

Ein Gemeinschaftsprojekt von



BESSER
ARBEIT 2020
in NRW



Industrie 4.0 im Betrieb gestalten

Das Projekt „Arbeit 2020 in NRW“



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Inhaltsverzeichnis

Vorwort

- 3 Grußwort
- 4–5 Betriebsräte und Gewerkschaften setzen auf Dialog und Mitgestaltung:
Chancen für Arbeit und Beschäftigte

Verständnis

- 6 Mehr als Technikeinführung – Industrie 4.0 ist ein Veränderungsprozess
für das gesamte Unternehmen
- 7 Beteiligung und Mitgestaltung schaffen einen Mehrwert für die Veränderung

Nutzen

- 8–9 Dialog schafft die Basis für gemeinsam getragene Veränderungsprozesse

Vorgehen

- 10–11 Der Prozess im Überblick
- 12–13 Die Betriebslandkarte
 - 14 Von der Analyse zur Handlung
 - 15 Zukünftige Zusammenarbeit

Veranstaltungen

- 16–17 Veranstaltungen
- 18–19 Qualifizierungsreihe für teilnehmende Betriebsräte

Impressum

Herausgeber

IG Metall
Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen
Roßstraße 94
40476 Düsseldorf
Telefon: 0211 45484-0
www.igmetall-nrw.de

Bearbeitung

Inger Korflür, Patrick Loos
Gabi Schilling

Gestaltung

VISIO Kommunikation GmbH

Bildnachweis

DMG MORI, IG Metall, Nicole Mittendorf,
Thomas Range, Bernd Röttgers, Arianne
Ruppel

Stand: Dezember 2017



Grußwort

In dem Gemeinschaftsprojekt der IG Metall NRW, der IG BCE Nordrhein, der NGG NRW und des DGB NRW wird ein wichtiges Anliegen des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen umgesetzt: die praktische Unterstützung von Betriebsräten, Beschäftigten und Unternehmen bei der Gestaltung zukünftiger Arbeit und der Veränderungsprozesse, die durch Digitalisierung und Vernetzung ausgelöst werden. Das geht nur mit vereinten Kräften, und hier sind Mitbestimmung und Mitgestaltung wichtige Erfolgsfaktoren.

Eine wesentliche Voraussetzung, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, ist wechselseitiges Vertrauen. Das gilt umso mehr dann, wenn die anstehenden Veränderungen der Arbeit zu einem großen Teil noch unbekannt sind und gewohnte Pfade überwunden werden müssen. Die Ziele und Visionen von Industrie und Arbeit 4.0 mögen zwar mehr oder weniger ausführlich beschrieben sein. Entscheidend ist aber der gemeinsame Weg dorthin mit allen Beteiligten: den Geschäftsführungen, den Betriebsräten, den Beschäftigten und mit starken Gewerkschaften und Sozialpartnern. Bei den zukünftigen

Herausforderungen ist stets beides im Blick zu behalten: zukunftssichere Arbeitsplätze und erfolgreiche Standortpolitik der nordrhein-westfälischen Unternehmen. Das kann – auch wenn sicher manche Schwierigkeiten zu überwinden sind – gemeinsam besser gelingen.

„Arbeit 2020“ unterstützt alle Beteiligten, diesen gemeinsamen Dialog- und Veränderungsprozess konstruktiv und strukturiert zu gehen. Wie das aussehen kann, habe ich mir unlängst in einem der Projektbetriebe angesehen.

Ich wünsche mir noch viele Unternehmen, die das Projektangebot nutzen, um sich gemeinsam auf den Weg in die digitale Zukunft machen. Und natürlich wünsche ich allen Beteiligten weiterhin eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Karl-Josef Laumann

Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



→ Anja Weber (DGB NRW)

Betriebsräte und Gewerkschaften setzen auf Dialog und Mitgestaltung: Chancen für Arbeit und Beschäftigte

Digitalisierung ist einer der Megatrends unserer Zeit. Sie wird die Zukunft der Arbeit in Produktion und Verwaltung maßgeblich bestimmen und Branchengrenzen überwinden. Das heißt auch: Digitalisierung ist mehr als Technologieentwicklung, sie löst einen soziotechnischen Umbruch aus. Gründe genug für die IG Metall NRW, die IG BCE Nordrhein, die NGG NRW und den DGB NRW, sich in einem gemeinsamen Projekt den Gestaltungsherausforderungen in der Industrie zu stellen.

In dem Projekt „Arbeit 2020“ bearbeiten wir die Herausforderungen der Digitalisierung auf der betrieblichen Ebene, mit den Beschäftigten und Betriebsräten und im Dialog mit dem Management, mit Technikentwicklern und Projektverantwortlichen. Horrormeldungen über mögliche Folgewirkungen der Digitalisierung auf Arbeitsplätze verunsichern die Menschen und führen zu Blockaden in Veränderungsprozessen. Ziel von „Arbeit 2020“ ist es, Beschäftigten die Angst vor Veränderungen zu nehmen, indem das wie und warum der Digitali-

sierung transparent gemacht wird. Uns geht es darum, gemeinsam die zukünftige Arbeit zu gestalten.

