



# weit mehr!

weiterbilden metall rheinland

## Exemplarische QBA BR



bsb GmbH  
Lieserstr. 8  
50937 Köln  
22.09.2021

*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 bei der Qualifizierungsplanung</b> .....	4
<b>2. Qualifizierungsbedarfsanalyse QBA des BR nach § 3.3 TV Bildung</b> .....	9
<b>3. Qualifizierungsbedarfsanalyse QBA des BR und Vertrauenskörpers VK nach § 3.3 TV Bildung: Mischarbeitsprojekt, Metallbetrieb 1.400 MA</b> .....	15
<b>4. Qualifizierungsbedarfsanalyse QBA des BR bei MES-Einführung (Manufacturing Execution System), Metallbetrieb 80 MA</b> .....	16
<b>5. Qualifizierungsbedarfsanalyse QBA des BR nach § 3.3 TV Bildung in einem Potenzialprojekt</b> .	20

## 1. Gesetzlicher und tariflicher Auftrag und Rechte des Betriebsrates bei der Qualifizierungsplanung

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 (siehe Abbildung 1), sondern bereits bei der Bedarfsfeststellung entweder mitwirken oder sogar eigenständig den Bedarf abfragen.

### 1.1 Betriebsverfassungsgesetz

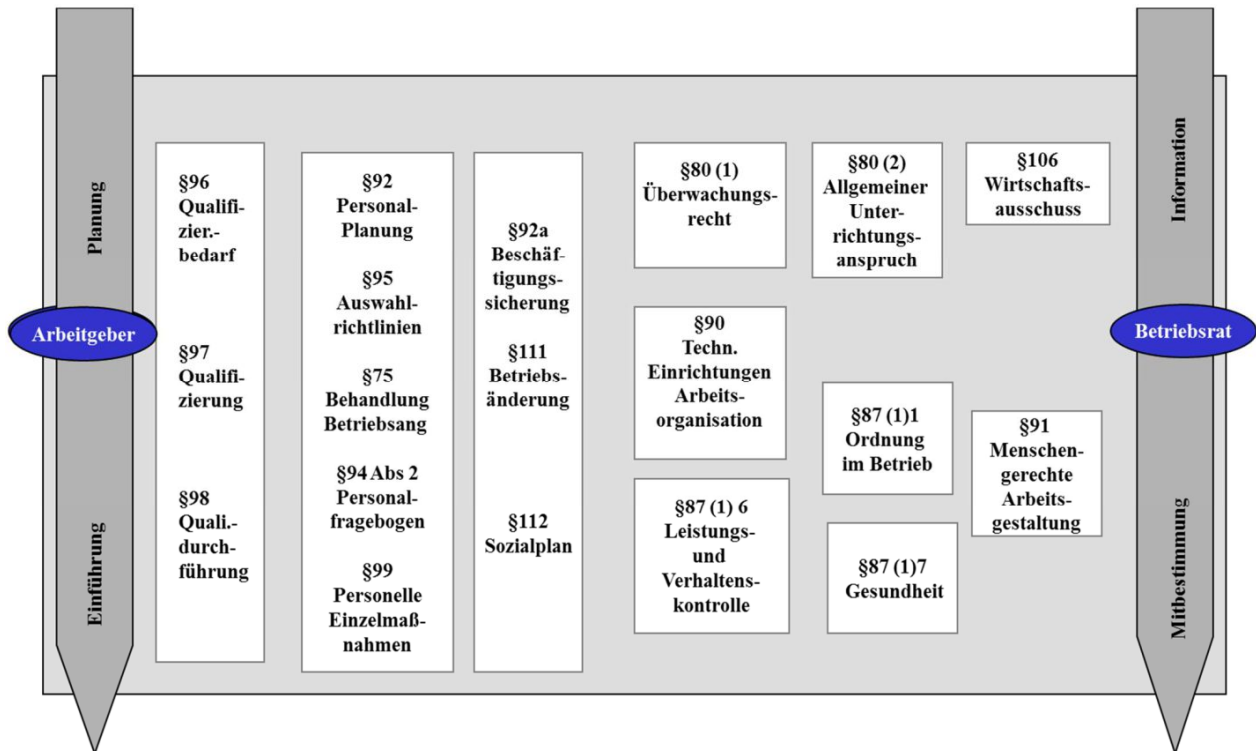


Abb. 1: Rechte des Betriebsrates bei betrieblicher Umgestaltung nach BetrVG



weit mehr!  
weiterbilden metall rheinland



## BetrVG § 97 Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung

(1) Der Arbeitgeber hat mit dem Betriebsrat über die Errichtung und ausstattungsbetrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung, die Einführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen und die Teilnahme an außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen zu beraten.

(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) Kommt im Fall des Absatzes 2 eine Einigung nicht zustande, so kann der Betriebsrat beim Arbeitsgericht beantragen, dem Arbeitgeber aufzugeben, die Bestellung zu unterlassen oder die Abberufung durchzuführen. Führt der Arbeitgeber die Bestellung einer rechtskräftigen gerichtlichen Entscheidung zuwider durch, so ist er auf Antrag des Betriebsrats vom Arbeitsgericht wegen der Bestellung nach vorheriger Androhung



weit mehr!  
weiterbilden metall rheinland



zu einem Ordnungsgeld zu verurteilen; das Höchstmaß des Ordnungsgeldes beträgt 10.000 Euro. Führt der Arbeitgeber die Abberufung einer rechtskräftigen gerichtlichen Entscheidung zuwider nicht durch, so ist auf Antrag des Betriebsrats vom Arbeitsgericht zu erkennen, dass der Arbeitgeber zur Abberufung durch Zwangsgeld anzuhalten sei; das Höchstmaß des Zwangsgeldes beträgt für jeden Tag der Zuwiderhandlung 250 Euro. Die Vorschriften des Berufsbildungsgesetzes über die Ordnung der Berufsbildung bleiben unberührt.

