

QUALIFIZIERUNG IM DIGITALEN WANDEL

Sven Hinrichs



AUTOREN

Sven Hinrichs

Referent des Betriebsrats bei der ÜSTRA Hannoversche Verkehrsbetriebe AG sowie freiberuflicher Berater für Interessenvertretungen (hinrichs.sven@t-online.de)



WEITERE TITEL UNTER

<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

IMPRESSUM

Herausgeber

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

Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-172

www.mitbestimmung.de

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150
rainer-jung@boeckler.de

Satz: digiteam, Ratingen

Redaktion

Nils Werner, Praxiswissen Betriebsvereinbarungen
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-167
nils-werner@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 40

ISSN 2366-0449

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

QUALIFIZIERUNG IM DIGITALEN WANDEL

Sven Hinrichs

ABSTRACT

Die vorliegende Mitbestimmungsreihe umfasst vier Portraits von Betrieben im digitalen Transformationsprozess. Anhand der Ergebnisse aus vier Interviews mit Interessenvertreterinnen und -vertreter werden Beispiele zur positiven Gestaltung von Mitbestimmungsprozessen erläutert und die sozialpartnerschaftliche Ausgestaltung des digitalen Wandels mit Qualifizierungsprojekten veranschaulicht. Die zentralen Aussagen lauten:

- Um den Transformationsprozess erfolgreich zu gestalten, müssen seine Folgen möglichst offen und ehrlich mit allen Beschäftigten kommuniziert werden.
- Transformation und Digitalisierung funktionieren am besten mitbestimmt.
- Regelungen zur gemeinsamen Vorgehensweise unter Beteiligung der Gesamtbelegschaft führen zu einer hohen Akzeptanz für Veränderungsprozesse.
- Das Bewusstsein für die Erforderlichkeit von Maßnahmen der Qualifizierung ist gewachsen.
- Um neue Prozesse und Strukturen zu erlernen, bedarf es moderner, innovativer, passgenauer und nachhaltiger Fort- und Weiterbildungskonzepte.

1	Einleitung	5
2	Portraits	6
	Bayer AG Leverkusen	6
	Oerlikon Barmag Remscheid	10
	Siemens AG Tübingen	20
	thyssenkrupp Rasselstein GmbH	25
3	Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen im Transformationsprozess	29
4	Digitale Qualifizierungsprojekte	29
5	Einbindung der Beschäftigten in digitale Qualifizierungsprojekte	30
6	Mitbestimmung bei der digitalen Qualifizierung	31
7	Fazit	32

1 EINLEITUNG

Die Digitalisierung verändert deutlich spürbar die Art und Ausgestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsaufgaben und Arbeitsprozessen. Neben den Ängsten der Beschäftigten vor negativen Effizienz- und Rationalisierungseffekten, wie dem Verlust des Arbeitsplatzes oder einer Beeinträchtigung der Gesundheit, sind auch Digitalisierungsgewinne zu beobachten. Über das lebenslange Lernen und das altersgerechte Arbeiten können neue Perspektiven geschaffen und Lebensplanungen verwirklicht werden.

Um die Herausforderungen der neuen digitalisierten Arbeitswelt bewältigen zu können sowie persönlich das Gefühl zu erhalten, Bestandteil des Transformationsprozesses zu sein, muss die Qualifizierung der Beschäftigten zu einem zentralen Bestandteil der Digitalisierungsstrategie von Unternehmen werden. Eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung, welche die Potenziale der Beschäftigten erkennt und weiterentwickelt, ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Zukunft. Nahezu jede Arbeitstätigkeit wird künftig auch eine digitale Komponente haben. Gefragt sind daher Neugier und Lernbereitschaft der Beschäftigten.

Sind diese aber überall vorhanden? Die klassischen Lernverläufe mit starker Konzentration auf die ersten Jahre der Ausbildung oder des Studiums haben ausgedient. Um mit den ständigen technologischen Innovationen Schritt halten zu können, bedarf es innovativer und motivierender Lernformen zur dauerhaften Wissensvermittlung. Die Interessenvertretung kann dabei nicht nur die inhaltliche Ausgestaltung und die Auswahl der Teilnehmenden mitbestimmen, sondern auch Einfluss auf die Ermittlung von Qualifizierungsanforderungen und des Qualifizierungsbedarfs nehmen.

Infobox 1

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

DIGITALISIERUNGSPROJEKTE IN ZEITEN DER RESTRUKTURIERUNG GESTALTEN (2021)

BAYER AG LEVERKUSEN: PORTRAIT ÜBER QUALIFIZIERUNG IM DIGITALEN WANDEL

DARUM GEHT ES:

Bei der Bayer AG wurde im Jahr 2018 ein großes Restrukturierungsprogramm zur Zukunftssicherung gestartet. Der Kundenbedarf nach Innovationen und digitaler Transformation ist groß. Die Arbeitsstrukturen und -prozesse müssen sich diesen Anforderungen kontinuierlich neu anpassen. Dies erfordert von den Beschäftigten eine hohe Leistungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft. Der entscheidende Faktor zum Erfolg des Unternehmens ist eine gut ausgebildete und hoch motivierte Belegschaft. Für den Betriebsrat bedeutet das viel Arbeit. Einerseits soll er die Digitalisierungsprojekte des Unternehmens beratend begleiten. Andererseits muss er dafür sorgen, dass die Kolleginnen und Kollegen regelmäßig und zielgerichtet qualifiziert werden und die Gesunderhaltung am Arbeitsplatz garantiert ist.

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

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



**PRAXISWISSEN
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

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



Bayer AG

Die Bayer AG ist ein DAX-gelistetes deutsches Traditionsunternehmen mit ca. 110.000 Beschäftigten weltweit. In Europa arbeiten ca. 55.000 Beschäftigte für die Bayer AG, davon ca. die Hälfte in Deutschland. Das Unternehmen ist in die drei Geschäftsbereiche unterteilt: Consumer Health, Crop Science und Pharmaceuticals. Die Bayer AG hat einen Europabetriebsrat – das sogenannte Europa-Forum – einen Konzernbetriebsrat und einen Gesamtbetriebsrat, der für alle Beschäftigten im Personalverbund Regelungen vereinbart.

Ziel und Strategie

Die Bayer AG folgt der Vision health for all, hunger for none (Gesundheit für alle und Hunger für niemanden) mit dem Leitspruch science for a better life (Wissenschaft für ein besseres Leben). Letzterer ist identitätsstiftend für alle Beschäftigten der Bayer AG und gleichzeitig auch rechtfertigend für das Konzerngeschäft. Ein Unternehmen, das überwiegend in den Forschungs- und Entwicklungsbereich investiert, wird zwangsläufig mit digitalen Transformationsprozessen konfrontiert. Es ist daher nicht ungewöhnlich, dass bei einem Unternehmen dieser Größenordnung mit weltweiter Ausrichtung dauerhaft sehr viele Projekte existieren, in denen sich auch das Thema Digitalisierung wiederfindet.

» Wir wollen als Unternehmen Klassenbester sein, was Digitalisierung betrifft. Und auch unsere Kunden erwarten das von uns.

Heinz-Georg Webers, Betriebsratsvorsitzender Bergkamen und Vorsitzender Bayer Europa-Forum

Neben den laufenden Digitalisierungsprojekten hat das Management der Bayer AG ein großes Restrukturierungsprogramm angestoßen. Alle bisherigen Aufgabenstrukturen wurden dabei einer Überprüfung unterzogen. Dazu gehörte auch die kritische Betrachtung aller genutzten Softwareanwendungen. Ergebnis der Prüfung: Von 22.000 genutzten Applikationen wurden 15.000 in Frage gestellt und letztlich 8.000 abgestellt. Diese abgestellten Anwendungen wurden bis dahin von Beschäftigten gepflegt, die von nun an nicht mehr benötigt wurden. Das Management erachtete die Rationalisierung von Arbeitsplätzen auch aus finanzieller Sicht als zwingend notwendig. Im Zuge des sozialverträglichen Beschäftigungsabbaus war es dem Betriebsrat wichtig, dass die Unternehmensleitung frühzeitig konkrete Aufgaben und Qualifikationen benennt, die zukünftig wegfallen bzw. nicht mehr benötigt werden. Einerseits gilt es zu überprüfen, ob mit den ausscheidenden Beschäftigten gleichzeitig auch Qualifikationen verloren gehen, die im Zuge des Transformationsprozesses an anderer Stelle des Unternehmens dringend benötigt werden. Andererseits besteht die Gefahr, dass die glei-

che Anzahl an Aufgaben von weniger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erledigt werden müssen. Darunter leiden langfristig die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der verbleibenden Belegschaft. Durch konsequente Beteiligung des Betriebsrats am digitalen Restrukturierungsprozess sowie durch Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen konnte letztlich eine Akzeptanz der Beschäftigten für notwendige Veränderungen erzielt werden.

Um die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Beschäftigten zu ermitteln, führt der Betriebsrat viele direkte Gespräche mit den Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz. Hierzu dienen u. a. die bestehenden Vernetzungsstrukturen mit den Vertrauensleuten und den nicht freigestellten Betriebsratsmitgliedern vor Ort.

Darüber hinaus nutzt der Betriebsrat insbesondere das Instrument der Beschäftigtenbefragung. Aktuelles Beispiel ist eine umfangreiche Umfrage zum Thema Homeoffice. Seit Corona-Zeiten sind bis zu 8.000 Beschäftigte der Bayer AG an allen Standorten in Deutschland im Homeoffice tätig. Abgefragt wurden die Bedingungen am Arbeitsplatz zuhause, die Voraussetzungen für die Rückkehr an den Arbeitsplatz im Unternehmen und der Wunsch nach sozialer Interaktion. Die Betriebsparteien vermuten, dass die Bayer AG zukünftig ein anderes Arbeitsumfeld anbieten muss, als es noch vor Corona der Fall war. Ziel wird es sein, hybride Arbeitsplätze zu ermöglichen, verbunden mit viel Entscheidungsfreiheit für die Beschäftigten hinsichtlich der Arbeitsplatzgestaltung. Dabei ist gleichzeitig auch immer der Arbeits- und Gesundheitsschutz zu beachten. Der Fragebogen wurde in Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeberseite und Betriebsrat entwickelt und wird nach der Umfrage auch gemeinsam ausgewertet. Das Ergebnis will der Betriebsrat nutzen, um die bestehende Vereinbarung zur mobilen Arbeit zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung weckten Bedürfnisse, die bislang noch nicht für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt werden konnten. Als Nebenprodukt der Befragungsergebnisse zum Homeoffice verspricht sich der Betriebs-

rat diesbezüglich weitere Erkenntnisse. Wie kann man beispielsweise auch Kolleginnen und Kollegen, die nicht von zuhause arbeiten können wie z. B. Beschäftigte an Produktionsmaschinen, einen möglichen Homeoffice-Anteil bieten? Beispielsweise bestünde die Möglichkeit, an webbasierten Trainings von zuhause teilzunehmen. Hinsichtlich der entsprechenden Gestaltung und Mitbestimmung steht der Betriebsrat noch am Anfang.

Aktuell finden viele Betriebsversammlungen bei der Bayer AG online statt. Unter Beachtung des Datenschutzes besteht für die Beschäftigten im Rahmen der digitalen Veranstaltungen die Möglichkeit, während der Vorträge oder Präsentationen die Chatfunktion zu nutzen bzw. im Nachgang eine E-Mail zu schreiben. Somit erfährt das Gremium zeitnah, welche Themen die Beschäftigten im laufenden Transformationsprozess bewegen.

Die Darstellungen der Betriebsrat-Projekte werden auf Betriebsversammlungen auch gezielt mit Liveumfragen, sogenannten Befragungs-Apps, begleitet. Das Gremium erhält eine direkte Rückmeldung, ob und inwieweit die Belegschaft mit der Vorgehensweise des Betriebsrats einverstanden ist.

Digitalisierungsprojekte

Ein Thema, mit dem sich der Betriebsrat schon lange beschäftigt, ist die digitale Verarbeitung von Daten. Frühzeitig hat die Bayer AG damit begonnen, Standardapplikationen in einer Cloud zu betreiben, und sich dabei immer den neuesten Entwicklungen angepasst. Der Betriebsrat hat hierzu eine Gesamtbetriebsvereinbarung abgeschlossen. Sie beinhaltet die Rechte und Pflichten aller Beteiligten, die mit den Applikationen arbeiten. Zudem wird festgelegt, welche Anwendungssoftware eingesetzt werden darf. Im Speziellen sind die Rechte des Betriebsrats und die Persönlichkeitsrechte jeder und jedes einzelnen Beschäftigten ausführlich geregelt. In den jeweiligen Anlagen sind alle Softwareapplikationen detailliert beschrieben. Softwareanwendungen unterliegen häufigen Änderungen. Daher wurde vereinbart, dass jede Anpassung der Software im Unternehmen einer vorherigen Zustimmung des Betriebsrats bedarf.

» Es gibt keinen Bereich bei der Bayer AG, in dem Digitalisierungsprozesse keine Rolle spielen.

Heinz-Georg Webers, Betriebsratsvorsitzender Bergkamen und Vorsitzender Bayer Europa-Forum

Ein weiterer Schwerpunkt ist die Digitalisierung in Produktionsanlagen. Es werden große Mengen von Metadaten (strukturierte Daten) erhoben, um vorausschauend in Wartungsprozesse zu gehen. Dadurch reduziert sich die Gefahr eines unvorhergesehen Totalausfalls und eines damit verbundenen Produktionsstopps. Daneben werden prozessbegleitende Daten erhoben, um die Abläufe einheit-

lich und mit möglichst wenigen Abweichungen zu gestalten. Denn jede kleine Abweichung wirkt sich auf die Produktqualität aus.

Relativ neu ist die Abkehr von der Papierform hin zu digitalen Formaten. Die Herausforderung besteht dabei darin, die notwendigen Berechtigungskonzepte zu hinterlegen, um unbefugte Zugriffe und Signaturen auf digitale Dokumente zu verhindern. Notwendig sind diese Digitalisierungsprozesse auch angesichts der sich weiterentwickelnden nationalen und internationalen Regulatorien. Um die Anforderungen einer externen Überprüfung von Produktion und Vertrieb zu erfüllen, müssten Umfragen an Papierdokumenten gelagert werden. Durch die papierlose Produktion und Verwaltung werden gleichzeitig auch die Nachhaltigkeitsbestrebungen des Konzerns („go green“) erfüllt.

