



# weit mehr!

weiterbilden metall rheinland

## BR-Rollen: Qualifizierung

Konzeptpapier

Zwei definierte Betriebsratsrollen im Gestaltungsfeld  
„Bildung“



bsb GmbH  
Lieserstr. 8  
50937  
V5 30.09.2021

*Das Projekt „Weit-Mehr!“ wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.*







**weit mehr!**  
weiterbilden metall rheinland



## Inhalt

<b>1. Gesetzlicher und tariflicher Auftrag und Rechte des Betriebsrates</b> .....	4
<b>2. Rollen des Betriebsrates</b> .....	7
<b>3. Betriebliches Beispiel Qualifikationsinitiative des BR bei Industrie4.0-Einführung</b> .....	13
<b>4. Betriebsbeispiel Kleinbetrieb – Qualifizierungsinitiative des BR</b> .....	16

# 1. Gesetzlicher und tariflicher Auftrag und Rechte des Betriebsrates

Betriebsräte in Metallbetrieben in NRW haben entsprechend BetrVG und Tarifvertrag Bildung (TV B) vom 24. Februar 2015 vielfältige Aufgaben. Insbesondere bei Änderung der Arbeitsabläufe ist ihre Verantwortung hoch: Neben diversen Beratungsrechten haben sie beim Thema Bildung ein Mitbestimmungsrecht darüber, welche Qualifikationsmaßnahmen für welche Beschäftigtengruppe erforderlich sind. Das bedeutet, bei fehlender Einigung mit dem Arbeitgeber entscheidet eine Einigungsstelle mit unparteilichem/-r Vorsitzenden.

Der Betriebsrat (BR) kann aber nicht erst bei den Maßnahmen selbst, sondern bereits bei der Bedarfsfeststellung entweder mitwirken oder sogar eigenständig den personellen Qualifizierungs-Bedarf abfragen.

## 1.1 Betriebsverfassungsgesetz

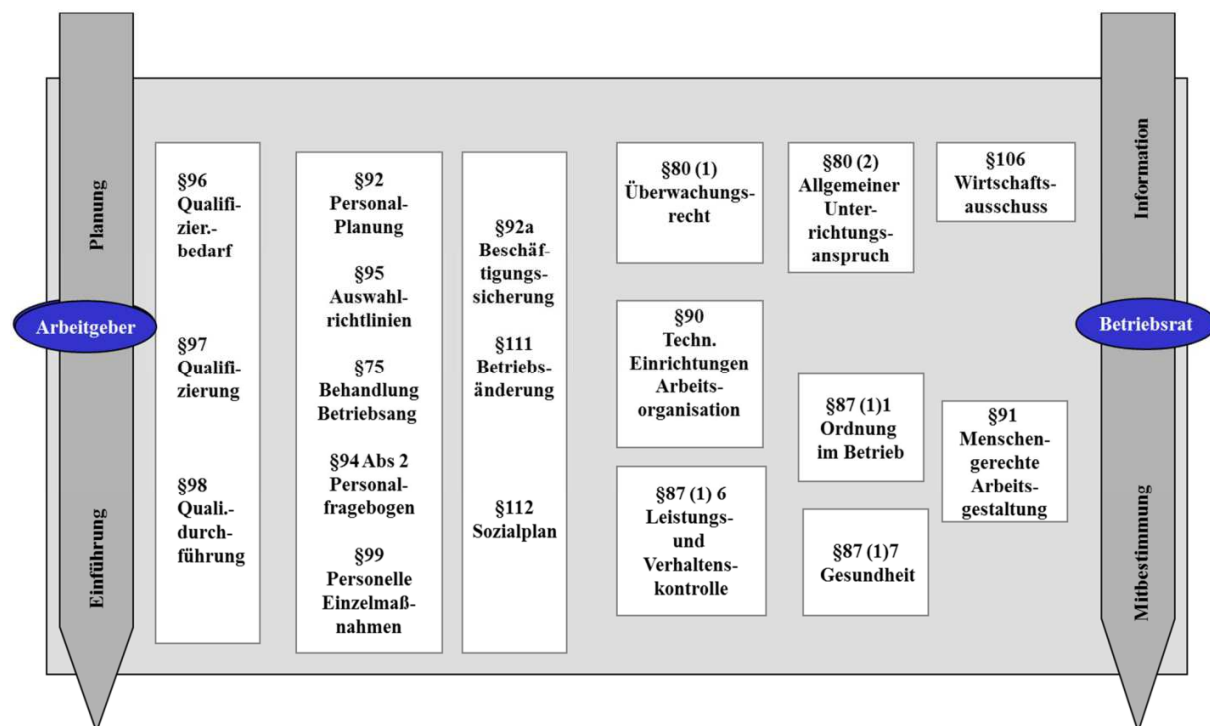


Abb. 1: Rechte des Betriebsrates bei Umgestaltung

Das Betriebsverfassungsgesetz regelt in den §§ 97 und 98 die Aufgaben des Betriebsrates sowohl bei der Festlegung von Bildungsmaßnahmen nach Aufgabenänderung der Mitarbeiter\*innen als auch bei der Ausgestaltung betrieblicher Bildungsmaßnahmen:



**weit mehr!**  
weiterbilden metall rheinland



## **BetrVG § 97 Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung**

(1) (...)

(2) Hat der Arbeitgeber Maßnahmen geplant oder durchgeführt, die dazu führen, dass sich die Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer ändert und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen, so hat der Betriebsrat bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen. Kommt eine Einigung nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

## **BetrVG § 98 Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen**

(1) Der Betriebsrat hat bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen.

(2) Der Betriebsrat kann der Bestellung einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person widersprechen oder ihre Abberufung verlangen, wenn diese die persönliche oder fachliche, insbesondere die berufs- und arbeitspädagogische Eignung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes nicht besitzt oder ihre Aufgaben vernachlässigt.

