

Ein Gemeinschaftsprojekt von



**BESSER**  
**ARBEIT 2020**  
in NRW



# Standortbestimmung 4.0 – Die Arbeit der Zukunft fair gestalten Projekt „Arbeit 2020 in NRW“



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## Standortbestimmung 4.0 – Wo stehen wir?

Die fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt wird in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert. Die Vision „Industrie 4.0“ ist dabei noch weit entfernt von den betrieblichen Realitäten, doch jenseits des Hypes zeichnen sich in den Betrieben zunehmend Veränderungen ab. Neue Softwaresysteme werden angeschafft, „4.0“-Projekte ins Leben gerufen.

Oft lässt sich schwer ermessen, ob die Unternehmen damit die richtigen Antworten auf die Herausforderungen im Wettbewerb finden. Zugleich stellt sich die Frage, was die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit sein werden. In vielen Betrieben mangelt es an Klarheit, was „4.0“ vor Ort bedeutet. Das schürt Ängste und Unsicherheiten. Da kommt es auf einen gut informierten Betriebsrat an.

Mit der vorliegenden „Standortbestimmung 4.0“ bieten wir euch die Möglichkeit, eine erste Sortierung vorzunehmen. Wir richten den Fokus auf mehr als nur „smarte“ Technik. Deshalb nehmen wir „Arbeit 4.0“ in den Blick: die Veränderung der Arbeitswelt durch Digitalisierung und Vernetzung. Die Ausgestaltung von „Arbeit 4.0“ wird darüber entscheiden, ob „Industrie 4.0“ im Betrieb ein Erfolg wird.

In dieser Broschüre findet ihr zentrale Fragen für eine erste Orientierung, wie Unternehmen und Betriebsrat hinsichtlich der neuen Herausforderungen aufgestellt sind. Je nach Ergebnis wird eure Rolle im Prozess eine andere sein, aber klar ist: „Gute Arbeit 4.0“ wird sich nicht von selbst einstellen. Ihr müsst euch einmischen!

**Die Fragen sind in folgende Themenfelder gegliedert:**



### UNTERNEHMENSSTRATEGIE

1. Umbrüche am Markt und bei Marktzugängen → S. 3
2. Wettbewerb und Innovation → S. 4



### ARBEITSORGANISATION UND TECHNIK

3. Konzepte für Arbeit 4.0 → S. 5
4. Veränderung der Abläufe → S. 6
5. IT-Landschaft → S. 7
6. Veränderung der Technik → S. 8



### ARBEITSBEDINGUNGEN

7. Belastungen → S. 9
8. Qualifizierung → S. 10
9. Arbeitszeit → S. 11
10. Beschäftigungsmodelle → S. 12



### MITBESTIMMUNG UND FÜHRUNG

11. Kultur und Beteiligung → S. 13
12. Betriebsrat und Mitbestimmung → S. 14

Diese Broschüre wurde im Rahmen des Projektes „Arbeit 2020 in NRW“ entwickelt. „Arbeit 2020“ ist ein Projekt der Gewerkschaften IG Metall NRW, IG BCE Nordrhein und NGG NRW sowie des DGB NRW in Zusammenarbeit mit der TBS NRW und der SUSTAIN CONSULT GmbH. Das Projekt wird durch den ESF und das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert. „Arbeit 2020“ unterstützt Betriebsräte nordrhein-westfälischer Unternehmen im digitalen Wandel. Ziel ist es, die anstehenden Veränderungen der Arbeitswelt gemeinsam mit allen Beteiligten im Betrieb zu gestalten. Mehr zum Projekt und zur Möglichkeit der Teilnahme als Projektbetrieb gibt es im Internet unter: [www.igmetall-nrw.de/themen/industrielle-arbeit-2020/unsere-projekt-arbeit-2020/](http://www.igmetall-nrw.de/themen/industrielle-arbeit-2020/unsere-projekt-arbeit-2020/)

## UNTERNEHMENSSTRATEGIE



### 1. Umbrüche am Markt und bei Marktzugängen

Die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung von Betrieben, Unternehmen und Wertschöpfungsketten wird nicht nur mit Veränderungen der Produktions- und Dienstleistungsprozesse einhergehen. Es verändern sich parallel dazu auch Märkte und Möglichkeiten zum Marktzugang. Ein Beispiel hierfür ist die Zunahme des elektronischen Handels über das Internet.

| FRAGEN ZUR ORIENTIERUNG   | JA ✓                  | NEIN ✗                | NICHT BEKANNT ?       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Hat sich die <b>Marktstrategie des Unternehmens</b> in den letzten Jahren verändert (z. B. neue Kundengruppen, neue Märkte, neue Marktzugänge)? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es <b>Umbrüche am Markt</b> (z. B. neue Produkte, neue Kundengruppen, neue Absatzmärkte)?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Spielt die globale Ausrichtung des Unternehmens auf <b>internationale Märkte</b> eine wichtiger werdende Rolle?                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Praktiziert das Unternehmen <b>neue Geschäftsmodelle</b> (z. B. Handel über das Internet, zusätzliche Dienstleistungen z. B. über Apps)?        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden im Unternehmen grundlegend <b>neue Produkte und Dienstleistungen</b> entwickelt und an den Markt gebracht?                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Spielt im Unternehmen eine <b>kundenindividuelle Auftragsfertigung</b> (individuelle Fertigung nach Kundenwunsch) eine wichtige Rolle?          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden im Unternehmen <b>Kundenbeziehungen über das Internet</b> gepflegt?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sind die <b>marktstrategischen Überlegungen</b> der Unternehmensleitung den Beschäftigten bekannt?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### TIPP



