



WORK @ INDUSTRY 4.0

Journey

Praxis-Leitfaden
WAI40-Dialog im Betrieb umsetzen

WORK@industry 4.0

Ziele und Erfolgsfaktoren des Dialogs

Bereits 2016 war die Herausforderung klar: **Digitalisierung ist ein Megatrend, der Arbeitgeber und Arbeitnehmer in der Chemiebranche fordert.** Die Auswirkungen der digitalen Transformation für die Arbeitswelt der Chemie sind immens – doch worin bestehen diese genau? Und wie können wir uns auf diese Veränderungen einstellen und sie konstruktiv gestalten? Diesen Fragen haben sich Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) gemeinsam angenommen und als neuartiges Kooperationsformat den Branchendialog WORK@industry 4.0 (WAI40) ins Leben gerufen und über vier Jahre erfolgreich durchgeführt. Entstanden ist ein Modell für einen sozialpartnerschaftlichen Dialog, der dabei unterstützt, die Chancen der Digitalisierung sowohl auf Branchenebene als auch auf betrieblicher Ebene zu nutzen.

Ziele des WAI40-Dialoges

- Gemeinsames Verständnis der Sozialpartner zur digitalen Transformation entwickeln
- Branchenspezifische Erkenntnisse und Antworten gewinnen
- Ideen für die Chemie-Arbeitswelt 4.0 entwickeln
- Veränderungsbereitschaft fördern (Mindset)
- Digitale Transformation gemeinsam gestalten

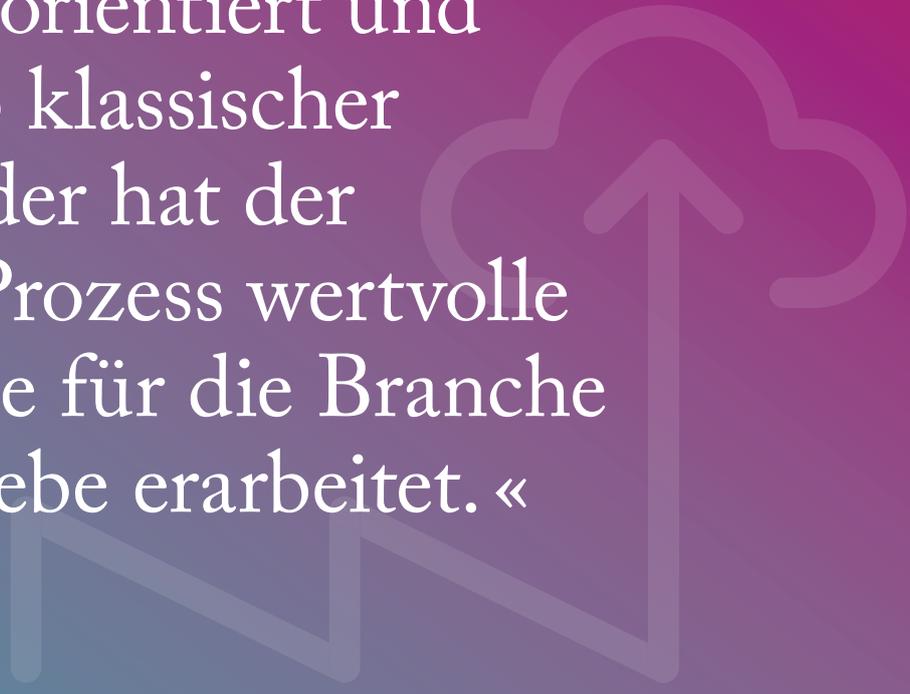
Herzstück des Dialogs ist eine Kultur der Zusammenarbeit, in der Begegnung auf Augenhöhe, Neugierde, Offenheit für neue Ideen, Transparenz und Vertrauen großgeschrieben werden.

Diese Werte ermöglichen die agile sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit – kurze, schnelle Arbeitszyklen, in denen entwickelt, diskutiert, frei und unkonventionell Zukunft neu gedacht wird. Dadurch konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Dialoges offen diskutieren und Antworten auf die tiefgreifenden Veränderungen der digitalen Transformation finden. Diese sind in vielerlei Hinsicht neu, weitreichend und unbekannt – sie bringen sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich. Um diese erfolgreich angehen zu können, haben sich unterschiedliche Beteiligte mit ihren Sichtweisen eingebracht und es wurde Raum für Kreativität gegeben, um Lösungen in sozialpartnerschaftlich gemischten Teams zu entwickeln.

