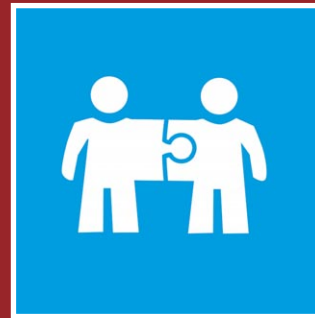


DIGITALISIERUNG *Qualifizierung*

offensiv angehen!

Erfahrungen
aus dem Projekt

Arbeit 2020 in NRW



Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

ESF
in Nordrhein-
Westfalen
In Menschen investieren.

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





Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie



DIGITALISIERUNG *Qualifizierung* offensiv angehen!

Erfahrungen aus dem Projekt
Arbeit 2020 in NRW

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



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





**Liebe Kolleginnen
und Kollegen,**

die Unternehmen unserer Branchen und ihre Beschäftigten befinden sich „mittendrin“ im Prozess der Digitalisierung.

Informations- und Kommunikationswege verändern sich ebenso wie Arbeitsweisen und Tätigkeiten. Neue Geschäftsmodelle werden nach und nach realisiert.

Nachdem lange Zeit insbesondere die neuen Möglichkeiten der Technik (Internet, digitale Vernetzung, Robotik, Virtual Reality usw.) im Mittelpunkt vieler Betrachtungen der Digitalisierung und von „Industrie 4.0“ standen, wird der Blick mittlerweile zunehmend auch auf weitere Facetten der Digitalisierung geworfen.

Durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz entsteht dabei eine ganz neue Dynamik. Vernetzte flexible Arbeitsprozesse wie auch entsprechend veränderte Arbeitsformen – und damit ein verändertes Verständnis vom Verhältnis zwischen Technik und Mensch – geraten verstärkt in den Mittelpunkt strategischer Ausrichtung. Vieles scheint möglich, alte Gewissheiten – wie die vom Betrieb als zentralem Arbeitsort – werden neu gedacht. Veränderungen von Tätigkeitsprofilen, neue Qualifikationsanforderungen und „Agiles Arbeiten“ als Symbol neuer Herausforderungen werfen die Frage auf, wie am Ende gute Arbeit in der digitalen Arbeitswelt mit- und selbstbestimmt gelingen kann.

Das Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ hat bis heute viele Erkenntnisse und insbesondere konkrete Ansätze in der Gestaltung von Digitalisierung und „Arbeit 4.0“ offengelegt. Einige Fragen hatten immer wieder über alle Betriebe hinweg einen besonderen Stellenwert, zum Beispiel:

- Welche konkreten Auswirkungen hat Digitalisierung auf die Anzahl und Qualität von Arbeitsplätzen?
- Wie werden die Beschäftigten an Veränderungen beteiligt?
- Welche Möglichkeiten der Qualifizierungsgestaltung sollten genutzt werden?

„Arbeit 2020 in NRW“ ist diesen Fragen nachgegangen und hat gewerkschaftsübergreifend mit der Landesregierung und mit Unterstützung von Arbeitgebern in NRW an Antworten und Lösungen gearbeitet.

Es ist ein wirklich gutes und beispielhaftes Projekt, das nun schon über vier Jahre in den unterschiedlichsten Branchen Betriebsräte dabei unterstützt, gemeinsam mit den Arbeitgebern die digitale Arbeitswelt zu gestalten.

Das Projekt zeigt, dass neue Methoden und Strukturen im Betrieb entwickelt werden müssen, damit wir mitbestimmen in den Betrieben Digitalisierung gestalten können. Neben den Veränderungsprozessen dokumentieren wir in dieser Broschüre einige Wege, die wir in verschiedenen Vereinbarungen und betrieblichen Regelungen umgesetzt haben. Dies ist erst der Anfang, weitergehende Lösungen zu Qualifizierungsansätzen und auch Konzepten stehen auf der Tagesordnung des Projektes.

Und es ist für die IG BCE und für alle Gewerkschaften in NRW ein gutes Zeichen, dass das Projekt als „Arbeit 2020+ in NRW“ mit Unterstützung der Landesregierung und gewerkschaftsübergreifend fortgeführt wird bis Ende 2021. Ich bin der festen Überzeugung, dass die Digitalisierungsstrategien in den Unternehmen weiter Fahrt aufnehmen werden. Dafür müssen wir gewappnet sein. Bisher sind die Personaleffekte durch Digitalisierung in vielen Bereichen auch durch Wachstum weitgehend ausgeglichen worden. Auch unter diesem Aspekt werden Qualifizierungsmaßnahmen und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit eines der zentralen Themen unserer gewerkschaftlichen Arbeit im Betrieb sein. Dafür benötigen wir unter anderem eine neue umfassende Qualifizierungsdebatte, die die Belegschaften nicht spaltet. Im Gegenteil – sie muss für Alle gute Perspektiven in der digitalen Arbeitswelt bieten.

Frank Löllgen, Landesbezirksleiter IG BCE Nordrhein

„Arbeit 2020+ in NRW“ und in den Betrieben

Wie können Betriebsräte die Interessen von Beschäftigten in Zeiten der Digitalisierung am besten vertreten? Im Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ unterstützen Gewerkschaften Betriebsräte dabei, die richtige Antwort für ihren Betrieb zu finden. Denn Industrie 4.0 braucht die Gestaltung von Arbeit 4.0. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie Unternehmen die Digitalisierung in ihren Betrieben so gestalten können, dass auch in einer digitalisierten Arbeitswelt gute und mitbestimmte Arbeit entsteht. Gestartet wurde das Projekt 2015 von den Gewerkschaften IG Metall NRW, IG BCE Nordrhein, NGG NRW und dem Deutschen Gewerkschaftsbund NRW. Die Europäische Union und das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen fördern „Arbeit 2020 in NRW“ finanziell. Begleitet werden die Projekte von Beraterinnen und Beratern der TBS NRW und der Sustain Consult GmbH.

Die IG BCE hat im Rahmen von Arbeit 2020 in NRW zwischen 2016 und 2019 in mehr als zehn Unternehmen – teilweise auch standortübergreifend – Betriebsprojekte durchgeführt.

Das Projektvorgehen zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass die Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten in Workshops, Steuerungskreisen und Seminaren genauso vorausgesetzt wird, wie die Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite. Das Ziel dieser Kooperation ist es, am Ende des Prozesses auch gemeinsame Handlungsfelder festzulegen und zu bearbeiten. Ein oft zentral identifiziertes Handlungsfeld ist dabei die Qualifizierung der Beschäftigten.

Das methodische Herzstück der Projekte ist die gemeinsame Erarbeitung einer Betriebslandkarte, in der der Digitalisierungsstand und die Auswirkungen auf Arbeit in einzelnen Abteilungen

des Unternehmens visualisiert werden. Dabei werden der Vernetzungsgrad und der Grad der Steuerung durch IT-Systeme genauso bewertet wie die Folgen der Digitalisierung für Beschäftigung und Arbeitsplätze sowie die Arbeitsbedingungen (Belastungen, Arbeitszeit, Führung).

Die Erfolge der ersten beiden Projektphasen haben das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen darin bestärkt, das gewerkschaftliche Projekt auch in einer dritten Phase zu unterstützen. Unter dem Titel „Arbeit 2020+ in NRW“ wird der Grundgedanke des Projektes weitergeführt. Dabei werden die folgenden vier Hauptziele verfolgt: die methodische Vertiefung und Erweiterung in weiteren Betriebsprojekten, ein Gestaltungsprojekt zur Entwicklung von Lern- und Lehrmethoden, Schulungen für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie die Schaffung von überbetrieblichen Dialogräumen.

Mehr zu „Arbeit 2020+ in NRW“ gibt es im Internet unter:
<https://nordrhein.igbce.de/themen/projekt-arbeit-2020>



Inhalt

Vorwort	5
1. Herausforderungen durch Digitalisierung: Neue Technologien und veränderte Arbeitsweisen	9
Warum sind Mitgestaltung und Qualifizierung im digitalen Wandel so wichtig?	9
Ein Blick auf neue Arbeitsformen: Agiles Arbeiten	10
Gute Agile Arbeit	11
Digitalisierung und Agiles Arbeiten bei Lanxess	12
2. Gestalten und Mitentscheiden: Analyse- und Arbeitsverfahren	13
Der Steuerkreis „Digitalisierung und Qualifizierung“	13
Der Projektsteckbrief: Ein hilfreiches Instrument zur Gestaltung von Digitalisierungsvorhaben	14
Gute Entscheidungswege in Digitalisierungsprojekten	15
„Steuerkreis Digitalisierung“: Erfahrungen bei Chemion	16
3. Qualifizierungsbedarfe erfassen und Angebote entwickeln	17
Die Qualifizierungs- und Kompetenzmatrix	17
Beispiel für eine Kompetenzmatrix (vereinfacht)	18
Die Qualifikationserfassung im Betrieb	19
4. Digitalisierung beteiligungsorientiert gestalten	20
Qualifizierung offensiv angehen	20
Welche Qualifikationen und Kompetenzen sind im digitalen Wandel gefragt?	21
Qualifizierungsoffensive in der Chemischen Industrie	22
Qualifizierung im Betrieb gestalten	23
5. Qualifizierung regeln	24
Gestaltungsraster für betriebliche Regelungen zur Qualifizierung im Digitalen Wandel	24
6. Weitere Infos und Broschüren	26
Impressum	27



1. Herausforderungen durch Digitalisierung: Neue Technologien und veränderte Arbeitsweisen

Warum sind Mitgestaltung und Qualifizierung im digitalen Wandel so wichtig?