(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

### § 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.**



weit mehr!  
weiterbilden metall rheinland



#### 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 ungelernter 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 Betriebsrat 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.

#### § 5.2 Durchführung der Qualifizierung: Beteiligung des Betriebsrates



**weit mehr!**  
weiterbilden metall rheinland



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“).



**weit mehr!**  
weiterbilden metall rheinland



**Fachkräfte sichern**  
weiter bilden und Gleichstellung fördern

<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. 2: Projektauftrag (Betriebsbeispiel)



## 2. Qualifizierungsbedarfsanalyse QBA des BR nach § 3.3 TV Bildung

	<b>Was?</b>	Qualifizierungsprojekt für die direkten Werker
	<b>Wozu?</b>	Flexibler Personaleinsatz Beschäftigungssicherung Psychische Fehlbelastung vermeiden, keine Leistungsverdringung
	<b>Warum?</b>	Geänderter Bedarf: Stahlring statt Gussring Andere Arbeitsorganisation: Mischarbeit <- mehr ü50, ggf. Gruppenarbeit Verschwendung in den Prozessen -> Verzichtsforderung an die Belegschaft
	<b>Wie?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kommunikationskonzept: Hohe Akzeptanz</li> <li>2. Trends beschreiben, Ergebnisse psych. Gefährdungsbeurteilung</li> <li>3. Qualifizierungsbedarfsanalyse, QualiMatrix</li> <li>4. Personalbedarf formulieren, ggf in Szenarien</li> <li>5. Bereitschaftsabfrage, ggf. Beratung</li> <li>6. Qualifizierungsprogramm: Wer? Was? Wann?</li> <li>7. Qualifizieren</li> </ol>
	<b>Wer?</b>	BR: GF: Mittleres Management aktivieren
	<b>Wann?</b>	- 30.04.2021?
	<b>Womit?</b>	Weitmehr

Abb. 3: Erarbeitung eines Internen Projektauftrages des Betriebsrates zur Ermittlung des persönlichen Qualifizierungsbedarfes durch BR und VL (Vertrauensleute); links: Flipchart -> Erfassung als Tabelle

Schritt	Hinweise	
<b>1 Vorbereitung</b>	Ermittlung der Umfeldfaktoren bzw. Anlass	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografie: Altersstrukturanalyse</li> <li>• Umorganisation -OE-Projekte, Änderung der Arbeitsaufgaben Anforderung nach mehr Einsatz-Flexibilität, der MA</li> <li>• IT-Einführung</li> </ul>
	Beschaffung relevanter Unterlagen	QualiMatrix, Schulungsprogramm des IT-Lieferanten, Zuständigkeiten, Personalentwicklungsplan, Fachliche QBA
	Protokollbögen mit Leitfragen festlegen	... und kopieren
	Zuordnung, wer welche Kolleg*innen interviewt, Zeitplan	
	<b>2 Durchführung</b>	
Mitarbeiter*innen nach Liste interviewen Alternativ Workshop/ Betriebsversammlung	Protokollieren	
<b>3 Nachbereitung</b>	Auswertung quantitativ und qualitativ	Foliensatz erstellen
	Mit HR Maßnahmen vereinbaren	An Belegschaft berichten

Abb. 4: Schritte für die Qualifizierungsbedarfsanalyse des Betriebsrates

Anlass für die QBA waren in den 3 Projektbetrieben die folgenden:

