Wenn Mehrarbeit freiwillig nicht mehr in Entgelt, sondern lieber in Freizeit umgewandelt wird, sind damit auch positive beschäftigungspolitische Effekte verbunden: Es bedeutet einen Mehrbedarf an Personal, und da diese Arbeitszeitmodelle auf eine hohe Autonomie der Beschäftigten setzen, sind sie mit Leiharbeit nicht verträglich, weiß Karsten Fröhlke. „Dies ist ein weiterer positiver Effekt des GBR-Baukastens, der auf selbstverantwortlichen Beschäftigten basiert.“

In den Ausbildungsmodulen wird zudem eine Verzahnung des Arbeitszeit-Themas zu

anderen Themen sichergestellt, wie etwa Industrie 4.0 oder Demografie. Neben der Einbettung in einen größeren Zusammenhang hatten die Projekte Arbeit+Innovation einen wichtigen Einfluss auf die Qualität der Arbeit der Projektgruppe, so deren Leiter: „Unsere Projektgruppe gab es zwar schon vor der Zusammenarbeit mit A+I, aber erst damit ist es uns gelungen, viel mehr in die Tiefe zu gehen. Durch den Zugang zu Experten, durch das Wissen und durch den Austausch mit anderen Betrieben.“ Die hohe Qualität des Projekts hat in jüngster Zeit auch zu einer Aufwertung der Arbeitsgruppe geführt: Seit Kurzem ist sie in den Personalausschuss integriert, was die Anschlussfähigkeit und Verbindungen zu anderen Themen deutlich verbessert.

# **JOHN DEERE GMBH & CO. KG, MANNHEIM**

<b>Projekt</b>	<b>Beteiligungsorientiertes Lernen – Arbeiten – Gestalten – Der Betriebsrat in Industrie 4.0</b>
<b>Mitarbeiter</b>	<b>über 3.500 Beschäftigte</b>
<b>Tätigkeitsfelder</b>	<b>Herstellung von land- und forstwirtschaftlichen Maschinen</b>
<b>Größe des Betriebsratsgremiums</b>	<b>25 Betriebsrät*innen</b>
<b>Betriebliches Projektteam</b>	<b>Birol Koca, Cosmin Sirbu, Nadine Keller</b>
<b>Begleitung und Ausbildung</b>	<b>Dr. Raphael Menez</b>

# DIGITALISIERUNG WIRD ZUM WERKZEUG FÜR GUTE GRUPPENARBEIT

*Die fortschreitende Digitalisierung stellt die Arbeitsgestaltung bei John Deere vor große Herausforderungen. Mit Unterstützung durch Arbeit+Innovation hat der Betriebsrat bei John Deere eine Position zu 'Arbeit in der Industrie 4.0' definiert, gleichzeitig die Mitbestimmung in Digitalisierungsvorhaben gestärkt und mit dem Arbeitgeber eine grundsätzliche Verständigung über ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeitsorganisation und Technik erzielt.*

Arbeitsorganisation hat einen besonderen Stellenwert beim traditionsreichen Traktorenhersteller John Deere in Mannheim, denn die Variantenvielfalt und die Flexibilität in der Fertigung sind hoch. Betriebsrat und Arbeitgeber arbeiten schon seit vielen Jahren vertrauensvoll in Fragen der Arbeitsgestaltung zusammen. Nur bei der Digitalisierung scheint es zu haken, vielleicht, weil das Unternehmen noch auf der Suche nach einer in sich stimmigem digitalen Gesamtstrategie ist. „Digitalisierungsprojekte kommen eher so zu Stande, dass zum Beispiel ein Fertigungsplaner etwas aus der Schublade zieht und beginnt, eine neue Technik zu testen“, beschreibt Birol Koca, der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende, die Situation zu Zeiten vor Arbeit+Innovation.

*„Wir waren unzufrieden mit der Situation, alles war technikzentriert, alles drehte sich um Technik. Da mussten wir als Betriebsrat die Kurve kriegen, wir mussten uns dorthin bewegen, wo wir sein sollten.“*

*Birol Koca, stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats*

Der Betriebsrat verfügt über einen reichen, langjährigen Erfahrungsschatz zur Arbeitsgestaltung im Unternehmen. Das geht zurück auf die intensive Betriebsratsarbeit zum Thema Gruppenarbeit, die bereits in den 1990er Jahren begonnen worden ist. Damals wurden Leitbilder für die Gestaltung guter Gruppenarbeit und die betriebliche Mitbestimmung entwickelt, die sich bis heute als sehr fruchtbar erwiesen haben. An diese Erfahrungen und die erfolgreiche betriebliche Mitbestimmungstradition will der Betriebsrat bei den neuen Digitalisierungsvorhaben unbedingt anknüpfen.

*„Die Gruppenarbeit in den 1990ern war unser Vorbild. Der Mitbestimmungsprozess, der damals festgeschrieben wurde, die Leitbilder der Gruppenarbeit – das beides sind Standards der Mitbestimmung, die auch heute noch gelebt werden.“*

*Cosmin Sirbu, Betriebsrat*

**Gute Gruppenarbeit ist ein Leitbild und hat Mitbestimmungstradition.**



**Digitalisierung und  
humanzentrierte  
Arbeitsgestaltung  
gehören zusammen.**

Als der Betriebsrat über seine Kontakte zur IG Metall die Ausschreibung zu Arbeit+Innovation erhält, ist die Bewerbung zum Projekt schnell eine ausgemachte Sache. Der Betriebsrat will die Projekte Arbeit+Innovation zur Kompetenzentwicklung nutzen, außerdem will er Digitalisierung und humanzentrierte Arbeitsgestaltung zusammenbringen. Cosmin Sirbu: „Wir wollen uns fit machen. Wir müssen davon weg, nur auf der technologischen Ebene zu diskutieren, und die Mitbestimmungsebene stärken.“

### **ANKNÜPFUNG AN DIGITALE TECHNOLOGIEN FÜR QUALITÄTSSICHERUNG**

Das Betriebsprojekt soll an SMIH anknüpfen, eine digitale Technologie für die Qualitätssicherung, die der Arbeitgeber zu dieser Zeit einführen möchte. Das Kürzel steht für Smart Manufacturing Information Hub. Die Technologie erlaubt die Messung von qualitätsrelevanten Parametern direkt in der Montage. Die Daten werden von dort in Echtzeit an die Qualitätssicherung, an Vorgesetzte und andere Bezugspersonen im Betrieb übermittelt.

Die Aufgabe von SMIH besteht darin, etwaige Fehler bereits im laufenden Prozess zu behandeln, nicht erst im Nachhinein, wie es in der bisherigen Qualitätssicherung

der Fall ist. Der Betriebsrat erkennt, dass sich Gruppenarbeit für diese Aufgabenstellung anbietet. „Nur in dieser Verbindung ist es kompatibel mit unserer Vorstellung zur Arbeitsorganisation“, so Biol Koca. Darüber hinaus soll es gelingen, die neue Technologie als Werkzeug zur Stärkung der Gruppenarbeit einzusetzen.

### **EIN NEUES LEITBILD ZUR DIGITALISIERUNG WIRD ENTWICKELT**

Das Betriebsprojekt wird durch Arbeit+Innovation intensiv begleitet. Die Erwartungen sind hoch, zumal dabei auch ein neues Leitbild zur Digitalisierung entwickelt werden soll – insgesamt hohe Anforderungen, die der Betriebsrat an Arbeit+Innovation stellt.

*„Und schon beim ersten Ausbildungsmodul ging es sofort richtig ins Thema, in die Digitalisierung. Wie erkennen wir den Unterschied zwischen einer reinen Anlagenverbesserung und einer vernetzten Technik, die Informationen zwischen Maschinen und über Menschen austauscht? [...] Jedes Modul war wie ein Meilenstein.“*

*Biol Koca, stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats*



Innerhalb der Ausbildungsmodule werden die SMIH-Technologie, ihre Folgen und Risiken sowie die Gestaltungsansprüche des Betriebsrats immer und immer wieder durchleuchtet. Dazu bekommt der Betriebsrat die benötigte Fachberatung aus dem Expertennetzwerk von Arbeit+Innovation. „Über Arbeit+Innovation gab es einen ganz unkomplizierten Zugang zum Stuttgarter IMU-Institut. Das war eine große Hilfe und wichtige, kontinuierliche Begleitung“, die durch den Bildungskordinator der IG Metall, Raphael Menez, zusätzlich unterstützt wird.

### **ARBEITGEBER UND BETRIEBSRAT GEMEINSAME FÜR „BEHUTSAME DIGITALISIERUNG“**

Ein zentrales Ergebnis des Betriebsprojekts ist, dass der vormalige arbeitspolitische Konsens mit dem Arbeitgeber erneuert werden kann. „Wir sind uns einig, dass die Hauptebene der Digitalisierung die Arbeitsorganisation ist, nicht die Technik“, so der Betriebsrat. Zwar hat der Arbeitgeber festgelegt, mit jeder technischen oder

organisatorischen Neuerung den Stand der Digitalisierung zu erhöhen, aber Arbeitgeber und Betriebsrat haben nun eine gemeinsame Vorstellung einer „behutsamen Digitalisierung“. Und sie arbeiten daran in verschiedenen Gremien gemeinsam, unter anderem im Steuerkreis Digitalisierung: „Der Schwerpunkt dieses Steuerkreises ist die Arbeitsorganisation. Eigentlich müsste er Arbeitskreis Arbeitsorganisation heißen“, so der Betriebsrat.

Über SMIH hinaus haben die Projekte Arbeit+Innovation auch auf andere technische Bereiche gewirkt. So haben zum Beispiel die Schulungen zu Scrum oder zu Assistenzsystemen die Positionen des Betriebsrats geschärft. Der Betriebsrat: „Uns ist klar geworden, dass wir Assistenzsysteme kritisch sehen – wir wollen sie eigentlich nicht haben. Wir wollen dem Werker erstmal Spielraum geben, wie etwas montiert wird. Kameras am Tisch, und der Werker bekommt jede Bewegung, alles was er macht, vorgeschrieben – so etwas sieht man bei uns am Standort nicht.“

**Schulungen zu Scrum oder zu Assistenzsystemen haben die Positionen des Betriebsrats geschärft.**



Betriebsrat und Arbeitgeber arbeiten auf Augenhöhe am Thema Industrie 4.0.

### **ARBEIT+INNOVATION WIRD IM BETRIEB SICHTBAR GEMACHT.**

Von Beginn an ist das Betriebsprojekt als Beteiligungsprojekt angelegt. Der Projektgruppe gehört eine Vertrauensfrau an, zudem wird die Belegschaft regelmäßig über das Betriebsprojekt informiert, in Betriebsversammlungen, in Jugendversammlungen, sogar in einer Elternversammlung der Auszubildenden. Dadurch wird die Projektbeteiligung im Betrieb sichtbar, und die Beschäftigten betrachten die Arbeit innerhalb der Initiative überaus positiv. Als der Bildungskordinator Raphael Menez die Projekte Arbeit+Innovation in einer Betriebsversammlung vorstellt, gibt es viel Zwischenapplaus. Der aktive Betriebsrat nutzt jede Möglichkeit, um sich mit der Belegschaft intensiv über die Inhalte der Digitalisierung zu verständigen. Wie zum Beispiel der Beitrag von Cosmin Sirbu über den Menschen in der Digitalisierung, der im Betriebsrats-Info erscheint und die Position des Betriebsrats deutlich macht:

*„So müssen wir auch in Zukunft darauf achten, dass durch die vernetzte Digitalisierung im Arbeitsprozess der Mensch nicht zum Getriebenen wird. Die Entscheidungshoheit darf nicht das technische System, quasi der Algorithmus übernehmen, sondern muss bei den Mitarbeitern bleiben. Wie schon in der Vergangenheit, bietet uns die Gruppenarbeit auch hier in Zukunft die notwendige Beteiligungsmöglichkeit.“*

*Betriebsrats-Info John Deere Mannheim*

Insgesamt haben die Projekte Arbeit+Innovation die Mitbestimmung bei der Entwicklung einer betrieblichen Digitalisierungsstrategie entschieden gestärkt. „Betriebsrat und Arbeitgeber arbeiten auf Augenhöhe am Thema Industrie 4.0 zusammen“, urteilt Bildungskordinator Raphael Menez. Und Betriebsrat Birol Koca sieht zudem die IG Metall gestärkt: „Ich glaube, es ist gut, wenn man den Menschen zeigt, dass es der IG Metall auch um die Arbeitsgestaltung geht. Und dass die IG Metall Spezialisten für die Digitalisierung hat, dass es Leute gibt, die sich um die Betriebe kümmern, mit dem Ziel, dass die Beschäftigten nicht nur Befehlsempfänger von Computern werden.“



# ***KBS KOKEREI- BETRIEBSGESELLSCHAFT SCHWELGERN GMBH, DUISBURG***

---

**Projekt** Wissenstransfer und  
Dokumentation Kokerei 4.0

---

**Mitarbeiter** ca. 320 Beschäftigte

---

**Tätigkeitsfelder** Koksproduktion

---

**Größe des  
Betriebsratsgremiums** 9 Betriebsrät\*innen

---

**Betriebliches  
Projektteam** Ronald Kiel,  
Ünsal Canbeyogullari,  
Sven Hübner, Marc Gerlitzki,  
Christian Skelnik,  
Sebastian Riethof, Michael  
Schild, Olaf Weysters,  
Burak Topuz, Florian Neutzsch

---

**Begleitung und  
Ausbildung** Olaf Schröder, Marcello Sessini

---

# PER ‚WIKI‘ KOMPETENZEN ERHALTEN UND BETEILIGUNGS-ORIENTIERUNG STÄRKEN

*Wikipedia gilt als die Internetplattform, die schon zahlreichen Schülern und Studierenden das Lernen erleichtert hat. Im Betriebsprojekt der KBS Kokereibetriebsgesellschaft Schwelgern GmbH wird die Wiki-Struktur genutzt, um über die verschiedenen Generationen hinweg den Erfahrungs- und Kompetenzaustausch zu fördern. Ziel ist es, insbesondere die jüngeren Kolleginnen und Kollegen in ihrer Arbeit zu unterstützen.*

Älter werden im Betrieb – aufgrund der Altersstruktur der Belegschaft ist dies auch für den Betriebsrat und die Geschäftsleitung der Kokereibetriebsgesellschaft Schwelgern GmbH in Duisburg ein wichtiges Thema. Die demografische Herausforderung der thyssenkrupp-Tochter mit mehr als 300 Beschäftigten liegt in der Lösung der Frage, wie die Kompetenzen der erfahrenen und altersbedingt aus dem Betrieb ausscheidenden Kolleginnen und Kollegen an die jüngeren Mitarbeiter\*innen weitergegeben werden können.

*„Selbstverständlich gibt es für alles, was wir tun, ausführliche technische Beschreibungen. Aber es kommt dann und wann zu Störungen. Und wenn ein Mitarbeiter hier 40 Jahre lang gearbeitet hat und es gibt eine technische Störung, dann weiß er in der Regel genau, was zu tun ist. Und dieses Wissen, z.B. wie die ganzen Störungen zu beseitigen sind, das ist eben nur in den Köpfen festgehalten.“*

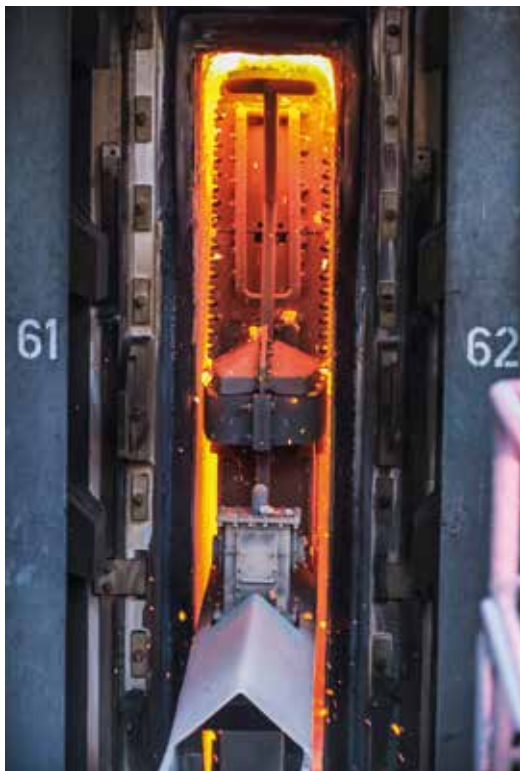
*Ronald Kiel, Betriebsratsvorsitzender*

Dabei geht es dem Betriebsrat um weit mehr als um eine effiziente Störfallbeseitigung. Angesichts der Altersstruktur gewinnen Themen wie die Einarbeitung von Berufsanfängern, die Sicherung homogener Arbeitsabläufe oder die Verbesserung von Instandhaltungsprozessen immer



stärker an Bedeutung, wenn mehr und mehr Kolleginnen und Kollegen mit geringerem Erfahrungsschatz verantwortliche Aufgaben erledigen.

