

# ENGINEERING- UND IT-TAGUNG

---

Transformation betrieblich gestalten – Prozesse beteiligungsorientiert umsetzen: Erfahrungen und Praxisbeispiele aus dem TransfA+Ir-Projekt

Nils Werner, I.M.U. der Hans-Böckler-Stiftung, Arbeit und Mitbestimmung, Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

# Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen.

---



## Portraits

- Kompakt und informativ
- Betriebs- und Personalräte und ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen kommen zu Wort
- Hintergrundinformationen zur Ausgangssituation und Umsetzungspraxis der abgeschlossenen Vereinbarungen



**Handlungs- und Orientierungswissen von Mitbestimmungsakteuren für Mitbestimmungsakteure**

# Thematischer Überblick über die bisherigen Portraitreihen

---



- Digitalisierungsprozesse mitbestimmen
- Inklusion und Digitalisierung
- Qualifizierung im digitalen Wandel
- Mitbestimmte digitale Transformation – vom Konzept bis zum globalen Rahmenvertrag
- Die Arbeitswelt der Zukunft gestalten
- New Work



**Alle Praxisbeispiele, Portraits, etc. abrufbar unter**  
<https://www.imu-boeckler.de/de/analysen-und-textauszuege-23023.htm>

# Veränderungsprozesse und technologische Innovationen mitbestimmt voranbringen

---

- Anforderungen an die Mitbestimmung verändern sich: kürzere Innovationszyklen, sich verändernde Wertschöpfungsketten, Agilität ...
- Bereits bestehende Handlungsfelder gewinnen an Gewicht: Aus- und Weiterbildung, Arbeitsorganisation, Arbeits- und Gesundheitsschutz ...
- Mitbestimmung ist relevant für die Umsetzung innovativer Prozesse:



„Die Auswirkungen der Digitalisierung der Arbeitswelt auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bedürfen [...] ständiger aktiver Begleitung durch die Interessenvertretungen und durch den Arbeitgeber. Um die bestehenden Gestaltungserfordernisse gemeinsam umsetzen zu können, ist eine frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter- bzw. Anwenderperspektive in die Entwicklungsprozesse digitaler Innovationen notwendig“ (110300/46/2016)

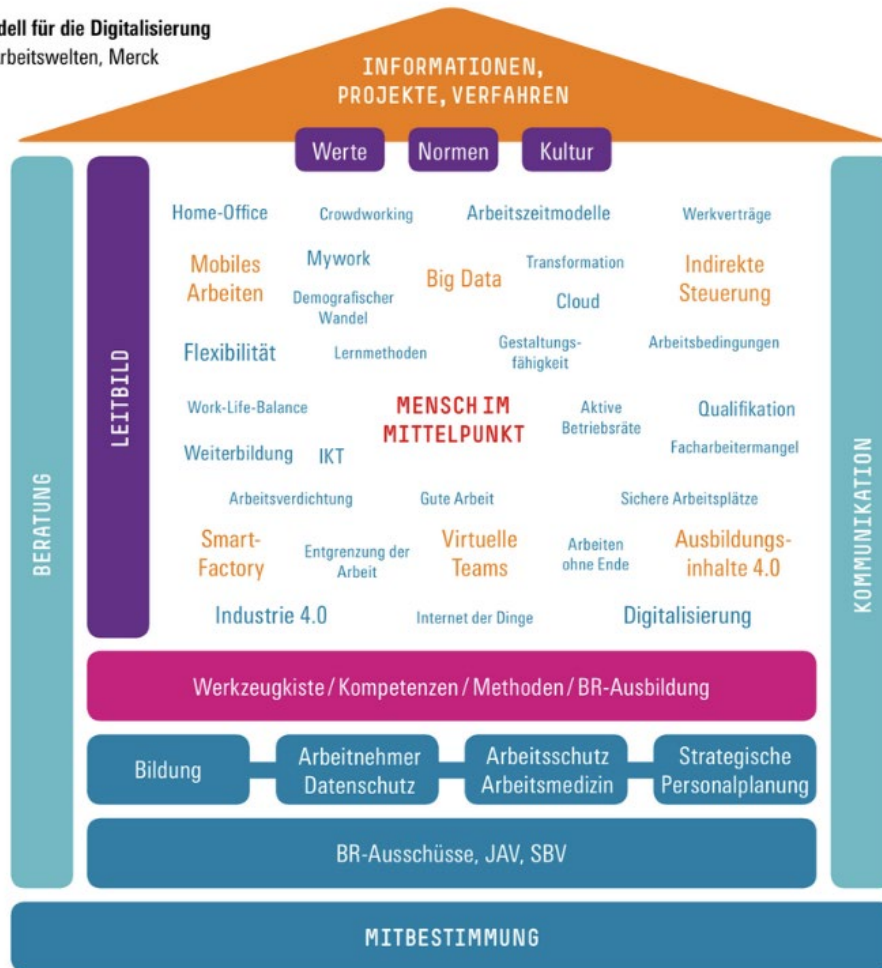
**Wie können  
Mitbestimmungsakteure  
Veränderungsprozesse und  
technologische Innovationen  
mitbestimmt voranbringen?**