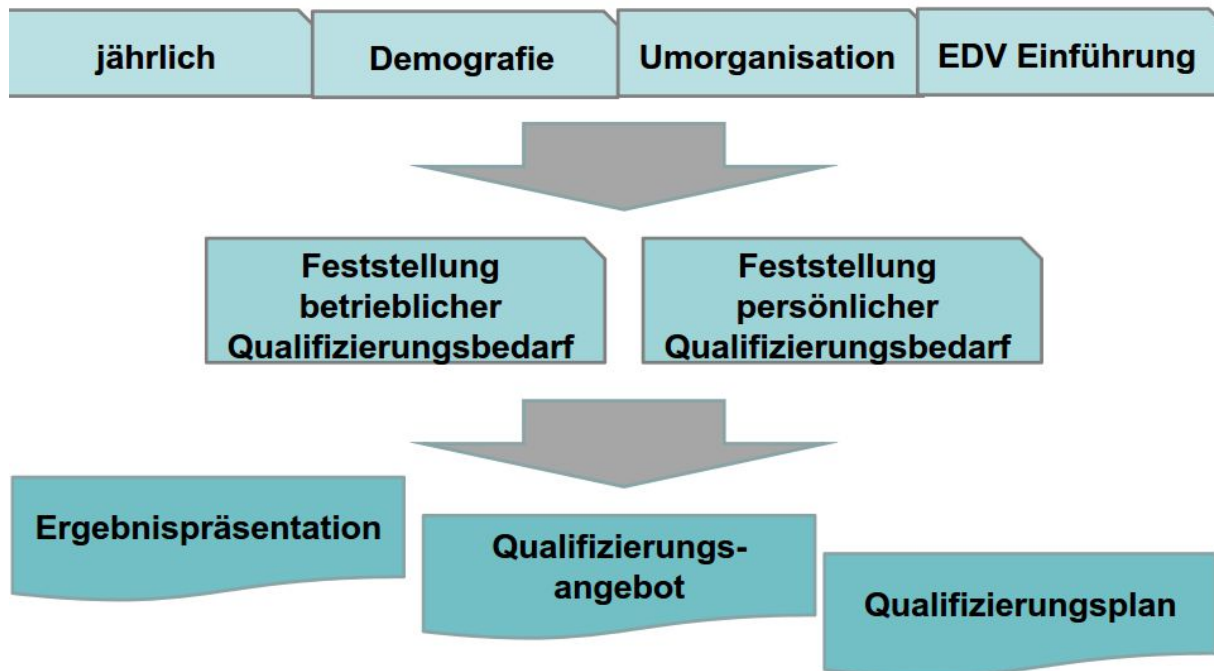


Abb. 5: Anlässe für die Qualifizierungsbedarfsanalyse des Betriebsrates

- 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.

Wenn der Betriebsrat sorgfältig vorgeht, wird er sich nun die relevanten Unterlagen beschaffen und einsehen und für die Interviews bzw. den QBA-Workshop vorbereiten. Das können die folgenden Informationen sein

- 📄 QualiMatrix,
- 📄 Schulungsprogramm des IT-Lieferanten,
- 📄 Zuständigkeiten,
- 📄 Personalentwicklungsplan,
- 📄 Fachliche QBA

Der erste Durchführungs-Schritt ist in der Regel die Erfassung der Qualifizierungswünsche der Mitarbeiter/innen. Erprobt wurden Interviews und die Erfassung in einer Betriebsversammlung (Betriebsbeispiel Kapitel 3). Der Erfassungsbogen kann geschlossene (JA/NEIN oder Skala) und offene Leitfragen enthalten, zwei Beispiele zeigt Abbildung 6.



**weit mehr!**  
weiterbilden metall rheinland



**Fachkräfte sichern**  
weiter bilden und Gleichstellung fördern

**Vertrauensleute**

**Abfrage zur Qualifizierung**

1. Für meine Aufgaben bin ich gut eingearbeitet und umfassend qualifiziert: Ich kann an meiner Anlage eigenständig arbeiten, auch bei normalen Problemen? – Skala 0-100%

ja  nein

2. Bei Veränderungen wie neuen Betriebsmitteln, Produkten etc. wird ausreichend/gut qualifiziert. – Skala 0-100%

ja  nein

3. Ich bin bereit, auch andere Aufgaben wahr zu nehmen und mich weiter zu qualifizieren: zum Beispiel: Einrichten, Qualitätssicherung etc. Welche?

ja  nein

Ggf.: Welche:

-----

-----

-----

-----

-----

Das Projekt „Weit mehr!“ wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern – weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales

**VK**

**TENNECO**

**Abfrage zur Qualifizierung**

1. Bist du für deine Aufgaben gut eingearbeitet, umfassend qualifiziert und in der Lage, deine Arbeitsaufgabe eigenständig auszuführen? – Skala 0-100%

0% 50% 100%

2. Bist du bei Problemen in der Lage, diese zu lösen? – Skala 0-100%

0% 50% 100%

3. Wird bei Veränderungen wie neuen Betriebsmitteln, Produkten etc. vom Arbeitgeber gut qualifiziert? – Skala 0-100%

0% 50% 100%

4. Bist du bereit, auch andere Aufgaben wahr zu nehmen und dich weiter zu qualifizieren? z.B.: Einrichten, Qualitätssicherung etc. Welche?

ja  nein

Ggf.: Welche:

-----

-----

-----

-----

Das Projekt „Weit mehr!“ wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern – weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Abb. 6: Abfrage-Formular persönlicher Qualifizierungsbedarf durch VL

Wenn geschlossene Fragen gestellt werden, können sie auch grafisch ausgewertet und als Grafik dargestellt werden. Beispiele sind in Abbildung 7 und 8 dargestellt:

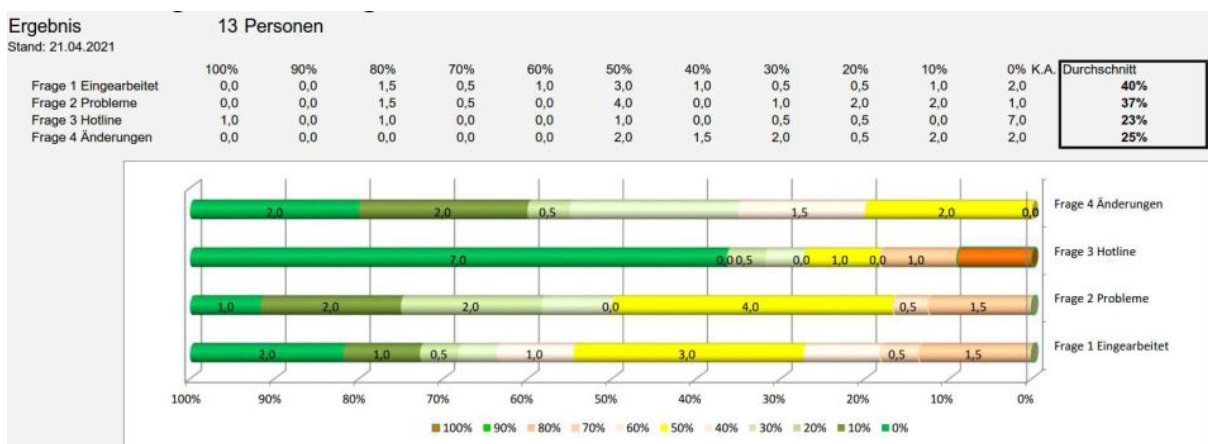


Abb. 7: Abfrage persönlicher Qualifizierungsbedarf Pilotgruppe, quantitative Auswertung – Betriebsbeispiel IT-Projekt



