

Ein Gemeinschaftsprojekt von



BESSER

ARBEIT 2020
in NRW



Q-Check

Qualifizierung im Digitalen Wandel – Was ist zu tun?

Eine Orientierungshilfe für Betriebsräte

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



Impressum

Herausgeber

IG Metall

Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen

Roßstraße 94

40476 Düsseldorf

Telefon 0211 45484-0

www.igmetall-nrw.de

Bearbeitung

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.

Dr. Kathrin Drews

Jens Göcking

Dr. Anne Müller

unter Mitwirkung von

IG Metall NRW

Wolfgang Nettelstroth

Gabi Schilling

Bildnachweis

[zapp2photo/fotolia.com](https://www.fotolia.com/zapp2photo/)

[Trueffelpix/fotolia.com](https://www.fotolia.com/Trueffelpix/)

Gestaltung

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.

Elisabeth Fellermann

Q-Check: Qualifizierung im Digitalen Wandel - Was ist zu tun?	4
Die Bestandsaufnahme aus Sicht des Betriebsrates / Zur Nutzung dieser Broschüre	5
Qualifizierung als Teil der Unternehmensstrategie	6
Qualifizierungsstrategie entwickeln und umsetzen – Wo stehen wir?	6
Qualifizierungsstrategie entwickeln und umsetzen – Was können wir tun?	7
Organisation von Qualifizierung	8
Lernförderliche Arbeitsgestaltung, Lernorte und -angebote schaffen – Wo stehen wir?	8
Lernförderliche Arbeitsgestaltung, Lernorte und -angebote schaffen – Was können wir tun?	9
Lerninfrastruktur, Einsatz von IT und E-Learning gestalten – Wo stehen wir?	10
Lerninfrastruktur, Einsatz von IT und E-Learning gestalten – Was können wir tun?	11
Inhalte von Qualifizierung	12
Fach- und IT-Kompetenzen entwickeln – Wo stehen wir?	12
Fach- und IT-Kompetenzen entwickeln – Was können wir tun?	13
Schlüsselkompetenzen entwickeln – Wo stehen wir?	14
Schlüsselkompetenzen entwickeln – Was können wir tun?	15
Beteiligung und Mitbestimmung bei Qualifizierung	16
Kultur und Beteiligung gestalten – Wo stehen wir?	16
Kultur und Beteiligung gestalten – Was können wir tun?	17
Mitbestimmung praktizieren – Wo stehen wir?	18
Mitbestimmung praktizieren – Was können wir tun?	19
Übersicht: Weitere mögliche Maßnahmen aus Sicht des Betriebsrats im Überblick	20
Übersicht: Inhalte für Qualifizierungsmaßnahmen	21
Der Q-Check im Einsatz durch den Betriebsrat	22
Begriffserklärungen	24
Arbeit 2020 - Die Ansprechpartner und das Projektteam	26

Q-Check: Qualifizierung im Digitalen Wandel - Was ist zu tun?

Gestaltungsherausforderungen erfolgreich angehen

„Die digitale Bildungsrevolution hat begonnen!“ - „Transformation braucht Qualifizierung“ - „Arbeit 4.0 braucht Weiterbildung 4.0“. In fast jeder Diskussion um die Herausforderungen durch Digitalisierung, Vernetzung und „Industrie 4.0“ wird es mittlerweile betont: Der Digitale Wandel lässt sich nur durch Qualifizierung, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung erfolgreich gestalten.

Und dabei liegt es auf der Hand: Die berufliche Zukunft der Beschäftigten entscheidet sich immer mehr an der Frage, wie es gelingt, in den Prozessen der Veränderung von Tätigkeitsprofilen und Anforderungen persönlich „am Ball“ zu bleiben. Entscheidend dafür sind keineswegs nur der persönliche Wunsch und die individuelle Bereitschaft. Immer entscheidender wird, ob und in welcher Form es die dafür relevanten Kompetenzen, Strategien und erforderlichen Investitionen gibt. Betriebsräte und Gewerkschaften machen deshalb diese Herausforderungen 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.

Das Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ (mehr auf der Projekt-Homepage im Internet unter: www.arbeit2020.de) hat mit der Erarbeitung der „Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0“ vielfach belegt: Qualifikationsanforderungen steigen – doch die betriebliche Qualifizierungspraxis hält oft nicht Schritt mit der technischen und organisatorischen Veränderungsdynamik. Auch die Erhebungen zum Transformationsatlas der IG Metall (1. Halbjahr 2019) zeigen: In 70 Prozent der untersuchten Betriebe kommen die befragten Betriebsräte zu dem Schluss, dass die Beschäftigten für ihre Weiterbildung besser beraten, begleitet und motiviert werden müssen. Eine systematische Personal- und Bedarfsplanung ist in nur 22 Prozent der Betriebe gegeben.

Angesichts der Dynamiken von Digitalisierung und Vernetzung, aber auch durch den Klimawandel und die Energie- und Mobilitätswende, sind die Herausforderungen für die Arbeitgeber – wie für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen – gewaltig. Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung bekommen eine Schlüsselfunktion für einen Wandel, den die Menschen mitgehen können.

Wozu diese Broschüre beitragen kann

Im Rahmen des vorliegenden „Q-Check“ geht es darum, Anregungen zu geben, wie die berufliche Zukunft der Beschäftigten zu einem zentralen Thema im Betrieb gemacht werden kann. Und zwar durch:

- **die Analyse und Bewertung des vorhandenen betrieblichen Qualifizierungs-Managements,**
- **die Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer beruflichen Zukunft,**
- **die erweiterte Mitbestimmung und Mitgestaltung der Qualifizierungs- und Personalentwicklung**

Das Projekt Arbeit 2020 in NRW hat gezeigt: Es lohnt, sich zunächst einen Gesamteindruck von laufenden und anstehenden Veränderungen im Betrieb z.B. mit der „Betriebslandkarte“ zu erarbeiten. Der Q-Check kann darüber hinaus dazu beitragen, die bereits gewonnenen Erkenntnisse für eine Strategieentwicklung hinsichtlich der Personalentwicklungs- und Qualifizierungsherausforderungen zu nutzen. Aber auch umgekehrt kann der Einstieg über die Qualifizierungsfragen ein erster Schritt für die betriebliche Bearbeitung dieser entscheidenden Zukunftsfrage sein. Nur abwarten ist schlechter.

Entscheidend für jeden Erfolg ist, auch das zeigt die Praxis: Es lohnt immer, die Wahrnehmung und den Auftrag der Beschäftigten zum Ausgangspunkt zu machen. Wie schätzen diese ein, was an Praxis und Perspektive im Unternehmen voll, teilweise oder gar nicht zutrifft. In diesem Sinne ist der Q-Check auch ein Einstieg, dem unbedingt eine weitere thematische Auseinandersetzung – mit direkter Beteiligung der Beschäftigten – folgen sollte.





Diese Broschüre wurde durch die Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (TBS NRW) im Rahmen des Projektes „Arbeit 2020 in NRW“ entwickelt. Das Projekt wird durch das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert. Beteiligt an „Arbeit 2020 in NRW“ sind die Gewerkschaften IG Metall NRW, IG BCE Nordrhein und NGG NRW. Betriebliche Umsetzungspartner sind die TBS NRW und die Sustain Consult GmbH. Mehr zu „Arbeit 2020“ gibt es im Internet unter: www.arbeit2020.de

Die Bestandsaufnahme aus Sicht des Betriebsrates

Zur Nutzung dieser Broschüre

In dieser Broschüre finden sich Checklisten, die wichtige Merkmale betrieblicher Qualifizierungsbedingungen und -anforderungen zusammenfassen. Damit kann eine Standortbestimmung aus Sicht des Betriebsrats und der Beschäftigten erfolgen sowie mit der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für die betriebliche Qualifizierungsgestaltung begonnen werden. Die Mitglieder des Betriebsrats können diese Einschätzung jeweils individuell vornehmen. Besser jedoch gemeinsam, z.B. im Rahmen eines Workshops, auch mit direkter Beteiligung von Beschäftigten. Ein Konzept für einen solchen Workshop und die Erläuterung weiterer Bearbeitungsschritte wird beispielhaft ab Seite 22 beschrieben.

Die Untersuchungsmerkmale sind in folgende Themenfelder gegliedert:

 <p>Qualifizierung als Teil der Unternehmensstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierungsstrategie entwickeln und umsetzen (Seite 6) 	 <p>Organisation von Qualifizierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lernförderliche Arbeitsgestaltung, Lernorte und -angebote schaffen (Seite 8) • Lerninfrastruktur, Einsatz von IT und E-Learning gestalten (Seite 10)
 <p>Inhalte von Qualifizierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fach- und IT-Kompetenzen entwickeln (Seite 12) • Schlüsselkompetenzen entwickeln (Seite 14) 	 <p>Beteiligung und Mitbestimmung bei Qualifizierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kultur und Beteiligung gestalten (Seite 16) • Mitbestimmung praktizieren (Seite 18)

Insgesamt können sieben Checklisten mit jeweils 12 Kriterien für eine gute Qualifizierungsgestaltung bearbeitet werden. Die Einschätzung der Untersuchungsmerkmale erfolgt zunächst mit den Bewertungsmöglichkeiten „Trifft voll zu“, „Trifft teilweise zu“, „Trifft nicht zu“ oder „Nicht bekannt“. In einer weiteren Spalte kann dann zusätzlich über ein Kürzel der jeweilige Handlungsbedarf eingeschätzt werden (O = Ohne Handlungsbedarf, I = Informationen einholen / Sachlage klären, B = Beschäftigte befragen, U = Umsetzung beginnen bzw. verbessern). Wichtig ist dabei: Bei der Einschätzung des Handlungsbedarfs ist immer auch eine qualitative Bewertung vorzunehmen. Das heißt, es sollte immer auch die Frage gestellt werden: Wie wichtig sind z.B. die „trifft nicht zu“-Themenfelder für den Betrieb? Oder auch: Wie würde es dem Betrieb und der Belegschaft ergehen, wenn es bei dieser Bewertung weiterhin bliebe?


