



# ROADMAP KOMPETENZWEG

---

Gestaltung von Betriebsratsprojekten

## Projektteam und -beteiligte

Wolfgang Nettelstroth, IG Metall Bezirk NRW  
Oliver Dietrich, IG Metall Bielefeld

Inger Korflür, SUSTAIN CONSULT GmbH, Dortmund  
Thomas Gebauer, SUSTAIN CONSULT GmbH, Dortmund  
Ralf Löckener, SUSTAIN CONSULT GmbH, Dortmund  
Nils Nolting, TBS NRW e.V., Regionalstelle Bielefeld  
Svenja Budde, TBS NRW e.V., Regionalstelle Bielefeld  
Prof. Dr. Bernhard Badura, Salubris UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG, Bielefeld  
Tobias Munko, Salubris UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG, Bielefeld

Ute Herkströter, Geschäftsführerin IG Metall Bielefeld  
Erich Koch, Geschäftsführer IG Metall Detmold  
Thomas Wamsler, Geschäftsführer IG Metall Gütersloh-Oelde  
Peter Kleint, Geschäftsführer IG Metall Herford  
Lutz Schäffer, Geschäftsführer IG Metall Minden  
Carmelo Zanghi, Geschäftsführer IG Metall Paderborn

Betriebsrat, Lenze Operations GmbH, Aerzen  
Betriebsrat, Miele & Cie. KG, Bielefeld in Kooperation mit weiteren Standorten  
Betriebsrat, Benteler Automobiltechnik GmbH, Paderborn  
Betriebsrat, Weidmüller Interface GmbH & Co. KG, Detmold  
Betriebsrat, Paul Hettich GmbH & Co. KG, Kirchlengern

## Ansprechpartner

Oliver Dietrich  
IG Metall Bielefeld  
Büro: +49 521 9643869  
E-Mail: oliver.dietrich@igmetall.de

## Roadmap Kompetenzweg – Gestaltung von Betriebsratsprojekten

Viele Gremien stehen angesichts der digitalen Transformation in ihrem Unternehmen vor verschiedenen Herausforderungen bei der Wahrnehmung ihrer Mitbestimmung. Vielfach erfolgt die Digitalisierung von Unternehmensprozessen, Arbeitsabläufen, Arbeitsplätzen und/oder Fertigungsverfahren in parallelen Projekten, die nicht systematisch zusammengeführt werden – von einer adäquaten Einbindung der Arbeitnehmervertretung ganz zu schweigen: Der Betriebsrat wird nur punktuell, zu spät oder gar nicht eingebunden. Dabei kann es passieren, dass der Einblick in die verschiedenen Digitalisierungsprojekte verloren geht. Hier kann es hilfreich sein, die Digitalisierung im Unternehmen in eigenen Betriebsratsprojekten zu denken, um am Ball zu bleiben.

Wie eine Gestaltung und Vorgehensweise bei eigenen Projekten aussehen kann, wurde im Projekt „Arbeit 4.0 – AWARE – Arbeitnehmermitgestaltung“ gemeinsam mit Betriebsräten erarbeitet. Dabei wurde auch ein sogenannter „Kompetenzweg“ erprobt (s. Abb. 1 auf Seite 6). Dieser Weg kann für Betriebsräte eine Hilfestellung bieten, sich einerseits im eigenen Unternehmen ein Bild über die Ziele, Inhalte und Vorgehensweisen von Digitalisierungsprojekten zu verschaffen. Andererseits kann die Anwendung dieses Weges das Gremium bei der Selbstorganisation dahin gehend unterstützen, wie es sich z. B. strategisch aufstellen möchte, welche Qualifikationen benötigt werden und an welchen Stellen die Beschäftigten in welcher Art und Weise eingebunden werden müssen.

Dieses Projekt wurde durch das Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert. Die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen wollen wir gerne mit dieser „Roadmap Kompetenzweg“ weitergeben.

gefördert durch

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,  
Digitalisierung und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen



betreut von



Diese Broschüre, Methoden und weitere Arbeitshilfen findet ihr  
kostenlos zum Download unter [www.kompetenzkoffer.de](http://www.kompetenzkoffer.de).

## Wie kann die Visualisierung des Kompetenzweges bei Betriebsratsprojekten oder bei der Mitwirkung in Veränderungsprojekten hilfreich sein?

