

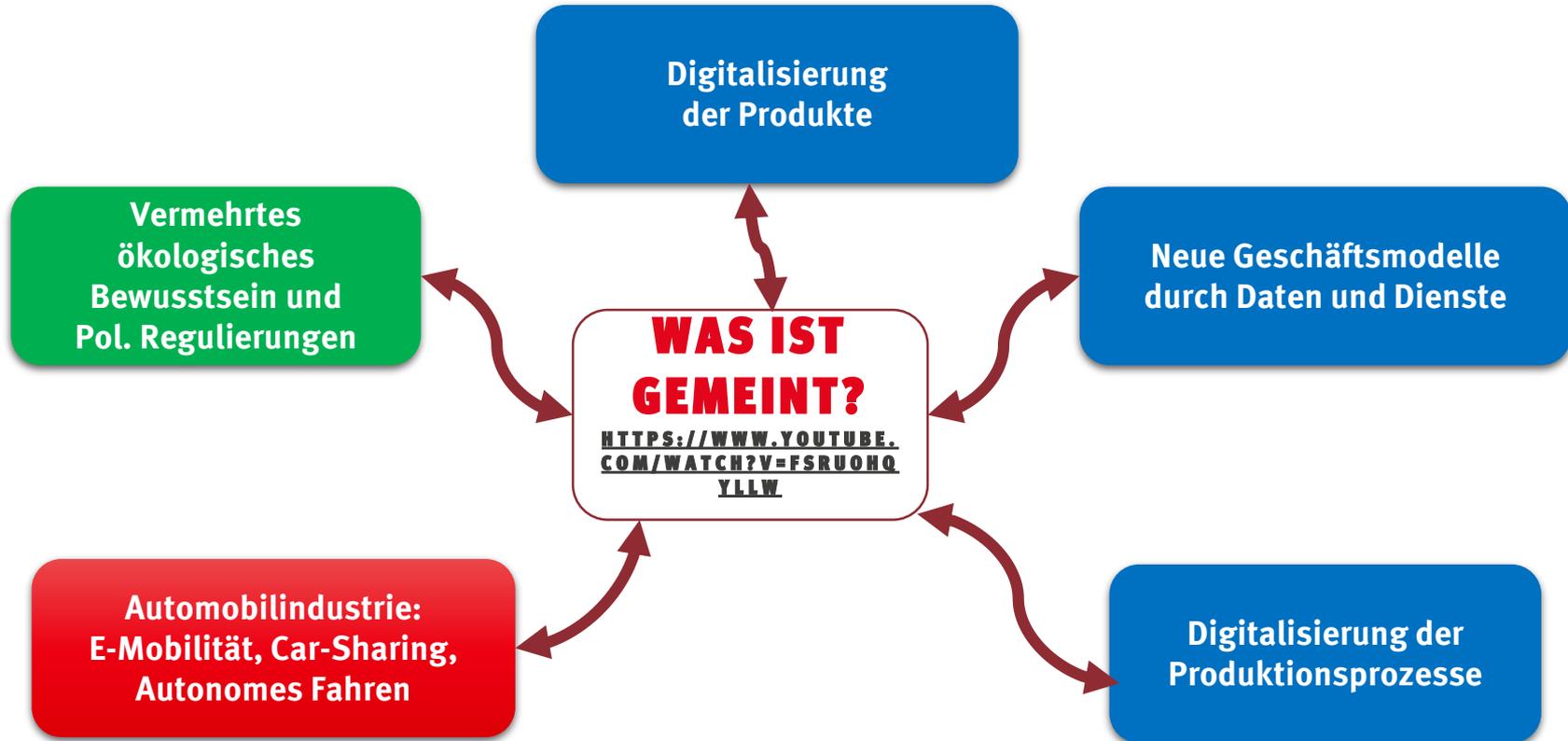


**BASISEMINAR:  
MEIN BETRIEB IM WANDEL –  
DIE NÄCHSTEN SCHRITTE NACH DEM  
TRANSFORMATIONSATLAS**

NICOLE AVRAMIDIS (KRITISCHE AKADEMIE INZELL)  
SANDRA SIEBENHÜTER (IG METALL BAYERN)

MÜNCHEN, 12.11.2019

# TRANSFORMATION (WANDEL)



# WO KOMMEN WIR HER?



- **1990er Jahre:** Toyota-Produktionssystem (Lean) in der Montage und Fertigung (Studie MIT: Womack u.a. (1992) u.a. Die zweite Revolution in der Autoindustrie).
- **2000er-Jahren:** Weiterentwicklung zu Ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS)
- **Seit 2010er Jahren:** Übertragung der Lean Methoden auch auf indirekte Bereiche, Dienstleistungsunternehmen den öffentlichen Sektor übertragen.

