

Digitalisierung gestalten – wo steht unser Betrieb?

Ein Orientierungsraster für Betriebsräte aus Dienstleistungsunternehmen



Impressum

Autor

Jürgen Fickert, TBS-Berater

Grafik und Layout

Elisabeth Fellermann, TBS NRW

Bildnachweis

Fotolia.com: © NicoElNino, © everythingpossible, © vege

© und Herausgeber

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. / Westenhellweg 92 - 94 / 44137 Dortmund
Tel. 02 31/24 96 98-0 / Fax 02 31/24 96 98-41 / www.tbs-nrw.de

Dortmund, November 2017

Die TBS ist eine vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen geförderte Einrichtung

Einleitung	4
Zur Nutzung dieser Orientierungshilfe	5
Checklisten zu den Themen	
1. Unternehmensstrategie	6
1.1 Umbrüche im Markt und bei Marktzugängen	6
1.2 Wettbewerb und Innovation	7
2. Technologie und Arbeitsorganisation	8
2.1 Gesamtkonzept zur Digitalisierung	8
2.2 Wesentliche IT-Teilkonzepte	9
2.3 IT-Einzeltechnologien	10
2.4 IT-Sicherheits- und Datenschutzkonzepte	11
2.5 Neue Arbeitsorganisation	12
2.6 Veränderungen der Abläufe	13
3. Arbeitsbedingungen	14
3.1 Belastungen	14
3.2 Qualifizierung	15
3.3 Arbeitszeit/Flexibilisierung	16
3.4 Beschäftigung	17
4. Mitbestimmung und Beteiligung	18
4.1 Kultur und Beteiligung	18
4.2 Betriebsrat und Mitbestimmung	19
Auswertung des Bewertungsrasters, weiteres Vorgehen	20

Einleitung

Der IT-Einsatz in Unternehmen ist eigentlich ein alter Hut. Es gibt nahezu keinen Arbeitsplatz im Krankenhaus, im Einzelhandelsgeschäft oder bei der Versicherung, an dem nicht ein Computer steht, eine Software die Arbeit unterstützt. Dennoch herrscht der Eindruck vor, dass eine neue, intensive Welle von Digitalisierung und Vernetzung die Betriebe erreicht. Kunden und Lieferanten werden intensiver in die digitalen Geschäftsprozesse eingebunden, Methoden der künstlichen Intelligenz in Betrieben angewendet, Roboter flexibler. In Politik, Wissenschaft und Wirtschaft werden die Chancen und Risiken von Industrie 4.0, Verwaltung 4.0 oder Dienstleistung 4.0 umfassend und kontrovers diskutiert. Und es wird gefordert, die betrieblichen Veränderungen - die Arbeit 4.0 - zu gestalten.

Dabei stellen sich für die Betriebsparteien viele Fragen.

- **Welche IT-Technologien machen bei uns Sinn?**
- **Wie sehen neue, digitale Dienstleistungen aus?**
- **Wie können Kunden oder Lieferanten enger in Prozesse eingebunden und vernetzt werden?**
- **Wie sollen die Arbeitsabläufe unterstützt, aber nicht automatisiert werden?**
- **Welche neuen Qualifikationsanforderungen kommen auf die Beschäftigten zu?**
- **Wie ändern sich die Arbeitsbedingungen?**

Digitalisierung und Arbeit 4.0 sind ein wichtiges Thema für Betriebsräte! Diese Broschüre gibt Betriebs- und Personalräten eine Hilfestellung, sich zu orientieren, den Stand der Digitalisierung 4.0 in ihrem Betrieb oder Unternehmen systematisch zu erheben und zu bewerten. Eine tiefergehende Beschäftigung sollte daran anschließen. Der Anspruch ist, den betrieblichen Digitalisierungsprozess mitzugestalten, Ansätze Guter Arbeit 4.0 zu erkennen und die Beteiligungsrechte der Betriebsräte voll auszuschöpfen. Mit Arbeit 4.0 ergeben sich zahlreiche Fragen der Mitbestimmung, z. B. zu IT-Technik und Datenschutz, Qualifizierungsbedingungen, Arbeitszeitgestaltung oder Arbeits- und Gesundheitsschutz mit dem besonderen Fokus auf Stress und psychische Belastungen.

Die Broschüre ist primär vor dem Hintergrund der privaten Dienstleistungsbranchen geschrieben. Bei Dienstleistungsprozessen steht nicht die Lieferung eines materiellen Produkts im Vordergrund, sondern die Bereitstellung einer immateriellen Leistung, wie z.B. die Pflege eines Patienten, der Abschluss eines Kreditvertrages oder der Transport von Waren. Es kann sich auch um produktnahe Dienstleistungen, z.B. um die Wartung oder Reparatur von Maschinen, handeln. Die wichtigsten Branchen sind:

- **Einzel- und Großhandel, sowohl stationär als auch Internethandel,**
- **Logistik, Verkehr, insbesondere Straßentransport, Speditionen usw.**
- **Gesundheitsbranche, Krankenhäuser und Pflegedienste, stationär und ambulant**
- **Finanzdienstleistungen, Banken und Versicherungen**
- **Versorger, beispielsweise in der Energie-, Wasser- oder Abfallwirtschaft**
- **Medienbereich**
- **Touristik**
- **industriennahe Dienstleistungen.**

Die Gewerkschaft ver.di hat in ihrer Studie zur „Digitalisierung und Arbeitsqualität“ das Thema Gute Arbeit untersucht. 83 % der befragten Beschäftigten sehen sich in ihrer Arbeit von Digitalisierung betroffen. 47 % der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich, die im hohen oder sehr hohen Maße mit digitalen IT-Mitteln arbeiten, geben an, dass ihre Belastungen gestiegen seien. Auch vor diesem Hintergrund gibt diese Broschüre mit ihren Checklisten Betriebsräten eine Hilfestellung, den Stand zur Digitalisierung im Betrieb zu erheben und zu bewerten und darauf aufbauend die Digitalisierungsprozesse mitzugestalten.

