

TRANSFORMATIONSPROZESS MIT „WORKFLOW“ UND PLANUNGSTOOL ZUR QUALIFIZIERUNG (2021)

Portrait

Sven Hinrichs

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Aufgrund eines Restrukturierungsprogramms im Mutterkonzern wurde bei der thyssenkrupp Rasselstein GmbH ein Zukunftstarifvertrag für die nächsten vier Jahre geschlossen. In diesem wurde vereinbart, dass 150 Stellen sozial verträglich abgebaut werden. Für die Restbelegschaft konnte eine Beschäftigungsgarantie verhandelt werden. Ein Personalabbau darf nur dann erfolgen, wenn der Arbeitgeber nachweisen kann, dass damit keine Leistungsverdichtungen für die verbliebenen Kolleginnen und Kollegen verbunden sind. Zukünftig muss für jedes Digitalisierungsprojekt im Transformationsprozess aufgezeigt werden, welche Auswirkungen es auf Aufgaben und Arbeit der Beschäftigten hat. Ein speziell auf die Bedürfnisse des Unternehmens entwickeltes digitales Planungstool ermittelt die Qualifikationen, die im Zuge des Personalabbaus verloren gehen und bedarfsorientiert nachqualifiziert werden müssen.

Wir portraituren die Umsetzung von Vereinbarungen und fragen nach den Hintergründen für das Zustandekommen. Hierzu kommen Betriebs- und Personalräte zu Wort und ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen werden befragt.

Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Portrait: Sandra Mierich / Nils Werner
betriebsvereinbarung@boeckler.de

**BETRIEBS-
VEREINBARUNGEN**



Die thyssenkrupp Rasselstein GmbH ist ein Tochterunternehmen der thyssenkrupp Steel Europe AG. Mit ca. 2.400 Beschäftigten ist der Standort weltmarktführend in der Weißblechproduktion. Der größte Abnehmer, mit einem Anteil von 95 Prozent, ist die Verpackungsindustrie. Der Standort in Andernach hat eine 100jährige Tradition. Das Betriebsratsgremium umfasst 19 Mitglieder, von denen fünf freigestellt sind. Darüber hinaus existiert ein Aufsichtsrat, der mit drei Mitgliedern des Betriebsrats und zwei Vertretern bzw. Vertreterinnen der Gewerkschaft besetzt ist.

1 Arbeitskreis und „Workflow“ zur Digitalisierung

Der Betriebsrat der thyssenkrupp Rasselstein GmbH verbindet mit der Digitalisierung nicht nur Risiken, sondern auch viele Chancen. Ein modern aufgestelltes Unternehmen bietet Entwicklungsperspektiven und sichert Arbeitsplätze. Ziel ist daher, die Risiken zu minimieren und die Chancen zu nutzen.

Vor vier Jahren wurde ein Arbeitskreis Digitalisierung gegründet. Dieser setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern aller Ressorts sowie einem Mitglied des Betriebsrats zusammen. Im Arbeitskreis werden alle Projekte des Transformationsprozesses vorgestellt und gemeinsam besprochen. Aus den Erkenntnissen des Arbeitskreises leitet der Betriebsrat entsprechende Mitbestimmungstatbestände ab und berät diese anschließend im Gremium. Aufgrund bestehender (Konzern-)Rahmenbetriebsvereinbarungen bedarf es nicht immer einer Betriebsvereinbarung zur Regelung von Einzelprojekten. Die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ist von einer bereits lang andauernden und bewährten gewerkschaftlichen Vertrauenskultur geprägt. Um neuen Führungskräften (beispielsweise Schichtführerinnen und -führern sowie ihren Vertreterinnen und Vertretern) die bestehende Vertrauenskultur im Unternehmen zu vermitteln, sind entsprechende Schulungsmaßnahmen vorgesehen. Für den Fall eines Kulturwandels im Unternehmen, kann sich der Betriebsrat auch weiterhin auf seine bestehenden gesetzlichen Mitbestimmungsrechte berufen, um z. B. die Einführung von IT-Projekten zu stoppen. Ein positives Beispiel für das Funktionieren des Arbeitskreises Digitalisierung ist die beteiligungsorientierte Einführung einer automatisierten Schichtplanung im Unternehmen. Seit zwei Jahren haben die Beschäftigten die Möglichkeit, eigenständig Schichten zu tauschen und Urlaube zu beantragen. Durch die Mitnahme aller Beteiligten im Einführungsprozess konnte eine große Akzeptanz für das Projekt erzielt werden.



„Die größte Aufgabe des Betriebsrats ist es, alle Beteiligten im Transformationsprozess mitzunehmen.“ – Marc Winter, Betriebsratsvorsitzender thyssenkrupp Rasselstein GmbH.