➔ **Prinzipien:** Fluss, Takt, Pull-Steuerung, Null-Fehler Prinzip, Reduzierung Verschwendung, Gesamtoptimierung, Transparenz und Kundennutzen (d.h. im auch Betrieb Business-Partner, Nachbarabteilung) optimieren.

➔ **Elemente:** 5S, KVP, Wertstromanalyse, Kennzahlenorientierung, Setzen von Standards in der Entwicklung, Sachbearbeitung usw.

# BEISPIELE FÜR DEN WANDEL



## Volkswagen WE



<https://www.volkswagenag.com/de/news/stories/2018/08/volkswagen-develops-the-largest-digital-ecosystem-in-the-automot.html>

## MIELE Werkerassistenzsystem

<https://www.youtube.com/watch?v=MueW5Pzp9RO>



## Würth ORSY



**DIE WELTNEUHEIT!  
DAS ORSY® SYSTEM-  
REGAL SENSOR**

[https://www.wuerth.de/web/de/orsy/lager\\_1/lagerregale/orsy\\_system\\_regal\\_sensor/orsy-system-regal-sensor.php](https://www.wuerth.de/web/de/orsy/lager_1/lagerregale/orsy_system_regal_sensor/orsy-system-regal-sensor.php)

# AUFLÖSUNG VON BRANCHENGRENZEN



## Vernetztes Produkt

Produkt



## Produktsystem



## Systeme von Systemen



Beispiel CLAAS:  
EASY S10 Terminal

# 3 FRAGEN STELLT SICH DAS UNTERNEHMEN

Was kann ich in  
meiner  
**Wertschöpfungskette**  
digitalisieren?

Welche **Produkte**  
und Services sollen  
digitalisiert  
werden?

Welche  
**Geschäftsmodelle** kann  
ich meinen über mein  
Produkt hinaus und um  
mein Produkt herum  
zusätzlich anbieten?

# Globales „Betriebssystem“ Internet

Digitalisierung schafft einen globalen...



