

## **Betriebsrat 4.0: Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs für Betriebsräte in Ostwestfalen-Lippe**

Thilo GAMBER<sup>1</sup>, Oliver DIETRICH<sup>2</sup>, Wolfgang NETTELSTROTH<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Labor für Industrial Engineering, Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
Liebigstraße 87, D-32657 Lemgo*

<sup>2</sup> *IG Metall Nordrhein-Westfalen & IG Metall in Ostwestfalen-Lippe  
Marktstraße 8, 33602 Bielefeld*

**Kurzfassung:** Die digitale Transformation von Unternehmen erfordert von allen beteiligten Akteuren grundlegende Neuorientierungen. Das gilt auch und im besonderen Maße für Betriebsräte. Sie sehen sich bei der Herausbildung neuer Formen und Strukturen digitaler Arbeit vor neue Aufgaben einer mehr vorausschauenden statt nachsorgenden Mitgestaltung und Mitbestimmung gestellt. Eine an den Menschen orientierte und von ihnen mitgestaltete digitale Arbeitswelt erfordert Betriebsräte, die auf Augenhöhe mit dem Management agieren können. Die Anforderungen von Betriebsräten an ihr zukünftiges Kompetenzprofil „Betriebsrat 4.0“ werden durch eine schriftliche Umfrage und vertiefende Interviews erfasst. Die vorhandenen Kompetenzen, die zusätzlichen Qualifizierungsbedarfe und die bestehenden Angebote werden miteinander abgeglichen, um ggf. relevante Angebotslücken möglichst passgenau zu identifizieren und schließen zu können. Ein entsprechendes Qualifizierungsprogramm wird entwickelt und implementiert.

**Schlüsselwörter:** Betriebsrat, Industrie 4.0, Change-Management, Digitalisierung, Kompetenzen, Qualifizierung

### **1. Qualifizierungsbedarf von Betriebsräten im Zeitalter der Digitalisierung**

Die digitale Transformation von Unternehmen hat die Einführung von aktuell entwickelten Ideen und Lösungsansätzen zur Folge, diese stellen eine längerfristige Herausforderung für alle beteiligten Akteure dar. Um eine erfolgreiche Entwicklung und Implementierung zu gewährleisten, sind Geschäftsleitung, Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsräte in vielfacher Hinsicht mit unterschiedlichen Schwerpunkten gefordert. In vielen aktuell laufenden Forschungsprojekten zu Industrie 4.0 stehen die technologischen und organisatorischen Aspekte im Vordergrund (z.B. VDMA 2017).

Ein wichtiger Aspekt, ist die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit des Arbeitgebers mit dem Betriebsrat und den Gewerkschaften. Veränderungen durch den digitalen Wandel werden die Arbeitswelt erheblich beeinflussen (Hirsch-Kreinsen, ten Hompel 2017), auch wenn bisher nur wenige Projekte in den Unternehmen initiiert worden sind. Aber bereits in diesen Projekten kommen auf die Betriebsräte neue Herausforderungen und Aufgaben zu, denn sie tragen eine große Verantwortung für die Gestaltung der Arbeitswelt von morgen. Sie haben bei vielen Themen der betrieblichen Gestaltung der Arbeitszeit, der Aus- und Weiterbildung, der Datenerfassung und -Verwendung, der Einführung von Assistenzsystemen, der Gestaltung ergonomischer Arbeitsplätze, dem Datenschutz und der Messung der

individuellen Mitarbeiterleistung ein Mitbestimmungs-Mitwirkungs-Informations- und Initiativrecht (Klebe u.a. 2018).