Ob die Umsetzung der Digitalisierung in der NRW-Wirtschaft gelingen wird oder nicht, entscheidet sich letztlich in den Betrieben – nicht in Laboren und Konferenzsälen. Einem Unternehmen, das nicht weiß, wie es sein Geschäft künftig ausrichten soll und mit welcher Strategie es agieren will, helfen die neuen digitalen Technologien auch nicht weiter. Hier sind Arbeitsplätze auf lange Sicht gefährdet. Umgekehrt eröffnen sich denjenigen Unternehmen, die klare Kriterien haben, zu welchem Zweck sie digitalisieren wollen und Betriebsräte wie Beschäftigte frühzeitig einbeziehen, neue Chancen für Wachstum, Beschäftigungssicherung und -aufbau.

Wo liegen die Chancen der Digitalisierung für meinem Betrieb? Kann Digitalisierung meine Arbeit vielleicht sogar erleichtern? Wie sehen Anpassungsstrategien aus, damit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer den



→ Knut Giesler (IG Metall NRW)



→ Frank Löllgen (IG BCE Nordrhein)



→ Thomas Gauger (NGG NRW)

Weg des Wandels mitgehen können? Und wie lassen sich neue Perspektiven und zukünftige Aufgabenfelder entwickeln und gestalten?

Als Gewerkschaften stellen wir die Frage: Wie kann die Digitalisierung (auch) den Beschäftigten nützen und Technik human und menschengerecht gestaltet werden? Für eine „Gute Arbeit 4.0“ sehen wir Chancen, aber diese lösen sich nicht automatisch ein. Technikentwicklung ist immer gestaltbar. Unsere Verpflichtung liegt darin, die Humanisierung der Arbeitswelt auch in Zeiten von Industrie 4.0 zu unserer Aufgabe zu machen.

In der ersten Phase unseres Projektes haben wir mit 29 Unternehmen zusammengearbeitet. Und auch wenn die angekündigte Industrie-4.0-Revolution oft erst in Ansätzen erkennbar ist, wirkt sich der Einsatz neuer Technologien bereits heute auf Arbeit und Qualifikation aus. Diese und andere Erfahrungen sind in diese Broschüre eingeflossen.

Wir freuen uns auf eine erfolgreiche zweite Phase und sind neugierig auf die neuen Impulse für die betriebliche Praxis.

Anja Weber (DGB NRW)

Knut Giesler (IG Metall NRW)

Frank Löllgen (IG BCE Nordrhein)

Thomas Gauger (NGG NRW)

Mehr als Technikeinführung – Industrie 4.0 ist ein Veränderungsprozess für das gesamte Unternehmen

Für die konkrete Ausgestaltung von Industrie-4.0-Elementen im Betrieb (z. B. digitale Assistenzsysteme, digitale Plattformen) kommt es darauf an, die jeweils besondere Ausgangslage des Unternehmens zu verstehen. Uns interessiert besonders: Welche Chancen lassen sich aus der technologischen Entwicklung sowohl für das Unternehmen als auch für die Beschäftigten ableiten?

Erfahrungen aus der ersten Phase des Projektes „Arbeit 2020“ bestätigen:

Industrie 4.0 funktioniert nicht per plug and play. Es gibt keine allgemeingültigen Blaupausen für erfolgreiche Einführungs- und Veränderungsprozesse. Für die Umsetzung von 4.0-Elementen ist es entscheidend, die Potenziale und auch die Risiken im Betrieb offen zu thematisieren. Denn das hilft, Ängste der Beschäftigten abzubauen oder erst gar nicht aufkommen zu lassen.

Die Digitalisierung ist weit mehr als nur eine neue Technikentwicklung. Die Potenziale erschließen sich vor

„Der Anstoß für aktive Mitbestimmung ist da, weiterführen müssen wir es in den Betrieben selber. Wir müssen am Ball bleiben und Kontinuität schaffen. Der Betriebsrat ist hier sehr wichtig, da er näher an der Belegschaft ist. Er muss diese Blickweisen der Geschäftsleitung vorstellen und mit ihnen Punkte erarbeiten, wie Kontinuität geschaffen werden kann. Das ist ein langfristiger Prozess: Vergleichbar mit einem Tanker auf hoher See, der 2–3 Kilometer braucht, um um die Ecke zu kommen.“



Ulrich Cater, Betriebsratsvorsitzender von Gustav Hensel, Elektrotechnik in Lennestadt



Thomas Hergarten, Betriebsratsvorsitzender bei BASF Standort Düsseldorf

„Mit dem Projekt ist uns ein wichtiger Anstoß in unsere Mannschaft hinein gelungen, die Tragweite des digitalen Wandels für das Unternehmen sowie am Arbeitsplatz zu erkennen. Digitalisierung bleibt als ständige Aufgabe – und wir müssen dabei den Menschen in den Mittelpunkt stellen, beteiligen und vor allem qualifizieren.“

allein dann, **wenn die Beschäftigten den Wandel aktiv mitgestalten**. Denn der erfolgreiche Einsatz digitaler Technologien hängt wesentlich von der intelligenten Nutzung durch die Menschen ab.

Deshalb ist es wichtig, das Zusammenspiel aus Mensch, Organisation und Technik zu verstehen: die Bedarfe und Ideen der Beschäftigten, die technischen Möglichkeiten und die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen im Unternehmen.

Das Verständnis für diesen ganzheitlichen Veränderungsprozess entsteht am besten im beteiligungsorientierten und offenen Dialog zwischen Geschäftsführung, Betriebsrat und sachkundigen Beschäftigten. Dabei werden Denk- und Experimentierräume betreten, die das Entstehen neuer Ideen und Wege ermöglichen – zum Wohle des Unternehmens und seiner Beschäftigten.