Informationsraum

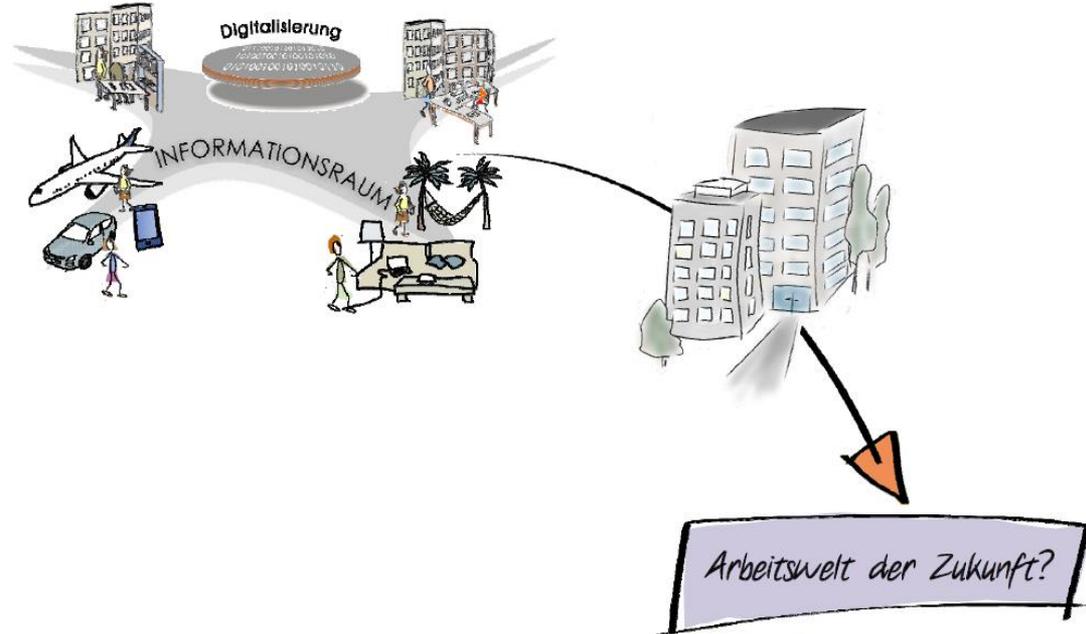


sozialen Handlungsraum



Produktionsraum

Unternehmen erfinden sich neu



WING

# ASSISTENZSYSTEME IM EINSATZ:



- ▶ **Arbeitsanweisung:** Tablett, Datenbrille, Pick by light/by vision/by voice
- ▶ **Buchung, Dokumentation, Bestellung:** Intelligenter Handschuh, Datenbrille
- ▶ **Lokalisierung der Mitarbeiter** (im Betrieb, beim Kunden) : Smartphone, RFID
- ▶ **Identifizierung:** RFID, Bluetooth, biometrische Verfahren (Finderabdruckscanner, Stimmerkennung...)
- ▶ **Überwachung Arbeitsverhalten:** Mobiler Arbeits/Projektzeiterfassung (elektronischer Stundenzettel), Nutzeraktivitäten an Endgeräten (Notebook, Handscanner, Datenhandschuh)
- ▶ **Informationsvermittlung/Entscheidungshilfe:** Smartphone, Tablet, Notebook
- ▶ **Ergonomische Unterstützung:** Exoskelett, Roboter
- ▶ **Vernetzung und Koordinierung:** Tablet, Smartphone
- ▶ **Fitnessdaten, Schaffung von Gesundheitsbewusstsein:** Wearables
- ▶ **Sprach/Stimmanalyse:** Algorithmen, Keyword Spotting
- ▶ **Personalauswahl:** Algorithmen, Mustererkennung

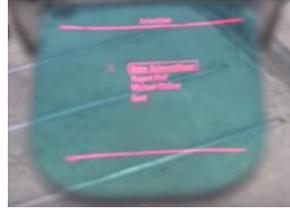
# TECHNOLOGISCHE TREIBER IM BETRIEB

## Mensch-Roboter-Kollaboration



<https://www.youtube.com/watch?v=OxNC8yvvsZ6s>

## Datenbrille „Pick by vision“



[www.youtube.com/watch?v=7pua2maJXgg](http://www.youtube.com/watch?v=7pua2maJXgg)

## Das mobile Büro



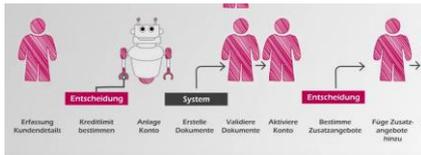
<https://www.youtube.com/watch?v=D9CJgy1jUQU>