(3) Führt der Arbeitgeber betriebliche Maßnahmen der Berufsbildung durch oder stellt er für außerbetriebliche Maßnahmen der Berufsbildung Arbeitnehmer frei oder trägt er die durch die Teilnahme von Arbeitnehmern an solchen Maßnahmen entstehenden Kosten ganz oder teilweise, so kann der Betriebsrat Vorschläge für die Teilnahme von Arbeitnehmern oder Gruppen von Arbeitnehmern des Betriebs an diesen Maßnahmen der beruflichen Bildung machen.

(4) Kommt im Fall des Absatzes 1 oder über die nach Absatz 3 vom Betriebsrat vorgeschlagenen Teilnehmer eine Einigung nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

(5) (...)

(6) Die Absätze 1 bis 5 gelten entsprechend, wenn der Arbeitgeber sonstige Bildungsmaßnahmen im Betrieb durchführt.

## **1.2 Tarifvertrag Bildung (TV B) vom 24. Februar 2015 in der Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalens**

Tariflich ist für den Bereich der Metall- und Elektroindustrie NRW festgelegt, durch wen die Qualifikationsbedarfsanalyse erfolgen soll. Es wird dabei unterschieden zwischen betrieblichem und persönlichem Qualifikationsbedarf. Besonders verwiesen wir auf die Aufgabe der Beschäftigungssicherung im § 92a des BetrVG.



weit mehr!  
weiterbilden metall rheinland



### § 3 Feststellung des betrieblichen und persönlichen Qualifikationsbedarfs

#### 1. Unterrichtung über Veränderungen

Der Arbeitgeber unterrichtet den Betriebsrat gemäß §§ 90 ff. BetrVG über die Planung von technischen Anlagen, die Änderung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder deren Neueinführung oder die Änderung von Arbeitsplätzen rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen. Der Betriebsrat kann hierbei eigene Vorschläge gem. § 92 a BetrVG einbringen.

#### 2. Betrieblicher Qualifikationsbedarf

Auf der Grundlage der geplanten und erwarteten Veränderungen des Betriebes ist der künftige **betriebliche Qualifikationsbedarf vom Arbeitgeber** festzustellen und mit dem Betriebsrat zu beraten.

Dabei ist insbesondere die Sicherung und Förderung der Beschäftigung von an- und ungelerten Beschäftigten zu berücksichtigen.

Bei diesen Beratungen sind gemäß § 92 BetrVG anhand des gegenwärtigen und des künftigen Personalbedarfs Maßnahmen der Qualifizierung darzustellen und der Betriebsrat anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten.

#### 3. Persönlicher Qualifikationsbedarf

Hinsichtlich der Maßnahmen gemäß § 2 Nr. 5 (persönliche berufliche Weiterbildung) soll der **Betriebsrat mindestens einmal jährlich Weiterbildungswünsche der Beschäftigten** ermitteln und diese dokumentieren.

#### 4. Vorschläge des Betriebsrates

Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung von Maßnahmen und ihre Durchführung machen. Zu diesen Beratungen können die Betriebsparteien im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen Sachverständige hinzuziehen.

#### 5. Qualifizierungsplan

Arbeitgeber und Betriebsrat sollen auf Grundlage der Erkenntnisse von Nr. 3.1 bis 3.4 einen jährlichen Qualifizierungsplan vereinbaren.

Arbeitgeber und Betriebsrat haben darauf zu achten, dass unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten den Beschäftigten die Teilnahme an betrieblichen oder außerbetrieblichen Qualifikationsmaßnahmen ermöglicht wird.

Dabei sollen nach Möglichkeit und Notwendigkeit spezielle Programme und abschlussorientierte Weiterbildungen zur Qualifizierung an- und ungelerner Beschäftigter vereinbart werden. Sie haben dabei auch die Belange älterer Beschäftigter, Teilzeitbeschäftigter und von Beschäftigten mit Familienpflichten zu berücksichtigen. Falls aufgrund von geplanten oder durchgeführten Maßnahmen des Arbeitgebers sich Tätigkeiten der betroffenen Beschäftigten ändern und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen, hat der Be-



weit mehr!  
weiterbilden metall rheinland



etriebsrat bei der Einführung von Qualifizierungsmaßnahmen gem. § 97 Abs. 2 BetrVG mitzubestimmen.

#### **§4.1.Organisation durch die Betriebsparteien**

Auf der Grundlage des gemäß § 3 festgestellten betrieblichen und persönlichen Qualifizierungsbedarfs bzw. des vereinbarten Qualifizierungsplans vereinbaren die Betriebsparteien regelmäßige oder Anlass bezogene Gespräche der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber. Wird betrieblich nichts anderes geregelt, sind die Gespräche jährlich zu führen.

#### **§4.2 Individuelle Qualifizierungsgespräche**

In dem Qualifizierungsgespräch wird zwischen Beschäftigtem und Arbeitgeber gemeinsam festgestellt, ob und welcher konkrete individuelle Qualifizierungsbedarf besteht und wie dieser umgesetzt werden kann. Der Beschäftigte kann bei der Erörterung ein Mitglied des Betriebsrats hinzuziehen.

### **§ 5 Durchführung der Qualifizierung**

#### **1. Beteiligung des Betriebsrates**

Der Betriebsrat bestimmt bei der Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen mit. Betriebsrat und Arbeitgeber stellen verbindlich fest, welche Form der betrieblichen Qualifizierung gemäß § 2 vorliegt. Im Falle der Nichteinigung gilt § 7 Nr. 2 entsprechend. Der Arbeitgeber berichtet dem Betriebsrat regelmäßig - mindestens jährlich - über die umgesetzten Weiterbildungsmaßnahmen. Arbeitgeber und Betriebsrat prüfen und unterstützen gemeinsam Anträge auf öffentliche Förderung, insbesondere solche gemäß § 81 ff SGB III („WeGebAU“).