10 Erfolgsfaktoren des WAI40-Dialoges

- Sozialpartnerschaftlich zusammenarbeiten
- Dialog auf Augenhöhe führen
- Aus eingespielten Rollen heraustreten
- Agilität und Eigenverantwortung leben
- Im „geschützten Raum“ diskutieren
- Ideen entwickeln, die Mehrwert erzeugen
- Offen und neugierig sein
- Unterschiedliche Ansichten aussprechen, Gemeinsamkeiten in den Vordergrund stellen
- „Weisheit der Vielen“: Perspektivenvielfalt aus den Betrieben nutzen
- Externe Expertise einholen, Beteiligung sicherstellen

» Von Neugier getrieben, mehrwertorientiert und außerhalb klassischer Rollenbilder hat der WAI40-Prozess wertvolle Ergebnisse für die Branche und Betriebe erarbeitet.«



Überblick über die Gremien und zugehörigen Rollen im WAI40-Dialog



ZIELE



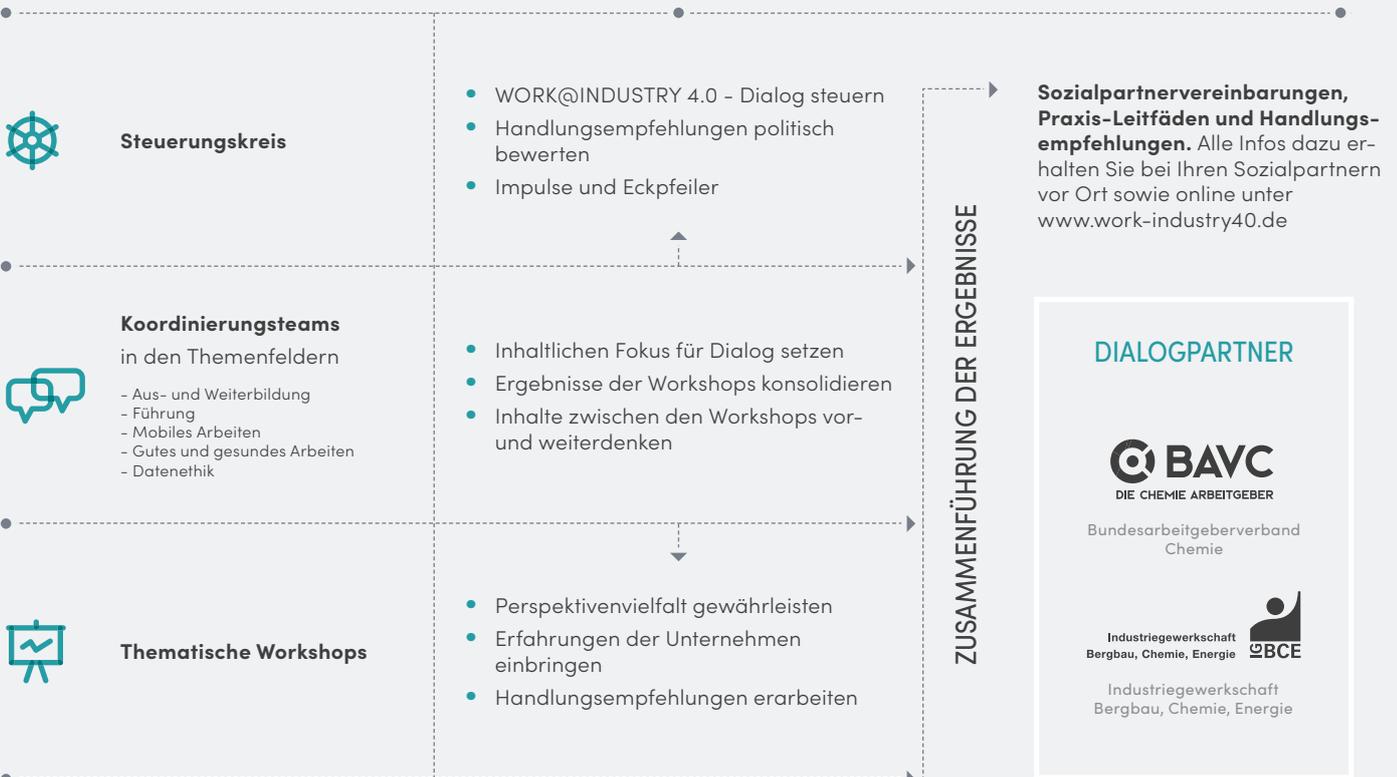
WAI40-PRODUKTE

- Ein **gemeinsames Verständnis** von „digitaler Transformation“ entwickeln
- **Branchenspezifische Erkenntnisse** über die Auswirkungen auf die Arbeitswelt gewinnen
- **Offenheit für Veränderungen** und Technologieakzeptanz fördern
- **Gemeinsame politische Positionen** und **Handlungsempfehlungen** identifizieren und diskutieren
- **Bewertungsunterschiede** und **unterschiedliche Positionen der Sozialpartner** herausstellen