## 3-D Druck/ additive Fertigung



<https://www.youtube.com/watch?v=IkjoZx6-qPU>

## Robotic-Process-Automatisierung (RPA)



<https://www.youtube.com/watch?v=GjwWzu0sbEc>

## Assistenz: Exoskelett

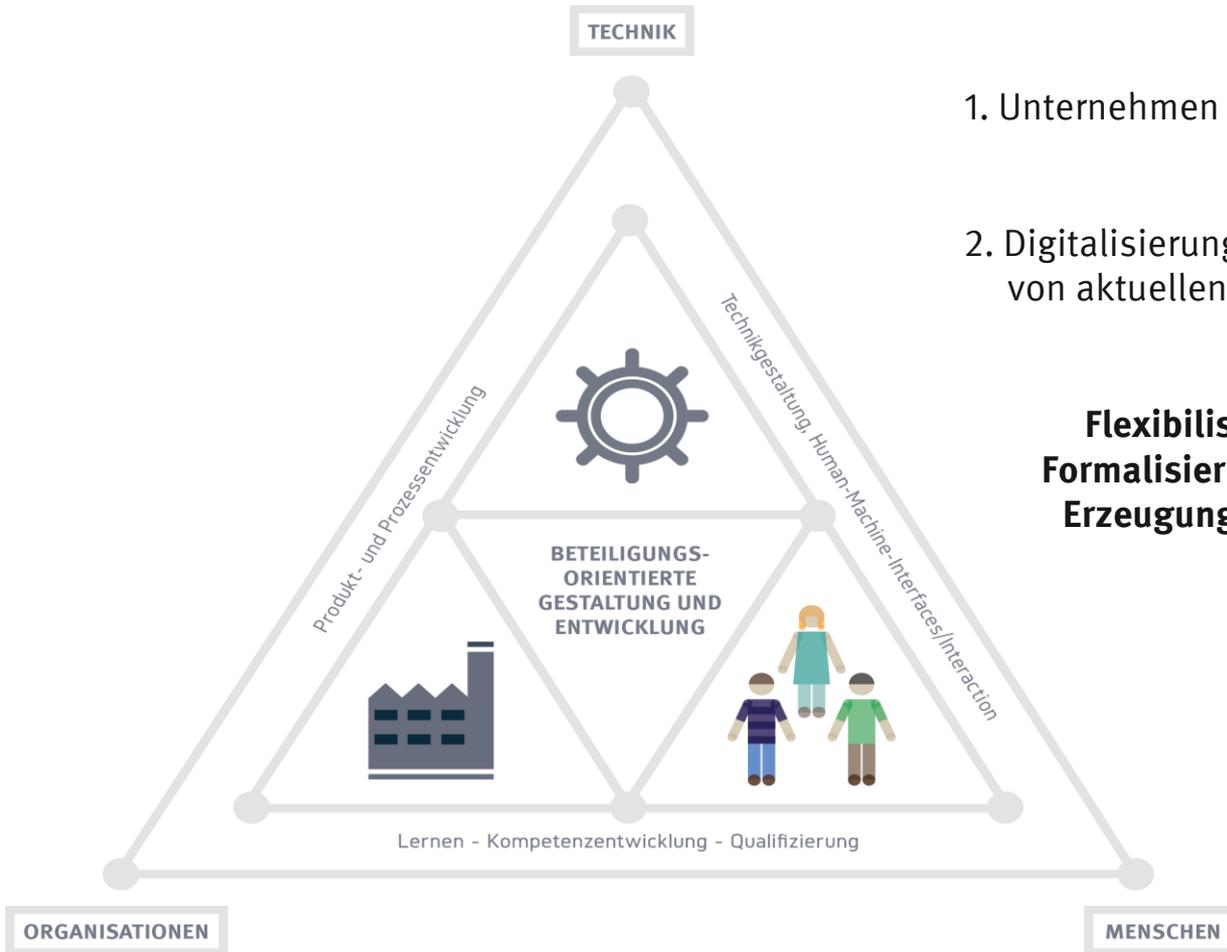


[https://www.youtube.com/watch?v=e\\_oaiixWrWI](https://www.youtube.com/watch?v=e_oaiixWrWI)

## Assistenz: Montageunterstützung



<https://www.youtube.com/watch?v=8fVpkusiZnw>



## ZWISCHENFAZIT:

1. Unternehmen sind grundsätzlich technikgetrieben
2. Digitalisierung ist vielfach Verstärker/ Beschleuniger von aktuellen Trends und Dynamiken



**Flexibilisierung sowie Standardisierung und Formalisierung von Produktionsabläufen oder der Erzeugung von zunehmender Transparenz über Abläufe und Zustände.**

# SCHRITT FÜR SCHRITT



## 1. ANALYSE UND BEURTEILUNG

**WIE IST DIE SITUATION IN UNSEREM BETRIEB?  
WELCHE STRATEGIE HAT DER ARBEITGEBER?**

**VGL. FRAGEN WIRTSCHAFTSAUSSCHUSS**

## 2. STRATEGIEENTWICKLUNG

**WAS WILL DER BR?  
WIE GEHEN WIR VOR?  
WO PACKEN WIR ZUERST AN?**

## 3. DEN WANDEL GESTALTEN

# 1. ANALYSE UND BEURTEILUNG – KONKRET:



- ▶ Welche digitalen Technologien sind im Einsatz und wo?
- ▶ Verändern sie Tätigkeiten und Aufgabenzuschnitte?
- ▶ Stimmt Entlastungsversprechen - Autonomieversprechen?
- ▶ Kommt es zu einer Polarisierung von Belegschaften (mehr Expertenwissen/weniger Erfahrungswissen)?
- ▶ Entlastung oder Abwertung von Arbeit durch technische Hilfsmittel?
- ▶ Wo entstehen evtl. neue fachübergreifende Tätigkeiten (Kontrolle, Steuerung...)?
- ▶ Welche Beschäftigten haben wir bisher noch nicht im Blick?
- ▶ Wo haben wir Kollegen, die nur eine Tätigkeit können?
- ▶ Wo sind neue Kompetenzen gefragt?
- ▶ Zunehmende Transparenz - zu wessen Gunsten?
- ▶ ....

# SCHRITT FÜR SCHRITT



## 1. ANALYSE UND BEURTEILUNG

WIE IST DIE SITUATION IN UNSEREM BETRIEB?  
WELCHE STRATEGIE HAT DER ARBEITGEBER?