4.0



# Haus der Arbeitswelten, Merck KGaA

Arbeitsmodell für die Digitalisierung  
Haus der Arbeitswelten, Merck



Quelle: [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_haus\\_der\\_arbeitswelten.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_haus_der_arbeitswelten.pdf)

I.M.U.

- Ganzheitliches Arbeitsmodell
- Vier Themenfelder: Bildung, Arbeitnehmerdatenschutz, Arbeitsschutz/ Arbeitsmedizin, strategische Personalplanung.
  - Zu jedem Bereich paritätische Ausschüsse + Betriebsvereinbarungen
- „Werkzeugkasten“: z. B. Beteiligung der Beschäftigten durch Workshop vor Ort; Fortbildungsmöglichkeiten des Betriebsrats; verschiedene Arbeitsmethoden ...

Vgl. Harbecke, Tim; Mühge, Gernot (2020): Digitalisierungsstrategien im Portrait. Mitbestimmungspraxis, Düsseldorf. Download: [https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007881](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007881)

# „Factory of the Future“, Airbus Operations GmbH

---



- Gesamtbetriebsvereinbarung regelt Grundsätze und Prinzipien der Zusammenarbeit bei allen Digitalisierungs- und Industrie-4.0-Projekten des Unternehmens und seiner vier Standorte.
- Verpflichtung der Betriebsparteien zum konstruktiven Dialog: Leitlinien zur Kommunikation mit den Beschäftigten und Grundsätze zur Qualifizierung und Beteiligung.

Vgl. Harbecke, Tim; Mühge, Gernot (2020): Digitalisierungsstrategien im Portrait. Mitbestimmungspraxis, Düsseldorf.  
Download: [https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007881](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007881)

# „Factory of the Future“, Airbus Operations GmbH

---



- Beschreibung neuer Industrie-4.0-Projekte durch Projektverantwortliche.
  - Festhalten von beschäftigungs- und datenschutzrelevanten Inhalten in standardisierten Projektsteckbriefen; Schilderung des Projektablaufs; Verantwortliche



- Welche Beschäftigtengruppen sind von der Einführung betroffen? Welche Auswirkungen auf die Arbeitsplätze sind zu erwarten?



- Alle Projekte müssen die Lenkungsreise der beiden Betriebsparteien passieren.
- Erprobungsphase; Evaluation
- Bevor Steckbrief wieder in Lenkungsreisen behandelt wird, Behebung von „Mängeln“.
- Umsetzung des Projekts nach abschließender Bewertung.