GREMIEN IM DIALOGPROZESS

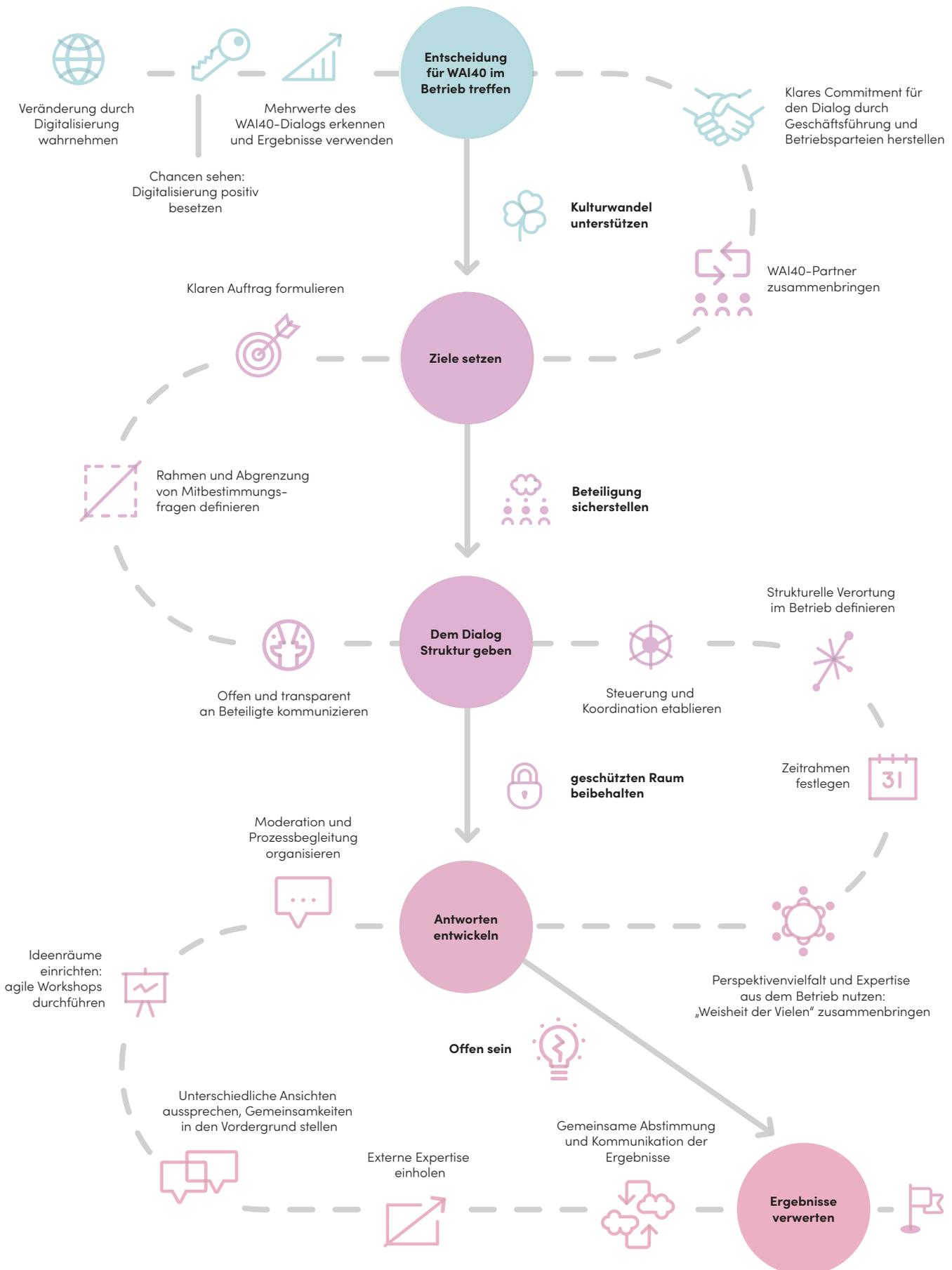
ROLLEN

ERGEBNISSE



ZUSAMMENFÜHRUNG DER ERGEBNISSE

» Starten Sie Ihre WAI40-Journey «



Initialisierung

Ideenentwicklung

Ideenumsetzung



Geschäftsführerin

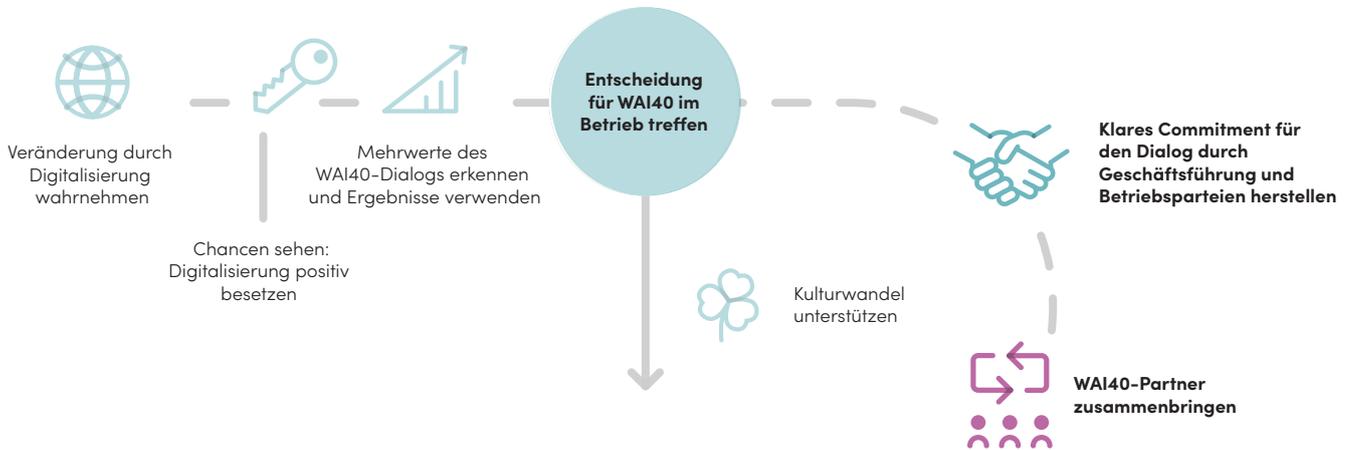
» Die Digitalisierung ist eine Herausforderung, die wir bewältigen müssen, um zukunftsfest zu sein. Mit dem WAI40-Dialog bekomme ich schnelle Antworten auf drängende Fragen und erreiche eine hohe Akzeptanz für notwendige Veränderungen. Ich brauche tragfähige Antworten auf die Fragen der Zukunft! «



Betriebsrat

» Ich kenne das Potenzial unserer Belegschaft genau: Ihre Veränderungsbereitschaft, Motivation und Lernfähigkeit, aber auch ihre Sorgen vor den Unwägbarkeiten der Digitalisierung. Mit dem WAI40-Dialog können wir uns aktiv einbringen und gestalten! «

» Entscheidung treffen «



Fragen

Wie können Sie in Ihrem Betrieb die digitale Transformation konkret gestalten?
Wie kann es gelingen, diese herausfordernden Fragen rasch, in hoher Qualität und gemeinsam mit der Belegschaft zu beantworten?

Erfolgsfaktoren

- Ein **klares Commitment** der Geschäftsführung und des Betriebsrats für den WAI40-Dialog und dessen Format.
- **Zusammenbringen der WAI40-Partner/-innen:** Die Beteiligung der Mitarbeitenden und ihrer Vertreter/-innen sowie die sorgfältige Abwägung, wer konkret mitwirken sollte, schaffen Akzeptanz.

Wichtig für den nächsten Schritt

Der WAI40-Dialog zeichnet sich durch eine besondere Kultur der Zusammenarbeit aus (siehe 10 Erfolgsfaktoren), deren Entwicklung ausreichend Unterstützung braucht. Kultur kann man nicht verordnen, sondern nur indirekt beeinflussen: Schaffen Sie Rahmenbedingungen, damit die Kultur sich entwickeln kann. Gemeinsam können die Betriebsparteien die WAI40-Kultur umsetzen und für sich definieren, wie sie auf Augenhöhe in den Dialog treten.