## 2. STRATEGIEENTWICKLUNG

**WAS WILL DER BR?**  
**WIE GEHEN WIR VOR?**  
**WO PACKEN WIR ZUERST AN?**

## 3. DEN WANDEL GESTALTEN

# 3. DEN WANDEL GESTALTEN



# MITBESTIMMUNG NACH BETRVG

## Personelle Angelegenheiten

- § 92: Personalplanung
- § 92a: Beschäftigungssicherung
- § 96-98: Berufsbedarfsplanung, Weiterbildungsbedarf, Weiterbildung und Anpassung betrieblicher Bildungsmaßnahmen
- § 99, § 95 Abs. 3: Versetzung
- § 99: Einstellungen, Umgruppierung

## Gestaltung Arbeitsplatz/Arbeitsablauf

- § 111 Nr. 4 und Nr. 5: Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden
- § 87 Abs. 1, Satz 13: Grundsätze über Durchführung von Gruppenarbeit
- § 87 Abs. 1, Satz 6: Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen
- § 90 Abs. 1 und 2 BetrVG: Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung und § 91 durch Änderungen ... in besonderer Weise belastet

## Soziale Angelegenheiten

- § 87 Abs. 1, Satz 1: Fragen der Ordnung des Betriebs  
Satz 2 – Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit (Mobilarbeit)
- § 87, Abs. 1 Satz 6: Erfassung von Verhaltens-, und Leistungsdaten
- § 87 Abs. 1, Satz 7: Gesundheitsschutz, Gefährdungsbeurteilung auch im Kontext § 5 Abs. 1 ArbSchG, (insbes. Psychische Belastung), bei Büroräumen ArbeitsstättenVO beachten
- § 87 Abs. 1, Satz 10,11: Lohngestaltung bei Zielvereinbarungen

## Wirtschaftliche Angelegenheiten

- § 80 Abs. 2, Satz 3: Interne Auskunftspersonen
- § 80 Abs. 3: Hinzuziehung von externen Sachverständigen
- Information Wirtschaftsausschuss und frühzeitige Begleitung im Vorfeld §§ 106-113

# EIN BLICK IN UNSEREN QUALIFIZIERUNGSTARIFVERTRAG - TV Q



## § 2 - Qualifizierung

Qualifizierung im Sinne dieses Tarifvertrages sind betrieblich notwendige (Ziff. 1 bis 3), sowie betrieblich zweckmäßige (Ziff. 4) Weiterbildungsmaßnahmen, die dazu dienen:

1

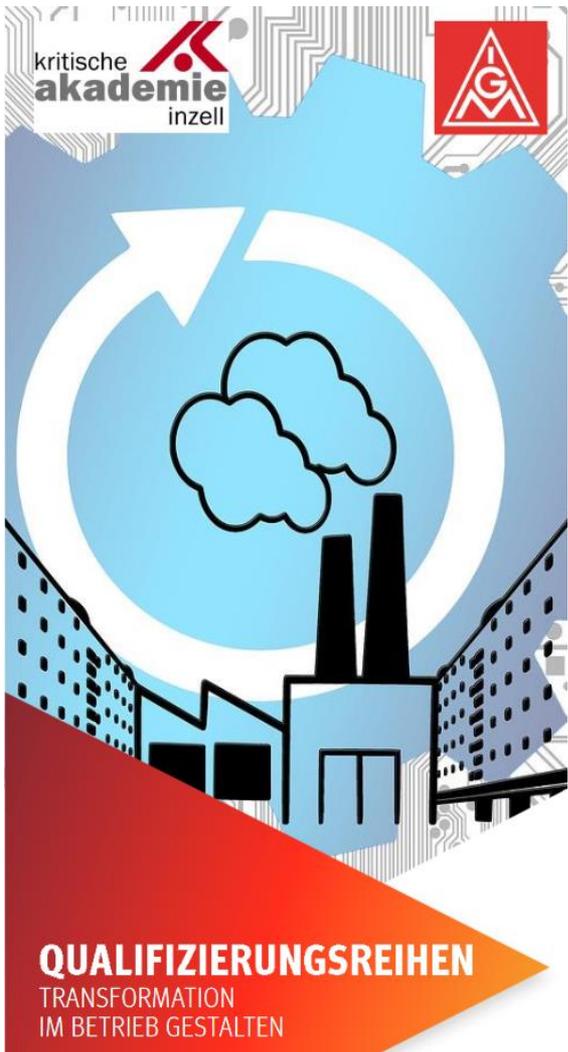
- 
1. die ständige Fortentwicklung des fachlichen, methodischen und sozialen Wissens im Rahmen des eigenen Aufgabengebietes nachvollziehen zu können (Erhaltungsqualifizierung),
  2. veränderte Anforderungen im eigenen Aufgabengebiet erfüllen zu können (Anpassungsqualifizierung),
  3. beim Wegfall von Arbeitsaufgaben eine andere gleichwertige oder höherwertige Arbeitsaufgabe für einen durch den jeweiligen Arbeitnehmer im Betrieb zu besetzenden Arbeitsplatz übernehmen zu können (Umqualifizierung),
  4. eine andere höherwertige Arbeitsaufgabe im Betrieb übernehmen zu können (Entwicklungsqualifizierung).