**weit mehr!**  
weiterbilden metall rheinland

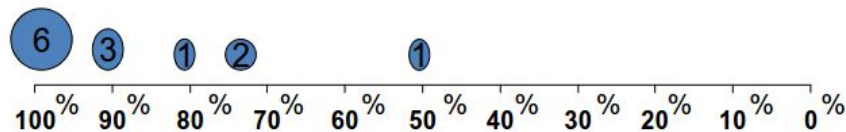


**weit mehr!**  
weiterbilden metall rheinland

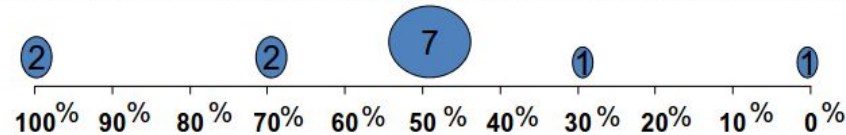


## Auswertung Fragebögen 14.-15.09.2019

**1. Für meine Aufgaben** bin ich gut eingearbeitet und umfassend qualifiziert. Ich kann an meiner Anlage eigenständig arbeiten, auch bei normalen Problemen.



**2. Bei Veränderungen** wie neuen Betriebsmitteln, Produkten etc. wird ausreichen/gut qualifiziert.



**3. Ich bin bereit auch andere Aufgaben wahr zu nehmen und mich weiter zu qualifizieren**, zum Beispiel Einrichten, QS etc.

0\* Nein

0\* keine Angabe

13\* Ja: zu Schichtführer, Messgeräte einstellen und warten, Qualitätssicherung, Einrichten, Fachkenntnisse am PC zur Erweiterung SPA Programmen usw., Sprachkenntnisse erweitern (Englisch), EDV-Kenntnisse erweitern, EDV-Beschaffung, Nanofocus bedienen,

Abb. 8: Abfrage persönlicher Qualifizierungsbedarf Pilotgruppe, quantitative Auswertung - Betriebsbeispiel - Potenzialprojekt

Bevor es in die Erstellung von Qualifizierungsplänen geht, sollten auch die denkbaren Qualifizierungshürden bedacht werden – Ergebnisse eine Betriebsrats-Qualifizierungs-Workshops (Abb. 9):

Qualifizierungshürden	Lösungen, BR/TK Positionen
1. Personaldruck zunehmen.	universeller Techno Worker
2. Immer aktuellere Themen ... Zifferer...	Projekt BR/TK mit Ressourcenflex.
3. Führungskräfte Lockieren (Value Stream Manager, Meister)	GF Wahrgenommen
4. Leiharbeiter	Stauraarbeit statt Leiharbeit
5. Höhergruppenbildung ...	Hilfsauftrag- leistung
6. Investitionen gestärken.	Arbeitsumsetzung statt Technik
7. Bedarf nicht an Mittel.	BR/TK-Abfrage

Abb. 9: mögliche Qualifizierungshürden

Das Erkennen möglicher Hürden erleichtert es, sich Maßnahmen auszudenken und mit der Arbeitgeberseite zu besprechen, welche eine bessere Qualifizierung erleichtern oder sogar ermöglichen. Das können sein:



**weit mehr!**  
weiterbilden metall rheinland



**Fachkräfte sichern**  
weiter bilden und Gleichstellung fördern

1	<b>Aufgabenbeschreibung eines universellen Werkers/Werkerin</b>	
2	<b>Qualifizierungsprojekt mit der Personalabteilung inkl. Ressourcen</b>	Am besten Projektauftrag 7 W: Was? Wozu? ... Ressourcen in €/Jahr und/oder Qualifizierungstagen/MA/Jahr
3	<b>Bildung eines Qualifizierungs-Lenkungskreises mit Personalabteilung</b>	
4	<b>Systematische und regelmäßige Qualifizierungs-Berichterstattung</b>	
5	<b>Stammarbeit statt Leiharbeit und Werkvertragsarbeit</b>	
6	<b>Wirtschaftlichkeitsberechnung: Qualifizierung lohnt sich!</b>	Kosten für Betriebsmittel-Ausfall wg. qualifiziertem Personalmangel, Lieferverzögerungen, Ausschuss und Reklamationen wg. Qualifizierungsmangel
7	<b>Arbeitsorganisation und Qualifikation statt Technik!</b>	Falls Investitionsmittel für Technik knapp sind
8	<b>Regelmäßige und systematische Qualifikationsbedarfsermittlung</b>	Interviews, Workshops, Abteilungsversammlungen, Gruppengespräche, Qualifizierungsmatrix, Personalentwicklungsgespräche
9	<b>Betriebsvereinbarung Qualifizierung</b>	

Abb. 10: mögliche strukturelle Maßnahmen zur Qualifizierungsförderung

### 3. Qualifizierungsbedarfsanalyse QBA des BR und Vertrauenskörpers VK nach § 3.3 TV Bildung: Mischarbeitsprojekt, Metallbetrieb 1.400 MA

In einem Kölner Metallbetrieb mit über 1.000 MA wurde ein Projekt Altersgerechte Beteiligungsgerechte Arbeitsgestaltung – kurz: ABA – durchgeführt (<http://www.projekt-aba.de/startseite.html>, Film: <https://www.youtube.com/watch?v=RfLpNPB07yY>). In zwei Pilotabteilungen waren angelernte Mitarbeiter/innen in der Regel nur für eine Aufgabe qualifiziert, eingesetzt und bezahlt. Das hatte für die Mitarbeiter/innen negative Auswirkungen auf die einseitige physische Belastung. Die Werte nach der Leitmerkmalmethode der Baua LMM-MA lagen teilweise weit über den Grenzwerten im roten Bereich – mit entsprechenden Handlungsverpflichtungen des Arbeitgebers. Auch auf die psychischen Belastungen hat die unvollständige Aufgabe negative Auswirkungen. Die Arbeitsunfähigkeitsrate war hoch und es kamen immer mehr Einsatzeinschränkungen, die BEM-Verfahren (Betriebliches Eingliederungsmanagement) erforderlich machten.