Ist die strategische Ausrichtung des Unternehmens nicht bekannt, solltet ihr gezielt bei der Unternehmensleitung nachfragen. Eine strukturierte Erfassung des Istzustandes und ein Abgleich mit den Kundenanforderungen macht Entwicklungen und Entwicklungspotenziale im strategischen Management deutlich. Es lassen sich auch die Einflussmöglichkeiten über den Wirtschaftsausschuss nutzen. Über Betriebsversammlungen habt ihr darüber hinaus die Möglichkeit, eine betriebliche Öffentlichkeit herzustellen und den Arbeitgeber zur Stellungnahme aufzufordern.



## 2. Wettbewerb und Innovation

Mit Digitalisierung und Vernetzung verändern sich auch die Wettbewerbsbedingungen von Unternehmen. Mit globalen Märkten und neuen Wettbewerbern entsteht die verstärkte Notwendigkeit zur Produkt-, Prozess- und Organisationsinnovation.

| FRAGEN ZUR ORIENTIERUNG   | JA ✓                  | NEIN ✗                | NICHT BEKANNT ?       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Gibt es im Unternehmen eine <b>Wettbewerbsstrategie</b> (z. B. vorrangig auf niedrigen Preis, hohe Qualität oder Marktnischen gerichtete Produktion)? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sind die <b>Wettbewerbsstrategien der Konkurrenz</b> bekannt?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es <b>neue Konkurrenten</b> , die mit ihren Produkten oder Dienstleistungen bisher noch keine Rolle gespielt haben?                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kümmert sich die Unternehmensleitung ausreichend genug um <b>Innovationen</b> (gibt es z. B. eine Abteilung für Innovation)?                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es besonders <b>innovative Entwicklungen in der Branche</b> ?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bei Konzernstruktur: Gibt es besonders <b>innovative Entwicklungen im Konzern</b> ?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sind <b>Innovationen im Unternehmen bei den Beschäftigten</b> bekannt?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden auch <b>Ideen der Beschäftigten systematisch aufgenommen</b> ?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### TIPP



Ein Unternehmen muss eine auf die aktuellen Entwicklungen abgestimmte Wettbewerbsstrategie verfolgen. Diese sollte grundlegend auch bei den Beschäftigten und dem Betriebsrat bekannt sein, um Auswirkungen für die eigene Arbeit abschätzen zu können. In betrieblichen Gremien zum Innovationsmanagement (z. B. Steuerkreise) könnt ihr auf jeden Fall eine aktive Rolle spielen. Darüber hinaus habt ihr die Möglichkeit, Unterstützung bei eurer Gewerkschaft oder externe Beratung in Anspruch zu nehmen.

## ARBEITSORGANISATION UND TECHNIK



### 3. Konzepte für Arbeit 4.0

Mit der Digitalisierung und Vernetzung verändert sich auch die Arbeitsorganisation. Diese Veränderung findet auf allen Ebenen und in allen Bereichen eines Unternehmens statt. Für Betriebsräte ist es wichtig herauszuarbeiten, was das für die Gestaltung von Arbeit 4.0 konkret bedeutet. Die Einführung neuer Technik kann nur gelingen, wenn alle, die damit arbeiten, ihre Ideen, Wünsche und Erwartungen einbringen können.

| FRAGEN ZUR ORIENTIERUNG   | JA ✓                  | NEIN ✗                | NICHT BEKANNT ?       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Wird im Zuge der Einführung neuer digitaler Technik auch die <b>Arbeitsorganisation</b> verändert?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es ein <b>Konzept</b> für veränderte Formen der Arbeitsorganisation?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden die Beschäftigten <b>ausreichend auf neue Formen der Arbeitsorganisation vorbereitet</b> ?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wird das <b>Wissen</b> der Beschäftigten für die neue Arbeitsorganisation <b>systematisch erhoben</b> ?                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden die Beschäftigten an der <b>Veränderung</b> der Arbeitsorganisation darüber hinaus <b>beteiligt</b> (z. B. in Projektgruppen)?       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Geben <b>IT-Systeme</b> vor, wie die Arbeitsorganisation zu erfolgen hat (z. B. mit einer Software, die bestimmte Arbeitsschritte vorgibt)? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wird verstärkt <b>Teamarbeit</b> eingeführt?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden mit Blick auf Digitalisierung und Vernetzung <b>neue Berufsbilder</b> im Betrieb berücksichtigt?                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### TIPP



Die Veränderung der Arbeitsorganisation muss gemeinsam mit den Beschäftigten geplant und umgesetzt werden. Die Beschäftigten müssen die Möglichkeit haben, Einfluss auf die Veränderungen zu nehmen und sich für diese zu qualifizieren. Als Betriebsrat seid ihr rechtzeitig und umfassend über geplante Veränderungen zu informieren (insbesondere auf der Grundlage von § 80 [2] und § 90 BetrVG). Es gilt: Mitbestimmungsrechte einfordern und wahrnehmen (z. B. gemäß § 87 [1] BetrVG)!