# EINFACH ANPACKEN:



# (BILDUNGS-) ANGEBOTE DER IG METALL



## Eine Weiterbildung zugeschnitten auf Dein Gremium und Deinen Betrieb nach Euren Bedürfnissen

### Baustein 1:

- ▶ Das jeweilige Vorhaben erarbeiten und Ziele klar benennen
- ▶ Beteiligte Personen, grundsätzliches Vorgehen und erste Schritte verabreden

### Baustein 2:

- ▶ Erfolge und Herausforderungen herausarbeiten, weitere Schritte vereinbaren
- ▶ Beteiligung organisieren, Kommunikations- und Umsetzungsstrategie weiterentwickeln

### Baustein 3:

- ▶ Lehren aus dem Prozess für weitere Arbeit zu verwandten Themen ziehen
- ▶ Übergang in den Regelbetrieb organisieren

[https://www.betriebsraeteakademie-bayern.de/fileadmin/content/PDF/Flyer\\_Qualifizierungsreihen\\_KA.pdf](https://www.betriebsraeteakademie-bayern.de/fileadmin/content/PDF/Flyer_Qualifizierungsreihen_KA.pdf)

# 2020



[https://br.kritische-akademie.de/fileadmin/content/Files/pdfs/Aushang-DinA3\\_2020\\_final\\_mit\\_Links.pdf](https://br.kritische-akademie.de/fileadmin/content/Files/pdfs/Aushang-DinA3_2020_final_mit_Links.pdf)

## BETRIEBSRÄTE- AKADEMIE BAYERN

### Extra Seminare

BR kompakt 4: Arbeitszeit und Gestaltungsmöglichkeiten des Betriebsrats		22.03. - 27.03.20
Betriebsratsarbeit, wenn die Kollegen/-innen (weit) weg sind	<b>NEU!</b>	29.11. - 04.12.20
Lean im Betrieb: Eine Strategie für den Betriebsrat	<b>NEU!</b>	13.04. - 17.04.20*
Agiles Arbeiten im Betriebsrat		01.03. - 06.03.20
Gestaltungschancen in Produktionssystemen nutzen		13.09. - 18.09.20
Arbeit 4.0 und Digitalisierung: Herausforderungen und Chancen für die SBV	<b>SBV</b>	15.11. - 20.11.20
Ökologische Megatrends der Transformation	<b>NEU!</b>	15.03. - 20.03.20

### Bildungsprogramm 2020



# AN IG METALL BILDUNGSSTÄTTEN



## BILDUNGS-PROGRAMM 2020

Alle Termine und Orte auf einen Blick

**BILDUNG**  
in der IG Metall

### Industrie 4.0, Digitalisierung, Transformation

#### Gute Arbeit in der digitalen Transformation Industrie 4.0 – Nutzen und Potenziale erkennen

Freistellung nach § 37.6 BetrVG Typ 3512

26.01.–29.01. OH00520 **Bad Orb** 23.08.–26.08. SE03520 **Sprk. Inz**  
04.02.–07.02. SE05620 **Sprk. Inz** 01.11.–04.11. WD04520 **Bev.**  
28.06.–01.07. OB02720 **Bad Orb**

#### Gute Arbeit in der digitalen Transformation Industrie 4.0 erleben und gestalten

Freistellung nach § 37.6 BetrVG Typ 3522

02.02.–05.02. OH00620 **Stuttgart** 11.10.–14.10. BL04220 **Berlin**  
03.03.–06.03. SE06020 **Sprk. Inz** 08.11.–11.11. SE04620 **Sprk. Inz**  
28.06.–01.07. BL02720 **Berlin** 15.11.–18.11. WD04720 **Bev.**  
13.09.–16.09. OH03820 **Stuttgart**

#### Die digitale Transformation gestalten Digitalisierung im Büro gestalten

Freistellung nach § 37.6 BetrVG/§ 179.4 SGB IX Typ 3523

19.04.–24.04. SE11720 **Sprk. Inz** 10.05.–15.05. OE02020 **Bad Orb**  
19.04.–24.04. BO01720 **Berlin** 24.05.–29.05. WB02220 **Bev.**  
10.05.–15.05. BL02020 **Berlin** 25.10.–30.10. SE14420 **Sprk. Inz**

