

Harbecke, Tim; Mühge, Gernot

Research Report

Digitalisierungsstrategien im Portrait: Wie gestaltet die betriebliche Mitbestimmung digitale Transformationsprozesse im Unternehmen?

Mitbestimmungspraxis, No. 34

Provided in Cooperation with:

Institute for Codetermination and Corporate Governance (I.M.U.) of the Hans-Böckler-Stiftung

Suggested Citation: Harbecke, Tim; Mühge, Gernot (2020) : Digitalisierungsstrategien im Portrait: Wie gestaltet die betriebliche Mitbestimmung digitale Transformationsprozesse im Unternehmen?, Mitbestimmungspraxis, No. 34, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf, <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-2020102613132627977920>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/246913>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN IM PORTRAIT

**Wie gestaltet die betriebliche Mitbestimmung digitale Transformationsprozesse
im Unternehmen?**

Tim Harbecke, Gernot Mühge



AUTOREN

Tim Harbecke

wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Darmstadt
und an der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr-
Universität Bochum

<https://h-da.de/>

<https://rubigm.ruhr-uni-bochum.de/>

Prof. Dr. Gernot Mühge

Professor für Arbeit, Organisation, Personal und Diversität an
der Hochschule Darmstadt

<https://h-da.de/>



WEITERE TITEL UNTER

[https://www.imu-boeckler.de/
de/21411.htm](https://www.imu-boeckler.de/de/21411.htm)



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



PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Analysen und Gestaltungshilfen,
Beispiele aus der Praxis.

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

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung

Georg-Glock-Str. 18, 40474 Düsseldorf

Telefon +49 (211) 7778-172

www.mitbestimmung.de

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (211) 7778-15 0
rainer-jung@boeckler.de

Satz: Yuko Stier

Redaktion

Navid Armeli, Referat Praxiswissen Betriebsvereinbarungen
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (211) 7778-167
nils-werner@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 34

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –
nur mit Quellenangabe zulässig.

DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN IM PORTRAIT

Wie gestaltet die betriebliche Mitbestimmung digitale Transformationsprozesse im Unternehmen?

Tim Harbecke, Gernot Mühge

ABSTRACT

Die vorliegende Mitbestimmungspraxis veranschaulicht anhand von vier Beispielen aus der Praxis, wie sich Betriebsräte effektiv in betriebliche Veränderungsprozesse einbringen und diese dauerhaft im Unternehmen verankern können. Im Zentrum stehen vier Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie, der Chemie- und der Dienstleistungsbranche. Deren Mitbestimmungsstrategien werden in kurzen Portraits vorgestellt und vergleichend analysiert. Der zentrale Befund lautet: Die digitale Transformation ist dann effektiv gestaltbar, wenn die Aufmerksamkeit auf den Prozess der Einführung gelegt wird – am besten durch Vereinbarungen, die frühzeitig eine verbindliche und an klare Kriterien gebundene Einbindung der Mitbestimmung nachhaltig sichern. Mitbestimmung und Arbeitsgestaltung und letztlich auch der Erfolg technischer Innovationen werden zudem verbessert, wenn Betriebsräte ein eigenes Leitbild zur Digitalisierung entwickeln.

INHALT

1	Einleitung	5
2	Unternehmensportraits	6
2.1	Deutsche Bahn AG	6
2.2	Airbus Operations GmbH	10
2.3	Merck KgaA	14
2.4	Otis GmbH & Co. OHG	18
3.	Wie sieht Mitbestimmung 4.0 in der betrieblichen Praxis aus?	22
4.	Wie gelangen die Akteure an Informationen und in die Mitbestimmungsprozesse?	22
5.	Wie wird Nachhaltigkeit gewährleistet?	23
6.	Wie erfolgt die Einbindung der Beschäftigten?	25
7.	Fazit	25

EINLEITUNG

Mobiles Arbeiten, smart Devices, papierlose Fertigung und Big Data sind einige Beispiele aus einem breiten Themenspektrum, die im Zuge der digitalen Transformation in den von uns portraitierten Unternehmen an Bedeutung gewinnen und Arbeitgeber, Betriebsräte und Arbeitnehmer vor neue Herausforderungen stellen.

Vor allem die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Beschäftigung wurden in den letzten Jahren vielseitig diskutiert. Einerseits existieren düstere Prognosen zu Veränderungen der Beschäftigung, die besagen, dass zahlreiche Tätigkeiten durch neue Technologien substituiert und Arbeitsplätze wegfallen werden (z.B. Frey/Osborne 2013); andererseits prognostizieren Studien eher eine Umschichtung von Tätigkeiten (z.B. Wolter u.a. 2016). Das bedeutet: Zwar bleiben die Arbeitsplatzverluste moderat, aber die von der Digitalisierung betroffenen Berufe verändern sich jedoch nachhaltig, insbesondere im Hinblick auf ihre Anforderungsstruktur. Folgt man der letzteren Argumentation, ergeben sich durch die Digitalisierung weitreichende Anforderungen an die Kompetenzentwicklung von Beschäftigten, die für die neuen, vermehrt digitalen Berufsbilder qualifiziert werden müssen (vgl. Weber 2017).

Diese Argumentation leitet über zu einer zentrale Frage, die über die Quantität der Arbeitsplätze hinausgeht und auf die Qualität der zukünftigen Arbeitsplätze abstellt: Welche Rolle kommt dem Menschen in der zukünftigen Arbeitswelt zu? Auf welche Weise kann sein Gestaltungspotenzial in digitalen Arbeitswelten bewahrt werden?

Diese Frage ist keineswegs neu. Sie wurde bereits in der Debatte um den technologischen Determinismus der 1970er und der 1980er Jahre gestellt. Aus ihr ging die Erkenntnis hervor, dass die Einführung neuer Technologien keinesfalls mit bestimmten bzw. feststehenden sozialen Konsequenzen verbunden ist. Die arbeitssoziologische Technikforschung hat vielmehr gezeigt, dass ein interdependentes Zusammenspiel ökonomischer, sozialer und arbeitspolitischer Einflussfaktoren darüber entscheidet, auf welche Weise Technologien in Betrieben genutzt werden. Von entscheidender Bedeutung ist die arbeitsorganisatorische Einbettung, die eine technologische Nutzung begleitet. Demnach ist es sinnvoll neben den technologischen auch die personellen und organisatorischen Elemente in den Fokus zu rücken und die Gestaltungsprozesse – dem sozio-technischen Systemansatz folgend – im interdependenten Zusammenhang zu verstehen (vgl. Hirsch-Kreinsen 2018).

Die vorliegende Mitbestimmungspraxis unterstreicht diesen Befund. Sie zeigt anhand verschiedener betrieblicher Beispiele, dass und wie eine menschenzentrierte Gestaltung der digitalen Transformation in der betrieblichen Praxis ermöglicht werden kann. Im Zentrum stehen dabei die Mitbestimmungsstrategien der betrieblichen Interessenvertretungen von vier Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie,

der Chemie- und der Dienstleistungsbranche, die in kurzen Portraits vorgestellt werden (vgl. **Kapitel 2**). Ein Schwerpunkt liegt auf Strategien zur prozesshaften Mitbestimmung, die die Akteure der Mitbestimmung verfolgen, um geplante und zukünftige Digitalisierungsvorhaben von Beginn an effektiv, im Interesse der Beschäftigten und unter Wahrung der Mitbestimmungsrechte mitzugestalten. Allen portraitierten Unternehmen ist gemein, dass dort Vereinbarungen getroffen wurden, die ein sozialpartnerschaftliches Vorgehen zur Gestaltung der zukünftigen Veränderungsprozesse festlegen. Die vier Portraits zeigen, auf welchem Weg es zu diesen Vereinbarungen gekommen ist und wie diese im Unternehmen umgesetzt werden.

Im Anschluss an die Portraits erfolgt eine vergleichende Gegenüberstellung (vgl. **Kapitel 3**), welche die Mitbestimmungsstrategien der betrieblichen Interessenvertretungen anhand folgender Leitfragen analysiert:

- Wie kommen die Akteure in die Mitbestimmungsprozesse? Wie bekommen sie Zugang zu den relevanten Informationen?
- Wie wird Nachhaltigkeit im Sinne einer dauerhaften Implementierung von sozialpartnerschaftlichen Gestaltungsprozessen gewährleistet?
- Inwiefern werden die Beschäftigten eingebunden?

Infobox 1

Die Portraits wurden anhand von Fallstudien erstellt, die auf Interviews mit (stellvertretenden) Betriebsratsvorsitzenden bzw. -referenten und den gewerkschaftlichen Unternehmensbetreuenden basieren. Komplementär wurde eine Dokumentenanalyse der getroffenen Vereinbarungen, Erklärungen und internen Veröffentlichungen durchgeführt.

LEITPLANKEN DER DIGITALISIERUNG

DEUTSCHE BAHN AG: PORTRAIT ÜBER DIE DIGITALEN LEITPLANKEN DER DEUTSCHEN BAHN AG – VON EINEM, DER AUSZOG, DIE WELT 4.0 ZU ENTDECKEN

DARUM GEHT ES:

Konzernbetriebsrat und Geschäftsführung der Deutschen Bahn AG sind sich einig: Der digitale, technologische Wandel des Unternehmens wird nur dann ein Erfolg, wenn Beschäftigte, Unternehmen und Kunden gleichermaßen davon profitieren. In einem intensiven Diskussionsprozess erarbeiten die Betriebspartner ein umfangreiches Leitbild; als Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung entwirft es die Unternehmenskultur der Zukunft. Die Vereinbarung gewährt den Beschäftigten Sicherheit und Beteiligungsmöglichkeiten. Für die Vielzahl der Handlungsfelder, die von der Digitalisierung berührt sind, stellt sie detaillierte Arbeits-, Mitbestimmungs- und Führungsprinzipien auf.