Um den Papierverbrauch zu reduzieren, soll zukünftig auch der Mitbestimmungsprozess bei der Bayer AG digitalisiert werden. Derzeit finden Gespräche zwischen der Leitungsebene und dem Betriebsrat statt, wie die Anhörungen des Betriebsrates zu allen mitbestimmungsrelevanten Tatbeständen unter Beachtung der datenschutzrechtlichen Vorgaben in digitaler Form erfolgen kann.

Des Weiteren existieren bei der Bayer AG businessgetriebene Digitalisierungsprojekte. Diese verfolgen z. B. das Ziel, Kunden mit Datenmaterial zu versorgen, das für sie von großem Interesse sein kann. Als Beispiel sei hier die ganzheitliche Betrachtung eines Ackerfeldes genannt, durch die ein Landwirt mittels vorher erhobener und analysierter Daten genau bestimmen kann, an welchen Stellen welches Düngemittel und welches Schadstoffbekämpfungsmittel in welcher Menge benötigt wird. Durch die Möglichkeit, die Bodenbearbeitung auf einen oder sehr wenige Arbeitsvorgänge zu reduzieren, können erhebliche Ressourcen eingespart und Erträge garantiert werden.

Im Pharmabereich werden viele Arzneimittel mittlerweile am Computer designed. Die Möglichkeiten der molekularen Digitalisierung mit Algorithmen haben dazu beigetragen, dass kostenintensive und ethisch zweifelhafte Tierversuche nicht mehr bzw. nur deutlich verringert durchgeführt werden müssen.

» Der Digitalisierungsausschuss hat sich als Fachgremium bewährt, da nicht jeder Betriebsrat jedes Digitalisierungsthema vor Ort bearbeiten kann.

Heinz-Georg Webers, Betriebsratsvorsitzender Bergkamen und Vorsitzender Bayer Europa-Forum

Zur Bearbeitung aller Digitalisierungsthemen gründete der Gesamtbetriebsrat einen Digitalisierungsausschuss. Dieser tagt wöchentlich auf Bundesebene. Ein großer Teil seiner Arbeit beinhaltet die Besprechung und Beratung des Einsatzes von Anwendungssoftware. Aber auch grundlegende Rahmenbedingungen des Transformationsprozesses bei der Bayer AG werden thematisiert. Die Ergebnisse der

Beratungen des Digitalisierungsausschusses gehen als Empfehlungen an den Gesamtbetriebsrat oder an die einzelnen Betriebsräte, um dann unter Hinzuziehung gewerkschaftlichen Fachwissens der IG BCE und ggf. von Rechtsexperten entsprechende Regelungen zu vereinbaren (z. B. zur Nutzung von Datenbrillen).

Eine der bereits abgeschlossenen Rahmenvereinbarungen regelt den „elektronischen Arbeitsplatz“ bei der Bayer AG. Teilbestand dieser Vereinbarung ist die Qualifizierung der Beschäftigten. Das Unternehmen wird verpflichtet, ausreichend Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung zu stellen, wenn Beschäftigte mit Digitalisierungsprojekten konfrontiert werden.

» *Aber was nützt das schönste Fahrrad, wenn der Fahrer es nicht bedienen kann? Die Beschäftigten müssen mit den digitalen Anwendungen umgehen können. Das kann der eine schneller und der andere braucht eben etwas länger dafür.*

Heinz-Georg Webers, Betriebsratsvorsitzender Bergkamen und Vorsitzender Bayer Europa-Forum

Am Ende jeder Qualifizierungsmaßnahme wird mittels Lernschleifen kontrolliert, ob die Inhalte verstanden wurden oder ob weitere Informationen bzw. Schulungen erforderlich sind. Die Lernkontrollen werden nicht dokumentiert, so dass die Beschäftigten keine persönlichen Leistungs- und Verhaltenskontrollen befürchten müssen. Die Qualifizierungsmaßnahmen finden während der Arbeitszeit statt und werden je nach Bedarf webbasiert oder in Präsenzform durchgeführt. Insbesondere bei der Qualifizierung von Führungskräften sieht sich der Betriebsrat zukünftig in der Verantwortung, die Qualifizierungsinhalte kontinuierlich auf neue Anforderungen durch digitale Veränderung der Arbeitsplätze und -aufgaben zu prüfen.

Bei der Bayer AG hat man sich darüber hinaus dafür entschieden, dass jede und jeder Auszubildende mit Beginn ihrer bzw. seiner Tätigkeit einen eigenen Laptop bekommt – nicht zuletzt, um alle Auszubildenden früh an die betriebliche Digitalisierung zu gewöhnen und damit an eine Zukunft mit digitalen Qualifizierungsprogrammen und Steuerungsprozessen.

Mitbestimmung und Regelungsbedarf

Die Bayer AG hat einen eigenen Europabetriebsrat, das sogenannte Europa-Forum. Er hat seine internen Arbeitsstrukturen sowie den Informationsaustausch mit der Arbeitgeberseite in einer Konzernbetriebsvereinbarung geregelt. Diese existiert bereits seit einigen Jahren und stellt die Interessenvertreterinnen und -vertreter bis heute besser als die Rechtsprechung zur aktuellen europäischen Gesetzgebung. Sie ist somit eine hervorragende Basis für die gemeinsame Arbeit. Auch für die Kollegin-

nen und Kollegen aus den nicht EU-Staaten, der Schweiz, aus Norwegen und Großbritannien gelten die gleichen Rechte wie für die Beschäftigten aus EU-Ländern. Begründen lässt sich dies mit dem weltweiten wirtschaftlichen Interesse des Managements.

Der Prozess der Mitbestimmung verläuft nach „klassischem“ Muster: Digitalisierungsthemen werden vom Betriebsrat auf mitbestimmungspflichtige Tatbestände überprüft; bei Bedarf wird eine Betriebsvereinbarung mit der Arbeitgeberseite verhandelt. Hilfreich ist dabei die ausgeprägte Mitbestimmungskultur auf sozialpartnerschaftlicher Basis. Zudem die sehr gute Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft. Die Betriebsparteien haben erkannt: Vor allem im schwierigen und schnelllebigen Zeitalter der Digitalisierung ist ein Zusammenhalt aller Beteiligten von großem Vorteil.

Ausblick

Der Betriebsrat ist fest davon überzeugt, dass die Digitalisierung zukünftig noch intensiver das Arbeitsleben und das Arbeitsumfeld der Bayer AG verändern wird. Roboter übernehmen zunehmend Arbeiten, die Beschäftigte ungern ausüben, weil sie gesundheitlich belastend sind wie z. B. Arbeiten mit schweren Lasten oder unter besonderen Schutzvorkehrungen. Arbeitsaufgaben im geringqualifizierten Bereich werden immer weiter automatisiert. Gleichzeitig entstehen neue Arbeitsbereiche und Tätigkeiten im Bereich der digitalisierten Forschung und Produktion. Daher ist es perspektivisch von hoher Wichtigkeit, dass die digitale Qualifikation vorangetrieben wird. Diese sollte aber nicht erst auf betrieblicher Ebene beginnen – auch Schulen sind hier in der Pflicht. Zudem lohnt sich ein Blick in einige europäische Nachbarländer, die digital bereits besser aufgestellt sind und Vorbildfunktion leisten.



KONTAKT

Heinz-Georg Webers,
Betriebsratsvorsitzender Bergkamen und
Vorsitzender Bayer AG Europa Forum,
Bayer AG Leverkusen
Telefon +49 2307 652625
E-Mail heinz-georg.webers@bayer.com

Frank Löllgen,
Landesbezirksleiter des IG BCE Landes-
bezirk Nordrhein
Telefon +49 211 179376630
E-Mail frank.loellgen@igbce.de

BEWÄLTIGUNG DES DIGITALEN WANDELS MIT STRUKTUR UND QUALIFIZIERUNGSKONZEPTEN (2021)

OERLIKON BARMAG REMSCHEID: PORTRAIT ÜBER QUALIFIZIERUNG IM DIGITALEN WANDEL

DARUM GEHT ES:

Das Geschäft der Oerlikon Barmag ist geprägt von einigen wenigen Großaufträgen aus China. Deshalb ist das Unternehmen stark abhängig von seinen chinesischen Kunden und den Regierungsvorgaben des Landes. Auftragsschwankungen von bis zu 50 Prozent im Jahresvergleich sind möglich. Dies erfordert sowohl vom Management als auch von den Beschäftigten eine sehr hohe Flexibilität in der Produktionsprozessgestaltung und Qualifizierungsplanung. Aktuell hat ein starker Auftragsboom zu einer Vervielfachung der Produktion geführt. Die Beschäftigtenzahlen sind allerdings nicht im gleichen Maß gestiegen. Um die Herausforderungen von Flexibilisierung in der Produktion, Arbeitsverdichtung und digitalem Wandel zu bewältigen, hat der Betriebsrat standardisierte Vorgehensweisen und neue Qualifizierungskonzepte erarbeitet.

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

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



**PRAXISWISSEN
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

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



Oerlikon

Die Oerlikon ist ein Schweizer Mischkonzern aus dem Maschinen- und Anlagenbau. Das Unternehmen ist in die zwei Segmente Oberflächenbeschichtung und Chemiefaseranlagenbau (Oerlikon Textile) unterteilt. Beim Spinnanlagenbau, mit denen Chemiefasergarne produziert werden, ist Oerlikon Textile derzeit Weltmarktführer. Der Hauptabsatzmarkt liegt in China. Mit wenigen Großaufträgen im Jahr werden ca. 1,2 Mrd. CHF Umsatz erzielt. In Deutschland beschäftigt Oerlikon Textile ca. 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ca. 1.400 davon bei der Oerlikon Barmag am Standort Remscheid. Das derzeitige Betriebsratsgremium umfasst 15 Mitglieder. Zusätzlich existiert ein vierköpfiger Gesamtbetriebsrat.

Ziel und Strategie

Der digitale Wandel bei der Oerlikon Barmag begann bereits in den 1980er Jahren mit der Vernetzung von Maschinen sowie der Betriebsdatenerfassung (Stichwort: Automatisierung). In den letzten Jahren ist der Transformationsprozess im Maschinen- und Anlagenbau immer weiter vorangeschritten. Um diesen stetigen Prozess des digitalen Wandels mitzugestalten, befasst sich der Betriebsrat aktuell mit zahlreichen Projekten. Von Vorteil ist dabei die Zusammensetzung des Betriebsratsgremiums mit Beschäftigten aus allen Bereichen des Betriebes. Dadurch ist ein breiter Blick auf die unterschiedlichen Digitalisierungsprojekte.

» Für die Begleitung von Digitalisierungsprojekten hat der Betriebsrat neue Strukturen und standardisierte Vorgehensweisen entwickelt. Die gab es früher nicht in dieser Form.

Sabine Kuhlmann, Vorsitzende des Betriebsrats

Hauptverantwortlich für die Begleitung der Einführung neuer Technologien ist der IT-Ausschuss des Betriebsrats. Noch vor einigen Jahren hatte der Arbeitgeber technische Veränderungen und die Einführung neuer Softwareapplikationen ohne intensive Beteiligung des Betriebsrats vorgenommen. Mittlerweile hat sich ein vom Arbeitgeber und Betriebsrat begleiteter standardisierter Prozess etabliert. Der Betriebsrat erwartet bereits vor der geplanten Einführung oder Veränderung von Software, Applikationen (inkl. Testsystemen) und technischen Einrichtungen eine frühzeitige und umfassende Information vom Arbeitgeber („Informationsphase“). Hierfür wurde vom IT-Ausschuss eine **Checkliste** entwickelt. Sie enthält Fragen zum System, zum Datenschutz, zu den Schulungs- und Kommunikationsvorhaben sowie zu den Möglichkeiten der Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Aufgrund der gesammelten Informationen kann der Betriebsrat sein Mitbestimmungsrecht wahrnehmen und mit dem Arbeitgeber Betriebsvereinbarungen verhandeln („Verhandlungsphase“). Darüber hinaus sind die Auskünfte auch für weitere Fragen des Datenschut-

zes (z. B. Verarbeitungsverzeichnis, Datenschutzfolgenabschätzung) und für den Datenschutzbeauftragten relevant. Ohne Bereitstellung dieser Informationen untersagt der Betriebsrat dem Arbeitgeber die Anschaffung und Einführung neuer Software, Apps und technischer Systeme.

Ein weiteres Ereignis hat die strategische Ausrichtung des Betriebsrats im Transformationsprozess verändert: 2015 kündigten die chinesischen Geschäftspartner einen folgenschweren Investitionsstopp an. Oerlikon Textile startete daraufhin einen großen Restrukturierungsprozess mit freiwilligen personellen Maßnahmen unter Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen. Arbeitgeber und Betriebsrat vereinbarten im Zuge des Restrukturierungsprogramms eine jährlich gemeinsam stattfindende Betriebsratskonferenz unter dem Projektnamen „unser Weg des Wandels“. In den Betriebsratskonferenzen setzen sich die Teilnehmenden mit aktuellen Fragestellungen auseinander. Wie ändert sich die Welt durch die Digitalisierung 4.0? Wie kann der Transformationsprozess unter Berücksichtigung der sich wandelnden Märkte und der Auftragsituation gemeinsam gestaltet werden?

Ein Ergebnis aus der letzten Betriebsratskonferenz ist ein Projekt speziell zum Thema „Transformation gestalten“. Das erst kürzlich gestartete Vorhaben hat zum Ziel, die Strategie des Arbeitgebers im digitalen Wandel mitzubestimmen und die Qualität der Arbeit zu sichern.

Bereits seit einigen Jahren existiert die Rahmengesamtbetriebsvereinbarung „neue Projekte“. In dieser Vereinbarung ist das Betriebsratshandeln bei der Begleitung und Mitgestaltung von Unternehmensprojekten geregelt. Auch die Möglichkeit, externem Sachverstand hinzuzuziehen, wurde vereinbart.

Digitalisierungsprojekte

Grundlage für viele Zukunftsprojekte der Oerlikon Barmag war die Teilnahme am Projekt „Arbeit und

Innovation“ der IG Metall. Gemeinsam mit der Ausbildungsleitung hat der Betriebsrat das Thema Digitalisierung in der Ausbildung erarbeitet. Im Zuge des Projekts sind alle Auszubildenden mit Tablets und Laptops ausgestattet worden. Sämtliche Lernmittel und Lernprogramme stehen mittlerweile in digitaler Form zur Verfügung. Die Rahmenbedingungen sind in einer entsprechend angepassten Betriebsvereinbarung geregelt worden. Von der Digitalisierung der Ausbildung profitieren mittlerweile auch andere Unternehmensbereiche. Produktion sowie Forschung und Entwicklung wurden mit der Ausbildungsabteilung vernetzt, um zu erfahren, wie eine Ausbildung modern zu gestalten ist. Resultat sind viele gute und kreative Ideen. So z.B. der Einsatz von neuen 3D-Druckern und Robotern, an denen die Auszubildenden praktische Lernerfahrung sammeln können. Die Motivation aller Beteiligten zur Investition in eine zeitgemäße Ausbildung liegt in einem Tarifvertrag begründet, der allen Auszubildenden die Übernahme nach der Ausbildung garantiert.