Nahezu alle Digitalisierungsprojekte haben ihren Ursprung in der IT-Abteilung. Aus diesem Bewusstsein heraus wurde ein Workflow über „MS Sharepoint“ ins Leben gerufen, der den Betriebsrat sehr frühzeitig über alle IT-Projekte in Kenntnis setzt. Sobald die IT-Abteilung einen neuen

Digitalisierungsprozess anstößt, erhält der Betriebsrat eine entsprechende Nachricht und kann sich zeitnah über die weitere Vorgehensweise im Gremium abstimmen. Möglichkeiten der Beteiligung sind z. B. eine Mitgestaltung im Prozess, die Mitbestimmung in Einzelfragen oder auch der Abschluss einer Betriebsvereinbarung. Viele Themen werden direkt an den IT-Ausschuss des Betriebsrats weitergeleitet. Im IT-Ausschuss stellen die Teamleiterinnen und Teamleiter der IT-Bereiche unter Einbeziehung der HR-Verantwortlichen ihre Projekte sowie die damit verbundenen Änderungen für bestehende Produktionsprozesse vor. Ergänzend erfolgt eine Darstellung der Auswirkungen auf das Personal durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalabteilung. Der IT-Ausschuss sichert somit eine umfassende Aufklärung der Interessenvertretung über Inhalte und Auswirkungen von Digitalisierungsprojekten.

Die dargestellten Informationsprozesse – „Workflow“ und Arbeitskreis Digitalisierung – waren nicht immer selbstverständlich. Sie sind aus einer Historie meist unbewusster unterschiedlicher Ansichten entstanden. In der Vergangenheit wurden die Auswirkungen von IT-Projekten auf das Personal und die Mitbestimmung nicht direkt erkannt. Die Beteiligung der Interessenvertretung ist entsprechend vernachlässigt worden. Ob und wann die Mitbestimmung greift, war vielen Beteiligten nicht klar. Entscheiderinnen und Entscheider mussten vom Betriebsrat darauf hingewiesen werden, dass eine Fortführung einzelner Projekte ohne Beteiligung des Betriebsrats nicht möglich ist. Um wichtige Digitalisierungsvorhaben nicht langfristig ins Stocken geraten zu lassen, wurde von allen Seiten der Wunsch nach einem Prozess zum Austausch von Informationen geäußert. Folgerichtig setzte der Betriebsrat die Transformation auf die Agenda der jährlich stattfindenden Betriebsratsklausur und entwickelte dort entsprechende Prozessstrukturen zur Informationsgewinnung.



„Mittlerweile sind IT-Ausschuss und Arbeitskreis Digitalisierung bei allen Beteiligten sehr anerkannt, da sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass Transformation und Digitalisierung ohne Information und Mitbestimmung nicht funktionieren.“ Lana Horstmann, freigestellte Betriebsrätin thyssenkrupp Rasselstein GmbH.

Um auch die Beschäftigten in Entscheidungsprozesse einzubinden, bietet der Betriebsrat regelmäßige Sprechstunden vor Ort an. So z. B. auch im Rahmen des Einführungsprozesses der automatisierten Schichtplanung. Ergebnis der Gespräche war u. a., dass einzelne Module des Programms nicht eingeführt wurden. Die Beschäftigten konnten nachvollziehbare Gründe benennen, die gegen die Implementierung aller Module sprachen. Dies hat in der Belegschaft die Glaubwürdigkeit für das ernsthafte Interesse an der eigenen Meinung bekräftigt.

2 Digitalisierungsprojekte und Qualifizierungsbedarf

Bereits vor einiger Zeit wurde bei thyssenkrupp ein Projekt mit dem Namen „Steel-Pioneers“ gestartet. Inhalt des Projekts ist die Weiterentwicklung von Start-up-Themen durch interne Beschäftigte. Ein Ergebnis aus diesem

Projekt ist das Programm „Sara“. Die Applikation steht allen Beschäftigten zur Verfügung, wenn Fragen aus dem Personalwesen zu beantworten sind, aber die Ansprechpartnerinnen und -partner abwesend sind (z. B. in der Spät- und Nachtschicht). Bei „Sara“ handelt es sich um ein „Bot“, also eine digitale Applikation, die weitgehend automatisch Aufgaben abarbeitet, ohne dabei auf eine menschliche Interaktion angewiesen zu sein. Der Betriebsrat war durch ständige Rückkopplungen frühzeitig und sehr nah in den Entwicklungsprozess eingebunden. In enger Abstimmung mit dem Datenschutzbeauftragten sowie unter Einhaltung der bestehenden Konzernrahmenbetriebsvereinbarung, um Leistungs- und Verhaltenskontrollen auszuschließen, konnte das Digitalisierungsprojekt nahezu bedenkenlos und erfolgreich durchgeführt werden.