Dieses Portrait wurde angefertigt von Gernot Mühge (8Punkt-Institut). Er hat sich mit dem Gremium über die digitalen Leitplanken der Deutschen Bahn AG ausgetauscht.



**PRAXISWISSEN
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

Nützliches Wissen für die Praxis
[www.boeckler.de/
betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



Deutsche Bahn AG

Die Deutsche Bahn AG ist das größte Eisenbahnverkehrs- und Eisenbahninfrastrukturunternehmen in Europa. Mit rund 210.000 Beschäftigten zählt es zu Deutschlands wichtigsten Arbeitgebern. Der Konzernbetriebsrat (KBR) der Deutschen Bahn AG setzt sich aus 37 Mitgliedern zusammen. Für die Tätigkeit im KBR gibt es keine Vollfreistellungen. In der Geschäftsstelle des KBR sind 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig.

Ziel und Strategie

„Es war einmal...“ – es ist eine Märchengeschichte, die dem Konzernbetriebsrat einen zwar ungewöhnlichen, aber konstruktiven Einstieg ins Thema Digitalisierung ermöglicht. Ihr Autor ist Dirk Möller, Referent beim Konzernbetriebsrat der Deutschen Bahn AG. Die Zeit dafür findet er – wie es sich für einen Mitarbeiter des KBR bzw. Interessenvertreter der Bahn gehört – während einer Zugfahrt von Frankfurt nach Berlin. Es geschieht im Jahr 2015. Zu dieser Zeit beginnt der Arbeitgeber, sich mehr und mehr mit der Digitalisierung auseinanderzusetzen. Auch der Konzernbetriebsrat will sich dem Thema zuwenden: „Wir haben uns gefragt: Worüber sprechen wir eigentlich, wenn von Digitalisierung die Rede ist?“, so Jens Schwarz, Vorsitzender des Konzernbetriebsrates. Die Frage erweist sich als schwierig zu beantworten – zum einen, weil es auch im Konzernbetriebsrat viele verschiedene Vorstellungen von der Digitalisierung gibt; zum anderen, weil einige Betriebsräte die Digitalisierung vor allem mit Risiken in Verbindung bringen. Zudem gibt es zwar schon auf anderen Ebenen mitbestimmte Lösungen, z. B. einen Tarifvertrag oder die bestehende Vereinbarung zur Digital Roadmap. Sie bilden eine wichtige Basis. Aber der Konzernbetriebsrat will darüber hinaus eine aktive Stimme bei der Digitalisierung haben.

„Wenn von Digitalisierung gesprochen wurde, waren immer irgendwie Ängste da. Trotzdem muss man sich konstruktiv damit auseinandersetzen. Nur so kann man auch die Chancen der Digitalisierung nutzen.“
Jens Schwarz, Vorsitzender des Konzernbetriebsrates

Damit der KBR die Digitalisierung gestalten kann, bedarf es laut Möller einer Aufbruchsstimmung und der Zuversicht, dass eine gute Zukunft möglich ist. Und so entwickelt er eine Utopie mit dem Titel „Von einem, der auszog, die Welt 4.0 zu entdecken“: Sie entführt die Betriebsräte zwanzig Jahre in die Zukunft, in die Welt der Bahn im Jahr 2035. Dort hat die digitale Technik das Bahnfahren und die Arbeit bei der Bahn vollständig erfasst. Sie macht Bahnfahren nicht nur umweltfreundlich und bequem, sondern verbessert auch die Qualität der Arbeit, die selbstbestimmt und partizipativ ist. Diese schöne digitale Welt ist

nicht vom Himmel gefallen, sondern die Betriebsräte haben einen großen Anteil daran. Sie sahen ihre Rolle nicht darin, „als Maschinenstürmer die neue Technik zu bekämpfen, sondern für klare Spielregeln zu sorgen, zu welchem Ziel und auf welche Weise die Technik genutzt werden darf“, so die Märchengeschichte.

„Bevor ich die Geschichte aufgeschrieben habe, habe ich intensiv darüber nachgedacht, wen die Digitalisierung alles betreffen könnte, und es waren alle. Alle Mitarbeitergruppen kamen darin vor, alle DB-Unternehmen, alles, was die Bahn macht“, beschreibt Möller seine Vorgehensweise: „Das Märchen hat funktioniert. Alle haben eine Vorstellung davon bekommen, wie es sein kann und dass alle Mitarbeitergruppen betroffen sind“.

Die kleine Geschichte zum Einstieg in die Digitalisierungsdiskussion hatte große Wirkung. Ein Ergebnis ist eine Arbeitsgruppe des Konzernbetriebsrats mit dem Namen „Arbeit der Zukunft“: Sie beginnt, Rahmenbedingungen zu entwickeln, die eine neue Unternehmenskultur ermöglichen. Ein weiteres Ergebnis ist ein Verhandlungsprozess mit dem Arbeitgeber: Er nimmt zwar letztlich zwei Jahre in Anspruch, fördert aber viele gemeinsame Interessen zutage. Während dieser Zeit drängt der Konzernbetriebsrat beharrlich auf die gemeinsame Weiterarbeit an der geplanten Konzernbetriebsvereinbarung: „Wir wollten ein Gesamtwerk zum kulturellen Wandel hinbekommen und ein lebendes Papier schaffen“, so Schwarz. „Das war nicht immer eine einfache Zeit, aber irgendwann hatten wir den Durchbruch“.

Die Beharrlichkeit hat sich gelohnt. Sie führte zu einer Vereinbarung mit revolutionärem Charakter: Auf 18 Seiten finden sich detaillierte Grundprinzipien und gemeinsame Absichtserklärungen, die auf der Idee eines verständnisvollen Miteinanders von Arbeitgeber und Betriebsräten beruhen. Im März 2018 wird sie vom Arbeitgeber und Konzernbetriebsrat unterschrieben. „Die Leitplanken sind gesetzt“ – lautet treffend die Überschrift zur Vereinbarung in der internen Infobroschüre GBRInfo, welche die Betriebsräte regelmäßig für die Belegschaft herausgeben.

Die Konzernbetriebsvereinbarung „Gemeinsam Fortschritt und Zukunft gestalten“

Die Beschäftigten sollen an der Digitalisierung teilhaben und von dieser und anderen Neuerungen bei der Bahn profitieren – so lautet die Kernidee der Vereinbarung. Gerade im anhaltenden Wandel des Unternehmens bietet sie Verlässlichkeit und Orientierung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie fordert Offenheit und Wertschätzung als zentrale Arbeits- und Führungsprinzipien; der Mensch soll im Mittelpunkt technologischer und organisatorischer Entwicklungen stehen. Anspruchsvolle Ziele – um diese umzusetzen, ist die Vereinbarung in vier Handlungsfelder gegliedert.

Das erste Handlungsfeld „Kultur verändern, Orientierung schaffen, Sicherheit geben“ verdeutlicht noch einmal den besonderen Geist dieser Vereinbarung: Sie bildet das Fundament für zukünftige Veränderungsprozesse. Zu den Grundsätzen, die in diesem Handlungsfeld aufgestellt werden, gehören ausführliche Erklärungen zum Selbstverständnis der Interessenvertretungen und der Arbeitgeberseite: Rollen werden klar definiert, man verpflichtet sich zu Kommunikation, Kooperation, Vertrauen und Transparenz. Immer wieder wird die Selbstverpflichtung der Betriebsparteien zur Partizipation der Beschäftigten betont. „Diese Werte bilden unsere Leitplanken“ für die kommenden Veränderungsprozesse bei der Bahn, so der Konzernbetriebsrat.

Die Idee einer Balance zwischen Unternehmens- und Beschäftigteninteressen zeigt sich im zweiten Handlungsfeld „Leistungsfähigkeit und Teilhabe der Beschäftigten“. Die Vereinbarung definiert zum einen „Exzellenz als Grundphilosophie“ der Bahn und fordert von Beschäftigten und Führungskräften eine konsequente Kunden- und Qualitätsorientierung. Diese setze zudem eine wertschätzende, kommunikative Führungs- und Feedbackkultur sowie Weiterbildungspraxis voraus. Eine in diesem Kontext besonders bemerkenswerte Innovation ist die Verpflichtung der Bahn, die Beschäftigten an Produktivitätsgewinnen zu beteiligen, die z. B. durch Digitalisierungsvorhaben entstehen können. In welcher Form dies geschieht, sollen die Betriebsparteien vor Ort entscheiden.

Auch das dritte Handlungsfeld „Digitalisierung und neue Arbeitswelten“ zielt auf eine „sozialpartnerschaftliche Grundhaltung“ ab. Es gilt insbesondere, eine offene Fehler- und neue Mitbestimmungskultur zu etablieren. Diese kann vereinbarungsgemäß auch auf gemeinsamen Qualifizierungen und anderen Formaten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber fußen.

Die Vereinbarung enthält weiterhin Grundsätze zu Ergonomie, zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Sie gewährt etwa allen Beschäftigten Anspruch auf Nichterreichbarkeit, begleitet von weiteren Prinzipien, um sie vor zeitlicher und räumlicher Entgrenzung zu schützen.