Die Teilnahme am Projekt „Arbeit 2020“ bietet einen produktiven Rahmen für alle Beteiligten, um die notwendigen Veränderungsprozesse anzustoßen bzw. weiterzuentwickeln.

Beteiligung und Mitgestaltung schaffen einen Mehrwert für die Veränderung

Für die Beschäftigten ist es wichtig, frühzeitig über Veränderungen Bescheid zu wissen. Das bietet ihnen die Chance, sich rechtzeitig auf Veränderungen einzustellen. Erst dann können sie eigene Perspektiven entwickeln und Ideen einbringen.

Für das Unternehmen bergen die Erfahrungen, Sichtweisen und Ideen der Beschäftigten das entscheidende

Potenzial, um aus der betrieblichen Digitalisierungsstrategie die konkreten Veränderungsbedarfe in Richtung Arbeit 4.0 abzuleiten. „Arbeit 2020“ setzt auf den betrieblichen Dialog, weil ein beteiligungsorientiertes Vorgehen zu besseren Lösungen führt – und zwar für das Unternehmen wie für die Beschäftigten.

Konventionelle Technikeinführung

Möglichkeiten der Technik
 Anpassung der Organisation
 Akzeptanz durch Menschen

Arbeit-4.0-Veränderungsprozess

Menschen gestalten
 Organisation wird weiterentwickelt
 Technik wird bedarfsgerecht eingesetzt



Was zeichnet das Vorgehen bei „Arbeit 2020“ aus?

- Zukunftsgerichteter Dialog zwischen Betriebsräten, Beschäftigten und Unternehmensleitungen
- Transparenz über Chancen, Risiken und Wechselwirkungen der Digitalisierung

- Neue Perspektiven auf betriebliche Veränderungsprozesse
- Erprobte Methoden, um Herausforderungen der Gestaltung zielgerichtet anzugehen

Dialog schafft die Basis für gemeinsam getragene Veränderungsprozesse

Es gibt auf allen Seiten noch viele offene Fragen zur Gestaltung und zu den Folgen von Digitalisierung. Sie sind der Ausgangspunkt für die gemeinsame Arbeit an Zukunftskonzepten.



Wie verhindern wir teure Fehlinvestitionen in Technik, die nicht zu uns passt?

Welche digitalen Tools und Hilfsmittel helfen uns eigentlich bei unserer Arbeit?

Wie können wir es schaffen, die Beschäftigten für die anstehenden Veränderungen zu begeistern?

Nutzen für Betriebsräte und Beschäftigte

- Tiefere Einblicke in die Wahrnehmungen von Beschäftigten zur Digitalisierung
- Eindrücke zum Stand von Digitalisierung in den verschiedenen Abteilungen und Bereichen
- Aktive und systematische Diskussion im Betriebsratsgremium
- Einblicke in Bereiche und Abteilungen, die bisher nicht im Fokus der Betriebsratsarbeit standen
- Erkennen von Chancen und Risiken einzelner Digitalisierungsthemen
- Identifizieren von Qualifizierungsanforderungen
- Herausarbeiten von Veränderungsbedarfen und Handlungsfeldern

„Das Projekt ‚Arbeit 2020‘ war rückblickend die beste Investition, die ich mir vorstellen konnte, denn es hat dazu geführt, dass die Betriebsparteien auf Augenhöhe an einen Tisch gebracht wurden. Es hat sogar noch mehr geschafft: Man hat auf beiden Seiten einen Gestaltungsanspruch generiert. Der Mehrwert dieser Investition ist schon jetzt enorm, sodass ich mir wünschen würde, dass solche Investitionen vermehrt getätigt werden.“



Daniel Wollny, Betriebsratsvorsitzender bei Achenbach Buschhütten, Sondermaschinenbau in Kreuztal



Thomas Gierhard, Betriebsratsvorsitzender bei der Warsteiner Brauerei

„Angst vor Industrie 4.0? Wir sind doch schon mittendrin. Wir haben durch das Projekt einiges ins Rollen gebracht. Wir konnten mehrere Betriebsvereinbarungen abschließen, z. B. zum Thema ‚Skype for Business‘.“



Welche Auswirkungen hat Industrie 4.0 auf unsere Arbeitsplätze?

Was muss sich in unserem Unternehmen ändern? Müssen wir unser Geschäftsmodell anpassen?

Welche Qualifikationen brauche ich in Zukunft? Wird mein Wissen noch gebraucht?

Nutzen für Unternehmensleitungen

- Zukunftsgerichteter und sachbezogener Dialog mit dem Betriebsrat und der Gewerkschaft
- Gemeinsames Verständnis der Bedeutung von Digitalisierung im Unternehmen entwickeln
- Sichtweisen der Beschäftigten im Hinblick auf die Digitalisierungsprozesse, deren Wirkungen und Potenziale erschließen
- Motivation der Beschäftigten durch Mitwirkung als Arbeitsplatzexperten
- Produktiver Dialog über vorteilhafte Lösungen für Unternehmen und Beschäftigte
- Erfassen fördernder und hemmender Faktoren für die Unternehmens- und Arbeitsplatzentwicklung

„Im Projekt ‚Arbeit 2020‘ geht es eben nicht darum, nur oberflächlich an der zukünftig denkbaren Arbeitswelt zu kratzen, sondern konkret zu schauen, wo sich das jeweilige Unternehmen auf dem Weg in die Industrie 4.0 befindet. Die Herausforderung besteht darin, diesen Weg in ein neues Industriezeitalter gemeinsam zu gestalten. Wenn Industrie 4.0 der Inbegriff von Vernetzung und Kommunikation ist, so reicht es keinesfalls aus, dass nur Maschinen vernetzt werden und miteinander ‚kommunizieren‘“.