Es wurde mit den Mitarbeiter/innen ein Modell Mischarbeit entwickelt, in dem – freiwillig – Mitarbeiter/innen an zusätzlichen Arbeitsstationen angelernt wurden. Die Anlernzeiten wurden ermittelt – siehe Abbildung:

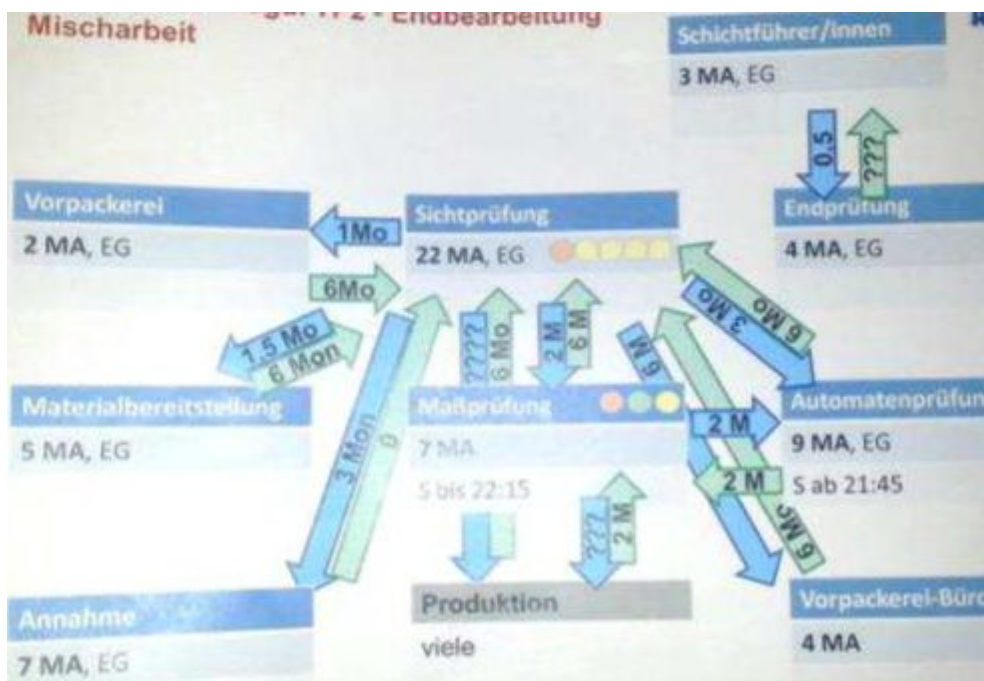


Abb. 11: Qualifizierungszeiten Pilotgruppe Endbearbeitung Mischarbeit

Im nächsten Schritt wurden nun alle MA der Abteilung über die Entwicklungsmöglichkeiten informiert und dann strukturiert anhand eines Erfassungsbogens nach ihrer Bereitschaft

befragt, andere Aufgaben zu übernehmen und sich dafür qualifizieren zu lassen, siehe Abbildung 12.

- Fragen:
  1. Welche Tätigkeiten können Sie heute schon ausüben?
  2. welche Tätigkeiten trauen sie sich zusätzlich zu und würden Sie sich einmal angucken bzw. für sich akzeptieren?

Tätigkeit	Schon heute	Zus. akzeptiert	Angucken/notfalls
Sichtprüfen			
Endprüfen			
Maßprüfen			
Automatenprüfen			
Vorpackerei			
Vorpackerei SAP			
Annahme			
Materialbereitstellung ...			
Schichtleitung			
Produktion			

Abb. 12: Abfrage persönlicher Qualifizierungsbedarf Pilotgruppe Endbearbeitung

Entsprechend der Ergebnisse wurde ein Qualifizierungsplan erstellt.

#### 4. Qualifizierungsbedarfsanalyse QBA des BR bei MES-Einführung (Manufacturing Execution System), Metallbetrieb 80 MA

In einem Kölner Metallbetrieb mit ca. 80 MA wurde ein MES-System eingeführt: Management Execution System zur Produktionssteuerung und –verfolgung. Der Betriebsrat beharrte auf einer systematischen Qualifizierung aller beteiligten Mitarbeiter/innen, vom/von der Key-User\*in bis zum/zur Maschinenarbeiter/in, der/die Erfassungsterminals füttern musste.