Glücklicherweise ist der Betriebsrat sehr gut vernetzt. Er ist unter anderem Mitglied im „Arbeitskreis der deutschen Kokereien“ der IG Metall. Dort tauscht er sich regelmäßig mit Kollegen\*innen aus seiner Branche aus. Mit wertvollen Anregungen zum Thema „demografischer Wandel“ aus diesem Arbeitskreis entwickelt der Betriebsrat ein erstes Konzept mit dem Titel „Wissenstransfer und Dokumentation Kokerei 4.0“. Dieses Konzept ist einer von acht Bausteinen mit denen der demo-



Ein effektiver Wissenstransfer ist für den Betrieb entscheidend.

grafische Wandel des Duisburger Betriebs bewältigt werden soll. Und ein effektiver Wissenstransfer ist für den Betrieb entscheidend, so der Betriebsrat: „Bei unserer Altersstruktur hier stellt sich die Frage, wie wollen wir eigentlich in Zukunft Koks machen? Denn wenn die Mitarbeiter gehen, ist das Wissen erst einmal weg.“

Während der Vorbereitung zur Betriebsversammlung, auf der die Bausteine zum demografischen Wandel vorgestellt werden sollen, trifft der Betriebsrat auf Marcello Sessini, Bildungskordinator von Arbeit+Innovation vom IG Metall-Bildungszentrum im nahegelegenen Sprockhövel. Im gemeinsamen Gespräch wird rasch deutlich, dass der geplante Wissenstransfer durch die Projekte Arbeit+Innovation sehr gut begleitet werden kann und sich die Umsetzung eines Piloten gut als Betriebsprojekt eignet.

Die Geschäftsführung unterstützt die Demografie-Initiative des Betriebsrats und es wird ein paritätisches Team auf-

gesetzt. Dieses Kernteam arbeitet, so der Betriebsrat, ohne Hierarchien und Führungsstrukturen: „In unserem Team sind alle gleichberechtigt, ob Führungskraft, Jungingenieur, Mitarbeiter oder Betriebsrat. Das hat dafür gesorgt, dass alles positiv läuft. Niemand muss Vorgesetzte fragen, sondern wir können alles im Team entscheiden. Und unser Umgang hat sich zu einer sehr vertrauensvollen Zusammenarbeit entwickelt.“

### **DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG SCHÄTZT DIE BR-INITIATIVE UND UNTERSTÜTZT DIE TEILNAHME DES UNTERNEHMENS MIT EINEM BETRIEBLICHEN UMSETZUNGSPROJEKT OHNE VORBEHALTE**

Aus dem Kernteam der Demografie-Initiative bildet sich schnell der Kreis der Teilnehmer. Wieder hat sich der Vorteil der gleichberechtigten Team-Organisation gezeigt, so der Betriebsratsvorsitzende. Entsendet werden ein gemischtes und engagiertes Team aus einem Betriebsrat, einem Jungingenieur, zwei Meistern sowie einer IT-Fachkraft.

Wie sollen Wissenstransfer und Weitergabe von Kompetenzen an jüngere oder neue Kollegen konzeptionell funktionieren? In den Mittelpunkt ihres Projekts hat das Team ein sogenanntes Wiki-System gestellt, das als zentraler Wissensspeicher für Arbeits-, Störfall- und Instandhaltungsprozesse dienen soll. Ähnlich wie bei Wikipedia und anderen Wikis werden die Inhalte durch eine Vielzahl von Nutzern eingestellt – in diesem Fall sind die Beschäftigten die Experten, die Inhalte einstellen und das KBS-Wiki ständig weiterentwickeln.

*„Unsere technische Ausstattung ist auf einem sehr guten Niveau“, freut es den Betriebsrat, „wir haben richtig Glück gehabt, weil die Geschäftsführung uns unterstützt, von Anfang an, mit tollen Räumen, mit moderner Hardware.“*

*Ronald Kiel, Betriebsratsvorsitzender*



So stellt die Geschäftsführung beispielsweise einen komfortablen Wiki-Raum an zentraler Stelle im Betrieb zur Verfügung, mit exzellenter technischer Ausstattung und einer Besprechungsmöglichkeit auch für größere Teams. Von dort aus starten das Kernteam und der Betriebsrat nach dem ersten Wiki-Piloten für den Betriebsbereich Ofenbeheizung. Das Pilotprojekt wird von Beginn an seitens des Kernteams gut angenommen, weil nicht zuletzt auch die Entlohnung außerhalb der Arbeitszeit für das Kokerei-Wiki geregelt ist. Das Wiki-Team unterstützt die Kollegen\*innen beim Schreiben und Hochladen von Beiträgen. Das Wiki erläutert durch Texte und Bilder sowie teilweise mit Filmsequenzen alle Prozesse, Bauteile und die damit verbundenen Arbeiten – entwickelt von Beschäftigten für Beschäftigte. Das Pilotprojekt Ofenbeheizung ist inzwischen erfolgreich abgeschlossen – nun wird auf alle anderen Betriebsteile ausgerollt.

**Von Beschäftigten für Beschäftigte: Das Wiki erläutert alle Prozesse, Bauteile und die damit verbundenen Arbeiten.**

Arbeit+Innovation ist in dieser Zeit ein wichtiger Begleiter des Betriebsrats und des Kernteams. Die gesamte Konzeption der Projekte Arbeit+Innovation zeigt sich als außerordentlich wirkungsvoll, wie der Betriebsrat einschätzt:



*„Die Unterstützung durch A+I war sehr hilfreich. Wenn ich auf einem normalen Seminar bin, lerne ich, wie zum Beispiel SAP funktioniert. Klar, die Lerninhalte sind oftmals gut, aber die Praxis muss ich vor Ort selber machen. Ich fahre zurück, will etwas ändern und muss mit der Geschäftsführung um Inhalte kämpfen. Hier bei A+I war es anders, das hat viel mehr gelebt. Und die Geschäftsführung war mit im Boot und alle Seiten hatten was davon.“*

*Ronald Kiel, Betriebsratsvorsitzender*



Ünsal Canbeyanbullari, Christian Skelnik, Ronald Kiel



## VON ANFANG BIS ENDE GUT DURCHDACHT UND UMGESETZT

Auch die verschiedenen Unterstützungsformen der Projekte Arbeit+Innovation haben rückblickend überzeugt, wie der Betriebsrat berichtet. Im Vordergrund stehen die Ausbildungsmodule, die die Duisburger Teilnehmer als „von Anfang bis Ende gut durchdacht und sehr gut umgesetzt“ wahrgenommen haben. Auch die Beratung aus dem Expertennetzwerk und der Einsatz des Bildungskoordinators waren für das Projekt wirksam und förderlich. Ein besonderes Ausbildungsmodul ist das in der Bochumer Lern- und Forschungsfabrik, bekräftigt der Betriebsrat, insbesondere

der praktische Teil. Dies liegt weniger an der Bedeutung für das Betriebsprojekt, sondern an der sehr anschaulichen und deswegen effektiven Thematisierung der Zukunft der Arbeit in der Digitalisierung.

*„Bochum war für uns sehr, sehr wichtig. Das, was ich sonst in den Broschüren sehe, habe ich dort live. Wir haben ja in der Produktion gearbeitet, wir hatten ja alle die Tablets in der Hand und bekamen ein realistisches Bild von dem, was uns in Zukunft erwartet. Und die Arbeitswelt wird digitaler werden, mit allen Vor- und Nachteilen, die da kommen.“*

*Ronald Kiel, Betriebsratsvorsitzender*



# **MANN+HUMMEL GMBH, MARKLKOFEN**

<b>Projekt</b>	<b>Bedarfsanalyse Weiterbildung Mitarbeiter bzgl. neuen Systemen in Hinblick auf die Digitalisierung in der Arbeitswelt/Industrie 4.0</b>
<b>Mitarbeiter</b>	<b>3.076 Beschäftigte</b>
<b>Tätigkeitsfelder</b>	<b>Spezialist für Filtration, Hersteller von Öl-, Kraftstoff- und Luftfiltern</b>
<b>Größe des Betriebsratsgremiums</b>	<b>23 Betriebsrät*innen</b>
<b>Betriebliches Projektteam</b>	<b>Michael Nußbaumer, Markus Sachsenhauser</b>
<b>Begleitung und Ausbildung</b>	<b>Nicole Avramidis</b>

# BESSERE WEITERBILDUNG UND KOMPETENTE MITBESTIMMUNG FÜR NEUE TECHNOLOGIEN

*Bei drei Viertel der Beschäftigten beim Automobilzulieferer Mann+Hummel sind die Arbeitsanforderungen gestiegen. Ebenfalls drei Viertel der Beschäftigten wünschen sich eine Qualifizierung angesichts der fortschreitenden Digitalisierung des Unternehmens. Dies sind die zwei zentralen Erkenntnisse aus der Beschäftigtenbefragung, die der Betriebsrat im Rahmen von Arbeit+Innovation durchgeführt hat. Die Ergebnisse führen zu einer Betriebsratsinitiative für eine Verbesserung der Weiterbildung, zum anderen zu einer kompetenteren Mitbestimmung bei der Einführung neuer Technologien.*

Mann+Hummel ist Spezialist für Filtration und einer der führenden Hersteller von Öl-, Kraftstoff- und Luftfiltern, vor allem für die Automobilindustrie. Im niederbayerischen Marklkofen betreibt das Familienunternehmen das größte Filterwerk der Welt mit 3.000 Beschäftigten. Zwei Drittel der Belegschaft arbeiten in der Produktion, wo die Digitalisierung dynamisch voranschreitet.

Die Zukunft ihrer Arbeit in der Industrie 4.0 ist daher ein Kernthema für die Beschäftigten. Mehr und mehr sehen sie sich mit digitalen Technologien und Produktionsmodellen konfrontiert. „Die Digitalisierung passiert schleichend, deswegen müssen wir uns thematisch fit machen für die Industrie 4.0“, so Michael Nußbaumer, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und Leiter des A+I-Projekts. Der Betriebsrat möchte die Digitalisierung bei Mann+Hummel beteiligungsorientiert gestalten. Dazu soll ein Qualifizierungskonzept beitragen, das den Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung trägt. Michael Nußbaumer: „Wir wussten nicht, wo sehen unsere Mitarbeiter Handlungsbedarf, und fühlen sie sich überhaupt gut geschult?“





Markus Sachsenhauser, Michael Nußbaumer, Petra Krah

### **BETRIEBSPROJEKT, ABER AUCH FORSCHUNGSPROJEKT**

Die Projekte Arbeit+Innovation bieten mit ihren Ausbildungsmodulen und dem Expert\*innen-Netzwerk ideale Rahmenbedingungen für den Betriebsrat. Dieser bildet gemeinsam mit einem Beschäftigten aus der Produktion, einem Anlagenverantwortlichen und einem Teilbereichsleiter die A+I-Projektgruppe von Mann+Hummel. Das Betriebsprojekt ähnelt einem Forschungsprojekt, bei dem eine Befragung der Beschäftigten im Zentrum steht, aus der ein Maßnahmenkatalog zur Qualifizierung abgeleitet werden soll.

Den Anfang dieses Prozesses bilden Arbeitsthesen über die Situation der Mitarbeiter in der Digitalisierung, die der Betriebsrat im Rahmen von A+I aufstellt. Diese werden während der ersten drei Module mit anderen A+I-Betriebsrät\*innen und Teilnehmer\*innen intensiv diskutiert. Aus den Ergebnissen der Diskussionen wird schrittweise eine genaue Fragestellung für die Beschäftigtenbefragung entwickelt. Großen Wert wird dabei auf die inhaltliche

Präzision gelegt, damit der Fragebogen am Ende auch die Bereiche und Themen untersucht, die er untersuchen soll, so Claudia Niewerth vom Bochumer Helex Institut. Die Sozialwissenschaftlerin unterstützt mit ihrer Forschungserfahrung die Projektgruppe bei der Entwicklung und Auswertung des Fragebogens. Der Zugang zum Helex Institut erfolgt unkompliziert über das Expert\*innen-Netzwerk von A+I.

*„Die Hilfe aus dem Expertennetzwerk war super, auch die Dozenten in den Modulen. Das war durchweg wertvoll. Wir haben da einen ersten, tiefen Einblick bekommen, das hat uns die Augen geöffnet. Jetzt sehen wir, wo Digitalisierung im Betrieb stattfindet. Und sie rückt voll in den Betrieb ein, immer schneller.“*

*Michael Nußbaumer, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und Leiter des A+I-Projekts*

An der Befragung nehmen knapp 250 Beschäftigte teil. Ihre Antworten geben tiefe Einblicke in die Arbeitssituation und zeigen großen Handlungsbedarf, so die Schlussfolgerung von Michael Nußbaumer:

**Eine Befragung der Beschäftigten steht im Zentrum des Betriebsprojekts.**

*„Knapp 70 Prozent der Mitarbeiter haben gesagt, sie müssen mit neuer Technik arbeiten, aber sie wissen gar nicht, wie das geht. Sie werden zwar eingeführt, aber die halbe Stunde Einführung reicht nicht. Wir haben generell eine Überforderung der Beschäftigten mit der Digitalisierung.“*

*Michael Nußbaumer, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und Leiter des A+I-Projekts*

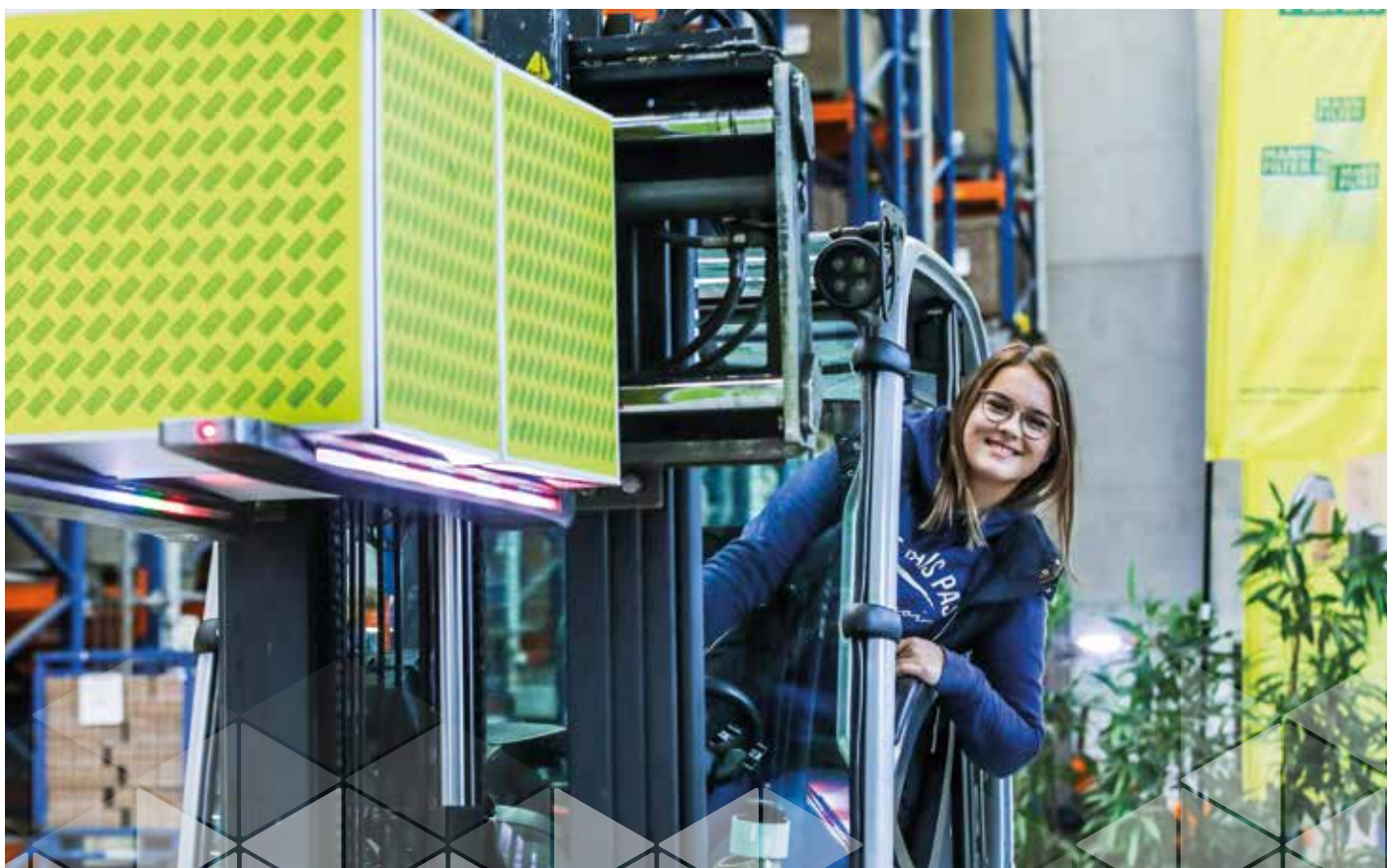
Der Betriebsrat kritisiert an der bestehenden Praxis der Einarbeitung, dass die Beschäftigten zu sehr „im Vorbeigehen“ an den teils hochkomplexen Neuanlagen angeleitet werden. Und dies, so ein weiteres Ergebnis der Befragung, obwohl die Tätigkeiten immer komplizierter geworden sind: Zeitdruck, die gleichzeitige Bearbeitung mehrerer Aufgaben, Störungen und vieles mehr haben zugenommen. Aus betrieblicher Sicht führt dies zu Problemen im täglichen Arbeitsablauf, was oftmals und

unzulässiger Weise wiederum den Beschäftigten an den Maschinen angelastet wird. Die eigentliche Ursache der Störungen ist aber die mangelnde Einlernphase, die dem Wandel der Tätigkeiten nicht Rechnung trägt.

