



FÜHRUNG IN DER DIGITALISIERUNG

Führungskompetenzen im eigenen
Betrieb einschätzen

IG METALL
Geschäftsstelle
Bielefeld



FÜHRUNG IN DER DIGITALISIERUNG

Führungskompetenzen im eigenen Betrieb einschätzen

Hintergrund: Die Arbeitswelt ist mitten im digitalen Umbruch. Globale, politische und wirtschaftliche Einflüsse führen zu einer Beschleunigung bestehender Digitalisierungstrends. Das Motto höher, schneller und weiter, schreiben sich viele Betriebe auf ihre Agenda, um mit dem Weltmarkt Schritt halten zu können. Doch wie sieht die Umsetzung von erfolgreichen betrieblichen Digitalisierungsstrategien aus? Viele Unternehmen stellen zunächst die Technik ins Zentrum ihrer Digitalisierungsstrategie: Möglichkeiten, Systemwelten, konkrete Softwareeinbindungen und vieles mehr. Andere Faktoren wurden von den meisten Unternehmen lange nachrangig behandelt. Spürbar gestiegen ist die Wahrnehmung für organisatorische Probleme und die Notwendigkeit, Prozesse so zu gestalten, dass sie die Digitalisierungsstrategie unterstützen. Immer noch zu nachrangig behandelt werden alle Fragestellungen, die im Zusammenhang mit der kompetenzbezogenen und mentalen Weiterentwicklung der Beschäftigten stehen

Im Projekt **Arbeit 4.0 - AWARE -Arbeitnehmergestaltung** und den Diskussionen mit Betriebsräten ist dieses sehr deutlich geworden. Wir haben die Ergebnisse der Diskussionen mit

den Betriebsräten zum Anlass genommen, betriebliche Digitalisierungsstrategien aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten und somit die Perspektive der Beschäftigten und ihren Veränderungsprozess an den Anfang unserer Betrachtungen gestellt (Mensch-Organisation-Technik Ansatz).

In der Zusammenarbeit mit den Betriebsräten wurde deutlich, dass Führungskultur und -kompetenz zentrale Faktoren für die Umsetzung erfolgreicher Digitalisierungsstrategien sind. Dabei wurden zusammen mit den Betriebsräten in Betriebs-Workshops aber auch in betriebsübergreifenden Arbeitstreffen, Kompetenzen identifiziert, die eine gute Führungskraft in der digitalisierten Arbeitswelt von heute und morgen in sich vereinen sollte. Es wurden Handlungsansätze diskutiert, wie dies mit Unterstützung der betrieblichen Mitbestimmung realisiert werden kann. Auf Basis dieser Erfahrungen wurde ein Orientierungsraster entwickelt, das Betriebsräte dabei unterstützt, Führungskompetenzen in ihrem Unternehmen einzuschätzen und zu beurteilen. Die Ergebnisse können dazu verwendet werden, Handlungsfelder betrieblicher Mitgestaltung bei den Führungskompetenzen in der Digitalisierung zu entwickeln.

Für Betriebsräte, die sich fragen:

- ▶ mit welchen Kompetenzen Führungskräfte der digitalen Zukunft ausgestattet sein müssen,
- ▶ wie diese Kriterien für eine Einschätzung im eigenen Unternehmen genutzt werden können,
- ▶ welche Handlungsansätze im Unternehmen verfolgt werden können,
- ▶ und wie der Betriebsrat an welchen Stellen mitbestimmend ins Spiel kommt,

wird nachfolgend das Orientierungsraster „**Führung in der Digitalisierung**“ erläutert und zur Verfügung gestellt.

Ziele des Orientierungsrasters

Die Anwendung des Orientierungsrasters soll Betriebsräte dabei unterstützen, sich einen Überblick des Ist-Standes der Führungskompetenzen im eigenen Unternehmen zu verschaffen und Bereiche zu erkennen, in denen Nachholbedarf besteht. Anschließend werden Beispiele für Handlungsansätze genannt.