» *Wir haben gute Argumente für die Investition in die Ausbildung, weil alle Beteiligten wissen, dass wir nicht für Fremde ausbilden, sondern die Auszubildenden nach Abschluss von uns langfristig übernommen werden.*

Sabine Kuhlmann, Vorsitzende des Betriebsrats

Um die besten Auszubildenden für die Oerlikon Barmag zu gewinnen, wurde das Projekt „Social Media“ ins Leben gerufen. Auszubildende gestalten z.B. auf Instagram den Social-Media-Auftritt des Unternehmens („Oerlikon Barmag Azubis“), um Anreize für die Bewerbung auf eine Ausbildungsstelle zu schaffen. Inhaltlich stellt das Instagram-Profil die arbeitenden Menschen in den Vordergrund und weniger die Technik oder die Maschinen. Die Werte des Unternehmens und der Menschen, die im Unternehmen arbeiten, sollen auf moderne Art und Weise verdeutlicht werden.

Ein weiteres aktuell laufendes Digitalisierungsprojekt bei der Oerlikon Barmag ist die Qualifizierungsreihe zur Arbeitsplatzsicherung mit dem Namen „Fit für die Zukunft“. Hierzu wurde bereits der Entwurf einer Rahmenbetriebsvereinbarung zur Qualifizierung und Weiterbildung erarbeitet. Die Rahmenvereinbarung enthält Regelungen zum Auswahlprozess, zu den Teilnahmebedingungen und zur Schaffung von Freiräumen, um an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen zu können.

Der Betriebsrat verfolgt nicht das Ziel, Arbeitsstrukturen und -prozesse zu „verordnen“. Vielmehr muss jedes Projekt einzeln betrachtet werden und daraus können entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Ein gutes Beispiel ist die Einführung von agilem Arbeiten in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Einige Beschäftigte und Führungskräfte befürworten diese neue Form der Zusammenarbeit. Andere Beschäftigte wünschen

sich gerne weiterhin das klassische Projektmanagement; hierzu zählen vor allem Beschäftigte mit einer längeren Betriebszugehörigkeit. Zudem ist in einzelnen Abteilungen agiles Arbeiten eingeführt worden, ohne darüber den Betriebsrat zu informieren. Um alle Beteiligten in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen, wurden zwei Pilotbereiche zum „selbstorganisierten Arbeiten“ entwickelt. Ein erstes Ergebnis dieser Projekte zeigt, dass die Akzeptanz für Veränderungsprozesse stark vom Führungsverhalten abhängt.

» *Entscheidende Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung agiler Arbeit sind Delegationsfähigkeit und die Abkehr von hierarchischen Strukturen.*

Sabine Kuhlmann, Vorsitzende des Betriebsrats

Um die Erkenntnisse aus den bisherigen Projekten agiler Arbeit zu präsentieren und zu diskutieren, findet ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch zwischen Abteilungsleitung, Personalabteilung, Betriebsrat und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern statt. Die Ergebnisse aus den Diskussionsrunden nutzt der Betriebsrat, um notwendige Unterstützungsmaßnahmen sowie Schulungsbedarfe mit externer Begleitung abzuleiten. Die Unternehmensleitung bietet den Projektbeteiligten zusätzliche Schulungen an, damit die Fähigkeiten und Voraussetzungen für agiles Arbeiten vermittelt und während der Umsetzung begleitet werden können.

Wie wichtig die Investition in Aus- und Weiterbildung im Transformationsprozess ist, zeigt sich in der zunehmenden Gefahr des Verlusts von Arbeitsplätzen in der Verwaltung. Immer mehr Verwaltungstätigkeiten werden digitalisiert und in Billiglohnländern ausgegliedert. Aus Sicht des Betriebsrats ist es wichtig, frühzeitig gegenzusteuern, um die Beschäftigung auf modernisierten Arbeitsplätzen zu erhalten. Dabei stellt sich regelmäßig die Herausforderung, die Zukunftsstrategie des Konzerns in Erfahrung zu bringen und entsprechende Qualifizierungsbedarfe abzuleiten. Um die notwendigen Informationen zur Zukunftsstrategie zu erhalten, sind die gemeinsamen Betriebsratskonferenzen mit dem Arbeitgeber („unser Weg des Wandels“) und das Projekt „Transformation gestalten“ hilfreich. Der Verwaltungsrat aus der Schweiz wird dem Betrieb in Remscheid auch zukünftig Vorgehen machen, an denen sich der Arbeitgeber vor Ort zu orientieren hat. Diese lassen sich allerdings nicht immer mit dem schwankenden Auftragsgeschäft und dem schnelllebigen Transformationsprozess vereinbaren.

Mitbestimmung

Aufgrund der ständigen Veränderungsprozesse im digitalen Wandel hat der Betriebsrat seine Arbeit in den letzten Jahren vollständig neu aufgestellt. Es wurden mehrere autonome und selbstständig ar-

beitende Ausschüsse gegründet. Um die Betriebsratsausschüsse personell passend zu besetzen, fanden begleitende Klausurtagungen statt, in denen Persönlichkeitsprofile aller Betriebsratsmitglieder mit Stärken, Schwächen und Leidenschaften für bestimmte Themenfelder erstellt wurden. Bei der finalen Zusammensetzung der Ausschüsse waren auch die breit gefächerten Qualifikationen der Betriebsratsmitglieder (IT, Technik, Verwaltung, Betriebswirtschaft etc.) von großem Vorteil. Um im stetigen digitalen Wandel immer auf dem neuesten Stand zu bleiben, besuchen die Ausschussmitglieder regelmäßig themenbezogene Fortbildungen und lassen sich durch externe Sachverständige begleiten. Die Unternehmensleitung unterstützt die Ausschussarbeit mit Teilfreistellungen.

Die Ausschüsse entwickeln für das Gesamtbetriebsratsgremium Handlungsempfehlungen für derzeit 25 (!) parallel laufende Großprojekte bei Oerlikon Barmag. Mindestens einmal in der Woche treffen sich die einzelnen Ausschüsse, um ihre speziellen Themen zu bearbeiten. Zweimal wöchentlich finden gemeinsame Sitzungen aller Betriebsratsmitglieder statt, in denen die Ausschussmitglieder von ihrer Arbeit berichten. Die Bearbeitung der meisten Themen mündet in die Entwicklung und den Abschluss von (Gesamt-)Betriebsvereinbarungen.

Die Mitbestimmung vor Ort wird gelebt und stellt für den Betriebsrat keine große Herausforderung dar. Was ist aber, wenn der Konzern Digitalisierungsprojekte im Ausland anschiebt und z. B. in neue Servicecenter investiert? Welche Möglichkeiten hat der Betriebsrat aus Deutschland, eigene Vorschläge einzubringen und den Transformationsprozess im Konzern mitzugestalten? Die Zusammenarbeit mit den europäischen Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern gestaltete sich schwierig. In einzelnen Ländern existieren keine Betriebsratsstrukturen und die Mitbestimmung wird so gut wie nicht gelebt. Im europäischen Betriebsrat wurde daher ein Netzwerk gebildet. Es dient dem Austausch und der Stärkung von kleineren europäischen Betriebsratseinheiten in mitbestimmungsschwachen Ländern. Mithilfe des Erfahrungsaustausches können lokale Herausforderungen des digitalen Wandels gemeinsam erörtert werden. Zudem partizipieren alle Beteiligten an den Errungenschaften des starken Betriebsrats der Oerlikon Textile und der dortigen guten Zusammenarbeit mit der IG Metall. So werden z. B. Betriebsvereinbarungen, die in Deutschland abgeschlossen wurden, im Netzwerk geteilt. Ein positives Beispiel ist die Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten, die künftig weltweit gelten soll.

Ausblick

Die Vielzahl an Projekten wird auch zukünftig von der Konzernleitung vorgegeben und gesteuert. Sollte der Druck von außen zunehmen, kann dies

dazu führen, dass die bisher gute Zusammenarbeit zwischen der Unternehmensleitung in Deutschland und den Betriebsräten vor Ort erschwert wird. Dadurch würde auch die Sozialpartnerschaft leiden. Andererseits hat die internationale Ausrichtung des Konzerns den Vorteil, dass die Beschäftigten eine hohe Kompetenz in Digitalisierungsprozessen und Digitalisierungsprojekten aufweisen. Die gesammelten Erfahrungen und Kennzahlen ermöglichen dem Unternehmen u. a., seinen Kunden künftig – zusätzlich zum klassischen Portfolio – digitale Lösungen für z. B. Maschinenausfallprognosen anbieten zu können. Finanzielle Ausfälle durch schwankende Auftragszahlen lassen sich damit möglicherweise kompensieren.

Für die Zukunft wird es daher noch wichtiger sein, den Blick nach innen zu richten und zu prüfen, wer für die einzelnen Digitalisierungsprojekte verantwortlich ist, in welcher Form sie bearbeitet werden können und welche Qualifizierungsmaßnahmen hierfür erforderlich sind.

» *Die größte Erkenntnis ist: Du musst die Transformation selbst erleben und erfahren. Da helfen keine Vorträge und auch keine Fachartikel.*

Sabine Kuhlmann, Vorsitzende des Betriebsrats

Der Betriebsrat plant, seine Betriebsversammlungen künftig unter dem Motto „Digitalisierung zum Anfassen“ durchzuführen. Die Beschäftigten sollen „erleben“ und „fühlen“ können, was mit Digitalisierung im Unternehmen gemeint ist. Eine anschauliche Darstellung praktischer Arbeiten und die Möglichkeit des selbst Ausprobierens wird angestrebt.

Ziel des Betriebsrats ist es weiterhin, den Transformationsprozess gemeinsam mit den Beschäftigten und nicht an den Beschäftigten vorbei zu gestalten.



KONTAKT

Sabine Kuhlmann,
Betriebsratsvorsitzende der
Oerlikon Barmag
Telefon +49 2191 671262
E-Mail sabine.kuhlmann@oerlikon.com

Norbert Lux,
Gewerkschaftssekretär der
IG Metall Remscheid-Solingen
Telefon +49 2191 49570(15)
E-Mail Norbert.Lux@igmetall.de

CHECKLISTE – Beschäftigtendaten

neue oder veränderte Software/Applikation/ Technische Einrichtung
(nachfolgend zusammengefasst unter „System“)

Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat **rechtzeitig/frühzeitig** und **umfassend vor** der geplanten Einführung oder Veränderung von Software/Applikationen (inkl. Testsystemen)/Technischen Einrichtungen zu informieren („Informationsphase“).

Nur aufgrund dieser Informationen kann der Betriebsrat sein Mitbestimmungsrecht wahrnehmen und in Verhandlungen über Betriebsvereinbarungen mit dem Arbeitgeber eintreten („Verhandlungsphase“).

Darüber hinaus sind diese Informationen auch für Fragen des Datenschutzes (z. B. Verarbeitungsverzeichnis, Datenschutzfolgenabschätzung) und die/den Datenschutzbeauftragte/n notwendig.

Hinweis: Ohne diese Informationen darf weder in das System investiert noch darf dieses eingesetzt werden.

Diese Checkliste dient dazu, im Vorfeld zu klären, welche Daten die Software ermittelt oder ermitteln kann. Hierzu sind die unten angegebenen Felder auszufüllen.

Nur wenn dies wahrheitsgemäß und vollumfänglich ausgefüllt ist, kann eine betriebsverfassungs- und datenschutzgemäße Regelung gefunden werden.

INHALT

I.	Allgemeine Angaben	15
II.	Beschreibung der System	15
III.	Datenschutz	15
	(1) Zweck der Verarbeitung	15
	(2) Informationen zu den personenbezogenen Daten der Beschäftigten	16
IV.	Berechtigungskonzept	17
V.	Auswertungsmöglichkeiten	17
VI.	Leistungs- und Verhaltenskontrolle	17
VII.	Verknüpfung zu anderen Systemen	17
VIII.	Löschkonzept	18
IX.	Schulungskonzept für Beschäftigte	18
X.	Kommunikationskonzept	18
XI.	Sonstiges	18
XII.	Personenbezogene Daten anderer Personengruppen (z. B. Mitarbeiter von Fremdunternehmen)	19
	(1) Zweck der Verarbeitung	19
	(2) Informationen zu den personenbezogenen Daten	19

I. Allgemeine Angaben

Name der Applikation/des Systems	
Name Ansprechpartner/Projektleiter für die Einführung des Systems? (beim Arbeitgeber/im Konzern)	
Wie ist der Name des Anbieters des Systems, nebst Adresse?	
Geplanter Einführungszeitpunkt	
Ansprechpartner für dieses System (z. B. für technische Fragen)?	
Ausfüllende Person (falls abweichend vom Vorstehenden)	
Besteht eine Vorgängerversion?	
Besteht eine betriebliche Regelung (BV/GBV)?	

II. Beschreibung des Systems

Beschreibung des Systems inkl. Funktionsumfang (ggf. mittels Präsentation) <i>(Bitte beschreiben Sie den Funktionsumfang so, dass jemand, der die App nicht kennt, verstehen kann, wie die App funktioniert und welchen Funktionsumfang sie bietet.)</i>	
Was ist das Ziel des Systems/Wozu wird das System eingesetzt?	
Aktuelle Versions-Nr.	
Wie wird sichergestellt, dass über Änderungen des Systems/der Version informiert wird?	
Wie kann das System genutzt werden (PC-Anwendung, Web-Anwendung, Mobile App etc.)?	

III. Datenschutz

Beschreibung der Planungen zur Umsetzung des Datenschutzes und (datenschutzrechtliche) Einstellungsmöglichkeiten des Systems, z. B. Umsetzung der Lösch- und Sperranforderungen, Zugriffsbeschränkungen, etc. <i>(Erläuterungen/Aufstellung zu Einstellungsmöglichkeiten mittels Anlage möglich)</i>	
Was wurde davon schon umgesetzt?	
Was soll noch umgesetzt werden?	