Es wurden Interviews durch BR-Mitglieder mit allen Mitarbeiter/innen durchgeführt – siehe Abbildung 13:



certikon bsb  
metcon

**Betriebsrat**

**Abfrage zur Qualifizierung MES**

1. Bist du für deine MES-Aufgaben gut eingearbeitet, umfassend qualifiziert und in der Lage, deine Arbeitsaufgabe eigenständig auszuführen? – Skala 0-100%

0% ————— 50% ————— 100%

2. Bist du bei Problemen in der Lage, diese zu lösen? – Skala 0-100%

0% ————— 50% ————— 100%

3. Ist bei Bedarf jemand da, der dich unterstützen kann bzw. jemand in der Hotline gut erreichbar? – Skala 0-100% (ggf. Anforderung formulieren)

0% ————— 50% ————— 100%

4. Wird bei Veränderungen gut eingewiesen bzw. qualifiziert? – Skala 0-100%

0% — 10% — 20% — 30% — 40% — 50% — 60% — 70% — 80% — 90% — 100%

5. Sind weitere Qualifizierungsmaßnahmen zu MES sinnvoll bzw. notwendig?

ja                       nein

Ggf.: Welche

*Spannheitslinien, einige wieder annehmen,*

*Passwort – Produktion MetCO*

*– Personal Nr.*

Kommentare, Anforderungen                      *Arbeitszeiten/Hilfsstellen?*

*2) Kollegen wünschen sich Unterstützung zu helfen*

*3) welche Hilfen? welches Vorgehen?*

Abb. 13: Abfrage persönlicher Qualifizierungsbedarf bei MES-Einführung

In den Beratungen mit der Geschäftsführung und Personalabteilung wurde dem Betriebsrat erläutert, dass kein Qualifizierungsbedarf vorliegt. Das Ergebnis der ersten geschlossenen Frage sah dann andersherum aus: Alle 14 Befragten gaben Qualifizierungsbedarf an. – nicht, dass der BR überrascht gewesen wäre ... - Abbildung 14

Aussage Projektbetreuer: „ Ich habe alle gefragt – alle sind zufrieden und wünschen keine weiteren Qualifizierungsmaßnahmen mehr.“

Sind weitere Qualifikationsmaßnahmen zu MES erforderlich (14 Rückm.)

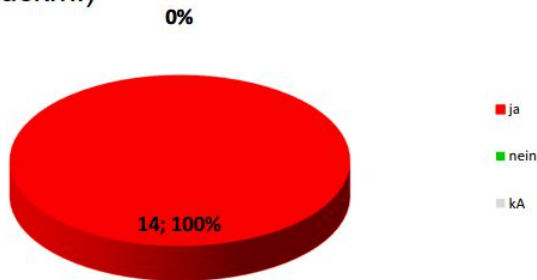


Abb. 14: Auswertung persönlicher Qualifizierungsbedarf bei MES-Einführung

Die übrigen 4 geschlossenen Fragen wurden wie folgt beantwortet:

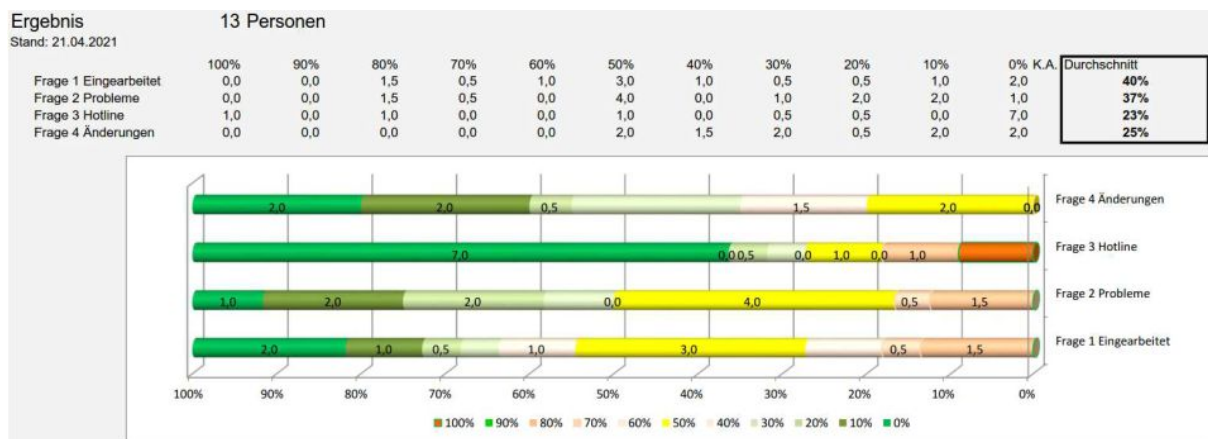


Abb. 15: Auswertung geschlossene Fragen

Die Minderheit war mit der Einarbeitung und Problembehandlung zufrieden, die Mehrheit mit der Hotline und Informierung bei Systemänderungen.

Für die Maßnahmenplanung wurden die Nennungen der Kolleg/innen aus der offenen Frage 5 ausgewertet und 6 Funktionsgruppen gebildet: Für diese wurde jeweils ein Qualifizierungsplan erstellt.



**weit mehr!**  
weiterbilden metall rheinland



## Qualifizierungsbedarfsanalyse MES



### 02 Zielgruppen

Projekt **MES**

Funktion	Anzahl	Name	bisherige Maßnahmen	Volumen	Datum	Interview	Interviewer*in	Uhrzeit
Produktionsplaner	3	Name1	02.-04.02.2021	6,0 Std.				
Führungskräfte Produktion	3	Name2	08.+11.02.2021	3,5 Std.				
Produktionsmitarbeiter	30	Name3-32						
...Beschichtung								
...Mechanik								
...Versand								
...QS Kontrolle								
Key User	1	Name33						
Betriebsrat								
Datenschutzbeauftragte/r								

Abb. 15: Funktionsgruppen für die Qualifizierungsplanung bei MES-Einführung

In der Betriebsvereinbarung gibt es einen eigenen Paragraphen zur Qualifizierung:

#### § 5 Qualifizierung, Systemadministration

Alle mit dem MES befassten Mitarbeiter (Produktion, Vorarbeiter, Key-User) erhalten ab Mai 2021 eine Erst- oder Wiederholungsschulung bzgl. der Bedienung der Software. Dabei werden die Nennungen der Betriebsratsabfrage April 2021 wird berücksichtigt.