Damit die Einführung der Industrie 4.0 nicht auf die Fokussierung von technologischen (Assistenzsysteme, Big Data usw.) und organisatorischen Aspekten (Agile Organisation, Führung usw.) begrenzt bleibt, bedarf es der aktiven Einbeziehung des Personals und auch der Betriebsräte und der Gewerkschaften. Um eine effiziente Planung und Implementierung von Industrie 4.0 Themen zu gewährleisten, sind die erforderlichen komplexen Informations- und Diskussionsprozesse systematisch zu gestalten. Dafür wollen sich Betriebsräte angesichts der anstehenden Herausforderungen „auf Augenhöhe“ mit ihren Gesprächspartnern in die Planungs- und Gestaltungsphase einbringen, um Lösungen mit Nutzen für die Beschäftigten mit zu gestalten und bestehende Mitbestimmungsrechte kompetent und umfassend wahrzunehmen.

Das Ziel ist es, ein Qualifizierungsprogramm zum Betriebsrat 4.0 zu entwickeln und zu implementieren. Durch dieses sollen Betriebsräte befähigt werden, die Digitalisierungs- und Industrie 4.0 Themen zu bewerten und diese aktiv-, proaktiv und im Interesse der Belegschaft und des Unternehmens umfassend mitzugestalten.

Daher soll am Beispiel des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen (NRW) und insbesondere der Region Ostwestfalen-Lippe (OWL) der Frage nachgegangen werden, welche aktuellen und zukünftigen Kompetenzen der Arbeitnehmermitgestaltung benötigt werden, um die Digitalisierungsziele von Unternehmen und die Erhaltung und Schaffung von zukunftsfähigen- und sicheren Arbeitsplätzen zu erreichen. Hierzu wird in enger Abstimmung mit den Unternehmen und den Betriebsräten sowie der IG Metall Geschäftsstellen in OWL, der aktuelle und zukünftige Qualifizierungsbedarf der Betriebsräte ermittelt. Ferner ist es geplant, bestehende und zu entwickelnde Qualifizierungsmaßnahmen zu identifizieren und zu realisieren, die den zukünftigen Qualifikationsbedarf decken. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf einem Kompetenzerwerb der technologischen und organisatorischen Themenbereiche.

## **2. Qualifizierung im Rahmen von Industrie 4.0 und Digitalisierung**

### *2.1 Bewertungsmethoden zur Beurteilung der Potenziale in Bezug auf Industrie 4.0*

Für die Bewertung der Potenziale in Unternehmen in Bezug auf Industrie 4.0 sind bereits in anderen Arbeiten eine Reihe von Bewertungsmethoden bzw. Reifegradmodelle entwickelt worden. Die derzeit verfügbaren Reifegradmodelle sind durch das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) in einer Veröffentlichung aufgelistet (ifaa 2017). Hier wird auf unterschiedliche Themenschwerpunkte eingegangen: Allgemeine Industrie 4.0 spezifische Aspekte (z.B. Industrie 4.0 Checkliste des BMWi), technologische Aspekte (z.B. Industrie 4.0-Readiness-Modell, Impuls-Stiftung, VDMA), Wertschöpfungskette (Industrie 4.0 Maturity Index, acatech; Quickcheck Industrie 4.0 Reifegrad, WZL-RHWT Aachen). Die Anwendung erfolgt entweder als Online Selbst-Check oder als kooperative Reifegradanalyse. Die vorhandenen Reifegradmodelle sind oftmals wertschöpfungs- oder technikorientiert. Eine ausgewogene Betrachtung aller Handlungsdimensionen findet in der Regel nicht statt. Aus diesem Grund führt REFA (REFA-Institut 2018) eine Checkliste Industrie 4.0 zur ganzheitlichen Betrachtung als Basis der Industrie 4.0 ein. Die REFA-Checkliste soll dazu beitragen, Anforderungen für Unternehmen zu identifizieren und passende Hand-

lungsbedarfe und Maßnahmen dafür abzuleiten. Um dies umfassend und ganzheitlich zu leisten, werden fünf Dimensionen herangezogen, anhand derer die Bewertungen durchgeführt werden können: Führung, Beschäftigte, Technik, Kultur und Prozess. Einen Bezug auf die betriebliche Mitbestimmung findet nicht statt.