Das Poster „Kompetenzweg“ (s. Abb. 1 auf Seite 6) bildet die Grundlage zur Visualisierung der Kompetenzfelder und des Projektes. Die fortlaufende Visualisierung von Projekten mit dem Kompetenzweg und seinen Kompetenzfeldern unterstützt die systematische Arbeit des Betriebsrates oder der Projektgruppe in Veränderungsprojekten. Die „Roadmap Kompetenzweg“ bildet dabei die inhaltliche Grundlage zur Projektbearbeitung und Zielerreichung.

### Ziele des Kompetenzweges

#### Projektziele erarbeiten und definieren

- Der Kompetenzweg bietet bei der Erarbeitung, Projektauftragsklärung, Konzepterstellung und Durchführung eigener Projekte oder bei der Teilnahme an Unternehmensprojekten eine Hilfestellung.

#### Projekte visualisieren und transparent darstellen

- Die Darstellung von Projektfortschritten, Themenfeldern und Meilensteinen oder deren Überprüfung sind mit dem Kompetenzweg gut durchführbar.

#### Prioritäten setzen und überprüfen

- Mit dem Kompetenzweg sind aktuelle und grundsätzliche Arbeitsschwerpunkte des Betriebsrates im Projekt, wie z. B. die Beteiligung der Beschäftigten, transparent darstellbar.

#### Digitalisierungsprojekte darstellen und bearbeiten

- Über die Anwendung der unterschiedlichen Kompetenzfelder wird schnell erkennbar, an welchen Stellen Digitalisierungsprojekte für den Betriebsrat aktuelle Schwerpunkte des eigenen Handelns und der eigenen Kompetenzentwicklung oder die Beteiligung der Beschäftigten aufzeigen.

#### Methoden und Herangehensweisen festlegen

- Der Kompetenzweg unterstützt dabei, die für jedes Gremium individuellen Herangehensweisen, Handlungs- und Gestaltungsoptionen und Methoden herauszufinden und anzuwenden.

#### Rollenklärung und systematische Verortung im Projekt

- Unterstützung bietet der Kompetenzweg bei der systematischen Verortung im Projekt und bei der Klärung der Betriebsratsrolle. Dies stärkt die Handlungsfähigkeit des Betriebsrates und kann die Beteiligung der Beschäftigten in Veränderungsprojekten steigern.

#### Projektorganisation und -planung

- Der Kompetenzweg bietet Organisationsmöglichkeiten, Projekte zu planen, fortlaufend zu prüfen und Zielsetzungen im Blick zu behalten.

## Inhalte und Anwendung des Kompetenzweges

Dieser Kompetenzweg ist in acht Kompetenzfelder eingeteilt, der betriebspezifisch um weitere Felder ergänzt werden kann:

- Projekt-Ziele und -Konzeption
- Rolle BR/Auftragsklärung (im Gremium und mit Geschäftsführung)
- Projektmanagement im Betriebsrat
- Fachlichkeit (Themen verstehen)
- Beteiligung (Beschäftigte)
- Öffentlichkeitsarbeit/Kommunikation
- Umsetzung & Handlung
- (Unternehmens-)Kultur

Für jedes dieser acht Kompetenzfelder gibt es zielführende Fragen, die der Orientierung und Bearbeitung dienen. Neben diesen Fragen zur Orientierung werden für jeden Themenbereich beispielhafte Methoden beschrieben, die bei der Erarbeitung einzelner Unterthemen und bei der Festlegung weiterer Schritte helfen können (s. Abb. 2 auf Seite 7).

Anlass für die Anwendung des Kompetenzweges kann z. B. die Einführung eines neuen digitalen Systems sein oder der Wunsch, sich einen Überblick über bereits laufende Digitalisierungsaktivitäten im Unternehmen zu verschaffen. Dieses Tool kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt eingesetzt werden und es gibt für die Bearbeitung der Kompetenzfelder keine festgelegte Reihenfolge. Es ist einerseits möglich, in jedem Kompetenzfeld gezielt nach Unterpunkten zu suchen und bei Bedarf die Orientierungsfragen und Methoden anzuwenden. Es kann aber auch zunächst eine Sammlung wichtiger Themen stattfinden, die anschließend einzelnen Kompetenzfeldern zugeordnet werden.

