

# MIT DEM FAHRSTUHL DER MITBESTIMMUNG ZUR SMART FACTORY

Portrait über die sozialpartnerschaftliche Gestaltung von Digitalisierungsprojekten  
bei der Otis GmbH & Co. OHG

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## **Darum geht es:**

Das Otis-Werk in Berlin blickt auf eine langjährige gute Mitbestimmungskultur zurück, die Arbeitgeber und Betriebsrat bis heute fortentwickeln. So ist die sozialpartnerschaftliche Ausgestaltung bei der Implementierung neuer Produktionsprozesse bereits gelebte Praxis. Nichtsdestotrotz wird das Betriebsratsgremium immer häufiger mit Digitalisierungsprojekten in der Produktion konfrontiert. Um auch hier Mitbestimmung auf hohem Niveau abzusichern, verfolgt der Betriebsrat das Ziel, zunächst einzelne Betriebsvereinbarungen abzuschließen. Mit diesen und mit einer womöglich folgenden Rahmenbetriebsvereinbarung soll den Beschäftigten Sicherheit und Partizipation bei Digitalisierungsvorhaben garantiert und gleichzeitig auch die zukünftige Produktivität des Standorts sichergestellt werden.

Dieses Portrait wurde angefertigt von Tim Harbecke, der als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Darmstadt und an der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr-Universität Bochum tätig ist. Er hat sich mit dem Betriebsrat über die sozialpartnerschaftliche Gestaltung von Digitalisierungsprojekten bei der Otis GmbH & Co. OHG ausgetauscht.

## **Kontakt**

Ansprechpartner/in für dieses Portrait: Navid Armeli / Sandra Mierich  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

**BETRIEBS-  
VEREINBARUNGEN**



Die Otis GmbH & Co. OHG in Berlin ist ein Produktionsstandort der amerikanischen Otis Elevator Company, dem Weltmarktführer für Aufzüge. Am Standort Berlin stellen 330 Beschäftigte Steuerungen für Aufzüge und Fahrtreppen sowie Leiterkarten her. Sie werden von neun Betriebsratsmitgliedern vertreten, von denen zwei freigestellt sind.

## 1 Ziel und Strategie

Das Marktsegment Aufzüge – Kernprodukt von Otis – steht unter starkem Wettbewerbsdruck. Daher sind ständige Prozessverbesserungen am Standort Berlin unverzichtbar. Aus der Perspektive des Betriebsrats hat das dynamische Produktionsumfeld den Effekt, dass das Gremium auf einen breiten Erfahrungsschatz zurückgreifen kann, den es sich bei der Umsetzung mehrerer Betriebsprojekte in der Vergangenheit erarbeitet hat.

Ein wichtiges Projekt war z. B. die Einführung von Lean Principles in der Aufzugssteuerungsfertigung im Jahr 2015. Zu diesem Zweck wurde eine Arbeitsgruppe gegründet, in der Betriebsrat und Management die sozialpartnerschaftliche Gestaltung neuer Technologien und Arbeitsprozesse festlegten. Seit Kurzem prägen vermehrt digitale Meilensteine die Entwicklung wie etwa ein Projekt zur „papierlosen Fertigung“ und die Einführung eines Manufacturing Execution System (MES) im Rahmen der Smart-Factory-Strategie des Unternehmens.

Dem Betriebsrat ist es durch seine kompetente Beteiligung gelungen, in diesen Projekten eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber zu entwickeln, die sich über die Jahre verstetigte. Gleichwohl sind auch die Anforderungen an die betriebliche Mitbestimmung gestiegen. Vor allem die Strategie des Unternehmens, sämtliche Produktionsprozesse sukzessive zu digitalisieren, setzt ein fundiertes Fach- und Prozesswissen des Betriebsrats voraus, um die Arbeitsorganisation wirksam im Sinne der Beschäftigten mitzugestalten.