Das Ergebnis der Bewertungen ist anschließend hinsichtlich der beschriebenen Handlungsbedarfe Ausgangspunkt für eine Maßnahmenentwicklung, über die Betriebsrat und betriebliche Verantwortliche beraten. Eine weitere, beteiligungsorientierte Befragung, Analyse und Maßnahmenentwicklung – mit den Beschäftigten zusammen – sollte auf jeden Fall folgen.

Beispiele für erste Maßnahmen des Betriebsrats finden sich jeweils auf den Seiten, die den Checklisten folgen und zusätzlich auf Seite 20. Auf Seite 21 findet sich ergänzend noch eine ausführlichere Übersicht zu Inhalten von Qualifizierungsmaßnahmen. Und noch ein Hinweis: Die mit Sternchen (*) gekennzeichneten Begriffe werden am Schluss der Broschüre in einer Übersicht erläutert.

Qualifizierung als Teil der Unternehmensstrategie

Qualifizierungsstrategie entwickeln und umsetzen – Wo stehen wir?

Der Wandel von Betrieben, Unternehmen und Wertschöpfungsketten durch Digitalisierung und Vernetzung verändert auch den Umgang mit Qualifikationsanforderungen im Betrieb. Es wird immer wichtiger, dass sich Unternehmen als „lernende Organisationen“ verstehen. Dazu gehört, dass Qualifizierung und Lernen bereits in der Strategie und im Leitbild des Unternehmens verankert sowie im Alltag „gelebt“ und finanziert werden. Und: Qualifikation und „Know-how“ werden verstärkt zu Wettbewerbsfaktoren. Nur diejenigen Unternehmen, die es verstehen, ihre Beschäftigten „fit“ für die Herausforderungen der Zukunft zu machen, können Produktivität aufrechterhalten, Arbeitsplätze sichern und gute Arbeitsbedingungen realisieren.

 Qualifizierungsstrategie entwickeln und umsetzen <i>Unser Status</i>	Handlungsbedarf: O = Ohne Handlungsbedarf I = Informationen einholen/ Sachlage klären B = Beschäftigte befragen U = Umsetzung beginnen bzw. verbessern				
	Trifft voll zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Nicht bekannt	Kürzel hier eintragen
Betrieb und Unternehmen weisen folgende Merkmale auf: 1. Es gibt eine Unternehmensstrategie, innerhalb derer auch die Auseinandersetzung mit aktuellen Veränderungstrends erfolgt (z.B. Transformation, Digitalisierung, Energiewende, Demografischer Wandel*).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
2. Teil der Unternehmensstrategie ist es, Personalentwicklung, Qualifizierung und betriebliche Weiterbildung zu verfolgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
3. Die Unternehmensstrategie bzw. das Unternehmensleitbild* ist den Beschäftigten bekannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
4. Aus der Unternehmensstrategie werden konkrete Maßnahmen der Qualifizierung abgeleitet und umgesetzt, die auch sichtbar realisiert werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
5. Alle Führungskräfte werden in der Umsetzung der Unternehmensstrategie/des Unternehmensleitbildes qualifiziert und gefördert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
6. Die Unternehmensstrategie zielt auch darauf, die Arbeitsplätze an die steigenden Qualifizierungsanforderungen anzupassen und sie so aufzuwerten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
7. Alle Beschäftigten haben die Möglichkeit, sich für höherwertige, neue Aufgaben auch formell zu qualifizieren und werden darin aktiv gefördert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
8. Es wird in ausreichendem Maße zukunftsorientiert ausgebildet (berufliche Erstausbildung).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
9. Es werden regelmäßig Qualifizierungsbedarfserhebungen durchgeführt. Ein Bestandteil davon sind z.B. Qualifizierungs- oder Entwicklungsgespräche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
10. Qualifizierungsmaßnahmen werden in ihrer Wirksamkeit überprüft (z.B. im Rahmen von Bewertungen durch die Teilnehmenden) und bei Bedarf systematisch verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
11. Es werden Lern- und Weiterbildungskooperationen mit externen Bildungsträgern (Hochschulen, IHK) oder Partnern (Kunden, Lieferanten) genutzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
12. Es werden öffentliche Fördermöglichkeiten für Qualifizierung (z.B. der Bundesagentur für Arbeit oder des Landes Nordrhein-Westfalen, etwa „Bildungsscheck NRW“) in Anspruch genommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	

Qualifizierungsstrategie entwickeln und umsetzen – Was können wir tun?

Nicht jedes Unternehmen hat eine ausformulierte Strategie oder ein Leitbild. In jedem Fall ist es wichtig, sich darüber klar zu sein, wohin ein Unternehmen steuert bzw. steuern sollte. Im Zuge neuer Veränderungsprozesse werden Qualifizierung und Lernen immer wichtiger. Besonders Digitalisierung und Vernetzung sind große Herausforderungen. Für den Betriebsrat heißt dies: Ist die (Qualifizierungs-) Strategie nicht bekannt, sollte gezielt bei der Unternehmensleitung nachgefragt werden. Eine strukturierte Erfassung des Ist-Zustandes (Bestandsaufnahme) macht Entwicklungen und Entwicklungspotenziale deutlich. Dies kann zum Beispiel im Rahmen eines Workshops erfolgen, innerhalb dessen verschiedene Szenarien entwickelt werden, aus denen wiederum Herausforderungen für die Qualifizierung der Beschäftigten abgeleitet werden.

Für die Praxis – Bestandsaufnahme und Szenarien

Im Rahmen einer Bestandsaufnahme zur Diskussion der Herausforderungen für das Unternehmen werden verschiedene Themenaspekte diskutiert, die Diskussionsergebnisse werden dokumentiert. Dies kann im Rahmen eines betriebsrats-internen Workshops passieren, innerhalb eines Workshops gemeinsam mit der Unternehmensleitung und am besten auch unter direktem Einbezug der Beschäftigten. Etwa mit einer Befragung auf der Betriebsversammlung, die natürlich entsprechend vorbereitet werden muss. So sollte etwa auch überlegt werden, wie sich die Themen und Ergebnisse visualisieren lassen (z.B. als Betriebslandkarte mit gegliederter Darstellung der Einschätzungen aus verschiedenen betrieblichen Bereichen).

Die Bestandsaufnahme lässt sich in vier Themenbereiche mit entsprechenden Arbeitsfragen gliedern:

1. Herausforderungen für das Unternehmen und seine Strategie

- Welche Herausforderungen ergeben sich durch Markt und Wettbewerb, gibt es zu erwartende Umbrüche?
- Welche Produkte werden zukünftig gefragt sein?
- Wie steht es um unsere Innovationspraxis?

2. Arbeitsorganisation und Technik

- Kann die bestehende Arbeitsorganisation den Herausforderungen gerecht werden?
- Auf welche IT-Infrastruktur und -systeme sind wir angewiesen?
- Welchen Grad an Digitalisierung und Vernetzung brauchen wir?

3. Arbeitsbedingungen

- Welche Belastungen gibt es an den Arbeitsplätzen, wie lässt sich diesen entgegenwirken?
- Wird eine menschengerechte (auch lernförderliche) Gestaltung der Arbeit verfolgt?
- Haben wir ausreichendes und genug qualifiziertes Personal, müssen Tätigkeitsprofile erweitert werden?

4. Führung, Beteiligung und Mitbestimmung


- Sind Führungskräfte für Veränderungen ausreichend qualifiziert und vorbereitet?
- Besteht eine betriebliche „Lernkultur“?
- Gibt es in ausreichendem Maße Personalentwicklungskompetenz?
- Werden direkte Beteiligung der Beschäftigten und die Mitbestimmung des Betriebsrats ausgeübt?

Die Diskussion der Themen für die Bestandsaufnahme kann zweierlei bewirken: Zum einen die Zusammenstellung wichtiger Informationen für die Strategiediskussion und -entwicklung. Zum anderen kann sie zur Argumentationsstärke des Betriebsrats beitragen. Eine Diskussion in verschiedenen Szenarien der zukünftigen Entwicklung (z.B. „Negativ-Szenario“, „Positiv-Szenario“, „wahrscheinliches Szenario“) kann zusätzlich Ideen generieren sowie Chancen und Risiken aufzeigen.

Organisation von Qualifizierung

Lernförderliche Arbeitsgestaltung, Lernorte und -angebote schaffen – Wo stehen wir?

Mit Veränderungsprozessen wie der Digitalisierung und Vernetzung verändern sich in vielen Unternehmen die Arbeitsorganisation und die Organisation der Lernprozesse. Routineprozesse werden immer stärker durch Technik (und zunehmend auch durch Künstliche Intelligenz – KI*) übernommen. Den Beschäftigten kommen damit in größerem Maße Überwachungs- und Problemlösungsaufgaben zu. Um diese bewältigen zu können, muss bereichsübergreifendes Prozesswissen erworben werden. Dieses lässt sich eher im Arbeitsprozess erwerben als in klassischen Schulungen. Dennoch bleibt auch diese Lernform weiterhin bedeutsam.