## 4. Veränderung der Abläufe

Durch Digitalisierung und Vernetzung verändern sich Kunden-, Fertigungs- und Dienstleistungsprozesse. In allen Bereichen werden Arbeitsabläufe neu gestaltet. Diese Veränderungen können schleichend verlaufen, aber im Einzelfall auch mit radikalen Umbrüchen einhergehen, etwa dem Wegfall von Tätigkeiten.

| FRAGEN ZUR ORIENTIERUNG   | JA ✓                  | NEIN ✗                | NICHT BEKANNT ?       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Sind <b>Auswirkungen von Digitalisierung und Vernetzung</b> auf den Erhalt von Arbeitsplätzen abzusehen?                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden <b>Arbeitsabläufe oder Tätigkeiten</b> im Zuge der Einführung neuer Technik neu organisiert?                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden <b>Abläufe in der Fertigung</b> neu geplant und in IT-Systemen abgebildet?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Geben IT-Systeme <b>Entscheidungen</b> in Arbeitsprozessen vor?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden Prozessabläufe auch mit <b>messbaren Daten von Beschäftigten</b> hinterlegt (als z. B. „Vorgabezeiten“, „Bearbeitungszeiten“)?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden <b>Daten aus Produktions- und Dienstleistungsprozessen</b> über Geschäftsnetzwerke auch Kunden oder Lieferanten verfügbar gemacht? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden Daten aus <b>Produktions- und Dienstleistungsprozessen</b> in Geschäftsnetzwerken <b>weltweit</b> miteinander verknüpft?           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden <b>Dienstleistungen für den Kunden</b> auch als IT-Lösungen angeboten (z. B. zusätzliche Beratung über das Internet)?              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### TIPP



Veränderungen der Arbeitsabläufe können von Anfang an durch den Betriebsrat begleitet, mitgestaltet und geregelt werden. Prozessvereinbarungen bieten die Möglichkeit, die Veränderungen von Anfang an mit zu steuern. Insbesondere bei arbeitsorganisatorischen Veränderungen gelten erweiterte Mitbestimmungsrechte (§ 87 [1] Nr. 13 und § 91 BetrVG) bis hin zur Betriebsänderung (§ 111 BetrVG).



## 5. IT-Landschaft

Mit der Digitalisierung und Vernetzung wachsen die Anforderungen an IT-Systeme. Die Beschaffungsintervalle werden kürzer und mobile Geräte werden zunehmend in die betrieblichen IT-Strukturen eingebunden und bereichsübergreifend genutzt. Eine Bestandsaufnahme aller IT-Systeme mit den entsprechenden Vernetzungen wird daher auch für den Betriebsrat immer wichtiger.

| FRAGEN ZUR ORIENTIERUNG  | JA ✓                  | NEIN ✗                | NICHT BEKANTT ?       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ist der <b>Grad der Vernetzung</b> im Unternehmen oder Konzern bekannt?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wurde im Unternehmen eine <b>Bestandsaufnahme der IT-Systeme</b> durchgeführt?                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es im Unternehmen einen <b>Vernetzungsplan</b> , z. B. in Form einer „IT-Landkarte“?                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wird die „IT-Landkarte“ oder der <b>Vernetzungsplan ständig aktualisiert</b> ?                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sind die eingesetzten <b>Softwaresysteme</b> aufeinander <b>abgestimmt und harmonisiert</b> ?                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden <b>Softwaresysteme über das Internet</b> bereitgestellt („Cloud-Lösungen“)?                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sind <b>mobile Geräte</b> wie Tablets oder Smartphones mit in die IT eingebunden?                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es ein betriebliches <b>Datensicherheitskonzept</b> (Schutz vor Angriffen von außen, sichere IT-Infrastruktur)? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### TIPP



Die Bestandsaufnahme sollte mit den Verantwortlichen aus den IT-Bereichen durchgeführt werden. Aufgrund der hohen Veränderungsdynamik in der IT-Landschaft ist es sinnvoll, IT-Rahmenvereinbarungen abzuschließen, die Regeln für den Umgang mit fortlaufenden Veränderungen aufstellen. Als Betriebsrat könnt ihr z. B. in IT-Projektgruppen oder IT-Ausschüssen präsent sein. Die Beschäftigten sind dabei aktiv zu beteiligen, um die Nutzerfreundlichkeit mit zu beeinflussen. Auch die Mitbestimmungsrechte sind dabei weitreichend, z. B. in Fragen möglicher Leistungs- und Verhaltenskontrollen (§ 87 [1] Nr. 6 BetrVG) sowie beim Arbeits- und Gesundheitsschutz (§ 87 [1] Nr. 7 BetrVG).