Im digitalen Wandel wird eines immer deutlicher: Die berufliche Zukunft der Beschäftigten entscheidet sich keineswegs ausschließlich an persönlichen Wünschen oder individuellen Bereitschaften zur Weiterbildung. Zentral ist vielmehr, ob Unternehmen eine Antwort auf die Frage finden, ob und in welcher Form in den Betrieben die für den digitalen Wandel relevanten Kompetenzen, Strategien und erforderlichen Investitionen vorhanden sind. Mit neuen Formen des Technikeinsatzes (z.B. Künstliche Intelligenz und Algorithmen, Robotik, Augmented und Virtual Reality) aber auch neuen Formen der Zusammenarbeit (z.B. das sogenannte „Agile Arbeiten“) entstehen große Herausforderungen für die Gestaltung der Qualifizierungsstrategie, der Gestaltung von guten Qualifizierungsbedingungen, der Auswahl der richtigen Inhalte und auch der Beteiligung der Beschäftigten in den Betrieben. Zukunftsorientierte Betriebsräte machen diese Herausforderungen daher zu ihrem Thema. Nicht allein mit der richtigen Technologieentscheidung, mit erfolgreichen Produktentwicklungen und gutem Marketing gibt es eine Zukunft für Standorte und Arbeitsplätze. Für all das sind vor allem auch die Kompetenzen der Beschäftigten und deren Innovationspotenzial ausschlaggebend. Qualifizierung und Kompetenzentwicklung werden also zu den zentralen betrieblichen Aktionsfeldern im Digitalen Wandel.

Die IG BCE ist 2019 im Rahmen einer repräsentativen, bundesweiten Online-Beschäftigtenbefragung, dem Monitor Digitalisierung, der Frage nachgegangen, wie Beschäftigte die Digitalisierung wahrnehmen. Die Ergebnisse zeigen in vielen Punkten Überschneidungen auch zu den Erfahrungen aus „Arbeit 2020 in NRW“. In den untersuchten Branchen gibt es eine relative Akzeptanz gegenüber neuen digitalen Technologien. Die

Beschäftigten in den Branchen der IG BCE gehen selbstbewusst mit (digitalen) Veränderungen um. Gleichzeitig wird aber auch bestehender Handlungsbedarf sichtbar:

- Mit Digitalisierung wird oft die Zunahme von Stress und Arbeitsbelastungen verbunden.
- Die Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsräten in Digitalisierungsprozesse ist noch zu wenig vorhanden. Zudem kennen viele Beschäftigte nicht die Digitalisierungsstrategie des Unternehmens.
- Qualifizierungen werden aus Sicht der Befragten viel zu wenig angeboten, häufig sind die besuchten Maßnahmen schon Jahre her.

Mehr Transparenz, eine bessere Kommunikation und eine intensivere Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten bei der Entwicklung von Digitalisierungsstrategien sind notwendig. Zentral für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung im Betrieb ist, dass die betriebliche Qualifizierung gestärkt wird.

„Training on the Job“ und digitale Tools allein reichen dabei nicht. Das haben auch die Ergebnisse aus „Arbeit 2020 in NRW“ gezeigt. Für Qualifizierung braucht es Lernräume und Zeit sowie gezielte, auf die Beschäftigtengruppen zugeschnittene Angebote. Es darf keine Qualifizierungsverlierer geben. Die Arbeitgeber müssen sich hier deutlich stärker engagieren. Nur wenn Mitgestaltung, Beteiligung und Qualifizierung möglich sind, wird die digitale Arbeitswelt auch die nötige Akzeptanz bekommen.

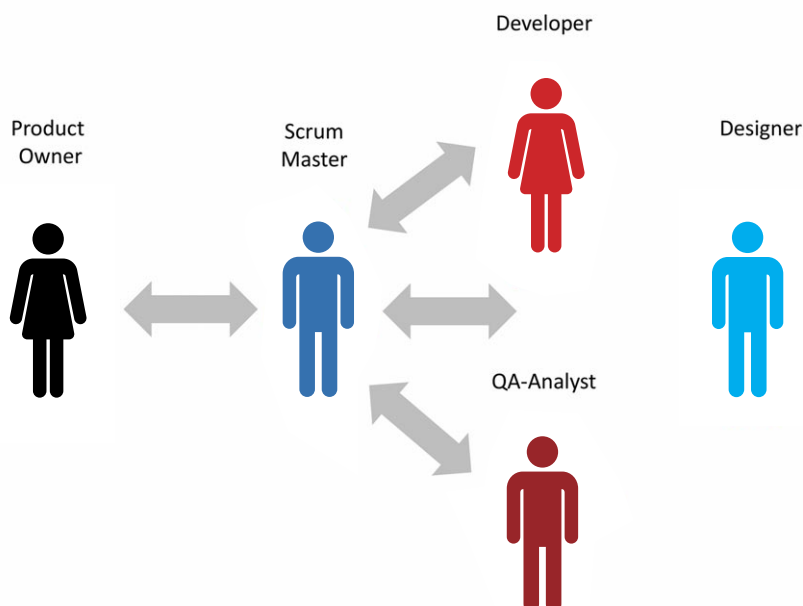
Mehr zum Monitor Digitalisierung im Internet unter:
<https://www.monitor-digitalisierung.de>

Ein Blick auf neue Arbeitsformen: Agiles Arbeiten

Im Zuge der Digitalisierung halten aktuell in immer mehr Unternehmen Methoden des „Agilen Arbeitens“ Einzug (agil: von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig). Hinter dem Begriff steckt der Ansatz, dass Beschäftigte – sehr viel stärker als bisher – selbständig, kundenorientiert und über Abteilungsgrenzen hinweg zusammenarbeiten sollen. Im Einzelnen bilden neue Ansätze des Projektmanagements und vor allem auch neue internet- und cloudbasierte Softwareanwendungen, wie digitale Plattformen zur Zusammenarbeit (z.B. „Teams“ innerhalb von Microsoft 365, etwa für Videokonferenzen) den Ausgangspunkt für ein solches neues Arbeiten. Herkömmliche Formen der Zusammenarbeit werden dabei weniger hierarchisch und mehr auf individuelle Verantwortung hin ausgerichtet, organisiert

Meist gehören zum Agilen Arbeiten neue Methoden mit auffälligen Bezeichnungen. Sie stammen oft aus Bereichen wie der Softwareentwicklung und werden auf andere Aufgaben- und Arbeitsfelder übertragen. Herkömmliche Formen der Projektgestaltung werden etwa mit „Scrum“ oder „Design Thinking“

grundlegend neu organisiert. Instrumente wie „Kanban“ (als Methode des Lean-Managements vielen Beschäftigten in der Produktion bereits bekannt) werden in neuen Aufgabenzusammenhängen angewendet. Anfänglich vor allem in Start-ups und IT-Unternehmen genutzt, wollen inzwischen immer mehr Unternehmen auch aus anderen Branchen mit agilen Methoden arbeiten. Es zeigt sich dabei: Agiles Arbeiten wird oft zur großen Herausforderung für die Zusammenarbeit im Betrieb. Die Beschäftigten sind nicht immer ausreichend genug vorbereitet und qualifiziert, gerade in klassisch hierarchischen Strukturen. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass Arbeit (auch über die neuen technischen Möglichkeiten) zeitlich und räumlich weiter entgrenzt wird. So entstehen nicht nur neue Freiräume (zum Beispiel für selbstbestimmteres und lernförderlicheres Arbeiten) sondern auch neue Formen der Belastung und Stress. Erfahrungen mit agilen Formen des Arbeitens zeigen darüber hinaus, dass auch die Arbeit von Führungskräften sich verändern muss. Im Kern wird so vor allem die Qualifizierung zum Agilen Arbeiten zu einer zentralen Herausforderung auch für die Gestaltung der Digitalisierung im Betrieb.



Gute Agile Arbeit

Agile Arbeit bringt Vieles an Veränderung. Und sie bringt durchaus auch Chancen für gute Arbeit. Wichtig ist, dabei eines im Blick zu behalten: Beschäftigte – und ihre Vorgesetzten – müssen auf das Arbeiten in Agilen Teams vorbereitet sein. Nur Teams, die dem agilen Ansatz entsprechend in hohem Maße über personelle und zeitliche Ressourcen verfügen, sind effektiv. Und auch nur sie können Belastungen erheblich reduzieren helfen. Die Teams sollten also groß genug sein und auch genügend Zeit zur Umsetzung der Aufgaben bekommen. Die Arbeit von Teams, die nur mit unzureichenden Ressourcen ausgestattet sind, münden oft in verschärften Belastungssituationen. Innerhalb dieser ist Stress stärker ausgeprägter als in herkömmlichen Projekten.