(1) Zweck der Verarbeitung

Zu welchem/zu welchen Zweck(en) werden in dem System personenbezogenen Daten verarbeitet?	
---	--

(2) Informationen zu den personenbezogenen Daten der Beschäftigten

Welche Personengruppen sind betroffen?	<input type="checkbox"/> Beschäftigte <input type="checkbox"/> Bewerber/innen <input type="checkbox"/> Fremdbeschäftigte <input type="checkbox"/> sonstige _____ <input type="checkbox"/> Daten anderer Personengruppen, z. B. Mitarbeiter von Fremdunternehmen/Kundendaten (dann bitte zusätzlich Punkt XII. für die Verarbeitung dieser Daten ausfüllen)
Welche personenbezogenen Daten werden verarbeitet? Allgemeine Kategorien / geschäftliche Kontaktdaten:	<input type="checkbox"/> Name/Vorname <input type="checkbox"/> Funktionsbezeichnung <input type="checkbox"/> E-Mailadresse <input type="checkbox"/> Firmenadresse <input type="checkbox"/> Telefonnummern/Telefax <input type="checkbox"/> sonstige _____
Sonstige Kategorien (hier sind alle möglichen Datenfelder zu benennen) Bitte denken Sie bei „sonstige“ auch an z. B. Logdaten/ Metadaten/Telemetriedaten.	<input type="checkbox"/> akademischer Titel <input type="checkbox"/> Angaben zur Sozialversicherung <input type="checkbox"/> Bankkonto- und Kreditkartendaten <input type="checkbox"/> Familienstand <input type="checkbox"/> Geburtsdatum <input type="checkbox"/> Personalnummer <input type="checkbox"/> steuerliche Daten <input type="checkbox"/> Angaben zu Kindern <input type="checkbox"/> Aufenthaltsgenehmigung <input type="checkbox"/> Arbeitserlaubnis <input type="checkbox"/> Ausweisnummer <input type="checkbox"/> Bewerbungsunterlagen <input type="checkbox"/> Ausbildung <input type="checkbox"/> Foto <input type="checkbox"/> Informationen zum Arbeitsvertrag <input type="checkbox"/> IP-Adresse <input type="checkbox"/> private Kontaktpersonen des Beschäftigten <input type="checkbox"/> Visadaten <input type="checkbox"/> sonstige _____
Welche privaten personenbezogenen Daten werden verarbeitet?	<input type="checkbox"/> E-Mail privat <input type="checkbox"/> Telefon privat <input type="checkbox"/> Privatadresse <input type="checkbox"/> sonstige _____
Besondere Kategorien personenbezogener Daten gem. Art. 9 Abs. 1 DS-GVO, sofern diese notwendigerweise verarbeitet werden müssen oder sich dies im Rahmen der normalen Nutzung nicht vermeiden lässt:	<input type="checkbox"/> Angaben zur Gesundheit <input type="checkbox"/> Angaben zum Sexualleben/sexuellen Orientierung <input type="checkbox"/> biometrische Daten <input type="checkbox"/> genetische Daten <input type="checkbox"/> Gewerkschaftszugehörigkeit <input type="checkbox"/> politische Meinung <input type="checkbox"/> rassische und ethnische Herkunft <input type="checkbox"/> religiöse Überzeugungen <input type="checkbox"/> Straftaten und Ordnungswidrigkeiten <input type="checkbox"/> weltanschauliche Überzeugungen
Herkunft der personenbezogenen Daten?	<input type="checkbox"/> Datenquellen/Applikationen _____ <input type="checkbox"/> Datenquelle externer Anbieter (z. B. Internet) <input type="checkbox"/> Datenmaterial bei Geschäftspartnern erhoben <input type="checkbox"/> Datenmaterial eigens für den beabsichtigten Zweck neu erstellt (z. B. Befragung) <input type="checkbox"/> Daten bei Betroffenen (Beschäftigten) erhoben <input type="checkbox"/> sonstige (anschließend genaue Angabe) _____

IV. Berechtigungskonzept

<p>Wer hat Zugang zu den personenbezogenen Daten bzw. soll Zugang erhalten?</p>	<p>Intern:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> definierte Einzelpersonen <input type="checkbox"/> HR <input type="checkbox"/> IT <input type="checkbox"/> Beschäftigte der verantwortlichen Abteilung <input type="checkbox"/> Beschäftigte anderer Fachabteilungen <input type="checkbox"/> Betriebsrat/ Schwerbehindertenvertretung <p>Konkret handelt es sich bei den internen Zugriffsberechtigten um folgende Personen bzw. Funktionen:</p> <p>_____</p> <p>Extern/Andere Gesellschaften:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> sonstige Dritte (z. B. Support-Dienstleister) <p>Konkret handelt es sich bei den externen Zugriffsberechtigten um folgende Personen bzw. Funktionen:</p> <p>_____</p>
<p>Wer hat welche Berechtigungen im Umgang mit den Beschäftigtendaten?</p>	
<p>Das Berechtigungskonzept ist in der Anlage beigefügt.</p>	<p><input type="checkbox"/> ja</p> <p><input type="checkbox"/> nein (bitte begründen, warum nicht)</p> <p>_____</p>

V. Auswertungsmöglichkeiten

<p>Welche Auswertungen über Mitarbeiter können potenziell erstellt werden?</p>	
<p>Welche Auswertungen werden benötigt?</p>	
<p>Wer hat Zugang zu den Auswertungen/ soll Zugang erhalten?</p>	

VI. Leistungs- und Verhaltenskontrolle

<p>Welche Möglichkeiten der Leistungs- und Verhaltenskontrolle¹ bestehen durch das System? <i>(Es kommt nicht darauf an, dass dies nicht gemacht wird bzw. nicht gewollt ist, sondern rein auf die technische Möglichkeit, z. B. auch durch das Importieren in andere Apps/Systeme.)</i></p>	
--	--

VII. Verknüpfung zu anderen Systemen

<p>Gibt es Verknüpfungen zu anderen Systemen?</p>	<p><input type="checkbox"/> nein</p> <p><input type="checkbox"/> ja, zu folgenden: _____</p>
---	--

¹ **Leistung:** ist, die vom Beschäftigten in Erfüllung seiner Verpflichtung erbrachte Arbeit => Kontrollmöglichkeit der Arbeit.
Verhalten: ist jedes menschliche Tun.
Verhaltenskontrolle: ist jedes menschliche Tun wahrnehmbar machen

VIII. Löschkonzept

Wie lange werden die personenbezogenen Daten für die verfolgten Zwecke benötigt?	
Wann werden die personenbezogenen Daten gelöscht bzw. an welchen Kriterien orientiert sich dies?	
Besteht die Möglichkeit, die personenbezogenen Daten in dem System zu pseudonymisieren oder zu anonymisieren? Falls ja, wann ist der frühestmögliche Zeitpunkt dafür?	
Das Löschkonzept ist in der Anlage beigefügt.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein (bitte begründen, warum nicht) _____

IX. Schulungskonzept für Beschäftigte

Werden die Beschäftigten für ihre Tätigkeiten mit dem System qualifiziert/geschult?	
Wie sieht das Schulungskonzept konkret aus?	
Wer ist für die Umsetzung des Schulungskonzeptes verantwortlich?	

X. Kommunikationskonzept

Wie sieht die interne Kommunikation des Roll-outs aus?	
Wer ist für die Umsetzung des Kommunikationskonzeptes verantwortlich?	

XI. Sonstiges

Welche Auswirkungen haben Einführung und Nutzung des Systems auf die Tätigkeit der Mitarbeiter und auf die betrieblichen Arbeitsabläufe?	
Wird es Testverfahren mit Echtdateien geben? <i>(Bitte beachten Sie, dass dies datenschutzrechtlich grundsätzlich nicht zulässig ist und daher ausführlich begründet werden muss. Sollten Testverfahren mit Echtdateien geplant sein, bitte das zwingende Erfordernis hierfür begründen.)</i>	

XII. Personenbezogene Daten anderer Personengruppen (z. B. Mitarbeiter von Fremdunternehmen)

(1) Zweck der Verarbeitung

Zu welchem/zu welchen Zweck(en) werden in der App personenbezogene Daten verarbeitet?

(2) Informationen zu den personenbezogenen Daten

Welche Personengruppen sind betroffen?	<input type="checkbox"/> Beschäftigte der Kunden <input type="checkbox"/> Bewerber der Kunden <input type="checkbox"/> Fremdbeschäftigte der Kunden <input type="checkbox"/> Kunden <input type="checkbox"/> Ansprechpartner von Kunden <input type="checkbox"/> Lieferanten <input type="checkbox"/> Ansprechpartner von Lieferanten <input type="checkbox"/> sonstige _____
Welche personenbezogenen Daten werden verarbeitet? Allgemeine Kategorien/ geschäftliche Kontaktdaten:	<input type="checkbox"/> Name/Vorname <input type="checkbox"/> Funktionsbezeichnung <input type="checkbox"/> E-Mailadresse <input type="checkbox"/> Firmenadresse <input type="checkbox"/> Telefonnummern/Telefax <input type="checkbox"/> sonstige _____
Sonstige Kategorien (hier sind alle möglichen Datenfelder zu benennen) Bitte denken Sie bei „sonstige“ auch an z. B. Logdaten/ Metadaten/ Telemetriedaten.	<input type="checkbox"/> akademischer Titel <input type="checkbox"/> Angaben zur Sozialversicherung <input type="checkbox"/> Bankkonto- und Kreditkartendaten <input type="checkbox"/> Familienstand <input type="checkbox"/> Geburtsdatum <input type="checkbox"/> Personalnummer <input type="checkbox"/> steuerliche Daten <input type="checkbox"/> Angaben zu Kindern <input type="checkbox"/> Aufenthaltsgenehmigung <input type="checkbox"/> Arbeitserlaubnis <input type="checkbox"/> Ausweisnummer <input type="checkbox"/> Bewerbungsunterlagen <input type="checkbox"/> Ausbildung <input type="checkbox"/> Foto <input type="checkbox"/> Informationen zum Arbeitsvertrag <input type="checkbox"/> IP-Adresse <input type="checkbox"/> private Kontaktpersonen des Beschäftigten <input type="checkbox"/> Visadaten <input type="checkbox"/> sonstige _____
Welche privaten personenbezogenen Daten werden verarbeitet?	<input type="checkbox"/> E-Mail privat <input type="checkbox"/> Telefon privat <input type="checkbox"/> Privatadresse <input type="checkbox"/> sonstige _____
Besondere Kategorien personenbezogener Daten gem. Art. 9 Abs. 1 DS-GVO, sofern diese notwendigerweise verarbeitet werden müssen oder sich dies im Rahmen der normalen Nutzung nicht vermeiden lässt:	<input type="checkbox"/> Angaben zur Gesundheit <input type="checkbox"/> Angaben zum Sexualleben/sexuellen Orientierung <input type="checkbox"/> biometrische Daten <input type="checkbox"/> genetische Daten <input type="checkbox"/> Gewerkschaftszugehörigkeit <input type="checkbox"/> politische Meinung <input type="checkbox"/> rassische und ethnische Herkunft <input type="checkbox"/> religiöse Überzeugungen <input type="checkbox"/> Straftaten und Ordnungswidrigkeiten <input type="checkbox"/> weltanschauliche Überzeugungen
Herkunft der personenbezogenen Daten?	<input type="checkbox"/> Datenquellen/Applikationen _____ <input type="checkbox"/> Datenquelle externer Anbieter (z. B. Internet) <input type="checkbox"/> Datenmaterial bei Geschäftspartnern erhoben <input type="checkbox"/> Datenmaterial eigens für den beabsichtigten Zweck neu erstellt (z. B. Befragung) <input type="checkbox"/> Daten bei Betroffenen (Beschäftigten) erhoben <input type="checkbox"/> sonstige (anschließend genaue Angabe)

VOM INTERESSENAUSGLEICH ZUM DIGITALEN VORZEIGEWERK (2021)

SIEMENS AG TÜBINGEN: PORTRAIT ÜBER QUALIFIZIERUNG IM DIGITALEN WANDEL

DARUM GEHT ES:

2017 war ein entscheidendes Jahr für die Siemens AG in Tübingen. Die Geschäfte liefen schlecht und das Management sah nur eine Lösung: Verlagerung der Montage nach Tschechien. Dies wollten Betriebsrat und IG Metall nicht kampflos hinnehmen. Neben Protestaktionen und viel Öffentlichkeitsarbeit wurde zusammen mit den Beschäftigten nach Ideen gesucht, wie sich durch Einsatz digitaler Technik Kosten einsparen lassen und der Standort wieder lukrativ gestaltet werden kann. Mit Ehrlichkeit, Offenheit und vor allem durch konsequente Beteiligung der Beschäftigten konnte ein Transformationsprozess gestartet werden, der sie bedarfsgerecht für die Zukunft qualifiziert sowie den Standort Tübingen langfristig sichert.

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

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



**PRAXISWISSEN
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

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



Siemens AG

Die Siemens AG fertigt seit 2005 am Standort Tübingen Teile von Getriebemotoren für die Automobil- und Logistikbranche, insbesondere für Transportbänder an Flughäfen. Der Vertrieb erfolgt weltweit über die Siemens AG. Durch Investitionen in die Automatisierung ist die Fertigung am Standort Tübingen mittlerweile weltweit konkurrenzfähig. Derzeit sind ca. 390 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, die von 11 Betriebsratsmitgliedern vertreten werden.

Ziel und Strategie

Aus Angst, der Standort sei langfristig wirtschaftlich nicht mehr konkurrenzfähig, bat der Betriebsrat der Siemens AG in Tübingen frühzeitig darum, eine Analyse erforderlicher struktureller Veränderungsprozesse in der Montage durch externe Experten durchführen zu lassen. Die Forderungen blieben aber zunächst ungehört. Stattdessen verkündete das Management Ende 2016 in einer Wirtschaftsausschusssitzung, dass die Montage nach Tschechien verlagert werde. Es folgten Verhandlungen über einen Interessenausgleich und Sozialplan. In dessen Verlauf startete der Betriebsrat eine Initiative zur Automatisierung der Montage und der digitalen Transformation des Unternehmens. Ungeöhnlich ist dabei nicht nur die Tatsache, dass die Initiative vom Betriebsrat ausging. Erschwerend kommt hinzu, dass allen Beteiligten von Beginn an bewusst war, dass der Transformationsprozess mit dem Wegfall von Arbeitsaufgaben und Personalabbau einhergehen würde.