André E. Barten, Geschäftsführer bei Achenbach Buschhütten, Sondermaschinenbau in Kreuztal

Philipp C. Hensel, Geschäftsführer bei Gustav Hensel, Elektrotechnik in Lennestadt



„Der Geschäftsleitung wurde im Wesentlichen bestätigt, was die Herausforderungen für die Zukunft sind. Das Projekt half dabei, die Ansichten der Geschäftsleitung und des Betriebsrats zu harmonisieren. Nur gemeinsam können wir die gesetzten Ziele erreichen und vorhandene Probleme lösen. Dazu gehört: Von Grund auf die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat konstruktiv und offen gestalten. So kommt es zu zählbaren Ergebnissen – anstatt zu Stillstand. Wie in der Zukunftsvereinbarung beschrieben, werden bei uns nun Arbeitsgruppen gebildet, die den Veränderungsprozess im Unternehmen unterstützen.“

Der Prozess im Überblick

Jeder Betrieb hat seinen eigenen Weg

Für jeden betrieblichen Dialogprozess stellen wir ein „Arbeit 2020“-Projektteam zusammen. Die Gewerkschaften bringen ihr Gespür und Wissen für die Anliegen von Betriebsräten und Beschäftigten mit und schaffen einen vertrauensvollen Rahmen. Die Beratungseinrichtungen bringen ihr fachliches Know-how und ihre Erfahrungen in den Prozess ein. Das Projekt startet, sobald sich Betriebsrat und Unternehmensleitung über die Zielsetzung des Projektes, das Vorgehen und die beteiligten betrieblichen Fachexperten verständigt und eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen haben.

Teilnahme-Konditionen

Das Projekt „Arbeit 2020“ finanziert Moderations- und Beratungsleistungen im Rahmen von bis zu zehn Tagen.

Das teilnehmende Unternehmen bringt die zeitlichen Ressourcen der Beschäftigten für die Teilnahme an Workshops, Fachgesprächen etc. ein und stellt die Räumlichkeiten für die Durchführung der Workshops zur Verfügung.

Unsere Vorgehensweise im Unternehmen



Bestandsaufnahme und Analyse

Einschätzungen zur Unternehmenssituation mit Betriebsrat/Unternehmensleitung



Abteilungsbezogener Dialog mit Beschäftigten, betrieblichen Fachexperten, Betriebsrat und Unternehmensleitung

Einschätzungen zur Digitalisierung im Unternehmen – Betriebslandkarte

Auswertung und Handlungsansätze

Auswertung Bestandsaufnahme/Analyse



Ableitung Handlungsfelder und Veränderungsbedarfe

Handlungsfelder

Typisch sind folgende Prozessschritte:

- Betriebsrundgang, Gespräche/Workshops mit Betriebsrat und Unternehmensleitung: Konkretisierung des Projektablaufs (Arbeits- und Zeitplan), Erläuterung der betrieblichen Digitalisierungsstrategie und Digitalisierungsprojekte und deren Einordnung in die Unternehmenssituation (ca. 2 Tage)
- Workshops „Betriebslandkarte“: Abteilungsbezogene Analyse zu Stand, Perspektiven und Auswirkungen der Digitalisierung (ca. 4 Abteilungen je Workshop). Abteilungsübergreifender Dialog (ca. 2–3 Tage)
- Workshops zur Auswertung und Vertiefung (z. B. zu den Auswirkungen bestimmter Digitalisierungsprojekte im Betrieb auf einzelne Abteilungen). Ableitung von Handlungsfeldern/Veränderungsbedarfen sowie Diskussion konkreter Handlungsansätze (ca. 2–3 Tage)
- Gespräche mit Betriebsrat und Management über die gemeinsam zu bearbeitenden Themen und Handlungsfelder (ca. 1 Tag)
- Je nach Prozessfortschritt: Gespräche über Abschluss einer Zukunftsvereinbarung



**Zukünftige
Zusammenarbeit**

→ Diskussion zukünftiger Gestaltungsansätze

Interessenklärung mit Betriebsrat und Unternehmensleitung

→ Verabredungen zu gemeinsamen Maßnahmen

Zukunftsvereinbarung

Die Betriebslandkarte



Michael Peschke, Betriebsratsvorsitzender bei Wilo, Pumpenhersteller aus Dortmund

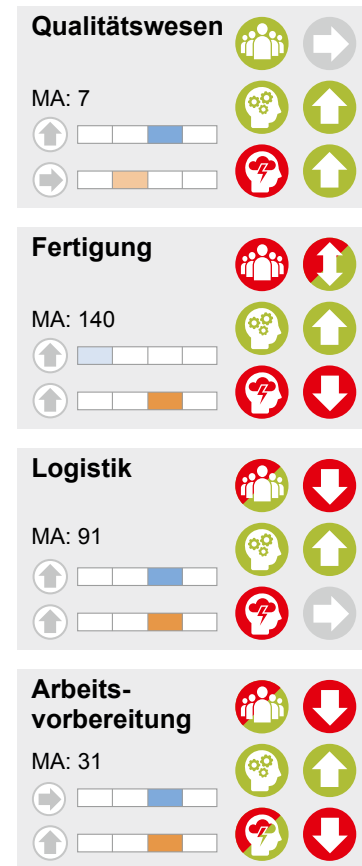
„Wir bauen in Dortmund eine neue innovative Produktionsstätte und wandeln den Stammsitz der Wilo Gruppe zum digitalen Standort Nr. 1 um. Mit Unterstützung der IG Metall möchten wir die Arbeitsplätze und die Arbeitsbedingungen mitgestalten. Durch unsere Wilo-Betriebslandkarte können wir auf einen Blick sehen, wie unterschiedlich die Voraussetzungen in den einzelnen Bereichen dafür sind.“