Anwendung des Orientierungsrasters

Die Kompetenz-Bereiche guter Führung:

Es lassen sich vier Kompetenz-Bereiche identifizieren, in denen Führungskräfte gut aufgestellt sein müssen, um den digitalen Wandel beschäftigtenorientiert erfolgreich zu meistern. Im Austausch mit den beteiligten Betriebsräten

wurden diese Kompetenz-Bereiche weiter mit Leben gefüllt, indem jeweils vier Teilkompetenzen formuliert wurden. Im Ergebnis wurde ein Orientierungsraster erarbeitet, mit dem Betriebsräte ihre Anforderungen an Führungskompetenzen einordnen und mit ihren eigenen Anforderungen abgleichen und einschätzen können. Nachfolgend werden die Teilkompetenzen beschrieben. Unabhängig der vorliegenden Formulierung „Führungskräfte“, kann dieses Raster auf einzelne Abteilungen oder das gesamte Unternehmen angewendet werden.

Unternehmerkompetenz

- ▶ Kompetenz „**Feedbackkultur**“: Gibt es Feedback? Bekommen die Beschäftigten ein Feedback von ihren Führungskräften, das nicht nur fehlerorientiert, sondern auch wertschätzend und lösungsorientiert ist?
- ▶ Kompetenz „**Treiber von Veränderungen**“: Sind die Führungskräfte offen für Neues? Halten sie nicht konsequent an alten Vorgehensweisen, Prozessen, nach dem Motto „das haben wir immer so gemacht“ fest? Bringen sie Ideen für positive Veränderungen ins Unternehmen ein?
- ▶ Kompetenz „**Verantwortungsbereitschaft**“: Stehen die Führungskräfte hinter ihren Entscheidungen und übernehmen sie für Erfolge und Fehler die Verantwortung gegenüber anderen?
- ▶ Kompetenz „**Kreativität**“: Zeigen die Führungskräfte bei der Lösung von Aufgaben und Problemen kreative und alternative Wege auf und wenden diese an? Sind sie flexibel in der Art und Weise, wie Prozesse und Aufgaben durchgeführt werden? Wenden sie auch neue Methoden an? Bringen sie Vorhandenes Wissen in neue Zusammenhänge? Fördern sie derartig kreative Herangehensweisen bei den Beschäftigten?

Fachliche Führungskompetenz

- ▶ Kompetenz **„Gesundes Führen“**: Kennen die Führungskräfte ihre Rechte und Pflichten im Arbeits- und Gesundheitsschutz? Fühlen sie sich für die Gesundheit der Beschäftigten verantwortlich? Gehen sie mit gutem Beispiel voran und bleiben z. B. zu Hause, wenn sie krank sind?
- ▶ Kompetenz **„Fachliche Kompetenz, u. a. Tools/IT, Agiles Führen“**: Haben die Führungskräfte einen Überblick über mögliche Tools, Methoden und Einsatzszenarien, die in der digitalen Transformation zum Tragen kommen? Kennen die Führungskräfte die Tools und Methoden, die im Zuge der Digitalisierung im eigenen Unternehmen eingesetzt werden?
- ▶ Kompetenz **„Anwendungswissen, u. a. Tools/IT, Agiles Führen“**: Können die Führungskräfte die Tools und Methoden selbst anwenden? Können Sie die Beschäftigten bei der Anwendung unterstützen?
- ▶ Kompetenz **„Kontinuierliche Weiterbildung“**: Nehmen die Führungskräfte regelmäßig an einschlägigen (internen oder externen) Qualifizierungen zu Digitalisierungsthemen/-inhalten teil? Wird kontinuierliche Weiterbildung von Führungskräften im Unternehmen gefördert? Gibt es ein Weiterbildungskonzept?

Persönliche Führungskompetenz

- ▶ Kompetenz **„Kommunikationsfähigkeit“**: Gehen die Führungskräfte in den regelmäßigen Austausch mit den Beschäftigten? Zeigen sie Interesse an der Kommunikation mit den Beschäftigten? Kommunizieren sie auf Augenhöhe mit den Beschäftigten? Sind die Inhalte, die kommuniziert werden sollen, gut





nachzuvollziehen? Sind die Führungskräfte in der Lage fachlich effektive Teamsitzungen abzuhalten (stimmen z.B. die gewählten multimedialen Tools)? Werden alle Teammitglieder abgeholt, wissen worum sich das Gespräch handelt und welches das Ergebnis ist? Werden alle benötigten Informationen durch die Führungskräfte bereitgestellt oder durch diese selbst eingeholt und weitergegeben?