Die Forderung, die der Betriebsrat im Rahmen der Projekte von Arbeit+Innovation entwickelt, zielt unter anderem auf eine systematische berufliche Weiterbildung der angelernten Beschäftigten, zum Beispiel zum Maschinen- und Anlagenführer, wenn bestimmte betriebliche oder persönliche Voraussetzungen gegeben sind. Diese Regelung würde zudem die interne Flexibilität der Beschäftigten und deren Beschäftigungssicherheit erhöhen, da ausgebildete Beschäftigte dann auch in anderen Abteilungen höherqualifizierte Tätigkeiten übernehmen könnten.

Über die Frage nach guter Einarbeitung hinaus, findet die Befragung weitere Quali-

**Eine Forderung des Betriebsrats ist eine systematische berufliche Weiterbildung der angelernten Beschäftigten.**



zierungsbedarfe heraus. Viele Beschäftigte fühlen sich zum Beispiel aufgrund mangelnder Englischkenntnisse stark gefordert, gerade weil die Bedeutung des Englischen im Betrieb durch die Digitalisierung schnell angestiegen ist.

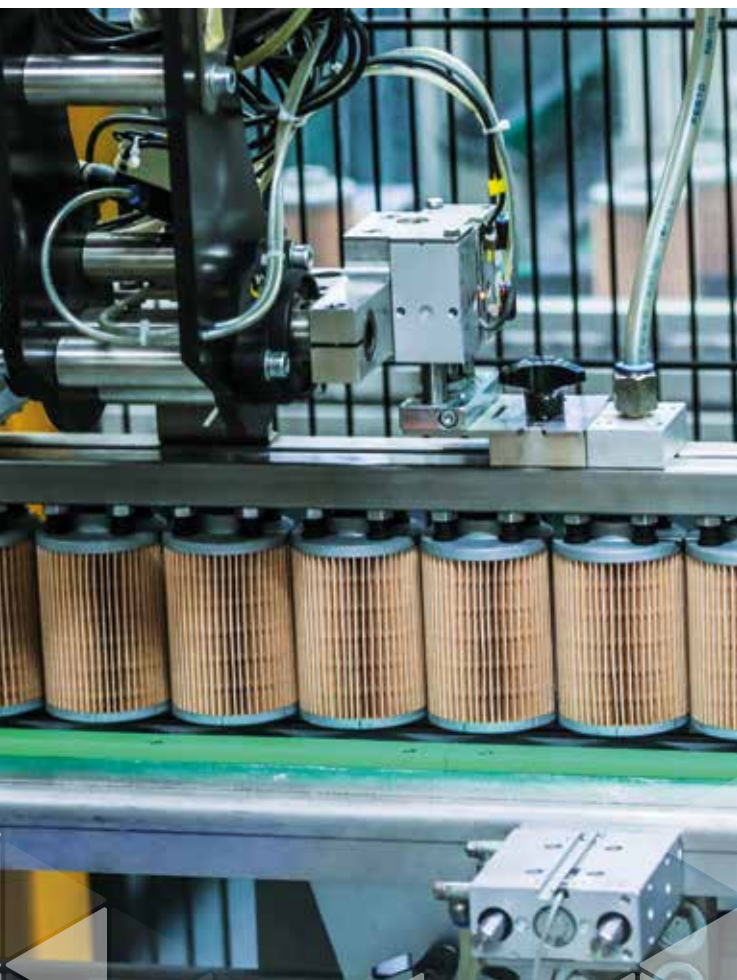
**Das betriebsinterne Weiterbildungsprogramm soll nachfrageorientierter werden.**

Die Beschäftigung mit dem Qualifizierungsthema bringt die Projektgruppe schließlich dazu, sich grundsätzlich mit dem betrieblichen Weiterbildungsprogramm zu befassen. Die Überlegungen gehen dahin, die Nachfrageorientierung in der Weiterbildung zu stärken sowie das laufende Angebot besser und insbesondere für die Beschäftigten in der Produktion transparenter zu gestalten. Da der Weiterbildungskatalog nur digital vorliegt, wird er von den Produktionsbeschäftigten nicht gut angenommen, gleiches gilt für Online-Schulungen, so Michael Nußbaumer: „Mit Online-Formaten hänge ich bestimmte Mitarbeiter ab. Nicht alle haben einen Zugriff, was auch an der Akkordarbeit liegt. Das Angebot ist für viele zu undurchsichtig.“

Auf der Basis der Gesamtergebnisse der Befragung führt der Betriebsrat nun intensive Gespräche mit der Weiterbildung von Mann+Hummel sowie im Ausschuss für Aus- und Weiterbildung. „Wir kennen ja jetzt die Probleme und sind soweit, die nächsten Schritte einzuleiten“, bekräftigt der Betriebsrat. Eine weitere betriebliche Folge von A+I ist beispielsweise der Ausschuss „Digitalisierung und Maschinenbeschaffung“, vormals Ausschuss „Neue Technologien“. Er sichert dem Betriebsrat die frühzeitige Beteiligung bei der Beschaffung von neuen Technologien.

*„Wir sind jetzt immer dabei, wenn neue Technik eingeführt wird. Und wenn nun etwas Neues kommt, jetzt zum Beispiel ein Gabelstapler mit Smart Fork oder eine andere Technik, dann schauen wir nach den Konsequenzen für die Leute und danach, welchen Qualifizierungsbedarf es gibt.“*

*Michael Nußbaumer, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und Leiter des A+I-Projekts*





### **KOMPETENTER BETRIEBSRAT BRAUCHT AUCH TECHNISCHEN SACHVERSTAND**

Zur Realisierung dieser Betriebsratsinitiative hat A+I einen wesentlichen Beitrag geleistet. „Wir hatten ja wenig Vorwissen, wie man das Thema angehen soll. In den Projekten Arbeit+Innovation wurde das Bewusstsein dafür entwickelt, wo die Reise mit Industrie 4.0 hingehen soll“, sagt Michael Nußbaumer in der Rückschau. Auch die Lern- und Forschungsfabrik der Bochumer Ruhr-Universität trägt dazu bei, sie hat dem Betriebsrat die Augen für den

Blick auf die „vielen versteckten Industrie 4.0-Technologien“ im Betrieb geöffnet. Insgesamt trägt die Teilnahme an den Projekten Arbeit+Innovation auch Früchte über die Projektlaufzeit hinaus: „Jetzt kümmern wir uns verstärkt um die Digitalisierung. Wenn der Arbeitgeber Maschinen beschafft, und es gibt keinen kompetenten Betriebsrat, dann reicht die Informationspflicht allein nicht aus, damit wir mitbestimmen können. Wir müssen mit technischem Sachverstand, mit den Ingenieuren im Betriebsrat vor Ort sein. Und die Sache auch von unserer Seite kompetent beleuchten können.“

**Der Blick für versteckte Industrie 4.0-Technologien im Betrieb wurden geschärft.**

# **OTIS GMBH & CO. OHG, BERLIN**

<b>Projekt</b>	<b>Papierlose Fertigung</b>
<b>Mitarbeiter</b>	<b>ca. 370 Beschäftigte</b>
<b>Tätigkeitsfelder</b>	<b>Aufzugbranche, Steuerungen für Aufzüge und Fahrtreppen, Kleinbaugruppen, Leiterkarten</b>
<b>Größe des Betriebsratsgremiums</b>	<b>9 Betriebsrät*innen</b>
<b>Betriebliches Projektteam</b>	<b>Dirk Wüstenberg, Horst Schütt, Oguz Caykent, Mario Nehring</b>
<b>Begleitung und Ausbildung</b>	<b>Julian Wenz</b>



# SYSTEMATISCHE BETEILIGUNG BEI ZUNEHMENDEM DIGITALI- SIERUNGSTEMPO

*Als die Digitalisierung im Berliner OTIS-Werk mehr und mehr an Fahrt gewinnt, entwickelt der Betriebsrat einen arbeitsorientierten Ansatz zur Gestaltung und betrieblichen Regulierung von Industrie 4.0-Technologien. Im Rahmen von A+I entsteht eine erfolgversprechende Strategie zur Smart Factory, die im Kern aus einer sozialpartnerschaftlichen Arbeitsgruppe und einer Betriebsvereinbarung besteht. Damit hat der Betriebsrat eine adäquate Antwort auf die hohe Eigendynamik nicht nur digitaler Neuerungen gefunden, die zudem für eine Stärkung von Arbeitspolitik, Mitbestimmung und Partizipation sorgt.*

„Lean Production“, „Papierlose Fertigung“, „Smart Factory“, „Agilität“ – es sind viele und immer neue Themen, mit denen der Arbeitgeber des Berliner Fahrstuhlkomponenten-Herstellers OTIS die Wettbewerbsfähigkeit seines Standorts erhöhen will. Der Betriebsrat ist auf der einen Seite stark gefordert und an der Grenze der zeitlichen und personellen Kapazitäten, auf der anderen Seite will er den Wandel mitgestalten und für ein Mehr an Partizipation und Mitbestimmung nutzen. Dies gelingt ihm Schritt für Schritt: Mit der Einführung von Lean Production wird eine erste Arbeitsgruppe gegründet, in die neben dem Betriebsrat und Management auch einzelne Beschäftigte einbezogen werden. Diese erweist sich in der Praxis als wichtiger Ort des Informationsaustauschs und arbeitspolitischer Verhandlung und Gestaltung. Als der Arbeitgeber später seine Idee zur „Papierlosen Fertigung“ präsentiert, wird diese fruchtbare Form der Zusammenarbeit mit dem neuen Thema verstetigt.

In dieser Zeit stellt sich das Projektteam Arbeit+Innovation der IG Metall beim Betriebsrat vor, und die „Papierlose Fertigung“ wird zum A+I-Betriebsprojekt des OTIS-Betriebsrats bestimmt. Ziel soll sein, eine starke Arbeitsorientierung in der Einführung von neuen digitalen Techniken

zu erreichen, und dies in Zusammenarbeit mit dem Management. Zunächst berät der Arbeitgeber seine Ideen zum papierlosen Ablauf eng mit dem Betriebsrat. Daraufhin und nach der Freigabe durch den Betriebsrat wird unter der Beteiligung der Beschäftigten ein erster Modellarbeitsplatz geschaffen, an dem die neuen Abläufe wie die Digitalisierung von Ordnern, Formularen oder Karten für den Produktionsprozess erprobt werden. Dieser Modellarbeitsplatz wird nicht nur nach Maßstäben ‚Guter Arbeit‘ ein Erfolg, sondern auch wirtschaftlich sinnvoll, so der Betriebsrat: „Wir geben hier schon unglaublich viel Geld für Papier aus“, und die Papiermenge konnte deutlich reduziert werden.

**Modellarbeitsplatz nach Maßstäben ‚Guter Arbeit‘ wird eingerichtet.**





Mario Nehring, Dirk Wüstenberg, Oguz Caykent

Die nächste Entwicklungsstufe nach der papierlosen Fabrik basiert auf einem System der Fertigungssteuerung, ein so genanntes MES bzw. Manufacturing Execution System. „Dies geht auf die papierlose Fertigung zurück. Danach hat der Arbeitgeber festgestellt, dass man ja noch viel mehr machen kann in der Steuerung der Fertigung“, so Dirk Wüstenberg, der Betriebsratsvorsitzende. Bei der Bewertung und Gestaltung des MES profitiert der Betriebsrat bereits von seiner Erfahrung aus den ersten Schritten zur Digitalisierung, von der bestehenden, bereits eingespielten Arbeitsgruppe sowie von der Unterstützung durch Arbeit+Innovation. Gleichzeitig erhöhen sich aber mit MES bzw. der nun aufkommenden Smart Factory-Strategie des Arbeitgebers auch die digitalen Risiken für die Arbeit – ebenso wie die Anforderungen an die Mitbestimmung:

*„Unsere Überlegungen zu MES waren: Inwieweit wollen wir zulassen, dass jeder einzelne Schritt der Kollegen kontrolliert wird? Wir wollen, dass die Kollegen noch selber Entscheidungen treffen, dass sie in der Gruppe entscheiden können. Der Arbeitgeber hätte gerne die volle Kontrolle am Monitor. Und wir fragen den Arbeitgeber dann, ist das so, welche Daten braucht ihr wirklich?“*

*Horst Schütt, stellvertretender BRV*

Als gemeinsame Reaktion vertiefen Arbeitgeber und Betriebsrat die Zusammenarbeit. Zur digitalen Umgestaltung der Fertigungsprozesse gibt es zunächst alle zwei Wochen eine Sitzung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite. Diese Sitzungen gehen nahtlos über in ein monatliches

Treffen zum Thema „Smart Factory“. Mit dabei: der BR, der Arbeitgeber, aber auch Mitarbeiter aus der Produktion. Diese Kooperation gewinnt mit der Zeit an Kontur, die Abläufe verstetigen sich und sorgen für eine frühzeitige Information des Betriebsrats über geplante Änderungen oder Pilotierungen in der Fertigung. So ist sichergestellt, dass hinreichend Zeit für Mitbestimmung und arbeitsorientierte Gestaltung gegeben ist.

### **DIGITALISIERUNGSTEMPO BEI OTIS ZIEHT DEUTLICH AN**

Von der Papierlosen Fabrik bis hin zur Smart Factory hat die Digitalisierung bei OTIS also deutlich an Fahrt zugenommen. Die Projekte Arbeit+Innovation bieten dem Betriebsrat in dieser Zeit eine intensive Unterstützung. „Dadurch, dass das A+I-Team zu uns gekommen ist, sind wir aus der Stückwerk-Denke herausgekommen, jetzt haben wir die Zusammenhänge, das Ganze gesehen“, so der Betriebsratsvorsitzende. Um dieses Ganze zu gestalten, hat der Betriebsrat die Entwicklung einer umfassenden Betriebsvereinbarung zur Digitalisierung in den Mittelpunkt seines Betriebsprojekts gestellt. Der ambitionierte Entwurf enthält „Grundsätze und Rah-

menbedingungen für die Einführung der Digitalisierungstechnologien“. Inhaltlich definiert die Betriebsvereinbarung einen Ablaufprozess, um die Mitbestimmung in Digitalisierungsvorhaben zu stärken und eine hohe Verbindlichkeit zu sichern. Darüber hinaus erstreckt sie sich über Themen von Arbeitsgestaltung und Arbeitsanforderungen, Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Datenschutz bis hin zur Beschäftigungssicherung und Personalentwicklung bei zukünftigen Industrie-4.0-Projekten. Diese Regelungen sind von zentraler Bedeutung hinsichtlich der derzeitigen Befürchtungen der Beschäftigten, findet der Betriebsrat: „Die Kollegen sind kritisch und ängstlich, spioniert uns der Arbeitgeber jetzt aus, was passiert auf den Arbeitsplätzen?“ – für diese Punkte soll die Betriebsvereinbarung Sicherheit bringen.