„Wir bilden Zukunft“: Als viertes und letztes Handlungsfeld konturiert die Vereinbarung ein „zukunftsweisendes Qualifizierungsverständnis“. Es ist verbunden mit der Anforderung, die bestehende Kon-

zernbetriebsvereinbarung „Bildung“ gemeinschaftlich und im Geist der neuen Konzernbetriebsvereinbarung „Gemeinsam Fortschritt und Zukunft gestalten“ weiterzuentwickeln.

Mitbestimmung

Im Mittelpunkt dieser neuen Konzernbetriebsvereinbarung steht der Wandel der Unternehmenskultur. Ihn zu vollbringen ist schwierig, denn Papier ist geduldig. Es gilt, die Vereinbarung Schritt für Schritt mit Leben zu füllen. Auch der besondere, leibbildhafte Charakter dieser Vereinbarung muss immer wieder von den Betriebsräten erklärt werden.

„Wer konkrete Anspruchsgrundlagen sucht, wird hier kaum fündig werden.“

GBRInfo 4/2018 zur Konzernbetriebsvereinbarung

Der große Einsatz des Konzernbetriebsrats zahlt sich aus. Nach und nach beginnt die Vereinbarung, an verschiedenen Stellen ihre Wirkung zu entfalten. Beispielsweise verhandelt das Gremium mit dem Arbeitgeber die Frage, auf welche Weise alle Bahn-Beschäftigten mit IT-Arbeitsmitteln ausgestattet werden. Dies ist in der Vereinbarung festgelegt – niemand soll mangels technischen Zugangs von der Digitalisierung abgehängt werden. „Viele haben ohnehin ein Endgerät. Aber rund 60.000 Beschäftigte sind noch ohne IT-Arbeitsmittel. Wir wollen, dass Reinigungskräfte, Busfahrer, dass alle ein Endgerät bekommen“, fordert der Konzernbetriebsrat. Der Arbeitgeber verhält sich zunächst zögerlich. Technische Probleme stehen der raschen Anschaffung der benötigten Geräte im Weg. Doch dann entwickelt die IT-Abteilung des Unternehmens eine sogenannte Containerlösung: Sie ermöglicht eine saubere Trennung von dienstlicher und privater Nutzung; Letztere soll begrenzt zulässig sein. Damit sind die technischen Probleme vom Tisch. Inzwischen läuft der Rollout des Projekts, dessen Grundstein durch die Vereinbarung gelegt wurde. Er soll Mitte 2020 abgeschlossen sein.

Die Konzernbetriebsvereinbarung wirkt sich aber nicht nur auf Konzernebene aus, sondern auch auf die Betriebe vor Ort. Dort gibt sie der Mitbestimmung, Führungskräften und Beschäftigten Orientierung in einer sich wandelnden Arbeitswelt. Sie ist explizit als „lebende Vereinbarung“ angelegt, die regelmäßig durch die Betriebsparteien evaluiert werden soll. Man ist bestrebt, bestehende Themen und Initiativen in die Vereinbarung zu integrieren.

Dazu gehören die betrieblichen Initiativen „MitbestimmungPLUS“ oder „gemeinsam innovativ“ – zwei Projekte zur Erprobung neuer Formen der Beteiligung. MitbestimmungPLUS etwa wird durch eine paritätische Arbeitsgruppe gesteuert. Die Initiative soll Beschäftigte und Führungskräfte dazu anregen, sich mit der Zukunft der Beteiligung zu beschäftigen und innovative Ideen zu entwickeln. Startpunkt ist ein gemeinsamer Aufruf von Konzernbetriebsrat und Personalvor-

stand, Ideen einzureichen und sich bereit zu zeigen, in einer Arbeitsgruppe mitzumachen. Der Aufruf erweist sich als fruchtbar: Zahlreiche Einreichungen von Beschäftigten folgen, aber auch von Führungskräften und Betriebsräten, die teilweise gemeinsam als Tandem ihre Ideen einbringen. „Da sind teilweise sehr pfiffige Sachen eingegangen“, so der Betriebsrat. Eine Jury wählt Mitglieder für die Arbeitsgruppe aus und begleitet die Teilprojekte, z. B. die IT-unterstützte Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Ein anderes Thema ist die Verbesserung der Partizipation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die Arbeitsgruppen entwickeln jeweils Prototypen oder Projekte, etwa die Neugestaltung einer Betriebsversammlung als sogenanntes Town-Hall-Meeting: Dank sehr kurzer Rechenschaftsberichte wird dabei die gewonnene Zeit für Arbeit in Kleingruppen verwendet. Die Themenauswahl erfolgt durch die Betriebsversammlung selbst. Ergebnis dieses Experiments: Die Betriebsversammlungen füllten sich wieder, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit dem Konzept sehr zufrieden. Dabei ist allen klar, dass nicht jede Betriebsversammlung so ablaufen kann, Abnutzungseffekte sind absehbar. Der entscheidende Lerneffekt ist jedoch die Erkenntnis: Man ist in der Lage, es anders zu machen – interessanter, lockerer und mit der Belegschaft im Mittelpunkt.

So gibt es immer mehr Themen, bei denen die Konzernbetriebsvereinbarung ihre Wirkung entfaltet. Sie strahlt bis in die Ebene der Betriebe und stärkt Stück für Stück die Mitbestimmung in der Unternehmenskultur der Deutschen Bahn AG. Jedes Thema, das die Betriebsparteien aufgreifen, wird nun auch im Geist der Vereinbarung beleuchtet – seien es neue digitale Technologien oder neue Führungs- bzw. Arbeitsformen, wie sie bei der Bahn aktuell unter dem Stichwort Agilität erwogen werden.

Ausblick

Die Initiative des Betriebsrats beginnt auf ungewöhnliche Weise mit einem Märchen. Die dort entwickelte Vorstellung von einer digitalen und zugleich menschengerechten, guten Arbeitswelt erzeugt eine positive Aufbruchsstimmung, die zu langwierigen, aber letztlich fruchtbaren Verhandlungen mit dem Arbeitgeber über die Unternehmenskultur der Zukunft führt. Ergebnis ist eine Konzernbetriebsvereinbarung, deren detaillierte Grundsätze und Leitvorstellungen größtmögliche Offenheit gegenüber technischen Innovationen demonstrieren. Gleichzeitig ist sie konsequent auf die Bedürfnisse und Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten ausgerichtet.

Bemerkenswert ist die Erkenntnis beider Betriebsparteien, die in der Präambel der Konzernbetriebsvereinbarung formuliert ist: Der Wettbewerb erfordere hohe Qualitäts- und Leistungsansprüche. Diese könnten nur eingelöst werden durch „kompetente und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit voller Überzeugung für die Deutsche Bahn und ihre

Kunden arbeiten“. Dieser Einsatz wird von der Belegschaft nur dann erbracht, wenn eine Unternehmenskultur gelebt wird, in der alle Beschäftigtengruppen von technischen Veränderungen und unternehmerischem Wandel profitieren. Diese Sicherheit bietet die Vereinbarung. Mit ihren detailreichen Grundsätzen und Prinzipien bietet sie für die Gestaltung des Wandels und für Verhandlungen auf betrieblicher Ebene die notwendige Orientierung.



KONTAKT

Dirk Möller
Referent des Konzernbetriebsrats
der Deutschen Bahn

Telefon +49 30 297-60907

E-Mail dirk.moeller@deutschebahn.com

DIGITALISIERUNGSPROJEKTE MITBESTIMMEN

AIRBUS OPERATIONS GMBH: PORTRAIT ÜBER DIE „FACTORY OF THE FUTURE“ – MITBESTIMMUNG ALS TREIBER EINER DIGITALEN STRATEGIEENTWICKLUNG

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.



**PRAXISWISSEN
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

Nützliches Wissen für die Praxis
[www.boeckler.de/
betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



Airbus Operations GmbH

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

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 au-

ßerhalb 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 Mitglieder 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.

Die Gesamtbetriebsvereinbarung zur „Factory of the Future“

Auf Wunsch des Arbeitgebers sowie angesichts der Beantragung von Drittmittelgeldern 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 alternsgerechten 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 u. a. 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 z. B. das Pilotprojekt zur Einführung einer sogenannten HoloLens, auch Mixed-Reality-Brille genannt, das im Frühjahr 2017 durchgeführt wurde. 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 Kabelbündelfertigung 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 Lenkungskreise. Nach einer abschließenden Bewertung ist die Implementation im Normalbetrieb möglich.

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 und Innovation (A+I)“ des IG-Metall-Vorstands in Frankfurt und die Umsetzung eines arbeitsorientierten, strategischen Entwicklungsprozesses zur Digitalisierung, der sogenannten Betriebslandkarte.

Arbeit und Innovation (A+I) 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 und Innovation (A+I) 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.

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 Lenkungskreis 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 Lenkungskreises 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 +49 40 7438 8161

E-Mail jan-marcus.hinz@airbus.com

DAS HAUS DER ARBEITSWELTEN

MERCK KGAA: PORTRAIT ÜBER EINE MENSCHENGERECHTE UND MITBESTIMMTE ARBEIT IN DER FORTSCHREITENDEN DIGITALISIERUNG

DARUM GEHT ES:

Im Jahr 2015 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 Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) im südhessischen Darmstadt beschäftigt sich intensiv mit 4.0-Themen und diskutiert über die Zukunft der Arbeit. Beim Betriebsrat der Merck KGaA fällt die IG BCE-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.

Dieses Portrait wurde von Gernot Mühge (8Punkt-Institut) angefertigt. Er hat sich mit dem Betriebsrat über das Haus der Arbeitswelten ausgetauscht.



PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Nützliches Wissen für die Praxis

www.boeckler.de/

[betriebsvereinbarungen](#)



Merck KGaA

Die Merck KGaA, vor mehr als 350 Jahren in Darmstadt gegründet, gilt heute als das älteste pharmazeutisch-chemische Unternehmen der Welt. Es beschäftigt weltweit mehr als 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon mehr als 10.000 am Firmensitz in Darmstadt sowie am nahegelegenen Produktionsstandort Gernsheim. Das Merck-Betriebsratsgremium hat 37 Mitglieder, 17 Betriebsräte davon sind freigestellt. Der Betriebsrat wird von mehreren Assistenzen und Referenten unterstützt.

Ziel und Strategie

Die Digitalisierung wird das Chemie- und Technologieunternehmen Merck früher oder später massiv verändern – davon ist der Betriebsrat des Unternehmens überzeugt. Um sich früh dem Thema zu stellen, gründet er eine „Arbeitsgruppe Industrie 4.0“. Sie beschäftigt sich mit den Auswirkungen der vierten industriellen Revolution auf die Arbeit bei Merck und setzt sich mit den Anforderungen an und den Gestaltungsmöglichkeiten von Betriebsräten auseinander. Ziel ist es, in einer ungewissen technologischen Zukunft gut auf Veränderungen vorbereitet zu sein. Dabei sollten, so der Betriebsrat, die Möglichkeiten der Mitbestimmung möglichst umfassend ausgeschöpft werden.

„Wir haben das genutzt, was wir auf Weiterbildungen gelernt haben: Wir bereiten uns vor. Und wir waren schneller als der Arbeitgeber, als das Thema Industrie 4.0 aufkam.“

Charles Hübler, Betriebsrat

Die Arbeitsgruppe arbeitet von Beginn an engagiert, sie informiert sich gründlich und qualifiziert sich. Schließlich erreicht sie einen Punkt, an dem sie bei der Gestaltung von Digitalisierungsprojekten gut aufgestellt ist – noch bevor diese umfänglich im Unternehmen zum Einsatz kommen. „Wir waren kompetent, wir waren gut vorbereitet und hatten eine Position. Aber es kamen noch keine Projekte vom Arbeitgeber“, so Charles Hübler, Betriebsrat des Unternehmens.

Arbeitsgruppe und Betriebsrat entwickeln konkrete Prozesse der Beteiligung. Darüber hinaus aktualisieren sie ihre Leitvorstellungen zu menschengerechter Arbeit und den Grundprinzipien der Mitbestimmung. Sie arbeiten sich weiterhin in viele Digitalisierungsthemen ein und prüfen, welche Aspekte der Digitalisierung bereits in Betriebsvereinbarungen geregelt sind und wo neuer Regelungsbedarf besteht.

Die thematischen Inhalte, Positionen und Leitprinzipien zur Digitalisierung, welche die Arbeitsgruppe erarbeitet, werden schließlich in einem eindrucksvollen Arbeitsmodell miteinander verknüpft. Um die vielschichtigen Aspekte möglichst anschaulich darstel-

len zu können, kommt die Arbeitsgruppe laut Hübler auf die Idee, „dass wir ein Haus schaffen: das Haus der Arbeitswelten“.

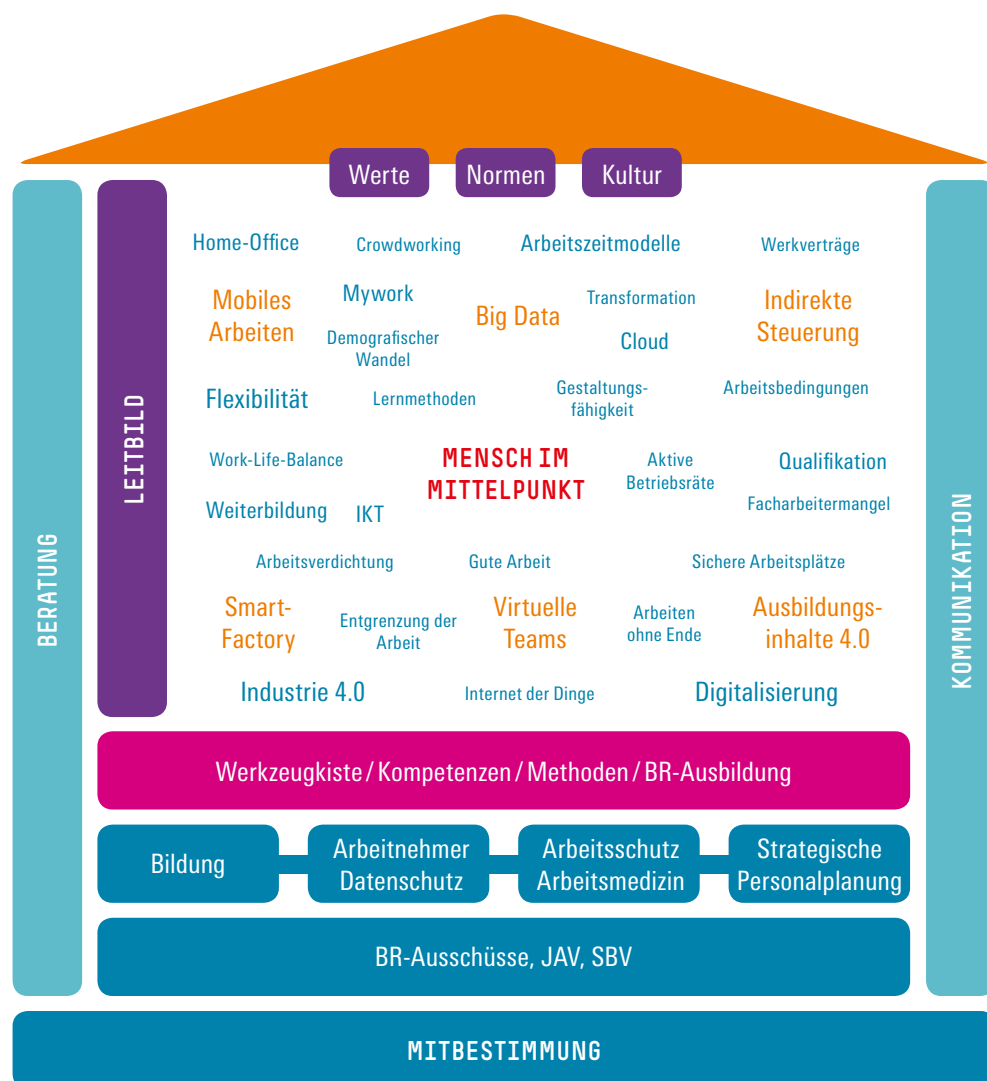
Umsetzung: Das Haus der Arbeitswelten

Mit dem Haus der Arbeitswelten lässt sich das umfassende Modell plakativ darstellen: Das Fundament besteht aus der betrieblichen Mitbestimmung, ihren Akteuren und Institutionen. Darauf erhebt sich das Erdgeschoss. Es besteht aus vier Themenfeldern: Bildung, Arbeitnehmerdatenschutz, Arbeitsschutz/Arbeitsmedizin und strategische Personalplanung. Diese vier Themen werden immer dann wichtig, wenn neue Digitalisierungsprojekte geplant sind: Verändern sich die Kompetenzanforderungen und ist Qualifizierung ein Thema? Welche Daten werden erhoben? „Unsere Hängerzüge haben plötzlich Sensoren, oder Exoskelette zeichnen nun Daten auf. Schon muss sich der IT-Ausschuss mit Leistungs- und Verhaltenskontrolle beschäftigen“, so der Betriebsrat. Andere Fragen lauten: Welche gesundheitlichen Anforderungen oder Belastungen bringt ein Projekt zur Einführung von Datenbrillen mit sich? Was sind seine langfristigen Auswirkungen auf die Personalstruktur?

Für drei dieser vier Themen wurde jeweils ein paritätischer Ausschuss eingerichtet; der vierte Ausschuss zum Thema Personalplanung wird gerade vorbereitet. Diese Ausschüsse bilden das Herz des Hauses der Arbeitswelten. Dementsprechend wird für jeden Ausschuss eine eigene Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Sie regeln, dass technische Projekte nach einer vorgeschriebenen Prozedur geprüft und dokumentiert werden müssen. Dies erfolgt z. B. durch einen Fragebogen, der bereits im frühen Stadium der Planung eines Projekts von den Projektmanagern beantwortet werden muss. Im Themenfeld Arbeitnehmerdatenschutz wird dokumentiert, ob personenbezogene Daten erhoben werden oder nicht. Wenn ja, dann bekommt der verantwortliche Projektmanager die Aufgabe, das Projekt anhand der Struktur und Wertvorstellungen des Hauses der Arbeitswelten zu gestalten. Gleiches gilt laut der entsprechenden Betriebsvereinbarung, wenn die vorhandene IT-Struktur verändert oder aktualisiert wird.

Arbeitsmodell für die Digitalisierung

Haus der Arbeitswelten



Quelle: Eigene Darstellung nach Gemeinschaftsbetriebsrat der Merck KGaA

LMU.