Die Erarbeitung der Betriebslandkarte „Industrie und Arbeit 4.0“ als zentrales Element

In gemeinsamen Workshops mit Beschäftigten, Betriebsräten und Management wird ein gemeinsames Bild zum Stand der Digitalisierung im Betrieb sowie zu deren Wirkung auf Arbeit und Organisation erarbeitet.

Im Nachgang zu den Workshops werden die zentralen Ergebnisse in der Betriebslandkarte visualisiert. Ein fiktives Beispiel zeigt die rechts stehende Abbildung. Die Betriebslandkarte macht abteilungs- bzw. bereichsspezifische Unterschiede des Technikeinsatzes und dessen Wirkungen sichtbar.

Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0



Erklärung der verwendeten Symbole

Einschätzungen zur Technik – Status quo

Grad der Vernetzung

keine Vernetzung – stand alone	in der jeweiligen Abteilung	abteilungs-/standort-übergreifend	mit externen Unternehmen
--------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	--------------------------

Grad der Steuerung durch Technik

Entscheidungsunterstützung	Entscheidungs-vorgaben	Prozesse teilweise technikgesteuert	Prozesse voll technikgesteuert
----------------------------	------------------------	-------------------------------------	--------------------------------

Einschätzungen zur Technik – Ausblick

- ↑ Zunahme der Vernetzung/Grad der Steuerung
- keine Veränderung
- ↓ Abnahme der Vernetzung/Grad der Steuerung

Hinweis

Status quo: in den letzten fünf Jahren bis heute
Ausblick: in den nächsten fünf Jahren

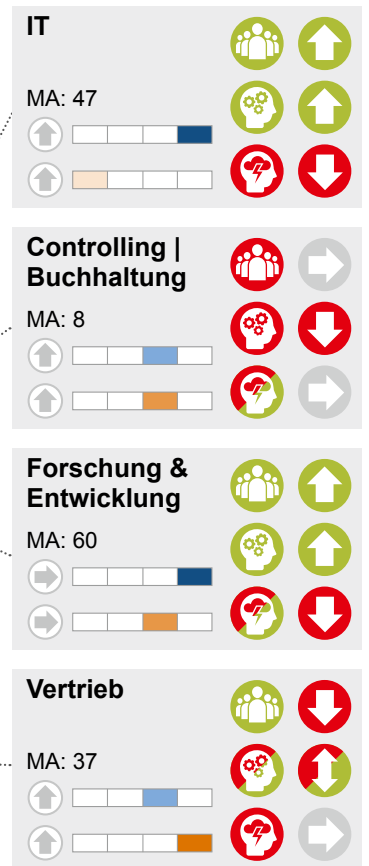
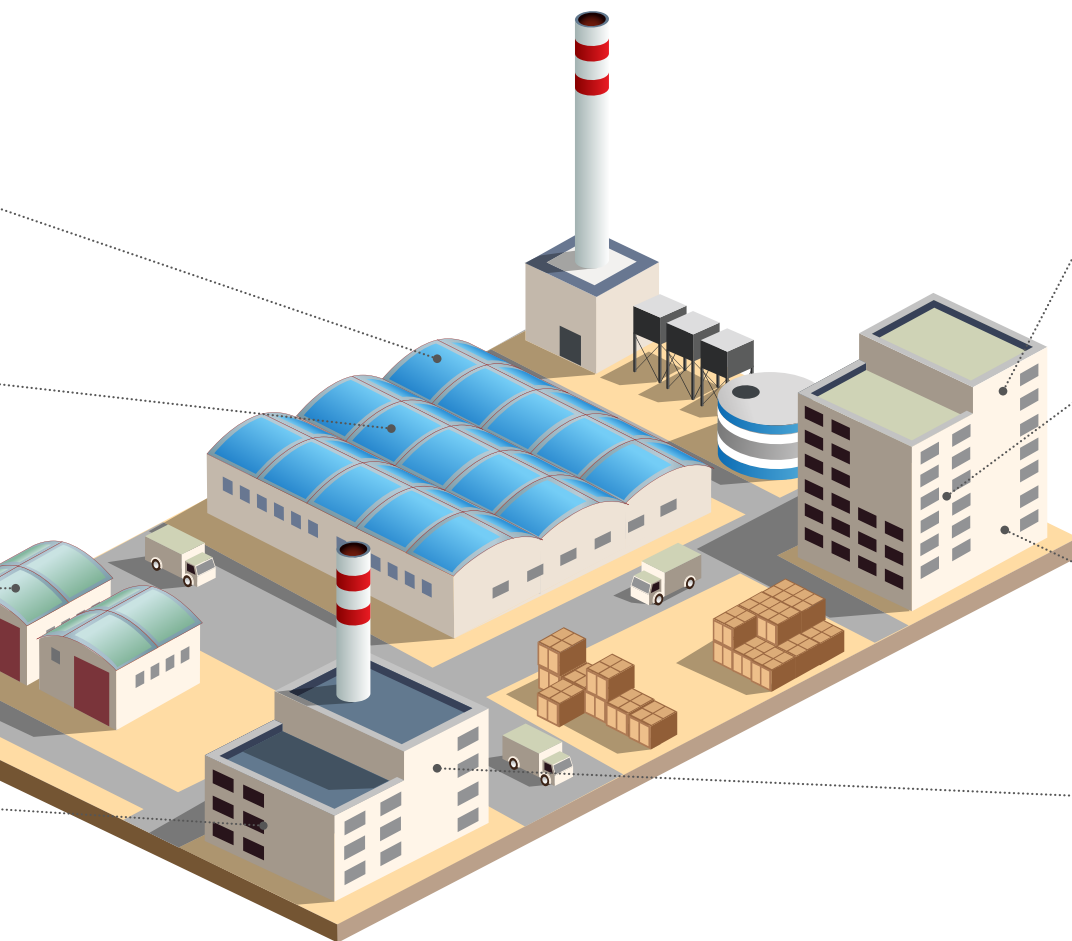