„Bei uns gab es immer schon Veränderungen in der Produktion, die wir begleitet haben. Dass man viele dieser Veränderungen unter den Begriff der Digitalisierung fassen kann, ist uns erst im Nachhinein klar geworden.“ – Horst Schütt, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender

Seine digitalen Kernkompetenzen gewann der Betriebsrat durch die IG-Metall-Qualifizierungsreihe „A+I – Arbeit und Innovation“. Ein Besuch in der sogenannten Lernfabrik der Ruhr-Universität Bochum, der im Rahmen von A+I stattfindet, bleibt dem Betriebsrat besonders im Gedächtnis. Dort simulieren die Teilnehmenden die Funktionen und arbeitsorganisatorischen Auswirkungen eines MES und erleben so dessen Auswirkungen auf die

Arbeitswelt hautnah. Dass der Arbeitgeber zur gleichen Zeit mit einem MES-Projekt beschäftigt war, erwies sich als glücklicher Zufall.



„Da haben wir im Betriebsratsgremium gedacht: Hey, sowas machen wir ja gerade auch bei uns! Damit war der Entschluss gefasst, eine umfassende Industrie-4.0-Rahmenbetriebsvereinbarung abzuschließen.“ – Dirk Wüstenberg, Betriebsratsvorsitzender

In der Vereinbarung sollen „Grundsätze und Rahmenbedingungen“ für die Einführung von Digitalisierungstechnologien festgelegt werden. Ein wichtiges Anliegen des Betriebsrats ist es, die bereits gelebten, sozialpartnerschaftlichen Gestaltungsabläufe auf die Vereinbarung zu übertragen und so im Betrieb zu verstetigen. Dazu zählen beispielsweise die regelmäßigen Meetings der Lean-Arbeitsgruppe, in der neben Betriebsrat und Management auch Beschäftigte anstehende technische Änderungen besprechen.

Der Belegschaft soll durch die Rahmenbetriebsvereinbarung zusätzliche Sicherheit gegeben werden, da einige Beschäftigte auch grundsätzliche Skepsis und Vorbehalte gegenüber den digitalen Projekten hegen. Vor diesem Hintergrund steht der Arbeitgeber dem Vorhaben aufgeschlossen gegenüber. Auch er hat ein Interesse daran, Akzeptanz für die geplanten Digitalisierungsvorhaben zu schaffen und das Signal an die Belegschaft zu senden, dass niemand benachteiligt wird.

So ist geplant, den Beschäftigten durch die Vereinbarung die Möglichkeit zu geben, ihre Vorschläge einzubringen und die Digitalisierungsprozesse als Expertinnen und Experten ihrer Arbeit mitzugestalten. Dies geschieht bereits mit der Einbindung von Gruppensprechern und Key-Usern, die ihr Fachwissen einbringen und Änderungen der Software von Anfang an mitgestalten.

## **2 Umsetzung: Mitbestimmung nachhaltig sichern und Projektarbeit optimieren**

Das ambitionierte Vorhaben stand also fest. Doch die betriebliche Umsetzung erwies sich zunächst als schwierig. Denn mit der Zeit kamen neue Herausforderungen hinzu, zumal auch die zeitlichen und personellen Ressourcen des Betriebsrates begrenzt sind. Rückblickend lässt sich der Prozess der betrieblichen Umsetzung gut als Aufzugsfahrt beschreiben, in der es über mehrere Stationen kontinuierlich aufwärts geht.

Den Startpunkt dieser Fahrt bildet die Einführung von Lean Production. Hierzu wurde aus Mitgliedern des Betriebsrats und des Managements eine Steuerungsgruppe geschaffen, die fallweise um Vertrauensleute und Beschäftigte als betriebliche Experten erweitert werden konnte. Sowohl Arbeitgeber als auch Betriebsrat konnten in diesem Gremium Erfahrungen sammeln und die Umsetzung von Projekten unter arbeitspolitischen Gesichtspunkten gemeinsam voranbringen.

Richtig an Fahrt gewinnt der Fahrstuhl der betrieblichen Mitbestimmung mit dem Vorhaben, eine Rahmenbetriebsvereinbarung abzuschließen. Der

Wunsch des Betriebsrats ist ein festgelegter, standardisierter Informationsprozess bei allen geplanten Industrie-4.0-Projekten, um seine frühzeitige Beteiligung zu gewährleisten. Damit soll u. a. sichergestellt werden, dass bei der Einführung neuer Prozesse systematisch Fragen der Leistungskontrolle, des Daten- und Gesundheitsschutzes, der Entgeltgestaltung sowie der Kompetenzentwicklung geregelt werden.