„Wir können die Digitalisierung nicht aufhalten, also machen wir uns zum Teil der Veränderung.“
Charles Hübler, Betriebsrat

Für die Art und Weise der Gestaltung stellt das Haus der Arbeitswelten den vier thematischen Säulen einen sogenannten Werkzeugkasten zur Verfügung. Dieser ermöglicht es der Arbeitsgruppe, z.B. einen Workshop mit den Beschäftigten vor Ort durchzuführen und sie so am Projekt zu beteiligen. Auch die Fortbildungsmöglichkeiten des Betriebsrats sowie verschiedene Arbeitsmethoden sind Teil des Werkzeug-

kastens, an dessen Inhalt permanent gearbeitet wird. Laut Hübler wolle man aktuell „unsere Beschäftigten dazu befähigen, ihren Vorgesetzten bei IT-Projekten die richtigen Fragen zu stellen: Welche Qualifikation wird benötigt? Welche Daten werden erhoben und verarbeitet? Was ist mit meiner Gesundheit? Darf ich nach der Arbeit mit der Datenbrille noch Autofahren?“ Befriedigen die Antworten des Managements die Beschäftigten nicht, nennt das Haus der Arbeitswelten verbindliche Ansprechpartner etwa beim Betriebsrat oder Arbeitsschutz, die sich um die Klärung kümmern.

Die notwendige Orientierung für das Handeln der Akteure gewähren die zwei Wände des Hauses der Arbeitswelten. Sie enthalten die tragenden Prinzipien für die Einführung neuer Technologien: Kommunikation und gesicherten Zugang des Betriebsrats zu externer Beratung. Denn eine wirksame Mitbestimmung ist oftmals auf fachliches Expertenwissen angewiesen. Richtungsweisend ist zudem das Leitbild des Hauses der Arbeitswelten. Nach dessen Selbstverständnis muss der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung stehen. Der VKV-Vorsitzende und Betriebsrat Andreas Becker ergänzt: „Wir fragen: Passt diese Technik zu unserem Unternehmen? Zur Kultur und zu ‚Transparenz – Mut – Respekt‘, den Werten von Merck? Wir als Betriebsrat sind zentrale Kontrollinstanz und mahnende Stimme“. Diese Werte von Merck bilden die Dachstruktur des Gebäudes.

Die aktuellen Digitalisierungsprojekte, die im Unternehmen anstehen, arbeiten mit künstlicher Intelligenz oder mit Big Data. Sie alle durchlaufen automatisch das Haus der Arbeitswelten und seine Prozesse. Die Gesamtheit der Themen, die das Haus der Arbeitswelten durchschritten haben, sowie die Themen, die kommen werden, füllen das zweite Stockwerk des Gebäudes: Sie sind im sogenannten Themenraum, der sich mehr und mehr mit vorzeigbaren Ergebnissen und Erfahrungswissen füllt.

Mitbestimmung

Auch hinsichtlich der Mitbestimmungspraxis ist das Haus der Arbeitswelten bemerkenswert. Es bündelt bestehende Betriebsvereinbarungen und zudem jene neuen, die zu den vier zentralen Digitalisierungsthemen abgeschlossen wurden bzw. in Vorbereitung sind. Insbesondere diese Vereinbarungen tragen zu einer wirksamen Entlastung und Verbesserung der betrieblichen Mitbestimmung bei: „Betriebsrat und Unternehmen müssen nun nicht mehr für jede Applikation eine Einzel-Betriebsvereinbarung aufstellen, sondern diese werden in einem durch das Haus der Arbeitswelten bestimmten Verfahren dokumentiert“, schildert Hübler die Praxis. Dies sei gut für die Betriebsratsarbeit: „Nicht mehr der ganze Betriebsrat muss sich mit jedem Projekt auseinandersetzen, sondern nur die Expertinnen und Experten in den entsprechenden Ausschüssen. Dabei beteiligen wir Kollegen auch außerhalb unseres Gremiums.“ Die Einbindung von sachverständigen Kolleginnen und Kollegen als Experten sowie die Arbeit in Arbeitsgruppen nach § 28a BetrVG führen bei Merck zu einer strategischen Stärkung und Weiterentwicklung der Mitbestimmung.

Eine tragende Säule des Hauses der Arbeitswelten ist ferner die funktionierende gewerkschaftliche Vertrauenskörperstruktur bei Merck. Laut VKV-Vorsitzenden und Betriebsrat Becker sind die „IG BCE-Vertrauensleute vor Ort eine wichtige Kontrollinstanz. Die kennen das Haus der Arbeitswelten und die achten darauf, dass die Projekte wie vorgesehen vorgelegt

werden. Sie fragen die Beschäftigten: Hat denn einer mit euch gesprochen? Auch sie sorgen dafür, dass die formalen Schritte eingehalten werden“.

Ausblick

Der digitale Wandel verändert das Arbeiten auf eine komplexe Weise, die das Haus der Arbeitswelten hervorragend abbildet. Trotzdem ist es ein sehr anschauliches Modell, das viele strategische Ziele von Mitbestimmung und Arbeitsgestaltung bündelt. Diese werden mit Verfahren versehen, um die menschengerechte Technikeinführung, die Mitbestimmung des Betriebsrats sowie die Partizipation der Beschäftigten zu sichern. Diese strategische Leistung wird auch vom Arbeitgeber in hohem Maße unterstützt. Seine Wertschätzung hat den Hintergrund, dass der Betriebsrat die Digitalisierung konsequent als Gestaltungsaufgabe begreift und sich dem digitalen Wandel nicht entgegenstellt.

„Der Arbeitgeber hatte unsere Initiative von Beginn an begrüßt. Sie kommt bis hin zur Geschäftsführung sehr gut an.“

Charles Hübler, Betriebsrat

Das Modell des Hauses der Arbeitswelten ist errichtet worden, um Beschäftigte vor den Unsicherheiten der technologischen, digitalen Zukunft zu schützen. Der Ansatz ist innovativ, vielversprechend und lohnt, auch auf andere Unternehmen übertragen zu werden. Da die Digitalisierung bei Merck erst allmählich und Schritt für Schritt Fahrt aufnimmt, werden sich die Stärken und Schwächen des Hauses erst in Zukunft zeigen. Aber auch darauf ist das Gebäude, das der Betriebsrat errichtet hat, vorbereitet: Trotz solider Architektur ist das Haus der Arbeitswelten wandelbar. Es lässt dort Baustellen zu, wo es erweitert werden muss oder aufgrund veränderter Bedingungen einer baulichen Modernisierung bedarf.



KONTAKT

Charles Hübler
Gemeinschaftsbetriebsrat Merck

Telefon +49 6151 726 386

E-Mail charles.huebler@merckgroup.com

MIT DEM FAHRSTUHL DER MITBESTIMMUNG ZUR SMART FACTORY

**OTIS GMBH & CO. OHG:
MIT DEM FAHRSTUHL DER MITBESTIMMUNG ZUR SMART FACTORY –
PORTRAIT ÜBER DIE SOZIALPARTNERSCHAFTLICHE GESTALTUNG VON
DIGITALISIERUNGSPROJEKTEN**

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.



**PRAXISWISSEN
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

Nützliches Wissen für die Praxis
[www.boeckler.de/
betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



Die Otis GmbH & Co. OHG

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.

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 arbeitsorga-

nisatorischen 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.

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 Herausfor-

derungen 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 Betriebsrat 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.

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.

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 +49 30 43042451
E-Mail dirk.wuestenberg@otis.com

Andreas Buchwald
Gewerkschaftssekretär IG Metall
Berlin

E-Mail andreas.buchwald@igmetall.de

WIE SIEHT MITBESTIMMUNG 4.0 IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS AUS?

Die digitale Transformation stellt die betriebliche Mitbestimmung vor Herausforderungen auf verschiedenen Ebenen. Auf der einen Seite erfordert die Einführung jeder neuen Technologie eine konkrete, kompetente Gestaltung durch Betriebsräte und verlangt Fachkompetenz bezüglich der Themenbereiche, die von der Technikeinführung berührt sind. Das Spektrum ist weit: Es kann Kompetenzentwicklung, Arbeitszeitgestaltung, Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Gesundheit bis hin zur Beschäftigungssicherung beinhalten, um nur einige Beispiele zu nennen.

Auf der anderen Seite sind digitale Technologien oftmals nur wenig sichtbar. Die Einführung digitaler Technik ist zudem nie abgeschlossen, sondern findet fortwährend statt, so dass Betriebsräte ihre Informations- und Gestaltungsrechte und -möglichkeiten sichern müssen in Form von Vereinbarungen, die den Fokus auf Prozesse und die Beteiligung bei der Einführung neuer Technologien setzen.

Um in Zeiten der kontinuierlichen Digitalisierung – verstanden als dauerhafter Prozess, in dem digitale Technologien mehr und mehr Einzug in den Betrieb erhalten – gute Arbeit sicherzustellen, haben die Betriebsräte der untersuchten Unternehmen Mitbestimmungsstrategien entwickelt, die darauf zielen, durch entsprechende Prozesse ein hohes Maß an Beteiligung und arbeitsorientierter Gestaltung zu sichern. Diese werden im Folgenden unter drei zentralen Fragestellungen betrachtet und vergleichend gegenübergestellt. Ziel ist es, aus den Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Lösungsansätze ein Gesamtbild der Handlungsmöglichkeiten betrieblicher Mitbestimmung zu erhalten.

Die erste Frage lautet: Wie gelangen die betrieblichen Akteure an Informationen über geplante Digitalisierungsvorhaben und darüber hinaus in die Mitbestimmungsprozesse.

Unter der zweiten Fragestellung wird untersucht, wie diese Mitbestimmungsprozesse bei Digitalisierungsthemen nachhaltig im Unternehmen verankert werden. Dabei geht es vor allem um die Instrumente, die von den Betriebsratsgremien genutzt werden, um eine dauerhafte Mitbestimmungskultur im Unternehmen zu etablieren.