Geschäftsführer

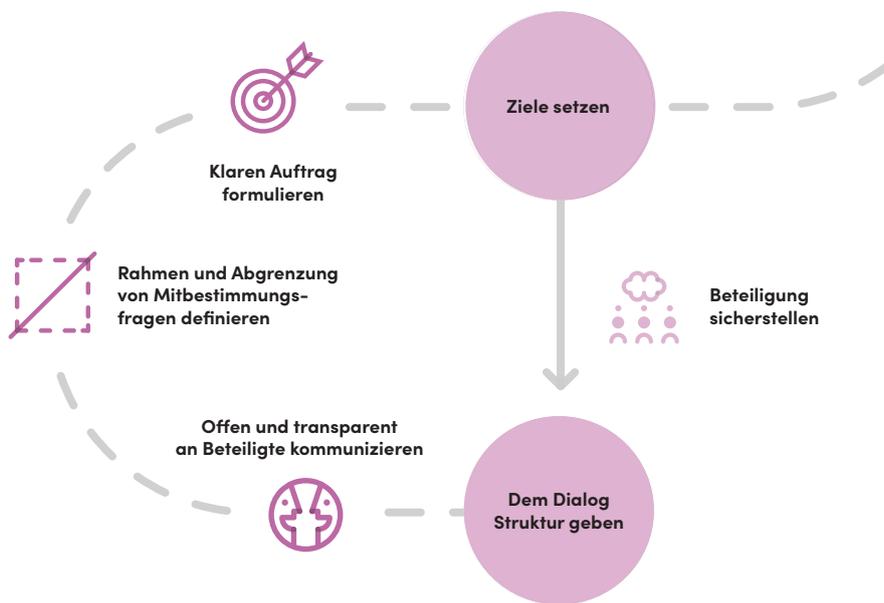
» Ich möchte unsere Innovationsfähigkeit und Resilienz in der Digitalisierung steigern, um unsere Betriebsziele zu erreichen und weiterzuentwickeln. Ich sehe einige zentrale Zukunftsfragen, die ich mit der Belegschaft produktiv angehen will. «



Betriebsrätin

» Ich möchte ein klares Bild von den Veränderungen unserer Arbeitsplätze und diese Veränderungen mitgestalten. Deswegen ist mir eine Vielzahl von Themen für den Dialog wichtig! «

» Ziele setzen «



Fragen

Was sind spezifische Herausforderungen, vor die Sie die digitale Transformation in Ihrem Betrieb stellt? Oder erscheint Ihnen eine offene Themenfindung sinnvoller, in der die für Ihren Betrieb relevanten Themen der Digitalisierung gemeinsam gesucht werden?

Orientieren Sie sich an den WAI40-Handlungsfeldern, Leitbildern und Praxis-Leitfäden.

Erfolgsfaktoren

- **Gut abgestimmte Fragestellungen** und **ein klarer Auftrag** schaffen die Grundlage für fokussierte Antworten: Definieren Sie sozialpartnerschaftlich Ihre Schwerpunktthemen für den Dialog. So setzen Sie die relevanten Themen und steigern Beteiligung und Qualität der Ergebnisse.
- Die grundsätzliche **Abgrenzung zu Fragen der Mitbestimmung** macht es möglich, aus eingeübten Rollen herauszutreten und sich auf die Ideenentwicklung im Dialog zu konzentrieren.
- Eine **offene Kommunikation** zu Format und Zielen sorgt für eine hohe und aktive Beteiligung. Denn freiwillige Mitarbeit und intrinsische Motivation sind essenziell für gute Ergebnisse.
- Verbinden Sie eine klare Zielsetzung mit einer **offenen Haltung** (Ergebnisoffenheit).

Wichtig für den nächsten Schritt

Beteiligung sicherstellen: Der WAI40-Dialog lebt von der Beteiligung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern. Vielfältige Perspektiven und Expertisen – die „Weisheit der Vielen“ – im Arbeitsprozess sorgen für die Entwicklung von Ideen und Lösungen mit Mehrwert, die breite Akzeptanz finden.