Ein wichtiger Effekt ihrer Arbeit ist, dass sich die Mitglieder des Betriebsratsgremiums mehr und mehr zu Industrie-4.0-Experten entwickeln und ihre Arbeitsweise immer weiter verfeinern. Doch während der praktischen Umsetzung zeigt sich, dass nicht alle Digitalisierungsprozesse in der Rahmenvereinbarung von Beginn an geregelt werden können. Die Dimension mancher Vorhaben offenbart sich in einigen Fällen erst im Laufe der Zeit.



„Am Anfang war da nur die papierlose Fertigung und wenn man guckt, was das System heute kann und wie enorm es gewachsen ist, das hätte man vor zwei Jahren gar nicht absehen können.“ – Dirk Wüstenberg, Betriebsratsvorsitzender

Da eine unterbrechungsfreie Fahrt ins oberste Stockwerk der Mitbestimmung sich als nicht realisierbar erweist, entschließt sich der Betriebsrat, seine Strategie anzupassen. Der Aufzug Mitbestimmung hält nun an mehreren Zwischenstationen im Otis-Gebäude, um Stockwerk für Stockwerk die Mitbestimmungsprozesse nachhaltig zu implementieren. Ein solcher Stopp findet z. B. bei der Ausgestaltung des MES in der Fertigung statt.

Die dazugehörige Software wird nicht als Komplettlösung eingesetzt, sondern mit der Zeit sukzessive im Produktionsprozess implementiert. Die Konsequenz ist, dass jedes Softwareupdate vom Betriebsrat bestätigt werden muss. Daraus ergeben sich Möglichkeiten für die betriebliche Mitbestimmung, da jede Neuerung Schritt für Schritt arbeitspolitisch mitgestaltet werden kann. Dabei arbeitet das Gremium eng mit den Kollegen aus der Produktion und der IT zusammen, um deren Expertenwissen bei der betrieblichen Umsetzung zu integrieren.

Mit dieser Vorgehensweise werden zwei Ziele verfolgt: Zum einen werden die Kolleginnen und Kollegen eng bei der Einführung der technischen Prozesse eingebunden, können diese mitgestalten und durch ihr Expertenwissen optimieren. Zum anderen schafft die Partizipation Transparenz hinsichtlich der geplanten Prozesse und damit auch Akzeptanz innerhalb der Belegschaft.

Um diese bewährte Praxis auch formell zu regeln, möchte der Betriebsrat zunächst eine MES-Betriebsvereinbarung abschließen. Diese soll einen Ablauf für die kontinuierliche Ausgestaltung des MES festlegen. Zudem soll sie die Interessen der Beschäftigten wahren, indem sie negative Auswirkungen durch Änderungen der Arbeitsorganisation oder der Entgeltzusammensetzung vermeidet und Maßnahmen zum Schutz ihrer Daten und ihrer Gesundheit vorsieht. Des Weiteren soll sie bei geplanten neuen Prozessen die Beteiligung und, falls erforderlich, auch die Qualifizierung der betroffenen Mitarbeitenden sicherstellen.

So lange die Vereinbarung nicht abgeschlossen ist, steht der Aufzug der Mitbestimmung im Otis-Gebäude. Nach ihrem Abschluss wird der Betriebs-

rat die Fahrt zu den höheren Ebenen fortsetzen mit dem Ziel, auch die Rahmenbetriebsvereinbarung mit dem Arbeitgeber zum Abschluss zu bringen. Diese soll weiterhin in einem iterativen Prozess mit den Erfahrungen aus den bestehenden Digitalisierungsprojekten angereichert werden und letztlich eine umfassende Regelung der bestehenden und zukünftig geplanten Industrie-4.0-Vorhaben beinhalten.

### 3 Mitbestimmung

Um die geplanten Digitalisierungsvorhaben kontinuierlich und erfolgreich mitzugestalten, muss das Betriebsratsgremium immer wieder seine Arbeitsweise anpassen und sich entsprechend weiterbilden. Um in einer digitaler werdenden Welt mitbestimmen zu können, erweitert der Betriebsrat seine Kompetenzen zu Industrie und Arbeit 4.0 durch den regelmäßigen Besuch von Qualifizierungsseminaren. Einen wichtigen Beitrag zur Kompetenzentwicklung leistet die IG Metall, insbesondere durch den Unternehmensbetreuer Julian Wenz, der das Gremium seit der Teilnahme an der Qualifizierungsreihe „Arbeit und Innovation (A+I)“ intensiv begleitet und berät.