## **2. Rollen des Betriebsrates**

Das Betriebsratsgremium muss sich – wie bei anderen betrieblichen Themen – zum Gestaltungsfeld betrieblicher Bildung orientieren, welche Rolle bzw. Position es einnimmt (Abb. 2). Vier Rollen werden idealtypisch unterschieden:

#### **Rolle 1: Verhindern bzw. Widerstand**

Der Betriebsrat bewertet eine Planung des Arbeitgebers als nachteilig für die Beschäftigten und behindert es. In der Regel handelt es sich hier um Technologien, die er auch für die

Wirtschaftlichkeit schädlich einordnet, beispielsweise Kontrolltechnologien wie Betriebsdatenerfassung. Rationalisierungsmaßnahmen mit Personaleinsparung fallen in der Regel nicht (mehr) darunter, seit die Rationalisierungsschutzpolitik durch Beschäftigungssicherungs politik überwiegend ersetzt wurde. In Qualifizierungsprojekten liegen keine Erfahrungen mit der BR-Rolle 1 vor.

Diese Grundhaltung wird daher im Weiteren nicht ausgeführt.

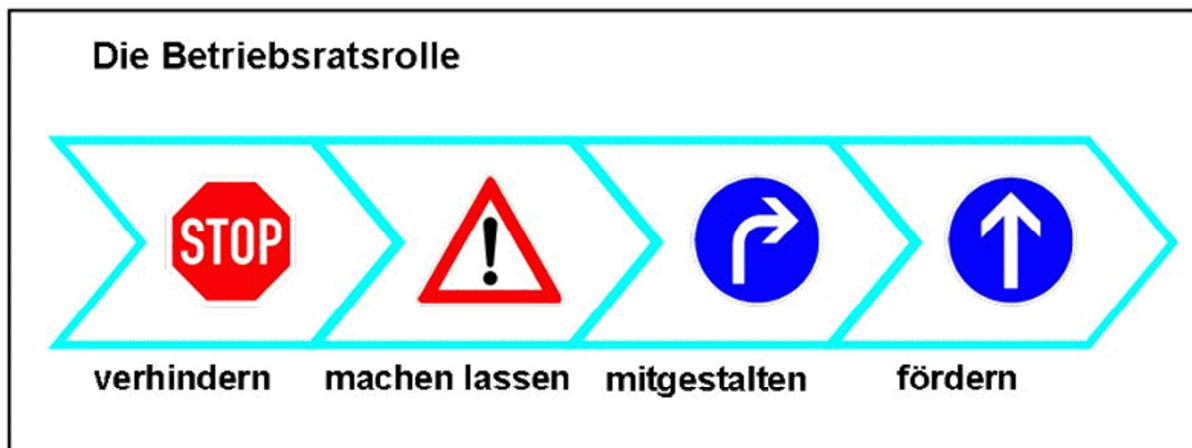


Abb.2: Vier BR-Rollen zu betrieblichen Projekten

### Rolle 2: Machen lassen, nicht einmischen

Die zweite Rolle ‚Machen lassen‘ oder auch ‚Ignorieren‘ läuft einerseits darauf hinaus, dass der Betriebsrat ein Projekt der Geschäftsführung als irrelevant für die Arbeitsbedingungen und insbesondere Qualifizierung einstuft und sich daher anderen Schwerpunkten zuwendet. Das kommt beispielsweise bei einer formellen Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems nach der DIN ISO 9001 vor. Bei sorgfältiger Auswahl der Rolle muss allerdings eine Wirkungsanalyse des Projektes auf die Arbeitsbedingungen durchgeführt werden. Ein anderer Fall würde ebenfalls die Rolle R2 nahelegen: Wenn das Management aus eigenem Antrieb die für die Mitarbeiter/innen optimalen Gestaltungsvarianten auswählt.

Die Rollen R3 und R4 verlangen vom Betriebsrat konzeptionelle Arbeit: Der Betriebsrat muss nicht nur wissen, was er ablehnt bzw. akzeptiert, sondern auch, welche Anforderungen er selbst konkret an die betriebliche Bildung stellt.

Die Bestimmung der Rolle muss nicht immer allein im eigenen Gremium fallen. Die Gewerkschaften unterstützen die Betriebsräte bei der Formulierung von Beteiligungsstrategien. Im Vertretungsbereich der IG Metall Köln-Leverkusen tagt monatlich der Produktionsarbeitskreis. Abb. 3 stellt die gemeinsame Rollenfindung von 5 Metallbetrieben dar.



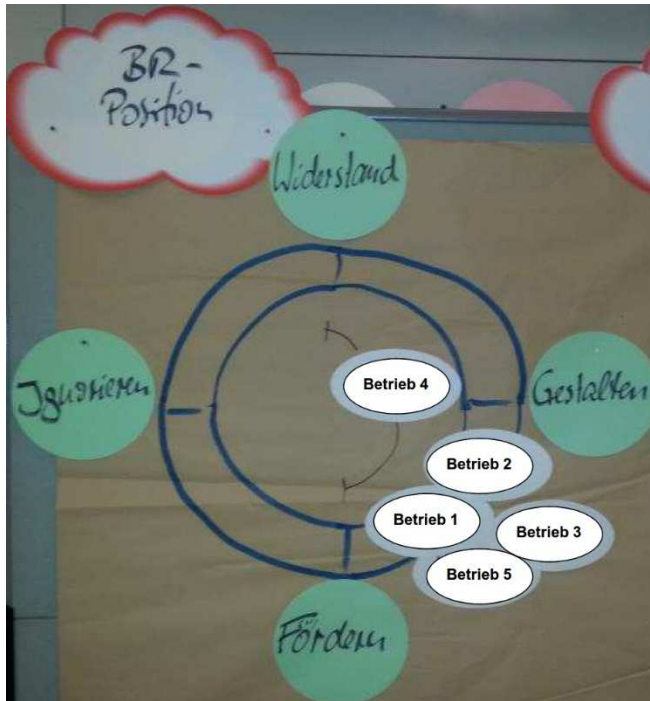


Abb. 3: Gemeinsame Rollenfindung der Betriebsräte – Beispiel Produktionsarbeitskreis der IG Metall Köln-Leverkusen mit 5 Betrieben

Ein Antrieb für den Betriebsrat und Motivation auch für die Beschäftigten ist die Systematik der Eingruppierung entsprechend ERA: Entgeltrahmenabkommen, siehe Abb. 4: 120 von maximal 200 möglichen Punkten werden nach dem Merkmal ‚Können‘ vergeben. Erforderliche Berufserfahrung oder auch speziell erworbene Fachkenntnisse führen ggf. zu mehr Bewertungspunkten und bei Überschreiten der EG-Grenzen (EG= Entgeltgruppe) auch zu einer höheren Eingruppierung.