Deshalb sind folgende Gestaltungspunkte wichtig:

- Vor Beginn der Arbeit im agilen Team: Formulierung von Leitideen und Prinzipien guter Agiler Arbeit
- Passende Anwendungszusammenhänge
- Adäquate Teamgröße

- Stabile Teams (keine Teileinsätze und Einsätze in zu vielen Teams)
- Ständige Reflexion über die Arbeit im Agilen Team und über Belastungen
- Basisschulungen und kontinuierliche Begleitung
- Geschulte „agile“ Führungskräfte
- Vereinbarung zwischen den Betriebsparteien zum Agilen Arbeiten

Qualifizierung für die neuen Arbeitsformen ist ein Schlüsselthema. Niemand findet sich von jetzt auf gleich in agilen Arbeitsformen zurecht. Daher sollte Agiles Arbeiten auch erlernt werden können. Ein Ausprobieren neuer Arbeitsformen in ausgewählten (Pilot-) Bereichen sollte der unmittelbar flächendeckenden Einführung vorgezogen werden.

Agile Begrifflichkeiten und Methoden

Design Thinking: Die grundlegenden drei Merkmale dieser Methode sind ein multidisziplinäres, vielseitiges Team, ein flexibles Raumkonzept mit viel Platz z.B. für Stehtische und Whiteboards sowie das kreative Arbeiten mit Fokus auf den Gebrauchsnutzen des Projektergebnisses. Produkte werden zunächst anhand stark vereinfachter Prototypen (z.B. Modelle aus Pappe, Karton) entworfen.

Kanban: Die Projektschritte werden hier zum Beispiel an einer einfachen Tafel (Whiteboard) mit Post-Its visualisiert. Jede Notiz („Kanban“) steht dabei für eine Aufgabe und sorgt für Transparenz und effiziente Arbeitsteilung.

Scrum: Methode des Projektmanagements. Dabei wird ein Projekt in genau terminierte Schritte, sogenannte „Sprints“ eingeteilt. Am Ende jedes Sprints muss das Projektteam dem Kunden ein funktionsfähiges Zwischenprodukt vorlegen. Auf der Basis des Kundenfeedbacks startet der nächste Sprint. Der langfristige Plan und das Produkt wird so kontinuierlich angepasst und verbessert.

Product Owner: Rolle bei Scrum. Erstellt eine konkrete Produktvision, formuliert alle Anforderungen an das Produkt und legt die Reihenfolge fest, in der die Produkteigenschaften entwickelt werden.

Scrum Master: Der Scrum Master ist dafür verantwortlich, dass Scrum als Rahmenwerk gelingt. Dazu arbeitet er mit dem Entwicklungsteam zusammen, gehört aber selbst nicht dazu. Er führt die Scrum-Regeln ein und überprüft deren Einhaltung.

Developer/Designer/QA-Analyst: Gehören als Rollen zum Entwicklungsteam bei Scrum. Sie sind mit unterschiedlichen Einzelaufgaben für die Lieferung der Produktfunktionalitäten in der vom Product Owner gewünschten Reihenfolge verantwortlich: Development – Entwicklung, Design – Entwurfsgestaltung, Quality Assurance – Qualitätssicherung. Das Entwicklungsteam organisiert sich selbst.

Digitalisierung und Agiles Arbeiten bei Lanxess

3 Fragen an

Werner Czaplík

Betriebsrat bei Lanxess
in Leverkusen und
im Rahmen vom Projekt
„Arbeit 2020 in NRW“ Sprecher
der betrieblichen Projektgruppe.



IG BCE: Inwieweit hat Digitalisierung euer Unternehmen in den letzten Jahren verändert – gibt es auch schon das „Agile Arbeiten“?

Werner Czaplík: Agile Methoden wie Scrum oder Design Thinking beginnen gerade erst, im Unternehmen bekannt zu werden. Wir gehen aber davon aus, dass wir damit in Zukunft noch stärker zu tun haben werden. Das ist eine große Herausforderung, aber es ist auch eine Chance. Die Digitalisierung hat darüber hinaus die Arbeit auch sonst schon bei uns in vielen Bereichen verändert. Vor allem in der Produktion und in der Verwaltung haben sich die Arbeitsplätze der Beschäftigten stark verändert. Wir arbeiten aktuell sehr viel über Video- und Telefonkonferenzen. Außerdem arbeitet die Abteilung Digitalisierung an neuen Techniken und Instrumenten, um zukunftsfähig zu bleiben. Hier werden auch „agile“ Methoden angewandt, um auf neue Ideen zu kommen. Aber in der Breite ist aktuell vor allem die digitale Zusammenarbeit ein Thema.

IG BCE: Was sind die besonderen Herausforderungen für Beschäftigte und Führungskräfte und was müssen diese dafür können?

Werner Czaplík: Vertrauen ist ein ganz großes Thema. Man muss den Beschäftigten soweit vertrauen, dass diese arbeiten – auch wenn sie nicht kontrolliert werden. Das ist in agilen Scrum-Teams genauso wichtig wie bei der Arbeit im „Home-Office“. Gerade jetzt machen viele Vorgesetzte die Erfahrungen, dass sie den Beschäftigten vertrauen können. Auf der anderen Seite lernen die Kolleginnen und Kollegen aber auch Nachteile kennen. Nicht für alle sind dies die richtigen Arbeitsformen. Deshalb müssen wir die Entwicklung auch von Seiten des Betriebsrats begleiten und die einzelnen Beschäftigten und ihre Arbeitsplätze individuell betrachten.

IG BCE: Können auch Betriebsräte agil arbeiten?

Werner Czaplík: Wir arbeiten in den meisten Bereichen eigentlich bisher sehr klassisch. Aber gerade in der letzten Zeit arbeiten wir auch viel mit digitalen Medien und nutzen neue technische Möglichkeiten – vor allem zum Austausch. Das macht den kurzfristigen Kontakt gerade im GBR deutlich leichter. Vor allem regelmäßige Video- und Telefonkonferenzen sind vorteilhaft, um uns kontinuierlich gegenseitig auf dem Laufenden zu halten.

Information: Lanxess

Die LANXESS Deutschland GmbH mit Sitz in Köln ist Teil der Lanxess AG, einem Spezialchemie-Konzern der 2004 durch die Ausgliederung der Chemie- und von Teilen der Polymersparte der Bayer AG entstand. Das Kerngeschäft von Lanxess bilden Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von chemischen Zwischenprodukten, Additiven, Spezialchemikalien und Kunststoffen. Am Verwaltungssitz in Köln arbeiten mehr als 1000 Beschäftigte, am Produktionsstandort in Leverkusen mehr als 3000. Weitere Standorte gibt es unter anderem in Krefeld-Uerdingen und Dormagen.

www.lanxess.com



2. Gestalten und Mitentscheiden: Analyse- und Arbeitsverfahren

Der Steuerkreis

„Digitalisierung und Qualifizierung“

Viele Betriebsprojekte im Rahmen von „Arbeit 2020 in NRW“ haben gezeigt, dass eine große Herausforderung darin besteht, Digitalisierung strategisch anzugehen und die richtigen Maßnahmen zur Gestaltung zu entwickeln. Hierzu gehört zunächst einmal auch, die vorhandene Digitalisierungsstrategie transparent zu kommunizieren und beteiligungsorientiert umzusetzen. Insbesondere dem Thema „Qualifizierung“ kommt in der strategischen Herangehensweise eine zentrale Rolle zu. Die Herausforderungen der Digitalisierung zeigen, dass Innovationszyklen kürzer werden und somit ständig Qualifizierungs- und Anpassungsarbeit zu leisten sind. Qualifizierung muss dabei auch in neuen Formen erfolgen. Klassische „Schulungen“ verlieren an Wert gegenüber z.B. dem Lernen im Arbeitsprozess, dem vernetzten Lernen z.B. „online“ und dem „agilen“ Lernen in Teams und Projektgruppen. Solche neuen Formen des Lernens, sind gemeinhin schwieriger zu planen, in Auftrag zu geben und durchzuführen, als traditionelle Seminare und theoretische „Lehrveranstaltungen“. Von immer größerer Bedeutung wird auch die betriebliche Qualifizierungs- und Lernkultur. „Lernende“ Unternehmen verankern diese auch in ihrem Leitbild und ihrer Unternehmensstrategie.