- ▶ Kompetenz **„Motivationsfähigkeit“**: Können Führungskräfte ihre Beschäftigten für die Arbeit mit neuen digitalen Tools motivieren? Können sie die Beschäftigten für betriebliche Digitalisierungsstrategien begeistern?
- ▶ Kompetenz **„Fairness / Gerechtigkeit“**: Handeln die Führungskräfte transparent und gerecht? Werden Aufgaben fair auf alle Beschäftigten und mit Rücksicht auf ihre Fähigkeiten/Qualifikationen zugewiesen? Verhalten sich die Führungskräfte fair gegenüber Ihren Mitarbeitenden und sorgen sie für Gerechtigkeit im Team?
- ▶ Kompetenz **„Authentizität“**: Besitzen die Führungskräfte Rückgrat gegenüber der Geschäftsführung und den Beschäftigten? Stehen sie zu ihren Entscheidungen? Beziehen sie auch Position für die Mitarbeitenden und wenn nötig, gegen die Geschäftsführung?

Beschäftigtenorientierung

- ▶ Kompetenz **„Empowerment“**: Werden Beschäftigte von ihren Führungskräften dahingehend unterstützt, dass sie befähigt werden, mit neuen digitalen Systemen umzugehen? Werden Beschäftigte vor der Einführung neuer Digitaltechnologien für den Umgang mit der Digitaltechnologie bedarfsgerecht qualifiziert?

Achten die Führungskräfte darauf, dass alle Beschäftigten, notwendige Qualifikation erhalten, so dass sie selbstsicher und selbstständig mit Digitaltechnologien umgehen können?

- ▶ Kompetenz **„Delegationsfähigkeit“**: Können die Führungskräfte Aufgaben abgeben und den Beschäftigten einen Entscheidungsspielraum bei der Aufgabenerfüllung einräumen?
- ▶ Kompetenz **„Partizipation“**: Beteiligen die Führungskräfte die Beschäftigten bei Entscheidungen, die für das Team relevant sind? Können die Beschäftigten sich mit ihren Ideen einbringen und werden diese Ideen berücksichtigt?
- ▶ Kompetenz **„Vertrauen in Beschäftigte“**: Setzen die Führungskräfte ihr Vertrauen in die Beschäftigten, indem sie z. B. betriebliche Digitalisierungsprojekte aktiv in die eigene Abteilung holen, weil sie auf die Teamkompetenzen vertrauen? Vertrauen sie den Empfehlungen/Einschätzungen der Beschäftigten?

Die Einschätzung der Kompetenzen guter Führung:

Dem Orientierungsraster ist eine Tabelle zugrunde gelegt, mit dessen Hilfe jede Führungs-Kompetenz eingeschätzt werden kann. So kann der Betriebsrat mit Blick auf sein eigenes Unternehmen eine Einschätzung vornehmen. Kann bei einem oder mehreren Kompetenzen keine Einschätzung vorgenommen werden, ist dies ein Hinweis darauf, dass sich der Betriebsrat diese Einschätzungen zusätzlich aus verschiedenen Abteilungen oder von Beschäftigten einholen sollte. Sollte auch das nicht ausreichen, um eine Kompetenz guten Gewissens einschätzen zu können, ist der Anlass gegeben, mit dem Arbeitgeber in den Austausch zu

gehen. Wer einen tieferen Blick auf die Führungs-Kompetenzen im eigenen Unternehmen werfen möchte, kann über die Einschätzung aus Perspektive des Gremiums hinaus, auch die Sichtweise von Beschäftigten einholen. Dies kann z. B. mittels kleiner Workshops erfolgen.