Noch muss der Vereinbarungsentwurf dem Arbeitgeber vorgestellt und verhandelt werden. Der Betriebsrat hat optimistische Erwartungen: „Auch der Arbeitgeber will schließlich eine Betriebsvereinbarung haben. Die hilft ihm auch als Signal an die Mitarbeiter: Ihr braucht keine Angst zu haben.“ Sie ist zudem ein wichtiges Signal an die Führungskräfte, wie Digitalisierung im Betrieb gehandhabt werden soll.

**Betriebsvereinbarung zur Digitalisierung steht im Mittelpunkt des Betriebsprojekts.**





### KOMPETENZENTWICKLUNG IM RAHMEN DER AUSBILDUNGSMODULE

Die Projekte Arbeit+Innovation haben die Entwicklung des Vereinbarungsentwurfs durch die Arbeit des IG Metall-Bildungskordinators im Werk unterstützt. „Unser Bildungskordinator Julian Wenz war oft bei uns und hat uns in der Entwicklung der Rahmen-Betriebsvereinbarung eng begleitet. Wir haben viel gelernt, und je mehr das fortgeschritten ist, desto mehr Ideen kamen auf“, so der BR-Vorsitzende. Große Bedeutung hatte zudem die Kompetenzentwicklung im Rahmen der Ausbildungs-module. Insbesondere das Ausbildungs-modul in der Bochumer Forschungs- und Lernfabrik hat gezeigt, „dass es auch eine Arbeitsorganisation gibt, wo jeder Arbeitsschritt vorgegeben ist, bis ins Kleinste heruntergebrochen – solche Systeme gibt es.“ Und nicht zuletzt wird die Kombination mit dem Erfahrungsaustausch mit anderen Betriebsrät\*innen der Projekte Arbeit+Inno-

Die IG Metall-Bildungskordinatoren leisten unterstützende Funktion.

vation als besonders wertvoll empfunden, wie der Betriebsrat ausführt:

„Wir haben gelernt, in anderen Firmen läuft es ähnlich. Und zusätzlich gab es Themen wie ‚Mobile Work‘, heute haben wir eine Regelung dazu. Oder Agiles Projektmanagement, auch das war eine gute Schulung, zum richtigen Zeitpunkt, da nun der Arbeitgeber mit Agilität ankommt.“

Dirk Wüstenberg, Betriebsratsvorsitzender

Die Flexibilität der Themen innerhalb der Ausbildungs-module von Arbeit+Innovation bietet zudem den großen Vorteil, dass der OTIS-Betriebsrat kontinuierlich an seinem Projekt Betriebsvereinbarung arbeiten kann. Es ist wesentlicher Bestandteil des Konzeptes von Arbeit+Innovation, dass auch Themen behandelt werden, auf die Betriebsrät\*innen im Alltagshandeln unverzüglich reagieren müssen.

*„Wir haben ja hier immer aktuelle Themen – Versetzung, Entgelt und so [...]. Wir konnten das jederzeit einbringen. Was benötigen wir aktuell, was sind kommende Themen? Solche Anfragen wurden sehr gut aufbereitet. Zum Beispiel das Thema ‚Elektronische Personalakte‘. Dann wurden Experten eingeladen und das Thema sehr gut vorgestellt.“*

*Dirk Wüstenberg, Betriebsratsvorsitzender*

Die Reaktionsfähigkeit und Themenbreite hat einen großen Anteil daran, dass für die eigentliche Projektarbeit Raum bleibt. „Wir haben immer wieder daran weitergearbeitet, auch wenn es teilweise langsam gehen musste wegen anderer Dinge.“ Im Ergebnis gelingt es den Projekten Arbeit+Innovation, den Betriebsrat in einer sich

verstärkenden Digitalisierungsstrategie des Arbeitgebers auf mehreren Ebenen zu unterstützen: Erstens durch eine hochwertige und flexible Kompetenzentwicklung, zweitens durch die Vor-Ort-Unterstützung durch die IG Metall-Bildungskoordinatoren und drittens durch den überbetrieblichen Erfahrungsaustausch im Projekt.

„So ein Projekt ist sehr sinnvoll und besser als einzelne Seminare, die man ja auch immer machen kann. Es gibt einen echten Mehrwert durch Modulreihen.“ Um diese positive Wirkung auch über das Ende der Projektlaufzeit fortzusetzen, haben die Betriebsrät\*innen über die fünf Ausbildungsmodule hinaus ein weiteres, sechstes Modul zum Erfahrungsaustausch durchgeführt – ein siebtes ist bereits geplant. „Der Arbeitgeber hat von Anfang an gesagt, er hat kein Problem mit dem Projekt und finanziert uns diese Zusatzmodule über 37 (6).“



# **SICK AG, WALDKIRCH**

<b>Projekt</b>	<b>Einführung eines Industrie-4.0-Produktionssystems</b>
<b>Mitarbeiter</b>	<b>4.000 Beschäftigte</b>
<b>Tätigkeitsfelder</b>	<b>Sensoren und Applikationslösungen für industrielle Anwendungen</b>
<b>Größe des Betriebsratsgremiums</b>	<b>27 Betriebsrät*innen</b>
<b>Betriebliches Projektteam</b>	<b>Mike Jonen, Joachim Schultis, Christof Meyer, Michael Turinsky, Angela Valletta, Andreas Becker</b>
<b>Begleitung und Ausbildung</b>	<b>Dr. Raphael Menez</b>

**SICK**

# GESTALTUNG EINES NEUEN PRODUKTIONSMODELLS DURCH PROFESSIONELLE MITARBEITER-BETEILIGUNG

*Die Beschäftigten der SICK AG leisten einen wesentlichen Beitrag dazu, Verbesserungsvorschläge für ein neues Produktionsmodell zu entwickeln, dessen Gestaltung partnerschaftlich zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat abgestimmt wird. Der Beteiligungsprozess wird vom Expert\*innen-Netzwerk von Arbeit+Innovation begleitet und durch die Ausbildungs-module unterstützt.*

Die SICK AG ist eine der führenden Hersteller von Sensoren und Sensorlösungen für die Industrie. Wenn das High-Tech-Unternehmen eine neue Produktionsanlage in Betrieb nimmt, dann ist das auch immer eine Demonstration der neuesten Industrie-4.0-Technologien: „Wir stellen Sensoren für Industrie-4.0-Anwendungen her, und wir wollen natürlich zeigen, auf welche Weise man modern produziert. Unsere Produktionssysteme sind immer auch Showrooms für die Industrie 4.0“, so Christof Meyer, Betriebsrat bei der SICK AG.

In diesem innovativen Ambiente ist die Arbeitsgestaltung von digitalen Produktionssystemen eine Kernaufgabe für die Betriebsrät\*innen. „Wir müssen schauen, wie sich neue Produktionssysteme auf den Menschen auswirken“, ergänzt Christof Meyer. Vor diesem Hintergrund erfährt der Betriebsrat von Arbeit+Innovation A+I und erkennt sofort die lohnenswerte Unterstützung, zumal das Projekt zeitgleich mit der Einführung eines neuen Produktionssystems an einem der SICK-Standorte einhergeht.

In Hochdorf, einem Stadtteil von Freiburg, betreibt die SICK AG einen kleineren Produktionsstandort zur Herstellung von Automatisierungssensoren mit 55 Beschäftigten.

Dort führt der Arbeitgeber eine neue Technologie und ein neues Produktionssystem ein, was der Betriebsrat zum Gegenstand von A+I machen möchte. Personalleitung und Geschäftsleitung von SICK zeigen sich Arbeit+Innovation aufgeschlossen gegenüber. Es wird eine Projektgruppe gebildet, die sich aus dem Produktionsleiter des Standorts, einem Teilnehmer aus der Personalabteilung sowie vier Betriebsratsmitgliedern zusammensetzt. Sie stellt die Themen Arbeitszeit- und Kapazitätsflexibilisierung sowie Qualifizierung ins Zentrum des Betriebsprojekts.

**Eine Projektgruppe zu den Themen Arbeitszeit- und Kapazitätsflexibilisierung wird gebildet.**



## **DIE VIER ARBEITSPAKETE DES BETRIEBSPROJEKTS**

Für einen koordinierten Ablauf wird das Projekt in vier verschiedene Arbeitspakete aufgeteilt: Zu Beginn steht eine Mitarbeiterbeteiligung über die Gestaltung des Produktionssystems, im Anschluss erfolgen Führungskräfteinterviews. Das dritte Arbeitspaket ist ein Expert\*innen-Workshop zur Kapazitätsflexibilisierung mit dem Fraunhofer-Institut, Stuttgart. Die begleitenden Ausbildungsmodule der Projekte Arbeit+Innovation bilden das vierte Arbeitspaket des umfangreichen SICK-Betriebsprojekts.

In der Organisation der Mitarbeiterbeteiligung, so der Betriebsrat, zeigt sich die hohe Funktionalität der Projekte Arbeit+Innovation. Der Betriebsrat beschließt, die Mitarbeiterbeteiligung in Form eines, sogenannten „World Café“-Workshops durchzuführen. Mit dieser Methode lassen

sich die unterschiedlichen Perspektiven der Beschäftigten zusammenführen, und sie besitzt eine starke Handlungsorientierung. In der Vorbereitung der Mitarbeiterbeteiligung wird der Betriebsrat auf zwei Wegen unterstützt: Die fachliche Beratung zu den Themen Kapazitätsflexibilisierung, Qualifizierung und Datenschutz kommt unkompliziert aus dem IG Metall-Expert\*innen-Netzwerk durch das Stuttgarter IMU-Institut. Eine methodische Fortbildung zum World-Café einschließlich der praktischen Erprobung erhält der Betriebsrat im Rahmen der Ausbildungsmodule.

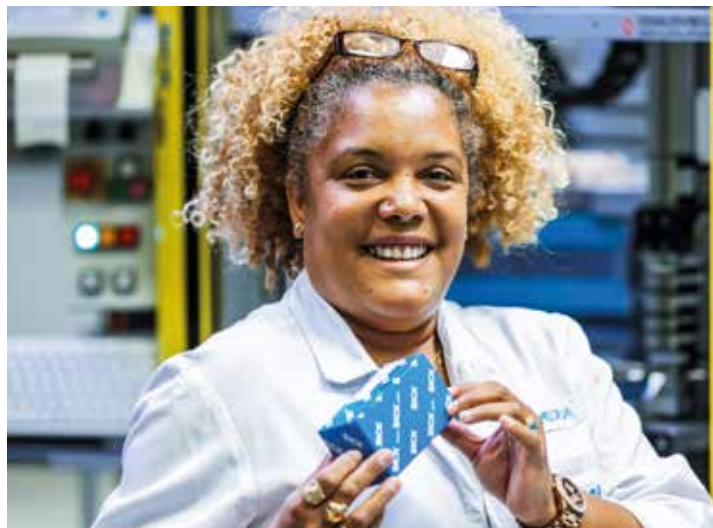
*„Bei jedem Modul gab es einen methodischen Input, der war sehr wertvoll. In einem Modul haben wir die Methode Word-Café kennen gelernt, und auch gezeigt bekommen, wie man es durchführt. So konnten wir die Methode dann im Projekt als Beteiligungsform anwenden.“*

*Christof Meyer, Mitglied des Betriebsrats*



Christof Meyer, Joachim Schultis, Andreas Becker, Angela Valletta, Mike Jonen, Michael Turinsky





Die Beteiligung am World-Café am SICK-Standort Hochdorf ist hoch. Die Teilnehmer\*innen setzen sich aus Produktionsbeschäftigten, Logistikern, Softwareentwicklern und Bereichsleitern zusammen. Aus der Sicht des Betriebsrats war das „eine gute Durchmischung. Für alle war es eine tolle Erfahrung und für uns eine gute Gelegenheit, mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen.“

Nach Durchführung des „World Café“-Workshops präsentiert der Betriebsrat der Belegschaft die Ergebnisse: Sie zeigen zum einen Unsicherheiten der Beschäftigten gegenüber dem neuen Produktionssystem auf, und damit verbunden, den Wunsch nach klaren Qualifizierungsregeln. Weiterhin formulieren die Beschäftigten konkrete Qualifizierungswünsche, zum Beispiel zum Thema Robotik sowie zu Industrie-4.0-Technologien allgemein. Bemerkenswert, so der Betriebsrat, ist zudem die allgemeine Zustimmung zur Kapazitätsflexibilisierung:

*„Die Menschen erkennen, dass die Flexibilität erforderlich ist, und die Leute sind auch bereit dazu. Es gab gar keine Antihaltung. Aber es gab den Wunsch, ein Tool wie zum Beispiel Kapaflexcy zu haben, ein einfaches System, das besser ist, als das, was wir jetzt haben.“*

*Christof Meyer, Mitglied des Betriebsrats*

Das nächste Arbeitspaket des SICK-Projekts besteht aus Interviews mit Führungskräften um herauszufinden, welche Regelungen die Führungsebene als notwendig erachtet. Auch dort dreht sich die Diskussion um Flexibilisierungs- und Arbeitszeitmodelle. In der Einschätzung der hohen Qualität des Produktionssystems sind Betriebsrat und Führungsebene einer Meinung. Konträre Positionen gibt es hinsichtlich der Forderung nach einer Rufbereitschaft für Produktionsbeschäftigte, die aus Sicht des Betriebsrats nicht akzeptabel ist.



**Workshop mit dem  
Fraunhofer-Institut  
für Arbeitswirt-  
schaft und Organi-  
sation IAO**

Das dritte große Arbeitspaket des Betriebsprojekts ist ein zweitägiger Workshop zum Thema Flexibilisierung mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Über die Projektgruppe hinaus nehmen daran die Bereichsleitung, Meister aus der Produktion und eine Personalreferentin teil. Der Workshop beginnt mit der Identifikation von Flexibilitätsbedarfen und -zielen des SICK-Standorts. Darauf folgt eine präzise Analyse der vorhandenen Instrumente wie Gleitzeit, Mehrarbeit, Schichtbetrieb und befristeter Beschäftigung bei SICK. In einem dritten Schritt werden Ziele und Instrumente gegenübergestellt. „Das Ergebnis des Workshops war, dass unsere Flexibilität ausreichend ist, weitere Instrumente sind nicht notwendig. Die Defizite sehen wir eher im uneinheitlichen Einsatz der Instrumente im Betrieb“, fasst der Betriebsrat zusammen.

Die Ausbildungsmodule sind das vierte Arbeitspaket im SICK-Projekt. „Das war wirklich eine gute Geschichte“, urteilt Christof Meyer, „es gab jedes Mal eine Diskussion des Projektstandes, jedes Mal methodische und thematische Inputs, dazu einen intensiven Austausch mit den anderen Betrieben, der von der Projektgruppe als sehr förderlich erlebt worden ist.“ Um die A+I-Praxis guter Kooperation und den Erfahrungsaustausch fortzuführen, ist ein „Netzwerk Industrie 4.0“ gebildet worden. Lobenswert erscheint außerdem das Bochumer Ausbildungsmodul: „Die Lernfabrik, die sticht heraus, da haben wir zum ersten Mal von einer lernförderlichen Arbeitsumgebung gehört, gutes Thema. Wir konnten erleben, wie sich ein Werker fühlt, wenn er durch ein Assistenzsystem geführt wird.“

## **PROJEKTERGEBNISSE SIND EINE ECHTE GEMEINSCHAFTSLEISTUNG DES PROJEKTTEAMS**

Am Ende des SICK-Betriebsprojekts steht eine eindrucksvolle Liste von Handlungsempfehlungen, die auf der Basis der Mitarbeiterbeteiligung und in Kooperation mit Experten entwickelt worden ist. Sie enthält konkrete Änderungsvorschläge zur Anpassung der Schicht- und Betriebszeiten des indirekten Personals, des Engineering-Supports und der Logistik. Dazu kommen Vorschläge zur Schaffung einer einheitlichen, toolunterstützten Kapazitätsplanung, zur Administration von Schichtwechseln, zur Schulung und Qualifizierung und vieles mehr. Die Liste ist Teil des Abschlussberichts, „einer echten Gemeinschaftsleistung“ des Projektteams, der im Lenkungsausschuss präsentiert wird.