Ein wichtiger Ansatz ist es, die Verantwortungen für die Strategieentwicklung gelenkt wahrzunehmen. Dies kann als Teilbereich eines „Steuerkreises Digitalisierung und Qualifizierung“ erfolgen. Beteiligt sein sollten in diesem neben den betrieblichen Verantwortlichen für IT und Qualifizierung (etwa aus den jeweiligen Fachabteilungen) natürlich auch der Betriebsrat. Die Zusammensetzung sollte auf jeden Fall paritätisch sein. Wichtig ist allerdings: Der Steuerkreis ersetzt nicht die Betriebsratsgremien nach der Betriebsverfassung! Gremien des Betriebsrats, wie der Weiterbildungsausschuss, bestehen weiterhin und befassen sich mit der Umsetzung

Der Steuerkreis sollte regelmäßig tagen und zum Beispiel folgende Themen der Digitalisierungs- und Qualifizierungsgestaltung bearbeiten:

- Digitalisierungsprojekte vorstellen und hinsichtlich Vorgehensweise und Umsetzung beraten und im Sinne von Nachhaltigkeit überprüfen
- Hierzu: Nutzung von „Projektsteckbriefen“ mit Informationen zur Planung von IT-Projekten und deren Umsetzung (siehe nachfolgende Seite)
- Bestandsaufnahme zur betrieblichen Qualifizierungspraxis bei Digitalisierungsprojekten
- Klärung: In welchen betrieblichen Bereichen wird wie qualifiziert? Wo gibt es „Qualifizierungslücken“?
- Koordinierung der Qualifizierungsbedarfserhebungen (z.B. über Personalentwicklungsgespräche, Befragungen)
- Koordination der Durchführung von Maßnahmen (Rahmenbedingungen für die Auswahl von Bildungsanbietern)
- Personalbedarfsbemessung
- Budgetgestaltung für Qualifizierung
- Auswertung von Qualifizierungsmaßnahmen: z.B. über Teilnehmerbefragungen
- Anpassung und Weiterentwicklung der Qualifizierungsmaßnahmen.

Der Projektsteckbrief: Ein hilfreiches Instrument zur Gestaltung von Digitalisierungsvorhaben

Mit einem Projektsteckbrief können die Betriebsparteien die gegenseitige Information über geplante Digitalisierungsvorhaben steuern. So haben einerseits Arbeitgeber und Projektverantwort-

liche eine Orientierungsmöglichkeit, welche Informationen der Betriebsrat benötigt – andererseits wird der Betriebsrat frühzeitig und umfassend informiert. Er kann auf der Grundlage der Informationen entscheiden, wie er weiter seine Mitbestimmung wahrnimmt. Digitalisierungsprojekte erhalten so eine Prozessstruktur.

Der Projektsteckbrief enthält Informationen zu:

I. Projektgestaltung

1. Kurzbeschreibung des Projekts mit Angaben zu den Projekthalten und den Projektzielen,
2. Aufzeigen des Projektkontextes mit Beschreibung der Problemstellung, den Rahmenbedingungen sowie den möglichen Projektrisiken,
3. Darstellung der Zeit- und Meilensteinplanung, in der das Projekt durchgeführt wird,
4. Angaben zu den eingesetzten Ressourcen und den Projektbeteiligten sowie die
5. Dokumentation der Projektentscheidung

II. Datenverarbeitung und Datenschutz

1. Benennung des geplanten IT-Systems mit Angaben zum Hersteller, Produkt und Versionsstand sowie Beschreibung der Installationsumgebung,
2. Dokumentation der Zweckbestimmung (ggf. auch Zweckänderung bestehender Systeme),
3. Verarbeitung personenbezogener Daten,
4. Umgang mit Leistungs- und Verhaltenskontrollen sowie
5. Angaben zur Auftragsdatenverarbeitung

III. Auswirkungen auf Arbeit und Arbeitsorganisation

1. Einbezug betroffener Benutzergruppen
2. Darstellung von Veränderungen auf Arbeitsorganisation, -inhalte und -prozesse sowie Arbeitsplätze und die
3. Dokumentation von personellen Auswirkungen

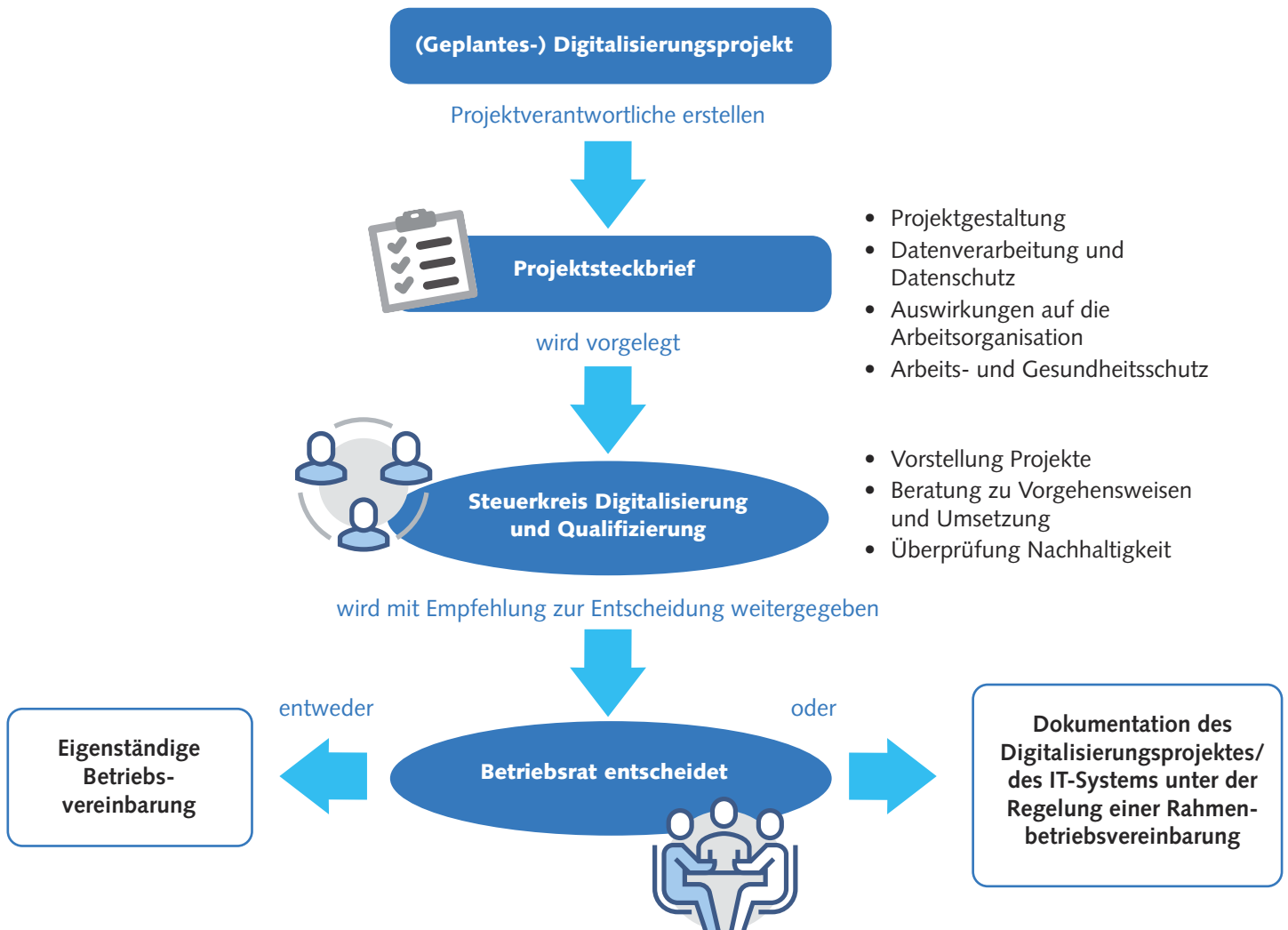
IV. Arbeits- und Gesundheitsschutz

1. Berücksichtigung ergonomischer Gestaltung der IT-Systeme unter Berücksichtigung von Usability (Gebrauchstauglichkeit):
Ist die Software selbsterklärend, leicht erlernbar, mit einheitlicher Benutzerführung, mit Rückmeldung an Benutzer, mit Hilfsfunktionen versehen, barrierefrei?

V. Qualifizierung

1. Angaben zu Benutzerhandbüchern und Gebrauchsanleitungen
2. Darstellung der geplanten Qualifizierungsmaßnahmen

Gute Entscheidungswege in Digitalisierungsprojekten



Worauf der Betriebsrat bei der Umsetzung achten sollte

Der Projektsteckbrief ist mehr als ein Formular. Er ist ein Instrument in einem durch die Betriebsparteien festzulegenden Prozess der Information, Beteiligung und Mitbestimmung. Dieser Prozess ist unbedingt in einer betrieblichen Vereinbarung zwischen den Betriebsparteien festzulegen. So kann Technikeinführung und -gestaltung in einer beteiligungsorientierten Art und Weise laufen. Dazu gehört auch, dass die Beteiligten (etwa die Mitglieder des Steuerkreises) selbst Kompetenzen in der Bewertung von Digitalisierungsprojekten aufbauen – und Verantwortung übernehmen. In einem so gestalteten Prozess ergeben sich für alle Beteiligten Vorteile: Transparenz und Beteiligung auf der einen, schnellere und reibungslosere Digitalisierungsprojekte auf der anderen Seite.

„Steuerkreis Digitalisierung“: Erfahrungen bei Chemion

3 Fragen an

Wolfgang Oertel

Betriebsrat bei Chemion,
Vorsitzender des
Gesamtbetriebsrates

und im Rahmen vom Projekt „Arbeit 2020
in NRW“ Mitglied im „Steuerkreis Digitalisierung“.



IG BCE: Wie seid Ihr eigentlich mit eurem Betrieb zum Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ und insbesondere auch zur Beschäftigung mit dem Thema „Digitalisierung und Qualifizierung“ gekommen?