Anforderungsmerkmale	Gewichtung	Punkte
<b>1. Können</b> 1.1 Arbeitskenntnisse 1.2 Fachkenntnisse 1.3 Berufserfahrungen	<b>60%</b> davon: 90% Kenntnisse 10% Berufserfahrungen	<b>120 Punkte</b> davon: 108 <b>Kenntnisse</b> 12 Berufserfahrungen
<b>2. Handlungs- und Entscheidungsspielraum</b>	<b>20 %</b>	<b>40 Punkte</b>
<b>3. Kooperation</b>	<b>10 %</b>	<b>20 Punkte</b>
<b>4. Mitarbeiterführung</b>	<b>10 %</b>	<b>20 Punkte</b>
		<b>200 Punkte</b>

Abb. 4: Anforderungsmerkmale nach ERA NRW: Entgeltrahmenabkommen

### Rolle R3 des Betriebsrates: Mitgestalter

*Rolle R3 „Mitgestalten“ oder auch „Co-Pilot“:* Hier liegt die Initiative beim Arbeitgeber. Der Betriebsrat entwickelt eigene Anforderungen und schlägt Maßnahmen vor. Der BR hat hier ein eigenes Risiko: Wenn die Maßnahmen in der Belegschaft nicht auf Akzeptanz stoßen, wird er aus seiner eigenen Klientel kritisiert. Er übernimmt hier also konstruktive Verantwortung. Dieses Szenario ist keineswegs aus der Luft gegriffen: Mitarbeiter/innen möchten häufig nicht gegen ihren Willen für Tätigkeiten geschult werden, welche sie nicht ausüben wollen. Der Betriebsrat tut also gut daran, sich hier die Zustimmung der Belegschaft im Vorfeld zu sichern. Im gewerkschaftlichen Raum gibt es folgende Kritik: „Der Betriebsrat lässt sich in der Rolle R3 vereinnahmen. Er ist strukturell und konzeptuell unterlegen und bekommt es gar nicht mit, wenn er verarscht wird.“



Abb.5: Rolle 3: Mitgestalten bzw. Co-Pilot

Klassische Tools für diese Rolle sind ein BR-Lastenheft, Qualifizierung und eine Betriebsvereinbarung.

### Rolle R4 des Betriebsrates: Initiator

Wenn der Betriebsrat feststellt, dass auf dem Feld der betrieblichen Bildung nicht genug getan wird oder auch nur unsystematisch gearbeitet wird, bietet sich eine Eigeninitiative an. Die Normen im Kapitel 1 stellen eine gute Basis dafür dar. Der Betriebsrat kann auch ohne

Planungen auf der Arbeitgeberseite aktiv werden und sogar konkrete Maßnahmen verlangen. Der Betriebsrat formuliert dann eigene Konzepte und Projektpläne. Durchführen kann er allerdings Qualifizierungen nicht – da fehlt ihm das Direktionsrecht und auch die Ressourcen. Wenn er den Arbeitgeber nicht von seinen Vorstellungen überzeugen kann, kann er aber die Einigungsstelle anrufen. Der Einigungsstellenspruch ersetzt ggf. die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Die Geschäftsführung muss diesen Entscheidungen nachkommen, also entsprechende Bildungsmaßnahmen durchführen, ggf. gegen ihre Überzeugung.

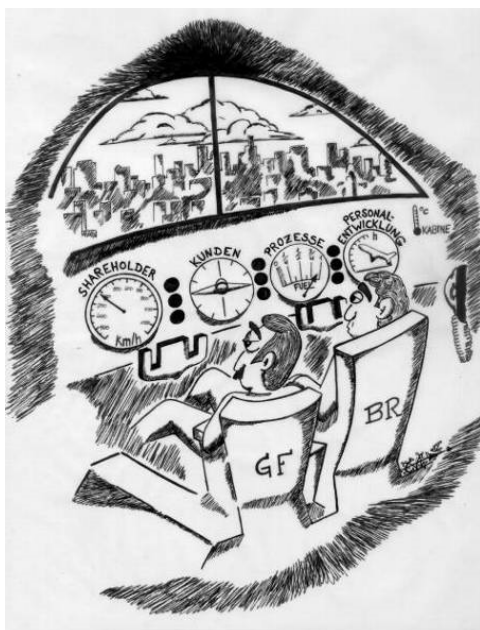


Abb. 6: BR-Rolle 4: Initiator oder Förderer oder Promotor

Die möglichen Anlässe für eine Betriebsratsinitiative sind in Abb. 5 dargestellt:

- Jährlich: Hier ist ja tarifvertraglich vorgesehen, dass einmal jährlich der Betriebsrat eine persönliche QBA durchführen soll.
- Wird durch eine Altersstrukturanalyse klar, wann welche Mitarbeiter/innen in das Rentenalter eintreten und – ggf. intern – ersetzt werden müssen, macht eine gezielte Ermittlung des Qualifikationsbedarfes und der Bereitschaft geeigneter Kolleg\*innen Sinn.
- Bei Reorganisationsprojekten und
- IT-Projekten wird betrieblich oft unterschätzt, dass bei den beauftragten Mitarbeiter/innen eine systematische Qualifizierung für die neuen Betriebsmittel, Software, Aufgaben und Prozesse erforderlich ist.