„Bevor die ersten Transformationsprozesse gelaufen sind, wurde 2001 eine Konzernbetriebsvereinbarung zum Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrollen abgeschlossen. Diese hilft uns heute noch.“ Marc Winter, Betriebsratsvorsitzender thyssenkrupp Rasselstein GmbH.

Einige kleinere Digitalisierungsprojekte, z. B. zum mobilen oder agilen Arbeiten, laufen derzeit parallel. Sie werden von den Ausschüssen des Betriebsrats eng in Pilotprojekten begleitet. Agiles Arbeiten wird zukünftig vermutlich auch für die Arbeit des Betriebsrats an Bedeutung gewinnen, um gemeinsam Projekte „agil“ abuarbeiten.

Ausgangspunkt für ein weiteres großes Digitalisierungsprojekt war die Herausforderung, dass Beschäftigte mit zahlreichen (Spezial-)Qualifikationen aus Altersgründen das Unternehmen verlassen haben. Gleichzeitig wurde im Vorfeld die Nachfolgequalifizierung („Wissenstransfer“) nur unzureichend vorangetrieben. Im Schnitt arbeiten die Beschäftigten bei der thyssenkrupp Rasselstein GmbH auf drei Arbeitsplätzen im Rotationsprinzip. Dadurch entstehen vielfältige Qualifikationen in unterschiedlichen Aufgabenbereichen. Dies ist grundsätzlich sehr positiv zu bewerten. Andererseits wird der Nachbesetzungsprozess erschwert, da hierfür eine Übersicht aller möglichen Qualifikationen erforderlich ist. In Zusammenarbeit mit der IG Metall im Projekt „Arbeit und Innovation“ ist daher ein digitales Planungstool zur Qualifizierungsbedarfsermittlung entstanden. Auf der Basis von SAP wurde ein auf Excel basierendes Tool entwickelt, auf das auch der Betriebsrat Zugriff hat. Das Planungstool zeigt über einen Zeitraum von zehn Jahren, wie viele Beschäftigte zu welchem Zeitpunkt aus dem Unternehmen ausscheiden und welche Qualifikationen „nachbesetzt“ werden müssen. Die Bedarfsermittlung läuft im Hintergrund und hat auch Auswirkungen auf die langfristige Ausbildungsplanung im Unternehmen. Die Ergebnisse werden genutzt, um Bedarfe abzuleiten und Budgets für die Personalentwicklung abzustimmen. Nebenbei dient das Tool zur Veranschaulichung des demographischen Wandels im Unternehmen.

Zur Bewältigung der Qualifizierungsanforderungen im Transformationsprozess stellt die thyssenkrupp Rasselstein GmbH jährlich ein Weiterbildungsprogramm mit entsprechendem Budget zur Verfügung. Der Qualifizierungserfolg wird anhand von Quoten gemessen, die am Ende des Jahres über das gesamte Unternehmen erfüllt sein müssen. Die Beschäftigten können

ihre Qualifizierungsbedarfe in individuellen Beratungen mit „Qualifizierungscoaches“ oder über die Leistungsbeurteilungsgespräche mit den Führungskräften bestimmen.

3 Mitbestimmung

Durch den bestehenden Informationsworkflow mit „Sharepoint“ erkennt der Betriebsrat frühzeitig notwendige Beteiligungs- und Regelungsbedarfe. Als oberste Prämisse gilt, sich an die vorhandenen (Rahmen-)Betriebsvereinbarungen zu halten. Diese ersetzen häufig den Abschluss von Einzelvereinbarungen für gesonderte IT-Projekte. Mitbestimmung wird oftmals auch durch Betriebsratsbeschlüsse ausgeübt. So z. B. bei der Ausgestaltung des „papierlosen Büros“, wodurch die Beantragung, Genehmigung und Annahme von Versetzungsanfragen zukünftig digital gesteuert werden.

Eine Herausforderung entsteht, wenn sich das Gremium auf das Expertentum der (wenigen) IT-Spezialistinnen und Spezialisten im Gremium verlässt und sich die Arbeit nur auf wenige Schultern verteilt. Um die vielen Digitalisierungsprojekte zu bewältigen, ist die Unterstützung des gesamten Gremiums und eine breite Aufstellung im Transformationsprozess erforderlich.