Vgl. Harbecke, Tim; Mühge, Gernot (2020): Digitalisierungsstrategien im Portrait. Mitbestimmungspraxis, Düsseldorf.  
Download: [https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007881](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007881)



# In die Mitbestimmungsprozesse gelangen



Quelle: Harbecke, Tim; Mühge, Gernot (2020): Digitalisierungsstrategien im Portrait. Mitbestimmungspraxis, Düsseldorf. Download: [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007881](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007881)

sowie Massolle, Julia (2020): Digitale Arbeit ganzheitlich denken. Portrait einer Checkliste des (...). Düsseldorf. Download: [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_digitale\\_arbeit\\_ganzheitlich\\_denken.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_digitale_arbeit_ganzheitlich_denken.pdf)

Beispiele:

- Deutsche Bahn: Tarifvertrag (Digital Roadmap) als Ausgangsbasis; Diskussion über ein Leitbild zur digitalen Arbeit der Zukunft im Gremium; Gestaltung von Rahmenbedingungen zur Förderung einer beschäftigungsorientierten Digitalisierungskultur durch Arbeitsgruppe; Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) (Leitplanken durch gemeinsame Grundprinzipien)
- Otis: Verstetigung der Zusammenarbeit durch Durchführung mehrerer Betriebsprojekte; paritätisch besetzte Arbeitsgruppe
- Landeshauptstadt Wiesbaden: „Checkliste zur guten Digitalen Arbeit“ als Leitfaden und Konzept für die Umsetzung von stadtverwaltungsinternen Digitalisierungsprojekten
- (...)

# Mitbestimmung dauerhaft implementieren



Quelle: Harbecke, Tim; Mühge, Gernot (2020): Digitalisierungsstrategien im Portrait. Mitbestimmungspraxis, Düsseldorf.Download: [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007881](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007881)

sowie Massolle, Julia (2020): Digitale Arbeit ganzheitlich denken. Portrait einer Checkliste des (...). Düsseldorf.Download: [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_digitale\\_arbeit\\_ganzheitlich\\_denken.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_digitale_arbeit_ganzheitlich_denken.pdf)

Beispiele:

- Deutsche Bahn: Verstetigung der Mitbestimmung durch Tarifvertrag und KBV; regelmäßige Evaluierung der KBV; Etablierung einer sozialpartnerschaftlichen Digitalisierungskultur unter Einbeziehung der Beschäftigten durch trilaterale Vereinbarung (GF, dem Konzernsprecherausschuss und dem KBR der DB AG)
- Otis: Zunächst einzelne Betriebsvereinbarungen zu expliziten Industrie-4.0-Prozessen; Aufnahme gewonnener Erkenntnisse in geplante Industrie-4.0-Rahmenbetriebsvereinbarung (umfassende Regelung für Digitalisierungsprozesse; Integration der einzelnen Vereinbarungen)
- (...)

# Beschäftigte einbinden



Quelle: Harbecke, Tim; Mühge, Gernot (2020): Digitalisierungsstrategien im Portrait. Mitbestimmungspraxis, Düsseldorf. Download: [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007881](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007881)

sowie Massolle, Julia (2020): Digitale Arbeit ganzheitlich denken. Portrait einer Checkliste des (...). Düsseldorf. Download: [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_digitale\\_arbeit\\_ganzheitlich\\_denken.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_digitale_arbeit_ganzheitlich_denken.pdf)

Beispiele:

- Deutsche Bahn: Einbindung der Beschäftigten in KBV verankert; gemeinsame Führungsgrundsätze; Förderung von Projektideen der Beschäftigten (Auswahl Themen auf Betriebsversammlung und anschließende Bearbeitung in AGs); Ermutigung der Beschäftigten, Prozesse mitzugestalten und Feedback einzubringen
- Otis: Einbindung der Beschäftigten durch AGs; Prozessbegleitung durch die Beschäftigten als Experten; Key User in Planungsphase
- Landeshauptstadt Wiesbaden: Einbindung Beschäftigte (bei Tagungen und inhaltl. Auseinandersetzungen zur Digi.) bereits vor Checkliste; Testen und Bewerten einzelner Entwicklungsstadien der Checkliste durch Beschäftigte; “Information und Beteiligung der Beschäftigten“ als eigener Prüfbereich
- (...)