Die anfänglich geäußerte Skepsis des Arbeitgebers gegenüber den Ideen der Interessenvertretung hinderte den Betriebsrat nicht daran, seine Interessen und Ziele weiterhin konsequent zu verfolgen. Zusammen mit der IG-Metall und sachverständigen Arbeitnehmerberatern bereitete der Betriebsrat die Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite vor. Gleichzeitig wurde viel Öffentlichkeitsarbeit betrieben. Die Überlegungen des Betriebsrats wurden sowohl an Vertreterinnen und Vertreter der Politik als auch des Gemeinde- und Kirchenrats übermittelt. Somit entstand ein großes öffentliches Interesse an der Sicherung des Standortes. Darüber hinaus zeigte die Belegschaft eine hohe Demonstrationsbereitschaft. Sie ermöglichte es, den Betrieb zeitweise stillzulegen. Mit dieser breiten Gegenwehr hatten die Arbeitgeber nicht gerechnet. Entscheidend für die Akzeptanz der Forderungen des Betriebsrats war aber letztlich das Agieren mit nachvollziehbaren Zahlen und Fakten. Aufgrund der guten Vorbereitung konnten die Wünsche und Vorschläge der Beschäftigten mit realistischen Einsparpotenzialen verknüpft werden. Diese Präsentation überzeugte auch das Management, den Transformationsprozess am Standort Tübingen zu unterstützen.

„Bestes Mittel ist, offen und ehrlich zu kommunizieren und die Leute mitzunehmen. Unsere Kollegen haben die Ernsthaftigkeit der Lage verstanden und sehr aktiv mitgezogen. Das hat uns die Arbeit als Betriebsrat sehr erleichtert.“

Ismayil Arslan, Vorsitzender des Betriebsrats

Um die Beschäftigten für die Strategie des Betriebsrats zu begeistern, war es wichtig, dass alle Betriebsratsmitglieder zusammenhalten und viel Überzeugungsarbeit leisten. Anfänglich kamen die Vorschläge des Betriebsrats zur Automatisierung der Montage nicht gut an. Es entstand die berechtigte Angst vor Rationalisierung der Arbeit durch den Einsatz von Robotik. Auch der Betriebsrat war mit seinen Ideen schnell am Ende. Die Beschäftigten wurden daher eingeladen, im gemeinsamen Brainstorming selbst Ideen für Veränderungsprozesse zu entwickeln. Dabei sollte es keine Tabus geben. Auch der Abbau des eigenen Arbeitsplatzes wurde thematisiert. Das Ergebnis überraschte das Betriebsratsgremium. Es entstanden u. a. Vorschläge für Maßnahmen, die den eigenen Arbeitsplatz gefährdeten. Als Beispiel sei hier die Endprüfung genannt: Sie wäre in der bisherigen Form nicht mehr notwendig, wenn bereits im Vorfeld eine automatisierte mechanische Prüfung stattgefunden hat. Wöchentlich wurden in den Gruppensitzungen gemeinsam mit den Gruppensprecherinnen und -sprechern Teamprozesse angestoßen. Die Zwischenergebnisse konnten in den Abteilungssitzungen thematisiert werden. Durch die Transparenz, die offene, ehrliche Kommunikation sowie die frühzeitige Beteiligung der Beschäftigten stieg auch in der Belegschaft die Akzeptanz für notwendige anstehende Transformationsprozesse.

Einige Beschäftigte haben auf Basis des verhandelten Interessenausgleichs mit Sozialplan die Möglichkeit genutzt, das Unternehmen freiwillig zu verlassen. Betriebsbedingte Kündigungen wurden ausgeschlossen. Für die verbliebenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stand fest, dass sie qualifiziert werden müssen. Dies galt nicht nur für die Fach-, sondern insbesondere für die Hilfsarbeitskräfte.

Der Weg der digitalen Transformation bei der Siemens AG Tübingen zeigt, wie mit unterschiedli-

chen Formen der Beteiligung die digitale Transformation gelingen kann.

Transformationsprozess mit Qualifizierungsprojekt

Um Automatisierungspotenziale zu erkennen, wurden bei der Siemens AG in Tübingen alle Unternehmensbereiche durchleuchtet. Die zentrale Fragestellung lautete: Wo kann man optimieren, digitalisieren und automatisieren? Für den Lagerbereich hatte der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Vollautomatisierung unterbreitet. Das Management entschied hier jedoch anders. Die Logistik wurde an einen externen Dienstleister vergeben. Dies ist bis heute der einzige Bereich, der im Zuge der Transformation ausgegliedert wurde. Im Montagebereich wurden die Beschäftigten gefragt, welche Aufgaben aus ihrer Sicht automatisiert werden können. Der Gefahr eines Verlusts des eigenen Arbeitsplatzes stand entgegen, dass die Montagearbeit zukünftig schneller, sicherer und qualitativ besser ausgeübt werden kann. Ergebnis war eine Umwandlung der Montage von der U-Form zur Linienform, so dass nun Roboter einzelne Montageschritte übernehmen. Im Transportbereich wurden Gabelstapler und Hubwagen teilweise von automatisierten Logistikfahrzeugen ersetzt. Die zentrale Prüfvorrichtung war veraltet und musste modernisiert werden. Mittlerweile läuft sie am Standort vollautomatisiert. Um Kundenwünschen nach Liefertreue und Schnelligkeit gerecht zu werden, wurden im Versandbereich neue Rampen errichtet. Zurzeit wird die Systemtechnik – wichtig z. B. für die Bestätigung von Aufträgen und die Qualitätskontrolle – Schritt für Schritt modernisiert. Auch die Lackieranlage entsprach nicht mehr dem Stand der heutigen Technik. In diesem Fall ging der Betriebsrat strategisch vor. Entgegen der Vorstellungen des Arbeitgebers, die Anlage überholen zu lassen, hat sich der Betriebsrat für eine komplette Neuanschaffung ausgesprochen. Nach längerer Diskussion lenkte das Management ein und investierte 4 Millionen Euro in eine neue, vollautomatisierte und hochmoderne Lackieranlage. Positiver Nebeneffekt: Investitionen in dieser Höhe sichern gleichzeitig den Standort. Negativer Nebeneffekt: 40 Prozent der ursprünglich in der Lackierung Beschäftigten werden nicht mehr benötigt. In nahezu allen Bereichen war der Transformationsprozess mit dem Wegfall von Arbeitsaufgaben und Stellenabbau verbunden.

» *Wir wollten alle Beschäftigten von unten bis nach oben qualifizieren. Aber es ist nicht so einfach, das Verständnis für neue Prozesse und Strukturen zu vermitteln.*

Ismayil Arslan, Vorsitzender des Betriebsrats

Um die Veränderungsprozesse mitgehen zu können, war es aus Sicht des Betriebsrats unverzichtbar, ein Verständnis von „ganzheitlicher Produktion“ zu gewinnen. Daher wurden in einem ersten Schritt 25 Kolleginnen und Kollegen aus der Montage im Karlsruher Institut für Technologie (KIT) qualifiziert. Die Schulung beinhaltete den praktischen Vergleich unterschiedlicher Produktionsprozesse. Zunächst wurde eine komplette Montage nach „alter“ Struktur eingerichtet, die der bisherigen Methode im Werk Tübingen entsprach. In vier weiteren Schritten wurde die Montagekette umgestaltet bis hin zur modernsten Methode, dem sogenannten One-Piece-Flow. Bei dieser logistischen Fließfertigung begleiten die Beschäftigten das Werkstück durch die verschiedenen Bearbeitungsgänge und unter Umständen bis zu seiner Fertigstellung. Alle fünf Montageschritte wurden einer Wege- und Geschwindigkeitsmessung unterzogen. Das Ergebnis beeindruckte alle Beteiligten. Mit der modernsten Montagemethode konnten die Beschäftigten 37 Prozent schneller arbeiten als mit der ursprünglichen Methode. Das Schulungskonzept mit praxisorientierten Beispielen „zum Anfassen“ bewirkte, dass der Technologietransfer anschaulich und nachvollziehbar vermittelt werden konnte. Der Erfolg dieses Piloten veranlasste den Betriebsrat dazu, die Qualifizierungsmaßnahme für alle Beschäftigten einzufordern. Dem Arbeitgeber standen hierfür aber nach eigener Aussage nicht die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung. Erneut wurde der Betriebsrat seinerseits aktiv und stellte nach ca. dreimonatiger Vorbereitungszeit zusammen mit dem Arbeitgeber einen Antrag auf Auszahlung von Fördergeldern aus dem Zukunftsfond für Digitalisierung der Siemens AG. Diesen Fond hatte der Gesamtbetriebsrat mit dem Konzern ausgehandelt. Er beinhaltet die Bereitstellung von insgesamt 100 Millionen Euro für vier Jahre, die auf unterschiedliche Digitalisierungsprojekte innerhalb der Siemens AG verteilt werden. Dem Standort Tübingen wurden nach Vorstellung des Antrags vor einer paritätisch besetzten Vergabekommission 700.000 Euro aus dem Topf genehmigt. Die Fördergelder sind zweckgebunden für Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des Transformationsprozesses zu verwenden.

Die Schulungsbedarfe werden bei der Siemens AG in Tübingen über unterschiedliche Wege ermittelt. Die Beschäftigten können ihre Qualifizierungswünsche direkt gegenüber der bzw. dem Abteilungsleitenden äußern. Auch Letztere haben die Möglichkeit, Qualifizierungsbedarfe für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzumelden. Der Betriebsrat kann seinerseits Initiativen zur Qualifizierung starten oder bisher abgelehnte Qualifizierungswünsche der Beschäftigten wiederholt einfordern. Die Entscheidung über die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen sowie die Verwendung der genehmigten Fördergelder wird in einer gemeinsamen Kommission getroffen. Diese ist mit der Leiterin bzw. dem Leiter der Digitalisierungsabteilung –

gleichzeitig auch Experte/Expertin für Qualifizierung am Standort – der oder dem Betriebsratsvorsitzenden sowie der oder dem stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden besetzt.

Mit Hilfe des Qualifizierungskonzepts konnten bisher 130 von ca. 390 Beschäftigte am Standort in diversen Maßnahmen geschult werden. Weitere Qualifizierungen sind geplant. Ziel ist es, möglichst 80 Prozent der Beschäftigten bedarfsgerecht zu qualifizieren. Unterstützung erhält die Siemens AG Tübingen u. a. vom Fraunhofer Institut. Mit aktiven Qualifizierungen zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) sollen sich die Kolleginnen und Kollegen zukünftig untereinander schulen und den Kulturwandel mitgestalten.

Arbeitgeber und Betriebsrat setzen weiterhin Priorität auf Präsenzs Schulungen. Die Erfahrungen zeigen, dass sie in vielen Fällen effektiver sind und mehr Spaß machen als Schulungen in digitaler Form.

Mitbestimmung und Informationspolitik

Anfänglich plante der Arbeitgeber, seine Transformationsprojekte zunächst ohne Beteiligung des Betriebsrats durchzuführen. Dies widersprach jedoch der vom Betriebsrat geforderten und im Interessenausgleich vereinbarten beteiligungsorientierten Vorgehensweise. Die Teilnahme am IG-Metall-Projekt „Arbeit und Innovation“ brachte den Durchbruch. Fünf Vertreterinnen und Vertreter des Betriebsrats und drei der Arbeitgeberseite arbeiteten fortan gemeinsam an Digitalisierungsprojekten für den Standort Tübingen.

» Das IG-Metall-Projekt „Arbeit und Innovation“ war der Startschuss für die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber. Das hatte auch positive Auswirkungen auf die Kolleginnen und Kollegen, da der Arbeitgeber nun gemeinsam mit dem Betriebsrat die Digitalisierungsprozesse angegangen ist.

Michael Löwel, stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats

Begleitet wurde die Projektarbeit mit fünf Schulungsblöcken der IG Metall zu Digitalisierungsprozessen.

Der Arbeitgeber erkannte sehr schnell: Die Akzeptanz der Beschäftigten für den Transformationsprozess wächst, je mehr der Betriebsrat aktiv an der Umsetzung beteiligt wird und die Veränderungsprozesse mitgestaltet.

Der Betriebsrat drängte darauf, vor der Umsetzung von Projektschritten zunächst die betroffenen Beschäftigten zu befragen. Was ist aus ihrer Sicht realistisch, was nur Theorie? Durch die aktive Beteiligung der Kolleginnen und Kollegen wuchs die Bereitschaft, Veränderungsprozesse mitzugehen.

Das Betriebsratsgremium gründete darüber hinaus einen Digitalisierungsausschuss, der monatlich

tagt. Der Ausschuss ist mit sieben Mitgliedern des elfköpfigen Betriebsratsgremiums sowie der Schwerbehindertenvertretung besetzt. Hinzu kommt die bzw. der Abteilungsleitende der Digitalisierungsabteilung des Werks. Im Digitalisierungsausschuss werden alle anstehenden sowie laufenden Transformationsprozesse vorgestellt und diskutiert. Somit entsteht eine große Transparenz und Offenheit über alle derzeitigen und zukünftigen Vorhaben.

Da die Digitalisierungsprojekte in einzelnen Werksbereichen umgesetzt werden und nur ein Teil der Beschäftigten betroffen ist, hat der Betriebsrat bei der Werksleitung den „DigiDay“ angeregt. Dessen Ziel ist es, die digitalen Veränderungen in den einzelnen Bereichen für alle Kolleginnen und Kollegen sichtbar zu machen. An neun verschiedenen Stationen wird während ca. 1,5 Stunden in kleinen Gruppen über neueste Digitalisierungen und ihre Umsetzung informiert. Bei digitalen Neuerungen in einzelnen Werksbereichen hat es sich mittlerweile etabliert, dass Führungskräfte aus anderen Bereichen ihre Beschäftigten auffordern, sich die Veränderungen vor Ort von den Abteilungs- und Projektleitenden präsentieren zu lassen. Der Betriebsrat stellte zusätzlich eine Betriebsversammlung unter das Motto „was ist bisher passiert und was kommt jetzt noch“. Laufende Projekte wurden von den Projektleitenden in der Werkskantine an mehreren Stationen vorgestellt. Interessierte hatten die Möglichkeit, sich durch direktes Fragen/Antworten auszutauschen und zu informieren. Dem Betriebsrat bieten diese Formen der Informationsvermittlung eine sehr gute Möglichkeit, die Belegschaft weiterhin für die Veränderungsprozesse zu sensibilisieren und den Digitalisierungsfortschritt im Werk zu vermitteln.

» Durch den DigiDay ist die Akzeptanz in der Belegschaft für den Digitalisierungsprozess wieder viel größer geworden, weil sie gesehen hat, es tut sich was.