 Lernförderliche Arbeitsgestaltung, Lernorte und -angebote schaffen <i>Unser Status</i>	Handlungsbedarf:				
	Trifft voll zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Nicht bekannt	Kürzel hier eintragen
Die betriebliche Arbeitsorganisation und die Qualifizierungsgestaltung weisen folgende Merkmale auf:					
1. Bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe wird darauf geachtet, dass sie geistig anregend sind, Handlungsspielräume vorhanden sind und Möglichkeiten zur Kommunikation mit anderen bestehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
2. Bei jeder Veränderung der Arbeitsabläufe (auch z.B. bei Einsatz einer neuen Software oder einer neuen Anlage) wird die Qualifizierung der Beschäftigten mitgeplant und durchgeführt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
3. In allen Abteilungen/Bereichen des Unternehmens werden Übersichten über den Qualifizierungsstand der Beschäftigten (Qualifizierungsmatrix) erstellt und genutzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
4. Die Führungskräfte begleiten und unterstützen die Lernprozesse der Beschäftigten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
5. Bei der Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen werden auch Anregungen der Beschäftigten berücksichtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
6. Es stehen ausreichend ausgestattete und lernanregende Räumlichkeiten für Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
7. Es gibt auch Möglichkeiten des „arbeitsplatznahen Lernens“, z.B. an „Lerninseln*“ oder in „Experimentierbereichen“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
8. Die Beschäftigten können voneinander lernen, indem sie in Teams oder Tandems arbeiten (zum Beispiel auch als altersgemischte Teams).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
9. Es bestehen Regelungen und Maßnahmen zur Einarbeitung von Beschäftigten oder zur Übergabe (z.B. bei Verrentung oder beim Verlassen des Unternehmens).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
10. Es bestehen Möglichkeiten zum abteilungs- bzw. bereichsübergreifenden Arbeiten und zum Einblick in andere Bereiche des Unternehmens (zum Beispiel als „internes Praktikum“).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
11. Die Beschäftigten erhalten zusätzliche Anreize zur Qualifizierung (Bildungsprämien, Freizeit).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
12. Die Qualifizierung im Unternehmen wird wirksam über ein Qualifizierungs- bzw. Learning-Managementsystem (LMS)* gesteuert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	

Lernförderliche Arbeitsgestaltung, Lernorte und -angebote schaffen – Was können wir tun?

Die Schaffung einer lernförderlichen Arbeitsumgebung und ihre Ausgestaltung müssen gemeinsam mit den Beschäftigten erfolgen. Die Beschäftigten müssen die Möglichkeit haben, Einfluss auf Veränderungen der Arbeitsprozesse zu nehmen und sich für diese zu qualifizieren. Der Betriebsrat ist dazu rechtzeitig und umfassend über geplante Veränderungen zu informieren (insbesondere auf der Grundlage von § 80 (2) und § 90 Betriebsverfassungsgesetz, BetrVG). Und es bestehen Mitbestimmungsrechte, z.B. gemäß § 87 (1) BetrVG, bei grundlegenden Veränderungen der Arbeitsorganisation oder auch nach § 111 BetrVG - Betriebsänderungen. Auch die Regelung und Praxis der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz in Verbindung mit § 87 (1) Nr. 7 BetrVG ist von großer Bedeutung. Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wird auch die Lernförderlichkeit von Arbeitsprozessen in den Blick genommen. Zudem gibt es viele tarifliche Regelungen, die gesondert zu beachten sind. Die Gewerkschaften unterstützen bei deren Umsetzung.

Für die Praxis – Arbeit menschengerecht und lernförderlich gestalten

Nicht nur Qualifizierungsmaßnahmen wie Schulungen oder Ausbildungsgänge lassen sich gestalten, auch die Arbeit und Arbeitsorganisation selbst. Und auch hier sollte angesichts der neuen Anforderungen durch eine digitale und vernetzte Arbeitswelt Qualifizierung in einem besonderen Fokus stehen. Betriebliche Abläufe und Arbeitsprozesse müssen immer auch auf ihre Lernförderlichkeit untersucht werden. Damit wird ein wichtiges Merkmal menschengerechter Arbeitsgestaltung verfolgt.

Zu den aus arbeitswissenschaftlicher Sicht definierten Kriterien menschengerechter Arbeit gehören:

- Ausführbarkeit und Schädigungslosigkeit (Ergonomie, Arbeitssicherheit)
- Erträglichkeit und Beeinträchtigungsfreiheit (Arbeit muss langfristig erträglich bleiben)
- Zumutbarkeit (psychisches Wohlbefinden)
- Persönlichkeitsförderlichkeit (Entwicklungsfähigkeit)

Die Kriterien geben einen wichtigen Hinweis darauf, dass gute Arbeitsbedingungen den Menschen die Möglichkeit geben müssen, in der Arbeit Kompetenzen und Qualifikationen aufbauen zu können. Dies trägt nicht nur zur persönlichen Entwicklung, sondern auch zur Gesundheitserhaltung bei.


Nach der Norm DIN EN ISO 9241 Teil 2 ist Arbeit dann persönlichkeits- bzw. lernförderlich gestaltet, wenn sie folgenden Anforderungen gerecht wird:

- Benutzerorientierung: Die Aufgabe berücksichtigt Erfahrungen und Fähigkeiten.
- Vielseitigkeit: Eine angemessene Vielfalt von Aktivitäten und Fertigkeiten sind anwendbar.
- Ganzheitlichkeit: Es gibt planende, ausführende und kontrollierende Anteile statt Bruchstücke.
- Bedeutsamkeit/Eindeutigkeit: Die Aufgaben sind bedeutsam für das Gesamte und eindeutig.
- Handlungsspielraum: Spielräume für Arbeitstempo und Ausführung sind vorhanden.
Ein gewisses Maß an Eigenkontrolle über die Arbeitsschritte ist möglich.
- Rückmeldung/soziale Rückendeckung: Es erfolgt eine Rückmeldung über die Aufgabenerfüllung, sozialer Kontakt ist möglich.
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten: Die Aufgabe ermöglicht die Entwicklung der Fähigkeiten durch ein gewisses Maß an Herausforderung.

Betriebsräte sollten bei betrieblichen Veränderungsprozessen diese Gestaltungspunkte im Auge behalten sowie ggf. im Rahmen einer Betriebsvereinbarung festschreiben und bestehende Instrumente der Mitbestimmung nutzen.

Lerninfrastruktur, Einsatz von IT und E-Learning gestalten – Wo stehen wir?

Durch Digitalisierung und Vernetzung verändern sich Kunden-, Fertigungs- und Dienstleistungsprozesse. Es entstehen neue Möglichkeiten des Lernens, „überall und jederzeit“. E-Learning („elektronisches, digital unterstütztes Lernen“) bietet viele neue Möglichkeiten. Allzu oft besteht jedoch gleichzeitig die Erwartung, dass digitalisierte Lernprozesse den Menschen in seiner Rolle als Lernbegleiter und „Coach“ überflüssig machen. Dass dies nicht so ist, zeigen zahlreiche Beispiele in der Praxis. Zudem zielt E-Learning oftmals nur auf die Wissensvermittlung und lässt andere Schlüsselkompetenzen außer Acht. Hierfür sind ergänzende Qualifizierungsangebote nötig. Und es ist gleichermaßen wichtig, zu fragen: Sind die Beschäftigten motiviert für die Nutzung der Angebote?

 Lerninfrastruktur, Einsatz von IT und E-Learning gestalten <i>Unser Status</i>		Handlungsbedarf: O = Ohne Handlungsbedarf I = Informationen einholen/ Sachlage klären B = Beschäftigte befragen U = Umsetzung beginnen bzw. verbessern				
		Trifft voll zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Nicht bekannt	Kürzel hier eintragen
Die betriebliche Qualifizierungspraxis weist folgende Merkmale auf:						
1.	Bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe wird darauf geachtet, dass sie geistig anregend sind, Handlungsspielräume vorhanden sind und Möglichkeiten zur Kommunikation mit anderen bestehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
2.	Es gibt ausreichend viel und qualifiziertes Lehrpersonal bzw. dieses lässt sich extern beauftragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
3.	Es gibt spezielle „Digital-Coaches“, die die Beschäftigten bei der Nutzung digitaler Arbeitsmittel unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
4.	Es werden auch digitale Lernplattformen („E-Learning“) oder digitale Seminarangebote („Webinare“) eingesetzt, die die Qualifizierungspraxis verbessern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
5.	Qualifizierungsmaßnahmen werden effektiv mit digitalen Visualisierungsmöglichkeiten durchgeführt bzw. ergänzt (Fotodokumentation, Lern-Videos, „Video-Tutorials*“).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
6.	Das „digitale Lernen“ wird auch über Präsenzlernen bzw. durch direkte Ansprechpartner durchgehend unterstützt („Blended Learning*“).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
7.	Beim Einsatz neuer Software wird in ausreichendem Maße Unterstützung zur Problemlösung bereitgestellt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
8.	(Lern-)Software wird ergonomisch und damit für den Gebrauch im Arbeitsalltag tauglich gestaltet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
9.	Der Einsatz von digitalen Lernangeboten wird in seiner Wirksamkeit geprüft und gegebenenfalls verändert/verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
10.	Die Beschäftigten können auch außerhalb ihres Arbeitsplatzes nutzerfreundlich auf digitale Plattformen zugreifen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
11.	Die Beschäftigten haben die Möglichkeit, am Arbeitsplatz auf das Internet zuzugreifen. Dies hilft ihnen bei der Bearbeitung ihrer Aufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
12.	Die Beschäftigten haben die Möglichkeit, sich in digitalen Netzwerken mit anderen auszutauschen („Social Networks*“). Dies hilft ihnen bei der Bearbeitung ihrer Aufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	

Lerninfrastruktur, Einsatz von IT und E-Learning gestalten – Was können wir tun?