Alle Qualifizierungszeiten sind Arbeitszeit.

Es wird ein bedarfsgerechtes Coaching durch die Key User anhand der individuellen Aufgaben bis Juli 2021 und nach wesentlichen Änderungen angeboten.

Als Key User werden die folgenden 3 Personen ausgebildet – jeweils 21 Tage Fortbildung über ½ Jahr:

Alle Mitarbeiter können sich an die Hotline wenden. Sie ist werktags zwischen 8 und 22:00 besetzt, Rückmeldezeit max. 1 Stunde

## 5. Qualifizierungsbedarfsanalyse QBA des BR nach § 3.3 TV Bildung in einem Potenzialprojekt

In einem der Projektbetriebe mit ca. 35 Mitarbeiter/innen hat sich der Betriebsrat nach einer Eigenqualifizierung getraut, die „Initiatoren-Rolle“ zu wählen und selber Qualifizierungsmaßnahmen zu ermitteln und vorzuschlagen. Er hat zunächst die Bereitschaft der Belegschaft in einer Betriebsversammlung abgefragt, an Qualifizierungen teilzunehmen. Des Weiteren hat er konkret abgefragt, welche Themen bzw. Aufgaben für die einzelnen Mitarbeiter/innen in Frage kommen und bei welchen Themen der höchste Handlungsbedarf gesehen wird. Dies wurde im Rahmen einer Betriebsversammlung durchgeführt.

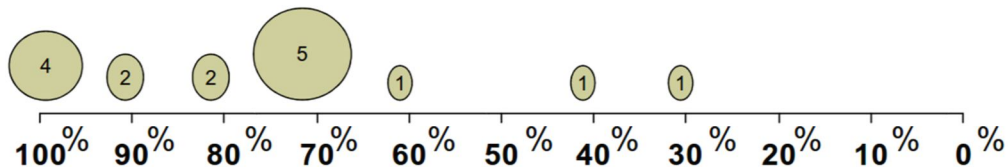


*Abb. 16: BR Nickisch nach der Qualifizierungsschulung gab es zur Belohnung einen Moderationskasten für den Betriebsrat ...*

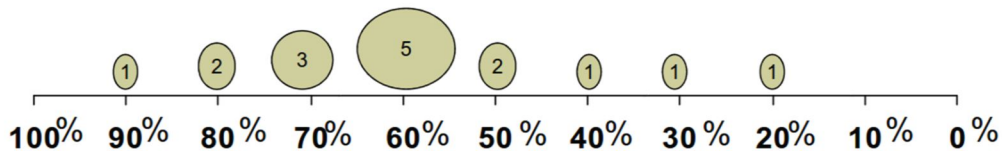
In der Betriebsversammlung wurden zunächst die organisatorischen Veränderungen und damit verbundene betriebliche Qualifizierungsbedarfe vorgestellt. Die MA haben dann angeleitet die Befragungsbögen selber ausgefüllt. Die Ergebnisse der geschlossenen Fragen wurden ausgewertet und aufgehängt – siehe Abb. 17.

## Auswertung Fragebögen 20.06.18

1. Für meine Aufgaben bin ich gut eingearbeitet und umfassend qualifiziert. Ich kann an meiner Anlage eigenständig arbeiten, auch bei normalen Problemen.



2. Bei Veränderungen wie neuen Betriebsmitteln, Produkten etc. wird ausreichen/gut qualifiziert.



3. Ich bin bereit auch andere Aufgaben wahr zu nehmen und mich weiter zu qualifizieren, zum Beispiel Einrichten, QS etc.

5\* Nein

1\* keine Angabe

10\* Ja: zu Maschineneinrichter, Drehen, CNC, Läppen, Wareneingang/-ausgang, Qualitätssicherung, Einrichten, Fortbildung zum Industriefachwirt

Abbildung 17: Aushang Ergebnisse Qualifizierungsbefragung geschlossene Fragen

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

Die MA konnten auch punkten, wie gut für sie die Maschinen in Ordnung sind, die Abläufe funktionieren etc. Die Ergebnisse sind in Abb. 18 dargestellt:

