

# Betriebliche Digitalisierung erfolgreich gestalten

Sozialpartnerschaftliche Orientierung für  
ein partizipatives soziotechnisches Vorgehen

Dr. Ernst Bartels (ZF Friedrichshafen AG, Standort Schweinfurt), Dr. Detlef Gerst (IG Metall), Gabriele Held (RKW Kompetenzzentrum), Thomas Köpp (Südwestmetall), Dr. Frank Lennings (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft)

# Sozialpartnerdialog

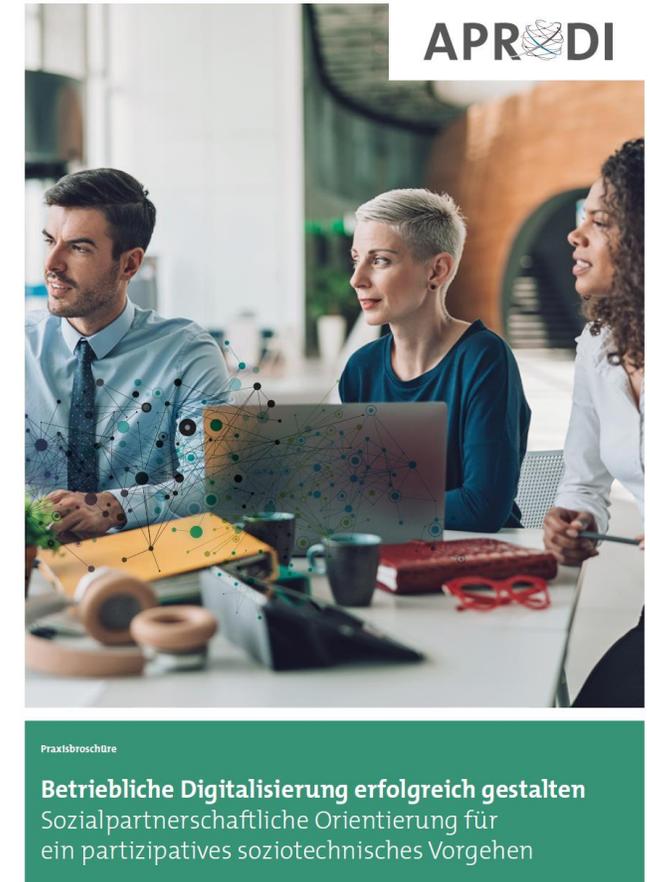
- Arbeits- und prozessorientierte Digitalisierung in Industrieunternehmen (APRODI)
- Förderung durch BMBF und ESF, 01.05.2017 – 31.12.2020
- Dialog mit Sozialpartnern und Forschern zu Fragen der Beteiligung in soziotechnischen Vorgehen.

[www.aprodi-projekt.de](http://www.aprodi-projekt.de)

# Ziel der Broschüre

## Die Broschüre

- beschreibt Herausforderungen und Schlüsselstellen in Digitalisierungsprojekten.
- gibt anhand von beispielhaften Fallkonstellationen Empfehlungen für ein partizipatives Vorgehen.
- ergänzt den APRODI-Handlungsleitfaden
- beruht sowohl auf den langjährigen Erfahrungen der sozialpartnerschaftlichen Perspektive von IG Metall und Südwestmetall als auch der an APRODI beteiligten Forschungsorganisationen.



### Autoren:

- Dr. Detlef Gerst (IG Metall)
- Thomas Köpp (Südwestmetall)
- Dr. Ernst Bartels (ZF Friedrichshafen AG, Standort Schweinfurt)
- Alexander Bendel (IAQ, Universität Duisburg-Essen)
- Gabriele Held (RKW Kompetenzzentrum)
- Wolfgang Kötter (GITTA mbH)
- Dr. Erich Latniak (IAQ, Universität Duisburg-Essen)
- Dr. Frank Lennings (ifaa)
- Klaus Mertens (ZF Friedrichshafen AG, Standort Schweinfurt)

# Herausforderungen

## Für Unternehmen

- Technologischer Wandel und Anpassung von Geschäftsmodellen
- Begrenzende Regelsetzung und bedeutende Qualifizierungserfordernisse
- Gleichzeitigkeit der Herausforderungen auf unterschiedlichen Ebenen

## Für die Betriebsräte

- Digitalisierung als strategischer Erfolgsfaktor erkannt
- Mitbestimmung vor einer Neuorientierung: Agilität, aktive Mitgestaltung, Beteiligung

# Beteiligung als Element und Voraussetzung soziotechnischer Systemgestaltung

Beteiligung kann

- Analysen von Arbeitssystemen verbessern und belegbare wirtschaftliche und nichtmonetäre Vorteile (bspw. Kundenorientierung, Geschwindigkeit, Arbeitsvereinfachung, Belastungsreduzierung) bieten,
- den Nutzen digitaler Technik für die Anwenderinnen und Anwender erhöhen.
- **Einwände gegen Beteiligung** sind oft nicht stichhaltig: die Zeit ist gut investiert; Beschäftigte verfügen über Sachverstand; Urteil der Beschäftigten kann Planungen produktiv korrigieren.