## 2.2 Veränderungen der Arbeitswelt in Nordrhein-Westfalen und Ostwestfalen-Lippe – Auswertung einer Betriebsrätebefragung

In einer Befragung der IG Metall u.a. im Rahmen des Projektes „Arbeit 2020“ im Zeitraum 04. Juli 2018 - 15. August 2018 wurden in Betrieben aus NRW 1.592 Betriebsratsvorsitzende bzw. deren Stellvertretende über die Veränderungen der Arbeitswelt in NRW mittels eines elektronischen Fragebogens befragt. Mit 53% und damit 828 befragten Betrieben konnte eine große Anzahl an Rückläufern verzeichnet werden. Von den Befragten sind 190 Betriebe der Region Ostwestfalen-Lippe zuzuordnen. Der Veränderungsdruck und die Veränderungsdynamik wird in NRW und OWL nahezu als gleich empfunden (NRW: 56%, OWL: 53%).

Auch die Auswirkungen auf die Anforderungen an die Qualifizierung des Personals wird in NRW und OWL als nahezu gleich angesehen. Hier wird für NRW 45% und für OWL 43% angegeben, dass die Anforderungen an Qualifikationen steigen. Die Möglichkeiten die als notwendigen empfundenen Qualifikationen auch aufbauen zu können, fällt deutlich zurückhaltender aus. Hierbei geben in NRW 19% und in OWL 20% der Befragten an, dass die Möglichkeiten der Qualifikationserweiterung gegeben ist. Im Rahmen der NRW Befragung wurden gleichzeitig auch 21 Betriebsräte befragt, die im Kontext Industrie 4.0 bereits erste Projekterfahrungen sammeln konnten. Hier liegt also bereits eine dokumentierte tiefere Beschäftigung mit den Thema Industrie 4.0 zugrunde. Hier geben 62% der Befragten an, dass die Qualifizierungsanforderungen steigen, wenngleich die Möglichkeit die Qualifizierungen zu erweitern bei 33% liegen.

**Tabelle 1:** *Veränderungen der Arbeitswelt in Nordrhein-Westfalen und Ostwestfalen-Lippe – Auswertung einer Betriebsrätebefragung durch die IG Metall Bezirk NRW*

	NRW	OWL	Projektbetrieb Industrie 4.0
Anforderungen auf Qualifizierung <b>steigen</b>	45 %	43 %	62 %
Möglichkeiten auf Qualifizierung <b>steigen</b>	19 %	20 %	33 %
Anforderungen auf Qualifizierung <b>sinken</b>	8 %	9 %	5 %
Möglichkeiten auf Qualifizierung <b>sinken</b>	8 %	12 %	0 %

Als negative Auswirkung wird von Betrieben aus NRW 8% aus OWL 9% und von den Projektbetrieben 5% angegeben, dass die Anforderungen auf Qualifizierung sinken. Dass die Möglichkeit der Qualifizierung sogar sinkt geben in NRW 8% und in OWL 12% und von den Projektbetrieben 0% der befragten Betriebe an. Die Umfrageergebnisse bezogen auf die Qualifikation werden in der Tabelle 1 zusammengefasst. Damit die Anforderungen auf Qualifizierung steigen, wird bei Betrieben mit nachgewiesenem Industrie 4.0 Hintergrund höher eingeschätzt (ca. +20% Unterschied) aber auch die Möglichkeiten Qualifikationen aufzubauen ist höher bewertet

(ca. +13% Unterschied). Bei den negativen Auswirkungen wird weniger angegeben, dass die Anforderungen auf die Qualifizierung sinken und dass die Möglichkeit zur Qualifizierung sinkt wird sogar als nicht gegeben angesehen.