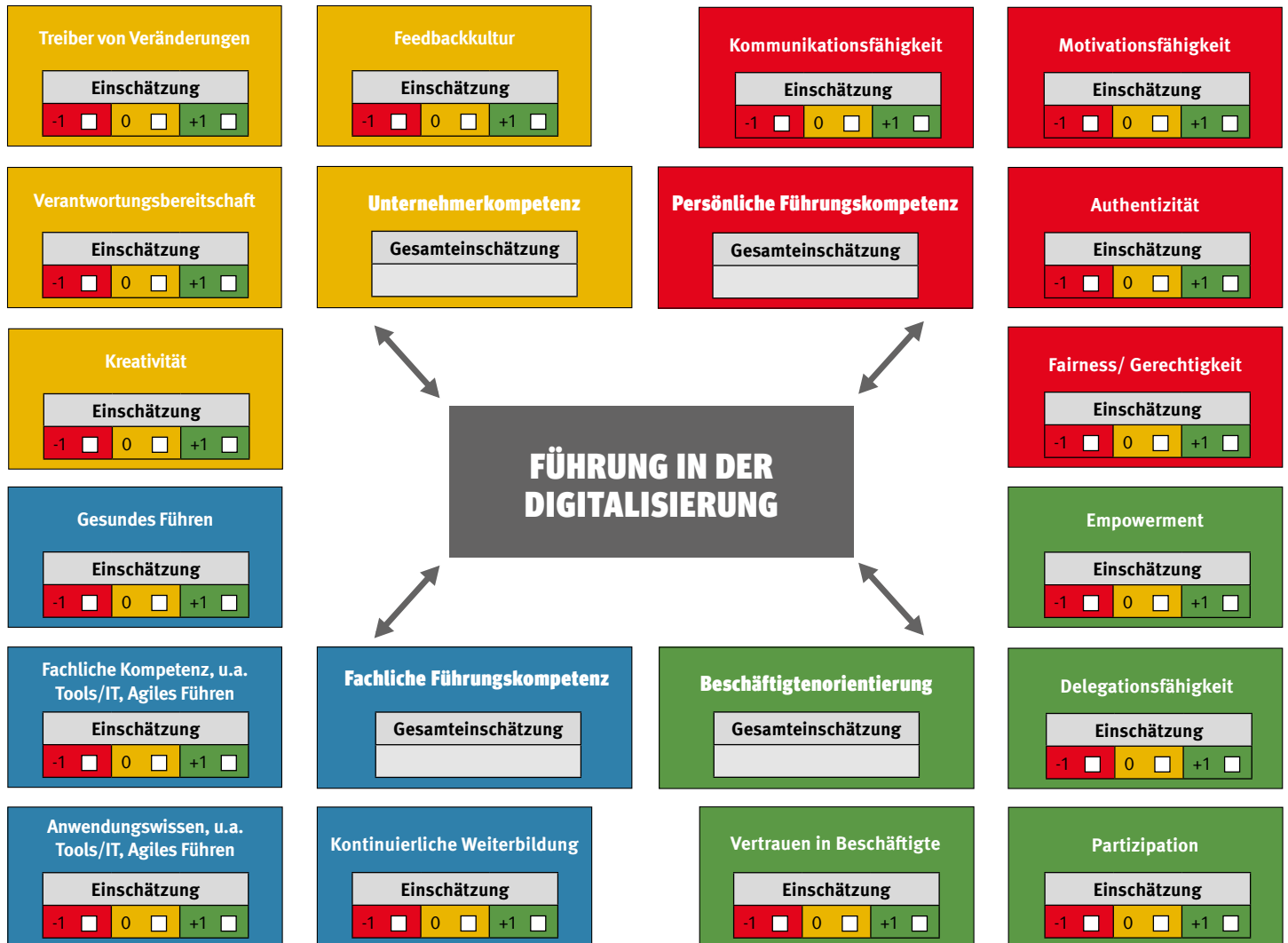
Einschätzungsschema	
-1	Funktioniert bei uns nicht gut
0	Funktioniert bei uns teilweise gut
+1	Funktioniert bei uns sehr gut

Wenn jede Kompetenz mit einem Wert versehen wurde, werden alle Werte aus demselben Kompetenz-Bereich zusammengezählt. Das Einschätzungsschema gibt Orientierung, in welchen Bereichen es bereits eine gute digitale Führungsstrategie gibt sowie ob und wo ein Handlungsbedarf bestehen kann.

Gesamteinschätzung Kompetenzbereich	
-4 bis -2	Handlungsbedarf
-1 bis +1	Auf Handlungsbedarf prüfen
+2 bis +4	Kein Handlungsbedarf

Dieses Orientierungsraster kann sowohl mit Blick auf das gesamte Unternehmen angewendet werden oder aber für eine Einschätzung einzelner Abteilungen genutzt werden. Der Fokus auf einzelne Abteilungen macht z. B. Sinn, wo viele Neuerungen und Projekte einer digitalen Unternehmensstrategie vorhanden sind.