Abb. 1: Der Kompetenzweg mit seinen acht Kompetenzfeldern



Abb. 2: Der Kompetenzweg mit Orientierungsfragen und Methodenempfehlungen

Kompetenzfeld	Fragen zur Orientierung im Kompetenzfeld	Formate und Methoden
Projekt-Ziele und -Konzeption	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Was ist der Auftrag? Wer ist Auftraggeber?</li> <li>→ Welches Ziel hat das Projekt?</li> <li>→ Welche Projektbausteine und Meilensteine gibt es?</li> <li>→ Welche Organisation (Beteiligte, Projektpartner) hat welche Interessen? Ziele?</li> <li>→ Projektbeteiligte: Wer hat welchen Auftrag? Wer hat welche Aufgaben? Wer hat welche Ressourcen?</li> <li>→ Welche Kompetenzen sind erforderlich?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Entscheidungsworkshop</li> <li>→ Konzeptionsworkshop</li> <li>→ Projektdatenblatt</li> <li>→ Risikoanalyse</li> </ul>
Rolle Betriebsrat / Auftragsklärung (im Gremium und mit Geschäftsführung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Welche Bewertungs- und Entscheidungskriterien gibt es für den Betriebsrat?</li> <li>→ Welche Haltung hat der Betriebsrat zum Projekt?</li> <li>→ Unterscheidung von zwei verschiedenen Fällen:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt im Unternehmen (von Geschäftsführung initiiert / außen): Welche Aufgabe, Rolle, Ziele bekommt der Betriebsrat zugewiesen?</li> <li>• Eigenes Betriebsratsprojekt: Welche Rolle, Aufgabe, Ziele gibt der Betriebsrat sich? Was wollen wir bewirken?</li> </ul> </li> <li>→ Wie sieht die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat aus?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird diese gestaltet?</li> <li>• Welche wechselseitigen Vorstellungen zur Zusammenarbeit gibt es?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Akteurslandkarte</li> <li>→ Konzeptionsworkshop</li> <li>→ Projektdatenblatt</li> <li>→ SWOT-Analyse</li> </ul>
Projektmanagement im Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Beteiligung des Betriebsrates und im Gremium:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soll eine Projektbearbeitungsstruktur, z. B. Projektleitung, gegründet werden?</li> <li>• Soll eine Beteiligung und Koordination über die Ausschüsse erfolgen?</li> <li>• Erfolgt eine Beteiligung und Koordination durch den Gesamtbetriebsrat / Konzernbetriebsrat?</li> </ul> </li> <li>→ Bei Projekt vom Unternehmen:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer ist Ansprechpartner für den Betriebsrat im Projekt?</li> </ul> </li> <li>→ Bei Projekt des Betriebsrates:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer sind die relevanten Kooperationspartner im Unternehmen?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Akteurslandkarte</li> <li>→ Beteiligungstreppe</li> <li>→ Entscheidungsworkshop</li> <li>→ Projektdatenblatt</li> </ul>

Kompetenzfeld	Fragen zur Orientierung im Kompetenzfeld	Formate und Methoden
<b>Fachlichkeit (Themen verstehen)</b>	<p>→ <b>Strategische Sortierung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Themen (im Projekt) müssen in der Tiefe und in ihrer Bedeutung verstanden werden? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist eine Spezialisierung notwendig?</li> <li>• Soll hierzu eine Arbeitsteilung im Gremium erfolgen?</li> </ul> </li> <li>• Welche Themen sind über das Kernthema hinaus berührt?</li> <li>• Wird daraus ein Masterplan für das Gremium und für das Projekt entwickelt?</li> </ul> <p>→ <b>Rechtliche Rahmenbedingungen/Möglichkeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Mitbestimmungsrechte werden berührt?</li> <li>• Welche betrieblichen Regelungen liegen vor?</li> </ul> <p>→ <b>Kompetenz im Gremium klären:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird zusätzliches Methoden-/Fachwissen benötigt? → Ableitung von Qualifizierungsbedarfen zur Zielerreichung</li> </ul> <p>→ <b>Experten hinzuziehen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden betriebliche Experten benötigt? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche sind das und wie müssen sie hinzugezogen werden?</li> </ul> </li> <li>• Wird externe Expertise benötigt? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche ist das konkret und wie muss sie hinzugezogen werden?</li> </ul> </li> </ul>	<p>→ Kompetenzmatrix</p> <p>→ SWOT-Analyse</p> <p>→ Schulungsmaßnahmen nach § 37.6 BetrVG</p> <p>→ Einbezug betrieblicher Expertinnen und Experten</p> <p>→ Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0 (<a href="https://igmetall-betriebslandkarte.de">https://igmetall-betriebslandkarte.de</a>)</p>
<b>Beteiligung (Beschäftigte)</b>	<p>→ Welche Beschäftigten sind von dem Projekt betroffen?</p> <p>→ In welchem Ausmaß sind diese Beschäftigtengruppen betroffen?</p> <p>→ Sind bestimmte Abteilungen besonders betroffen?</p> <p>→ Können Methoden eingesetzt werden, um die Betroffenheit zu identifizieren?</p> <p>→ Welche Art und welchen Umfang soll die Beteiligung der Beschäftigten haben?</p>	<p>→ Akteurslandkarte</p> <p>→ Beteiligungstreppe</p> <p>→ Broschüre „Empfehlungen zur Durchführung einer Informationsveranstaltung“ (inkl. Vorlage PPT)</p> <p>→ Eintrittskarte zur Mitbestimmung</p> <p>→ Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0 (<a href="https://igmetall-betriebslandkarte.de">https://igmetall-betriebslandkarte.de</a>)</p>