Die Gesamtheit einer weitreichenden technisch-organisatorischen Umgestaltung kann keine Planung vollständig überblicken. Erst durch Zusammenarbeit mit den Beschäftigten wird vollständig klar, welche Defizite die Digitalisierung beseitigen und wie eine gebrauchstaugliche Lösung aussehen kann.

# Vielfalt von Digitalisierungsprozessen

Typ 1:



Einführung von Werker-Assistenzsystemen

Typ 2:



Einführung von digitalen betrieblichen Kommunikationssystemen

Typ 3:



Prozess-(Re-)Design

Typ 4:



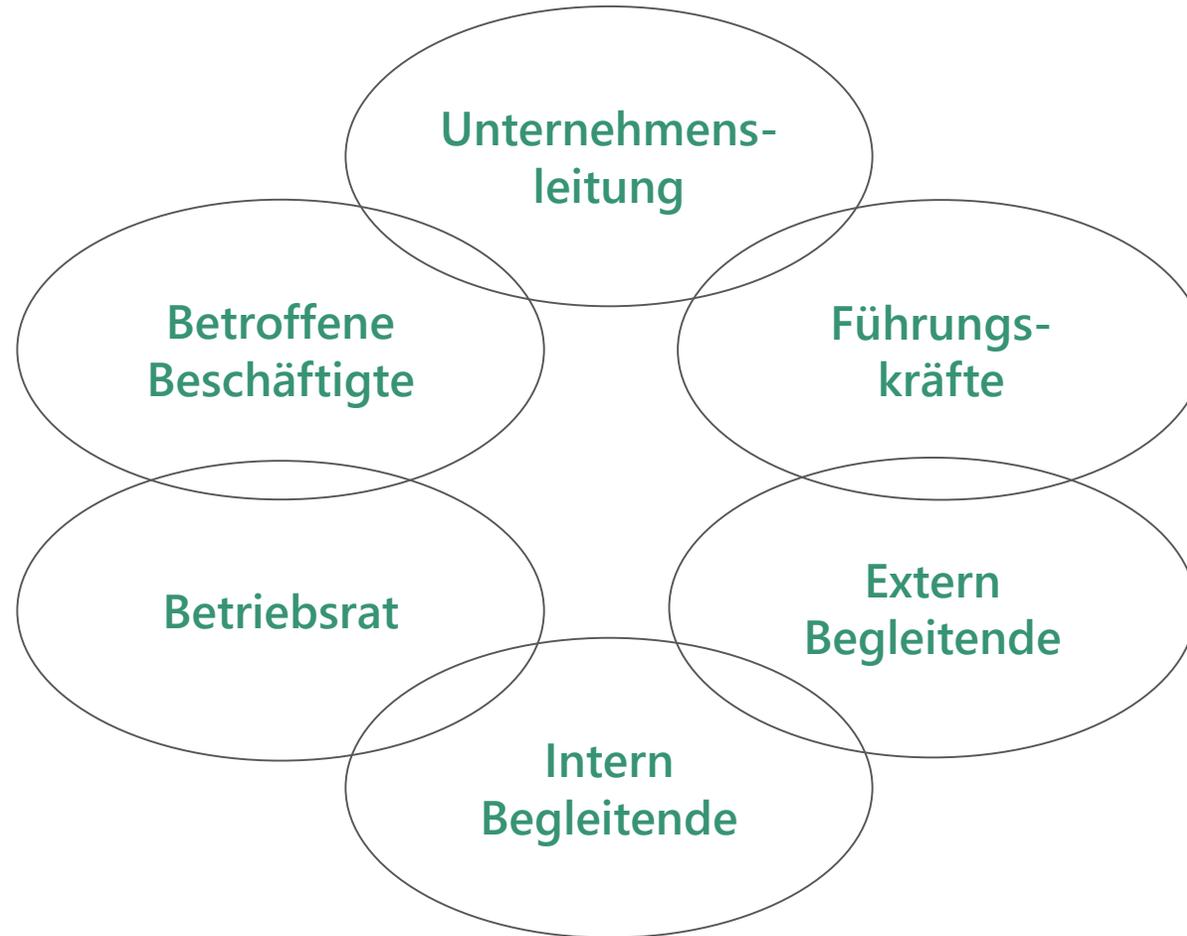
Entwicklung einer in die Unternehmens-  
bzw. Standortstrategie eingebetteten  
Digitalisierungsstrategie