Einschätzungen von Führungskompetenzen in der Digitalisierung - Ein Orientierungsraster für Betriebsräte



DIE VORGEHENSWEISE BEI HANDLUNGSBEDARF

Unternehmerkompetenz

Handlungsansätze: Was das Unternehmen tun kann

- ▶ Potentialmanagement u. a. zu Verantwortung, Entscheidungsfreude, Kreativität im Führungs-Alltag in der digitalen Welt etablieren
- ▶ Qualifikationsmanagement „Digitalisierung“ für Mitarbeitende etablieren
- ▶ Entwicklung und Etablierung einer positiven Fehlerkultur als kontinuierlicher Verbesserungsprozess, um im digitalen Wandel erfolgreich führen zu können
- ▶ Initiierung eines Changemanagements im Unternehmensleitbild
- ▶ Verankerung von Inhalten des Changemanagements im Unternehmensleitbild
- ▶ Auswahl und Entwicklung von Führungskräften hinsichtlich lösungsorientierten Denkens
- ▶ Überprüfung der Führungskräfteentwicklung und des Potentialmanagements hinsichtlich positiver Fehlerkultur
- ▶ Den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz systematisch für die Entwicklung gesunder Führungsstile nutzen
 - ▶ Thema im Arbeitsschutzausschuss bearbeiten, z. B. im Arbeitsschutzausschuss fokussieren

- ▶ Führung über die psychische Gefährdungsbeurteilung überprüfen
 - ▷ Falls Gefährdungsrisiko (u. a. in Form destruktiver (zerstörender) Führungsstile) besteht, notwendige Maßnahmen des Arbeitsschutzes ableiten
- ▶ Weiterbildung zu Pflichten der Führungskräfte im Arbeits- und Gesundheitsschutz
- ▶ Weiterbildung mit Fokus „gesundes Führen in der digitalen Arbeitswelt“ → Führungsstile, Methoden, Kompetenzen

Handlungsansätze: Was der Betriebsrat tun kann

- ▶ Etablierung eines gemeinsamen Arbeitskreises zum Management einer positiven Fehlerkultur
- ▶ Gemeinsame Kommission zur Überprüfung Instrumente und Verfahren der Führungskräfteentwicklung
- ▶ Gemeinsamer Arbeitskreis zur Überprüfung oder Initiierung des Qualifikationsmanagements „Digitalisierung“ für Mitarbeitende etablieren
- ▶ Betriebsvereinbarung zu Führungskräfteentwicklung (mit Fokus Führung in digitaler Arbeitswelt, digitales Führen) entwickeln
- ▶ Mitbestimmung nutzen:
 - ▶ Informations- und Beratungsrechte nutzen sowie Vorschläge an den Arbeitgeber für die Einführung

einer Personalplanung und ihre Durchführung machen (u.a. § 92 Abs. 1 und 2 BetrVG);

- ▶ Mitbestimmung aus dem Arbeitsschutz systematisch nutzen, um gesundes Führen in der digitalen Arbeitswelt im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu integrieren, sei es über den Arbeitsschutzausschuss oder die Gefährdungsbeurteilung:
 - ▷ Überwachung der gesetzlichen Forderungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG);
 - ▷ Mitbestimmung im Arbeits- und Gesundheitsschutz (u. a. Gestaltung Verfahren der Gefährdungsbeurteilung, Maßnahmenauswahl etc. § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG) → Betriebsvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung mit Fokus Digitalisierung sowie gesundes Führen abschließen
- ▶ Einflussnahme auf die Potentialbeurteilung (Ziele, Beurteilungskriterien, Verfahren, Instrument) u.a. durch die Mitbestimmung von Beurteilungsgrundsätzen (§ 94 Abs. 2 BetrVG) → zukunftsorientierte Betrachtung der Eignung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- ▶ Grundsätze für die Behandlung der Betriebsange-

hörigen (§ 75 Abs. 1 und 2 BetrVG)

- ▶ Mitbestimmung bei den Auswahlrichtlinien (§ 95 BetrVG)