Ein Aspekt, der in diesem Zusammenhang besonders gewürdigt werden muss, ist die sozialpartnerschaftliche Ausrichtung von Arbeit+Innovation, bekräftigt Christof Meyer: „Diese Art der Umsetzung sollte unbedingt beibehalten werden, dass man mit Vertretern des Arbeitgebers das Projekt gemeinsam durchführt und so ein gemeinsames Verständnis entwickelt. Das war eine gute Erfahrung, die uns auch dann nützt, wenn es hart auf hart kommt.“



# **VOIT AUTOMOTIVE GMBH, ST. INGBERT**

<b>Projekt</b>	<b>Einführung von Komponenten und Methoden zur Digitalisierung vom Arbeits- und Geschäftsprozessen</b>
<b>Mitarbeiter</b>	<b>ca. 800 Beschäftigte</b>
<b>Tätigkeitsfelder</b>	<b>Automobilzulieferer, Aluminium Druckguß und Stanzteile</b>
<b>Größe des Betriebsratsgremiums</b>	<b>15 Betriebsrät*innen</b>
<b>Betriebliches Projektteam</b>	<b>Hans-Peter Joerg, Roland Marx, Sandra Dellmann</b>
<b>Begleitung und Ausbildung</b>	<b>Marcello Sessini, Irene Heyer</b>

# DIGITALISIERUNGSVORHABEN SICHTBAR MACHEN UND GESTALTEN

*Digitale Technologien und neue digitale Geschäftsprozesse sind oftmals unsichtbar. Dies gilt auch für die Digitalisierung innerhalb der Instandhaltung bei Voit, die vom Betriebsrat im Gespräch mit den Kollegen eher zufällig bemerkt worden ist. Ein guter Anlass für ein vorbildliches Betriebsprojekt, dessen Ergebnis eine Betriebsvereinbarung zur Verbesserung der Kommunikationsprozesse, zur Gestaltung zukünftiger digitaler Technologien und zur Beschäftigungssicherung ist.*

Das Internet der Dinge gilt als Kernstück der Industrie 4.0. Es bedeutet die Verknüpfung von physischen Gegenständen – wie z. B. Maschinen und Anlagen – mit Netzwerktechnologien. Der Ausgangspunkt für das A+I-Betriebsprojekt ist ein typisches Beispiel für ein so bezeichnetes cyber-physikalisches System: bei Voit sind einige Maschinen zur Metallumformung per Internet mit ihrem Hersteller verbunden. Dieser kann alle wesentlichen Parameter der Maschinen auslesen und auf Basis dieser Daten die Instandhaltung und Wartung der Maschinen mit eigenen Servicemitarbeitern durchführen.

Was zunächst wie eine kleine Ergänzung zum Kaufvertrag erscheinen kann, ist mit weitreichenden Konsequenzen verbunden. Diese betreffen unmittelbar die Beschäftigten der Instandhaltung, deren Arbeitsaufgaben durch das Auslagern von Instandhaltungstätigkeiten weniger werden. Die Erfassung von Produktionsdaten und -parametern durch die Maschinen ist darüber hinaus „die Vorstufe zur Digitalen Fabrik“, warnt Roland Marx, der damalige Vorsitzende des Betriebsrats, heute freigestelltes Betriebsratsmitglied mit dem Arbeitsschwerpunkt Digitalisierung. Die Datenerfassung findet nicht nur in den Pressen in der Metallumformung statt,

sondern auch im Gießwerk des Unternehmens, in dem Voit Aluminium-Druckgussteile herstellt.



**Einige Maschinenhersteller können eigenständig per Internet auf Basis ihrer Daten die Instandhaltung und Wartung der Maschinen mit eigenen Servicemitarbeitern durchführen.**

## ÜBERBLICK SCHAFFEN ÜBER DIE DIGITALE TRANSFORMATION IM GANZEN BETRIEB

Dass der digitale Wandel und die Vernetzung in der Produktion zum Thema des Betriebsrats werden, ist eher dem Zufall geschuldet. Der Betriebsrat erfährt von den neuen Serviceverträgen beiläufig im Gespräch mit den Kollegen aus der Instandhaltung. Zu dieser Zeit ist der Betriebsrat ohnehin im Austausch mit der IG Metall über Arbeit+Innovation und so liegt der Schluss nahe, die digitale Vernetzung in der Produktion und deren arbeitspolitische Gestaltung zum Thema des Betriebsprojekts zu machen.

**Das Projekt sollte zunächst nur den Bereich der Instandhaltung betreffen.**

Zunächst hatten der IG Metall-Bildungskordinator und der Betriebsrat vor, das Projekt nur auf den Bereich der Instandhaltung zu beschränken, jedoch „direkt am Anfang des A+I-Prozesses haben wir gelernt, dass das zu kurz greift. Wir müssen uns einen Überblick über die digitale Transformation im ganzen Betrieb schaffen und daraus Anforderungen an Arbeit und Kompetenzentwicklung ableiten“, erläutert

Marcello Sessini, der als Bildungskordinator das Voit-Projekt begleitet. Dazu trägt auch bei, dass im Unternehmen an verschiedenen Stellen das Internet der Dinge zur Anwendung kommen soll. Ein MES, ein Manufacturing Execution System, ist in Vorbereitung, in dem zukünftig alle Produktionsdaten per Netzwerktechnik zusammengeführt werden können.

*„Nach intensiver Diskussion im Gremium in den Ausbildungsmodulen haben wir gesehen, wir brauchen eine weiterreichende Betriebsvereinbarung für den ganzen Betrieb. Damit wir als Betriebsrat handlungsfähig sind, damit wir vorbereitet sind auf neue digitale Arbeitsprozesse und reagieren können.“*

*Roland Marx, damaliger Betriebsratsvorsitzender*

Nach einer Präsentation des Betriebsprojekts durch den Betriebsrat beim Arbeitgeber, stellt sich dieser hinter die A+I-Aktivitäten. „Der Arbeitgeber war positiv eingestellt, wir haben ein partnerschaftliches Verhältnis“, so Roland Marx



Roland Marx, Sandra Dellmann, Hans-Peter Joerg

weiter. Tatkräftige Unterstützung gewährt die Geschäftsleitung, indem sie die Projektbegleitung durch einen Werkstudenten von der Uni Saarbrücken organisiert. Seine Masterarbeit zum Stand der Entwicklung der Digitalisierung im Betrieb beinhaltet auch einen Beitrag zur Transparenz und Information des Betriebsrats.

### **DIGITALISIERUNGSTHEMEN STEHEN IM VORDERGRUND DER BETRIEBSVEREINBARUNG**

Im Rahmen der Ausbildungsmodule von Arbeit+Innovation entwickelt der Betriebsrat schrittweise das Gerüst für die Betriebsvereinbarung. „Das war kein einfacher Weg, die Betriebsvereinbarung zu gestalten, aber wir haben in diesem Prozess und durch A+I viel gelernt.“ Der Betriebsrat stellt die Information zu Digitalisierungsthemen ins Zentrum der Vereinbarung: Ihr Schwerpunkt liegt auf der Einrichtung eines Arbeitskreises, der die informative Einbindung des Betriebsrats sicherstellen soll. „Die damalige Sitzung mit den Instandhaltern, das war ein Schlüsselerlebnis für uns Betriebsräte. Es gab so

viel Dinge, die bereits angestoßen worden sind, von denen wir gar nichts wussten, und dass musste sich ändern“, so der Betriebsratsvorsitzende. Über die Sicherung von Informationen hinaus soll der Arbeitskreis arbeitspolitische Handlungsempfehlungen entwickeln. Neben zwei Vertreter\*innen des Betriebsrats gehören ihm der Personalleiter, der Leiter der Prozesstechnik und der Leiter der IT an.

Die strategische Frage für den Arbeitskreis ist die, welche Auswirkung die digitalen Technologien zukünftig auf Beschäftigung und auf die Qualifikationsstruktur bei Voit haben werden. Daher ist Qualifizierung aus Sicht des Betriebsrats ein wichtiges Thema des Arbeitskreises. Dies ist auch in der Struktur der Beschäftigung begründet. Bei den Maschinenbedienern und in der Qualitätssicherung sind bereits Digitalisierungstechnologien am Markt, die die Tätigkeiten stark verändern, so der Betriebsrat. „Bei uns arbeiten viele Leute in der Endkontrolle. Hier lassen sich durch optische Systeme viele Tätigkeiten rationalisieren, und am Ende ist der Mensch weg.“ Aus diesem Grund ist Qualifizierung ein bedeutendes

**Qualifizierung ist aus Sicht des Betriebsrats ein wichtiges Thema des Arbeitskreises.**





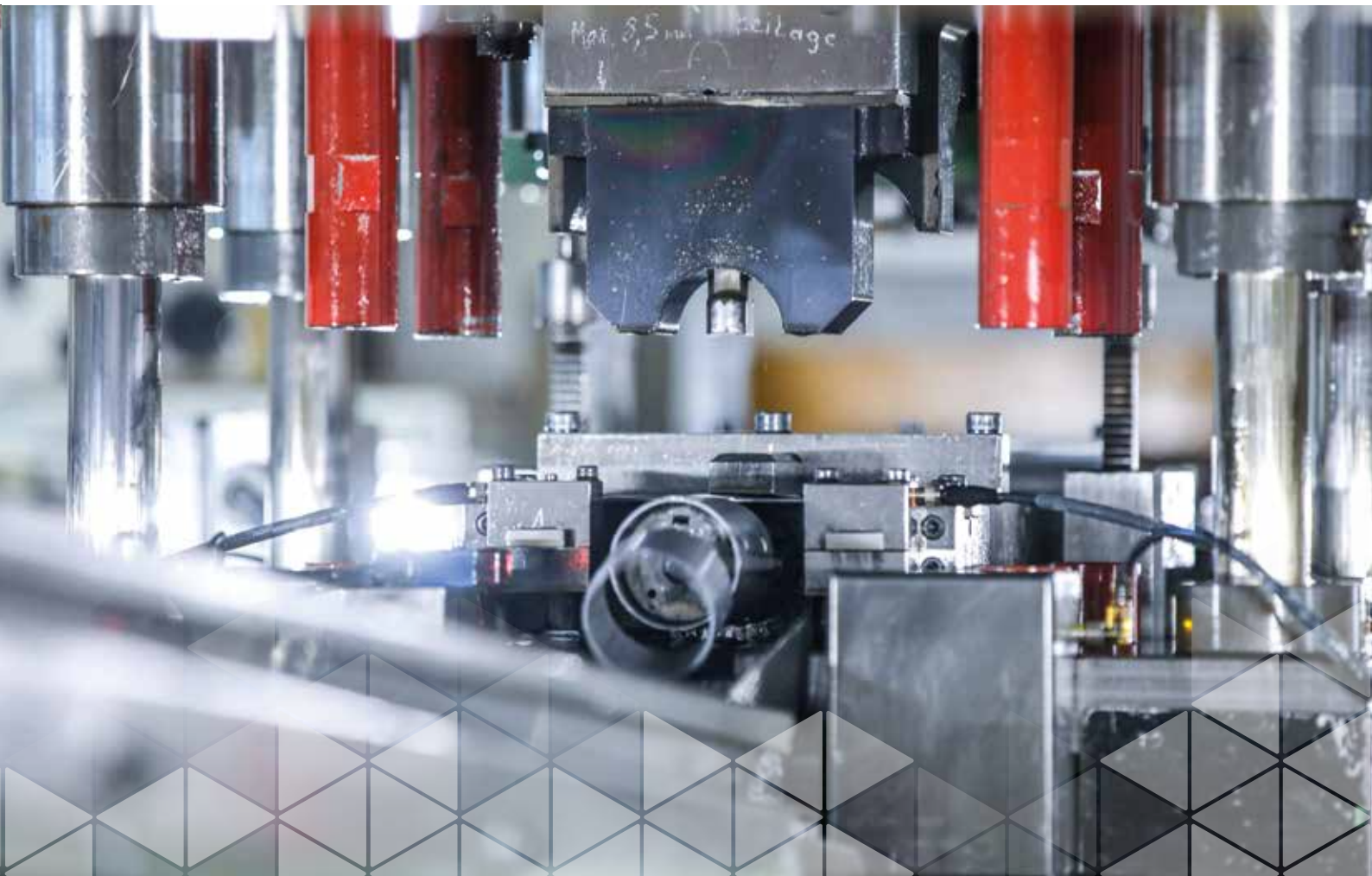
Positiv ist der „gute Draht“ der betrieblichen Akteure untereinander.

Mittel zur Beschäftigungssicherung. Und zu diesem Thema ist Voit gut aufgestellt. Das Unternehmen verfügt über einen funktionierenden internen Arbeitsmarkt, der im Rationalisierungsfall interne Versetzungen ermöglicht. Positiv ist auch der „gute Draht“ der betrieblichen Akteure untereinander, der Personalabteilung, der Fachabteilungen und nicht zuletzt des Betriebsrats. „Die Zusammenarbeit ist gut und wird mit Qualifizierung unterstützt, die ist wichtig für die Beschäftigungssicherung, auch durch den Mangel an Fachkräften“, verdeutlicht Roland Marx.

### **ARBEIT+INNOVATION ALS ANSTOSS UND WEGBEGLEITER**

Durch Arbeit+Innovation steht der Betriebsrat in einem kontinuierlichen, fachlichen Erfahrungsaustausch mit anderen Betriebsrät\*innen. Dies hat auch Einfluss auf die Qualität der Betriebsvereinbarung und auf die Kompetenzentwicklung im Gremium, und der Vorsitzende weiter: „Wir hatten immer eine Aufgabe, von Modul zu Modul, und wir haben regelmäßig berichtet in den Ausbildungsmodulen. Und das war wichtig, zu hören, was die Kollegen erzählen, was die meinen, wie man weiter macht. Das Feedback war wichtig, um zu lernen, wie man solche Prozesse gestaltet.“





Auch die übergeordneten Themen, die in den Ausbildungsmodulen vermittelt werden, helfen in der Betriebsratsarbeit weiter. „Die Schulung zu Projektmanagement, die war ganz wichtig“, erinnert sich Roland Marx: „Zu lernen, welche Probleme in Projekten auftreten, wie man sie lösen kann.“ Die Lerninhalte konnten in den Ausbildungsmodulen im fachlichen Austausch und in der praktischen Anwendung sofort geübt und erprobt werden, „immer wieder, an den Aufgaben, die wir uns selbst gegeben haben. Und das haben wir geschafft, jedes Mal.“ Als A+I zum Abschluss kommt, hat der Betriebsrat die Betriebsvereinbarung fertig, sie ist mit dem Arbeitgeber verhandelt und unterschrieben. Und sie stärkt bereits die Mitbestimmung, „auch

wenn sie noch in der Erprobung ist. Aber, es ist besser, weil wir jetzt mehr Informationen bekommen.“

Eine weitere, nachhaltige Wirkung von A+I ist die betriebsübergreifende Arbeitsgemeinschaft, die durch die regelmäßigen Treffen in den Ausbildungsmodulen entstanden ist. Deren Zusammenhalt will man auch nach Abschluss des Projekts weiterführen. Einmal haben sich die A+I-Mitglieder dieser Modulreihe bereits getroffen, ein weiterer Erfahrungsaustausch soll in einigen Monaten stattfinden. „Um zu sehen, was aus den Projekten in der Praxis geworden ist, aber auch, um den guten Austausch, der in A+I entwickelt worden ist, in die Zukunft fortzuführen.“

# **VOLKSWAGEN NUTZFAHRZEUGE, HANNOVER**

<b>Projekt</b>	<b>Leitbild Mensch</b>
<b>Mitarbeiter</b>	<b>ca. 16.000 Beschäftigte in Hannover</b>
<b>Tätigkeitsfelder</b>	<b>Automobilendhersteller, VW T6 (Transporter und Multivan), California, Amarok und Kompo- nenten</b>
<b>Größe des Betriebsratsgremiums</b>	<b>41 Betriebsrät*innen</b>
<b>Betriebliches Projektteam</b>	<b>Stavros Christidis, Detlef Burghardt, Claudia Jobe, Jan Mollitor, Ulrike Anders, Imke Lindenberg, Sven-Thorben Krack</b>
<b>Begleitung und Ausbildung</b>	<b>Marcello Sessini</b>

# DER MENSCH IM MITTELPUNKT TECHNISCHER VERÄNDERUNGEN

**Der Projektauftrag zu Arbeit+Innovation erreicht den Betriebsrat des Hannoveraner VW-Werks inmitten einer intensiven Auseinandersetzung um ein neues Leitbild zum Thema Digitalisierung – und trifft auf fruchtbaren Boden. Im Verlauf der Projekte Arbeit+Innovation wird das Leitbild entwickelt und Schritt für Schritt in die Praxis umgesetzt: In einem Pilotbereich werden Beschäftigte als arbeitspolitische Experten in bestimmten Themen geschult, zusätzlich wird die Arbeitszeit in der Produktion erstmals flexibler gestaltet. Letzteres gelingt durch den systematischen Einbezug von arbeitspolitischen Vorstellungen in die Planung von technischen Produktionsprozessen.**

Die Automobilindustrie gilt seit jeher als Vorreiter bei technischen Innovationen und diesem Ruf wird sie auch zur Digitalisierung gerecht. Insofern ist es keine Überraschung, dass die Betriebsrät\*innen des VW-Werks in Hannover, dessen rund 16.000 Beschäftigte den VW T6 produzieren, sich früh den Chancen und Risiken der Digitalisierung zugewendet haben. Angesichts von ersten „digitalen“ Veränderungen im Werk entwickelt der Betriebsrat die Idee, gemeinsam mit dem Arbeitgeber ein Leitbild für die betriebliche Zukunft der Arbeit zu gestalten.