Der Betriebsrat der thyssenkrupp Rasselstein GmbH hat sich der Herausforderung angenommen und eine Qualifizierungsmatrix für alle Gremiumsmitglieder erstellt. Im Laufe der Amtszeit sollen möglichst alle Betriebsräte dauerhaft, zielgerichtet und nachhaltig qualifiziert werden. Dabei wird auf das Prinzip der Freiwilligkeit gesetzt. Allerdings stößt die Forderung nach laufender Weiterqualifizierung, insbesondere aus Zeitgründen, nicht immer sofort auf Akzeptanz bei den Beteiligten. In gemeinsamen Gesprächen wird aber relativ schnell die Notwendigkeit einer qualifizierten Begleitung von Digitalisierungsprojekten erkannt und die entsprechende Fortbildung angenommen.

Die Vielfalt des Betriebsrats spiegelt sich auch in der Ausschussarbeit wider. Alle Ausschüsse sind mit entsprechend thematisch qualifizierten Betriebsratsmitgliedern aus unterschiedlichen Altersgruppen, Abteilungen und Schichtsystemen besetzt. Dadurch ist der Betriebsrat in Mitbestimmungsfragen sehr gut aufgestellt.

Eine wichtige Rolle im Transformationsprozess nimmt auch der Wirtschaftsausschuss des Betriebsrats ein. Zweimal im Jahr werden unter Beteiligung des Vorstands alle Unternehmensressorts analysiert und entsprechende Maßnahmen zur Unterstützung des digitalen Wandels abgeleitet. In jährlich stattfindenden Personalplanungsrunden diskutiert das Betriebsratsgremium gemeinsam mit der Personalentwicklungsabteilung den Qualifizierungsplan für das Unternehmen. Neue Qualifizierungsprojekte (wie z. B. die Ideenwerkstatt 4.0) erarbeitet der Betriebsrat im Rahmen seiner ebenfalls jährlich durchgeführten Klausurtagungen.

Bereits vor Abschluss der Tarifverträge der IG Metall zur Qualifizierung existierten bei der thyssenkrupp Rasselstein GmbH Qualifizierungsquoten. Die Tarifabschlüsse haben aber unterstützende Rahmenbedingungen geschaffen, die u. a. interne Diskussionen zur Qualifizierungsplanung erleichtern. Mittlerweile ist auch in den Zielplanungen der Führungskräfte die Erfüllung von Qualifizierungsquoten hinterlegt.

Einige Digitalisierungsprojekte haben einen lokalen Bezug und sind zumindest in Teilen auch unabhängig vom Konzern zu bewerten und zu gestalten. Dennoch existiert eine gute Vernetzung zwischen dem Betriebsrat der thyssenkrupp Rasselstein GmbH und dem Konzernbetriebsrat der thyssenkrupp AG. Die Auslegung von Mitbestimmungsfragen im Transformationsprozess wird untereinander abgestimmt. Somit können beide Gremien von ihren Kenntnissen und Erfahrungen profitieren.

4 Ausblick

Wünschenswert wäre aus Sicht des Betriebsrats die Entwicklung eines „Digitalisierungsparcours“, den die Beschäftigten durchlaufen können. In diesem Parcours sollen Anforderungen und Folgen von Transformationsprozessen erleb- als auch anfassbar gemacht werden (VR-Brille, 3D-Drucker und Mensch-Roboter-Kollaboration etc.). Damit könnten auch Widerstände und Ängste abgebaut werden.

Eine große Herausforderung des Unternehmens wird zukünftig darin bestehen, die geforderte Nachhaltigkeit in der Produktion (z. B. Reduzierung des CO₂-Ausstoßes) finanzieren zu können. Möglicherweise führen Synergieeffekte dazu, dass Systeme noch effizienter gestaltet und Digitalisierungsprojekte weiter vorangebracht werden. Aufgrund der positiven Erfahrungen in den letzten Jahren besteht die berechtigte Hoffnung, dass die Wichtigkeit der Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsrat im Transformationsprozess von der Unternehmensführung auch weiterhin gesehen und entsprechend unterstützt wird.



Kontakt

Marc Winter, Betriebsratsvorsitzender der thyssenkrupp Rasselstein GmbH

E-Mail: marc.winter[at]thyssenkrupp.com

Lana Horstmann, freigestellte Betriebsrätin der thyssenkrupp Rasselstein GmbH

E-Mail: lana.horstmann[at]thyssenkrupp.com

Daniela Jansen, Politische Sekretärin des IG Metall Vorstands (Konzernbetreuerin thyssenkrupp AG)

Email: Daniela.jansen[at]igmetall.de



Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen



Mitbestimmungsportal

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteurinnen und -akteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien „Mitbestimmung 2035“.

Jetzt kostenlos anmelden auf:

www.mitbestimmung.de