Typ 5:



Experimentelle Innovationsprozesse

# Einbindung relevanter Akteure



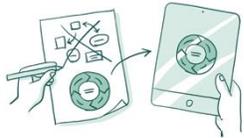
# Beteiligungsformate mit steigender Einflussnahme



# Das Gestaltungsziel: Gebrauchstaugliche digitale Technik

- Eine gebrauchstaugliche Technik ist vor allem daran zu erkennen, dass sie von den Nutzerinnen und Nutzern akzeptiert wird.
- Mit Blick auf Arbeit bedeutet dies: Das Arbeitsmittel unterstützt bei der Arbeitsausführung.
- Gebrauchstaugliche Technik passt gut zu der jeweiligen Arbeitsaufgabe, ist leicht erlern- und bedienbar sowie effizient einsetzbar.
- Aus diesen Gründen trägt sie zur Zufriedenheit der Beschäftigten ebenso bei wie zur Stabilität und Effizienz der Arbeitsprozesse.
- Beteiligung im Digitalisierungsprozess hat vorrangig zum Ziel, die Gebrauchstauglichkeit digitaler Arbeitsmittel zu erhöhen.

# Schlüsselstellen und Empfehlungen

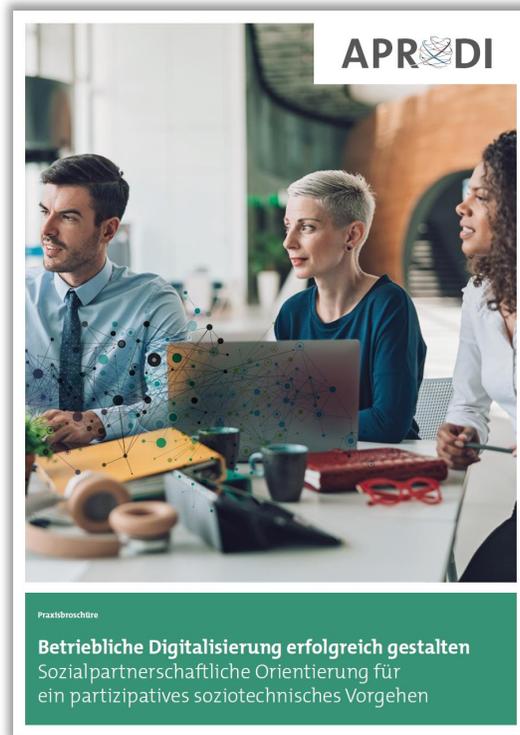


1. Digitalisierung im Einklang mit der Unternehmensstrategie
2. Das Fundament für die Digitalisierung: ausgereifte Prozesse
3. Steuerung auch auf der Grundlage von Werten und Normen
4. Digitalisierung nachvollziehbar gestalten
5. Flexibel und situationsangemessen vorgehen

# Weitere Informationen

Zur Broschüre:

[www.aprodi-projekt.de](http://www.aprodi-projekt.de)



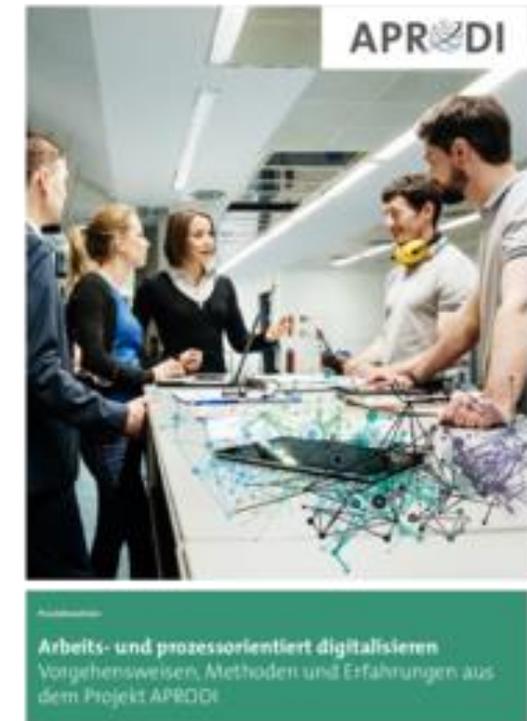
Statement der Autoren:

[www.youtube.com/watch?v=2Dp0zyNuQAs](https://www.youtube.com/watch?v=2Dp0zyNuQAs)



Zum Handlungsleitfaden:

[www.aprodi-projekt.de](http://www.aprodi-projekt.de)



## Gabriele Held

Verbundkoordinatorin

06196 4953226, held@rkw.de

RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A  
65760 Eschborn

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages