

DIGITALISIERUNGSPROJEKTE MITBESTIMMEN

Portrait über die „Factory of the Future“ der Airbus Operations GmbH –
Mitbestimmung als Treiber einer digitalen Strategieentwicklung

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Darum geht es:

Welchen Weg wird der Flugzeugbauer Airbus Operations in der Digitalisierung einschlagen? Als der Gesamtbetriebsrat anfängt, sich intensiv an der Strategieentwicklung zu beteiligen, nimmt die Diskussion über die Zukunft des Unternehmens Fahrt auf. Der Gesamtbetriebsrat entwirft gemeinsam mit dem Arbeitgeber die „Factory of the Future“ – eine Vereinbarung, die technologische Aspekte und die Produktivitätsentwicklung mit sicherer, menschengerechter Beschäftigung in Einklang bringen soll.

Dieses Portrait wurde von Gernot Mühge (8Punkt-Institut) angefertigt. Er hat sich mit dem Gremium der Airbus Operations GmbH über die "Factory of the Future" ausgetauscht.

Kontakt

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

**BETRIEBS-
VEREINBARUNGEN**



Als Tochter des Konzerns Airbus SE ist die Airbus Operations GmbH einer der führenden Hersteller von zivilen Verkehrsflugzeugen. Das Unternehmen beschäftigt ca. 18.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und hat seinen Hauptsitz in Hamburg. Dort befindet sich mit 12.500 Beschäftigten der größte Produktionsstandort. Weitere Standorte liegen in Bremen, Buxtehude und Stade.

Der Gesamtbetriebsrat des Unternehmens setzt sich aus zwölf Mandatsträgern aus den vier Standorten zusammen. Sein Büro ist in Hamburg, wo auch der Referent des Gremiums tätig ist.

1 Ziel und Strategie

Als Flugzeugbauer und Hightech-Unternehmen ist Airbus naturgemäß ein aktiver Teil der technologischen Entwicklung. Das Unternehmen beschäftigt sich bereits seit längerem intensiv mit der digitalen industriellen Zukunft, lange bevor unter dem Schlagwort Industrie 4.0 die gesellschaftsweite Diskussion um die Digitalisierung einsetzte. Aber trotz der großen technologischen Kompetenz gibt es aus der Perspektive des Betriebsrats eine nur wenig klar konturierte Unternehmensstrategie, welche die wichtige Frage nach der Zukunft der Arbeit bei Airbus miteinschließt. Laut Gesamtbetriebsrat fehle vor allem eine fruchtbare Strategiediskussion im Aufsichtsrat, die Fragen der Beschäftigung mit in den strategischen Blick nimmt.

Als die mediale und öffentliche Aufmerksamkeit die digitale industrielle Revolution für sich entdeckt, werden auch deren möglicherweise disruptiven, risikvollen Auswirkungen auf die Industriebeschäftigung intensiv diskutiert. Die Frage nach der Gestaltung der Arbeit 4.0 erreicht auch Airbus. Aus der Sicht des Gesamtbetriebsrats tue sich das Unternehmen schwer, den Beschäftigten und Betriebsräten gute Antworten zur Unternehmensentwicklung zu geben. Ein Grund dafür sei u. a. die funktionsbezogene Aufstellung von Airbus: Das Unternehmen verfügt weder über eine Strategieabteilung noch über eine Stabsstelle zur Digitalisierung.



„Bei den Beschäftigten heißt es: Oh, jetzt kommt Industrie 4.0, ich verliere meinen Arbeitsplatz. Deswegen ist es wichtig, den Leuten diese Angst zu nehmen.“ – Jan-Marcus Hinz, GBR-Vorsitzender

Der Gesamtbetriebsrat ergreift die Gunst der Stunde und nimmt sich des Themas an – er sieht sich als wichtigen und notwendigen Treiber der Strategiediskussion. Sein Interesse ist es, enger in die Strategieentwicklung eingebunden zu werden und dort die Themen Arbeit und Standortsicherung zu stärken.

Das Gremium hat derzeit viele Berührungspunkte mit dem Arbeitgeber zum Thema Unternehmensstrategie. Die Betriebsparteien arbeiten innerhalb und außerhalb des Unternehmens partnerschaftlich zusammen: etwa im

Rahmen von Branchentreffen oder seit 2014 am sogenannten Runden Tisch Luftfahrtindustrie. Dieser wurde von der damaligen Wirtschaftsministerin Brigitte Zypries ins Leben gerufen und wird seither durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) regelmäßig für die Branche organisiert. Eine weitere, wichtige Ebene der Entwicklung von strategischen Fragen bietet zudem die Unternehmensmitbestimmung. Die Arbeitnehmervertreter nutzen ihr Mandat im Aufsichtsrat des Unternehmens, um die Diskussion um die zukünftige Unternehmensstrategie voranzubringen.