Meister in der
Produktion

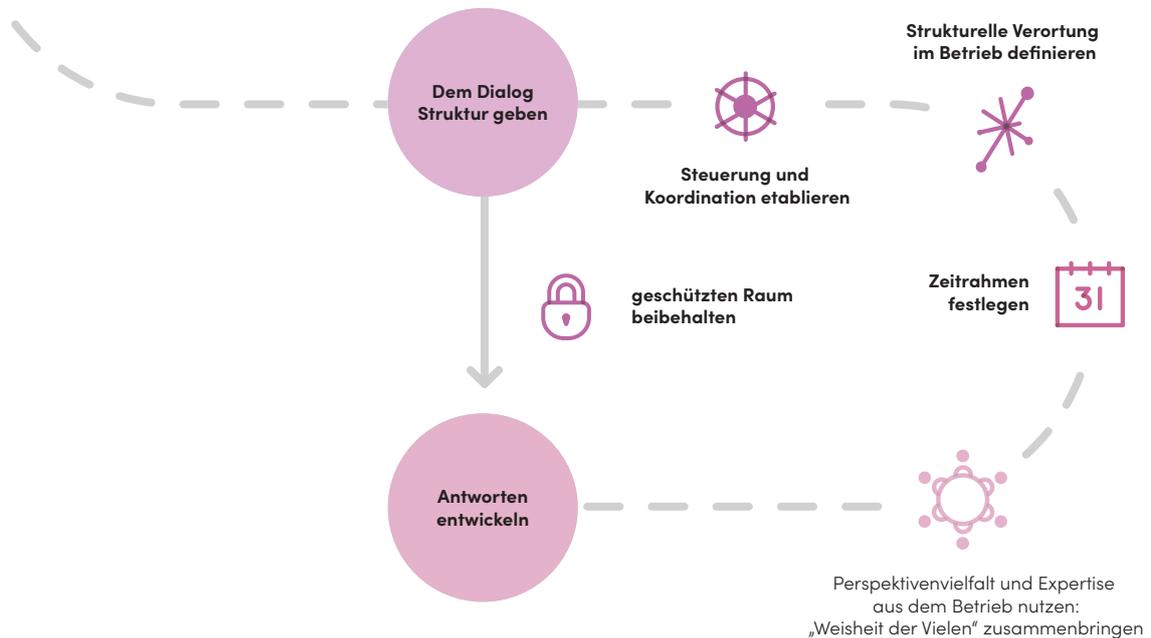
» Ich möchte mich aktiv einbringen, um die Digitalisierung unserer Fertigung zu gestalten. Als Führungskraft will ich Motivation und Akzeptanz steigern: In meinem Team habe ich eine Auszubildende mit vielen Ideen, die hat sicher Lust mitzuarbeiten. «



Mitarbeiterin der
Personalabteilung

» Ich möchte agiles Arbeiten ausprobieren, um kreative Lösungen zu entwickeln und die Stärken unserer Mitarbeiter/-innen zu aktivieren. «

» Dem Dialog Struktur geben «



Fragen

Mit welchen Rahmenbedingungen etablieren wir im Unternehmen einen „geschützten Raum“, in dem offen diskutiert wird? Wie erarbeiten wir Ideen und Antworten für die Zukunft? Wer steuert den Dialogprozess und verantwortet die Ergebnisse? Wer sollte konkret mit seiner oder ihrer Expertise beteiligt werden?

Erfolgsfaktoren

- **Klare Rollen und Zuständigkeiten** gewährleisten Verbindlichkeit und eine **fokussierte Steuerung**: Gremien des Dialoges bekommen im Unternehmen eine klar definierte Rolle.
- Eine **verständliche Arbeitsstruktur** (bspw. paritätisch besetzte Arbeitsgruppen und Workshops), die **im Unternehmen als „geschützter Raum“ verortet** ist, schafft die Grundlage für Vertrauen in den Dialog.
- **Eigenverantwortliches Bearbeiten** der Themen geht mit hohem Commitment einher.
- Die **Gelegenheit zur Mitarbeit** und **notwendige Ressourcen** sorgen für eine aktive Beteiligung.
- Eine **offene Arbeitsatmosphäre** und ein **Dialog auf Augenhöhe** setzen kreative Energie frei.
- Eine diverse Zusammensetzung der Mitwirkenden mit funktionsübergreifenden Expertisen ermöglicht die **Perspektivvielfalt** und bringt innovative Ergebnisse hervor.
- **Kommunikationsstrukturen**, die **Transparenz** über die Prozesse und Ergebnisse herstellen, ermöglichen es, **Feedback** aus der Belegschaft aufzunehmen und zu verarbeiten.
- Ein klarer **zeitlicher Rahmen** (bspw. 3-6 Monate) verleiht Fokus und Verbindlichkeit.

Wichtig für den nächsten Schritt

Den „geschützten Raum“ in der Arbeitsphase beibehalten, sodass frei und kreativ neue Lösungen entstehen.