Michael Löwel, stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats

Die Stationen des DigiDays werden mittlerweile für Werksführungen genutzt. Sowohl Beschäftigte anderer Siemensstandorte als auch externe Betriebe aus der Umgebung kommen mit Vertreterinnen und -vertretern der IG Metall und der Politik ins Vorzeigewerk nach Tübingen, um sich die Transformationsprozesse anzusehen und erklären zu lassen.

Am Ende des letzten Geschäftsjahres fand ein Familientag statt, zu dem insbesondere die Beschäftigten mit ihren Familienmitgliedern eingeladen waren. An diesem Tag konnte an einzelnen Stationen u. a. Wearable Computing (= am Kopf getragene Minicomputer wie z. B. das „Google-Glass“) und digitales Schweißen ausprobiert werden. Der Familientag war ein Riesenerfolg und sorgte monatelang für Gesprächsstoff.

4 Ausblick

In einem Punkt sind sich alle Beteiligten einig: Die Entwicklung wird voranschreiten. Der Maschinenpark im Werk Tübingen ändert sich teilweise wöchentlich. Laut derzeitiger Erkenntnisse müssen die Montagelinien weiter umgebaut und angepasst werden. Der Betriebsrat muss somit am Ball bleiben und als Gremium an einem Strang ziehen. Bei neuen Projekten wird es weiterhin von der IG Metall unterstützt. Die Werksleitung hat erkannt, dass sowohl Gewerkschaft als auch Betriebsrat beratend zur Seite stehen und weiß die Arbeit beider Parteien mittlerweile zu schätzen.

» *Wir sind bei Weitem noch nicht am Ende des Transformationsprozesses. Der Betriebsrat wird dafür sorgen müssen, dass die Entwicklung nicht stehen bleibt und in ein paar Jahren wieder die Gefahr besteht, dass die Produktion in Billiglohnländer ausgegliedert werden soll.*

Ismayil Arslan, Vorsitzender des Betriebsrats

Die derzeit sehr gut ausgebildeten und qualifizierten Beschäftigten müssen weiterhin kontinuierlich entsprechend neuer Technologieentwicklungen geschult werden. Bedeutsam ist dabei insbesondere die Umsetzung der Theorie in die Praxis – sie macht den Schulungserfolg aus. Die anfängliche Skepsis vieler Kolleginnen und Kollegen weicht schnell großer Zufriedenheit mit dem neu Erlernten. Der Mensch traut sich häufig weniger zu, als er zu leisten imstande ist.

Der Verdienst der harten Arbeit in den letzten Jahren zeigt sich u. a. darin, dass die Projektleiten-

den mittlerweile automatisch auf den Betriebsrat zukommen und bestätigen, dass die Beschäftigten bereits in der Projektplanungsphase beteiligt wurden.

DigiDay, Familientag und Besichtigungen in automatisierten Werksbereichen sollen weiterhin regelmäßig stattfinden, um den digitalen Fortschritt innerhalb der Siemens AG Tübingen nach innen und außen sichtbar zu machen. Auch zukünftig wird der Erfolgsfaktor des Transformationsprozesses dadurch bestimmt sein, inwieweit die Beschäftigten permanent informiert und mitgenommen werden.



KONTAKT

Ismayil Arslan,
Betriebsratsvorsitzender
Michael Löwel,
stellv. Betriebsratsvorsitzender
SIEMENS AG, Standort Tübingen
Telefon +49 7071 707313
E-Mail ismayil.arslan@siemens.com
E-Mail michael.loewel@siemens.com

Tanja Silvana Nitschke
1. Bevollmächtigte der IG Metall
Reutlingen-Tübingen
E-Mail Tanja-Silvana.Nitschke@igmetall.de

TRANSFORMATIONSPROZESS MIT „WORKFLOW“ UND PLANUNGSTOOL ZUR QUALIFIZIERUNG (2021)

THYSSENKRUPP RASSELSTEIN: PORTRAIT ÜBER QUALIFIZIERUNG IM DIGITALEN WANDEL

DARUM GEHT ES:

Aufgrund eines Restrukturierungsprogramms im Mutterkonzern wurde bei der thyssenkrupp Rasselstein GmbH ein Zukunftstarifvertrag für die nächsten vier Jahre geschlossen. In diesem wurde vereinbart, dass 150 Stellen sozial verträglich abgebaut werden. Für die Restbelegschaft konnte eine Beschäftigungsgarantie verhandelt werden. Ein Personalabbau darf nur dann erfolgen, wenn der Arbeitgeber nachweisen kann, dass damit keine Leistungsverdichtungen für die verbliebenen Kolleginnen und Kollegen verbunden sind. Zukünftig muss für jedes Digitalisierungsprojekt im Transformationsprozess aufgezeigt werden, welche Auswirkungen es auf Aufgaben und Arbeit der Beschäftigten hat. Ein speziell auf die Bedürfnisse des Unternehmens entwickeltes digitales Planungstool ermittelt die Qualifikationen, die im Zuge des Personalabbaus verloren gehen und bedarfsorientiert nachqualifiziert werden müssen.

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

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



**PRAXISWISSEN
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

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



thyssenkrupp Rasselstein GmbH

Die thyssenkrupp Rasselstein GmbH ist ein Tochterunternehmen der thyssenkrupp Steel Europe AG. Mit ca. 2.400 Beschäftigten ist der Standort weltmarktführend in der Weißblechproduktion. Der größte Abnehmer, mit einem Anteil von 95 Prozent, ist die Verpackungsindustrie. Der Standort in Andernach hat eine 100jährige Tradition. Das Betriebsratsgremium umfasst 19 Mitglieder, von denen fünf freigestellt sind. Darüber hinaus existiert ein Aufsichtsrat, der mit drei Mitgliedern des Betriebsrats und zwei Vertretern bzw. Vertreterinnen der Gewerkschaft besetzt ist.

Arbeitskreis und „Workflow“ zur Digitalisierung

Der Betriebsrat der thyssenkrupp Rasselstein GmbH verbindet mit der Digitalisierung nicht nur Risiken, sondern auch viele Chancen. Ein modern aufgestelltes Unternehmen bietet Entwicklungsperspektiven und sichert Arbeitsplätze. Ziel ist daher, die Risiken zu minimieren und die Chancen zu nutzen.

Vor vier Jahren wurde ein Arbeitskreis Digitalisierung gegründet. Dieser setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern aller Ressorts sowie einem Mitglied des Betriebsrats zusammen. Im Arbeitskreis werden alle Projekte des Transformationsprozesses vorgestellt und gemeinsam besprochen. Aus den Erkenntnissen des Arbeitskreises leitet der Betriebsrat entsprechende Mitbestimmungstatbestände ab und berät diese anschließend im Gremium. Aufgrund bestehender (Konzern-)Rahmenbetriebsvereinbarungen bedarf es nicht immer einer Betriebsvereinbarung zur Regelung von Einzelprojekten. Die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ist von einer bereits lang andauernden und bewährten gewerkschaftlichen Vertrauenskultur geprägt. Um neuen Führungskräften (beispielsweise Schichtführerinnen und -führern sowie ihren Vertreterinnen und Vertretern) die bestehende Vertrauenskultur im Unternehmen zu vermitteln, sind entsprechende Schulungsmaßnahmen vorgesehen. Für den Fall eines Kulturwandels im Unternehmen, kann sich der Betriebsrat auch weiterhin auf seine bestehenden gesetzlichen Mitbestimmungsrechte berufen, um z. B. die Einführung von IT-Projekten zu stoppen. Ein positives Beispiel für das Funktionieren des Arbeitskreises Digitalisierung ist die beteiligungsorientierte Einführung einer automatisierten Schichtplanung im Unternehmen. Seit zwei Jahren haben die Beschäftigten die Möglichkeit, eigenständig Schichten zu tauschen und Urlaube zu beantragen. Durch die Mitnahme aller Beteiligten im Einführungsprozess konnte eine große Akzeptanz für das Projekt erzielt werden.

„Die größte Aufgabe des Betriebsrats ist es, alle Beteiligten im Transformationsprozess mitzunehmen.“

Marc Winter, Betriebsratsvorsitzender
thyssenkrupp Rasselstein GmbH

Nahezu alle Digitalisierungsprojekte haben ihren Ursprung in der IT-Abteilung. Aus diesem Bewusstsein heraus wurde ein Workflow über „MS Sharepoint“ ins Leben gerufen, der den Betriebsrat sehr frühzeitig über alle IT-Projekte in Kenntnis setzt. Sobald die IT-Abteilung einen neuen Digitalisierungsprozess anstößt, erhält der Betriebsrat eine entsprechende Nachricht und kann sich zeitnah über die weitere Vorgehensweise im Gremium abstimmen. Möglichkeiten der Beteiligung sind z. B. eine Mitgestaltung im Prozess, die Mitbestimmung in Einzelfragen oder auch der Abschluss einer Betriebsvereinbarung. Viele Themen werden direkt an den IT-Ausschuss des Betriebsrats weitergeleitet. Im IT-Ausschuss stellen die Teamleiterinnen und Teamleiter der IT-Bereiche unter Einbeziehung der HR-Verantwortlichen ihre Projekte sowie die damit verbundenen Änderungen für bestehende Produktionsprozesse vor. Ergänzend erfolgt eine Darstellung der Auswirkungen auf das Personal durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalabteilung. Der IT-Ausschuss sichert somit eine umfassende Aufklärung der Interessenvertretung über Inhalte und Auswirkungen von Digitalisierungsprojekten.

Die dargestellten Informationsprozesse – „Workflow“ und Arbeitskreis Digitalisierung – waren nicht immer selbstverständlich. Sie sind aus einer Historie meist unbewusster unterschiedlicher Ansichten entstanden. In der Vergangenheit wurden die Auswirkungen von IT-Projekten auf das Personal und die Mitbestimmung nicht direkt erkannt. Die Beteiligung der Interessenvertretung ist entsprechend vernachlässigt worden. Ob und wann die Mitbestimmung greift, war vielen Beteiligten nicht klar. Entscheiderinnen und Entscheider mussten vom Betriebsrat darauf hingewiesen werden, dass eine Fortführung einzelner Projekte ohne Beteiligung des Betriebsrats nicht möglich ist. Um wichtige Digitalisierungsvorhaben nicht langfristig ins Stocken geraten zu lassen, wurde von allen Seiten der Wunsch nach einem Prozess zum Austausch von Informationen geäußert. Folgerichtig setzte der Betriebsrat die Transformation auf die Agenda der jährlich stattfindenden Betriebsratsklausur und ent-

wickelte dort entsprechende Prozessstrukturen zur Informationsgewinnung.

» *Mittlerweile sind IT-Ausschuss und Arbeitskreis Digitalisierung bei allen Beteiligten sehr anerkannt, da sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass Transformation und Digitalisierung ohne Information und Mitbestimmung nicht funktionieren.*

Lana Horstmann, freigestellte Betriebsrätin thyssenkrupp Rasselstein GmbH

Um auch die Beschäftigten in Entscheidungsprozesse einzubinden, bietet der Betriebsrat regelmäßige Sprechstunden vor Ort an. So z. B. auch im Rahmen des Einführungsprozesses der automatisierten Schichtplanung. Ergebnis der Gespräche war u. a., dass einzelne Module des Programms nicht eingeführt wurden. Die Beschäftigten konnten nachvollziehbare Gründe benennen, die gegen die Implementierung aller Module sprachen. Dies hat in der Belegschaft die Glaubwürdigkeit für das ernsthafte Interesse an der eigenen Meinung bekräftigt.

Digitalisierungsprojekte und Qualifizierungsbedarf

Bereits vor einiger Zeit wurde bei thyssenkrupp ein Projekt mit dem Namen „Steel-Pioneers“ gestartet. Inhalt des Projekts ist die Weiterentwicklung von Start-up-Themen durch interne Beschäftigte. Ein Ergebnis aus diesem Projekt ist das Programm „Sara“. Die Applikation steht allen Beschäftigten zur Verfügung, wenn Fragen aus dem Personalwesen zu beantworten sind, aber die Ansprechpartnerinnen und -partner abwesend sind (z. B. in der Spät- und Nachtschicht). Bei „Sara“ handelt es sich um ein „Bot“, also eine digitale Applikation, die weitgehend automatisch Aufgaben abarbeitet, ohne dabei auf eine menschliche Interaktion angewiesen zu sein. Der Betriebsrat war durch ständige Rückkopplungen frühzeitig und sehr nah in den Entwicklungsprozess eingebunden. In enger Abstimmung mit dem Datenschutzbeauftragten sowie unter Einhaltung der bestehenden Konzernrahmenbetriebsvereinbarung, um Leistungs- und Verhaltenskontrollen auszuschließen, konnte das Digitalisierungsprojekt nahezu bedenkenlos und erfolgreich durchgeführt werden.

» *Bevor die ersten Transformationsprozesse gelaufen sind, wurde 2001 eine Konzernbetriebsvereinbarung zum Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrollen abgeschlossen. Diese hilft uns heute noch.*

Marc Winter, Betriebsratsvorsitzender thyssenkrupp Rasselstein GmbH

Einige kleinere Digitalisierungsprojekte, z. B. zum mobilen oder agilen Arbeiten, laufen derzeit parallel. Sie werden von den Ausschüssen des Betriebs-

rats eng in Pilotprojekten begleitet. Agiles Arbeiten wird zukünftig vermutlich auch für die Arbeit des Betriebsrats an Bedeutung gewinnen, um gemeinsam Projekte „agil“ abzuarbeiten.

Ausgangspunkt für ein weiteres großes Digitalisierungsprojekt war die Herausforderung, dass Beschäftigte mit zahlreichen (Spezial-)Qualifikationen aus Altersgründen das Unternehmen verlassen haben. Gleichzeitig wurde im Vorfeld die Nachfolgequalifizierung („Wissenstransfer“) nur unzureichend vorangetrieben. Im Schnitt arbeiten die Beschäftigten bei der thyssenkrupp Rasselstein GmbH auf drei Arbeitsplätzen im Rotationsprinzip. Dadurch entstehen vielfältige Qualifikationen in unterschiedlichen Aufgabenbereichen. Dies ist grundsätzlich sehr positiv zu bewerten. Andererseits wird der Nachbesetzungsprozess erschwert, da hierfür eine Übersicht aller möglichen Qualifikationen erforderlich ist. In Zusammenarbeit mit der IG Metall im Projekt „Arbeit und Innovation“ ist daher ein digitales Planungstool zur Qualifizierungsbedarfsermittlung entstanden. Auf der Basis von SAP wurde ein auf Excel basierendes Tool entwickelt, auf das auch der Betriebsrat Zugriff hat. Das Planungstool zeigt über einen Zeitraum von zehn Jahren, wie viele Beschäftigte zu welchem Zeitpunkt aus dem Unternehmen ausscheiden und welche Qualifikationen „nachbesetzt“ werden müssen. Die Bedarfsermittlung läuft im Hintergrund und hat auch Auswirkungen auf die langfristige Ausbildungsplanung im Unternehmen. Die Ergebnisse werden genutzt, um Bedarfe abzuleiten und Budgets für die Personalentwicklung abzustimmen. Nebenbei dient das Tool zur Veranschaulichung des demographischen Wandels im Unternehmen.