*„Wir wollten das Thema Industrie 4.0 früh besetzen, mit eigenen Standpunkten. Was heißt Digitalisierung für die Beschäftigten? Wie kann die Arbeit in Zukunft gestaltet werden, vor allem dann, wenn die Änderungen nicht nur Gutes verheißen lassen?“*

*Ulrike Anders, Referentin des Betriebsrats*

Bereits der Titel – „Leitbild Mensch“ – unterstreicht den arbeitsorientierten Anspruch des Betriebsrats. „Leitbild Mensch, das bedeutet, die Technik soll dem Menschen dienen, nicht umgekehrt“, so Ulrike Anders zum Inhalt des Leitbilds.

Während der Arbeit an der Entwicklung des Leitbilds werden die Betriebsrät\*innen von der IG Metall auf die Projekte Arbeit+Innovation angesprochen. Sie sind von seinem Nutzen überzeugt, und mit dem Leitbild Mensch gibt es bereits ein passendes Betriebsprojekt.

**Die Idee, ein Leitbild für betriebliche Zukunft und Arbeit zu gestalten, nimmt Form an.**





Sven-Thorben Krack, Detlef Burghardt

Die Idee des Betriebsrats ist es, sich mit Hilfe der Projekte Arbeit+Innovation gründlich und umfassend zu den Themen Digitalisierung und Arbeiten 4.0 fortbilden zu lassen sowie gleichzeitig die eigene, inhaltliche Position zu schärfen. „Wir wollten eine Standortbestimmung. Haben wir die richtigen Ideen, worauf müssen wir schauen, sehen wir das Richtige? Und schließlich, welche Gestaltungsmöglichkeiten haben wir?“

Die Projekte Arbeit+Innovation, soviel sei vorweg genommen, haben die anfänglichen Erwartungen der Betriebsrät\*innen weit übertroffen, „das war viel, viel stärker als wir es im Vorhinein gedacht haben“, bekräftigt Ulrike Anders. Zum Erfolg beigetragen hat die ausgewogene Mischung aus Seminaren und Erfahrungsaustausch sowie die direkte Unterstützung im Betrieb durch den Einsatz und das Expertenwissen der Bildungskoordinatoren. Die praktische Wirkung, die die Projekte Arbeit+Innovation auf das Leitbild Mensch hat, zeigt sich schon zu Beginn der Umsetzung des noch abstrakten Leitbildes im Betrieb.

„Die Kollegen haben uns auf Fragen gebracht, die wir uns selbst niemals gestellt hätten. Was heißt Beschäftigungsbeteiligung konkret, im Betrieb? Das konnten wir innerhalb von A+I klären. Dort haben wir unser Projekt heruntergebrochen in die betriebliche Praxis.“

Ulrike Anders, Referentin des Betriebsrats

### **DAS LEITBILD WIRD IN FORM VON 14 PROJEKTEN IN ACHT HANDLUNGSFELDERN AUSGEARBEITET**

Die Umsetzung wird durch ein paritätisches Kernteam begleitet. Es setzt sich aus Vertreter\*innen des Betriebsrats, aus Fachreferent\*innen und Vertrauensleuten aus der Produktion sowie, von der Seite des Arbeitgebers, aus Vertreter\*innen des Industrial engineering zusammen. Dort wird das Leitbild in Form von 14 Projekten in acht Handlungsfeldern bearbeitet. Der Beitrag der Projekte Arbeit+Innovation an diesem arbeitspolitischen Gestaltungsprojekt zeigt sich an den zwei folgenden Teilprojekten.



### **PILOTBEREICH MIT TECHNISCHEN UND ORGANISATORISCH ANSPRUCHSVOLLEN BEDINGUNGEN**

Ein Teilprojekt behandelt die Einführung von flexiblen, gestaltbaren Arbeitszeiten für Beschäftigte in der Fertigung. Hintergrund dieser Initiative ist ein Gefälle zwischen Verwaltungsbeschäftigten, die bereits ein flexibles Arbeitszeitmodell anwenden, und den Beschäftigten in der Produktion mit weitgehend starren Arbeitszeiten. Sie sollten nicht nur ein besseres Arbeitszeitmodell, sondern auch eine höhere Autonomie in der Gestaltung ihrer Arbeitszeiten erhalten. Dazu wird ein Pilotbereich ausgesucht, in dem die technischen und organisatorisch anspruchsvollen Bedingungen geschaffen werden, den Beschäftigten des Bereichs eine um zwei Randstunden flexibilisierte Arbeitszeit zu ermöglichen.

### **FACHROLLEN BILDEN EIN GEGENGEWICHT ZU MONOTONEN TÄTIGKEITEN**

Zweites Beispiel ist ein arbeitspolitisches Qualifizierungsprogramm für Produktionsbeschäftigte, die so genannte „Fachrolle“. Beschäftigte können sich zu bestimmten Themen, wie zum Beispiel Ergonomie,

Gute Arbeit oder Qualität, schulen lassen, um dann diese Expertenkompetenz in ihr Arbeitsteam einzubringen. Dafür stehen ihnen – so das Leitbild – zehn Prozent ihrer Arbeitszeit zur Verfügung. „Mit den Fachrollen ist es uns gelungen, mit diesen Themen in die direkten Bereiche vorzudringen und dort indirekte Tätigkeiten zu schaffen“, urteilt Bereichsbetriebsrat Detlef Burghardt. So sorgen die Fachrollen für eine Aufwertung der Arbeitsinhalte und bilden ein Gegengewicht zu den oftmals monotonen Tätigkeiten in der Produktion. Zudem stärken sie die Autonomie und Partizipation der Arbeitsgruppen.

### **ALS KERNTTEAM HABEN WIR VERSTANDEN, DASS DAS LEITBILD VON BETEILIGUNG ABHÄNGT**

Rückblickend bilden die Projekte Arbeit+Innovation aus Sicht des Betriebsrats eine ausgezeichnete Unterstützungsstruktur: „Wir hätten das Leitbild Mensch sowieso gemacht. Wir haben aber sehr stark von A+I profitiert, und A+I war sehr sinnvoll durchkonzipiert.“ Dazu trägt bei, so die Einschätzung des Betriebsrats, dass wirksame Wissensvermittlung stattgefunden hat, gepaart mit einem effektiven und moderierten Erfahrungsaustausch und der Unterstützung durch fachliche Experten.

**Besseres Arbeitszeitmodell und eine höhere Autonomie in der Arbeitszeitgestaltung**



### **VOM SOZIOTECHNISCHEN GESTALTUNGSANSATZ PROFITIEREN**

Auch in didaktischer Hinsicht treffen die Ausbildungsmodule des Projekts den Nerv des Betriebsrats: „Wir sind gut aufgestellt worden, was die Begriffe angeht, oder, ganz einfach, was ist Digitalisierung und was nicht, bis hin zur Schulung in Mitbestimmungsrechten zur Digitalisierung. Was sagt das Betriebsverfassungsgesetz dazu, und das im Detail, das war total gut.“ Ulrike Anders gefällt außerdem der so

genannte „Soziotechnische Gestaltungsansatz“ der arbeitspolitischen Forschung, der im Projekt zur Anwendung kommt. Schließlich hat auch die technische Planung von einer menschenzentrierten Vorgehensweise profitiert: „Im Kernteam haben wir alle verstanden, dass das Leitbild von Beteiligung abhängt. Dies wurde gerade für die Fertigung oftmals übersehen, die Leute dort haben zu wenig miteinander geredet. Und Planer lernen jetzt, dass es absolut Sinn macht, mit den Leuten in der Linie zu sprechen.“

# WÄELZHOLZ, HAGEN

<b>Projekt</b>	<b>Modernisierung des Elektrobandofens</b>
<b>Mitarbeiter</b>	<b>1.330 Beschäftigte</b>
<b>Tätigkeitsfelder</b>	<b>Kaltwalzung, gewalzter und vergüteter Bandstahl</b>
<b>Größe des Betriebsratsgremiums</b>	<b>13 Betriebsrät*innen</b>
<b>Betriebliches Projektteam</b>	<b>Sabine Plath, Horst Ubeländer, Simon Hering</b>
<b>Begleitung und Ausbildung</b>	<b>Olaf Schröder</b>



# MODERNE (ARBEITS-)ZEITEN BEI DER MODERNISIERUNG DES ELEKTROBANDOFENS

*Im Zuge der technischen Modernisierung einer Produktionsanlage des Hagener Spezialisten für Kaltwalzprodukte stellt sich die Frage nach neuen Arbeitszeitmodellen. Deren Umgestaltung ist keine leichte Aufgabe, da Arbeitszeitpräferenzen, Gesundheit und rechtliche Rahmenbedingungen in Einklang gebracht werden müssen. Der Erfolg des A+I-Betriebsprojektes ist abhängig von der Umsetzung des neuen Schichtmodells, das nun für einen Zugewinn an Verlässlichkeit, Autonomie, Gesundheit, Beschäftigungssicherheit und Qualifizierung sorgt.*



Sabine Plath, Jens Mütze, Simon Hering

Waelzholz ist ein tarifgebundenes Familienunternehmen in Hagen, das 1829 gegründet wurde. Weltweit beschäftigt das Unternehmen 2.400 Mitarbeiter\*innen. Waelzholz stellt kaltgewalzte Bandstähle und Profile in hoher Qualität her und bietet seinen Kunden eine Vielzahl von Spezialprodukten für zahlreiche Anwendungen in den Bereichen Automotive, Industrie und Energie.

Elektroband ist ein wichtiger Werkstoff in Anlagen der elektrischen Energieerzeugung und -nutzung, von der Windenergie

bis zu Hybrid- und Elektrofahrzeugen. Dementsprechend bietet der Markt für dieses Produkt technologische Weiterentwicklungsmöglichkeiten und positive Zukunftsperspektiven. Der Technologieführer Waelzholz ist Spezialist auch für die Herstellung dieses besonderen Werkstoffes. Die Herstellung von Elektroband erfordert hohe technische Kompetenz, insbesondere in Bezug auf den Wärmebehandlungsprozess im Elektrobandofen, der die besonderen magnetischen Eigenschaften des Stahls einstellt.



### **PERSONALPLANUNG, FLEXIBILISIERUNG VON ARBEITSZEITEN UND ARBEITSGESTALTUNG**

Durch die geplante technische Modernisierung des Elektrobandofens wird das Projekt ins Leben gerufen. „Hierbei geht es nicht nur um Technik, sondern auch um die Gestaltung der Arbeitsplätze und Arbeitszeiten sowie um Personalplanung und -qualifizierung“, erklärt Sabine Plath, die Vorsitzende des Betriebsrats bei Waelzholz. Durch neue Technologien werden sich in Zukunft auch die Tätigkeiten am Elektrobandofen verändern, daher ist die Arbeitsplatzgestaltung ein Thema, das in den Fokus rückt.

*„Wir fragen uns, wie sich die Arbeitsplätze in Zukunft verändern werden. Wir müssen darauf achten, dass die Arbeit weiterhin interessant bleibt, um so auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter sicherzustellen. Deshalb ist es sehr wichtig, dass Arbeitgeber und Betriebsrat eng zusammenarbeiten. Beide Seiten setzen auf die Qualifizierung der Mitarbeiter.“*

*Sabine Plath, Betriebsrats-/Gesamtbetriebsratsvorsitzende*

Das Unternehmen und die Interessenvertretung lassen sich bei der Entwicklung eines Schichtmodells zunächst von externen Beratern unterstützen. „Die Modelle wurden durch die Suche nach einer geeigneten Schichtvariante geprägt“, beschreibt Jens Mütze, Bevollmächtigter der IG Metall, den Vorschlag des Unternehmens. Deshalb bringen IG Metall und Betriebsrat ihre arbeitsorientierten Themen Gesundheit und Erholungszeiten ein und können überzeugen: „Der Arbeitgeber setzt ja auch darauf, dass die Krankenquote niedrig bleibt und erwartet positive Effekte. Das Unternehmen und der Betriebsrat wollen, dass die Belegschaft gesund bleibt, dafür müssen beide die Rahmenbedingungen gemeinsam gestalten“, resümiert Jens Mütze.

Diese Überlegungen zur Arbeitsgestaltung sind die Motivation für das Betriebsprojekt, mit dem sich der Betriebsrat und das Unternehmen gemeinsam bei Arbeit+Innovation bewerben. Die Bewerbungsunterlagen werden gemeinsam mit der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat erstellt und eingereicht. Die Teilnahme erfolgt im Rahmen der „Projektgruppe Modernisierung“, vertreten durch die Vorsitzende des Betriebsrats Sabine Plath, ihrem Stellvertreter Horst Ubeländer und Simon Hering, Referent der Personalabteilung.



Die Projektgruppe hat über die Arbeitsgestaltung hinaus auch die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter\*innen am Elektrobandofen im Blick. „Unsere gemeinsame Vorstellung ist es, dass in Zukunft ein Großteil der Ofenmannschaft die Anlage fahren kann“, erläutert Simon Hering. Damit werden auch Qualifizierung und Personalentwicklung zu wichtigen Themen bei der Modernisierung des Elektrobandofens. „Eines unserer Projektziele war, aus zwei unterschiedlichen Schichtmodellen ein Schichtmodell zu entwickeln. Dieses sollte gleichzeitig die hohen Arbeitsstundenspitzen reduzieren,“ so Sabine Plath, die Betriebsratsvorsitzende.

### ZWIESPALT ZWISCHEN ARBEITSGESTALTUNG UND ENTGELT

Das Projektteam ist sich bewusst, dass die hohe Stundenzahl und das damit verbundene Entgelt eng miteinander verknüpft sind. Wie erwartet, reagiert die Ofenmannschaft sehr zurückhaltend auf den neuen Vorschlag, der zwar gesundheitliche Aspekte besser berücksichtigt, aber auch die Reduzierung der Stundenanzahl beinhaltet. Zur Lösung dieses Zwiespalts zwischen Arbeitszeitgestaltung und Entgelt verfolgt die A+I-Projektgruppe einen beteiligungsorientierten Ansatz. Viele Mitarbeiter sagen aber erst einmal, dass sie die hohen Stunden und die langen Schichtblöcke behalten wollen. Dem Projektteam und dem Unternehmen ist es wichtig, überzeugende Alternativen für passende Schichtmodelle zu entwickeln und diese auch transparent zu gestalten.

**Zur Lösung verfolgt die Projektgruppe einen beteiligungsorientierten Ansatz.**





**Gesundheitliche Probleme werden ernst genommen.**

Die Mitarbeiter\*innen, die in Versammlungen umfassend informiert werden, stehen dem vorgestellten Schichtmodell dennoch nach wie vor kritisch gegenüber. In vielen Gesprächen mit den Beschäftigten bringen der Betriebsrat, die Personalabteilung und Produktionsleitung die Themen Belastung, Gesundheit und Demografie ein, „denn viele ältere Kollegen in der Schichtarbeit bekommen gesundheitliche Probleme. Dieses nehmen wir sehr ernst, denn unsere Aufgabe sehen wir auch darin, darauf zu achten, dass unsere Kollegen nicht nur am Arbeitsplatz gesund sind, sondern auch gesund in den Ruhestand gehen können“, so ein Argument der Betriebsratsvorsitzenden Sabine Plath.