Kompetenzfeld	Fragen zur Orientierung im Kompetenzfeld	Formate und Methoden
<b>Öffentlichkeitsarbeit / Kommunikation</b>	<p>→ Was soll kommuniziert werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgangslage? (Warum? Begründung)</li> <li>• Ziele?</li> <li>• Vorgehen?</li> <li>• Zwischenstände?</li> <li>• Ergebnisse? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhalte, Kommunikationswege und Turnus der Information festlegen</li> </ul> </li> </ul>	<p>→ Betriebsversammlungen</p> <p>→ Musterpräsentation Betriebsratsinformation (PPT)</p> <p>→ Schwarzes Brett / Intranet</p> <p>→ Abteilungsworkshop</p>
<b>Umsetzung &amp; Handlung</b>	<p>→ Was sind Gelingensbedingungen und/oder Voraussetzungen für die Umsetzung? Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist eine Prozessbeschreibung notwendig?</li> <li>• Ist Augenhöhe zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung notwendig?</li> <li>• Was sind die Vorteile für die Beschäftigten?</li> <li>• Wie muss das Kommunikationsmanagement zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat gestaltet werden?</li> <li>• Sind gemeinsame Arbeitsgruppen/Gremien notwendig?</li> </ul>	<p>→ Akteurslandkarte</p> <p>→ Beteiligungstreppe</p> <p>→ Konzeptionsworkshop</p> <p>→ SWOT-Analyse</p>
<b>(Unternehmens-) Kultur</b>	<p>→ Welche Folgen hat die Digitalisierung für die Unternehmenskultur?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welchen Zusammenhang gibt es zwischen der Umsetzung von Digitalisierung und Führung?</li> <li>• (Wie) muss sich die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Führungsebene verändern?</li> <li>• Wie müssen die Beschäftigten in den digitalen Kulturwandel einbezogen werden?</li> </ul>	<p>→ Beteiligungstreppe</p> <p>→ Broschüre „Führung in der Digitalisierung“</p> <p>→ Risikoanalyse</p> <p>→ SWOT-Analyse</p>