Frage drei lautet: Wie können die Beschäftigten bei der Ausgestaltung digitaler Prozesse eingebunden werden? Die Beteiligung der Beschäftigten stellt eine Schlüsselfunktion für Mitbestimmung 4.0 dar. Denn als Expertinnen und Experten ihrer Arbeit ergänzen sie mit ihrem Wissen die fachliche Lücke der Betriebsräte und können sich mit ihrem Wissen bei arbeitsorganisatorischen Änderungen einbringen (vgl. Haipeter 2018).

WIE GELANGEN DIE AKTEURE AN INFORMATIONEN UND IN DIE MITBESTIMMUNGSPROZESSE?

Die wirksame Vertretung der Beschäftigten und die Entwicklung und Verhandlung der eigenen Gestaltungsvorschläge setzt voraus, dass Betriebsräte überhaupt Kenntnis über die Einführung einer neuen Technologie erlangen. Betriebsräte brauchen zudem ausreichend Zeit, um die Technologie aus humanzentrierter Perspektive zu bewerten und eigene Gestaltungsvorschläge zu entwickeln. Daher steht am Anfang der hier skizzierten Mitbestimmungsansätze die Aufgabe, die frühzeitige Information der Mitbestimmungsakteure über die Einführung digitaler Technologien sicherzustellen, damit sie sprichwörtlich ihren Fuß in die Tür bekommen.

Die betriebliche Interessenvertretung benötigt einen Überblick über die geplanten Digitalisierungsvorhaben, um frühzeitig eine gestaltende Rolle bei der betrieblichen Umsetzung einzunehmen und die Interessen der Beschäftigten wirksam zu vertreten. Die vier Unternehmensportraits zeigen unterschiedliche Strategien auf, mit denen die Betriebsräte ihre Einbindung sicherstellen. Dies erklärt sich durch die jeweils verschiedenen Ausgangssituationen: etwa darin, dass bereits Vereinbarungen zur Digitalisierung bestehen, wie es bei der Deutschen Bahn Fall ist; oder hinsichtlich der Personalressourcen des Betriebsrats, die sich in der Anzahl der freigestellten Mitglieder sowie der Ausstattung mit Referenten zeigt. Gleiches gilt für die gewerkschaftliche Begleitung etwa durch Unternehmensbetreuer oder den Zugang zu Fachkompetenz durch externe Beraterinnen und Berater.

Fallübergreifend lassen sich folgende Ansätze identifizieren:

- Das Thema Digitalisierung wird proaktiv durch den Betriebsrat im Unternehmen lanciert, dazu wird vom Gremium eine Digitalstrategie bzw. eine Zukunftsvision geschaffen.
- Sozialpartnerschaftliche Vereinbarungen liegen bereits vor; sie werden mit neuen Themen angereichert.
- Arbeitgeber und Betriebsrat beraten sich in gemeinsamen Arbeitsgruppen bzw. Arbeitskreisen und stimmen ihre Vorgehensweise ab.

Der Konzernbetriebsrat der *Deutschen Bahn AG* befand sich in einer guten Ausgangslage: Es existierte bereits ein Tarifvertrag, der das Vorgehen bei der Einführung von Prozessen zur Digitalisierung enthält. Diese sogenannte Digital Roadmap ebnete den Weg in die Mitbestimmung, da sich die Tarifpartner auf eine sozialpartnerschaftliche Begleitung von Digitalisierungsvorhaben einigten. Dies gewährleistet eine frühzeitige Einbindung der Interessenvertretungen in die Planung und Einführung digitaler Prozesse, die auch die Vorgehensweise der gemeinsamen Prozessgestaltung konkret regelt. Parallel initiierte der Kon-

zernbetriebsrat innerhalb des Gremiums eine Digitalisierungsdiskussion über ein Leitbild zur digitalen Arbeit der Zukunft. Dazu wurde eine Arbeitsgruppe gegründet, die die konkrete Gestaltung von Rahmenbedingungen zur Aufgabe hatte, um eine beschäftigungsorientierte Digitalisierungskultur im Konzern zu fördern. Dieses proaktive Vorgehen des KBR war außerordentlich fruchtbar und mündete nach längerem und intensivem Verhandlungsprozess mit dem Arbeitgeber in eine Konzernbetriebsvereinbarung. Darin bilden gemeinsame Grundprinzipien wirksame Leitplanken für eine sozialpartnerschaftliche Unternehmenskultur, mit dem Ziel, den digitalen Wandel im Konzern zu gestalten.

Auch bei *Airbus* führte das proaktive Vorgehen des Gesamtbetriebsrates zu einer systematischen Einbindung des Gremiums bei Technologieprojekten. Die Ausgangsbedingungen dazu waren günstig: Denn der Betriebsrat hatte sich bereits frühzeitig mit der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie befasst, die insbesondere die Interessen der Beschäftigten fokussiert. Dies geschah u. a. deshalb, weil der GBR das Thema zu diesem Zeitpunkt im Aufsichtsrat des Unternehmens nur marginal behandelt sah. Das Gremium hatte den Anspruch, mit diesem Vorgehen eine bestehende Lücke in der Digitalisierungsdebatte innerhalb des Unternehmens zu füllen und thematisch zu besetzen. Schließlich entwickelte sich der GBR zum Treiber der Digitalisierungsdebatte, mit dem Ergebnis, dass er vom Arbeitgeber verstärkt in die Diskussion rund um die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden wurde. Derzeit arbeitet das Gremium auf verschiedenen Ebenen gemeinsam mit dem Arbeitgeber an dem Thema, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens. Die Ergebnisse der Zusammenarbeit in diesen Arbeitskreisen ließ der Betriebsrat letztendlich in eine Gesamtbetriebsvereinbarung einfließen. Die Vereinbarung regelt Grundsätze und Prinzipien bei der Zusammenarbeit der Betriebsparteien. Unter anderem ist festgelegt, dass eine umfassende Information der betroffenen lokalen Betriebsratsgremien rechtzeitig zu erfolgen hat, sodass die Beratungs- und Mitbestimmungsrechte frühzeitig zum Tragen kommen. Darüber hinaus sind sowohl der Gesamtbetriebsrat als auch die Betriebsratsgremien der lokalen Standorte in Lenkungskreise eingebunden, die die geplanten Industrie-4.0-Projekte koordinieren und während der Umsetzung sozialpartnerschaftlich begleiten.

Ähnlich wie in den beiden vorangegangenen Beispielen hat der Betriebsrat am *Merck*-Unternehmenssitz das Thema Digitalisierung aus eigener Initiative heraus ins Zentrum seines Handelns gerückt. Durch die intensive Zusammenarbeit mit der IG BCE hat sich das Gremium bereits frühzeitig über 4.0-Themen und deren Gestaltungsmöglichkeiten ausgetauscht sowie seine Kompetenzen im Rahmen des Besuches von Weiterbildungsveranstaltungen ausgebaut. Noch bevor das Thema Digitalisierung vom Arbeitgeber in konkreten betrieblichen Projekten bespielt wurde, gründete der Merck-Betriebsrat eine Arbeitsgruppe

Industrie 4.0. Diese befasste sich mit der konkreten Umsetzung von Digitalisierungsprozessen, deren Auswirkungen auf die Arbeit bei Merck sowie mit den verbundenen Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrats. Arbeitsgruppe und Betriebsrat arbeiteten sich in die Digitalisierungsthemen ein und prüften Regelungsbedarfe für die Mitbestimmung. Sie entwickelten Werte und Leitprinzipien, die letztendlich in ein ganzheitliches Arbeitsmodell – das „Haus der Arbeitswelten“ – fließen, das den Gestaltungsbedarf abbildet. Das Haus der Arbeitswelten ist in vier Themenfelder gegliedert: Bildung, Arbeitnehmerdatenschutz, Arbeitsschutz/Arbeitsmedizin und strategische Personalplanung. Zu jedem Bereich werden paritätische Ausschüsse eingerichtet und Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, die den Ablauf von Digitalisierungsvorhaben regeln.

Bei *Otis* hat sich während der Durchführung mehrerer Betriebsprojekte die Zusammenarbeit der Betriebsparteien verstetigt. Gleichzeitig bildete sich der Betriebsrat in Arbeit-4.0-Themen weiter, um anstehende Digitalisierungsvorhaben kompetent mitzugestalten. Dazu richteten die Betriebsparteien eine paritätisch besetzte Arbeitsgruppe ein, die sich regelmäßig trifft und über anstehende Digitalisierungsprojekte berät. Im Laufe der Jahre wurde das Arbeitsspektrum der Gruppe mehr und mehr mit 4.0-Themen angereichert, was ihre Zusammenarbeit kontinuierlich erweiterte und verstetigte.

Trotz der heterogenen Ausgangslagen haben alle Gremien einen wirksamen Weg gefunden, ihren Gestaltungsanspruch bei Digitalisierungsthemen geltend zu machen. Bei der *Deutschen Bahn* wurden bereits Vereinbarungen getroffen, die dem Betriebsrat den Einstieg in die Mitbestimmungsprozesse erleichtern. Entscheidend ist darüber hinaus die proaktive Auseinandersetzung mit 4.0-Themen innerhalb des Gremiums. Damit werden gleich mehrere Ziele verfolgt. Erstens verschafft sich das Gremium einen Überblick über die zukünftig anstehenden, regelungsrelevanten Themen, kann diese antizipieren und eine Strategie ausarbeiten, wie sie am besten sozialpartnerschaftlich gestaltet werden. Zweitens kann die betriebliche Mitbestimmung die Diskussion zu diesen 4.0-Themen im Unternehmen vorantreiben, sich als kompetenter und handelnder Akteur ausweisen und somit ihre Einbindung in die Prozessgestaltung sicherstellen.