Kern des neuen Modells ist die Vereinheitlichung der bisher unterschiedlichen Schichtmodelle an den einzelnen Öfen zu einem Modell. Als Vier-Schicht-Modell soll es die faktische Arbeitszeit senken und

gleichzeitig die Flexibilität in der Produktion verbessern. Der Wunsch, Freiräume zu schaffen, um den Beschäftigten die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen zu ermöglichen, steht im Vordergrund. Die mit der Investition geplanten Leistungsziele werden durch diesen Ansatz nicht behindert – sondern sogar unterstützt. Ein weiterer Effekt des Vier-Schicht-Modells ist die Aufstockung von Personal, der Bereich wird von 22 auf 28 Mitarbeiter\*innen vergrößert. „Das Modell ist auch ein wirksamer Schockabsorber für Krisensituationen, es sichert Arbeitsplätze, da ein Rückgang auf 35 Stunden jederzeit möglich ist“, bekräftigt Personalreferent Simon Hering und vertritt damit die Unternehmensinteressen. Das Modell wird zudem von weiteren Änderungen begleitet, etwa der Einführung von Schichtführern, um die Planungsautonomie der Beschäftigten zu vergrößern und die Vorgesetzten zu entlasten.



Intensiver Informationsaustausch und hohe Transparenz haben sich gelohnt: Mittlerweile werden die Vorteile des neuen Schichtmodells von allen Mitarbeiter\*innen anerkannt, freut sich das Projektteam: „Die Veränderung des Schichtmodells hat sich auf die Kollegen positiv ausgewirkt. Sie haben verlässliche Arbeitszeiten und planbare Freizeit. Keiner von ihnen möchte zum alten Schichtmodell zurückkehren.“ Ein weiterer Vorteil ist, dass mit dem neuen Modell und den damit verbundenen Qualifizierungsmaßnahmen eine höhere Flexibilität der gesamten Offenmannschaft erreicht worden ist. Heute kann jeder Mitarbeiter häufiger Freischichten bekommen, da nun viele Kollegen an allen vorhandenen Arbeitsplätzen eingesetzt werden können, dieses war vorher nicht möglich.

Der Weg zum neuen Schichtmodell im Rahmen der Ausbildungsmodule von A+I mündet in den erfolgreichen Abschluss der dazugehörigen Betriebsvereinbarung. Im Verlauf des gesamten Projektes ist der Input von A+I sehr wichtig. Mit den Themen Projektmanagement, Arbeitsgestaltung und Zukunft der Arbeit hat A+I-Bildungskoordinator, Olaf Schröder das Projekt hilfreich begleitet. Die Projektgruppe profitiert auch von der Vernetzung mit anderen Betriebsräten. „Alles das hat dazu geführt, dass unsere Betriebsvereinbarung schließlich zeitgerecht zum letzten A+I-Modul fertig war“, so Sabine Plath, Betriebsratsvorsitzende. Ein erfolgreiches Projekt wie dieses zeigt, wie wichtig es ist, die Aufgaben im Unternehmen gemeinsam anzugehen und zu gestalten.

**Betriebsvereinbarung zum neuen Schichtmodell wird zeitgerecht fertig.**



# **ZF GETRIEBE BRANDENBURG GMBH, BRANDENBURG AN DER HAVEL**

<b>Projekt</b>	<b>Digitalisierung des Kommissionierprozesses von Prototypen</b>
<b>Mitarbeiter</b>	<b>1.700 Beschäftigte</b>
<b>Tätigkeitsfelder</b>	<b>Herstellung von PKW Handschalt- und Doppelkupplungsgetrieben</b>
<b>Größe des Betriebsratsgremiums</b>	<b>17 Betriebsrät*innen</b>
<b>Betriebliches Projektteam</b>	<b>Martin Wolff, Andy Witowski, Christoph Welbers</b>
<b>Begleitung und Ausbildung</b>	<b>Maike Pricelius, Julian Wenz</b>

# DIGITALE NEUORGANISATION DER AUFTRAGSABWICKLUNG DES PROTOTYPENBAUS

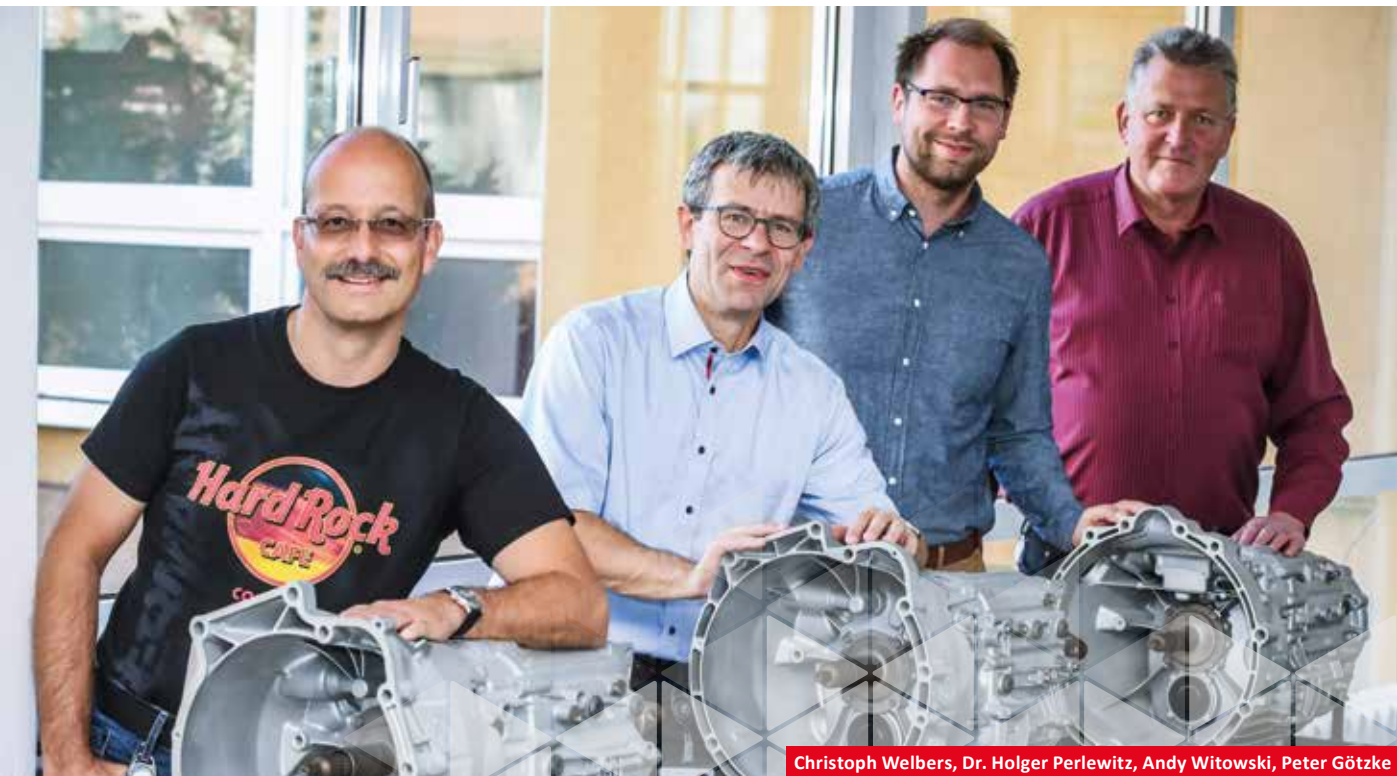
*Ursprünglich litt das Projekt zur Digitalisierung der Planung und Steuerung der Prototypenherstellung unter mangelnden Ressourcen. Doch mit der Initiative des Betriebsrats zur Teilnahme an den Projekten Arbeit+Innovation bekommt das Projekt neuen Schwung und wird im Rahmen eines partizipativen Prozesses gemeinsam von Unternehmen und Betriebsrat als Pilotprojekt umgesetzt. Mit dieser Grundlage ist es der Projektgruppe gelungen, eine hohe Akzeptanz für die neue Technik herzustellen, eine zusätzliche Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch den Einsatz dieser neuen Technologie erfolgt hierbei nicht.*

Der Prototypenbau im Brandenburgischen Werk des Automobilzulieferers ZF gilt als ein besonderer Bereich in der ZF-Welt: „Er ist eine (kleine) Fabrik in der Fabrik“, so Christoph Welbers, Betriebsrat und IT-Spezialist im traditionsreichen Getriebewerk an der Havel, in dem schon zu DDR-Zeiten Getriebe für LKW und Traktoren hergestellt worden sind. Der Prototypenbau bildet die entscheidenden Facetten des Seriengetriebebaus ab, in welchem das Unternehmen weltweit führend ist. Im Prototypenbau werden Getriebe in Einzel- und Kleinserien hergestellt. Die Hauptbaugruppen eines Getriebes, Radsätze und Gehäuse, werden vormontiert und anschließend in der Endmontage zusammengebaut. Dies erfolgt zumeist von Hand „wie in einer Manufaktur“.

Die Einzel- und Kleinserienfertigung von komplexen Produkten, wie das eines modernen Fahrzeuggetriebes, setzt einiges voraus. Von der Auftragsplanung, der Teile-Kommissionierung, Vormontagen, Endmontage, Prüfung bis zum Versand an die Kunden muss alles eng aufeinander abgestimmt sein. Vor dem Betriebsprojekt war es für Beschäftigte und Führungskräfte oftmals sehr aufwendig, sich ein Bild vom Fortschritt der Produktion sowie unerwarteten Störungen zu machen. Die notwendige Klärung vor Ort war dann mit langen Laufwegen zwischen Lager, Prototypenmontage und Prüfstand verbunden, wie Andy Witowski, Koordinator im Prototypenbau und ebenfalls Projektteilnehmer von Arbeit+Innovation, berichtet: „Vor unserem Betriebsprojekt musste ein

**Vor dem Betriebsprojekt war es sehr aufwendig, sich ein Bild vom Fortschritt der Produktion zu machen.**





Christoph Welbers, Dr. Holger Perlewitz, Andy Witowski, Peter Götzke

Koordinator schon mal loslaufen, um den Produktionsfortschritt festzustellen. Er musste die Kollegen vor Ort befragen um den Abarbeitungszustand festzustellen.

### **ECHTZEIT-DATEN STATT STATISCHE TABELLEN**

Der Aufbau einer neuen Getriebegeneration ist ein so umfangreiches Projekt, das hätte man auch vor dem Betriebsprojekt nicht ohne IT-Unterstützung bewältigt, so der Betriebsrat. Vorher wurden Stand und Dokumentation der Projekte auf Basis verschiedener Excel-Dateien vorgenommen. „Das Tabellen-Kalkulationsprogramm ist zwar sehr flexibel, aber die zeitlichen Anforderungen an den Bau von Prototypen sind gestiegen. Die Daten waren oft zu alt, um sie in der aktuellen Projektarbeit nutzen zu können“, erklärt der Koordinator des Prototypenbaus.

„Wir wussten, mit Echtzeit-Daten über den Projektfortschritt hätten wir demgegenüber einen großen Verbesserungseffekt“, so der Koordinator. Dies bestätigte auch eine umfangreiche Wertstromanalyse, die im Rahmen einer Masterarbeit im Prototypenbau durchgeführt wurde. Das Ergebnis: Die Informationsbeschaffung im Prototypenbau ist sehr aufwendig, die Darstellung des Projektfortschritts unübersichtlich und aufgrund der Dynamik häufig veraltet.

Zur Verbesserung wurde ein Projekt ins Leben gerufen mit dem Ziel, die Darstellung der Auftragsabwicklung in ein SAP-System zu überführen. Anstelle von Excel sollen die projektbezogenen Informationen zukünftig in Echtzeit auf einem SAP-Leitstand abgebildet werden. Durch Gespräche vom Betriebsrat mit der örtlichen IG Metall wird das Projekt Teil von Arbeit+Innovation.



## **BETEILIGUNGSORIENTIERUNG IST WESENTLICHER SCHLÜSSEL FÜR DEN ERFOLG DES PROJEKTS**

Als erster Schritt wird eine Projektgruppe ins Leben gerufen, bestehend aus sechs Personen aus allen Bereichen des Prototypenbaus sowie dem Betriebsrat. Diese hat zunächst das Gespräch mit den Prozessbeteiligten, wie Monteuren und Lageristen, gesucht:

*„Wir sind in die Bereiche gegangen und haben die Menschen gefragt, wenn wir so ein Werkzeug bauen, mit SAP, welche Anforderungen hättet ihr an ein solches Werkzeug?“*

*Christoph Welbers, Betriebsrat*

Diese Gespräche sind der Aufschlag für den insgesamt partizipativen Ansatz des Projekts, der zudem eng durch die Projekte Arbeit+Innovation begleitet wird. Die Beteiligungsorientierung ist rückblickend betrachtet wohl auch ein wesentlicher Schlüssel für den Erfolg des Projekts, so die Mitglieder der Projektgruppe. „Dass die verschiedenen Betroffenen bei der Gestal-

tung einbezogen wurden war uns wichtig. Die Akzeptanz des neuen Werkzeugs ist hoch, es ist ein Supertool für die Beschäftigten“ freut sich Andy Witowski.

Der Betriebsrat ist gleicher Meinung: „Die Projektergebnisse stehen und fallen mit der Akzeptanz bei den Kollegen in den Bereichen, wo es eingeführt werden soll.“ Aus diesem Grunde steht die Projektgruppe während der Projektentwicklung immer im Gespräch mit den Anwender\*innen im Betrieb. Dabei geht es neben dem Unterstützungsbedarf für die Beschäftigten auch um die Nutzerfreundlichkeit und Verbesserung des neuen Systems. „Viele, viele einfache Sachen wurden so wesentlich praktikabler gemacht“, so der Betriebsrat, „und A+I hat den Gedanken der Partizipation gestärkt.“

**Beteiligung bringt höhere Nutzerfreundlichkeit und Verbesserung des neuen Systems.**

Inzwischen ist der SAP-Leitstand in Betrieb und erfüllt seinen Zweck. Die vormals fehlende Transparenz ist nun gegeben, „alle können jetzt den Fortschritt der Getriebemontage sehen“, so der Betriebsrat. Auch die Dokumentation der Prozessdaten ist Teil des Systems, die nun für alle viel einfacher und vor allem verlässlicher geworden ist.



## BETRIEBSRAT SETZT AUF EINHALTUNG DES DATENSCHUTZES

Der Projekterfolg geht auch darauf zurück, dass der Betriebsrat das Projekt arbeitspolitisch gestaltet und geprägt hat. Ihm ist wichtig, dass ein hohes Maß an Datenschutz gewährt und jede Form der Leistungs- und Verhaltenskontrolle ausgeschlossen wird. „Leistungskontrolle wäre mit einem solchen Werkzeug zur Planung und Steuerung der Auftragsabwicklung technisch möglich. Daher war unser Eingreifen notwendig“, bekräftigt Christoph Welbers. Der Betriebsrat hat es erreicht, dass im System nun darauf verzichtet wird, den zeitlichen Ablauf der Prozesse darzustellen. „Die Kollegen können das nicht sehen, wir haben mit Absicht auf die zeitliche Darstellung des Arbeitsfortschritts verzichtet. Das war ganz wichtig für die Akzeptanz des Projekts.“

Im System wird darauf verzichtet, zeitliche Abläufe der Prozesse darzustellen.

Zu diesem Ergebnis hat auch die interne Clearingstelle beigetragen. Auf Grundlage einer Betriebsvereinbarung begleiten in diesem Gremium die IT-Leitung, die Personalleitung, der Datenschutzbeauftragte und der Betriebsrat die Einführung neuer Prozesse im Unternehmen.

## DIE VERNETZUNG WAR EIN GROSSER MEHRWERT

Die Projekte Arbeit+Innovation haben den Projektakteuren viel Raum zur Reflexion geboten, nicht zuletzt im intensiven Austausch mit anderen Betriebsprojekten. „Was machen wir, was machen die anderen? Die Diskussion darüber war enorm. Diese Vernetzung war ein sehr großer Mehrwert von A+I“, urteilt Christoph Welbers. Arbeit+Innovation war aber nicht nur ein wichtiger Impulsgeber, sondern hat auch für die notwendige Kompetenzentwicklung gesorgt. Die Anknüpfungspunkte zwischen dem ZF-Projekt und den Ausbildungsmodulen waren zahlreich, etwa hinsichtlich der Arbeitsgestaltung, des Datenschutzes oder der Leistungs- und Verhaltenskontrolle.