Wolfgang Oertel: Die IG BCE hat uns auf einem Seminar auf das Projekt „Arbeit 2020“ hingewiesen und so haben wir uns dann intensiver auch mit der Digitalisierung bei uns im Unternehmen beschäftigt. Qualifizierung ist dabei für uns ein riesiges Thema. Durch die Digitalisierung verändern sich die Anforderungen an die Beschäftigten und damit entstehen neue Qualifikationsanforderungen. Deswegen beschäftigt sich unser „Steuerkreis Digitalisierung“ regelmäßig auch mit Qualifizierungsangeboten für die Beschäftigten. Als Betriebsrat bringen wir immer die Perspektive der Kolleginnen und Kollegen mit rein und zeigen auf, wo diese mitgenommen werden müssen. Dadurch werden Maßnahmen von den Beschäftigten besser mitgetragen und sind effektiver.

IG BCE: Wie arbeitet ihr denn im „Steuerkreis Digitalisierung“ mit dem Arbeitgeber zusammen?

Wolfgang Oertel: Wir haben eine lange und gute Tradition der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber. Im „Steuerkreis Digitalisie-

rung“ ist jeweils eine Vertreterin oder ein Vertreter der Geschäftsführung, der Personalleitung, der IT-Abteilung und der Finanzabteilung mit dabei. Von unserer Seite sitzen da vier Mitglieder des GBR, die IG BCE und die TBS. Dadurch haben wir aus den unterschiedlichen Bereichen Expertinnen und Experten dabei, die uns mit ihren Erfahrungen unterstützen. Wir treffen uns regelmäßig und besprechen aktuelle Digitalisierungsprojekte anhand der Projektsteckbriefe. Wir werden regelmäßig über den Umsetzungsstand, die Beteiligung der Beschäftigten und die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen informiert und sind von Anfang an beteiligt.

IG BCE: Was könnt ihr anderen Betriebsräten empfehlen, die sich auch in einem solchen Steuerkreis engagieren möchten?

Wolfgang Oertel: Man muss sich ständig darauf einlassen, Neues zu lernen und das auch einzubringen. Außerdem sollte – sofern die andere Seite auch konstruktiv und aufgeschlossen ist – so ein Steuerkreiskreis mit dem Arbeitgeber gemeinsam durchgeführt werden, damit man sich gegenseitig auf dem Laufenden hält und sich abstimmen kann.

Information: Chemion

Die Chemion Logistik GmbH in Leverkusen bietet ein breites Spektrum logistischer Services in der Chemie- und chemienahen Industrie. An den Standorten in Leverkusen, Dormagen, Krefeld-Uerdingen und den Außenlagern in Krefeld, Duisburg und Monheim am Rhein arbeiten rund 1.000 Beschäftigte.

www.chemion.de



3. Qualifizierungsbedarfe erfassen und Angebote entwickeln

Die Qualifizierungs- und Kompetenzmatrix

Die große Bedeutung von Qualifizierung und Kompetenzentwicklung im digitalen Wandel liegt auf der Hand. Neue Geschäftsmodelle, neue Formen der Arbeit und neue IT-Systeme beinhalten auch immer die Notwendigkeit, entsprechende Qualifikationen und Kompetenzen im Umgang damit aufzubauen. Dabei besteht oft die besondere Herausforderung darin, festzulegen, welche Formen und Inhalte der Qualifizierung für wen notwendig sind. Neben der Frage, für wen welche Angebote realisiert werden sollen, ist also zunächst auch zu klären, welche Qualifikationen und Kompetenzen in einem bestimmten Aufgabenbereich oder Team überhaupt notwendig sind. Stellenbeschreibungen geben oftmals nur einen Ausschnitt der Anforderungen wieder.

Für die Erhebung von Qualifizierungsbedarfen kann auf verschiedenen Ebenen angesetzt werden. Eine Matrix eignet sich etwa dazu, Vorhandenes (Ist) und Bedarfe (Soll) gegenüberzustellen. Die Qualifizierungsmatrix, die die Sozialpartner in der Chemischen Industrie bei den Tarifverhandlungen 2019 beschlossen haben, betrachtet beispielsweise strategisch die Gesamtheit der Qualifikationen in einem Unternehmen und deckt auf, welche Qualifizierungsmaßnahmen notwendig sind, um die Bedarfe unternehmensweit zu decken.

Eine betriebliche Kompetenzmatrix kann sich wiederum als arbeitsplatznahes Instrument anbieten. Mit ihr können für die unterschiedlichen Beschäftigten einer Abteilung oder eines Teams die jeweils vorhandenen bzw. notwendigen Qualifikationen sichtbar gemacht werden. Die Kompetenzmatrix ist also dezentral anzuwenden und kann in der Gruppe erarbeitet werden. Zum Beispiel im Rahmen von Teamsitzungen oder -entwicklungsmaßnahmen. Die Nutzung der Kompetenzmatrix ist auf jeden Fall durch den Betriebsrat mitzugestalten. Auch tarifliche Bestimmungen (Tarifvertrag Qualifizierung) sind dabei zu beachten. Ein

Testen des Verfahrens in einzelnen Bereichen bietet sich vor einer flächendeckenden Anwendung unbedingt an.

Das Spektrum an notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen innerhalb der Matrix sollte weit sein. Fach- und insbesondere IT-Wissen besitzt einen besonderen Stellenwert in der digitalen Arbeitswelt. Aber auch die sogenannten Quer- oder Schlüsselkompetenzen (Sprachkenntnisse, insbesondere Englisch, Wissen um Datenschutz und Datensicherheit, Teamfähigkeit, Moderations- und Präsentationskompetenzen) werden immer wichtiger – beispielsweise im Hinblick auf das vernetzte und „agile“ Arbeiten“. Wichtig ist dabei auch ein möglichst breiter Zugang zu Wissen und Kompetenz für alle, nicht nur für wenige.

So sehen die Schritte zur Erstellung einer Kompetenzmatrix aus:

1. Identifikation von Anforderungen (notwendige Kompetenzen: Rückgriff auf Arbeitsplatzbeschreibungen, auch auf Befragungen im Team, Kundenbefragungen).
2. Soll-Werte festlegen (für jede Rolle/jede Person ein Wert, z.B. differenziert nach „Grundkenntnisse“, „erweiterte Kenntnisse“, „Expertenkenntnisse“, oder auch mit einem/einer Kennzahl hinterlegt, z.B. 0 - keine Kenntnisse bis 4 - Expertenkenntnisse). Sollwert-Festsetzung nicht nur als Entscheidung des Vorgesetzten!
3. Ist-Werte ermitteln: Im Gespräch (im Team oder als Personalentwicklungsgespräch, auch unter Beteiligung des Betriebsrats).
4. Maßnahmen entwickeln (Soll-Ist-Vergleich, Zielwert Übereinstimmung).
5. Maßnahmen planen, Umsetzen und Wirkung kontrollieren.

Eine Kompetenzmatrix kann auch in elektronischer Form erstellt, geführt und gepflegt werden.

Beispiel für eine Kompetenzmatrix (vereinfacht)

Kompetenzen			Kundenakquise	Kundenberatung	Umgang mit CRM-System (z.B. vollständige Angebote erstellen)	Projektumsetzung	Agiles Projektmanagement	Präsentationskompetenz	Englisch-Sprachkenntnisse	Maßnahmen
Bereich	Name									
Team 1	Ralf	Soll	4	3	2	2	3	2	2	Scrum“-Schulung, Austausch mit Jenny
		Ist	4	3	3	3	1	3	3	
Team 1	Gisela	Soll	2	4	2	2	2	3	2	Externe Weiterbildung/ Multiplikatoren-schulung: Kundenberater, Präsentationsschulung
		Ist	2	3	2	2	2	2	3	
Team 1	Jenny	Soll	1	1	4	2	2	2	2	Kollegiale Beratung/ Schulung mit Yannik zu Kundenberatung
		Ist	1	1	4	3	3	2	3	
Team 1	Yannik	Soll	1	1	3	4	2	2	2	Projektmanagement-Schulung, Kurs: Business-Englisch
		Ist	1	1	3	3	2	2	1	

0 - Keine Kenntnisse, 1 – Grundkenntnisse, 2 – erweiterte Kenntnisse, 3 - Fundierte Fachkenntnisse, 4 - Expertenkenntnisse;
 Grün: Soll-Ist-Verhältnis ausreichend, Gelb: Achtung: Nachqualifizieren

Die Kompetenzmatrix kann in Teamsitzungen wiederkehrend bearbeitet werden. So wird auch der teaminterne Austausch über Qualifikationen befördert und Teamentwicklung betrieben. Es kann diskutiert werden, ob und wie Kompetenzentwicklung zielgerichtet auf einzelne Personen erfolgt oder ob und wie auch insbesondere Grundkompetenzen für alle geplant und vermittelt werden. Wichtig ist, dass alle Beschäftigten an der Erstellung beteiligt werden und erleben können, dass die Kompetenzmatrix auch einen individuellen persönlichen Nutzen stiftet.