### **3. Vorgehensvorschlag für die Qualifizierung von Betriebsräten**

#### *3.1 Wandel des Betriebsrates zum Change Manager*

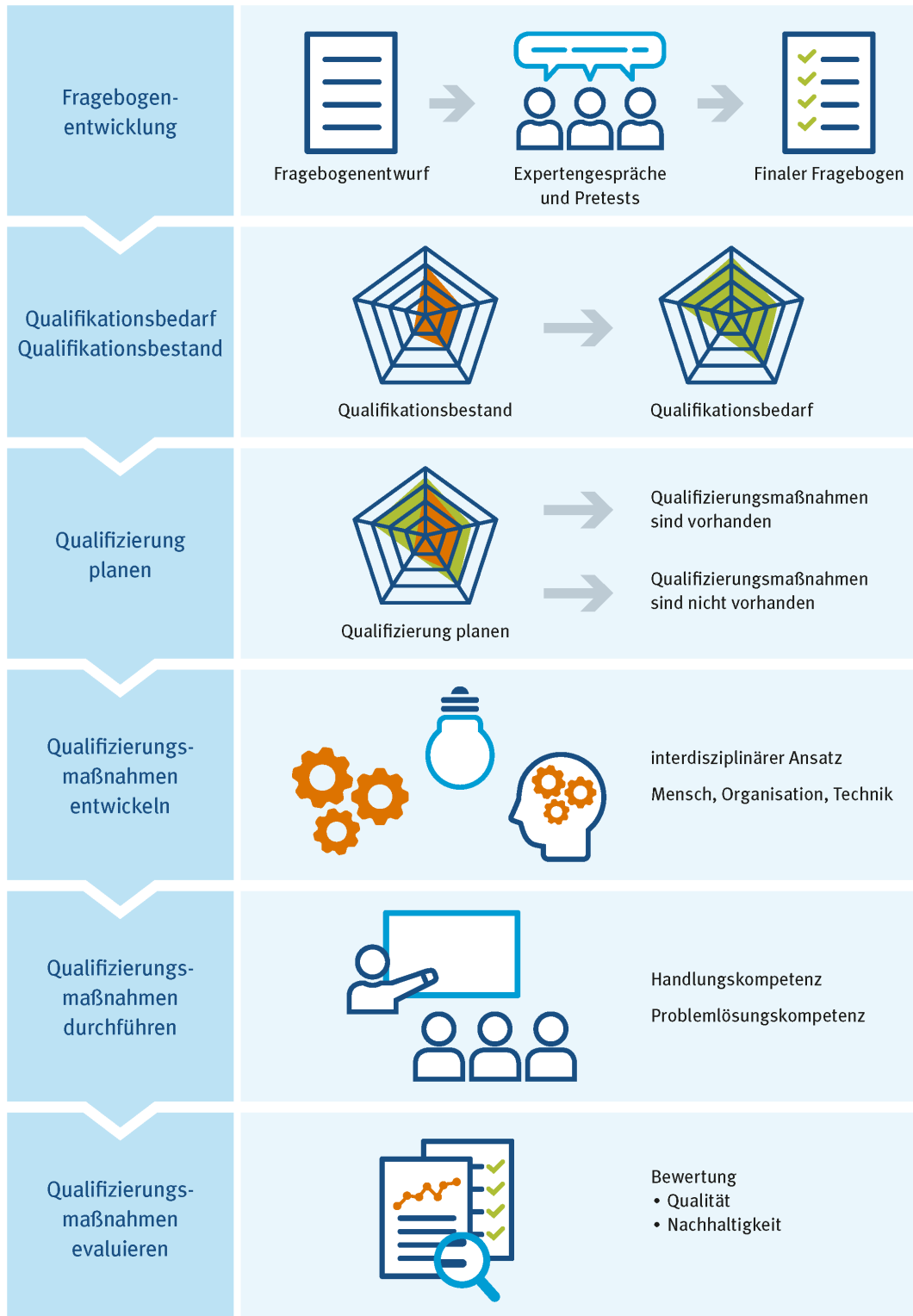
Um Betriebsräte als effektiven und effizienten Begleiter und Gestalter des Wandels zu qualifizieren sind angepasste Konzepte erforderlich. Dabei geht es nicht nur um die Vermittlung von Kenntnissen im Sinne einer Methodenkenntnis, sondern darüber hinaus auch um den Erwerb von Fertigkeit, der Methodenanwendung und um die Kompetenz der Methodenbewertung (Doppler, Lauterburg 2014). Auch geht es nicht nur um die Technik und die Organisation an sich, oder nur um Fragestellungen welche direkt oder indirekt den Menschen betreffen.