Illustration: Alexander Zeinitsky / fotolia

Stand: November 2017

Wirkungen der Digitalisierung auf Arbeit – Status quo/Ausblick

Beschäftigung

- steigende Beschäftigung
- sinkende Beschäftigung
- gleichbleibende Beschäftigung
- gegenläufige Entwicklungen (Abbau/Aufbau von Beschäftigung)

Qualifikationsanforderungen

- steigende Qualifikationsanforderungen
- sinkende Qualifikationsanforderungen
- gleichbleibende Qualifikationsanforderungen
- gegenläufige Entwicklungen (steigende/abnehmende Anforderungen)

Arbeitsbedingungen

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Verschlechterung der Arbeitsbedingungen
- gleichbleibende Arbeitsbedingungen
- gegenläufige Entwicklungen (Verbesserungen/Verschlechterungen von Arbeitsbedingungen)

Von der Analyse zur Handlung

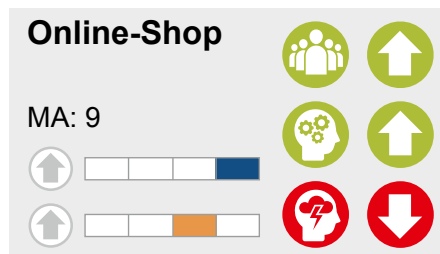
Ableitung von Handlungsfeldern und Veränderungsbedarfen

Mit der Erarbeitung der Betriebslandkarte sowie der Erörterung der Digitalisierungsstrategie und laufender wie zukünftiger Digitalisierungsprojekte ist ein perspektivreiches und fundiertes Bild entstanden. Nun geht es darum, den Blick in die Zukunft zu richten und den Dialog über gemeinsame Gestaltungsvorhaben aufzunehmen. Dabei können ganz unterschiedliche Fragen in den Blick genommen werden:

- Was ist die langfristige Entwicklungsperspektive des Unternehmens (neue Geschäftsmodelle, Produkte etc.) und welche Rolle spielt dabei die Digitalisierung?
- Wie werden sich geplante Digitalisierungsprojekte auf die Unternehmensbereiche auswirken? Wo und wie verändern sich beispielsweise Tätigkeitsprofile, Qualifikationsanforderungen und Arbeitsbelastungen der Beschäftigten?
- Welche bereichsübergreifenden Veränderungsanforderungen gibt es durch Digitalisierungsprojekte? In welchen Bereichen gibt es spezifische Themen?
- Welche kulturellen Veränderungen sind in den verschiedenen Bereichen nötig, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden?

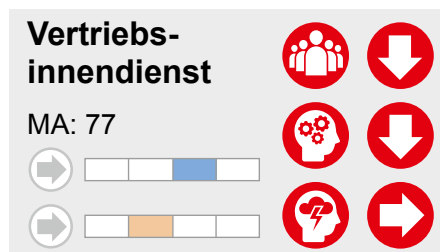
Praxisbeispiel: Aufbau eines Online-Shops und die Folgen für den Vertrieb

Perspektive Abteilung Online-Shop



Der Aufbau des Online-Shops hat zu einer positiven Beschäftigungsentwicklung geführt . Qualifikationsanforderungen steigen aufgrund der dynamischen Entwicklung ständig . Hohe Arbeitsbelastungen für die Beschäftigten sind auch unabhängig von der stressigen Einführungsphase aufgrund zunehmender Arbeitsverdichtung dauerhaft zu beobachten . Die Beschäftigten realisieren, dass ein großer Teil ihrer Belastung daher rührt, dass ihnen das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Vertriebsinnendienst fehlen.

Perspektive Abteilung Vertriebsinnendienst



Mit jeder Bestellung im Online-Shop entfallen Tätigkeiten im Vertriebsinnendienst, sodass dort die bisherigen Kompetenzen der Beschäftigten nicht länger benötigt werden . Die Beschäftigten befürchten eine Gefahr für ihre Arbeitsplätze . Sie fragen sich, ob sie sich für neue Einsatzfelder im Betrieb qualifizieren können, z. B. für den Online-Shop?