WIE WIRD NACHHALTIGKEIT GEWÄHRLEISTET?

Nachdem gezeigt wurde, wie die betriebliche Interessenvertretung ihren Zugang zur Mitbestimmung und Mitgestaltung der Digitalisierungsvorhaben sicherstellt, steht nun im Fokus, wie die Prozesse in der Praxis dauerhaft im Betrieb implementiert werden. Ziel der Betriebsratsgremien ist es, die Mitbestim-

mung im Unternehmen nachhaltig zu verankern. Damit wird wiederum das Ziel verfolgt, eine für beide Seiten verbindliche Regelungsgrundlage zu schaffen, auf die sich die Betriebsparteien berufen können. Des Weiteren werden die Mitbestimmungsprozesse, die im Betrieb bereits gelebte Praxis sind, in den Vereinbarungen verankert. Sie existieren auch dann weiter, wenn neue personelle Konstellationen entstehen, und sorgen dafür, dass die Mitbestimmungsprozesse in diesen Situationen nicht neu ausgehandelt werden müssen.

Dazu gibt es in der Praxis verschiedene Instrumente, die dafür sorgen, dass Digitalisierungsvorhaben dauerhaft sozialpartnerschaftlich gestaltet werden und Beteiligung verstetigt wird. In den untersuchten Fällen lassen sich folgende identifizieren:

- Arbeitsgruppen und Arbeitskreise
- Betriebsvereinbarungen zu einzelnen 4.0-Themen
- Rahmenvereinbarungen, die als Blaupause zur Regelung von 4.0-Prozessen dienen
- ergänzende Tarifverträge
- Absichtserklärungen

Bei der *Deutschen Bahn AG* garantieren zum einen der Tarifvertrag zum anderen die Konzernbetriebsvereinbarung die Verstetigung der Mitbestimmung in der betrieblichen Praxis. Darüber hinaus gibt es eine trilaterale Vereinbarung zwischen der Deutschen Bahn AG, dem Konzernsprecherausschuss und dem Konzernbetriebsrat der Deutschen Bahn AG. Darin bekennen sich die Parteien zu Führungsgrundsätzen und Mitarbeiterbindung und bekräftigen die Absicht, gemeinsame Werte in den Vordergrund stellen, um einen Kulturwandel zu initiieren. Insbesondere der Anspruch, eine sozialpartnerschaftliche Digitalisierungskultur zu etablieren, die ausdrücklich auch die Beschäftigten mit einbezieht, bildet die Grundlage für die Etablierung dauerhafter und allgemein akzeptierter Verhaltensstrukturen. Diese können die Nachhaltigkeit der Mitbestimmungsprozesse begünstigen. Sie fordert auf, die getroffenen Werte aktiv zu leben und dauerhaft im Unternehmen zu festigen. Darüber hinaus sollte die Konzernbetriebsvereinbarung von den Betriebsparteien regelmäßig evaluiert werden.

Bei *Airbus* bilden die in der Gesamtbetriebsvereinbarung festgelegten Grundsätze den Rahmen der Zusammenarbeit. Sie haben sich bewährt und inzwischen als gelebte Praxis verstetigt. Die Gesamtbetriebsvereinbarung stellt sicher, dass die Mitarbeitervertretung der betroffenen Betriebe sowie der Gesamtbetriebsrat in die einzelnen 4.0-Projekte eingebunden werden. Somit stärkt jedes neue Betriebsprojekt das sozialpartnerschaftliche Vorgehen bei jeder Projektdurchführung. Eine wichtige Rahmenbedingung für die Durchsetzung sind die zahlreichen Vertrauensleute der Standorte. Sie sorgen als Multiplikatoren dafür, dass die Gesamtbetriebsvereinbarung zur Anwendung kommt und nicht „unter dem Radar“ des Gesamtbetriebsrats verbleiben. Zudem ermutigen sie die Beschäftigten, neue Projekte auf den Weg zu

bringen. Zu jedem Projekt gibt es Projektsteckbriefe, die zur Supervision an die Gremien gehen. Dadurch werden die einzelnen Projekte dokumentiert und regelmäßig evaluiert. Mit der wachsenden Anzahl der Projektsteckbriefe steigt zudem auch die Bekanntheit der zukünftigen Prozesse.

Bei *Merck* werden die Digitalisierungsthemen und die Gestaltungsbedarfe durch das „Haus der Arbeitswelten“ abgebildet. Die einzelnen Ausschüsse und Betriebsvereinbarungen zu den vier zentralen Themenfeldern sorgen darüber hinaus für eine nachhaltige sozialpartnerschaftliche Gestaltung. Konkretisieren sich im Unternehmen Digitalisierungsprojekte, müssen diese in den jeweiligen Ausschüssen behandelt und dokumentiert werden. Betriebsvereinbarungen regeln den grundsätzlichen Ablauf und die Standards bei der Implementierung neuer Technologien. Daraus folgt, dass nicht zu jedem Digitalisierungsvorhaben eine eigene Betriebsvereinbarung vereinbart werden muss. Nichtsdestotrotz wird bei jedem neuen Digitalisierungsprojekt die Einbindung der betrieblichen Mitbestimmung sichergestellt. Wie bei *Airbus* haben auch hier die Vertrauensleute im Unternehmen eine wichtige Kontrollfunktion: Sie stellen sicher, dass die vereinbarten Abläufe eingehalten und die Beschäftigten an den Projekten beteiligt werden.

Bei *Otis* sollen die bereits gelebten Mitbestimmungsprozesse durch eine Industrie-4.0-Rahmenbetriebsvereinbarung verstetigt werden. Zunächst ist in einem vorausgehenden Schritt geplant, einzelne Betriebsvereinbarungen abzuschließen zu expliziten Industrie-4.0-Prozessen wie der Einführung eines Manufacturing Execution System (MES). Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen dann in einem nachgelagerten Schritt in eine Rahmenbetriebsvereinbarung einfließen, die eine umfassende Regelung für anstehende Digitalisierungsprozesse vorsieht.

In allen Unternehmen existieren paritätisch besetzte Gremien sowie Betriebsvereinbarungen, die eine nachhaltige, sozialpartnerschaftliche Gestaltung von Digitalisierungsprozessen gewährleisten sollen. Diese werden im Fall der *Deutschen Bahn* zusätzlich von überbetrieblichen Vereinbarungen flankiert. Die betriebliche Spannbreite variiert jedoch. Hier fällt auf, dass in den großen Unternehmen betriebsübergreifende Vereinbarungen geschlossen wurden, die eine umfassende Regelung von 4.0-Prozessen festlegen – so geschehen bei der *Deutschen Bahn* und *Airbus*. Bei *Merck* wurde mit dem „Haus der Arbeitswelten“ ein umfassendes Digitalisierungskonzept entwickelt, das bestehende Betriebsvereinbarungen bündelt und mit neuen Vereinbarungen anreichert. Auch das Gremium bei *Otis* arbeitet derzeit daran, die Einführung von Industrie-4.0-Technologien in Betriebsvereinbarungen zu regulieren, mit dem langfristigen Ziel, eine umfassende Rahmenbetriebsvereinbarung mit dem Arbeitgeber abzuschließen, die die einzelnen Vereinbarungen integriert. Ein weiterer entscheidender Faktor für die Verstetigung der Mitbestimmungsprozesse ist die sozialpartnerschaftliche Arbeit in den verschiedenen Gremien. Sie ist in allen portraitierten Unternehmen

an der Tagesordnung. Die Mitbestimmungsprozesse werden darüber hinaus durch die bestehenden Vereinbarungen gestärkt und legitimiert.

WIE ERFOLGT DIE EINBINDUNG DER BESCHÄFTIGTEN?

Damit die getroffenen Vereinbarungen ihre Wirksamkeit entfalten, müssen sie im Unternehmen auch von den Beschäftigten gelebt werden. Deren Einbindung ist daher unabdingbar für eine effektive und dauerhafte Mitbestimmungspraxis. Hinsichtlich der Einbindung der Beschäftigten zeichnen die Fallportraits ein heterogenes Bild. In den untersuchten Fallbeispielen wurden unterschiedliche Wege gefunden, die Partizipation der Beschäftigten im Unternehmen sicherzustellen.

- Beteiligung wird in den Vereinbarungen festgeschrieben und gefördert
- Beschäftigte werden in Betriebsprojekte eingebunden
- Beschäftigte werden durch Arbeitsgruppen eingebunden

Bei der *Deutschen Bahn AG* ist die Einbindung der Beschäftigten explizit in der Konzernbetriebsvereinbarung festgehalten. Die Einbindung wird darüber hinaus gefördert durch die trilaterale Vereinbarung zwischen der Geschäftsführung, dem Konzernsprecherausschuss und dem Konzernbetriebsrat der Deutschen Bahn AG, die sich zu gemeinsamen Führungsgrundsätzen bekennt. Weiterhin existieren die betrieblichen Initiativen „Mitbestimmungsplus“ und „gemeinsam innovativ“, die zu neuen Formen der Beteiligung anregen sollen. Mitbestimmungsplus wurde durch eine gemeinsame Arbeitsgruppe von Konzernbetriebsrat und Personalvorstand ins Leben gerufen. Sie verfolgt das Ziel, die Projektideen der Beschäftigten zu fördern und Letztere in den betrieblichen Umsetzungsprozess einzubinden. Die Themen werden auf der Betriebsversammlung ausgewählt und anschließend in Arbeitsgruppen bearbeitet. Dies fördert die Partizipation der Mitarbeitenden und füllt die in der Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung (R-KBV) propagierte Unternehmenskultur Schritt für Schritt mit Leben. Auch die Vereinbarung fordert explizit dazu auf, die Mitarbeitenden einzuladen und zu ermutigen, Prozesse mitzugestalten und ihr Feedback einzubringen. Die R-KBV forciert nicht nur die Einbindung der Beschäftigten bei der Gestaltung von Digitalisierungsprozessen; sie sollen darüber hinaus auch an den resultierenden Produktivitätsgewinnen bzw. -steigerungen partizipieren. Die Rahmenbedingungen dafür sind bereits im Tarifvertrag festgehalten. Die Teilhabe kann materiell, monetär oder auch auf ideeller Basis erfolgen.

Bei *Airbus* wird die Beteiligung der Beschäftigten in der Konzernbetriebsvereinbarung angesprochen.

Konkrete Maßnahmen sind diesbezüglich nicht aufgeführt. Allerdings ist es erklärtes Ziel der Betriebsparteien, die Einbindung der Beschäftigten in den einzelnen Betriebsprojekten zu fördern. Darüber hinaus sollen auch hier, ähnlich wie bei der Vereinbarung der DB, anfallende Produktivitätsgewinne der Belegschaft zugutekommen. Dies soll beispielsweise durch eine zukunftsorientierte Gestaltung der Arbeitsplätze oder durch Qualifizierungsmaßnahmen der Beschäftigten erfolgen.

Auch bei *Merck* wird die betriebliche Mitbestimmung durch die Einbindung der Kolleginnen und Kollegen vor Ort gestärkt. Dies gelingt über Arbeitsgruppen, die mit der Implementierung von Digitalisierungsvorhaben betraut sind. Beispielsweise werden Workshops durchgeführt, um die Beschäftigten so bei neuen Projekten einzubinden. Sie fungieren bei der Planung als Sachverständige und sind bei der anschließenden Umsetzung Teil eines Projektteams oder stehen diesem als Berater zur Verfügung.

Die Einbindung der Beschäftigten durch Arbeitsgruppen erfolgt auch im *Otis-Werk*. Ein Beispiel dafür ist die Implementierung eines Manufacturing Execution Systems (MES), bei der die Mitarbeitenden den Prozess als Expertinnen und Experten begleiten. Bereits in der Planungsphase werden sie bei der iterativen Weiterentwicklung der zugehörigen Software als Key User eingebunden. Sobald ein weiterer Baustein der Software fertiggestellt wird, bedarf es ihrer Zustimmung sowie der des Betriebsrats zur finalen Verwendung. Darüber hinaus sorgen die zahlreichen Vertrauensleute im Unternehmen, die auch in den Arbeitsgruppen mitwirken, für eine humanzentrierte Ausgestaltung der 4.0-Projekte.

Es zeigt sich: Alle portraitierten Unternehmen forcieren eine Einbindung der Beschäftigten in die Digitalisierungsvorhaben. Dies erfolgt über Arbeitsgruppen und Projektteams. Bei der DB und bei *Airbus* wird der Wunsch zur Beteiligung der Mitarbeitenden darüber hinaus explizit in den getroffenen Vereinbarungen festgeschrieben. Bei *Merck* und *Otis* ist die Einbindung der Beschäftigten bei der Einführung von Digitalisierungsvorhaben gelebte Praxis. Eine wichtige Rolle kommt in den Unternehmen auch den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten zu: Sie kommunizieren die getroffenen Vereinbarungen in die Belegschaft, überwachen ihre Einhaltung und bringen sich darüber hinaus in die Arbeitsgruppen ein.

FAZIT

Die Erkenntnisse aus der vergleichenden Analyse der vier Unternehmen zeigen anschaulich die große Bedeutung einer ganzheitlichen Betrachtung von Industrie 4.0. Hier liegt das Konzept des soziotechnischen Systems nahe: Die Vereinbarungen in den portraitierten Unternehmen basieren durchgehend auf der Grundannahme, dass neben der technologischen

auch die personellen und organisatorischen Elemente untrennbarer Bestandteil der Prozessgestaltung sind. An vielen Stellen wird implizit auf einen humanzentrierten Gestaltungsansatz und die wichtige Rolle der Unterstützung und Einbindung der Beschäftigten verwiesen. Betrachtet man die Vielzahl der Akteure, die an technischen Einführungsprozessen beteiligt sind, so ist es die betriebliche Mitbestimmung, die die Perspektive der humanzentrierten Arbeitsgestaltung einnimmt und damit nicht nur die Partizipation der Beschäftigten sicherstellt, sondern auch als notwendige Bedingung für den Erfolg der digitalen Transformation fungiert. Um diese Rolle wirksam auszufüllen, ist es für die Betriebsratsgremien von entscheidender Bedeutung, sich in Prozessen der Technikeinführung fest zu positionieren und über Vereinbarungen frühzeitig und verbindlich eingebunden zu sein, wenn technische Innovationen geplant werden.

Die Fälle zeigen: Betriebsräte gewinnen an Stärke und Kompetenz, wenn sie eigenständig und unabhängig vom Arbeitgeber ein eigenes Leitbild zur digitalen Transformation entwickeln. Die gute Ausgangsposition, die Betriebsräte durch diese strategische Arbeit gewinnen, korrespondiert oftmals mit einer strategischen Schwäche von Arbeitgebern: Letztere können auch aufgrund einer technikzentrierten Perspektive

Schwierigkeiten haben, sich zum Thema Digitalisierung strategisch zu positionieren. Mitbestimmungsakteure können durch ein strategisches und arbeitsorientiertes Leitbild als aktive, innovative Gestalter fungieren. Interessanterweise wirkt dieses Leitbild oftmals als Türöffner: Es trifft oftmals das Interesse des Arbeitgebers, Unsicherheit zu reduzieren und eine strategische Lücke hinsichtlich der Digitalisierung zu schließen. Unabhängig davon erweist sich auf der Ebene der konkreten Technikeinführung die Einbindung in Arbeitsgruppen oder Arbeitskreise von zentraler Bedeutung, um frühzeitig Handlungsfelder für die Mitbestimmung auszuloten und mitzugestalten.

Durch Betriebsvereinbarungen werden die Mitbestimmungsprozesse im Unternehmen verstetigt und zusätzlich legitimiert. Besonders effektiv erweisen sich hier umfassende Rahmenbetriebsvereinbarungen, mit dem Charakter von Zukunftsvereinbarungen, die als Blaupause für den Gestaltungsablauf sämtlicher Digitalisierungsprozesse dienen.

Zudem ist für eine erfolgreiche Mitbestimmungskultur die Einbindung der Beschäftigten unabdingbar: damit sie den Digitalisierungsvorhaben offen gegenüberstehen und den digitalen Wandel mit vorantreiben, indem sie ihr Wissen als Experten ihrer Arbeit in die Ausgestaltung der 4.0-Prozesse einbringen.

LITERATUR

Frey, C. B. / Osborne, M. A. (2013): The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization?. University of Oxford.

Haipeter, T. (2018): Digitalisierung, Mitbestimmung und Beteiligung – auf dem Weg zur Mitbestimmung 4.0? In: Hirsch-Kreinsen, H. / Ittermann, P. / Niehaus, J. (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 303–321.

Hirsch-Kreinsen, H. (2018): Einleitung: Digitalisierung industrieller Arbeit. In: Hirsch-Kreinsen, H. / Ittermann, P. / Niehaus, J. (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 13–32.

Weber, E. (2017): Digitalisierung als Herausforderung für eine Weiterbildungspolitik. Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Jahrgang 97, Ausgabe 5, S. 372–374.

Wolter, M. I. / Mönning, A. / Hummel, M. / Weber, E. / Zika, G. / Helmrich, R. / Maier, T. / Neuber-Pohl, C. (2016): Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie. Szenario-Rechnungen im Rahmen der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen. IAB-Forschungsbericht 13/2016. Nürnberg.

ÜBER UNSERE ARBEIT

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

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit. Technische und organisatorische Aspekte greifen ineinander und wirken sich auf die Beschäftigten aus. Die Mitbestimmungsakteure spielen eine entscheidende Rolle: Tagtäglich gestalten sie vor Ort die digitale Transformation von Arbeit. Der Arbeitsbereich „Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“ des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I. M. U.) der Hans-Böckler-Stiftung unterstützt sie dabei durch konkrete Beispiele aus der Praxis.

Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten

Digitale betriebliche Transformationsprozesse lassen sich mitbestimmt gestalten. Dafür gibt es kein Patentrezept, aber Beispiele, die dazu anregen, eigene Vereinbarungen zu entwerfen – sei es zum Umgang mit digitalen Systemen oder zur Regelung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens.

Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle?

Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an?

Was wird geregelt?

Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.



NÄHERE INFORMATIONEN

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

**IHR SEID DIE EXPERTEN –
PROFITIERT VONEINANDER!**

Schickt uns eure Vereinbarung



betriebsvereinbarung@boeckler.de

Erklär-Video

Zum Erklär-Video



<https://www.imu-boeckler.de/de/praxiswissen-betriebsvereinbarungen-25896.htm>

Wir erklären in diesem Video, wie unsere Internetseite www.betriebsvereinbarung.de euch bei der praktischen Arbeit unterstützen kann. Ihr findet in dem Video den Weg zu unseren Auswertungen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

Team und Kontakt:

Angela Siebertz:

angela-siebertz@boeckler.de
+49 211 7778-288

Sandra Mierich:

sandra-mierich@boeckler.de
+49 211 7778-587

Nils Werner:

nils-werner@boeckler.de
+49 211 7778-167

WWW.BOECKLER.DE