Außerdem sollte unbedingt berücksichtigt werden: Ein betrieblicher (bereichsweiser) Aushang der Matrix kann für Transparenz sorgen und die Notwendigkeit von Qualifizierung vergegenwärtigen. Da in einer Kompetenzmatrix aber viele personenbezogene Informationen enthalten sind, die Aussagen über zum Beispiel das

Leistungsvermögen Einzelner ermöglichen, sollten vor der Ausarbeitung und Nutzung unbedingt auch Datenschutzfragen geklärt sein:

- Soll die Kompetenzmatrix überhaupt betriebsöffentlich gemacht werden?
- Wer hat genau Zugang zu / Einblick in die Matrix?
- Welchem Zweck dient die Kompetenzmatrix?
- Wer erstellt die Kompetenzmatrix?
- Welche Daten werden in die Kompetenzmatrix aufgenommen?
- Erfolgt auch eine elektronische (Weiter-) Verarbeitung?

Die Betriebsparteien sollten daher hierzu unbedingt auch eine Vereinbarung zur Nutzung der Kompetenzmatrix erstellen.

Die Qualifikationserfassung im Betrieb

3 Fragen an

Torsten Schulz

Berater für Betriebsräte,
TBS NRW.



IG BCE: Welche Bedeutung hat Qualifizierung im Zusammenhang mit Digitalisierung?

Torsten Schulz: Qualifizierung ist immer ein Schlüsselthema – gerade angesichts der fortschreitenden Digitalisierung. Um den Qualifizierungsbedarf zu erfassen, können Qualifikations- oder Kompetenzmatrizen auf verschiedenen Ebenen genutzt werden: Mit Hilfe solcher Darstellungen lassen sich beispielsweise die Qualifikationen und Fähigkeiten der unterschiedlichen Beschäftigten eines Teams analysieren. Sie sind nützliche Instrumente um die Bildungsoffensive im Zuge der Digitalisierung in den Unternehmen umzusetzen.

IG BCE: Welche Vorteile bietet die gezielte Erfassung von Qualifizierungen im Zuge der Digitalisierung von Arbeit?

Torsten Schulz: Mit Hilfe einer Kompetenzmatrix lässt sich sehr übersichtlich darstellen, wo in einem Unternehmen Kompetenzen vorhanden sind – und auch wo bestimmte Fähigkeiten noch fehlen. Die Anforderung an Kompetenzen steigt durch digitalisierte Arbeit. Vor allem steigt die Geschwindigkeit, in der sich Anforderungen verändern. Um dieser Geschwindigkeit Rechnung tragen zu können, ist es für das Unternehmen als Ganzes aber

auch für alle Beschäftigten und den Betriebsrat sinnvoll, eine solche Übersicht zur Verfügung zu haben.

IG BCE: Wie beteiligungsorientiert sollte die Erfassung von Qualifikationen gestaltet werden?

Torsten Schulz: Die Erstellung einer Kompetenzmatrix muss sehr beteiligungsorientiert stattfinden, da die Beschäftigten selbst am besten wissen, welche Kompetenzen sie in welchem Umfang für ihre tägliche Arbeit brauchen. Gleichzeitig muss der Betriebsrat ein Auge auf die Darstellung haben, damit für die Beschäftigten kein Nachteil dadurch entsteht, dass sie an einigen Stellen noch Entwicklungspotentiale haben. Wenn dies der Fall ist, wird die Matrix niemandem etwas bringen. Der Arbeitgeber erhält keinen realistischen Blick in sein Unternehmen, die Beschäftigten bekommen nicht die Unterstützungsangebote, die ihnen helfen würden. Es ist also wichtig, sie von Beginn an und auch in dem laufenden Prozess immer mitzunehmen. Ganz praktisch kann dies in Arbeitsgruppen mit Vorgesetzten und Betriebsräten und vielleicht auch Beschäftigten erfolgen. Hier sollte von Anfang an die Zielsetzung geklärt werden. Es geht nicht darum, Beschäftigte zu kontrollieren und zu bewerten. Es geht darum, sie zu unterstützen.

Information: TBS NRW

Die Technologieberatungsstelle (TBS) beim DGB NRW e.V. berät seit über 30 Jahren betriebliche Interessenvertretungen in Nordrhein-Westfalen zu den Themen EDV, Arbeitsorganisation, Ökonomie und Gesundheit. Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales getragen und handelt im Rahmen eines Landesauftrages. Sie ist Umsetzungspartner der Gewerkschaften im Projekt „Arbeit 2020+ in NRW“.

www.tbs-nrw.de



4. Digitalisierung beteiligungsorientiert gestalten

Qualifizierung offensiv angehen

Gute Arbeit „4.0“ braucht aktive Beteiligung und Mitbestimmung. Der digitale Wandel der Wirtschaft und vieler Unternehmen und Betriebe kann nur funktionieren, wenn die Beschäftigten und ihre betrieblichen Interessenvertretungen ausreichend beteiligt werden. Beteiligung und Mitbestimmung sind entscheidende Stellschrauben für die Entwicklung und Umsetzung von beschäftigungsorientierten Innovationen. Dies zeigt sich insbesondere im Hinblick auf Qualifizierung. Mit der Digitalisierung und Vernetzung ändern sich viele Prozesse der Arbeit: Mit den neuen Möglichkeiten des mobilen Arbeitens (über das Internet vernetzt, mit mobilen Endgeräten, mit Datenverarbeitung in der „Cloud“) entgrenzt sich Arbeit zunehmend sowohl räumlich als auch zeitlich. Arbeitszusammenhänge verändern sich genauso wie Teamstrukturen. Big Data und künstliche Intelligenz machen Arbeitsprozesse in neuer Dimension auswertbar und „gläsern“. Neue technische Möglichkeiten im Sinne der Unternehmen und ihrer Beschäftigten zu nutzen funktioniert aber nur, wenn die Beschäftigten darum wissen, wie mit den neuen Arbeitsmitteln und -wegen umzugehen ist, und welche Gefahren – aber auch welche Chancen in neuer Technik stecken. Keine „Digitalisierungsoffensive“ funktioniert ohne „Qualifizierungsoffensive“. Dies haben die Beschäftigten und ihre Gewerkschaften erkannt – sowohl auf der betrieblichen als auch auf der tariflichen Ebene. Und sie haben vielfach bereits wichtige Voraussetzungen geschaffen, um Qualifizierungsbedingungen zu schaffen, die die Digitalisierung zur Erfolgsgeschichte machen können.

Eine wichtige Erkenntnis vorweg: Die Beschäftigten von heute sind selbstbewusst, was die Einforderung von Beteiligung und Mitbestimmung angeht. Gerade Formen der direkten Beteiligung und Mitsprache werden heute – vielleicht mehr denn je – in Bezug auf den Arbeitgeber erwartet. Insbesondere auch im Zusammenhang mit Qualifizierung ist dies der Fall.

Dabei werden nicht nur Qualifizierungsbedarfe in den Blick genommen, sondern die gesamte Qualifizierungslandschaft im Unternehmen. Es werden Qualifizierungsbedingungen erwartet, die sich auszeichnen durch:

- Den richtigen Stellenwert von Qualifizierung im Unternehmen („Qualifikationskultur“),
- ein strukturiertes Qualifizierungsmanagement mit Qualifizierungsbedarfserhebung, -planung, -durchführung, -evaluation und -anpassung,
- dialogisches Vorgehen mit Personalentwicklungsgesprächen, in denen die Beschäftigten auch Wünsche und Vorstellungen äußern können,
- Führungskräfte, die nicht nur „Vorgesetzte“ sind, sondern zum Lernen motivierende „Coaches“,
- Beschäftigungsgruppenübergreifender Zugang zu Lern- und Experimentierräumen sowie Lernmitteln, in denen sie ausprobieren, experimentieren, Fehler machen dürfen,
- Lernzeiten und -budgets,
- Ansprechpartner für Fragen und Probleme, aktive Unterstützung.

Bei der Auswahl von konkreten Qualifizierungsmaßnahmen sollten nicht nur Fach- und IT-Kompetenzen im Vordergrund stehen, wie etwa:

- Programmierkenntnisse
- Spezielles Software-Anwenderwissen
- Algorithmen und künstliche Intelligenz
- Robotik

Sondern auch sogenannte „Quer- und überfachliche Kompetenzen“, auch „Schlüsselkompetenzen“ genannt. Dies sind Fähigkeiten und Qualifikationsmerkmale, die in unterschiedlichen

Anwendungszusammenhängen nutzbar sind, zum Beispiel:

- Wissen um Datenschutz, Informationssicherheit, Urheberrechte
- Umgang mit Big Data
- Präsentations- und Kommunikationskompetenzen
- Fremdsprachen, v.a. Englisch
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit
- Soziale Kompetenzen, z.B. Teamfähigkeiten
- Kreativität