Zur Bewältigung der Qualifizierungsanforderungen im Transformationsprozess stellt die thyssenkrupp Rasselstein GmbH jährlich ein Weiterbildungsprogramm mit entsprechendem Budget zur Verfügung. Der Qualifizierungserfolg wird anhand von Quoten gemessen, die am Ende des Jahres über das gesamte Unternehmen erfüllt sein müssen. Die Beschäftigten können ihre Qualifizierungsbedarfe in individuellen Beratungen mit „Qualifizierungscoaches“ oder über die Leistungsbeurteilungsgespräche mit den Führungskräften bestimmen.

Mitbestimmung

Durch den bestehenden Informationsworkflow mit „Sharepoint“ erkennt der Betriebsrat frühzeitig notwendige Beteiligungs- und Regelungsbedarfe. Als oberste Prämisse gilt, sich an die vorhandenen (Rahmen-)Betriebsvereinbarungen zu halten. Diese ersetzen häufig den Abschluss von Einzelvereinbarungen für gesonderte IT-Projekte. Mitbestimmung wird oftmals auch durch Betriebsratsbeschlüsse ausgeübt. So z. B. bei der Ausgestaltung des „papierlosen Büros“, wodurch die Beantragung, Ge-

nehmung und Annahme von Versetzungsanfragen zukünftig digital gesteuert werden.

Eine Herausforderung entsteht, wenn sich das Gremium auf das Expertentum der (wenigen) IT-Spezialistinnen und Spezialisten im Gremium verlässt und sich die Arbeit nur auf wenige Schultern verteilt. Um die vielen Digitalisierungsprojekte zu bewältigen, ist die Unterstützung des gesamten Gremiums und eine breite Aufstellung im Transformationsprozess erforderlich. Der Betriebsrat der thyssenkrupp Rasselstein GmbH hat sich der Herausforderung angenommen und eine Qualifizierungsmatrix für alle Gremiumsmitglieder erstellt. Im Laufe der Amtszeit sollen möglichst alle Betriebsräte dauerhaft, zielgerichtet und nachhaltig qualifiziert werden. Dabei wird auf das Prinzip der Freiwilligkeit gesetzt. Allerdings stößt die Forderung nach laufender Weiterqualifizierung, insbesondere aus Zeitgründen, nicht immer sofort auf Akzeptanz bei den Beteiligten. In gemeinsamen Gesprächen wird aber relativ schnell die Notwendigkeit einer qualifizierten Begleitung von Digitalisierungsprojekten erkannt und die entsprechende Fortbildung angenommen.

Die Vielfalt des Betriebsrats spiegelt sich auch in der Ausschussarbeit wider. Alle Ausschüsse sind mit entsprechend thematisch qualifizierten Betriebsratsmitgliedern aus unterschiedlichen Altersgruppen, Abteilungen und Schichtsystemen besetzt. Dadurch ist der Betriebsrat in Mitbestimmungsfragen sehr gut aufgestellt.

Eine wichtige Rolle im Transformationsprozess nimmt auch der Wirtschaftsausschuss des Betriebsrats ein. Zweimal im Jahr werden unter Beteiligung des Vorstands alle Unternehmensressorts analysiert und entsprechende Maßnahmen zur Unterstützung des digitalen Wandels abgeleitet.

In jährlich stattfindenden Personalplanungsrounden diskutiert das Betriebsratsgremium gemeinsam mit der Personalentwicklungsabteilung den Qualifizierungsplan für das Unternehmen. Neue Qualifizierungsprojekte (wie z. B. die Ideenwerkstatt 4.0) erarbeitet der Betriebsrat im Rahmen seiner ebenfalls jährlich durchgeführten Klausurtagungen.

Bereits vor Abschluss der Tarifverträge der IG Metall zur Qualifizierung existierten bei der thyssenkrupp Rasselstein GmbH Qualifizierungsquoten. Die Tarifabschlüsse haben aber unterstützende Rahmenbedingungen geschaffen, die u. a. interne Diskussionen zur Qualifizierungsplanung erleichtern. Mittlerweile ist auch in den Zielplanungen der Führungskräfte die Erfüllung von Qualifizierungsquoten hinterlegt.

Einige Digitalisierungsprojekte haben einen lokalen Bezug und sind zumindest in Teilen auch unabhängig vom Konzern zu bewerten und zu gestalten. Dennoch existiert eine gute Vernetzung zwischen dem Betriebsrat der thyssenkrupp Rasselstein GmbH und dem Konzernbetriebsrat der thyssenkrupp AG. Die Auslegung von Mitbestimmungsfragen im Transformationsprozess wird untereinander

abgestimmt. Somit können beide Gremien von ihren Kenntnissen und Erfahrungen profitieren.

Ausblick

Wünschenswert wäre aus Sicht des Betriebsrats die Entwicklung eines „Digitalisierungsparcours“, den die Beschäftigten durchlaufen können. In diesem Parcours sollen Anforderungen und Folgen von Transformationsprozessen erleb- als auch anfassbar gemacht werden (VR-Brille, 3D-Drucker und Mensch-Roboter-Kollaboration etc.). Damit könnten auch Widerstände und Ängste abgebaut werden.

Eine große Herausforderung des Unternehmens wird zukünftig darin bestehen, die geforderte Nachhaltigkeit in der Produktion (z. B. Reduzierung des CO₂-Ausstoßes) finanzieren zu können. Möglicherweise führen Synergieeffekte dazu, dass Systeme noch effizienter gestaltet und Digitalisierungsprojekte weiter vorangebracht werden. Aufgrund der positiven Erfahrungen in den letzten Jahren besteht die berechtigte Hoffnung, dass die Wichtigkeit der Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsrat im Transformationsprozess von der Unternehmensführung auch weiterhin gesehen und entsprechend unterstützt wird.



KONTAKT

Marc Winter,
Betriebsratsvorsitzender der
thyssenkrupp Rasselstein GmbH
E-Mail marc.winter@thyssenkrupp.com

Lana Horstmann,
freigestellte Betriebsrätin der
thyssenkrupp Rasselstein GmbH
E-Mail lanea.horstmann@thyssenkrupp.com

Daniela Jansen,
Politische Sekretärin des
IG Metall Vorstands
(Konzernbetreuerin thyssenkrupp AG)
E-Mail Daniela.jansen@igmetall.de

3 ERMITTLUNG VON QUALIFIZIERUNGSBEDARFEN IM TRANSFORMATIONSPROZESS

Um Beschäftigte für Transformationsprozesse zu begeistern, ist es wichtig, die damit verbundenen Auswirkungen offen und ehrlich zu kommunizieren. Der berechtigten Angst vor Rationalisierung und Wegfall von Aufgaben können Zukunftsperspektiven mit modernen, sicheren Arbeitsplätzen sowie eine langfristig ausgerichtete Beschäftigungsperspektive entgegengesetzt werden. Hierfür bedarf es allerdings der Offenheit und Akzeptanz aller Beteiligten.

Um die Erkenntnisse der Auswirkungen digitaler Arbeit auf Arbeitsaufgaben und Produktionsprozesse zu analysieren, findet bei Oerlikon Barmag in Remscheid ein regelmäßiger Austausch zwischen Führungskräften, Personalabteilung und Betriebsrat statt. Die Ergebnisse beeinflussen die Gestaltung der Personalplanung und ermöglichen eine Ableitung von notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen für die Beschäftigten.

Bei der Siemens AG in Tübingen wurde gemeinsam mit der gesamten Belegschaft ein „Brainstorming“ für Veränderungsprozesse gestartet. An dessen Ende standen Maßnahmen, die sogar die eigenen Arbeitsplätze gefährdeten. Andererseits stieg aber auch die Akzeptanz in der Belegschaft für notwendige Transformationsprozesse und damit einhergehende Qualifizierungsmaßnahmen. Die Beschäftigten äußern ihre Qualifizierungsbedarfe mittlerweile direkt über die Abteilungsleitung. Auch Führungskräfte und Betriebsrat haben die Möglichkeit, Qualifizierungsbedarfe anzumelden. Eine gemeinsame Kommission, besetzt mit einem Arbeitgebervertreter und zwei Vertretern des Betriebsrats, entscheidet auf Basis einer vorausschauenden Personalplanung über die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen und die Verwendung der hierfür genehmigten finanziellen Mittel.

Einen etwas anderen Weg geht die Bayer AG in Leverkusen. Durch den im Jahr 2018 gestarteten Restrukturierungsprozess mit sozial verträglichem Beschäftigungsabbau wurde die Unternehmensleitung verpflichtet, dem Betriebsrat Aufgaben und Qualifikationen zu benennen, die zukünftig nicht mehr benötigt werden. Gleichzeitig sind Qualifikationen benannt worden, die für das Unternehmen im Zuge des Transformationsprozesses zwingend erforderlich sind. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse ermöglicht eine zukunftsgerichtete Personalentwicklungsplanung für die Gesamtbelegschaft. Der Arbeitgeber hat sich darüber hinaus verpflichtet, ausreichend Qualifizierungsmaßnahmen für alle Beschäftigten zur Verfügung zu stellen, die mit Digitalisierungsprojekten konfrontiert werden.

Auch die thyssenkrupp Rasselstein GmbH muss in den nächsten Jahren einen sozial verträglichen

Personalabbau bewältigen. Bereits frühzeitig wurde erkannt, dass Beschäftigte mit (Spezial-)Qualifikationen das Unternehmen verlassen und somit zwingend ein „Wissenstransfer“ erforderlich ist. Vor allem vor dem Hintergrund des digitalen Wandels ist die Weitergabe von vorhandenen Qualifikationen aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen überlebensnotwendig. Mithilfe der IG Metall wurde im Projekt „Arbeit und Innovation“ (www.igmetall.de/arbeit-und-innovation) ein Personalplanungstool entwickelt, das nicht nur aufzeigt, wie viele Beschäftigte in den kommenden Jahren das Unternehmen verlassen, sondern zudem auch noch die Qualifikationen benennt, die „nachbesetzt“ oder „neubesetzt“ werden müssen. Die Ergebnisse aus dem Personalplanungstool dienen sowohl der Ableitung des zukünftigen Qualifizierungsbedarfs als auch der Ausbildungsplanung und der Planung von Personalentwicklungsbudgets.

Literatur zum Weiterlesen

Schroth, J.; Reuter, M.; Schäfers, K. (2019): Transformation im Betrieb gestalten; in: Computer und Arbeit, Heft 12, S. 20–23.

4 DIGITALE QUALIFIZIERUNGSPROJEKTE

Organisations- und Personalentwicklung sollten sich im strategischen Transformationsprozess ergänzen. Eine zentrale Rolle nimmt dabei das Veränderungsmanagement ein. Beschäftigte müssen ein Verständnis für moderne Produktionsprozesse und Strukturen gewinnen. Durch das Zusammenführen von Veränderungsprozessen mit der Personalentwicklungsplanung wird die notwendige Akzeptanz für moderne Lernmethoden und Qualifizierungsprojekte geschaffen.

Literatur zum Weiterlesen

Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V. (2017): Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von guter digitaler Arbeit, Band 2. <https://gutedigitalearbeit.de/download/2416/>

Die Oerlikon Barmag in Remscheid hat alle Auszubildenden mit digitalen Endgeräten (Tablets und Laptops) ausgestattet, um bereits während der Ausbildung die positiven Auswirkungen des technologischen Wandels sichtbar zu machen. Lernmittel und Lernprogramme werden zukünftig digital angeboten. Ein mobiles Arbeiten ist nun bereits in der Ausbildung möglich. Durch die Vernetzung

der Auszubildenden mit der Forschungs- und Entwicklungsabteilung entstehen neue kreative Ideen. An gemeinsam entwickelten Robotern und 3D-Druckern sammeln mittlerweile auch viele Beschäftigte praktische Lernerfahrungen.

Die Siemens AG in Tübingen hat das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) als externen Partner gewonnen, um den Beschäftigten einen praktischen Vergleich unterschiedlicher Produktionsprozesse zu ermöglichen. Das Schulungskonzept beinhaltet praxisorientierte Beispiele zum „Anfassen“, sodass der Technologietransfer anschaulich und nachvollziehbar vermittelt werden kann. Die Schulungsteilnehmenden sind beeindruckt und entwickeln eine hohe Akzeptanz für anstehende Veränderungsprozesse.

Für die Beschäftigten aus den Forschungs- und Entwicklungsbereichen der Bayer AG in Leverkusen gehört das kontinuierliche „Learning by Doing“ schon seit Langem zu den zentralen Bestandteilen der täglichen Arbeit. Arbeitsstrukturen und -prozesse müssen sich den sich ständig verändernden Anforderungen in Forschung und Entwicklung anpassen. Durch die Mitarbeit in unterschiedlichen Digitalisierungsprojekten erlangen die Beschäftigten automatisch neue Kenntnisse und Fähigkeiten. Die Digitalisierung der Daten von Produktionsanlagen, die Versorgung der Businesskunden mit wichtigem Datenmaterial sowie das Computerdesign von Arzneimitteln mithilfe von Algorithmen erfordern ständige Anpassungen der Qualifikationen. Die Motivation hierzu entsteht aus den positiven Nebenwirkungen: zu ihnen zählen z. B. eine moderne, attraktive und gesundheitsgerechte Arbeitsumgebung und positive Rückmeldungen der Kunden.

Der Betriebsrat der thyssenkrupp Rasselstein GmbH wünscht sich zukünftig noch mehr Qualifizierungsprojekte, die Anforderungen und Folgen von Transformationsprozessen erleb- sowie anfassbar machen. Um Widerstände und Ängste abzubauen, wäre z. B. ein „Digitalisierungsparcours“ mit unterschiedlichen Technologien denkbar, den die Beschäftigten durchlaufen. Hierfür sind allerdings finanzielle Investitionen notwendig, die von Arbeitgeberseite getragen werden müssten.

5 EINBINDUNG DER BESCHÄFTIGTEN IN DIGITALE QUALIFIZIERUNGSPROJEKTE

Neben der Vermittlung von neuen Qualifikationen ist es häufig auch zweckmäßig, vorhandenes Know-how gezielt abzurufen und für das Unternehmen nutzbar zu machen.