## 6. Veränderung der Technik

Mit der Digitalisierung und Vernetzung verändern sich die Einsatzmöglichkeiten der Technik: Mensch-Maschine-Kooperation, Roboter, 3-D-Druck, Datenbrille und führerlose Transportsysteme sind nur einige Beispiele. Diese Techniken finden in der „Smart Factory“ – der „intelligenten Fabrik“ – Anwendung. Damit verändern sich auch die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten.

| FRAGEN ZUR ORIENTIERUNG   | JA ✓                  | NEIN ✗                | NICHT BEKANNT ?       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Gibt es im Unternehmen <b>Überlegungen, Planungen, Ansätze oder Konzepte für eine „Smart Factory“</b> ?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Können <b>Maschinen und Anlagen</b> wenigstens teilweise vollautomatisch und eigenständig digital miteinander kommunizieren (z. B. Daten austauschen)?                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Arbeiten <b>Mensch und Roboter</b> unmittelbar zusammen (ohne „Käfig“, Gitter oder ähnliche Schutzbegrenzung zwischen beiden)?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es <b>Ansätze einer „smarten“ Logistik</b> , z. B. führerlose Transportsysteme?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden <b>digitale Assistenzsysteme geplant oder eingesetzt</b> (z. B. Datenbrillen, Software zur Schrift- und Spracherkennung)?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Steuern digitale Assistenzsysteme Prozesse</b> durch Anweisungen (Arbeitsschritte werden durch das System vorgegeben)?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden <b>Aktoren und Sensoren</b> als Messeinheiten in der Fertigung eingesetzt (z. B. bei der vorausschauenden Instandhaltung als automatische Signalgeber für Wartungsbedarf)? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden <b>3-D-Drucker</b> z. B. in der Konstruktion oder der Fertigung von Ersatzteilen eingesetzt?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### TIPP



Der Einsatz der neuen Technik ist im Hinblick auf deren Tauglichkeit zu betrachten und nach dem Menschen als Anwender auszurichten. Die Nutzungsmöglichkeiten durch die Beschäftigten lassen sich in Gefährdungsbeurteilungen überprüfen und verbessern. Als Betriebsrat habt ihr hierbei weitgehende Informations-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte, etwa bei möglichen Leistungs- und Verhaltenskontrollen (gemäß § 87 [1] Nr. 6 BetrVG) und in Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (nach § 87 [1] Nr. 7 BetrVG).



## ARBEITSBEDINGUNGEN



### 7. Belastungen

Durch die zunehmende Digitalisierung der Arbeitsabläufe können sich Belastungen verändern. Körperliche Belastungen in der Produktion können gegebenenfalls reduziert werden, psychische Belastungen nehmen in vielen Fällen zu. Die Verspannung der Muskeln durch die Arbeit am „Rechner“, die ständige Erreichbarkeit oder auch fehlender persönlicher Austausch können krank machen. Burn-out wird zum Thema.

| FRAGEN ZUR ORIENTIERUNG  | JA ✓                  | NEIN ✗                | NICHT BEKANNT ?       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Befasst man sich im Betrieb bzw. Unternehmen mit der <b>Ergonomie der Arbeitsmittel</b> (Maschine, Schreibtisch, PC usw.) in Produktion und Verwaltung?          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es einen <b>funktionierenden Arbeitsschutzausschuss</b> , bei dem auch die gesundheitlichen Gefahren durch Digitalisierung ein Thema sind?                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wird eine <b>ganzheitliche (psychische und physische) Gefährdungsbeurteilung</b> durchgeführt?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden die <b>Maßnahmen aus der Gefährdungsbeurteilung</b> umgesetzt und bewertet?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden beim <b>BEM (Betriebliches Eingliederungsmanagement)</b> auch Maßnahmen zur Minimierung von Gefährdungen durch Digitalisierung und Vernetzung vereinbart? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ist eine <b>ständige Erreichbarkeit der Beschäftigten</b> durch mobile Geräte (z. B. auch nach Feierabend) technisch ausgeschlossen?                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es <b>Schutzmechanismen</b> (z. B. Regelungen), die die Beschäftigten vor ständiger technischer <b>Überwachung und Kontrolle</b> schützen?                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sind die <b>Arbeitsaufgaben</b> so gestaltet, dass es darin auch wechselnde, entlastende und nicht digitalisierte Tätigkeiten gibt?                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### TIPP



Bei zunehmenden Belastungen durch die Digitalisierung ist die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz (§ 5 ArbSchG) und der Arbeitsstättenverordnung (§ 3 ArbStättV) ein zentraler Handlungsansatz. Mit der Feststellung der physischen und psychischen Belastungen nach dem Arbeitsschutzgesetz wird auch die Erarbeitung von Maßnahmen zur Reduzierung oder zur Vermeidung dieser Belastungen eingeleitet. Diese gilt es gemeinsam mit euch als Betriebsrat zu erarbeiten. Dazu gehören auch regelmäßige Wirksamkeitskontrollen. Regelmäßige Befragungen dienen als Grundlage für Maßnahmen zur Reduzierung von Belastungen.