Fachliche Führungskompetenz

Handlungsansätze: Was das Unternehmen tun kann

- ▶ Verpflichtende kontinuierliche Qualifizierungen von Führungskräften zu fachlichen Themen der Digitalisierung sowie zu u. a. Teamsteuerung, Coaching, Agiles Führen, Rechte und Pflichten im Arbeits- und Gesundheitsschutz, Gesundes führen in digitalen Arbeitswelten etc.
- ▶ Einheitlichen Weiterbildungsplan für Führungskräfte etablieren
- ▶ Offenheit gegenüber Weiterbildungsvorschlägen von Führungskräften sowie Betriebsrat
- ▶ Sensibilisierung hinsichtlich Potentialmanagement von Beschäftigten („gute MitarbeiterInnen erkennen, fördern und halten“)
- ▶ Regelmäßige Teamcoachings
- ▶ Einführung und Umsetzung von digitalen Veränderungen im Unternehmen über interdisziplinär besetzte Projektgruppen (Führungskräfte, Mitarbeiter, Techniker, Betriebsrat etc.)

Handlungsansätze: Was der Betriebsrat tun kann

- ▶ Etablierung eines gemeinsamen Arbeitskreises „Führungskräfteentwicklung in digitalen Arbeitswelten“
- ▶ Weiterbildungsplan für Führungskräfte erfolgt in Abstimmung mit dem Betriebsrat



- ▶ Der Betriebsrat ist:
 - ▶ Teil der Projektgruppen zu digitalen Prozessen/ Projekten
 - ▶ An der Konzeption von Führungskräfte-Schulungen beteiligt und nimmt teil
- ▶ Mitbestimmung nutzen:
 - ▶ Informations- und Beratungsrechte nutzen sowie Vorschläge an den Arbeitgeber für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung formulieren. Informations-, Beratungs- und Vorschlagsrechte für die Aufstellung und Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung (u.a. § 92 BetrVG)
 - ▶ Einflussnahme auf die Potentialbeurteilung (Ziele, Beurteilungskriterien, Verfahren, Instrument) u.a. durch die Mitbestimmung von Beurteilungsgrundsätzen (§ 94 Abs. 2 BetrVG) → zukunftsorientierte Betrachtung der Eignung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
 - ▶ Grundsätze für die Behandlung der Betriebsangehörigen (§ 75 Abs. 1 und 2 BetrVG);
 - ▶ Mitbestimmung bei den Auswahlrichtlinien (§ 95 BetrVG).

Persönliche Führungskompetenz

Handlungsansätze: Was das Unternehmen tun kann

- ▶ Neue Methoden der Führungskräfteentwicklung wie z. B. Coaching, Supervision einführen
- ▶ Offenheit gegenüber Weiterbildungsvorschlägen von Führungskräften sowie Betriebsrat entwickeln
- ▶ Definition von Rolle, Haltung und Handlungsspielräumen

- ▶ Transparente und kontinuierliche Kommunikation über Rolle, Haltung und Handlungsspielräumen von Führungskräften in digitalen Arbeitswelten
- ▶ Verinnerlichung in der Unternehmenskultur über ein Leitbild und einschlägigen Weiterbildungen für Führungskräfte zu diesen Themen
- ▶ Potentialmanagement u. a. zu Entscheidungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Empathie etc.
- ▶ Lösungsorientiertes (und nicht fehlerorientiertes) Führungskräfte-Feedback einführen
- ▶ Den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz systematisch für die Entwicklung gesunder Führungsstile nutzen:
 - ▶ Thema im Arbeitsschutzausschuss bearbeiten, z. B. im Arbeitsschutzausschuss fokussieren
 - ▶ Führung über die psychische Gefährdungsbeurteilung überprüfen:
 - ▷ Falls Gefährdungsrisiko (u. a. in Form destruktiver (zerstörender) Führungsstile) besteht, notwendige Maßnahmen des Arbeitsschutzes ableiten
 - ▶ Weiterbildung zu Pflichten der Führungskräfte im Arbeits- und Gesundheitsschutz
 - ▶ Weiterbildung mit Fokus „gesundes Führen in der digitalen Arbeitswelt“ → Führungsstile, Methoden, Kompetenzen