#### Gute Arbeit in der digitalen Transformation Agiles Arbeiten: ein neues Gestaltungsfeld

#### Aktiv werden für eine gerechte und solidarische Arbeitswelt Die Transformation aktiv gestalten

Freistellung nach § 37.7 BetrVG/BU Typ 1223

Reserviert für Beschäftigte aus dem Bezirk Baden-Württemberg:	Reserviert für Beschäftigte aus dem Bezirk Bayern:
26.01.–31.01. LS00520 <b>Lohr</b>	02.02.–07.02. KC00620 <b>Balingries</b>
21.06.–26.06. L012620 <b>Lohr</b>	08.03.–13.03. KFO1120 <b>Bd. Aibl.</b>
27.09.–02.10. LH04020 <b>Lohr</b>	14.06.–19.06. KC02520 <b>Rügheim</b>
22.11.–27.11. LZ04820 <b>Lohr</b>	23.08.–28.08. KC03520 <b>Inzell Inz</b>
13.12.–18.12. LS05120 <b>Lohr</b>	25.10.–30.10. KE04420 <b>Frichsm.</b>
	29.11.–04.12. KD04920 <b>Ohlstadt</b>

#### Arbeit gestalten um gesund zu bleiben Leistungspolitik und Arbeitsgestaltung in (ganzheitlichen) Produktionssystemen

Freistellung nach § 37.6 BetrVG/§ 179.4 SGB IX/BU Typ 3631

19.01.–24.01. SG00420 **Sprk. Inz** 30.08.–04.09. SG03620 **Sprk. Inz**

#### Beteiligung für Gute Arbeit sichern Gestaltungschancen in Produktionssystemen nutzen

Freistellung nach § 37.6 BetrVG/§ 179.4 SGB IX/BU Typ 3631

12.07.–17.07. OH02920 **Bad Orb** 13.09.–18.09. KD03820 **Inzell**

#### Aus dem Wandel einen Fortschritt machen Transformation fair gemacht

13.11.–15.11. KF04620 **Inzell** Typ 6812

#### Arbeitsbedingungen gestalten

Freistellung nach § 37.6 BetrVG/§ 179.4 SGB IX Typ 2124

16.02.–21.02. WB00820 **Bev.** 19.07.–24.07. WA03020 **Bev.**  
16.02.–21.02. LS00820 **Lohr** 20.09.–25.09. SK13920 **Sprk. Inz**  
23.02.–28.02. LS00920 **Lohr** 11.10.–16.10. OR04220 **Bad Orb**  
08.03.–13.03. WB01120 **Bev.** 11.10.–16.10. WB04220 **Bev.**  
15.03.–20.03. SK11220 **Sprk. Inz** 01.11.–06.11. BE04520 **Berlin**  
29.03.–03.04. LS01420 **Lohr** 15.11.–20.11. BS04720 **Berlin**  
05.07.–10.07. SK12820 **Sprk. Inz** 29.11.–04.12. LS04920 **Lohr**  
19.07.–24.07. OB03020 **Bad Orb** 06.12.–11.12. SK15020 **Sprk. Inz**

IG Metall  
Betriebsräteakademie Bayern

# Betriebsräte-Netzwerk Arbeit 4.0 (2xjährlich)



IMU Institut



Empowerment in der digitalen Arbeitswelt



Seminar  
für Betriebsräte/-innen

BR-NETZWERK „ARBEIT 4.0“

OFFICE 4.0 - DIGITALISIERUNG IM BÜRO



29./30. Oktober 2019 | München

**Kontakt  
zum BR\_Netzwerk „Arbeit 4.0“**

Andrea Fehrmann  
IG Metall Bayern  
[andrea.fehrmann@igmetall.de](mailto:andrea.fehrmann@igmetall.de)

21

# Automobilkonferenz (1xjährlich)



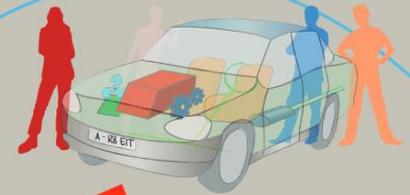
Empowerment in der digitalen Arbeitswelt



Fachkonferenz der IG Metall Bayern  
für Betriebsrät\*innen der bayerischen  
Auto- und Zulieferindustrie

zukunftmobil

Technologischer Wandel -  
demokratisch.ökologisch.sozial.