Gemeinsam von Geschäftsführung und Betriebsrat getragener Lösungsansatz

Eine genaue Qualifizierungsbedarfsanalyse soll helfen, die Tätigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten zu beschreiben und als Ausgangspunkt für mögliche Personalentwicklungsmaßnahmen dienen. Auf diese

Weise sollen den Beschäftigten des Vertriebsinnendienstes Perspektiven aufgezeigt und die Beschäftigten im Online-Shop entlastet werden.

Zukünftige Zusammenarbeit

Vereinbarung über zukünftige Zusammenarbeit im Betrieb

Unsere bisherigen Projekterfahrungen zeigen: Unternehmen können die anstehenden Veränderungen besser angehen, wenn Betriebsrat und Unternehmensleitung ein gemeinsames Verständnis der zukünftigen Herausforderungen entwickelt haben und die Beschäftigten aktiv in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Der Dialogprozess im Rahmen von „Arbeit 2020“ schafft dafür gute Grundlagen. Das gemeinsam entwickelte Arbeitsverständnis sollte in einer Zukunftsvereinbarung festgehalten und auch bei zukünftigen Herausforderungen Anwendung finden.

Was könnte in einer Zukunftsvereinbarung geregelt werden?

- Prozessvereinbarungen: Beschreibung des Umgangs mit Veränderungsprozessen im Unternehmen, z. B. Vorgehensweisen bei der Einbindung der Beschäftigten, paritätisch besetzte Gremien (Ausschüsse, Arbeitsgruppen etc.), Projektsteckbriefe zu Digitalisierungsvorhaben, Qualifizierungsvereinbarungen, Datenschutzregelungen
- Maßnahmenkatalog: Verabredungen zu konkreten Maßnahmen, z. B. Mitarbeiterbefragungen in einzelnen Abteilungen, Qualifizierungsmaßnahmen

Unterzeichnung von Zukunftsvereinbarungen in einigen beteiligten Unternehmen



→ EJOT, Baubefestigungen in Bad Berleburg



→ pronorm, Einbauküchen in Vlotho



→ Gustav Hensel, Elektrotechnik in Lennestadt



→ Achenbach Buschhütten, Sondermaschinenbau in Kreuztal

Hinweis

Für ausgewählte Betriebe, die eine Zukunftsvereinbarung abgeschlossen haben, besteht die Möglichkeit einer weiteren Unterstützung durch das Projekt „Arbeit 2020“.

Veranstaltungen

Veranstaltungen im Rahmen von „Arbeit 2020“ ergänzen und begleiten die betrieblichen Dialogprozesse: Das Gespräch und der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen, Betriebsräten, mit Wissenschaftlern, Verbandsvertretern und der Politik hilft, über den Tellerrand des eigenen Unternehmens zu schauen.

Impulse anderer Teilnehmerinnen und Teilnehmer tragen dazu bei, neue Ideen für den eigenen Betrieb reifen und entstehen zu lassen. Der Austausch mit anderen Projektbetrieben hilft, das Thema „Digitalisierung“ als ganzheitlichen und längerfristig anzulegenden Veränderungsprozess zu verstehen.

Impulsveranstaltungen: Dialog und Austausch zwischen Betriebsräten, Unternehmen, Wissenschaft und Verbänden. Veranstaltungen in Kooperation mit dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen.



→ „Arbeit 2020: Faire Arbeit im digitalen Wandel“,
1. September 2016 in Neuss



→ „Schaufenster ‚Arbeit 2020 in NRW‘: Zwischenbilanz des Projektes mit allen beteiligten Betriebsräten und Gewerkschaften, 17. Januar 2017 in Lüdenscheid

Branchenveranstaltungen: Betriebsräte und Gewerkschaften im Dialog – Erfahrungsaustausch über die Veränderungen durch Digitalisierung.



..... „Arbeit 2020 in NRW – Arbeit in der Industrie der Zukunft mitgestalten. Betriebsräte in Innovationsprozessen stärken“, 19. April 2016 in Oberhausen



..... „Die Chemische Industrie im Zeitalter der Digitalisierung – eine Bestandsaufnahme“, 24. Oktober 2016 in Leverkusen

Regionalveranstaltungen mit VertreterInnen und Vertretern aus Unternehmen, Gewerkschaften, Verbänden und wissenschaftlichen Einrichtungen stärken die Netzwerke vor Ort.



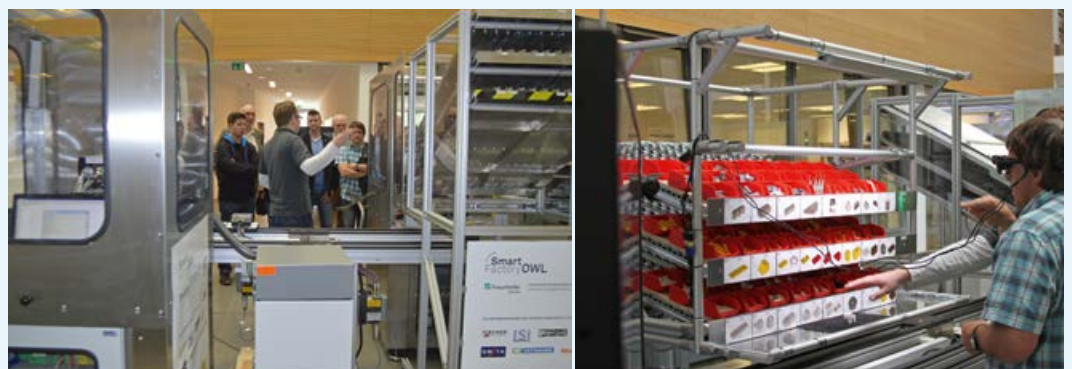
..... Dialogveranstaltung „Arbeit 2020“ bei der DGB-Region Emscher-Lippe, 23. Juni 2017 in Gelsenkirchen



..... Dialogveranstaltung „Arbeit 2020“ bei der DGB-Region NRW Süd-West, 19. Juni 2017 in Aachen

Praxisbesuche: Wechselseitige Besuche von Betriebsräten aus den Projektbetrieben. Besuch praxisorientierter Einrichtungen.