## Format- und Methodenvorschläge

- **Akteurslandkarte:** Die Akteurslandkarte ist eine Methode, um das Beziehungsgeflecht von beteiligten Akteuren (Stakeholdern) zu verstehen und grafisch darzustellen.
- **Beteiligungstreppe:** Die Beteiligungstreppe zeigt bildlich den Grad der Einbindung an Entscheidungen in verschiedenen Stufen auf und ermöglicht so, aktiv über den Grad der Einbindung von Beschäftigten im Zuge einzelner Projektschritte zu entscheiden.
- **Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0:** Die digitale Betriebslandkarte ist bestens geeignet, um sich im Dialog mit den Beteiligten einen systematischen Überblick über den Stand der Digitalisierung und die Auswirkungen auf die Arbeit(sbedingungen) im Betrieb zu verschaffen.
- **Digitalisierung im Betrieb „Empfehlungen zur Durchführung einer Informationsveranstaltung“:** Die Broschüre enthält Tipps und Tricks zur Gestaltung von Informationsveranstaltungen für Beschäftigte durch den Betriebsrat zum Thema Digitalisierung.
- **Eintrittskarte zur Mitbestimmung:** Mit der Eintrittskarte zur Mitbestimmung kann der Betriebsrat die Kolleginnen und Kollegen frühzeitig in Veränderungsprozesse einbinden und einen leichteren persönlichen Zugang herstellen.
- **Entscheidungsworkshop:** Entscheidungsworkshops haben den Zweck, sich auf einen gemeinsamen Umsetzungsplan zu einigen. Hier gilt das Motto „Was ist der beste Plan?“ Im Rahmen dieses Workshops wird ein Plan, eine Strategie, ein Vorgehen etc. verbindlich ausgemacht.
- **Führung in der Digitalisierung:** Das Orientierungsraster soll Betriebsräten dabei helfen, sich einen systematischen Überblick über Führungskompetenzen im eigenen Unternehmen zu verschaffen und Bereiche zu erkennen, in denen Verbesserungsbedarf besteht.
- **Kompetenzmatrix:** Eine Kompetenzmatrix kann einen schnellen Überblick verschaffen, wo benötigte Kompetenzen in einem Team vorliegen und an welchen Stellen Qualifikationsbedarf besteht. Eine derartige Matrix erleichtert außerdem das Setzen von Prioritäten beim Kompetenzaufbau.
- **Konzeptionsworkshop:** Konzeptionsworkshops dienen dazu, den Rahmen für neue Vorhaben und Projekte abzustecken.
- **PowerPoint-Mustervorlage Betriebsratsinformation:** Diese Vorlage baut auf den Handlungsempfehlungen der Broschüre „Informationsveranstaltung zum Thema Digitalisierung“ auf und enthält Tipps und Tricks zur Gestaltung von PowerPoint-basierten Informationsveranstaltungen für Beschäftigte durch den Betriebsrat zum Thema Digitalisierung.
- **Projektdatenblatt:** Mit dem Projektdatenblatt kann der Betriebsrat sein eigenes Projekt systematisch planen und beschreiben.
- **Risikoanalyse:** Mit der Risikoanalyse können wichtige Risiken für die Erreichung der Projektziele systematisch erfasst und bewertet werden.
- **SWOT-Analyse:** Die SWOT-Analyse (Stärken – Schwächen, Chancen – Risiken) ist eine Methode zur Strukturierung der betrieblichen Ausgangssituation und kann Ausgangspunkt für einen Strategieprozess – auch in Betriebsratsgremien – sein.

Neben diesen dargestellten Methoden können weitere Formate wie Schulungsmaßnahmen nach § 37.6 BetrVG oder betriebliche Expertinnen und Experten einbezogen werden.

## Unser Projekt „Arbeit 4.0 – AWARE – Arbeitnehmermitgestaltung“

Was brauchen Mensch, Organisation und Technik in der Arbeitswelt, um die digitale Transformation gestalten zu können? In dem Projekt „AWARE“ vom Technologie-Netzwerks Intelligente Technische Systeme OstWestfalenLippe (it's OWL) ist die IG Metall in allen acht Teilprojekten vertreten, sodass die Betriebsratsgremien der beteiligten Unternehmen einbezogen sind. Teil der Leitstrategie des Netzwerks it's owl ist es, neben der Spitzentechnologie die Erfordernisse fairer und menschlicher Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen. Die IG Metall ist dabei als Sozialpartner ein wichtiger Bestandteil im Rahmen des Themenfeldes „Arbeit 4.0“ und gestaltet zusammen mit den Betriebsräten und Beschäftigten die Arbeitswelt von morgen mit. Die IG Metall wurde dabei von folgenden Partnern im Projekt unterstützt:

SUSTAIN | CONSULT



Ein herzlicher Dank geht zudem an weitere Mitwirkende im Rahmen des Projektes: Beschäftigte, Betriebsräte und Vertrauensleute aus verschiedenen Betrieben, Hauptamtliche der IG Metall in Ostwestfalen-Lippe sowie Vertreterinnen und Vertreter von it's OWL, der FH Bielefeld, der TH OWL, der Universität Paderborn, des Fraunhofer IEM, des Fraunhofer IOSB-INA und der Universität Bielefeld – Arbeitseinheit Arbeits- und Organisationspsychologie. Sie haben an der Bearbeitung der vielfältigen Themenfelder des Projektes mitgewirkt, wie etwa Arbeitnehmermitgestaltung, Führung in der Digitalisierung, Personalentwicklung, Agile Organisation, Nutzungsschnittstellen von Assistenzsystemen, Kognitive Assistenzsysteme, Partizipative Technologiegestaltung und Gender & Diversity.



## Impressum

---

### Herausgeber

IG Metall Bielefeld  
Marktstraße 8  
33602 Bielefeld  
in Kooperation mit den IG Metall-  
Geschäftsstellen in Ostwestfalen-Lippe

### Bearbeitung

Oliver Dietrich  
Wolfgang Nettelstroth  
Inger Korflür  
Svenja Budde

### Gestaltung

VISIO Kommunikation GmbH