Handlungsansätze: Was der Betriebsrat tun kann

- ▶ Gemeinsam den Auftrag, die Rolle, den Handlungsspielraum und die Rahmenbedingungen für Führungskräfte festlegen



- ▶ Gemeinsame Kommission zur Überprüfung von Instrumenten und Verfahren der Führungskräfteentwicklung hinsichtlich Rolle, Haltung und Handlungsspielräumen von Führungskräften in digitalen Arbeitswelten bilden
- ▶ Betriebsvereinbarung zu Führungskräfteentwicklung (mit Fokus Führung in digitaler Arbeitswelt, digitales Führen) entwickeln
- ▶ Mitbestimmung nutzen:
 - ▶ Informations- und Beratungsrechte nutzen sowie Vorschläge an den Arbeitgeber für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung formulieren (u.a. § 92 Abs. 1 und 2 BetrVG)
 - ▶ Mitbestimmung aus dem Arbeitsschutz systematisch nutzen, um gesundes Führen in der digitalen Arbeitswelt im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu integrieren, sei es über den Arbeitsschutzausschuss oder die Gefährdungsbeurteilung:
 - ▷ Überwachung der gesetzlichen Forderungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG)
- ▷ Mitbestimmung im Arbeits- und Gesundheitsschutz (u. a. Gestaltung Verfahren der Gefährdungsbeurteilung, Maßnahmenauswahl etc. § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG) → Betriebsvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung mit Fokus Digitalisierung sowie gesundes Führen abschließen
- ▶ Einflussnahme auf die Potentialbeurteilung (Ziele, Beurteilungskriterien, Verfahren, Instrument) u.a. durch die Mitbestimmung von Beurteilungsgrundsätzen (§ 94 Abs. 2 BetrVG) → zukunftsorientierte Betrachtung der Eignung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- ▶ Grundsätze für die Behandlung der Betriebsangehörigen (§ 75 Abs. 1 und 2 BetrVG)
- ▶ Mitbestimmung bei den Auswahlrichtlinien (§ 95 BetrVG)

Beschäftigtenorientierung

Handlungsansätze: Was das Unternehmen tun kann

- ▶ Kultur des Vertrauens in Mitarbeiter etablieren
- ▶ Transparente Festlegung und Kommunikation von Rolle, Aufgaben und Handlungsspielräumen von Mitarbeitern (Team-intern und Team-extern)
- ▶ Rolle und Haltung gegenüber Mitarbeitern als Baustein in Führungskräfte-Trainings etablieren
- ▶ Partizipation und Empowerment von Mitarbeitern durch Qualifikation und der Gewährung von Entscheidungsspielräumen.
- ▶ Qualifikation und Befähigung der Mitarbeiter regelmäßig organisieren und überprüfen/anpassen (Team-intern und Team-extern)
- ▶ Mitarbeitergespräche zur Identifikation persönlicher Weiterbildungsbedarfe und Qualifizierungsperspektiven einführen
- ▶ Bei der Einführung neuer Digitaltechnologien die Sichtweisen der Beschäftigten einholen, z. B. über Mitarbeitenden-Workshops, Projekttreffen etc.
- ▶ Mitarbeiter in digitale Prozesse und Projekte einbinden (Projektgruppen)
- ▶ Regelmäßige Meetings u. a. zu Zielen, Arbeitsweisen, Arbeitsaufgaben → Kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Team
- ▶ Teamcoachings anstoßen und durchführen
- ▶ Positive Fehlerkultur etablieren
- ▶ Qualifikation, Führung über die psychische Gefährdungsbeurteilung überprüfen:
 - ▷ Falls Gefährdungsrisiko besteht, notwendige Maßnahmen des Arbeitsschutzes ableiten

- ▶ Den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz systematisch für die Entwicklung gesunder Führungsstile nutzen:
 - ▶ Thema im Arbeitsschutzausschuss bearbeiten, z. B. im Arbeitsschutzausschuss fokussieren
 - ▶ Führung über die psychische Gefährdungsbeurteilung überprüfen
 - ▷ Falls Gefährdungsrisiko (u. a. in Form destruktiver (zerstörender) Führungsstile) besteht, notwendige Maßnahmen des Arbeitsschutzes ableiten
 - ▶ Weiterbildung zu Pflichten der Führungskräfte im Arbeits- und Gesundheitsschutz verstetigen
 - ▶ Weiterbildung mit Fokus „gesundes Führen in der digitalen Arbeitswelt“ → Führungsstile, Methoden, Kompetenzen