Save the Date

26. und 27. November 2019  
H4 Hotel München Messe | München



# Fragenkomplex zur Digitalen Transformation für den Wirtschaftsausschuss

30.07.2019



# **DIE NÄCHSTEN „DIAGNOSE-INSTRUMENTE“ FÜR DEN EIGENEN BETRIEB**

## BETRIEBSLANDKARTE

- ▶ Moderierter Workshop durch Experten für Beschäftigte, Betriebsräte, Führungskräfte im gemeinsamen Dialog
  - ▶ Bestandaufnahme über den gesamten Betrieb/spezifische Bereiche über den Grad der Vernetzung und Steuerung durch Technik
  - ▶ Detaillierte Auswertung (Visualisiert)
  - ▶ Digitalisierungsstrategien, Projekte und Themen identifizieren in einzelnen Abteilungen
  - ▶ Entwicklung von Gestaltungsansätzen und eines gemeinsamen Handlungsplans
  - ▶ Dauer: 2-3 Monate
- ➔ **ZUKUNFTSVEREINBARUNG als Ziel**

## DIGITALISIERUNGSKOMPASS

- ▶ Arbeitsplatzbezogene Analyse und Folgenabschätzung (ergonomisch, psychisch usw.) von einem konkreten Tool oder einem bestimmten Prozess
- ▶ besonders geeignet für Betriebsrat und Betriebsbetreuer
- ▶ Konkrete Einblicke über die Wirkungsweise von einzelnen Tools und Abschätzung für die Beschäftigten
- ▶ Dauer: ca. 1-2 Tage
- ▶ ➔ **BETRIEBSVEREINBARUNG als ZIEL**

# ZUM STÖBERN

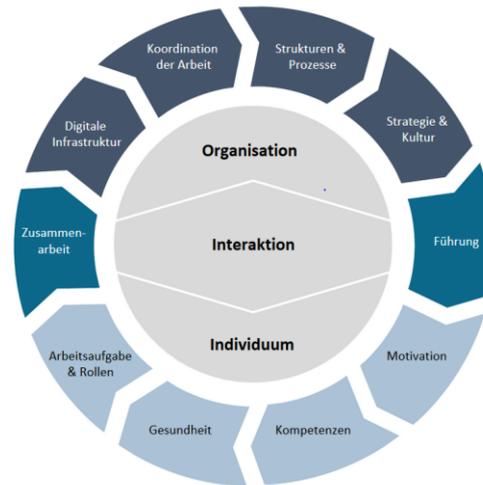


EINE INITIATIVE FÜR  
ARBEITGEBER UND BESCHÄFTIGTE

[https://www.inqa.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Handlungshilfe\\_Suche\\_Formular.html?cl2Categories=Themen=wissenundkompetenz](https://www.inqa.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Handlungshilfe_Suche_Formular.html?cl2Categories=Themen=wissenundkompetenz)



<http://digitrain40.de/>  
<http://digitrain40.de/atlas/>



**Digitalisierungsatlas:**  
Die Vermessung der digitalen  
Arbeitswelt  
(Wählen Sie ein Element einer Dimension aus, um mehr zu erfahren)

# IDEEN FÜR BETRIEBSVEREINBARUNGEN



WICHTIG! BV immer in Rücksprache mit der GS, denn eine BV, die gegen einen Tarifvertrag oder die Tarifüblichkeit verstößt, ist unwirksam. Vor Abschluss einer BV immer auch Regelungen des Tarifvertrags berücksichtigen.

[https://www.boeckler.de/index\\_betriebsvereinbarung\\_32304.htm#](https://www.boeckler.de/index_betriebsvereinbarung_32304.htm#)

<https://www.boeckler.de/594.htm>

<https://www.boeckler.de/119969.htm>

## AUSWERTUNGEN VON BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN



Aktuell stehen zu diesen Themen Textauszüge zur Verfügung:

→ Zu den Auswertungen ohne Download von Textauszügen

Betriebs- und Dienstvereinbarungen

## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN



Mitbestimmung – ein Thema der Zukunft. 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. „Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“, ein Arbeitsschwerpunkt des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung, unterstützt sie dabei durch konkrete Beispiele aus der Praxis.



*„Es gibt nicht die eine große Transformation,  
sondern viele kleine Transformationen in unseren  
Betrieben und Geschäftsstellen vor Ort. Es gilt viele kleine  
Transformationsexperimente anzustoßen, viele Geschichten an vielen Orten“*



## **KONTAKT:**

SANDRA SIEBENHÜTER  
IG METALL BEZIRKSLEITUNG BAYERN  
TEAM TRANSFORMATION  
WERINHERSTRASSE 79, GEBÄUDE 32A  
81541 MÜNCHEN

TELEFON: +49 89 532949-46  
MOBIL: +49 160 533 0069  
MAIL: SANDRA.SIEBENHUETER@IGMETALL.DE