„Was darüber hinaus einen unwahrscheinlich großen Einfluss hatte, war der Besuch in der Bochumer Lernfabrik. Das konnten wir direkt verwerten. Ein Ergebnis ist, dass man jetzt unseren Auftragsleitstand auf verschiedene Rollen zuschneiden kann. Jetzt ist er übersichtlicher und dadurch viel ergonomischer.“

Christoph Welbers, Betriebsrat

Insgesamt fungieren die Projekte Arbeit+Innovation nicht nur als Kompetenzzentrum und Inspirationsquelle für das Betriebsprojekt des ZF-Werks in Brandenburg, sie haben es auch entschieden geprägt. Der Betriebsrat: „Arbeit+Innovation hat uns in vielerlei Hinsicht befruchtet und den Gedanken der Partizipation wesentlich gestärkt.“



# ÜBERSICHT ALLER TEILNEHMENDEN PROJEKTBETRIEBE

Betrieb	Standort	Titel des Umsetzungsprojektes
Adient Metals & Mechanisms GmbH	Solingen	Kooperationsplattform Forschung und Entwicklung Adient
AGCO/Fendt GmbH	Marktoberdorf	Einführung des kollaborierenden Roboters Sawyer
Airbus Defense and Space, Teilbetrieb A400M	Bremen	Digital A400 Map
Airbus Operations GmbH	Bremen	Gründung einer sozialpartnerschaftlichen Arbeitsgruppe 4.0
Airbus Operations GmbH	Buxtehude	Bestandsaufnahme Industrie und Arbeit 4.0 (Betriebslandkarte)
Airbus Operations GmbH	Hamburg	Transparenz schaffen, Wandel gestalten: Die digitale Betriebslandkarte
Airbus Operations GmbH	Gesamtbetriebsrat (Hamburg, Bremen, Buxtehude, Stade)	Bedarfsgerechte Flexibilisierung von Arbeitszeiten in der Airbus Operations GmbH
Airbus Operations GmbH	Stade	Berufsausbildung und Digitalisierung
Antolin Süddeutschland GmbH	Rastatt	Antolin 4.0: Arbeitsplatz- und Standortsicherung durch 4.0
Atos Information Technology GmbH	Berlin	Sensibilisierungskampagne „Schöne neue Arbeitswelt?“ (Arbeitstitel)
Audi AG	Neckarsulm	Handlungsleitlinie 4.0
AUDI AG	Ingolstadt	Aufklärung zur Digitalisierung – Workshop Konzept für die Erstausbildung bei Audi
BEULCO GmbH & Co. KG	Attendorn	Schichtplangestaltung: beteiligungsorientierte Einführung - zeitautonome Flexibilität
Bosch Rexroth AG	Erbach	Begleitung der Einführung von „Active Cockpit“ in der Fertigung Erbach
Böwe Systec GmbH	Augsburg	Der digitale Arbeitsplatz im Bereich der Produktion - Transformation in die moderne Arbeitswelt via 4.0
Braunschweiger Flammenfilter GmbH	Braunschweig	Beteiligung und Mitgestaltung einer Digitalisierungsstrategie durch den BR
Conti Temic microelectronics GmbH	Ingolstadt	Erweiterung der Qualifizierungsmatrix für die Produktion
Continental Automotive GmbH	Villingen-Schwenningen	Flexible innovative Schichtmodelle erarbeiten
Coriant GmbH	Berlin	„Fit 4.4 – Fit für Industrie 4.0“ – Weiterbildungskonzept
Daimler AG Mercedes-Benz	Berlin	
Daimler AG Mercedes-Benz	Bremen	Beteiligungsorientierte Sensibilisierung für die Qualifizierung 4.0
Daimler AG Mercedes-Benz	Sindelfingen	Papierlose Fabrik
Diebold Nixdorf Systems GmbH	Paderborn	Qualifizierungskonzept DN Systems
DMA Maschinen & Anlagenbau GmbH & Co. KG	Höxter	
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG	Stuttgart	Entwicklung eines Konzeptes zur Qualifizierung und Einbeziehung des Betriebsrates und Mitarbeiter bei der Planung der neuen Mission E Fabrik
Dräger Safety AG & Co. KGaA, Vertrieb und Service Region Deutschland	Lübeck	Einführung neuer Software im Servicebereich: Future Technician Work Place (FTWP)
Drägerwerk AG & Co. KGaA	Lübeck	Mutabor: Stärkung der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter im digitalen Wandel.

Betrieb	Standort	Titel des Umsetzungsprojektes
Elbe Flugzeugwerke GmbH	Dresden	Digitale Jobkarte: Beteiligungsorientierte Einführung und Qualifizierung
Exide Technologies GmbH	Bad Lauterberg	Begleitung bei der Einführung eines Manufacturing-Execution-Systems (MES) mit Blick auf Qualifizierung und Datenschutz
Festo AG & Co. KG	Esslingen	IT4BlueCollar Beteiligungsorientierte Einführung von APAS-Robotern
GE Energy Power Conversion GmbH	Berlin	Konzeptentwicklung und Schulung der Belegschaft im Manufacturing-Execution-System (MES) und Assistenzsystemen anhand einer Simulation
Georg Fischer Automobilguss GmbH	Singen	Roboter Picking an der CT4
Harting Technologiegruppe	Espelkamp	Gute Arbeit 4.0
Eaton Industries GmbH - Projekt nach 1. Modul beendet!	Bonn	Ermittlung betrieblicher Innovationspotenziale und Qualifikationsbedarfe zur Erstellung eines betrieblichen Maßnahmenplans
High Precision Components Witten GmbH	Witten	DQ 200: beteiligungsorientierte Prozessoptimierung
Hörmann Automotive Gustavsburg GmbH	Ginsheim-Gustavsburg	Soziotechnische Arbeitssystemgestaltung bei der Erweiterung der Rollenprofilieranlage W 14
Hörmann Automotive Penzberg GmbH	Penzberg	Zielgerichtete Qualifikationsbedarfserfassung und Personalentwicklung
IAV GmbH	Berlin	Begleitung neuer agiler Entwicklungsmethoden im Netzwerk Ingenieurgesellschaft Auto und Verkehr GmbH
J.G. Weisser Söhne GmbH & Co.KG	St. Georgen	Umorganisation und Umstrukturierung der gesamten Produktion, mehr Digitalisierung der Wertschöpfung
Jenoptik Industrial Metrology Germany GmbH	Jena	Beteiligungsorientierte Einführung des digitalen Produktionsplans
John Deere GmbH & Co.KG	Mannheim	Beteiligungsorientiertes Lernen – Arbeiten – Gestalten. Der Betriebsrat in Industrie 4.0
Karl Mayer Technische Textilien GmbH	Chemnitz, Naila	Umsetzung des Digitalen Prüfberichts
KBS Kokereibetriebsgesellschaft Schwelgern GmbH	Duisburg	KBS Wiki - Implementierung eines Wissensspeichers zur Umsetzung eines digitalen Wissenstransfers auf der Kokerei Schwelgern
Kendrion Kuhnke Automotive GmbH Passenger Cars	Malente	
Kolektor Magnet Technology GmbH	Essen	Automation Produktionslinien mit Einbindung der Qualifizierung für Beschäftigte zur Arbeit mit neuen Technologien
KS Kolbenschmidt GmbH	Neckarsulm	Kompetenzen stärken – Zukunft gestalten Ein Gemeinschaftsprojekt von Betriebsrat KS und Personalabteilung
KSB Aktiengesellschaft	Pegnitz	Fit in die Zukunft 4.0
KSM Castings Group GmbH	Radevormwald	Aufbau eines an den zukünftigen Anforderungen orientierten Bildungsplans
KSM Castings Group GmbH	Hildesheim	Ganzheitliche Gestaltung einer neuen Fertigungslinie
Lear Corporation GmbH	Bersenbrück	Begleitung und Mitgestaltung des Manufacturing-Execution-Systems (MES)
Lear Corporation GmbH	Wismar	Begleitung und Mitgestaltung des Manufacturing-Execution-Systems (MES)
Ledvance GmbH	Berlin	Jobrotation und Qualifizierung
Linde Material Handling GmbH	Aschaffenburg	Qualifikation 4.0
Linde Material Handling GmbH	Kahl	Entwicklung eines Gesamtkonzeptes zu Vernetzung der Systeme, Prozesse u Maschinen, Manufacturing-Execution-System (MES)

Betrieb	Standort	Titel des Umsetzungsprojektes
Loewe Technologies GmbH	Kronach	Einführung des Werker-Informationssystems Prodis
Logopak Systeme GmbH & Co. KG	Hartenholm	Digitalisierung: ein Auslöser für veränderte Personal- und Qualifikationsbedarfe – Beschäftigungssicherung durch Qualifizierung
Mahle Gemeinschaftsprojekt Mahle Behr GmbH & Co.KG, Mahle Filtersysteme GmbH, Mahle GmbH Werk 1-3	Neustadt a. d. Donau, Wustermark, Stuttgart	
MANN + HUMMEL GMBH	Marklkofen	Bedarfsanalyse Weiterbildung Mitarbeiter bzgl. neuen Systemen im Hinblick auf die Digitalisierung in der Arbeitswelt/ Industrie 4.0
MAT Foundries Europe GmbH	Ueckermünde	
MBtech Group GmbH & Co. KGaA	Sindelfingen	Wissen gestaltet Zukunft – Ein Konzept zur digitalen Weiterbildung
Mecklenburger Metallguß GmbH	Waren	Wandel als Chance - Ein Konzept zur beruflichen Anpassungsqualifizierung von Mitarbeiter*innen eines Engineering Dienstleisters im digitalen Zeitalter
Mercedes Benz Ludwigsfelde GmbH	Ludwigsfelde	Erfassung der technologischen Veränderungen und Entwicklung von Personalentwicklungsmaßnahmen
Motorenfabrik Hatz GmbH & Co. KG	Ruhstorf	Optimierung der internen Logistikkette („Hatz-tool“)
MTU Maintenance Hannover GmbH	Langenhagen	Mitgestaltung der Dateneingabe über Sprachsteuerung
Müller Umwelttechnik GmbH & Co. KG	Schieder-Schwalenberg	Neues Lager- und Logistikkonzept
Northrop Grumman LITEF GmbH	Freiburg	Innovative Regelung zur Arbeitszeit entwickeln
Oerlikon Barmag, Oerlikon Textile GmbH & Co.KG	Remscheid	Ausbildung 4.0
Osram AG	Berlin	Einführung Ticketmanager
Otis GmbH & Co. OHG	Frankfurt am Main	Entwicklung von Lernvideos zur Unterstützung von Montage-tätigkeiten
Otis GmbH & Co. OHG, Headquarter	Berlin	Der digitale Aufzug
Otis GmbH & Co. OHG, Otis Electronic Systems	Berlin	Systematische Beteiligung bei zunehmendem Digitalisierungstempo
Premium Aerotec GmbH	Varel	Einrichtung einer Lean Werkstatt 4.0 mit digitaler Vernetzung
Premium Aerotec GmbH	Bremen	Auftragsverfolgung und Darstellung in der Produktion
Premium Aerotec GmbH	Nordenham	Initiierung eines Beteiligungsprozesses 4.0
Procter & Gamble Manufacturing Berlin GmbH	Berlin	„Papierlose Fabrik“ durch Einführung von digitalen Systemen
Robert Bosch GmbH	Plochingen	Störungserfassung in Echtzeit in der Flachbaugruppe am Standort Plochingen
Robert Bosch GmbH	Blaichach	Schichtplansoftware mit digitaler Einbindung der Mitarbeiter
Robert Bosch GmbH	Bamberg	Fit für die Zukunft mit Industrie 4.0
Robert Bosch GmbH Elektrotechnik	Reutlingen	Active Shuttle @ RTP2
SAF-HOLLAND GmbH	Bessenbach	Neue Technologien unterstützen eine ergonomischere Arbeitsplatzgestaltung
Sartorius Stedim Biotech GmbH	Göttingen	Beteiligungsorientierte Entwicklung und Einführung eines Assistenzsystems/Manufacturing-Execution-System (MES)
Schaeffler Technologies AG & Co. KG	Luckenwalde	Automatisierte und digitalisierte Darstellung von Kennzahlen in der Produktion
Schlafhorst, Saurer Germany GmbH & Co. KG	Übach-Palenberg	Rahmenbetriebsvereinbarung zur soziotechnischen Gestaltung von I 4.0-Projekten

Betrieb	Standort	Titel des Umsetzungsprojektes
Schneider Electric Automation GmbH	Lahr	Anforderungen an die Flexibilität der Arbeitszeit und Qualifikation in der Fertigung
Schunk Dienstleistungsgesellschaft mbH	Heuchelheim	Bildung 4.0 – Zukunftsorientierte Bildungsarbeit im Zeitalter der Digitalisierung
SICK AG	Waldkirch	Next Generation: Einführung einer 4.0 Produktion – sozial-partnerschaftlich begleiten
Siemens AG	Tübingen	Digitales Vorzeigewerk: Optimierung des Auftragssteuerungsprozesses in der Teilefertigung
SKF GmbH	Schweinfurt	Fit für die Arbeitswelt 4.0
SMA Solar Technology AG	Niestetal	Betriebslandkarte SMA
Still GmbH	Hamburg	Entwicklung eines Gesamtkonzeptes zu Vernetzung der Systeme, Prozesse u. Maschinen, Manufacturing-Execution-System (MES)
Tepper Aufzüge GmbH	Münster	Einsatzmöglichkeiten digitaler Medien im Kernprozess „Produktions- und Versandlogistik“
thyssenkrupp Aufzüge GmbH	Berlin, Bielefeld, Düsseldorf, Leipzig, Mannheim	Cloudgestütztes Servicesystem MAX
thyssenkrupp Rasselstein GmbH	Andernach	Konzeptentwicklung für ein digitales Planungstool zur qualifikationsabhängigen monatsgenauen Mehrjahresplanung
Trumpf Werkzeugmaschinenbau GmbH & Co. KG	Ditzingen	Erstellung einer Betriebsvereinbarung (Leitbild) zur Begleitung von Digitalisierung
Voit Automotive GmbH	St. Ingbert	Einführung von Komponenten und Methoden zur Digitalisierung von Arbeits- und Geschäftsprozessen
Voith GmbH, Voith Turbo GmbH & Co. KG	Heidenheim, Crailsheim	Betriebsvereinbarung zu mobilem Arbeiten erstellen und Umsetzung in einer Pilotphase begleiten
Volkswagen AG	Baunatal	Gute Arbeit 4.0 – gemeinsam den digitalen Wandel der Arbeitswelt gestalten
Volkswagen AG	Emden	Optimierung eines Pickprozesses durch „Pick by Voice“
Volkswagen AG	Braunschweig	Analyse der Auswirkung auf Beschäftigte bei Einführung einer agilen Arbeitsorganisation
Volkswagen AG	Hannover	Umsetzung „Leitbild Mensch“ in der Cockpitmontage - Innovative Arbeitsorganisation
Volkswagen AG	Salzgitter	Konzeptentwicklung (Visualisierung) MDE zum MA-Nutzen
Volkswagen Sachsen GmbH	Zwickau	Vernetzte Instandhaltung
Wacker Neuson Produktion GmbH & Co. KG	Reichertshofen	Wissenstransfer - Erfahrungswissen trotz altersbedingter Veränderungen nicht verlieren. Auf zukünftige Digitalisierungsschübe vorbereitet sein.
Waelzholz	Hagen	Umbau/Modernisierung E-Bandofen - Beteiligungsorientierte Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeit und Qualifizierung von Beschäftigten nach dem technologischen Umbau
ZF Friedrichshafen AG	Friedrichshafen	Betriebslandkarte Innovationsfabrik Halle 11
ZF Getriebe Brandenburg GmbH	Brandenburg a. d. Havel	Digitale Neuorganisation der Auftragsabwicklung des Prototypenbaus
ZF TRW Automotive Deutschland GmbH	Gelsenkirchen	Entwicklung einer Wissensplattform zur Weitergabe von Instandhaltungswissen



# ARBEIT+INNO>ATION