Aus Betriebsratsicht sollte immer hinterfragt werden, inwiefern IT-Lösungen Qualifizierung und Lernen unterstützen können. Wie bei allen Veränderungsprozessen der Arbeit gilt es, gemeinsam daran zu arbeiten, dass Technik im Sinne der Beschäftigten eingesetzt wird. Das heißt, dass sie nicht allein zum Zwecke der Rationalisierung, sondern im Hinblick auf die zu erreichenden Lernziele sinnvoll eingesetzt wird. Dem Betriebsrat stehen zahlreiche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte beim Einsatz IT-gestützter Systeme zur Verfügung (z.B. nach § 87 (1) Nr. 6 BetrVG Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten).

Für die Praxis – Informationstechnische Systeme beteiligungsorientiert gestalten

Nicht nur der Einsatz von Lernsoftware – jeglicher Einsatz von IT-Systemen sollte möglichst beteiligungsorientiert und mitbestimmt erfolgen. Denn es sind die Beschäftigten, die mit den Systemen arbeiten – und mit und an ihnen lernen sollen. Daher sollte ihr Urteil dazu mit einbezogen werden.

In Projekten zur Einführung neuer Softwarelösungen heißt dies, insbesondere die Qualifizierung der Beschäftigten nicht nur „mitzudenken“, sondern auch konkret zu planen. Für ein E-Learning-System heißt dies beispielsweise, dass die Beschäftigten genügend Möglichkeiten erhalten müssen, um den Umgang mit dem System erlernen zu können und auch Unterstützungsangebote bei Nutzungsproblemen zu erhalten. In die Projektplanung eines jeden IT-Systems gehört es also, ausreichende Mittel, ausreichend Zeit und ausreichendes Personal für Informations- und Qualifizierungsmaßnahmen bereitzustellen, terminliche Qualifizierungs-„Meilensteine“ zu definieren und auch eine nachhaltige Unterstützung und Begleitung der Anwendung sicherzustellen.

Für den Betriebsrat bedeutet dies, so früh wie möglich Informationen zum Einsatz des jeweiligen Systems zu erhalten oder besser noch bereits bei der (Vor-)auswahl mit beteiligt zu werden. Der Einführungsprojektplan sollte ebenfalls unter Einbezug der Interessenvertretung und sachkundiger Beschäftigter abgestimmt werden. Eine Betriebsvereinbarung gibt dem Einführungsprozess eine Struktur, verteilt Aufgaben und sichert Rechte und Pflichten vertraglich ab. Die Nutzung externen Sachverständigen kann ebenfalls eine wichtige Option für den Betriebsrat sein. Zu den weiteren Meilensteinen gehören:

- Auswahl möglicher Pilotbereiche
- Eigene Qualifizierung des Betriebsrats sicherstellen (z.B. § 37 (6) BetrVG; Schulung des Betriebsrats)
- Bewertung der Software-Ergonomie und Nutzerfreundlichkeit
- Bewertung von Datenschutz und Informationssicherheitskonzept unter Einbeziehung des betrieblichen Datenschutzbeauftragten
- Planung einer zeitlichen Begrenzung/Vorläufigkeit der Technikeinführung
- Evaluation/Überprüfung der Tauglichkeit der Anwendung nach der Einführung
- Nutzerfeedback

Eine weitere Möglichkeit zur Verbesserung der Einführungsprozesse und zur Sicherstellung der Qualifizierung der Beschäftigten kann eine Rahmenvereinbarung sein, die Betriebsrat und Geschäftsleitung abschließen, um einen festgelegten, standardmäßigen Prozess für IT-Einführungen zu definieren.

Inhalte von Qualifizierung

Fach- und IT-Kompetenzen entwickeln – Wo stehen wir?

Digitalisierung und Vernetzung verändern die Arbeitswelt. Neue technische Möglichkeiten werden selbst zu einem Qualifizierungsthema. Diese können als notwendige Lerninhalte eine unterschiedliche Tiefe haben, je nach Bedeutsamkeit für das eigene Arbeitsfeld. Ein Mindestmaß an digitalen Kompetenzen (z.B. die Fähigkeit zum Umgang mit Standardsoftware, die sichere Nutzung des Internets oder Grundlagen des Datenschutzes) wird dabei in den allermeisten Arbeitsfeldern vorausgesetzt.

 <p style="text-align: center;">Fach- und IT-Kompetenzen entwickeln <i>Unser Status</i></p> <p>Die Beschäftigten verfügen über die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten in folgenden Feldern und werden darin bedarfsgerecht qualifiziert:</p>	Handlungsbedarf: O = Ohne Handlungsbedarf I = Informationen einholen/ Sachlage klären B = Beschäftigte befragen U = Umsetzung beginnen bzw. verbessern				Kürzel hier eintragen
	Trifft voll zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Nicht bekannt	
1. Grundlegende fachliche Kompetenzen zur Ausübung der Tätigkeit (Arbeitsaufgaben und -prozesse, Auftragsbearbeitung, Anlagenbedienung usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
2. Nutzung von betrieblicher Standardsoftware (ERP-System wie etwa SAP, MS-Office, CRM-Systeme*)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
3. Nutzung betrieblicher Spezialsoftware (für spezielle Arbeitsaufgaben z.B. Konstruktion, Zeichnung, Labor, Anlagenbedienung usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
4. Grundlagen von IT-Systemen, Hardware/Software, Netzwerktechnik und Betriebssystemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
5. Erstellung von digitalen Inhalten und digitales Präsentieren sowie Urheber- und Nutzungsrechte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
6. Nutzung digitaler Daten für die Verbesserung von Arbeitsabläufen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
7. Gebrauch mobiler Endgeräte (Tablet-PC, Smartphones, „Scanner“ usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
8. Gebrauch von kollaborativen Tools* und Anwendungen zur digitalen Kommunikation (Sharepoint, Teams-Plattformen, Betriebliche Social Networks*)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
9. Datenschutz und Persönlichkeitsrechte, Sicherer Umgang mit digitalen Systemen und Datensicherheit/Informationssicherheit (z.B. zu Verschlüsselung, Passwortschutz usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
10. Sozialer Umgang mit IT und Umgangsformen im Internet („Netikette*“)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
11. „Künstliche Intelligenz“ und Einsatz von Algorithmen*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
12. Möglichkeiten der Informationsgewinnung über elektronische Hilfeportale, Foren, Suchmaschinen oder Ähnliches	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	

Fach- und IT-Kompetenzen entwickeln – Was können wir tun?

Im Betrieb sollten bestimmte IT-Grundkompetenzen bei allen Beschäftigten vorhanden sein. Daneben gibt es auch Wissensbedarfe und Kompetenzen zum Umgang mit speziellen Digitaltechnologien, die jeweils betriebsspezifisch zu ermitteln und zu verankern sind. Grund- und Spezialwissen sollten im Rahmen von Qualifizierungsplänen koordiniert werden und gleichzeitig in den Arbeitsalltag integriert werden. Der Betriebsrat hat zum Beispiel im Rahmen von § 92a BetrVG gute Möglichkeiten, aktiv eigene Vorschläge hierfür zu machen. Einen wichtigen organisatorischen Rahmen bildet darüber hinaus die Durchführung einer Qualifizierungsbedarfserhebung, zum Beispiel im Rahmen von Qualifizierungs- bzw. Entwicklungsgesprächen. Wenn nicht bereits geschehen, hat der Arbeitgeber den Qualifizierungsbedarf auf Verlangen des Betriebsrats zu erheben (§ 96 BetrVG).

Für die Praxis – Qualifizierungsbedarfe ermitteln

Die Ermittlung von genauen Qualifizierungsbedarfen ist nicht immer einfach. Allein aus Stellenbeschreibungen, aus Investitionsplanungen oder „aus dem Bauch heraus“ lassen sich nur schwer konkrete Aktivitäten ableiten. Ein wichtiges Instrument kann daher die Durchführung von Qualifizierungs- oder Entwicklungsgesprächen sein, in denen Einzelne oder Gruppen von Beschäftigten ihre Vorstellungen und Erwartungen bezüglich ihrer Qualifizierung diskutieren und zur Konkretisierung der Planungen konstruktiv beitragen. Dies kann in Bezug auf einzelne Gestaltungsprojekte (neue Maschinen, Anlagen, Softwareanwendungen oder neugestaltete Arbeitsabläufe) erfolgen oder auch anhand von Erfahrungswerten. Eine visualisierte Darstellung der vorhandenen und notwendigen Kompetenzen (z.B. mit einer Qualifizierungsmatrix) kann dabei helfen. Der Rahmen für die Gespräche sollte in einer Betriebsvereinbarung festgelegt werden.

Zentrale Regelungspunkte für Entwicklungsgespräche sind:


- Prozessbeschreibung: In welchem zeitlichen Turnus erfolgen die Gespräche?
- Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- Rollenbeschreibungen der Akteure
- Inhaltliche Zielsetzung
- Dauer der Gespräche
- Ort und räumliche Infrastruktur für die Gespräche
- Zustandekommen des Gespräches: Einladung und Vorbereitung der Gespräche
- Rolle des Betriebsrats
- Möglicher Inhalt und Stellenwert einer „Qualifizierungsvereinbarung“
- Information und Qualifizierung der Beschäftigten und ihrer Vorgesetzten für die Durchführung der Gespräche
- Nachbereitungen und Evaluation (Überprüfung der Wirksamkeit)

Tarifvertrag nutzen

Aus Betriebsratssicht ist es von großer Bedeutung, auch die tariflichen Bestimmungen für Qualifizierung und Bildung zu berücksichtigen. So gibt beispielsweise der TV Bildung der IG Metall in der Metall- und Elektroindustrie in Nordrhein-Westfalen Gewerkschaftsmitgliedern ein verbrieftes Recht auf ein Qualifizierungsgespräch, in dem konkrete Vorschläge für Qualifizierung und Weiterbildung erörtert werden können.