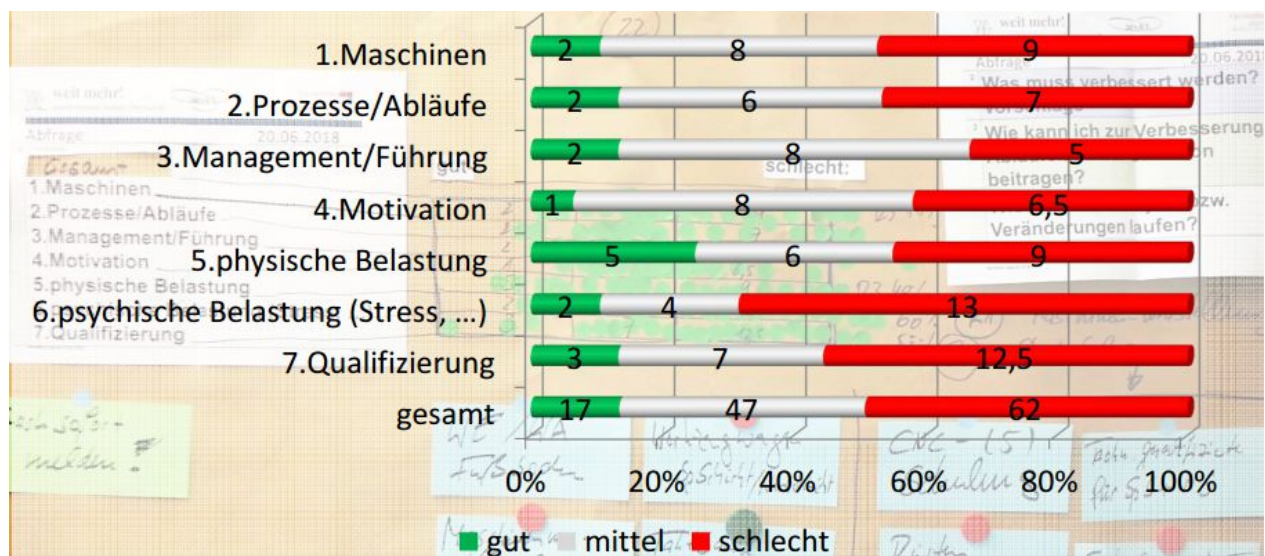


Abbildung. 18: Ranking des Handlungsbedarfes durch die Belegschaft bei Nickisch

Aus der Abbildung 18 geht hervor, dass die psychischen Belastungen am kritischsten gesehen wurden. Es wurde eine psychische Gefährdungsbeurteilung mit dem Start-Verfahren der IG Metall beschlossen.

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

Zusätzlich haben die Mitarbeiter/innen den Handlungsbedarf an den betrieblichen Gestaltungsbedarf mit Klebepunkten auf einer Stecktafel dargestellt und gewichtet – Abb. 19:

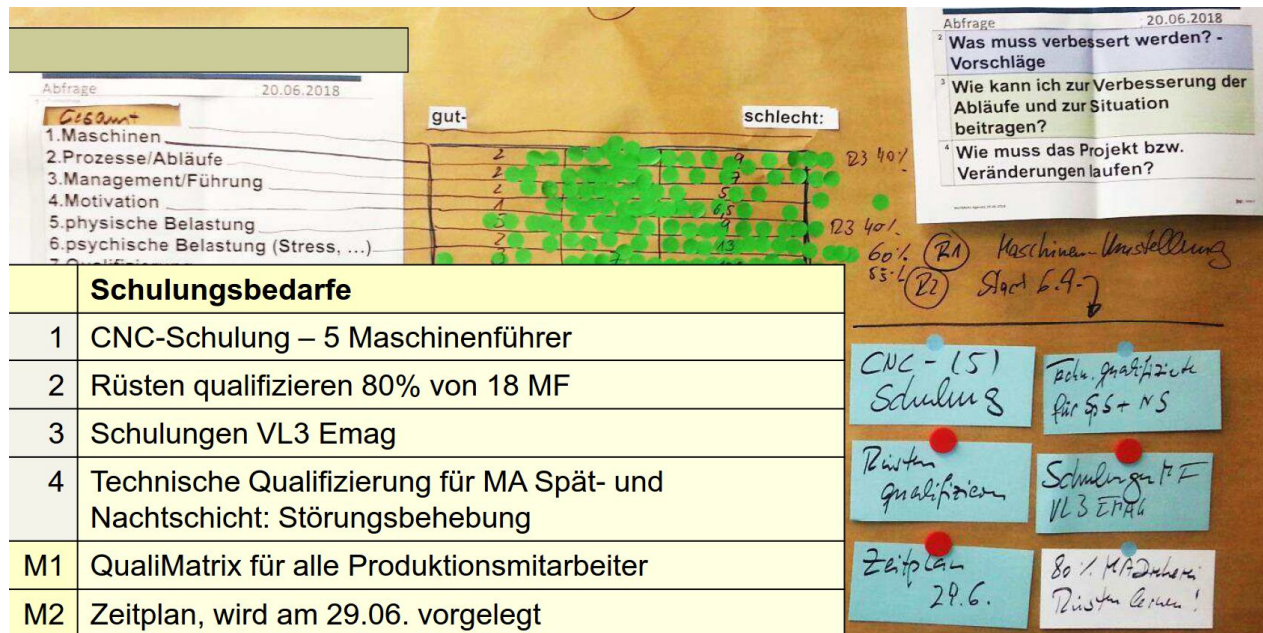


Abbildung. 19: Ranking des Handlungsbedarfes durch die Belegschaft bei Nickisch

### Ergebnisse des Projektes:

- Reaktivierung der Qualifizierungs-Matrix für die gewerblichen Mitarbeiter/innen, siehe Stufen in Abb. 21.
- Die Rüstzeiten nach der Qualifizierung konnten an den CNS-Drehmaschinen von 3-4 Stunden auf 60 Minuten bis zur Freigabe gesenkt werden.
- Der geplante 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, siehe Abb. 20.



**weit mehr!**  
weiterbilden metall rheinland



**Fachkräfte**  
**sichern**  
weiter bilden und Gleichstellung fördern

Datum	Thema	TN
8.+23.05.2018	<b>Qualifizierungsstrategie</b>	3 TN
20.06.2018	<b>Qualifizierungsworkshop als Betriebsvers.</b>	35 TN
	<b>MA-Gespräche</b>	2 TN
	<b>QualiMatrix</b>	alle
	<b>Rotationsmodell</b>	alle
	<b>5S</b>	alle
	<b>Gefährdungsbeurteilung</b>	alle
	<b>NC-Programmierung Okuma</b>	2 TN
	<b>ScanMax</b>	5 TN
	<b>Fk-Ausbildung</b>	2 TN

Abb. 20: Qualifizierungsplan

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

Abb. 21 Qualifizierungsmatrix, Stufen