## 8. Qualifizierung

Mit zunehmender Digitalisierung und immer neuen technischen Systemen nimmt die Bedeutung von systematischer Qualifizierung deutlich zu. Arbeitsanforderungen verändern sich in immer kürzer werdenden Abständen. Management, Betriebsrat und auch die Beschäftigten sind gefragt, sich vorausschauend mit der Planung und Umsetzung von Qualifizierung auseinanderzusetzen.

| FRAGEN ZUR ORIENTIERUNG   | JA ✓                  | NEIN ✗                | NICHT BEKANT ?        |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Werden die sich verändernden <b>Anforderungen an die Kompetenzen</b> der Beschäftigten (Qualifizierungsbedarf) im Betrieb thematisiert? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ist die <b>Arbeitsorganisation</b> so gestaltet, dass es möglich ist, neue Fähigkeiten dazulernen und diese zu vertiefen?               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ist der <b>Betriebsrat</b> an der systematischen Planung und Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen <b>beteiligt</b> ?                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wird eine <b>regelmäßige Festlegung der Qualifikationsbedarfe</b> in den einzelnen Bereichen mit dem Betriebsrat vereinbart?            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Können Beschäftigte ihr <b>individuelles Interesse an einer Qualifizierung</b> anmelden?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sind die Beschäftigten nach einer <b>Qualifizierung</b> in der Lage, das erworbene <b>Wissen auch anzuwenden</b> ?                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Findet <b>Qualifizierung</b> in allen Bereichen <b>für alle Beschäftigten</b> statt?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wird <b>Lernen mithilfe digitaler Technik</b> (z. B. Lernplattformen, Lernfilme/ „Tutorials“) erfolgreich angewandt?                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### TIPP



Als Betriebsrat habt ihr einen Anspruch auf eine Aufstellung aller geplanten und stattgefundenen Weiterbildungen der letzten Monate. Zusätzlich lässt sich auch eine Befragung der Beschäftigten zur Weiterbildung im Unternehmen initiieren. Einzelne Mitglieder eures Gremiums können sich für das Thema qualifizieren. Ihr habt darüber hinaus die Möglichkeit, auch auf die Umsetzung entsprechender Tarifverträge für Bildung zu bestehen und eure Mitbestimmungsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz einzufordern (§§ 96–98 BetrVG).



## 9. Arbeitszeit

Viele Unternehmen erwarten mit Verweis auf Digitalisierung und Globalisierung eine größere zeitliche und räumliche Flexibilität der Beschäftigten. Dabei besteht die Gefahr, dass die individuelle Arbeitszeit einseitig auf die Anforderungen des Unternehmens reagieren muss. Daher ist es umso wichtiger, planbare Arbeitszeiten zu vereinbaren: Für mehr Zeitsouveränität im Sinne der Beschäftigten müssen gute Regeln getroffen werden.

| FRAGEN ZUR ORIENTIERUNG   | JA ✓                  | NEIN ✗                | NICHT BEKANNT ?       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Gibt es <b>Betriebsvereinbarungen</b> zur Arbeitszeitgestaltung, die die Aspekte des Arbeitgebers, aber auch die der Beschäftigten berücksichtigen? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lassen die Modelle auch den Beschäftigten <b>Spielräume für eine individuelle Gestaltung</b> ihrer Arbeitszeit (z. B. Gleitzeit)?                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bekommt jede/-r Beschäftigte Zugang zu einer <b>leicht verständlichen Übersicht</b> über das eigene Arbeitszeitkonto?                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Können Beschäftigte auch <b>stundenweise die Arbeit unterbrechen</b> ?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sind <b>Schichtmodelle</b> nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltet?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es einen vereinbarten längerfristigen <b>Schichtplan</b> , der die Arbeitszeit im Schichtbetrieb für die Beschäftigten planbar macht?          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ist <b>Mehrarbeit</b> die Ausnahme?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden <b>notwendige Mehrarbeitsstunden</b> gleichmäßig auf die Beschäftigten verteilt?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wird <b>dezentrale, mobile IT bzw. Software zur Arbeitszeitplanung</b> eingesetzt (z. B. „Schichtplan-App“ o. Ä.)?                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### TIPP



Als Betriebsrat habt ihr bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit starke Mitbestimmungsrechte durch das Betriebsverfassungsgesetz (§ 87 [1] Nr. 2 und 3 BetrVG), das Arbeitszeitgesetz und die gültigen Tarifverträge. Durch eine Befragung können die Vorstellungen der Beschäftigten aufgenommen und in den Regelungen zur Arbeitszeit berücksichtigt werden. Vereinbarte Arbeitszeiten sollten erst einmal befristet erprobt werden.