Schlüsselkompetenzen entwickeln – Wo stehen wir?

Neben den IT-bezogenen Grund- und Fachkenntnissen geht es in der digitalisierten und vernetzten Arbeitswelt verstärkt darum, auch Kompetenzen zu vermitteln und zu erwerben, die in vielfältigen Zusammenhängen anwendbar sind. Diese sogenannten „Schlüsselkompetenzen“ lassen sich weniger durch formalisierte Schulungen und Seminare erwerben, als vielmehr durch Lernen im Prozess bzw. in der Anwendung.

 <p style="text-align: center;">Schlüsselkompetenzen entwickeln <i>Unser Status</i></p> <p>In der betrieblichen Qualifizierungspraxis werden auch folgende Aktivitäten gefördert und entwickelt:</p>	Handlungsbedarf:				
	Trifft voll zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Nicht bekannt	Kürzel hier eintragen
1. Lernen in interdisziplinären bzw. abteilungsübergreifenden Teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
2. Teamfähigkeiten und soziale Kompetenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
3. Sprachkompetenzen (Fremdsprachen, v.a. Englisch, Deutsch als Fremdsprache)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
4. Interkulturelle Kompetenzen und Kompetenzen im Umgang mit Diversität (Verschiedenheit, „Diversity Management*“)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
5. Allgemeine Kommunikations- und Präsentationskompetenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
6. Fähigkeit zu selbstgesteuertem Arbeiten und zur Selbstorganisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
7. Sicheres, gesundes und menschengerechtes Arbeiten (z.B. im Rahmen von Unterweisungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
8. Problemlösungskompetenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
9. Konfliktfähigkeit und Konfliktlösungskompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
10. Kreativität („um die Ecke denken“)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
11. Betriebswirtschaftliches (Grund-)Wissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
12. Demokratie im Betrieb und Rechte als Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer (z.B. Möglichkeit zur Inanspruchnahme von Bildungsurlaub)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	

Schlüsselkompetenzen entwickeln – Was können wir tun?

Der Betriebsrat sollte nicht ausschließlich Qualifizierung und Weiterbildung im Sinne von Schulungen und Seminaren fordern. Auch Lernen im Prozess ist äußerst wichtig. Gerade der Erwerb von Schlüsselkompetenzen ist jedoch nicht immer einfach durchzusetzen. „Weiche“ Faktoren, wie Sozialkompetenz oder interkulturelle Kompetenzen, werden oftmals als nicht notwendig erachtet, oder aber die Qualifizierung hierfür scheint nur schwer umsetzbar. Dennoch sollte der Betriebsrat auf die besondere Relevanz von Schlüsselkompetenzen hinweisen und entsprechende Maßnahmen zu deren Entwicklung anregen. Das „Mitdenken“ der Förderung von Schlüsselkompetenzen bei beispielsweise organisatorischen Veränderungen oder aber die Durchsetzung des rechtlichen Anspruchs auf Bildungsurlaub können zwei unterschiedliche Ansatzpunkte hierfür sein. Ein weiterer ist die Förderung und Gestaltung von Teamarbeit.

Für die Praxis – Arbeiten im Team und im Projekt

Team- und Projektarbeit ist nichts grundsätzlich Neues. Durch neue digitale Möglichkeiten zum Beispiel der ortsunabhängigen oder zeitlich asynchronen Zusammenarbeit ergeben sich jedoch neue Möglichkeiten. Auch mit dem Blick auf Schlüsselkompetenzen wird deutlich, dass die Zusammenarbeit mit anderen viele Fähigkeiten und Qualifizierungen entwickelt und gefördert werden. Gerade die Zusammenarbeit in heterogenen Teams (altersgemischt, unterschiedliche soziale Hintergründe, unterschiedliche betriebliche Hintergründe, Interdisziplinarität) bringt unterschiedliche Sichtweisen und Einschätzungen sowie unterschiedliche Formen des Wissens zueinander und in einen Austausch. Damit wird auch wieder neues Wissen generiert. Das auch angesichts zunehmender Digitalisierung und Vernetzung immer wichtiger werdende Hintergrund- und Prozesswissen entwickelt sich also besonders im Teamzusammenhang. Ein- und Ausarbeitungsprozesse funktionieren gerade in Team- bzw. Tandemkonstellationen.

Und trotzdem entsteht Teamarbeit nicht „einfach so“. Teams zueinander zubringen und sie produktiv werden zu lassen, geht nicht selten auch mit Konflikten einher. Deshalb sollte Team- und Projektarbeit einen gestalteten Rahmen erhalten. Im Rahmen von § 87 Absatz 1 Nr. 13 BetrVG hat der Betriebsrat ein umfangreiches Mitbestimmungsrecht, das er nutzen sollte.

Regelungsfelder können sein:


- Zusammensetzung der Teams und Projekte
- Ziele, Arbeitsinhalte und Arbeitsschwerpunkte für Team- und Projektarbeit
- Regeln für die Selbstorganisation von Teams und Projekten, Agile Projektmanagementmethoden (z.B. „Scrum“)
- Qualifizierung für Team- und Projektarbeit
- Gruppensprecherinnen und -sprecher
- Einsatz kollaborativer Werkzeuge für die Team- und Projektarbeit (digitale Plattformen, Konferenzsysteme u.ä.)

Gerade in der Team- und Projektarbeit geht es zunehmend darum, Selbstorganisation zuzulassen und Freiräume zu eröffnen. „Agile Teams“ entziehen sich zunehmend der Möglichkeit direkter Kontrolle. Die neuen Formen von Projekt- und Teamarbeit stellen also insbesondere auch eine Herausforderung für konventionelle Führungsmethoden und die Mitbestimmung dar.

Beteiligung und Mitbestimmung bei Qualifizierung

Kultur und Beteiligung gestalten – Wo stehen wir?

Gerade vor dem Hintergrund der Herausforderungen durch die Digitalisierung und Vernetzung ist es von großer Bedeutung für einen Betrieb, erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen nicht nur als „notwendiges Übel und Kostenfaktor“ zu begreifen. Vielmehr sollte jedem Unternehmen daran gelegen sein, eine positive „Lern- und Qualifikationskultur“ aufzubauen. Qualifizierung ausschließlich von oben zu gestalten und zu „verordnen“, mag oft angebracht erscheinen, wirksam ist sie dann nur selten. Wird Qualifizierung hingegen beteiligungsorientiert ausgestaltet, trägt sie erheblich zu einer positiven Unternehmenskultur bei. Eine Schlüsselrolle kommt dabei den Führungskräften zu.

 <p style="text-align: center;">Kultur und Beteiligung gestalten <i>Unser Status</i></p> <p>Der Betrieb weist folgende Merkmale auf:</p>	Handlungsbedarf: O = Ohne Handlungsbedarf I = Informationen einholen/ Sachlage klären B = Beschäftigte befragen U = Umsetzung beginnen bzw. verbessern				
	Trifft voll zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Nicht bekannt	Kürzel hier eintragen
1. Im Betrieb besteht eine positive „Lernkultur“, die sich durch Wertschätzung für Qualifizierung und Weiterbildung auszeichnet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
2. Es besteht ein wahrnehmbares Interesse der Beschäftigten an Qualifizierung und Weiterbildung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
3. Alle Beschäftigten und Beschäftigtengruppen haben gleichermaßen die Möglichkeit, an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
4. Alle Beschäftigten haben die Möglichkeit, von sich aus Qualifizierungsmaßnahmen anzuregen. Es besteht auch grundsätzlich eine Realisierungsmöglichkeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
5. Qualifizierungsmaßnahmen können grundsätzlich ohne Kostenbeteiligung des Beschäftigten in Anspruch genommen werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
6. Qualifizierung wird von den Führungskräften „vorgelebt“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
7. Führungskräfte sind auch „Qualifizierungs-Coaches“, die die Beschäftigten bei ihrer Qualifizierung unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
8. Beschäftigtengruppen, die Ängste oder Vorbehalte gegenüber Qualifizierung haben, werden von den betrieblichen Qualifizierungsverantwortlichen in besonderem Maße für Qualifizierung sensibilisiert und motiviert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
9. Es gibt eine betriebliche „Fehlerkultur“ („Menschen machen Fehler“, „aus Fehlern wird gelernt“).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
10. Es gibt regelmäßige Befragungen der Beschäftigten zur Qualifizierung und Weiterbildung im Betrieb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
11. Der Führungsstil ist mitarbeiter- und beteiligungsorientiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
12. Das Unternehmen zeigt sich gegenüber den Beschäftigten auch sozial engagiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	

Kultur und Beteiligung gestalten – Was können wir tun?

Der Betriebsrat hat die Möglichkeit, die Lern- und Qualifikationskultur im Betrieb zum Thema zu machen. Das Betriebsverfassungsgesetz eröffnet die Möglichkeit, auch Anregungen der Beschäftigten aufzunehmen und darüber mit dem Arbeitgeber zu verhandeln. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zum Betriebsklima und daraus abgeleitete Verbesserungsmaßnahmen können ebenfalls eingesetzt und darüber hinaus auch eigeninitiativ durchgeführt werden (über den § 92 a BetrVG). Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld ist in diesem Zusammenhang die Arbeit der Führungskräfte.