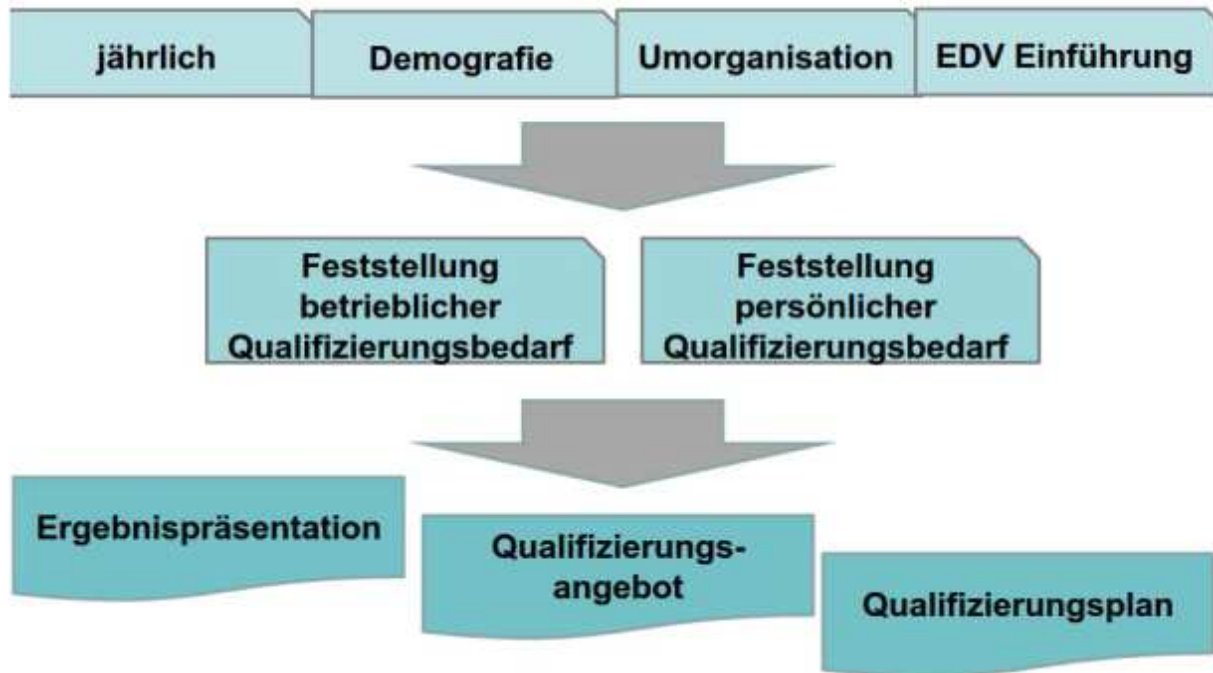


Abb. 5: Anlässe für eine Qualifizierungsinitiative des Betriebsrates

Klassische Tools sind dann ein eigener Projektauftrag (s. Abb. 6), Qualifizierungs-Matrix, Befragungstools (siehe Kapitel 6: Betriebsbeispiel) und Akzeptanzabfrage. Auch hier ist es offensichtlich, dass sich der Betriebsrat nicht gegen die Belegschaft stellen wird. Er möchte ja im Zweifel wiedergewählt werden!

Zwingend erforderlich ist in den Rollen 3 und 4 also ein Kommunikationskonzept gegenüber der Belegschaft. Die Beschränkung auf die Information reicht da keineswegs. Schon bei der Formulierung der Konzeption ist durch Abfragen, persönliche Gespräche und/oder Beteiligungsgruppen darauf zu achten, dass eine Akzeptanz zustande kommt, möglichst von ungefähr mindestens 90%. Die Maßnahmen und Vorschläge müssen nicht nur objektiv zum Nutzen der Mitarbeiter\*innen beitragen; die Mitarbeiter\*innen müssen diese Maßnahmen und Vorschläge auch verstehen. Sie müssen ihnen verständlich gemacht werden. Um noch einen drauf zu setzen: Man kann ja nicht nur mit dem jetzigen Zustand vergleichen. Der wird sich ohnehin ändern: Alterung der Belegschaft, Konkurrenz aus China/Asien, Niedergang des Verbrennungsmotors etc.. Es sollten immer realistische Zukunftsszenarios verglichen werden.



**weit mehr!**  
weiterbilden metall rheinland



**weit mehr!**  
weiterbilden metall rheinland



<b>Was?</b>	<b>Qualifizierungsprojekt für die direkten Werker – beteiligungs- und akzeptanzorientiert</b>
<b>Wozu?</b>	Flexiblerer Personaleinsatz Beschäftigungssicherung Psychische Fehlbelastung vermeiden, keine Leistungsverdichtung
<b>Warum?</b>	Geänderter Bedarf: Stahlring statt Gussring Andere Arbeitsorganisation: Mischarbeit <- mehr ü50, ggf. Gruppenarbeit Verschwendung in den Prozessen -> Verzichtsforderung an die Belegschaft Quali-TV 2015
<b>Wie?</b>	1. Kommunikationskonzept: Hohe Akzeptanz! 2. Trends beschreiben, Ergebnisse psych. Gefährdungsbeurteilung 3. Qualifizierungsbearfsanalyse, QualiMatrix 4. Personalbedarf formulieren, ggf in Szenarien 5. Bereitschaftsabfrage, ggf. Beratung 6. Qualifizierungsprogramm: Wer? Was? Wann? 7. Qualifizieren
<b>Wer?</b>	BR: Initiator, Bedarfsabfrage, Lenkungskreis, Vertrauenskörper: Kommunikation GF: Mittleres Management aktivieren IGM, uvrw, bsb als Unterstützer
<b>Wann?</b>	- 30.04.2021
<b>Womit?</b>	Weitmehr

Abb. 6: Projektauftrag Qualifizierungsinitiative des Betriebsrates (Betriebsbeispiel)

### 3. Betriebliches Beispiel Qualifikationsinitiative des BR bei Industrie4.0-Einführung

Als spezielles Thema wird im Rahmen des Projektes „weit mehr!“ die Einführung von 4.0-Technologie behandelt. Hier sind in der Regel erhebliche betriebliche Investitionen für Betriebsmittel und IT-Strukturen erforderlich. Damit verbunden sind dann regelmäßig Produktivitätseffekte – bei gleichbleibendem Absatz ist das mit Arbeitsplatzabbau und erheblichen Aufgabenveränderungen der Mitarbeiter\*innen verbunden. Der BR wird normalerweise die Bedeutung der betrieblichen Qualifizierung fördern und ggf. in die Rolle R4, Initiator, rutschen.