Die Oerlikon Barmag in Remscheid hat z. B. ihren Auszubildenden die Gestaltung des Social-Me-

dia-Auftritts überlassen. Das Unternehmen präsentiert sich nun auf eine moderne Art und Weise und wird somit interessant für Bewerberinnen und Bewerber sowie Kundinnen und Kunden. Nicht mehr nur die Maschinen und die Technik stehen im Vordergrund, sondern vielmehr die Menschen, die in einer digitalisierten Arbeitsumgebung tätig sind. Auch bei der Einführung von „mobiler und selbstorganisierter Arbeit“ profitiert das Unternehmen von den Erfahrungen der Beschäftigten. Dabei wird nicht das Ziel verfolgt, Arbeitsstrukturen und -prozesse vorzugeben, sondern aus den Erfahrungen der Beschäftigten zu lernen und kontinuierliche Anpassungen im Sinne aller Beteiligten vorzunehmen. Eine Erkenntnis ist z. B., dass die Akzeptanz neuer Arbeitsformen stark vom Verhalten der Führungskräfte abhängig ist. Die klassisch hierarchische Führungsstruktur passt nicht mehr zum Modell moderner Arbeit. Um diesen Kulturwandel zu begleiten, bedarf es spezieller Schulungsangebote für Führungskräfte.

Digitalisierungsprojekte werden in der Regel nicht gleichzeitig in allen Unternehmensbereichen begonnen, sondern zunächst in einzelnen Abteilungen erprobt und umgesetzt. Um die technologischen Veränderungen für die gesamte Belegschaft sichtbar zu machen, hat die Siemens AG in Tübingen den „DigiDay“ eingeführt. An verschiedenen Stationen können sich die Beschäftigten über digitale Neuerungen informieren und profitieren von den Erfahrungen der Kolleginnen und Kollegen. Auch ein zusätzlich eingerichteter „Familientag“ bietet den Beschäftigten die Gelegenheit, ihre digitalen Qualifikationen und Erfahrungen an Dritte weiterzugeben und dabei gleichzeitig stolz die eigenen Arbeitsbereiche zu präsentieren.

Der Betriebsrat der Bayer AG in Leverkusen nutzt das Instrument der Beschäftigtenbefragung, um die Erfahrungen der Belegschaft aus aktuellen Digitalisierungsprojekten zu sammeln und entsprechende (Qualifizierungs-)Maßnahmen für Folgeprojekte abzuleiten. Auch online stattfindende Betriebsversammlungen dienen dazu, ein Stimmungsbild aus dem Kreis der Beschäftigten zu erhalten. Mit Liveumfragen, Chatfunktionen und Mails haben die Beschäftigten die Möglichkeit mitzuteilen, was sie derzeit bewegt und welche Maßnahmen sie zukünftig für sinnvoll erachten. Es wird darüber nachgedacht, die derzeit coronabedingten Online-Veranstaltungen auch zukünftig für die Einbindung von Beschäftigten in Digitalisierungsprojekte zu nutzen. Um die Inhalte von Qualifizierungsmaßnahmen kontinuierlich hinsichtlich neuer Anforderungen bzgl. digitaler Veränderungen zu überprüfen, wird der Lerntransfer mittels „Lernschleifen“ kontrolliert. Die Teilnehmenden können im Anschluss an die Qualifizierung mitteilen, ob sie die Inhalte verstanden haben und welche weiteren Maßnahmen erforderlich sind. Der Betriebsrat sieht sich in der nachhaltigen Verantwortung, gemeinsam mit dem Unternehmen weitere Schulungen und Infor-

mationen anzubieten oder die bestehenden Maßnahmen anzupassen, wenn die bisherigen Qualifizierungen für Digitalisierungsprojekte nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben. Die Regelungsgrundlage hierfür ist die Rahmenbetriebsvereinbarung zum „elektronischen Arbeitsplatz“.

Die thyssenkrupp Rasselstein GmbH beteiligt sich an dem Projekt „Steel Pioneers“ des Mutterkonzerns, das internen Beschäftigten ermöglicht, innovative Themen in modernen Arbeitsstrukturen („modern workplaces“ und „agiles Arbeiten“) weiterzuentwickeln. Hierfür bekommen die Beschäftigten nicht nur zeitliche Freiräume, sondern auch eine entsprechende Arbeitsumgebung (Räume, IT, Kollaborationsmöglichkeiten etc.) zur Verfügung gestellt. In einem arbeitsplatzfernen „Start-up-Haus“ in Berlin treffen sich mehrere Beschäftigte des Konzerns fach- und hierarchieübergreifend, um innovative Projekte anzustoßen sowie weiterzuentwickeln. Aus diesem Projekt heraus ist das Programm „Sara“ entstanden, das weitgehend automatisch Aufgaben abarbeitet, ohne dabei auf menschliche Interaktionen angewiesen zu sein. In den Stand des Entwicklungsprozesses dieser Applikation mit künstlicher Intelligenz war auch der Betriebsrat durch regelmäßige Rückkopplung mit der Projektleitung eingebunden. Mittlerweile ist das Programm eingeführt und steht allen Beschäftigten zur Beantwortung von Fragen, die das Personalwesen betreffen, zur Verfügung.

6 MITBESTIMMUNG BEI DER DIGITALEN QUALIFIZIERUNG

Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ist im Zeitalter der Digitalisierung weiterhin von großer Bedeutung. Durch veränderte Kommunikations- und Produktionsabläufe nimmt die Geschwindigkeit von Entscheidungsfindungs- und Umsetzungsprozessen im Unternehmen zu. Hieraus folgen neue Herausforderungen für die Beteiligung und Mitbestimmung. Bestehende Regelungen müssen auf ihre Zukunftsfähigkeit hin überprüft werden. Die Dauer von Mitbestimmungsverfahren kann ggf. notwendige betriebliche Anpassungen und Qualifizierungsmaßnahmen verzögern. Fehlende Digitalisierungsstrategien des Arbeitgebers erschweren die Entscheidungsprozesse der Interessenvertretung.

Alle portraitierten Unternehmen haben zur Bewältigung ihrer zahlreichen Digitalisierungsprojek-

te selbstständig arbeitende Ausschüsse gebildet. Diese befassen sich in kleinen, autonomen Gruppen zielgerichtet mit den aktuellen Digitalisierungsthemen und entwickeln Handlungsempfehlungen sowie Entscheidungsvorlagen für das gesamte Betriebsratsgremium.

Um möglichst kurzfristige und umfassende Informationen zur geplanten Einführung oder Veränderung von Software, Applikationen und technischen Einrichtungen zu erhalten, hat der IT-Ausschuss der Oerlikon Barmag in Remscheid eine Checkliste (siehe S. 14) mit Fragen zum System, zu Datenschutz, Qualifizierungs- und Kommunikationsvorhaben sowie zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle entwickelt. Die Auswertung der Checkliste ermöglicht eine schnelle Wahrnehmung von Beteiligungsrechten, Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite und die Ableitung ggf. notwendiger Maßnahmen der Qualifizierung. Bestehende Digitalisierungsvereinbarungen werden überregional im europäischen Betriebsrat ausgetauscht, sodass ausländische Konzernunternehmen von den Errungenschaften der Mitbestimmung in Deutschland profitieren können.

Der monatlich tagende Digitalisierungsausschuss der Siemens AG in Tübingen besteht nicht nur aus Mitgliedern des Betriebsratsgremiums; er wird durch den Abteilungsleiter der Digitalisierungsabteilung ergänzt. Im Digitalisierungsausschuss werden alle anstehenden und laufenden Transformationsprozesse vorgestellt und diskutiert. Somit entsteht eine kontinuierlich hohe Transparenz und die vertrauensvolle Zusammenarbeit ist verlässlich gewährleistet. Aufgrund der Zusammenführung von Wissen und Erfahrungen der Beschäftigten sowie den Vorstellungen der Unternehmensleitung lassen sich im Digitalisierungsausschuss notwendige Qualifizierungsprojekte und -maßnahmen ableiten. Die Bereitschaft der Beschäftigten für Veränderungsprozesse ist gestiegen, da sie sich durch den Digitalisierungsausschuss vertreten fühlen. Die Initialzündung für die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat war die Teilnahme am IG-Metall-Projekt „Arbeit und Innovation“ (www.igmetall.de/arbeit-und-innovation) mit fünf Schulungsblöcken zu Digitalisierungsprojekten.

Der Betriebsrat der Bayer AG in Leverkusen hat Konzern- und Rahmenbetriebsvereinbarungen abgeschlossen zum Informationsaustausch, zu internen Arbeitsstrukturen sowie zum Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrollen. Darüber hinaus hilft eine ausgeprägte Mitbestimmungskultur auf sozialpartnerschaftlicher Basis, um die Agilität des digitalen Wandels bewältigen zu können.

Ähnliche Erfahrungen macht auch der Betriebsrat der thyssenkrupp Rasselstein GmbH. Durch den Rückgriff auf bewährte Vertrauenskulturen sowie einen paritätisch besetzten Arbeitskreis werden Digitalisierungs- und Qualifizierungsprojekte beteiligungsorientiert gestaltet. Hinzu kommt ein neu entwickelter „Workflow“. Dieser sieht vor, dass der

Literatur zum Weiterlesen

Kampeter, S. (2017): Für eine veränderte Arbeitsordnung in einer digitalen Arbeitswelt; in: Soziales Recht, Heft 5, S. 196–204.

Betriebsrat bei neuen IT-Projekten umgehend von der IT- sowie der Personalabteilung über mögliche Auswirkungen auf das Personal informiert wird. Die Ableitung erforderlicher Qualifizierungsprojekte wird dadurch vereinfacht. Um im digitalen Wandel immer auf dem neuesten Stand zu sein, besuchen alle Betriebsratsmitglieder regelmäßig Fortbildungen entsprechend einer eigens entwickelten Qualifizierungsmatrix. Ziel ist die dauerhafte, zielgerichtete und nachhaltige Qualifizierung auch im Betriebsratsgremium.

7 FAZIT

Im digitalen Transformationsprozess nehmen die Anforderungen an die Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen der Beschäftigten zu. Dies betrifft sowohl die IT-Kenntnisse als auch den Umgang mit digitalen Arbeitsmitteln und -prozessen. Zukünftig wird von den Beschäftigten verlangt werden, die Potenziale digitaler Technologien zur Steigerung der Effizienz von Arbeits- und Fertigungsprozessen ausschöpfen zu können. Darüber hinaus steigen die Anforderungen an die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter. Flexible Arbeitsorganisationen, die Arbeit in virtuellen Teams und dezentrale Entscheidungsstrukturen verlangen von den Beschäftigten – unabhängig von ihrer Hierarchiestufe – hohe Kooperationsbereitschaft, ausgeprägte Kommunikationsstärke sowie die Fähigkeit und Bereitschaft, sich und die eigene Arbeit eigenständig und eigenverantwortlich zu organisieren.

Eine offene Kommunikation sowie die systematische Analyse von Kompetenzprofilen und beruflichen Ambitionen hilft den Unternehmen, die Beschäftigten für Veränderungen zu begeistern und zu befähigen. Das hat unmittelbare Auswirkungen auf die strategische Personalplanung, Personalentwicklung und die Mitbestimmung. Eine lernförderliche Arbeitsumgebung, altersgemischte Teams und Wissenstransfersysteme tragen dazu bei, dass in einem digitalisierten Umfeld das erforderliche berufliche und betriebliche Erfahrungswissen aufgebaut, erhalten, weiterentwickelt und auch an andere weitergegeben werden kann.

Durch ihre Stellung im Unternehmen sind die Akteurinnen und Akteure der betrieblichen Mitbestimmung prädestiniert, als Initiatorinnen und Initiatoren, Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie Promotorinnen und Promotoren der Qualifizierung aufzutreten und eine beteiligungsorientierte sowie nachhaltige Weiterbildungsstrategie im Betrieb zu fördern. Betriebsrätinnen und Betriebsräte, die den Transformationsprozess begleiten, müssen auch das Thema betriebliche Weiterbildung im Blick haben. Dabei spielen Bedarfsermittlung und die Entwicklung innovativer Qualifizierungsprojekte eine große Rolle. Es ist zu emp-

fehlen, die Projekte im Rahmen von Arbeitsgruppen oder Ausschüssen zu planen, umzusetzen sowie langfristig zu begleiten. Zur Ableitung von Schulungsbedarfen kann auch die Anwendung von Checklisten hilfreich sein.

Eine zentrale Voraussetzung für die Realisierung von Weiterbildungsmaßnahmen sind die bereitgestellten finanziellen Mittel. Hierfür ist die Unterstützung der Unternehmensführung erforderlich sowie die Erkenntnis, dass erfolgreiche Digitalisierungsprozesse im erheblichen Maß von der Beteiligung und Qualifizierung der Beschäftigten abhängen. Sicherheit schaffen Betriebsvereinbarungen zur Sicherung von Beschäftigung, zum Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrollen und zur Gestaltung der Rahmenbedingungen des digitalen Wandels. Wenn es den betrieblichen Akteurinnen und Akteuren gelingt, den digitalen Wandel anfassbar, erlebbar und gemeinsam mit den Beschäftigten attraktiv zu gestalten, kann das Ziel einer erfolgreichen Bewältigung des fortdauernden digitalen Transformationsprozesses erreicht werden.

LITERATUR

Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V. (2017): Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von guter digitaler Arbeit, Band 2. <https://gutedigitalearbeit.de/download/2416/>

Kampeter, S. (2017): Für eine veränderte Arbeitsordnung in einer digitalen Arbeitswelt; in: Soziales Recht, Heft 5, S. 196–204.

Krause, R. (2016): Digitalisierung der Arbeitswelt – Herausforderungen und Regelungsbedarf.

Martinetz, S.; Schnalzer, K.; Roth, I.; Zanker, C. (2015): Digitalisierung und Qualifizierung – Weiterbildungsbedarfe erkennen, bewahren, bewerten und handeln. http://www.promit.info/upload/ProMit-Handlungsleitfaden_Digitalisierung_web.pdf

Schroth, J.; Reuter, M.; Schäfers, K. (2019): Transformation im Betrieb gestalten; in: Computer und Arbeit, Heft 12, S. 20–23.

Schwarzbach, M. (2018): Die Digitalisierung gemeinsam gestalten; in: Computer und Arbeit, Heft 9, S. 19–22.



Alle Hinweise zuletzt geprüft
am 19.04.2021

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.

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



NÄHERE INFORMATIONEN

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

WWW.BOECKLER.DE