Für die Praxis – Kollegiales Miteinander, Beteiligung, Beschäftigtenorientierung

Lern- und Entwicklungsprozesse sind dort erfolgreich, wo sie in individuelle Arbeitsroutinen und in eine betriebliche Kultur des Lernens Eingang gefunden haben. Beides lässt sich nicht „über Nacht“ herstellen, es gibt jedoch Maßnahmen, die mittel- und langfristig wirksam sein können. Eine Schlüsselposition nehmen dabei oft die betrieblichen Führungskräfte ein. Sie müssen ausreichend vorbereitet und ihrerseits qualifiziert sein, um Lernprozesse zu initiieren bzw. positiv zu beeinflussen sowie die Lernkultur in der Organisation effektiv zu beeinflussen. Ein Ansatz dafür ist das mitarbeiter- bzw. beteiligungsorientierte Führen.

Dazu gehören:


- Die richtigen Beschäftigten für die richtige Arbeitsaufgabe auswählen. Führungskräfte und Beschäftigte benötigen genügend Zeit für die Einarbeitung in neue Aufgaben.
- Überforderungen und Unterforderungen entgegen wirken. Die persönlichen Berufsziele der Beschäftigten müssen stets berücksichtigt werden
- Den Beschäftigten müssen Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Die Abstimmung konkreter, realistischer Arbeitsziele kann dazu beitragen.
- Die Rückmeldung über die Arbeitsergebnisse in persönlichen Gesprächen gibt Klarheit und motiviert (Loben im Falle von positiven Leistungen).
- Regelmäßige Gespräche mit den Beschäftigten und umfassende Information über betriebliche Belange und Veränderungen.
- Vertrauensklima und Unterstützung des Zusammenhalts in der Arbeitsgruppe z. B. durch „Teambuilding“.
- Wertschätzung und Vermittlung des Sinnes der Arbeit.
- Rechtzeitige Konflikterkennung und konstruktive Lösungen.
- Auch eine Beurteilung der Führungskräfte muss möglich sein, sprich: eine systematische Erhebung der Führungsqualität aus Beschäftigtensicht.

Weitere, insbesondere organisatorische Maßnahmen können darüber hinaus sein:

- Abbau von Konfliktstrukturen in Teams, Gruppen usw.
- Einrichtung von kommunikationsförderlichen Arbeitsstrukturen
- Berücksichtigung von Zeitpuffern für Unterstützungsleistungen bei der Planung von Arbeitsabläufen
- Förderung von Teamarbeit und Qualifizierungsmaßnahmen für Teamarbeit
- Beteiligung der Beschäftigten bei Planungs und Entscheidungsprozessen, Übertragung gemeinsamer Verantwortung
- Durchführung regelmäßiger Workshops zum Austausch über arbeits und gesundheitsbezogene Probleme und Lösungsmöglichkeiten
- Unterbreitung von Angeboten zu außerbetrieblichen Kontakten und Aktivitäten (Betriebsausflüge usw.)

Mitbestimmung praktizieren – Wo stehen wir?

Dem Betriebsrat kommt in Sachen „Qualifizierung im Digitalen Wandel“ eine Schlüsselrolle zu. Er hat neben seinen betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten insbesondere seine Vertrauensposition, die er zur Stärkung der betrieblichen Lern- und Qualifikationskultur nutzen kann. Gerade den Beschäftigten gegenüber ist es wichtig, als Betriebsrat die Notwendigkeit (und auch die Chancen!) von Qualifizierung greifbar zu machen.

 <p style="text-align: center;">Mitbestimmung praktizieren <i>Unser Status</i></p> <p>Die betriebliche Teilnehmungspraxis und die Mitbestimmung durch den Betriebsrat weisen folgende Merkmale auf:</p>	Handlungsbedarf: O = Ohne Handlungsbedarf I = Informationen einholen/ Sachlage klären B = Beschäftigte befragen U = Umsetzung beginnen bzw. verbessern				
	Trifft voll zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Nicht bekannt	Kürzel hier eintragen
1. Der Betriebsrat kann seine Aufgaben im Rahmen der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen zur Qualifizierung/Berufsbildung wahrnehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
2. Der Betriebsrat erhält genügend Informationen darüber, wo im Betrieb gut und wo schlecht qualifiziert wird (z.B. über Befragungen der Beschäftigten während der Arbeitszeit).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
3. Der Betriebsrat ist umfassend darüber informiert, ob die gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen zur Qualifizierung/Berufsbildung eingehalten und umgesetzt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
4. Es besteht eine Betriebsvereinbarung zu Qualifizierung und Weiterbildung und diese wird gelebt und umgesetzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
5. Der Betriebsrat steht in einem regelmäßigen Austausch mit der Arbeitgeberseite über Qualifizierungen (z.B. im Rahmen eines „Steuerkreises Qualifizierung“).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
6. Der Betriebsrat ist aktiv an der Qualifizierungsbedarfserhebung (z.B. innerhalb von Entwicklungsgesprächen) beteiligt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
7. Das Thema „Qualifizierung“ findet sich grundsätzlich in allen Betriebsvereinbarungen wieder (z.B. zu IT-Systemen, zur Arbeitsorganisation, zum Arbeits- und Gesundheitsschutz usw.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
8. Der Betriebsrat selbst hat intern festgelegte Zuständigkeiten zum Thema „Qualifizierung“ und organisiert auch effektiv seine eigene (z.B. auch digitale) Qualifizierung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
9. Der Betriebsrat kann eigene Qualifizierungsbedarfe beim Arbeitgeber anmelden und umsetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
10. Der Betriebsrat hat selbst einen Qualifizierungsplan für die Gremienmitglieder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
11. Die Betriebsratsmitglieder haben die Möglichkeit, sich für ihre BR-Tätigkeit zu qualifizieren und weiterzubilden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	
12. Der Betriebsrat nimmt Möglichkeiten zur Qualifizierungsberatung z.B. durch die Gewerkschaften und ihre Beratungseinrichtungen in Anspruch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	

Mitbestimmung praktizieren – Was können wir tun?

Der Betriebsrat hat Anspruch auf eine Aufstellung aller geplanten und bereits durchgeführten Weiterbildungen der letzten Monate. Er kann auch Befragungen der Beschäftigten zur Weiterbildungspraxis im Betrieb initiieren. Einzelne Mitglieder des Betriebsrats können sich für das Thema qualifizieren. Es besteht darüber hinaus die Möglichkeit, die Umsetzung entsprechender Tarifverträge für Qualifizierung bzw. Bildung einzufordern und die Mitbestimmungsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz wahrzunehmen (insbesondere §§ 96-98 BetrVG). Eine wichtige Orientierung kann auch eine Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung darstellen

Für die Praxis – Die betriebliche Qualifizierungslandschaft erheben

Damit der Betriebsrat weiß, wo Ansatzpunkte für die Förderung und Gestaltung von Qualifizierung im Betrieb bestehen, muss er wissen, wie es um die Qualifizierungspraxis bestellt ist und wie diese in unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen des Betriebes aussieht. Gerade Digitalisierung und Vernetzung bringen neue Anforderungen mit sich. So muss zunächst erhoben werden, ob neue Qualifikationsanforderungen bestehen und durch die Beschäftigten wahrgenommen werden. Um sich einen Überblick zu verschaffen, bieten sich Betriebsräten neben direkten Befragungen der Beschäftigten weitere Herangehensweisen an.

Ein Beispiel: Im Rahmen des Projektes „Arbeit 2020 in NRW“ der Gewerkschaften IG Metall, der IG BCE, der NGG und dem DGB NRW wurde die „Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0“ entwickelt. Dabei handelt es sich um ein betriebliches Vorgehen in dessen Rahmen geklärt wird, wie sich der Einsatz von Technik auf unterschiedliche Abteilungen und Bereiche in ihrem Unternehmen auswirkt. Dies erfolgt im Rahmen von Workshops und Interviews mit Beschäftigten, die sich aktiv in die Erstellung der Betriebslandkarte einbringen.

Dabei werden im Einzelnen verschiedene Fragen erörtert, man kommt mit den Beschäftigten direkt ins Gespräch und dokumentiert die wichtigsten Erkenntnisse:

- Mit welchen IT-Systemen wird gearbeitet?
- Was läuft gut, was läuft schlecht?
- Wie verändern sich Qualifikationsanforderungen?
- Wo gibt es Unterstützungsbedarf?
- Ist das betriebliche Qualifizierungsangebot ausreichend?
- Wie wird die betriebliche „Qualifizierungskultur“ bewertet?

Entwicklungen werden mit der Betriebslandkarte in einer grafischen Zusammenfassung übersichtlich dargestellt: Symbole und Farben zeigen, wie weit Vernetzung und Selbststeuerung in den einzelnen Bereichen fortgeschritten sind – und wo die Entwicklung voraussichtlich hingeht. Besonders veränderte Qualifikationsanforderungen werden dabei berücksichtigt.

Mittlerweile gibt es auch die Digitale Betriebslandkarte, die Diskussionsstände und Ergebnisse aus den Workshops innerhalb eines Tools digital erfasst und die Auswertung komfortabel gestaltet.