Er wird sich bei der Rollensuche aber zunächst selbst einschätzen: Wie kompetent ist er hinsichtlich verfügbarer Technologie und der Abschätzung der Auswirkung auf die Arbeitsbedingungen. Gibt es im BR die zeitlichen Ressourcen und den erforderlichen Sachverstand? Ein Beispiel findet sich in Abb. 7.

	Ziel der Veranstaltungsreihe	Gar nicht	teilweise	gut
1	Im Gremium ist Kompetenz zur 4.0-Technologie vorhanden.		☺	☺
2	Das Gremium kennt die Gestaltungsmöglichkeiten 4.0.		☺	☺
3	Das Gremium kann die Auswirkung auf Beschäftigung, Qualifizierungsbedarf und gute Arbeitsbedingungen inkl. Arbeitszeit einschätzen.		☺	☺
4	Das Gremium kennt die eigenen Einflussmöglichkeiten auf IndustrieArbeit 4.0		☺	☺
5	Der BR hat seine Gestaltungsmöglichkeiten ausgereizt.		☺	☺

Legende: i := Ist-Zustand; Z := Ziel

Abb. 7: Selbsteinschätzung eines Betriebsratsgremiums zum Thema 4.0 – Betriebsbeispiel

Der Betriebsrat wird sich also zunächst auch selbst qualifizieren müssen, um mitreden zu können.



Abb. 8: BR nach erfolgreicher 4.0-Ausbildung

Er wird sodann die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen bewerten. Das Gestaltungsfeld Qualifizierung nimmt dabei einen zentralen Stellenwert ein. In Abb. 9 wird beurteilt, dass qualifizierte Stammarbeit in diesem Betrieb eher gefährdet wird: 4.0-Technologie ist in der Lage, auch qualifizierte Arbeitsaufgaben zu ersetzen. Die ausreichende Qualifizierung wird überwiegend positiv bewertet. Man wird also die Mitarbeiter/innen nicht einfach ins kalte

Wasser werfen! Das liegt in diesem Falle auch daran, dass der Betriebsrat hier die Initiatorrolle R4 eingenommen hat und konkrete Einarbeitungs-Qualifizierungen vorgeschlagen hat.

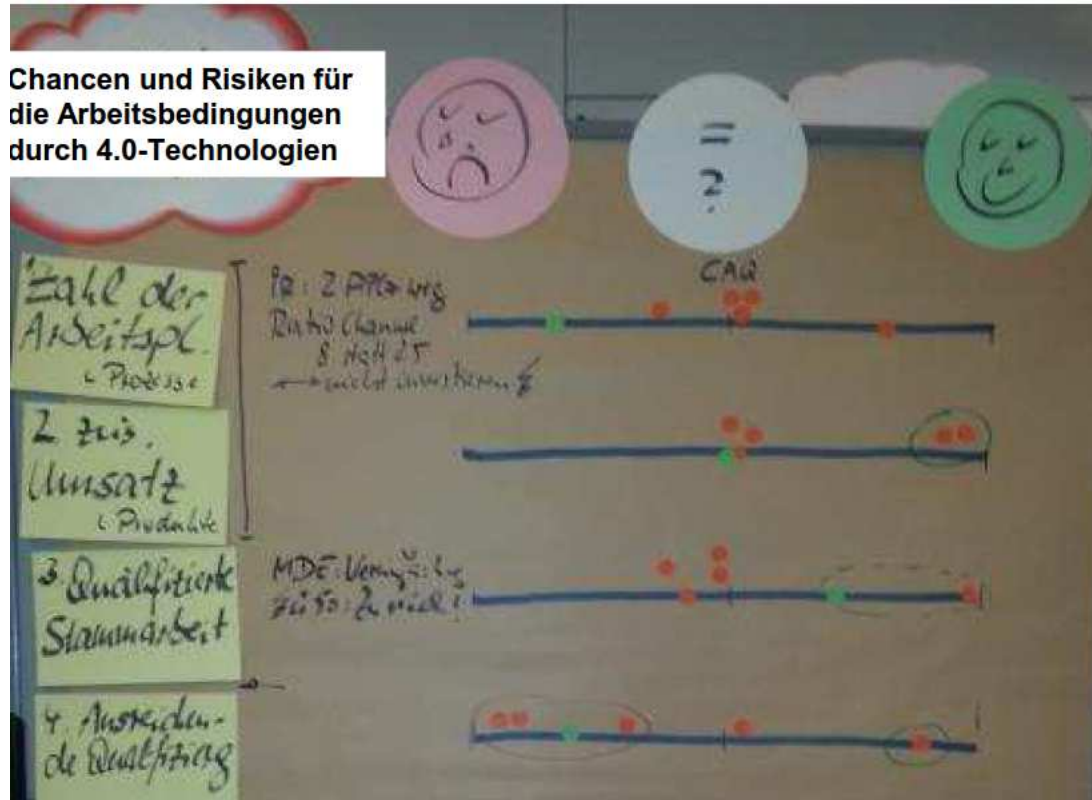


Abb. 9 Abschätzen der Auswirkung auf die Arbeitsbedingungen

Erforderlich ist da im Vorfeld bereits die Formulierung von Anforderungen an die Arbeitsorganisation. Immer deutlicher wird, dass der Erfolg von 4.0-Szenarien entscheidend von geeigneten arbeitsorganisatorischen Konzepten abhängt. Nach BR-Ansicht muss ein solches Konzept unbedingt lernförderlich sein, wie auch der Auszug aus einem BR-Lastenheft zeigt (s. Abb. 10). Modelle wie Mischarbeit, Multiwerker und Gruppenarbeit wurden in den Projektbetrieben formuliert, teilweise erprobt und eingeführt.