Während die konventionelle Technikeinführung eine Sequenz Technik → Organisation → Mensch bildet ist beim Veränderungsprozess „Arbeit 4.0“ der Dialog und die iterative Gestaltung zwischen Mensch – Organisation – Technik ein wesentliches Element. Hierbei werden ebenfalls erweiterte Kompetenzen aller beteiligten Personen notwendig werden. Die Beschäftigten und damit auch die Betriebsräte sind vielmehr auch in der Verantwortung ein neues Systemverständnis mit mehr Interdependenzen, mehr Restriktionen, mehr Abhängigkeiten, mehr Komplexität als bisher zu entwickeln, um aktiv den Wandel zu gestalten. Allein durch diese Veränderung der grundsätzlichen interdependenten Arbeitssystemgestaltung werden auch solche zusätzlichen Kompetenzen aktiv entwickelt (z.B. Hirsch-Kreinsen, ten Hompel 2017).

Es stellt sich hierbei allerdings die Frage, wie durch Qualifizierungsmaßnahmen im Vorfeld Betriebsräte auf den Wandel vorbereitet werden können und welche Qualifizierungsmaßnahmen das am sinnvollsten sind. Um dieser Frage nachzugehen, hat die IG-Metall in Ostwestfalen-Lippe zusammen mit der Hochschule Ostwestfalen-Lippe ein Konzept entwickelt.

#### *3.2 Vorgehensweise zur Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen*

Um Qualifizierungsbedarfe zu identifizieren und effektiv und effizient zu schließen ist durch die IG-Metall in Ostwestfalen-Lippe zusammen mit der Hochschule Ostwestfalen-Lippe ein Konzept entwickelt worden. Das Konzept (vgl. Abb. 1) sieht vor, ein Fragebogen zu entwickeln (z.B. Porst 2014), dieser liegt zunächst als Entwurf vor und wird anschließend durch Expertengespräche und die Ergebnisse aus Pretests konkretisiert und schließlich als finaler Fragebogen vorgelegt. Der finale Fragebogen wird an Betriebsratsvorsitzende oder deren Stellvertretende im Organisationsbereich der IG Metall versendet und anschließend ausgewertet. Der Fragebogen soll darüber Aufschluss geben, wie der Qualifikationsbestand (Angebot) der Befragten eingeschätzt wird und welchen Qualifikationsbedarf (Nachfrage) die Befragten sehen. Aus diesen Ergebnissen werden die notwendigen Qualifizierungen geplant. Hierbei werden die Maßnahmen in zwei Gruppen aufgeteilt. In einer Gruppe sind die Qualifizierungsmaßnahmen vorhanden in der anderen Gruppe sind noch keine, oder noch zu erweiternde Qualifizierungsmaßnahmen vorhanden.



Konzept und Idee:

**ie lab OWL**  
 Labor für Industrial Engineering  
 Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
 www.ie-lab-owl.de



**Abbildung 1:** Qualifizierung von Betriebsräten zum Change-Manager

Sind Qualifizierungsmaßnahmen notwendig und diese Maßnahmen noch nicht vorhanden, werden diese praxis- und kompetenzorientiert entwickelt. Dabei sollen

Kompaktseminare und andere Lehrformate kooperativ mit der Hochschule entwickelt werden. Anschließend sind die Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen.

Die Qualifizierungsmaßnahmen sollen nach Möglichkeit in Zusammenarbeit mit Arbeitgebervertretern, Arbeitnehmervertretern und deren Bildungseinrichtungen, sowie ggf. weiteren Partnern an der Hochschule bzw. in der Nähe der Hochschule angesiedelt werden. Hiermit sollen die Nachhaltigkeit, die Nähe an aktuellen Trends sowie die Ausstattung mit Lehrkräften gesichert werden. Darüber hinaus wird in einem letzten Schritt die Qualifizierungsmaßnahme evaluiert.