Mehr dazu im Internet unter: www.arbeit2020.de

Übersicht: Weitere mögliche Maßnahmen aus Sicht des Betriebsrats



Qualifizierung als Teil der Unternehmensstrategie

Qualifizierungsstrategie entwickeln und umsetzen

- Personalentwicklung und Qualifizierungsplanung als Investitionsaufgabe des Arbeitgebers thematisieren
- Zufriedenheit und Anforderungen der Beschäftigten erfassen (Gespräche, Versammlungen, Befragungen)
- Informationen vom Arbeitgeber einfordern, Arbeitgeber über Einschätzungen der Beschäftigten informieren
- Initiierung eines Strategieentwicklungs-/Leitbildprozesses: Wer sind wir und wo wollen wir hin?
- Analyse der Rahmenbedingungen für unseren Betrieb: Wo liegen die Herausforderungen?
- Information, Schulung der Beschäftigten zur Strategie
- Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen
- Bericht vom Arbeitgeber einfordern bzw. erstellen: Unsere Qualifizierungspraxis
- Lern-Kooperationsmöglichkeiten in Erfahrung bringen



Organisation von Qualifizierung

Lernförderliche Arbeitsgestaltung, Lernorte und -angebote schaffen

- Sachstandsanalyse vom Arbeitgeber einfordern
- Bericht einfordern bzw. erstellen: Unsere Qualifizierungspraxis (in der Wahrnehmung der Beschäftigten)
- Lern-Kooperationsmöglichkeiten in Erfahrung bringen
- Vorschläge für Investitionen in Infrastruktur erarbeiten

Lerninfrastruktur, Einsatz von IT und E-Learning gestalten

- „Inventarisierung“ der Lerninfrastruktur
- Investitionsplanung für Qualifizierung vom Arbeitgeber einfordern
- Personalplanung abgleichen mit Qualifizierungsplanung
- Beratung zu neuen technischen Möglichkeiten



Inhalte von Qualifizierung

Fach- und IT-bezogene Kompetenzen entwickeln

- Abgleich durchführen: IT-Planungen mit Qualifizierungsplanung
- Analyse: Welche Bereiche benötigen welche Qualifizierung?
- Rahmen für IT-Einführungen definieren (mit Qualifizierungsangeboten)
- Direkte Befragungen von Beschäftigten initiieren/durchführen

Schlüsselkompetenzen entwickeln

- Voraussetzungen für Teamarbeit schaffen
- Teamentwicklung befördern
- Aus- und Einarbeitungen vom Arbeitgeber einfordern
- Personalplanung durchführen
- Schlüsselkompetenzen zum Thema machen



Beteiligung und Mitbestimmung bei Qualifizierung

Kultur und Beteiligung gestalten

- Bestandsaufnahme durchführen: Betriebsklimaanalyse, Mitarbeiterbefragung
- Qualifizierungsvereinbarung/Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung abschließen
- Szenarien für die Zukunft mit Beschäftigten und Arbeitgeber diskutieren.

Mitbestimmung praktizieren

- Analyse bestehender Regelungen (Betriebsvereinbarungen zur Qualifizierung im Betrieb)
- Qualifizierungsvereinbarung/Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung abschließen
- Klausurtagung BR: Wie stellen wir uns zum Thema „Qualifizierung“ auf?
- Betriebslandkarte zur Qualifizierung erstellen
- Vernetzung mit anderen Betriebsräten, Informationsaustausch

Übersicht: Inhalte für Qualifizierungsmaßnahmen



Fach- und Schlüsselkompetenzen für die digitale Arbeitswelt

		IT- und technikbezogene Kompetenzfelder						
Allgemeine Kompetenzfelder	Speichermedien und -prinzipien	Datenverarbeitung und -integration	Sprachassistenzsysteme	Internet der Dinge*	Cyber-Physische Systeme* – Vernetzung von Produktionsanlagen	Softwareprogrammierung	„Künstliche Intelligenz“, Algorithmen*	
	Informationsbewertung	Einsatz mobiler Endgeräte (Smartphone, Tablet PC)	Erstellung von digitalen Inhalten, z.B. Videos, Fotodokumentation	Funktionsweisen von IT-Systeme und zu Hardware/Software	Netzwerktechnik und Betriebssysteme	Blockchain*	Additive Fertigungsverfahren (3-D-Druck)*	
	Sozialer Umgang mit IT und „Netikette“	Kollaborative Tools* (Sharepoint, Teams, Social Networks usw.)	Recherchen in Datenbanken/CRM*	Digitales Präsentieren	IT-Sicherheit: Verschlüsselung, Passwortschutz	Robotik, Einsatz von Robotern	Fahrerlose Transportsysteme (z.B. automatischer Stapler)	
	Selbstgesteuertes Arbeiten und Selbstorganisation	Elektronische Hilfeportale, Foren, Suchmaschinen	Digitale Kommunikation	Digitale Kundenportale	IT-Sicherheit: Gefahren im Internet	E-Commerce, Plattformökonomie*	Elektromobilität*	
	Visualisieren von Inhalten	Online Marketing	Projekt- und Prozessmanagement	Datenschutz und Schutz der Privatsphäre	Arbeiten im agilen Umfeld*	Agile Projektmethoden, z.B. Scrum*	Wearables und Augmented Reality (z.B. Datenbrillen)*	
	Sprachkompetenzen, v.a. Englisch, Deutsch als Fremdsprache	Interkulturelle Kompetenzen	Kompetenzen im Umgang mit Diversität*	Moderation	Konfliktfähigkeit und Konfliktlösung	Gesundes Führen	Mitarbeiterorientiertes Führen	
	Allgemeine Kommunikations- und Präsentationskompetenzen	Problemlösungskompetenzen	Arbeits-sicherheit	Text-Erstellung (z.B. „journalistisches Schreiben“)	Urheber-/ Nutzungs-/ Persönlichkeitsrechte	Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz	Menschen-gerechte Arbeits-gestaltung	
	Kreativität („um die Ecke denken“)	Soziale Kompetenzen	Teamfähigkeiten	Demokratie im Betrieb	Gesundes Arbeiten	Rechte als Arbeitnehmer	betriebswirt-schaftliches (Grund-) Wissen	
		IT- und technikunabhängige Kompetenzfelder						
		Fachlich spezifische Kompetenzfelder						

Diese Zusammenstellung ist nicht abschließend und aus betrieblicher Sicht zu ergänzen (z.B. betrieblich zweckmäßig, betrieblich notwendig). Auch mit Hilfe dieser Matrix kann eine erste Beschreibung der „Qualifizierungs-Landschaft“ erstellt werden, indem die Felder markiert werden, die im Betrieb vorhanden, gelebt, gefördert werden. So werden Leerstellen und damit Handlungsfelder sichtbar.

Der Q-Check im Einsatz durch den Betriebsrat

Mit dem „Q-Check“ lässt sich auch ein zweiteiliger betrieblicher Workshop durchführen. Dabei kann sich eine Projektgruppe (Arbeitsgruppe des BR oder Gesamtgremium, auch mit direktem Einbezug von Beschäftigten) mit den verschiedenen Fragestellungen auseinandersetzen, Handlungsnotwendigkeiten zusammentragen sowie schließlich einen Handlungsplan für die Qualifizierungsgestaltung entwickeln. Dieser wird anschließend mit der Arbeitgeberseite verhandelt. Der Workshop kann im Einzelnen wie nachfolgend beschrieben aussehen.

Workshopkonzept „Q-Check“

1. In Vorbereitung auf den Workshop erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer diese Broschüre bzw. die Fragen aus den Checklisten und versuchen, jede und jeder „für sich“, diese zu beantworten. Damit sind alle Beteiligten bereits für die vertiefende Bearbeitung vorbereitet.

Workshop Teil 1

2. Im Workshop sollte eine Person die Moderation übernehmen. Sie oder er leitet durch den Workshop und hält die Ergebnisse fest. Die einzelnen Checklisten werden im Gesamtplenum diskutiert und bearbeitet. So wird eine gemeinschaftliche Einschätzung der verschiedenen Merkmale vorgenommen. Es bietet sich hierbei an, die Checklisten/Fragen z.B. an Stellwänden (auf Plakaten) noch einmal großformatig zu präsentieren. Mit „Klebefunkten“, die von den einzelnen Teilnehmerinnen oder Teilnehmern in die Bewertungsfelder geklebt werden, können hier z.B. auch unterschiedliche Bewertungen vorgenommen und dokumentiert werden. Bei der Bewertung des Handlungsbedarfes können zusätzlich auf Karten neben den aus den Checklisten entwickelten Maßnahmen auch weitere Ideen ausführlicher aufgeschrieben und ebenfalls z.B. an einer Stellwand „angepinnt“ gesammelt werden. Offene Fragen („nicht bekannt“) sollten ebenfalls gesammelt und dokumentiert werden (auf Stellwand oder Flipchart).

Anschließend: Klärung offener Fragen


3. Nach Teil 1 des Workshops gibt es in der Regel noch offene Fragen. Diese sollten in Vorbereitung auf den zweiten Workshopteil geklärt werden. Hierzu ist es meist notwendig, Auskünfte vom Arbeitgeber oder den Verantwortlichen für Qualifizierung und auch von den Beschäftigten direkt einzuholen. Die Bewertung der Handlungsfelder muss dann gegebenenfalls auch noch einmal zu Beginn des zweiten Workshopteils wiederholt bzw. aktualisiert werden.


Workshop Teil 2


4. Nach der auf Teil 1 folgenden Klärung der offenen Fragen wird auf der Grundlage der gesammelten Ergebnisse ein weiterführender Handlungsplan erstellt. Hierzu gehört es zunächst, die in Teil 1 bereits gesammelten Bewertungen und Vorschläge in einem Maßnahmenplan (siehe Beispiel auf der folgenden Seite), differenziert nach den einzelnen Themenfeldern, zusammenzutragen (auf Stellwand oder Flipchart) – und zu ergänzen.
5. Zur Zusammenstellung der Maßnahmen gehört auch, sie zu priorisieren. Dabei sind neben der allgemeinen „Wichtigkeit“ auch weitere Kriterien zur Bewertung heranzuziehen, z.B.:
 - Mit welchem Aufwand ist zu rechnen, wenn entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden?
 - Welchen Nutzen bringen mögliche Maßnahmen?
 - Ist der Arbeitgeber für entsprechende Maßnahmen zu gewinnen und wenn ja, wie?
 - Wie positionieren sich die Beschäftigten (insgesamt, in einzelnen Abteilungen und Bereichen) dazu?