↩	<b>7. Lernförderlichkeit, Potenzial- /neigungsorientiert, Entfaltung: Sequentielle und hierarchische Vollständigkeit</b>
---	--

Abb. 10: Auszug aus dem Lastenheft 4.0 des Betriebsrates

#### 4. Betriebsbeispiel Kleinbetrieb – Qualifizierungsinitiative des BR

In einem der Projektbetriebe mit <50 Mitarbeiter/innen hat sich der Betriebsrat nach einer Eigenqualifizierung getraut, die Initiatoren-Rolle R4 zu wählen. Er hat zunächst die Bereitschaft der Belegschaft abgefragt, an Qualifizierungen teilzunehmen. Des Weiteren hat er konkret abgefragt, welche Themen bzw. Aufgaben für die einzelnen Mitarbeiter/innen infrage kommen und bei welchen Themen der höchste Handlungsbedarf gesehen wird. Dies wurde im Rahmen einer Betriebsversammlung moderiert durchgeführt.

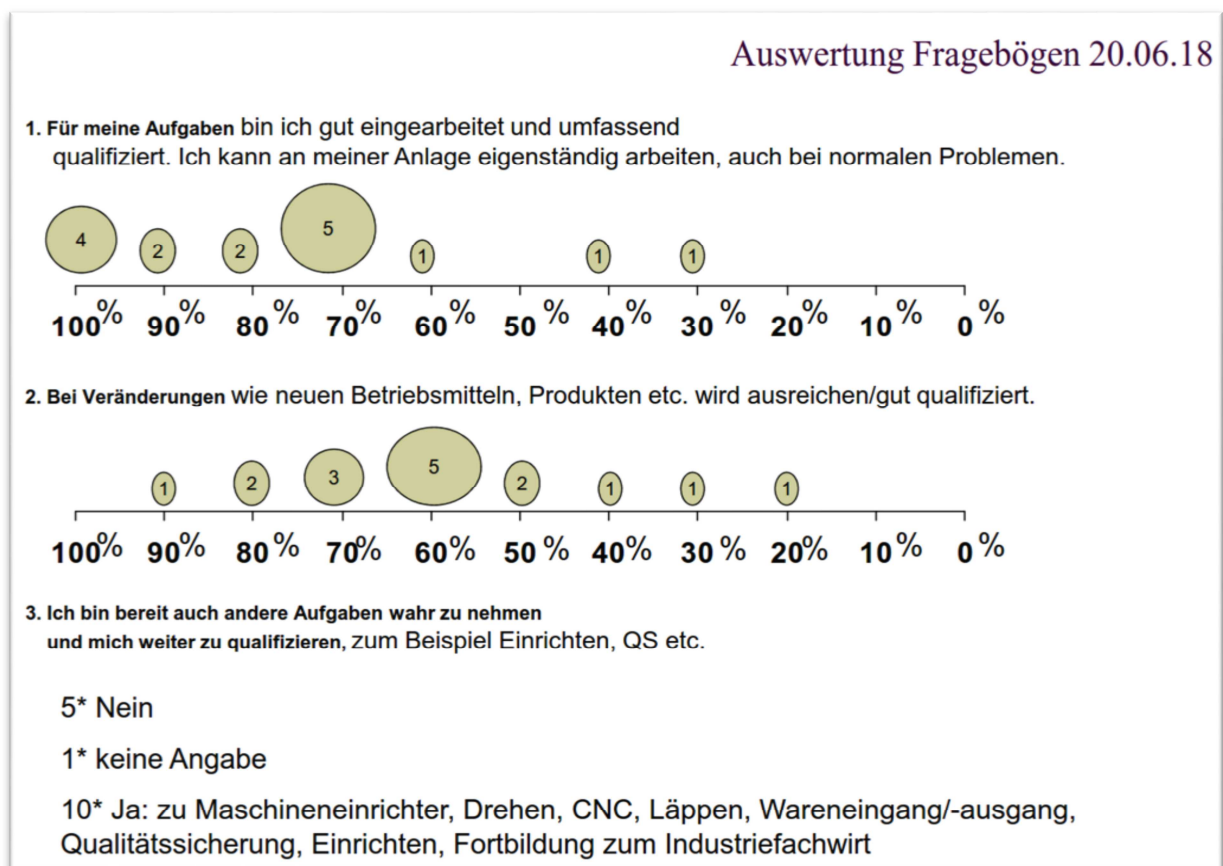


Abb.12: Aushang Ergebnisse Qualifizierungsbefragung

Danach fühlen sich 70% der Belegschaft (Modalwert) für die aktuellen Aufgaben gut gerüstet und 60% für zukünftige Aufgaben. 2/3 der gewerblichen Mitarbeiter/innen erklärten sich bereit, neue Aufgaben übernehmen zu wollen. Konkret wurden genannt: Maschineneinrichter, Drehen, CNC, Läppen, Wareneingang/-ausgang, Qualitätssicherung, Einrichten, Fortbildung zum Industriefachwirt.