# ... zum Nachlesen



**DIGITALISIERUNGSPROJEKTE MITBESTIMMEN (2020)**

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

Gernot Mühle [www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

Darum geht es:  
Welchen Weg wird der Flugzeugbauer Airbus Operations in der Digitalisierung einschlagen? Als der Gesamtbetriebsrat anfragt, sich intensiv an der Strategieentwicklung zu beteiligen, nimmt die Diskussion über die Zukunft des Unternehmens Fahrt auf. Der Gesamtbetriebsrat erörtert 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.

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

**BETRIEBS-VEREINBARUNGEN**

Kontakt  
Ansprechpartnerin für dieses Portrait: Sandra Merich / Nils Werner  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

**DAS HAUS DER ARBEITSWELTEN BEI MERCK (2019)**

Portrait über eine menschengerechte und mitbestimmte Arbeit in der fortschreitenden Digitalisierung bei der Merck KGaA

Gernot Mühle [www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

Darum geht es:  
Im Jahr 2019 veröffentlicht das Bundesministerium für Arbeit und Soziales das „Grünbuch Arbeiten 4.0“ zu einer Zeit, als ganz Deutschland beginnt, über die digitale Revolution und ihre möglichen Auswirkungen zu sprechen. Auch die Industriezweige Bergbau, Chemie, Energie (IGBCCE) im süddeutschen Raum beschäftigen sich intensiv mit 4.0-Themen und diskutieren über die Zukunft der Arbeit. Beim Betriebsrat der Merck KGaA fällt die IGBCCE-Initiative auf fruchtbaren Boden. Er entwickelt ein umfassendes strategisches Konzept der Arbeitsgestaltung für die kommende Digitalisierung: das „Haus der Arbeitswelten“ stellt Mitbestimmung und gute Arbeit auch dann sicher, wenn mehr und mehr Digitalisierungsprojekte die Prozesse des Chemieunternehmens verändern werden.

Das Haus der Arbeitswelten beinhaltet nicht nur wirksame themenbezogene Prozesse der Arbeitsgestaltung, wenn IT-Projekte begonnen werden; es stellt den Akteuren auch viele Werkzeuge der Partizipation zur Verfügung und wird zudem von festen Leitprinzipien der menschengerechten Arbeit getragen.

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

**BETRIEBS-VEREINBARUNGEN**

Kontakt  
Ansprechpartnerin für dieses Portrait: Sandra Merich / Nils Werner  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

- „Digitalisierungsstrategien im Portrait“ - [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007881](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007881)
- „Portrait: Haus der Arbeitswelten bei Merck“ - [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_haus\\_der\\_arbeitswelten.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_haus_der_arbeitswelten.pdf)
- “Portrait: "Factory of the Future“ bei Airbus Operations” - [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_factory\\_of\\_the\\_future.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_factory_of_the_future.pdf)
- Bisherige Portraits „Digitalisierungsprozesse mitbestimmt gestalten - <https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-digitalisierungsprozesse-mitbestimmt-gestalten-20484.htm>

# Kontakt

---



Foto: Karsten Schöne

Arbeitsschwerpunkte:

Betriebs- und Dienstvereinbarungen  
zur digitalen Transformation und  
Einsatz digitaler Technologie

Nils Werner

I.M.U. - Institut für Mitbestimmung und  
Unternehmensführung  
Arbeit und Mitbestimmung / Praxiswissen  
Betriebsvereinbarungen

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Tel.: +49 (0)211 7778-167

eMail: [Nils-Werner@boeckler.de](mailto:Nils-Werner@boeckler.de)

[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

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

Twitter: [@Ni\\_Wer](https://twitter.com/Ni_Wer)