Außerdem werden bei der Umsetzung neuer Prozesse systematisch die Beschäftigten beteiligt, die bei allen geplanten Vorhaben als Expertinnen und Experten ihrer Arbeit involviert sind. Durch ihre Einbindung entsteht ein gebündelter Pool an Wissen und eine Vielzahl an Perspektiven, die eine humanzentrierte Gestaltung neuer Arbeitsprozesse ermöglichen. Dies gilt auch für die geplante MES-Betriebsvereinbarung, deren Qualität auf dem regelmäßigen Austausch mit den Beschäftigten basiert.



„Auch bei allen Meetings der Gruppensprecher und Key-User ist immer jemand von uns dabei. Wir als Betriebsrat nehmen das auf, was für die Kolleginnen und Kollegen wichtig ist, weil das dann auch für die BV relevant ist.“ – Dirk Wüstenberg, Betriebsratsvorsitzender

Unterstützung erhält der Betriebsrat auch von den zahlreichen IG-Metall-Vertrauensleuten im Betrieb. Sie sorgen dafür, dass die Vorhaben des Betriebsrats in der Belegschaft Unterstützung und bei den Vorgesetzten Beachtung finden.

### 4 Ausblick

Die Teilnahme des Betriebsrats an der Qualifizierungsreihe „Arbeit und Innovation (A+I)“ der IG Metall markiert auch den Beginn der Aufzugsfahrt in Richtung Mitbestimmung 4.0. Mit dem Ziel, eine Rahmenbetriebsvereinbarung abzuschließen, beginnt ein lang andauernder Verhandlungsprozess mit dem Arbeitgeber, der von zahlreichen technischen und arbeitsorganisatorischen Herausforderungen begleitet wird und letztlich zu einem permanenten Kompetenzzugewinn seitens des Betriebsrats führt. Dies gelingt,

obwohl viele Kapazitäten des Gremiums durch die tägliche Arbeit gebunden sind und die steigende Zahl an Digitalisierungsvorhaben die Anforderungen an die betriebliche Mitbestimmung stetig erhöht. Der Betriebsrat begegnet diesen Anforderungen, indem er seine eigene Arbeit flexibler gestaltet und auch seine Digitalisierungsstrategie ändert.



„Es existieren bereits hohe Anforderungen an das Tagesgeschäft und dann kommen die ganzen Projekte noch on top. Da muss man sich schon ganz genau überlegen, was als nächstes bearbeitet werden soll. Flexibilität ist da ganz groß angesagt.“ – Horst Schütt, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender

Bemerkenswert ist: Das große Vorhaben der Rahmenbetriebsvereinbarung wird trotz der Arbeitsbelastung des Betriebsrats nicht verworfen, sondern weiter vorangetrieben. Dabei wird das Ziel verfolgt, sie Schritt für Schritt an die betrieblichen Gegebenheiten anzupassen. Beachtlich ist außerdem die zunehmende Einbindung der Beschäftigten, die ihre Ideen und Bedenken frühzeitig in die Planung neuer Prozesse einfließen lassen. Die betriebliche Mitbestimmung greift diese auf und sorgt dafür, dass sie bei der Umsetzung effektiv berücksichtigt werden. Damit positioniert sich der Betriebsrat nicht nur als Gestalter eigener Vorstellungen, sondern ist auch als Mediator tätig, indem er die Beschäftigten über Digitalisierungsvorhaben des Arbeitgebers informiert, sie aufklärt und durch ihre Einbindung auch Widerstände und Zweifel abbaut. Letztendlich garantiert er Sicherheit für die Beschäftigten und fördert deren Bereitschaft, die digitale Transformation mitzugestalten.



### **Kontakt**

Dirk Wüstenberg  
Betriebsratsvorsitzender der Otis GmbH & Co. OHG Berlin  
Telefon: +493043042451  
E-Mail: dirk.wuestenberg[at]otis.com

Andreas Buchwald  
Gewerkschaftssekretär IG Metall Berlin  
Email: andreas.buchwald[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](http://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](http://www.mitbestimmung.de)