## 10. Beschäftigungsmodelle

Ein Merkmal der digitalisierten Arbeitswelt ist die Möglichkeit, jederzeit von jedem Ort aus betriebliche Aufgaben erledigen zu können. Dies schafft neue Formen der Beschäftigung, die den festen Arbeitsplatz oder auch eine geregelte Arbeitszeit nicht mehr zwingend notwendig machen.

| FRAGEN ZUR ORIENTIERUNG   | JA ✓                  | NEIN ✗                | NICHT BEKANT ?        |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Werden Beschäftigungsmodelle wie „ <b>Crowdworking</b> “ praktiziert (z. B. im Rahmen von digitalen „Marktplätzen“, auf denen Arbeitsaufträge angeboten und vergeben werden)? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es (abteilungsübergreifende) <b>Projektarbeit</b> , in der sich die <b>Zusammensetzung der Projektgruppen</b> immer wieder ändern kann?                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es <b>Formen der eigenverantwortlichen, sich selbst organisierenden Zusammenarbeit</b> (z. B. „Scrum“ oder „Agile Teams“)?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Besteht die Möglichkeit zum <b>Arbeiten von zu Hause</b> aus („Homeoffice“)?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wenn mobil oder von zu Hause aus gearbeitet wird: Stehen eine <b>ausreichende Infrastruktur und geeignete Endgeräte</b> (z. B. Tablet-PC, Smartphone) zur Verfügung?          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bei mobiler Arbeit oder Arbeiten von zu Hause: <b>Können die Beschäftigten</b> grundsätzlich wieder ganz <b>an ihren (Büro-)Arbeitsplatz im Betrieb zurückkehren</b> ?        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bei mobiler Arbeit oder Arbeiten von zu Hause: Ist die <b>Teilnahme an Qualifizierungen oder anderen betrieblichen Veranstaltungen</b> sichergestellt?                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sind Befürchtungen unbegründet, dass <b>Tätigkeiten auch von jedem anderen Ort weltweit</b> ausgeführt werden sollen?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### TIPP



Als Betriebsrat könnt ihr prüfen, ob es Arbeitsverhältnisse im Unternehmen oder im Konzern gibt, die die Möglichkeiten mobiler Arbeit eröffnen, und ob bei den Beschäftigten der Wunsch nach einer solchen Möglichkeit besteht. Die erste Frage muss die Geschäftsleitung beantworten, die zweite kann durch eine Befragung der Beschäftigten geklärt werden. Da bei Befragungen die Mitbestimmung des Betriebsrates (§ 94 BetrVG) gegeben ist, sollte eine Betriebsvereinbarung die Rahmenbedingungen hierfür regeln.

## MITBESTIMMUNG UND FÜHRUNG



### 11. Kultur und Beteiligung

Der Wandel durch Digitalisierung und Vernetzung findet im Betrieb nicht nur rein technisch statt, sondern hat Auswirkungen auf die Zusammenarbeit unter den Kolleginnen und Kollegen. Ein betriebliches Miteinander, das den Beschäftigten Freiräume und Beteiligung ermöglicht, wird technische, organisatorische und soziale Verbesserungen begünstigen.

| FRAGEN ZUR ORIENTIERUNG   | JA ✓                  | NEIN ✗                | NICHT BEKANNT ?       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Verändert die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung das <b>betriebliche Miteinander</b> ?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wird die <b>Kommunikation im Betrieb</b> maßgeblich durch digitale Kommunikationsmedien (E-Mail, Kurznachrichtendienste usw.) bestimmt? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es <b>digitale Informationsangebote im Unternehmen</b> (z. B. Intranet, interne Social-Media-Plattformen)?                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden regelmäßig <b>Mitarbeiterbefragungen zum Betriebsklima</b> durchgeführt und daraus Maßnahmen abgeleitet?                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bekommen die Beschäftigten für die Beteiligung an den Prozessen <b>ausreichend Zeit und Sachmittel</b> ?                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es eine <b>beteiligungorientierte Entscheidungskultur</b> ?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ist das betriebliche Miteinander durch <b>Offenheit und Vertrauen</b> gekennzeichnet?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werden <b>Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas</b> durchgeführt?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### TIPP



Der Betriebsrat hat die Möglichkeit, auch das Betriebsklima zum Thema zu machen. Schon das Betriebsverfassungsgesetz eröffnet es euch, Anregungen der Beschäftigten aufzunehmen und mit dem Arbeitgeber über Verbesserungsmaßnahmen zu verhandeln. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zum Betriebsklima und daraus abgeleitete Maßnahmen zur Verbesserung könnt ihr ebenfalls einsetzen und darüber hinaus auch eigeninitiativ durchführen.



## 12. Betriebsrat und Mitbestimmung

Arbeit 4.0 ist ein Gestaltungsthema, das von den Betriebsparteien aktiv angegangen werden sollte. Hierzu ist es wichtig, dass alle Beteiligten einen ausreichenden Informationsstand über die Entwicklungen in Betrieb und Branche haben und ein ausreichendes Maß an Sach- und Handlungskompetenz aufweisen können. Ziel sollten auch akzeptierte und verlässliche Regelungen sein.

| FRAGEN ZUR ORIENTIERUNG  | JA ✓                  | NEIN ✗                | NICHT BEKANNT ?       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Hat sich der <b>Betriebsrat</b> selbst zum Thema „Digitalisierung und Vernetzung“ <b>informiert und geschult</b> ?       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Spielen Digitalisierung und Vernetzung in der internen <b>Ausschussarbeit des Betriebsrates</b> eine strategische Rolle? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hat der Betriebsrat eine <b>aktuelle Übersicht über alle im Unternehmen eingesetzten IT-Systeme</b> ?                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ist der Betriebsrat <b>ausreichend über die Planungen und den Stand der Digitalisierung und Vernetzung informiert</b> ?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es aktuelle Regelungen zum <b>Arbeits- und Gesundheitsschutz</b> ?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es aktuelle Regelungen zum <b>Beschäftigtendatenschutz</b> ?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es aktuelle Regelungen zur <b>Qualifizierung</b> ?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gibt es aktuelle Regelungen zur <b>IT-Nutzung</b> ?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