Die zusammengetragenen Handlungsvorschläge sollten der Ausgangspunkt auch für den weiteren Austausch auch mit der Arbeitgeberseite sein, der nach „Workshop 2“ unbedingt stattfinden sollte.

Beispiel für einen (noch zu ergänzenden) Maßnahmenplan

Themenfeld	Informationen einholen/ Sachlage klären (I)	Beschäftigte befragen (B)	Umsetzung beginnen/ verbessern (U)	Priorität: 1 - sehr hoch 2 - hoch 3 - mittel
Unternehmensstrategie 		Kennen die Beschäftigten das Leitbild?		2
	Öffentliche Fördermöglichkeiten klären			2
			Qualifizierungsgespräche endlich durchführen	1

Organisation 			Einarbeitungsprozesse beschreiben und verbindlich machen	1
	Learning-Management-System klären: Haben wir eines?			3
		Sind Lern-Videos hilfreich?		2

Inhalte 		Datenschutz: Kennen die Beschäftigten die Richtlinie?	Datenschutz: Schulungen durchführen	1
			Sharepoint-Schulungen wiederholen	1
	Englisch Sprachkurse durchführen			2

Beteiligung und Mitbestimmung 	Betriebslandkarte erstellen			2
			Steuerkreis Qualifizierung anregen	2
		Feedback zu Führung und Qualifizierung durchführen		2

Der Handlungsplan kann auch noch in weiteren Spalten aufführen, bis wann wer welches Thema wie genau bearbeitet haben soll.

Anschließend oder bereits parallel zum Workshop:

Vertiefende Bestandsaufnahme mit den Beschäftigten zusammen

Eine tiefere Bestandsaufnahme, die den Schwerpunkt auf einzelne Bereiche, Abteilungen oder Stationen der Wertschöpfungskette legt, sollte dem Workshop folgen. Dabei sind die Beschäftigten noch stärker direkt zu beteiligen. Es geht darum, ein Feedback der Beschäftigten darüber zu erhalten, was bei Ihnen an Qualifizierung „ankommt“. So lässt sich ein differenzierteres Bild der betrieblichen Qualifizierungspraxis und der Qualifizierungserfordernisse erstellen und es können weitere konkrete Maßnahmen entwickelt werden. Unterstützung bei der Durchführung bieten Gewerkschaften und Beratungseinrichtungen.

Begriffserklärungen

Agile Projektmethoden, z.B. „Scrum“	Agile Projektmethoden sind Ansätze der Projektbearbeitung, die Transparenz und Flexibilität erhöhen und zu einem schnelleren Einsatz der Ergebnisse führen sollen. Es wird dabei versucht, mit geringem bürokratischen Aufwand und Regeln auszukommen und sich schnell an Veränderungen anzupassen, ohne dabei das Risiko für Fehler zu erhöhen. Eine der Methoden heißt „Scrum“.
Blended Learning	Blended Learning (integriertes Lernen) bezeichnet eine Lernform, bei der die Vorteile von Präsenzveranstaltungen und E-Learning kombiniert werden.
Blockchain	Eine „Blockchain“ ist eine auf vielen Computern verteilte Datenbank, die digitale Transaktionen sicher dokumentiert. Die Liste der Transaktionen ist für alle Blockchain-Teilnehmer einsehbar und wird ständig chronologisch erweitert, vergleichbar einer Kette, der ständig neue Glieder hinzugefügt werden. Diese Technik kann zur Steuerung komplexer Produktions- und Lieferprozesse eingesetzt werden.
CRM-System	Customer-Relationship-Management (Kundenbeziehungsmanagement oder Kundenpflege), bezeichnet die Ausrichtung eines Unternehmens auf seine Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse. Diese und die dazugehörige Dokumentation und Verwaltung kann über ein entsprechendes IT-System (CRM-System) gesteuert werden.
Cyber-Physische Systeme	Ein cyber-physisches System bezeichnet den Verbund informatischer und softwaretechnischer Komponenten mit mechanischen und elektronischen Teilen, die über eine Dateninfrastruktur, wie z. B. das Internet, kommunizieren. Cyber-Physische Produktionssysteme stehen für die vernetzte, hochdigitalisierte Fertigung.
Diversity Management	Diversity Management (Management der Vielfalt) ist Teil des Personalwesens und steht meist für die konstruktive Nutzung der in einem Unternehmen vorfindbaren personellen und sozialen Vielfalt.
E-Commerce, Plattformökonomie	E-Commerce (elektronischer Handel) und Plattformökonomie sind zwei Begriffe, die auf die zunehmende Bedeutung des onlinebasierten Handels über digitale Marktplätze (Amazon, E-Bay, auch spezielle Plattformen für Marktnischen) hinweisen.
Elektromobilität	Elektromobilität bezeichnet die Nutzung von Elektrofahrzeugen. Die Elektromobilität gilt als zentraler Baustein eines nachhaltigen und klimaschonenden Verkehrssystems auf Basis erneuerbarer Energien.
Internet der Dinge	Das Internet der Dinge ist ein Sammelbegriff für Technologien einer umfassenden Infrastruktur, die es ermöglicht, physische und virtuelle Gegenstände miteinander zu vernetzen und sie durch Informations- und Kommunikationstechniken zusammenarbeiten zu lassen.
Kollaborative Tools	IT-Systeme zur digital unterstützen Zusammenarbeit, als digitale Netzwerke, Online-Plattformen, Kommunikations- oder Konferenzsysteme.

Künstliche Intelligenz und Algorithmen	Unter Künstlicher Intelligenz wird ein Teilgebiet der Informatik verstanden, welches sich mit der Nachbildung intelligenten Verhaltens befasst. Im Kern geht es darum, die Fähigkeiten Erkennen, Beurteilen und Handeln in einem definierten Zusammenhang nachzubilden. Z.B. das Erkennen von Sprache und als Reaktion die Ausgabe von Informationen aus einer Wissensquelle. Ein wichtiger Bestandteil künstlicher Intelligenz ist das maschinelle Lernen, d.h. die selbständige Verbesserung der Fähigkeiten eines künstlich intelligenten Systems. Grundlage künstlicher Intelligenz sind mathematische Algorithmen und neuronale Netze.
Lerninseln	Lerninseln sind eine Ausprägung von arbeitsnahen Lernformen. Sie bezeichnen eine Form der beruflichen Aus- und Weiterbildung, die am Prozess der Arbeit orientiert ist. Dabei wird eine Lerninfrastruktur an eine Arbeitsinfrastruktur gekoppelt.
Netikette	Verhaltensregeln für das gute oder angemessene und achtende (respektvolle) Benehmen in der technischen (elektronischen) Kommunikation, z.B. im Internet.
Qualifizierungs- bzw. Learning-Managementsystem (LMS)	Qualifizierungs- bzw. Learning Management Systeme sind informationstechnische Systeme, die eine Unterstützung bei der Planung, Durchführung und Kontrolle von Qualifizierungs- und Lernprozessen bieten sollen.
Social Network	Ein Social Network (soziales Netzwerk) ist ein Onlinedienst, der die Möglichkeit zu Informationsaustausch und Beziehungsaufbau bietet. Eine dadurch entstehende Online-Community kommuniziert und interagiert entsprechend der Möglichkeiten der jeweiligen Plattform im virtuellen Raum.
Transformation, Digitalisierung, Dekarbonisierung, Energiewende, Demografischer Wandel	Unter Transformation versteht man den Prozess der Veränderung, vom aktuellen Zustand hin zu einem angestrebten Ziel-Zustand in der nahen Zukunft. Eine Transformation repräsentiert einen fundamentalen und dauerhaften Wandel. Zurzeit werden Digitalisierung, Dekarbonisierung (Umstellung der Wirtschaft auf weitgehend kohlenstofffreie Produktionsprozesse), Energiewende oder auch der Demografische Wandel als Treiber für die Transformation der Wirtschaft angesehen.
Unternehmensleitbild	Ein Unternehmensleitbild ist eine schriftliche Erklärung des Unternehmens über sein Selbstverständnis und seine Grundprinzipien, im Sinne einer Selbstbeschreibung. Es formuliert einen Zielzustand.
Video-Tutorials	Elektronische Form der Gebrauchsanweisung, die versucht, dem Betrachter visuell (als Video-Film) Kenntnisse zu vermitteln.
Wearables und Augmented Reality (z.B. Datenbrillen)	„Wearables“ sind tragbare Computersysteme, die während der Anwendung vom Benutzer am Körper oder in die Kleidung integriert getragen werden. Ein Beispiel sind Datenbrillen, über die dem Nutzer ein Abbild der Realität mit zusätzlichen digitalen Informationen (z.B. Arbeitsanweisungen) gegeben wird („Augmented Reality“ – „erweiterte Realität“).

Arbeit 2020 - Die Ansprechpartner und das Projektteam

IG Metall NRW

Gabi Schilling
0211 45484-152
gabi.schilling@igmetall.de

Wolfgang Nettelstroth
0211 45484-127
wolfgang.nettelstroth@igmetall.de

IG BCE Nordrhein

Dr. Viola Denecke
0211 179376-623
viola.denecke@igbce.de

NGG NRW

Isabell Mura
0211 3883980
Isabell.mura@ngg.net

DGB NRW

Achim Vanselow
0211 3683-145
achim.vanselow@dgb.de

SUSTAIN CONSULT GmbH

Inger Korflür
0231 981285-16
korfluer@sustain-consult.de

TBS NRW e. V.

Jens Göcking
0231 249698-36
jens.goecking@tbs-nrw.de