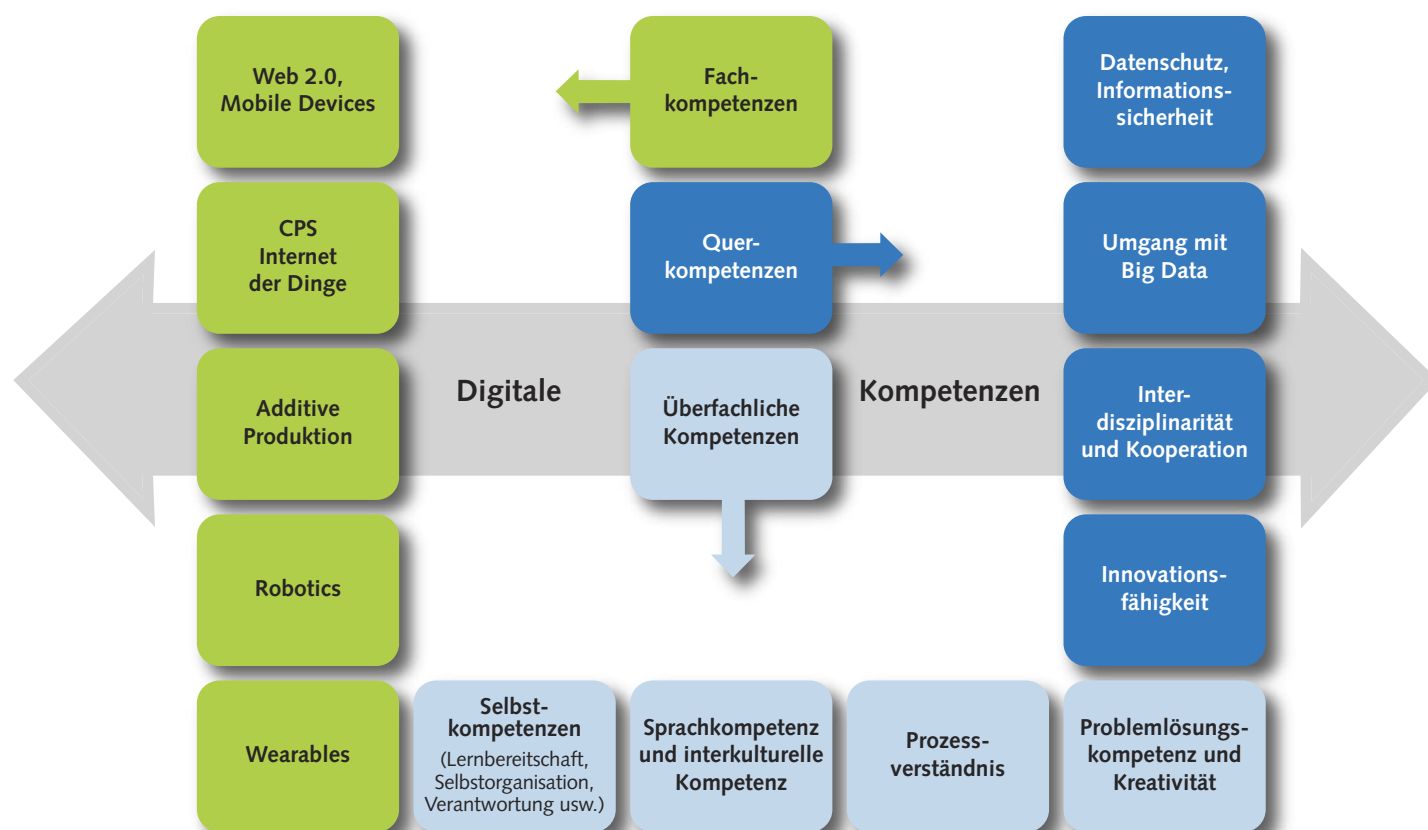
Zu beachten ist: Schlüsselkompetenzen lassen sich nicht (allein) durch „Lehrveranstaltungen“ wie klassische Schulungen,

Seminare und Vorträge vermitteln. Von besonderer Bedeutung sind eher das Lernen im Arbeitsprozess und das Lernen in der Kommunikation mit anderen.

Eine Grundlage für die betriebliche Qualifizierungsgestaltung kann durch eine betriebliche Regelung (Qualifizierungsbetriebsvereinbarung) geschaffen werden. Tarifliche Regelungen wie der Tarifvertrag zur Qualifizierung geben hier Betriebsräten bereits viele Möglichkeiten an die Hand.

Es kommt darüber hinaus jedoch insbesondere darauf an, Regelungen betrieblich umzusetzen und mit Leben zu füllen.

Welche Qualifikationen und Kompetenzen sind im digitalen Wandel gefragt?



Darstellung nach: Verein Industrie 4.0; Ergebnispapier zur Studie „Qualifikation und Kompetenzen in der Industrie 4.0“, Wien 2017.

Qualifizierungsoffensive in der Chemischen Industrie

Die Digitalisierung der Arbeitswelt sowie weitere Transformationsprozesse verringern die Halbwertszeit von Wissen und Kompetenzen in bisher ungekanntem Ausmaß. So wie sich berufliche Tätigkeiten verändern, wandeln sich auch die Qualifikationsanforderungen an die Arbeitnehmer.

Mit dem Abschluss der Tarifverhandlungen im Jahr 2019 haben sich der Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. und die IG Bergbau, Chemie, Energie im Jahr 2019 auf ein umfangreiches Maßnahmenpaket verständigt. Mit einer „Qualifizierungsoffensive Chemie“ setzen sich die Tarifpartner zum Ziel, angesichts neuer Herausforderungen weiterhin innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben – sowie die richtigen Kompetenzen zu fördern und zu fordern. In gemeinsamer Verantwortung werden der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen als maßgebliche Ziele verfolgt. Das gemeinsame Bekenntnis wird dabei mit drei Instrumenten verfolgt:

- **Future Skills Report Chemie**

Auf Grundlage einer KI-basierten Analyse von umfangreichem Datenmaterial (Stellenausschreibungen usw.) wird eine Trendanalyse erstellt. Diese bildet in einer Kompetenzlandschaft die Veränderungen der Qualifizierungsbedarfe in den jeweiligen Berufsgruppen der chemischen Branche ab.

- **Tool zur Qualifikationsanalyse in den Unternehmen**

Zur Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen der Beschäftigten wird eine Qualifizierungsmatrix entwickelt. Dadurch wird die Qualifizierungsanalyse in den Unternehmen erleichtert, um einen Überblick über gesamte Unternehmen zu erhalten und die gezielte Qualifizierung der Beschäftigten zu vereinfachen.

- **Weiterbildungsberatungen über die Bundesagentur für Arbeit und private Dienstleister**

Als weitere Ergänzungen zur Qualifizierungsoffensive werden zwei Möglichkeiten zu Weiterbildungsberatung angeboten. Zum einen erfolgt eine kostenfreie Beratung in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit. Zum anderen kann eine kostenpflichtige Beratung über private Dienstleister erfolgen.

Mehr zum Tarifvertrag: <https://igbce.de/igbce/tarife/aktuelle-tarifverhandlungen/chemie-tarifrunde-2019/umfangreiches-tarifpaket-geschnuert-31130>

Qualifizierung im Betrieb gestalten

3 Fragen an

Dr. Viola Denecke

stellvertretende
 Landesbezirksleiterin
 der IG BCE Nordrhein und
 für die Gewerkschaft federführend
 im Projekt „Arbeit 2020+“ in NRW.



IG BCE: Was sind die besonderen Herausforderungen der Digitalisierung und reichen die vielen betrieblichen und tariflichen Instrumente aus, um die neue digitalen Arbeitswelt zu gestalten?

Viola Denecke: Die Digitalisierung verursacht tiefgreifende Veränderungen am Arbeitsplatz und somit für die Beschäftigten. In den Branchen der IG BCE schreitet die Digitalisierung unterschiedlich schnell und intensiv voran. Auch innerhalb der Unternehmen ist diese Entwicklung nicht einheitlich. Dennoch müssen wir alle Beschäftigten bei diesen Veränderungen mitnehmen. Dieser neue Weg muss aktiv gestaltet und durch die Mitbestimmung begleitet werden. Wir sehen natürlich auch Grenzen, wenn digitale Arbeit den betrieblichen Rahmen verlässt – Cloudworking und andere Formen digitaler Arbeit müssen von der Mitbestimmung erfasst werden und es bedarf daher Anpassungen im Betriebsverfassungsgesetz. Darüber hinaus müssen wir uns stärker in Netzwerken mit Wissenschaft, Politik und Unternehmen engagieren, damit die Zielsetzung digitaler Strategien und Orientierungen am Ende nicht doch allein ökonomisch getrieben ist und die Frage guter Arbeit nicht gestellt wird.

IG BCE: Welche Rolle spielt Qualifizierung beim Projekt „Arbeit 2020+ in NRW“?

Viola Denecke: Qualifizierung ist einer der Schlüssel, um die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften in den Unternehmen zu erhalten. Eine Erkenntnis aus den zwei abgeschlossenen Projektphasen ist, dass wir über die Analyse von Qualifizierungsbedarfen hinaus besser werden müssen in den konkreten Methoden der Qualifizierungsansätze und in differenzierten, zielgruppenspezifischen Maßnahmen, die insbesondere auch auf

Beschäftigte in der Produktion abzielen. Daher ist es erfreulich, dass wir im Rahmen des Projektes auch intensiver die Umsetzung von konkreten Handlungsfeldern im Betrieb fördern können. Das wird bei uns verstärkt der Bereich der Qualifizierung sein.

IG BCE: Wie geht es also weiter mit „Arbeit 2020+ in NRW“?