Handlungsansätze: Was der Betriebsrat tun kann

- ▶ Bildung eines gemeinsamen Arbeitskreises, um:
 - ▶ Rahmenbedingungen und Qualifikationen für Rollen, Aufgaben, Verantwortungsbereiche von Führungskräften und Mitarbeitern abzustimmen
 - ▶ Ziele, Rahmenbedingungen und Regelwerke für Aufgabenerfüllung aufstellen
- ▶ Der Betriebsrat ist:
 - ▶ Teil der Projektgruppen zu digitalen Prozessen/Projekten
 - ▶ An der Konzeption von Führungskräfte-Schulungen beteiligt und nimmt teil
- ▶ Mitbestimmung nutzen:
 - ▶ Informations- und Beratungsrechte nutzen sowie Vorschläge an den Arbeitgeber für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung



formulieren. Informations-, Beratungs- und Vorschlagsrechte für die Aufstellung und Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung (u.a. § 92 Abs. 1 und 2 BetrVG) wahrnehmen

- ▶ Mitbestimmung aus dem Arbeitsschutz systematisch nutzen, um gesundes Führen in der digitalen Arbeitswelt im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu integrieren, sei es über den Arbeitsschutzausschuss oder die Gefährdungsbeurteilung
 - ▷ Überwachung der gesetzlichen Forderungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG);
 - ▷ Mitbestimmung im Arbeits- und Gesundheitsschutz (u. a. Gestaltung Verfahren der Gefährdungsbeurteilung, Maßnahmenauswahl etc. § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG) → Betriebsvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung mit Fokus Digitalisierung sowie gesundes Führen abschließen
- ▶ Einflussnahme auf die Potentialbeurteilung (Ziele, Beurteilungskriterien, Verfahren, Instrument) u.a. durch die Mitbestimmung von

Beurteilungsgrundsätzen (§ 94 Abs. 2 BetrVG) → zukunftsorientierte Betrachtung der Eignung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

- ▶ Grundsätze für die Behandlung der Betriebsangehörigen (§ 75 Abs. 1 und 2 BetrVG)
- ▶ Mitbestimmung bei den Auswahlrichtlinien (§ 95 BetrVG)

AUSBlick

Dieses Orientierungsraster kann dabei unterstützen, ob und in welchen Bereichen der eigene Betrieb hinsichtlich guter Führungskompetenzen und Beschäftigtenorientierung zukunftsorientiert aufgestellt ist. Hier kann von guten Beispielen gelernt werden. Es kann aber auch dabei helfen, herauszufinden, in welchen Kompetenz-Bereichen entweder im gesamten Unternehmen oder abteilungsbezogen, genauer hingeschaut werden muss. Sollte ein Kompetenz-Bereich im gelben oder roten Wertebereich sein, lohnt es sich, Handlungsansätze zu formulieren, die dabei helfen, gute und moderne Führungskräfte zu entwickeln, die in der Digitalisierung führen. Bei diesem Vorgehen bietet es sich an, in kleinen Workshop-Sequenzen Handlungsansätze, Strategien und konkrete Vorgehensweisen zu erarbeiten.

Auf jeden Fall lohnt es sich, wenn der Betriebsrat mit seinen Handlungsansätzen in einen Austausch auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber geht. Denn so ist das Orientierungsraster konzipiert: Aufdecken wo Handlungsbedarf besteht, Handlungsansätze und Argumente für eine Verbesserung der Führungskultur ableiten und mitbestimmt umsetzen!



Mitgewirkt an dieser Broschüre haben:

SUSTAIN | CONSULT



Alle
Materialien
kostenlos zum
Download



IG METALL

Bielefeld

Oliver Dietrich

Marktstraße 8

33602 Bielefeld

Telefon +49 521 96438-69

E-Mail: oliver.dietrich@igmetall.de

Bearbeitung:

Oliver Dietrich

Svenja Budde

Inger Korflür

Hergestellt für die Geschäftstellen
in Ostwestfalen-Lippe

www.kompetenzkoffer.de

Betreut vom:



Gefördert durch:

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