Führungskraft

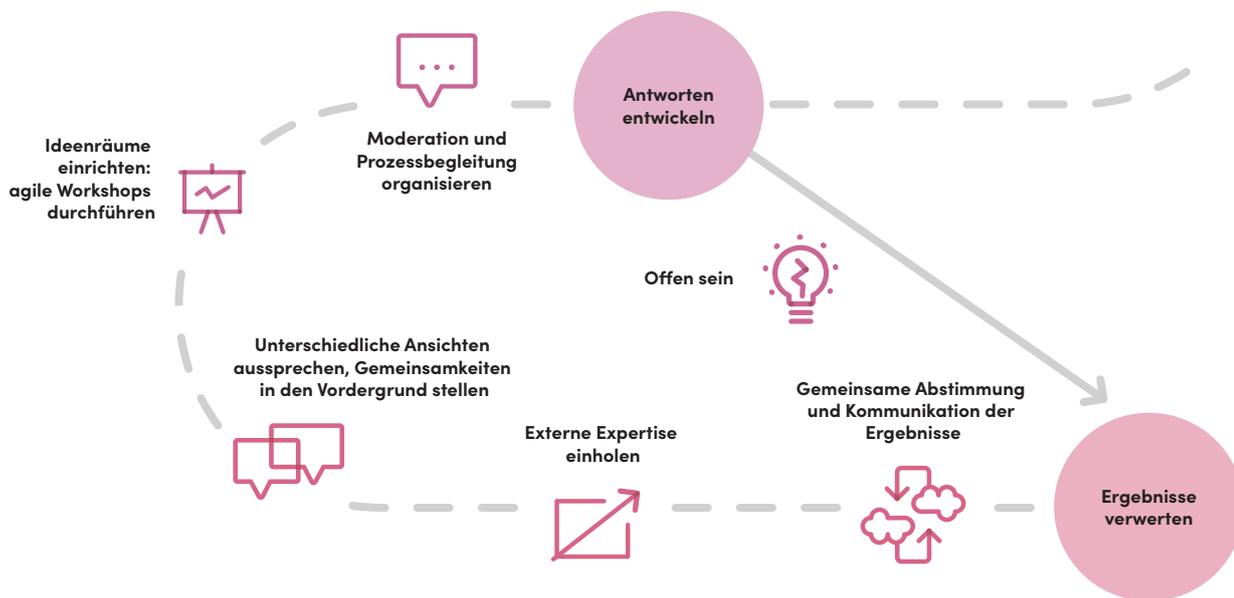
» Ich möchte neue Arbeitsmethoden ausprobieren, um mit meinen Mitarbeiter/-innen auch virtuell gut zusammenzuarbeiten. «



Mitarbeiter

» Die Veränderungen um uns herum sind unübersehbar. Ich möchte mich einbringen und unabhängig von Aufgaben aus dem Tagesgeschäft mein Arbeitsumfeld mitgestalten und so unser Team voranbringen. «

» Antworten entwickeln «



Fragen

Wie gelingt es, jenseits eingeübter Rollen zusammenzuarbeiten? Was sind unsere Antworten auf die Herausforderungen der digitalen Transformation? Womit können wir einen Mehrwert für die Entwicklung unseres Betriebes in diesem Kontext generieren? Welche (ggf. externe) Expertise hilft uns dabei, die Herausforderungen zu verstehen sowie Lösungsansätze zu entwickeln?

Erfolgsfaktoren

- „Geschützten Raum“ beibehalten, in dem die Beteiligten **aus den eingespielten Rollen heraustreten** und frei und unkonventionell Zukunft denken können.
- **Agile Methoden** helfen der Kreativität, erzeugen neue Ideen und führen schnell zu konkreten Ergebnissen.
- Eine gute **Moderation und Prozessbegleitung** ermöglichen agiles Arbeiten und unterstützen den Prozess.
- **Unterschiedliche Ansichten offen aussprechen** und die Gemeinsamkeiten in den Vordergrund stellen. Dies schafft einen Dialog auf Augenhöhe.
- **Offenheit für neue Ideen** und neue Perspektiven ermöglicht Innovation.
- **Externe Expertise**, z. B. aus Wissenschaft und Forschung, setzt Impulse und gibt Orientierung.
- Die Durchführung von **Feedbackschleifen**, bspw. mittels Umfragen unter der Belegschaft, hilft dabei, Eindrücke der Mitarbeitenden einzuholen und Zwischenergebnisse des Dialogs zu spiegeln.
- Der **Austausch mit anderen** Betrieben, Verbänden und Gewerkschaften bringt weitere Erkenntnisse.

Wichtig für den nächsten Schritt

Den „geschützten Raum“ in der Arbeitsphase beibehalten, sodass frei und kreativ neue Lösungen entstehen.