..... Smart Factory in Lemgo



Qualifizierungsreihe für teilnehmende Betriebsräte

In den zweitägigen Workshops der Qualifizierungsreihe reflektieren die am Projekt beteiligten Betriebsräte untereinander ihre Erfahrungen, Erkenntnisse und betrieblichen Vorgehensweisen im Umgang mit digitalen Technologien. Daraus ergibt sich ein spannender Mix von Eindrücken aus ganz verschiedenen Branchen und Unternehmenskonstellationen.

Bereichert werden die lebendigen Diskussionen durch fachliche Inputs von externen Referenten, wie etwa dem Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) an der Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen und dem „Arbeit 2020“-Projektteam.



„Wir Betriebsräte müssen die Kolleginnen und Kollegen für das Thema ‚Digitalisierung‘ sensibilisieren, denn es wird uns noch einige Jahre beschäftigen. Es ist ein schleichender Prozess. ‚Arbeit 2020‘ wird eine Veränderung bewirken. Wir wollen mitgestalten und mitbestimmen und unsere Belegschaft auf die Zukunft vorbereiten.“

Was bringen die Teilnehmenden mit?
Offenheit und ein bisschen Kreativität, um Ideen und Konzepte für die zukünftige Betriebsratsarbeit zu entwickeln.

(v.l.): Axel Spies, Heinrich Broda, Rebecca Pahlke und Ulrich Kunz, Betriebsräte bei Kirchhoff Witte, Autozulieferer in Iserlohn



Qualifizierungsreihe für teilnehmende Betriebsräte

Der praktische Fokus von Betriebsräten

Oft wird nur über Technik gesprochen, wenn es um Digitalisierung und Industrie 4.0 geht. Wir greifen die Gestaltungsfelder auf, die von Betriebsräten in ihren betrieblichen Dialogprozessen zutage gefördert werden, und machen damit die Wechselwirkungen zwischen Technik, Organisation und Arbeitswelt der Beschäftigten zum Thema:

- Wie werden Chancen für Arbeitsplätze genutzt?
- Wie können Arbeitsplätze gesichert werden?
- Welche Folgen entstehen für die Arbeitswelt?
- Welche Fragen haben die Beschäftigten?
- Was ist zu regeln?

Eine neue Qualifizierungsreihe startet im Mai 2018. Wir bieten zweitägige Seminare zu verschiedenen Themen an:

- Arbeitszeit
- Qualifizierung
- Arbeitsbedingungen/Belastung
- Beschäftigungssicherung
- Datenschutz



„Der Austausch mit den anderen Betriebsräten war mir besonders wichtig. Ich fand es sehr gut, dass im Datenschutz-Seminar darauf der Fokus gelegt wurde!“

Katja Uebach, Betriebsrätin bei Wilo, Pumpenhersteller in Dortmund

„Im Rahmen der Seminardiskussion über Beschäftigungssicherung wurden wir angeregt, einen Baum mit unseren betrieblichen Kernkompetenzen zu malen. Jetzt ist uns klarer, welche Stärken wir bei uns fördern müssen.“



Marco Calcagno und Mark Jentzsch, Betriebsräte bei Trilux, Leuchtenhersteller in Arnberg

Zwei Maßnahmen, die den Transfer in das Gremium erleichtern:

- Zwei Betriebsräte aus einem Gremium nehmen an einem Seminar teil
- Unterschiedliche Betriebsratsmitglieder besuchen die verschiedenen Seminare

Hinweis

- Die Seminare werden nach §37 (6) BetrVG vom DGB-Bildungswerk NRW ausgeschrieben.

Ein Gemeinschaftsprojekt von



ANSPRECHPARTNER UND PROJEKTTEAM

IG Metall NRW



Gabi Schilling (Projektleitung)
0211 45484-152
gabi.schilling@igmetall.de



Wolfgang Nettelstroth
0211 45484-127
wolfgang.nettelstroth@igmetall.de



Dr. Patrick Loos
0211 45484-102
patrick.loos@igmetall.de



Reinhard Röhrig
0211 45484-104
reinhard.roehrig@igmetall.de



Sonja Wichmann
0211 45484-147
sonja.wichmann@igmetall.de

IG BCE Nordrhein



Dr. Viola Denecke
0211 79376-623
viola.denecke@igbce.de



Lars Hüseemann
0211 179376-638
lars.huesemann@igbce.de

NGG NRW



Dieter Schormann
0211 388398-13
dieter.schormann@ngg.net



Isabell Mura
02331 14028-0
isabell.mura@ngg.net

DGB NRW



Achim Vanselow
0211 3683-145
achim.vanselow@dgb.de

SUSTAIN CONSULT GmbH



Inger Korflür
0231 981285-16
korfluer@sustain-consult.de

TBS NRW e. V.



Jens Göcking
0231 249698-36
jens.goecking@tbs-nrw.de