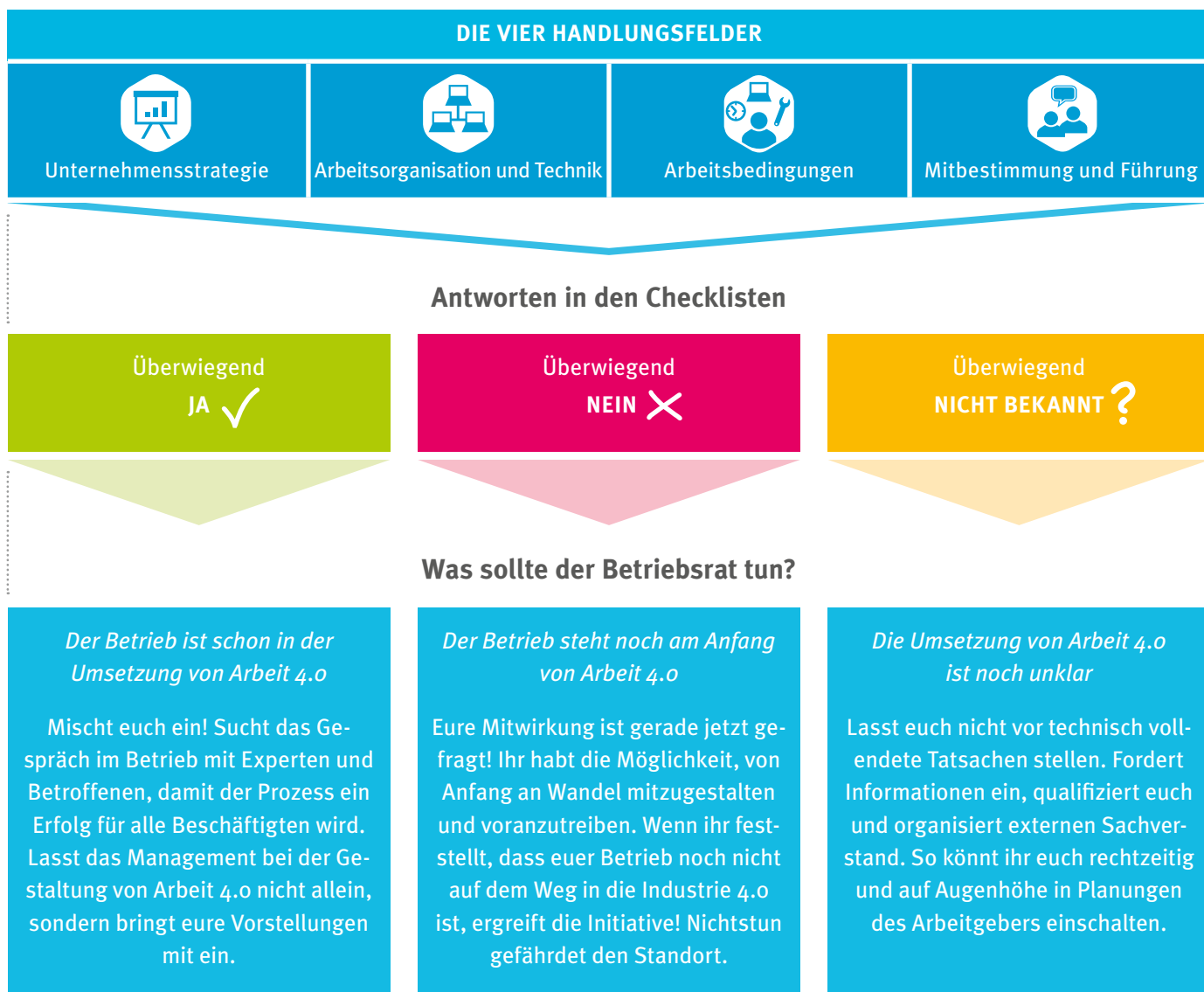
### TIPP



Wenn Betriebsrat und Arbeitgeber die Mitbestimmungsrechte kennen (insbesondere die Rechte nach § 87 BetrVG), so können beide diese nicht nur als Regulationsbasis, sondern auch als gute Grundlage zur Strukturierung des Gestaltungsprozesses hin zu Arbeit 4.0 einsetzen.

## Die nächsten Schritte – Was tun als Betriebsrat?

Nach dem Ausfüllen der Checklisten habt ihr eine erste orientierende Bewertung der Ausgangssituation in eurem Betrieb hinsichtlich Industrie und Arbeit 4.0 vorgenommen. Schaut nun noch einmal in einem Gesamtblick auf alle Handlungsfelder: Welche Tendenz zeigt sich im Betrieb?