Geschäftsführerin

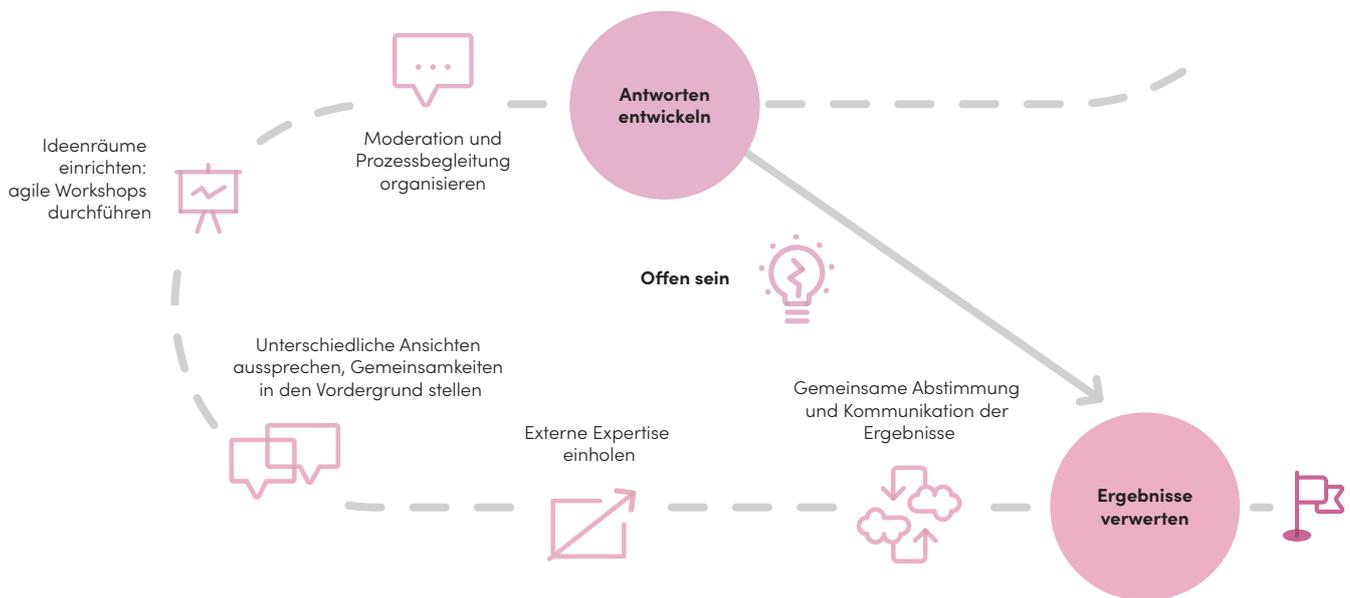
» Wir befinden uns mitten in einem großen Veränderungsprozess. Ich möchte, dass wir für andauernde Veränderungen gewappnet sind. Die Ergebnisse aus dem Dialog könnten die Arbeitsweise in unserem Betrieb nachhaltig produktiver machen. «



Betriebsrat

» Ich möchte einen dauerhaften Effekt des WAI40-Dialogs auf den Arbeitsprozess und unseren Beschäftigten eine Mitgestaltung ermöglichen. «

» Ergebnisse verwerten «



Fragen

Wie setzen wir die Ergebnisse, Impulse und Ideen um?
Wie nehmen wir diese in unsere Unternehmenspraxis auf?

Erfolgsfaktoren

- Ein **Anknüpfen an** die ursprüngliche **Zielsetzung** und das Commitment erhöhen Vertrauen und Akzeptanz.
- Eine **einheitliche Kommunikation** aller Beteiligten bildet die Grundlage für eine reibungslose Umsetzung und eine gute Akzeptanz der Ergebnisse.
- **Transparenz** zum weiteren Vorgehen schafft klare Erwartungen.
- Ein **Zugriff auf die Ergebnisse** für alle Beschäftigten im Unternehmen fördert das Vertrauen.

Der Entstehungsprozess und die Qualität der Ergebnisse steigern die

- Veränderungsfähigkeit des Unternehmens,
- sozialpartnerschaftliche Lösungskompetenz auf betrieblicher Ebene und
- Eigenverantwortung der Beschäftigten.

Wichtig für den nächsten Schritt

Tauschen Sie sich über Ihre Erfahrungen mit den Sozialpartnern auf Branchenebene aus. Mehr über den WAI40-Dialog und die Ergebnisse auf Branchenebene finden Sie online unter www.work-industry40.de

The background features a complex network of thin, light-colored lines connecting various sized circles. The circles are colored in shades of teal and purple, with some being larger and more prominent than others. The overall aesthetic is modern and digital.

5. Impressum



Herausgeber

Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC)

Abraham-Lincoln-Straße 24
65189 Wiesbaden
www.bavc.de

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)

Königsworther Platz 6
30167 Hannover
www.igbce.de

Redaktion

Text

Andreas Ogrinz (BAVC), Stefan Soltmann (IG BCE),
Noah Damschke (ifok), Ina Gamp (ifok)
Stand: Januar 2021

Redaktion und Designkonzept

Christopher Knieling (BAVC)
Umsetzungspartner: Agentur bung.art

Umsetzungspartner des WAI40-Dialogs

ifok GmbH

Redaktioneller Hinweis

Aus Gründen der Lesbarkeit kann es vorkommen, dass nicht an allen Textstellen geschlechtsspezifische Formulierungen verwendet werden. Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt werden, beziehen sich diese auf Personen jeglichen Geschlechts in gleicher Weise.