Darüber hinaus sind die Airbus Operations GmbH sowie ihr Gesamtbetriebsrat Mitglied im „Bündnis Zukunft der Industrie“ – ebenfalls Zeichen eines partnerschaftlichen Miteinanders. Durch ihre Mitgliedschaft unterstützen beide die Erklärung „Für eine moderne und nachhaltige Industriepolitik in Deutschland“, die von BMWi, Industrieverbänden und Industriegewerkschaften verfasst worden ist. Neben verschiedenen industriepolitischen Forderungen beinhaltet die Erklärung ein Bekenntnis zu Mitbestimmung, Tarifbindung, guter Arbeit, Arbeitsplatzsicherheit und fairer Entlohnung.

In diesen Arbeitskreisen arbeiten die Airbus Operations GmbH sowie ihr Gesamtbetriebsrat nicht nur deswegen zusammen, um sich mit Fragen der Branchenpolitik und Branchenstrategie zu beschäftigen, sondern auch, um sich an Projekten des Luftfahrtforschungsprogramms LuFo des BMWi zu beteiligen. Airbus bewirbt sich regelmäßig um Mittel aus dem Luftfahrtforschungsprogramm, das auch Mittel für die Entwicklung digitaler Produkte und Prozesse im Luftfahrtbereich vorsieht.

Die Betriebsräte setzten sich von Beginn an das Ziel, die Ergebnisse der Strategiediskussion mit dem Arbeitgeber, die auf vielen Ebenen geführt wird, in eine Vereinbarung zu gießen, wie der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats bestätigt: „Unser Anspruch war von Anfang an: Wir brauchen eine Vereinbarung“.

Betriebsrat und Arbeitgeber verständigen sich auf ein faires, gegenseitiges Geben und Nehmen: Letzterer ist damit einverstanden, eine Vereinbarung über die Zukunft von Airbus abzuschließen. Die Strategieentwicklung soll demgegenüber aber auch dazu genutzt werden, ein Projekt für das LuFo-Programm des BMWi zu entwickeln. Dies gibt der Initiative zusätzlichen Schub, da die mit der LuFo-Förderung verbundenen Fristen und Deadlines die Betriebsparteien zeitlich unter Druck setzen.

2 Die Gesamtbetriebsvereinbarung zur "Factory of the Future"

Auf Wunsch des Arbeitgebers sowie angesichts der Beantragung von Drittmitteln soll die Initiative einen griffigen Namen bekommen. So entsteht der Titel „Factory of the Future“, der später auch über der Vereinbarung stehen wird.

Die Vereinbarung, die nun entwickelt wird, ist eine „Gesamtbetriebsvereinbarung zur Umsetzung aller Industrie-4.0-Projekte, insbesondere zum Projekt Factory of the Future“, so ihre genaue Bezeichnung. Sie regelt zunächst die Grundsätze und Prinzipien der Zusammenarbeit bei allen Digitalisierungs- und Industrie-4.0-Projekten des Unternehmens und seiner vier

Standorte. Gemäß dem Wortlaut der GBV sind ihre expliziten Ziele eine „sichere Beschäftigung und persönliche Weiterentwicklung vor dem Hintergrund einer gesundheitsförderlichen und altersgerechten Arbeitsgestaltung“. Des Weiteren verpflichtet sie die Betriebsparteien zu einem konstruktiven Dialog; sie formuliert Leitlinien zur Kommunikation mit den Beschäftigten und Grundsätze zur Qualifizierung und Beteiligung.



„Wir wollten drei Dimensionen der Digitalisierung diskutieren und in der Vereinbarung umsetzen: Technologie, Produktivität und Beschäftigung“ – Jan-Marcus Hinz, GBR-Vorsitzender

Die GBV trägt eine besondere Eigenschaft: Sie stellt nicht nur Leitlinien auf, sondern regelt auch die Umsetzung des Projekts "Factory of the Future". Bei diesem Projekt handelt es sich um eine Art Meta-Projekt, das die Bedingungen für die Einführung für alle kommenden Industrie-4.0-Projekte regelt. Die Vereinbarung bestimmt unter anderem eine ausführliche Beschreibung aller neuen Industrie-4.0-Projekte durch die Projektverantwortlichen. Dies geschieht in Form von standardisierten sogenannten Projektsteckbriefen: Sie geben alle Kategorien vor, die für die Dokumentation und Bewertung aus Sicht der Mitbestimmung wichtig sind. Die Steckbriefe erfordern eine Beschreibung der Technik und ihrer beschäftigungs- und datenschutzrelevanten Inhalte, den Projektablauf und die Bestimmung von Projektverantwortlichen. Darüber hinaus verlangt jeder Steckbrief eine Beschreibung der Beschäftigtengruppen, der Art und Weise, wie sie an der Einführung beteiligt werden sollen, sowie der erwarteten Auswirkungen auf die Arbeitsplätze.

Neben diesen Projektsteckbriefen besteht das Projekt "Factory of the Future" aus einer verzahnten Gremienstruktur. Diese ist wie folgt konstruiert: Die Leitung des Gesamtprojekts liegt beim Arbeitgeber und besteht laut GBV aus einem Zweierteam: einem Vertreter der Technik aus dem Bereich Research and Technology und einem Vertreter des Personalmanagements. Um die vier Standorte von Airbus Operations am Projekt zu beteiligen, gibt es einen begleitenden Lenkungskreis Produktion, der eng mit der Projektleitung zusammenarbeitet. Die Betriebsräte der Unternehmensstandorte begründen einen eigenen Lenkungskreis, der dem Lenkungskreis Produktion gleichgestellt ist. Beide Lenkungskreise arbeiten eng und sozialpartnerschaftlich mit der Projektleitung zusammen, so verlangt es die Gesamtbetriebsvereinbarung. Beispielsweise benennt der GBR für jedes Projekt einen zentralen Ansprechpartner, um eine rasche und konstruktive Zusammenarbeit mit der Projektleitung zu ermöglichen.

In der Praxis gehen die ausgefüllten Projektsteckbriefe an die Mitglieder der Lenkungskreise des Projekts "Factory of the Future". Einer der Steckbriefe, den die Beteiligten bekommen, beinhaltet zum Beispiel das Pilotprojekt zur Einführung einer sogenannten HoloLens, auch Mixed-Reality-Brille genannt, das im Frühjahr 2017 durchgeführt wird. Die Benutzer einer HoloLens betrachten die (reale) Umgebung durch eine Brille, die ein Display enthält. Dort sind interaktive 3D-Projektionen möglich, so dass vor dem Auge ein gemeinsames Bild aus virtueller und realer Welt entsteht. Der erste Praxistest dieser Brillentechnologie findet u. a. in der Kabelbündelfer-

tigung von Airbus statt. Insgesamt arbeiten 20 Produktionsbeschäftigte mit der Brille. Die Unterstützungsleistung der Brille liegt z. B. darin, die Beschäftigten bei der Montage zu leiten oder ihnen die richtigen Ablageorte für Teile zu zeigen.

Die "Factory of the Future" hat dazu geführt, dass das Brillenprojekt nun umfassend evaluiert wird. Über die Evaluation hinaus gibt es auch eine arbeitsmedizinische Begleitung, die u. a. dem betriebsärztlichen Dienst und dem Arbeitsschutz obliegt. Sie untersuchen, wie sich die Brille langfristig auf die Gesundheit ihrer Träger auswirkt. Die eigentliche Evaluation zielt darauf, die Praktikabilität der Brille zu bewerten und etwaige Fehler zu identifizieren: „Anfangs haben die Arbeitnehmer, die in der Halterinspektion tätig waren, auch Halter plattgetreten, weil sie die durch die Brille nicht mehr sehen konnten“, so der Gesamtbetriebsrat. Wenn die Evaluation zum Ende der Probephase abgeschlossen ist und die Mängel behoben sind, kommt der Steckbrief wieder in die zwei Lenkungsreise. Nach einer abschließenden Bewertung ist die Implementation im Normalbetrieb möglich.

3 Mitbestimmung

Eine direkte Nebenwirkung dieser neuen Zusammenarbeit ist ein positiver Imagegewinn für die Mitbestimmung. Die Arbeit der Betriebsräte wird von den Projektmanagern oftmals als schnell und konstruktiv bewertet, was sich wiederum positiv auf das Projekt auswirkt.



„Vorher war oft die Rede davon: Ach, die deutsche Mitbestimmung, die blockiert wieder alles. Jetzt hat der Projektleiter gerufen: Donnerwetter, Mitbestimmung kann richtig was bringen!“ – Jan-Marcus Hinz, GBR-Vorsitzender

Mit der wachsenden Anzahl von Steckbriefen wächst auch die Bekanntheit der neuen Prozesse. Mit der Zeit stellt sich so etwas wie eine Arbeitsroutine ein. Das heißt, bei neuen Projekten werden mehr und mehr die neuen Prozesse direkt angewendet, was die Arbeit der Akteure erleichtert, so Jan-Marcus Hinz: „Wir wollen den Steckbriefen nicht hinterherlaufen, aber der Prozess ist noch nicht bei allen verinnerlicht.“ Weiter berichtet der GBR-Vorsitzende, man habe „mal ein Projekt gegen die Wand fahren müssen, da es nicht durch den vorgeschriebenen Prozess eingeführt werden sollte“. Unterstützung erfährt der GBR durch die mehreren hundert IG-Metall-Vertrauensleute im Unternehmen. Da sie oftmals näher am Geschehen sind, wenn neue Prozesse eingeführt werden, haben sie an der Verbindlichkeit und Durchsetzbarkeit der Steckbriefe einen hohen Anteil.

Die Entwicklung der strategischen Vereinbarung "Factory of the Future" und die fördernde, aktive Rolle des Betriebsrates bei der Gestaltung beruhen auch auf der Kompetenzentwicklung seiner Mitglieder. Diese wurde u. a. durch die Unterstützung der Gewerkschaft ermöglicht. Eine besondere Rolle spielen die Initiative Arbeit+Innovation (A+I) des IG-Metall-Vorstands in Frankfurt und die Umsetzung eines arbeitsorientierten, strategischen

Entwicklungsprozesses zur Digitalisierung, der sogenannten Betriebslandkarte.

Arbeit+Innovation ist im Kern ein umfassendes Schulungs- und Beratungsprogramm für Betriebsräte, die sich mit Industrie 4.0 und Digitalisierung beschäftigen. Da die Schulung, die aus insgesamt fünf Modulen besteht, sich über einen Zeitraum von zwei Jahren erstreckt, ermöglicht A+I das langfristig begleitete Arbeiten an einem Betriebsprojekt. Über die digitale Kompetenzentwicklung hinaus ist Arbeit+Innovation ein wichtiger Ort für den Erfahrungsaustausch mit Betriebsräten aus anderen Unternehmen und schafft Raum für die Reflexion der eigenen Arbeit.

Weitere hilfreiche Erkenntnisse gewinnt der Gesamtbetriebsrat durch die sogenannte Betriebslandkarte. Dahinter verbirgt sich ein umfangreicher Prozess, der darauf zielt, den Stand der Digitalisierung im Unternehmen zu ermitteln. Mit der erstellten Betriebslandkarte lassen sich die vorhandenen Digitalisierungstechnologien des Unternehmens übersichtlich darstellen; Gleiches gilt für Risiken der Technologien für die Beschäftigten. Mit dem Werkzeug lässt sich außerdem gut abschätzen, wie sich die Digitalisierung auf die unterschiedlichen Bereiche im Unternehmen auswirkt und wie sie sich weiterentwickeln wird.

4 Ausblick

Wie für viele Großunternehmen typisch, sind auch die Gesamtbetriebsräte von Airbus wichtige Promotoren der Strategieentwicklung. Gerade an den Schnittstellen von Technikeinführung und Organisations- und Arbeitsgestaltung befinden sich weiße Flecken des Managements, die Betriebsräte mit ihrer Kompetenz zum Wohl der Beschäftigten schließen. Die initiale Rolle des Airbus-Gesamtbetriebsrats wird vom Arbeitgeber begrüßt, wie der GBR-Vorsitzende bestätigt: „Wir gehen ganz selbstverständlich mit eigenen Vorschlägen in den Lenkungsreis hinein. Und in der Regel ist es so, dass, wenn wir eine Idee haben, sie vom Arbeitgeber übernommen wird“.

Ergebnis dieser partnerschaftlichen Zusammenarbeit ist ein Set an Strukturen und Prozessen, das die Risiken von neuen Technologien systematisch im Sinne der Beschäftigten bewertet und Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigt. Der Prozess rund um die Vereinbarung hat darüber hinaus dazu geführt, dass das Unternehmen eine Stabsstelle zur Digitalisierung einrichtet. Die zugrunde liegende Vereinbarung ist dynamisch; sie unterliegt einer ständigen Anpassung und Weiterentwicklung. Beispielsweise werden als nächster Schritt die Steckbriefe überarbeitet. Für die Arbeit des Lenkungsreises hat der GBR ein eigenes Handbuch entwickelt, das Fragenkataloge zu spezifischen Themen enthält, die für die Projektgestaltung wichtig sind. Dazu gehören die Themen Qualifizierung/Kompetenzentwicklung, Leistung, Gesundheit sowie Datenschutz und Datenintegrität. Das Handbuch gibt der Arbeit der Betriebsräte eine bessere Struktur und stärkt am Ende wiederum die Akzeptanz seitens der Führungskräfte vor Ort – gegenüber den eigenen Betriebsräten, aber auch gegenüber dem System der deutschen Mitbestimmung insgesamt.



Kontakt

Jan-Marcus Hinz

Vorsitzender Gesamtbetriebsrat Airbus Operations GmbH

Telefon: +494074388161

E-Mail: [jan-marcus.hinz\[at\]airbus.com](mailto:jan-marcus.hinz[at]airbus.com)



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 Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.

Jetzt kostenlos anmelden auf:

www.mitbestimmung.de