Jetzt gilt es zu sortieren, Handlungsschwerpunkte festzulegen und Aufgaben im Gremium zu verteilen. Auch wenn viele Punkte auf eurer Liste stehen: Habt Mut zu handeln! Was ihr jetzt vorausschauend regelt, entlastet euch zukünftig in eurer täglichen Arbeit. Ihr müsst nicht alles auf einmal angehen. Bearbeitet die Aufgaben nach Wichtigkeit, Schritt für Schritt. Arbeitet gemeinsam. Bindet die Beschäftigten mit ein und holt euch Unterstützung von außen: durch eure Gewerkschaften und Beratungseinrichtungen.

Euer Betrieb ist in Nordrhein-Westfalen ansässig, gehört zum Organisationsbereich von IG Metall, NGG oder IG BCE Nordrhein und ihr habt Interesse, die Zukunft in eurem Betrieb mitzugestalten? Wendet euch an das Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ – unsere Kontaktdaten findet ihr auf der nächsten Seite.

## **Ansprechpartner**

Projektteam „Arbeit 2020 in NRW“

### **IG Metall NRW**

Gabi Schilling – Projektleitung  
gabi.schilling@igmetall.de

Dr. Patrick Loos  
patrick.loos@igmetall.de

Wolfgang Nettelstroth  
wolfgang.nettelstroth@igmetall.de

Reinhard Röhrig  
reinhard.roehrig@igmetall.de

Sonja Wichmann  
sonja.wichmann@igmetall.de

### **IG BCE Nordrhein**

Dr. Viola Denecke  
viola.denecke@igbce.de

### **NGG NRW**

Dieter Schormann  
dieter.schormann@ngg.net

### **DGB NRW**

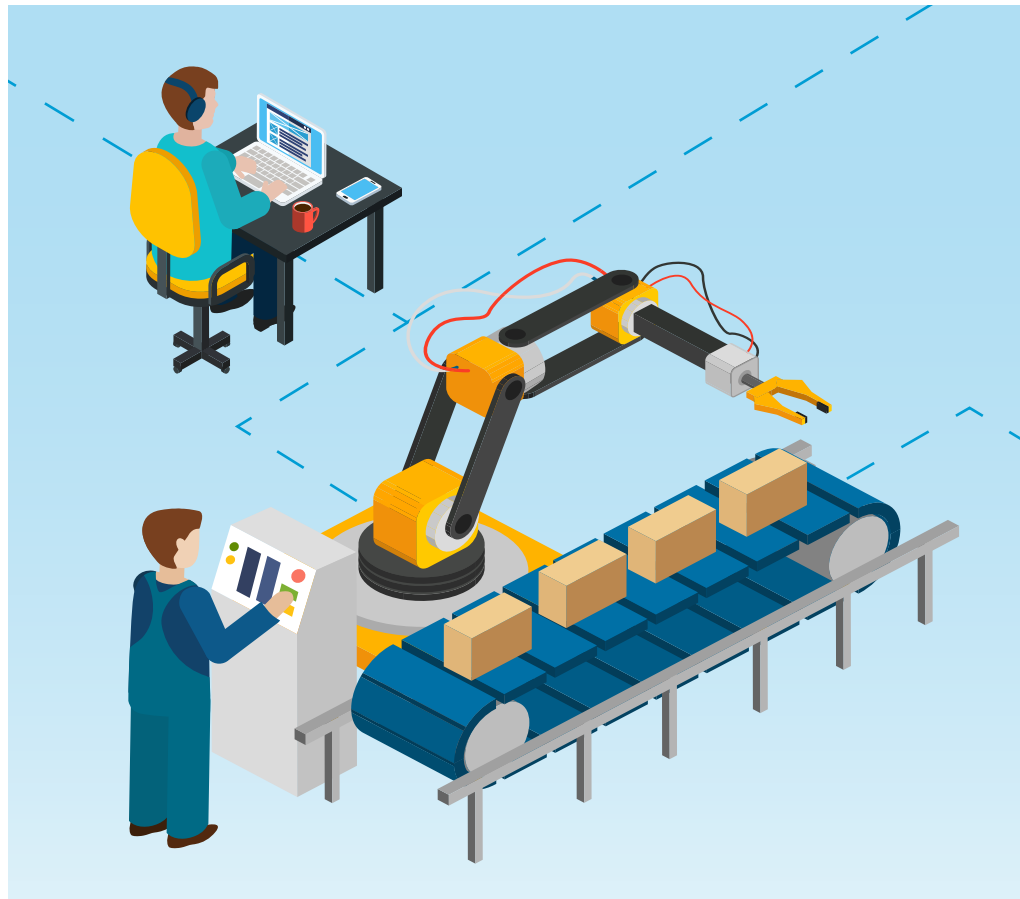
Achim Vanselow  
achim.vanselow@dgb.de

### **SUSTAIN CONSULT GmbH**

Inger Korflür  
korfluer@sustain-consult.de

### **TBS NRW e.V.**

Jens Göcking  
jens.goecking@tbs-nrw.de



## **Impressum**

IG Metall  
Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen  
Roßstraße 94  
40476 Düsseldorf

Telefon: 0211 45484-0  
www.igmetall-nrw.de

## **Autoren**

Karla Kleinhempel,  
Angelika Satzer,  
Jens Göcking  
(TBS NRW e.V.)

Dr. Patrick Loos  
(IG Metall NRW)