Viola Denecke: In der dritten Projektphase haben wir die Chance, das Projekt weiter auszurollen und Betriebsräte und Gewerkschaftssekretäre in unserer Methode der Betriebslandkarte und dem dahinterstehenden Prozess zu qualifizieren. Ich bin überzeugt, dass dies angesichts einer neuen beschleunigten Digitalisierungswelle wichtig und notwendig ist. Entlang des Betriebslandkartenprozesses werden wichtige Handlungsfelder ermittelt und durch die systematische Arbeitsweise ein proaktives Vorgehen in den Unternehmen ermöglicht. So werden die Betriebsräte zu aktiven Gestaltern der Digitalisierung in ihren Unternehmen. Auf der überbetrieblichen Ebene werden Seminare und Dialogmöglichkeiten zu Themen der Digitalisierung angeboten, um Wissen zu vermitteln und den Austausch zwischen Betriebsräten unterschiedlicher Unternehmen zu fördern.

Mehr zum Projekt „Arbeit 2020+“ auch auf den Internetseiten der IG BCE Nordrhein unter:
nordrhein.igbce.de/themen/projekt-arbeit-2020



5. Qualifizierung regeln

Gestaltungsraster für betriebliche Regelungen zur Qualifizierung im Digitalen Wandel

1. Allgemeine Zielsetzungen

- Qualifizierung aus Unternehmens- und Beschäftigtensicht auch und besonders angesichts des Digitalen Wandels.
- Kontinuierliche Qualifizierung und Personalentwicklung als Beitrag für Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft und zur Entwicklung von beruflichen Perspektiven.
- Qualifizierung als Beitrag zur Nutzung der Potenziale der Digitalisierung.

2. Ziele der Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen

- Aufbau und kontinuierlicher Ausbau des Qualifizierungsniveaus des Unternehmens.
- Rechtzeitige Entwicklung qualifizierten Personals für neue Produkte und Dienstleistungen auf neuen Märkten mit neuen (digitalisierten) Arbeitsweisen und Organisationsformen.
- Weiterentwicklung der Qualifikation und des Leistungspotentials der Beschäftigten, als Grundlage der beruflichen Perspektiven.
- Fachliche, methodische und soziale (Führung und Kooperation) Kompetenzen der Beschäftigten zu fördern und auszubauen.
- Gestaltung lernförderlicher Arbeit und lernförderlicher Angebote des E-Learnings und Blended-Learnings, Freiräume für inhaltlichen Austausch und Lernen.

3. Beratung Arbeitgeber und Betriebsrat

- Zusammenarbeit in einem ständigen Prozess, Beratung mit dem Ziel des Einvernehmens über grundsätzliche Fragen, Ziele und Instrumente der Qualifizierung und Personalentwicklung.
- Arbeitgeber und Betriebsrat bilden zu diesem Zweck eine paritätische Kommission für Personalentwicklung und Qualifizierung bzw. einen Steuerkreis „Digitalisierung und Qualifizierung“.
- Bedarfsermittlung, Konzipierung, Durchführung und Steuerung der Maßnahmen.
- Zwingender Personalentwicklungs- und Qualifizierungsbedarf als Voraussetzung zur Ausübung bestimmter Funktionen.
- Bewertung der im laufenden Jahr durchgeführten Maßnahmen.
- Qualifizierungs- und Entwicklungsplanung für das Folgejahr.

4. Information des Betriebsrates

- Rechtzeitige Bereitstellung aller Informationen und (schriftlichen) Unterlagen für den Betriebsrat über
 - Unternehmensziele und Geschäftsfeldplanung,
 - Personalentwicklungs- und Qualifizierungsziele,
 - Personalplanung,
 - Digitalisierungsprojekte, Gestaltung und Planungen,
 - Qualifizierungs- und Personalentwicklungsbedarf,
 - im Zusammenhang mit Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen eingeführte oder vorgesehene Verfahren wie individuelle Personalentwicklungsplanung,
 - Erhebungsverfahren für Qualifizierungs- und Personalentwicklungsbedarf, Personalbeurteilung, Potentialbeurteilung usw., soweit sie im Betrieb eingesetzt werden oder werden sollen,

- Durchgeführte und vorgesehene Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen wie interne und externe Seminare, Projektaufgaben, Job-Rotation, Coaching, individuelle Entwicklungsaufgaben, Mitarbeitergespräch, Beurteilungen, Trainees, Auswahlverfahren, usw., sofern sie im Betrieb Verwendung finden oder finden sollen,
- Eingesetzte Bewertungsverfahren, -kriterien und die Bewertungsergebnisse der durchgeführten Maßnahmen sowie den Entwurf der Qualifizierungs- und Personalentwicklungsplanung für das folgende Jahr.
- Information der Beschäftigten über geplante Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, über Ziele, Inhalte, Methoden, Zielgruppe, Voraussetzungen der Teilnahme usw.
- Nutzung eines „Projektsteckbriefes“ für Digitalisierungsprojekte mit Angaben über:
 - Projektgestaltung
 - Datenverarbeitung, Datenschutz und Informationssicherheit
 - Veränderung der Arbeitsorganisation und Arbeitsplätze
 - Arbeits- und Gesundheitsschutz
 - Spezielle Qualifizierungsaspekte

5. Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen

- Freiwilligkeit oder Verpflichtung zur Teilnahme an Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen.
- Die Rahmenbedingungen der Maßnahmen (Ort, Zeit, Dauer, Räumlichkeiten usw.)
- Vorschlagsverfahren für Teilnahme an Qualifizierungsveranstaltung (durch sich selbst, durch den Betriebsrat, durch Führungskräfte) und Entscheidung über Teilnahme (Ablehnung der Teilnahme muss begründet werden)
- Bescheinigung und Zertifizierung der Teilnahme
- Verfahren bei Streitigkeiten. Im Streitfall entscheiden Arbeitgeber und Betriebsrat im Rahmen der PEQ-Kommission letztendlich über die Teilnahme.

6. Kosten

- Kostenübernahme einschließlich der Freistellung
- Freistellung oder Kostenbeteiligung bei persönlicher Weiterbildung ohne beruflichen Bezug, Freizeitausgleich

7. Mitbestimmungs- und Beratungsrechte des Betriebsrates

- Ergänzung und/oder Konkretisierung der Vereinbarung durch weitere Vereinbarungen. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates, insbesondere nach §§ 92 - 98 BetrVG, bleiben unberührt.

8. Regelung von Meinungsverschiedenheiten

- Verfahren bei Meinungsverschiedenheiten
- Einigungsstelle nach § 76 BetrVG

9. Schlussbestimmungen

- Inkrafttreten, Kündigung, Laufzeit, Nachwirkung, Salvatorische Klausel

Mehr zu Qualifizierungsbetriebsvereinbarungen auch auf den Internetseiten der Hans-Böckler-Stiftung: www.boeckler.de

6. Weitere Infos und Broschüren

Aus dem Projekt „Arbeit 2020+ in NRW“:

Arbeit 2020 – Die Projekte und ihre Ergebnisse (2020)

https://www.arbeit2020.de/fileadmin/Arbeit2020/4.1_Broschueren/Arbeit_2020_Broschuere_2020__compressed_.pdf

Q-Check: Qualifizierung im digitalen Wandel (2019)

https://www.arbeit2020.de/fileadmin/Arbeit2020/4.1_Broschueren/Arbeit2020_Q_check_Qualifizierung_im_digitalen_Wandel.pdf

Die Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0 (2018)

https://www.arbeit2020.de/fileadmin/Arbeit2020/4.1_Broschueren/Betriebslandkarte_Anwendungsleitfaden.pdf

Digitaler Wandel in der chemischen Industrie (2017)

https://www.arbeit2020.de/fileadmin/Arbeit2020/4.1_Broschueren/IGBCE_Digitaler_Wandel_in_der_chemischen_Industrie.pdf

Standortbestimmung 4.0 (2017)

https://www.arbeit2020.de/fileadmin/Arbeit2020/4.1_Broschueren/Arbeit2020_Standortbestimmung4.0.pdf

Industrie 4.0 im Betrieb gestalten – Das Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ (2017)

https://www.arbeit2020.de/fileadmin/Arbeit2020/4.1_Broschueren/Arbeit2020_Imagebroschuere.pdf

Weitere informative Hilfen:

Beschäftigtenbefragung „Monitor Digitalisierung“ Entwicklungen der Arbeitsqualität in zwölf Industriebranchen (2019)

https://www.monitor-digitalisierung.de/files/MonitorDigitalisierung_Bericht2019_Härtwig-et-al.pdf

Kursbuch Arbeiten 4.0 (2017)

https://www.arbeit2020.de/fileadmin/Arbeit2020/4.1_Broschueren/DGB_Kursbuch_Arbeiten_4.0.pdf

Impressum

Herausgeber

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie

Landesbezirk Nordrhein

Paul-Thomas-Straße 58

40599 Düsseldorf

lbnordrhein@igbce.de

Tel. 0211 179376-0

Verantwortlich

Dr. Viola Denecke

Inhalt und Bearbeitung

Dr. Viola Denecke (IG BCE)

Lisa Boßmann (IG BCE)

Jens Göcking (Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.)

Torsten Schulz (Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.)

Gestaltung

Elisabeth Fellermann

(Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.)

© Icons:

Trueffelpix/fotolia.com, davooda/fotolia.com,
spiral media/fotolia.com, ssstocker - stock.adobe.com

© Juli 2020