#### 4. Der Betriebsrat als Change-Manager

Eine große Anzahl von Betriebsräten handelt bereits über die gesetzlich geregelten Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte (Klebe u.a. 2018) und bringt sich in aktuelle Fragstellung, besonders im Kontext der Digitalisierung und Industrie 4.0 mit ein. Das vorgelegte strukturierte Konzept wird dazu dienen können, Lücken in der Qualifikation von Betriebsräten systematisch herauszufinden, zu analysieren, zu schließen. Gerade in der heutigen Zeit, in der Fachgebiete durchlässig bzw. Handlungen interfakultativ sind sowie Prozesse neu gedacht und geordnet werden müssen. Neue Verknüpfungen und Interdependenzen entstehen, deswegen benötigen die Betriebsräte in allen Bereichen eine erweiterte adäquate Qualifizierung, die es ihnen am Ende ermöglicht, die neuen Herausforderungen im Rahmen ihrer Tätigkeit zu meistern, Zusammenhänge auf höher aggregiertem Niveau zu verstehen, Zusammenhänge nachzuvollziehen zu diskutieren, selbst zu entwickeln und wenn möglich gar zu verbessern. Um dies für die Region OWL abzusichern, könnte eine Lehr- und Lernfabrik zum Thema Arbeitnehmermitgestaltung im Kontext Industrie 4.0 hochschulnah entstehen.

Durch das Qualifizierungsprogramm könnte eine akademische Ausbildung von Betriebsräten ermöglicht werden. Hintergrund ist, dass neben der täglichen Generierung von Wissen in den Unternehmen auch ein formaler und karrierewirksamer Qualifikationsweg beschritten werden kann. Auch sollte es zu einem Wissenstransfer auf dem Gebiet der Arbeitnehmermitgestaltung zwischen Studierenden, Betriebsräten und der IG Metall kommen. Abschließend müsste eine Evaluation der entwickelten Qualifizierungsmaßnahmen erfolgen.

#### 5. Literatur

- Doppler K, Lauterburg C (2014) Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/M. New York Campus Verlag.
- Hirsch-Kreinsen H, ten Hompel M (2015) Digitalisierung industrieller Arbeit - Entwicklungsperspektiven und Gestaltungsansätze. In: Vogel-Heuser B, Bauernhansl T, ten Hompel M (Hrsg.) Handbuch Industrie 4.0 Bd.3. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 357-376.
- ifaa (2017) Industrie 4.0-Reifegradmodell. Zugriff 27.09.2018. [https://www.arbeitswissenschaft.net/uploads/tx\\_news/Tool\\_I40\\_Reifegradmodell.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/uploads/tx_news/Tool_I40_Reifegradmodell.pdf).
- Klebe T, Ratajczak J, Heilmann M, Spoo S (2018) Betriebsverfassungsgesetz: Basiskommentar mit Wahlordnung. Frankfurt/M.: Bund Verlag
- Porst R (2014) Fragebogen. Wiesbaden: Springer Verlag.
- REFA-Institut (2018) REFA-Institut: Mit der REFA-Checkliste sicher und stabil in die Industrie 4.0 Zugriff 02.01.2019. [https://refa.de/images/downloads/de/180425\\_-\\_pi\\_-\\_mit\\_der\\_refa-checkliste\\_sicher\\_und\\_stabil\\_in\\_die\\_industrie\\_4.0.pdf](https://refa.de/images/downloads/de/180425_-_pi_-_mit_der_refa-checkliste_sicher_und_stabil_in_die_industrie_4.0.pdf)



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## **Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten**

65. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft  
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme  
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit  
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

---

## **GfA-Press**

---

**Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019**

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,  
Technische Universität Dresden;  
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Dortmund: GfA-Press, 2019  
ISBN 978-3-936804-25-6

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**Screen design und Umsetzung**

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)