Zusätzlich haben die Mitarbeiter\*innen den Handlungsbedarf mit Klebepunkten dargestellt:

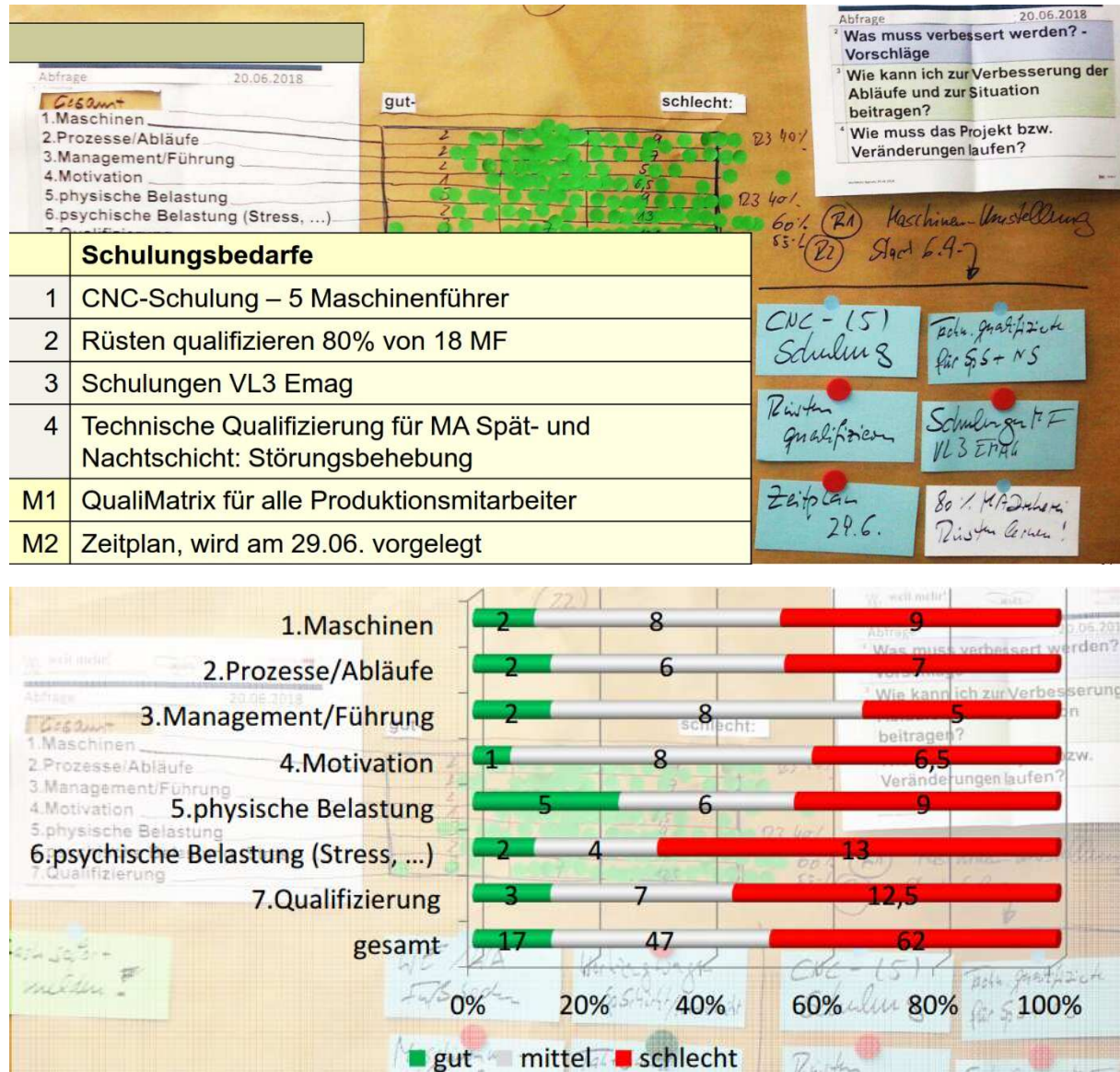


Abb. 13: Ranking des Handlungsbedarfes durch die Belegschaft bei Nickisch

Aus der Abbildung 13 geht hervor, dass die psychischen Belastungen am kritischsten gesehen wurden. Es wurde eine psychische Gefährdungsbeurteilung mit dem Start-Verfahren der IG Metall beschlossen und durchgeführt.

Der zweitwichtigste Punkt war der Bereich Qualifizierung: Daraufhin wurde das Qualifizierungsprojekt durch den Betriebsrat gestartet. Für alle gewerblichen Mitarbeiter/innen wurde die Qualifizierungs-Matrix formuliert bzw. aktualisiert und ein Schulungsplan terminiert. Die Qualifizierung zu Rüstassistenten wurde samstags als Arbeitszeit mit den Einrichtern durchgeführt.



**weit mehr!**  
weiterbilden metall rheinland



### Ergebnisse des Projektes:

- Reaktivierung der Qualifizierungs-Matrix für die gewerblichen Mitarbeiter/innen, siehe Stufen in Abb. 14.
- Die Rüstzeiten konnten an den CNS-Drehmaschinen von 3-4 Stunden auf 60 Minuten bis zur Freigabe gesenkt werden.
- Der Industrieroboter wurde nicht beschafft. Grund dafür sind neben den Beschaffungskosten von 180 T€/Stück Systemkosten auch die Inflexibilität beim Produktwechsel und der laufende Programmieraufwand.
- 3 Teilefertiger wurden zu Rüstassistenten ausgebildet.
- Ein Qualifizierungsplan wurde erstellt und abgearbeitet, darunter Schulungen an den Qualitätsmaschinen, 5S-Trainings und Führungskräfte-schulungen.

Stufe			Planung
0	<b>Keine Kenntnisse</b>		Bleibt so
1	Ist eingewiesen/ hat Kenntnisse	+	Soll eingearbeitet werden
2	arbeitet mit Unterstützung		
3	arbeitet selbständig inkl. QS und 5S		
4	arbeitet selbständig inkl. Störungsbehebung und ist befähigt zu unterweisen		
5	Einrichter		

Abb. 14 Qualifizierungsmatrix, Stufen