Zur Nutzung dieser Orientierungshilfe

1. Unternehmensstrategie 1.1 Umbrüche im Markt/Marktzugänge 1.2 Wettbewerb und Innovation	2. Technologie und Arbeitsorganisation 2.1 Gesamtkonzept zu Digitalisierung 2.2 Wesentliche IT-Teilkonzepte 2.3 IT-Einzeltechnologien 2.4 IT-Sicherheits- und Datenschutzkonzepte 2.5 Neue Arbeitsorganisation 2.6 Veränderungen der Abläufe
3. Arbeitsbedingungen 3.1 Belastungen 3.2 Qualifizierung 3.3 Arbeitszeit/Flexibilisierung 3.4 Beschäftigung	4. Mitbestimmung und Beteiligung 4.1 Kultur/Beteiligung 4.2 Betriebsrat/Mitbestimmung

Auf den folgenden Seiten finden sich insgesamt 14 Checklisten. Sie geben den Betriebsräten konkrete Hinweise, inwieweit ihr Betrieb oder Unternehmen und die Beschäftigten von der Digitalisierung betroffen sind. Der Blick ist dabei auf die vier Gestaltungsfelder „Unternehmensstrategie“, „Technologie und Arbeitsorganisation“, „Arbeitsbedingungen“ sowie „Mitbestimmung und Beteiligung“ gerichtet. Die Blöcke zur Unternehmensstrategie und zu Technologie und Arbeitsorganisation beleuchten stärker die primär von der Geschäftsführung veranlassten Treiber der Veränderungsprozesse. Die Blöcke zu den Arbeitsbedingungen und zu Mitbestimmung und Beteiligung beschreiben stärker die Auswirkungen für die Beschäftigten auf ihre Arbeitsbedingungen und die Unternehmenskultur. In allen Bereichen gibt es Gestaltungsmöglichkeiten, Gute Arbeit 4.0 zu beeinflussen.

Die Beantwortung der Fragen erfolgt nach einem einheitlichen Raster:

- **trifft voll zu**
- **trifft weitgehend zu**
- **trifft kaum zu**
- **trifft gar nicht zu**
- **Frage kann nicht beantwortet werden, Frage unklar**

Je nach Antworttendenz lassen sich verschiedene Schlüsse für weitere Handlungsschritte des Betriebsrats ziehen. Mehr dazu auf Seite 20.

1. Unternehmensstrategie

1.1 Umbrüche im Markt und bei Marktzugängen

Internet und Digitalisierung führen in nahezu allen Betrieben und Branchen zu erheblichen Veränderungen. Es werden völlig neue Dienstleistungen angeboten, neue Konkurrenten treten am Markt auf, Kunden werden enger in die Geschäftsprozesse eingebunden. Daher muss die Geschäftsleitung eine weitsichtige und schlüssige Strategie zum Umgang mit der Digitalisierung haben.

	Fragen zur Orientierung	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	kann nicht beantwortet werden, Frage unklar
1	Gibt es erhebliche Umbrüche am Markt (z.B. neue Dienstleistungen, neue Kundengruppen, neue Absatzwege, neue Konkurrenten)?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Sind neue Kommunikations- und Absatzwege mit Kunden, wie E-Mail, Internet oder elektronische Marktplätze, bedeutsam?	☐	☐	☐	☐	☐
3	Verändern Internet-Vermittler („Intermediäre“) das betriebliche Geschäftsmodell, indem sie Dienstleistungen und Kommunikation zwischen Endkunden und dem eigenen Unternehmen erbringen?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Hat sich die Unternehmensstrategie in den letzten Jahren deutlich verändert (z.B. neue Produkte, Orientierung auf neue Kundengruppen, neue Märkte, neue Absatzwege)?	☐	☐	☐	☐	☐
5	Richtet sich das Unternehmen zunehmend auf internationale Märkte aus?	☐	☐	☐	☐	☐
6	Praktiziert das Unternehmen neue Geschäftsmodelle (z.B. Handel über das Internet, neue Bezahlmodelle, zusätzliche Dienstleistungen, z.B. über Apps)?	☐	☐	☐	☐	☐
7	Werden im Unternehmen grundlegend neuartige Produkte und Dienstleistungen, entwickelt und an den Markt gebracht?	☐	☐	☐	☐	☐
8	Gewinnen im Unternehmen neue Dienstleistungsprozesse oder Organisationsformen wie z.B. Call-Center, an Bedeutung?	☐	☐	☐	☐	☐
9	Sind die marktstrategischen Zielsetzungen der Unternehmensleitung den Beschäftigten bekannt?	☐	☐	☐	☐	☐



Ist die strategische Ausrichtung des Unternehmens nicht bekannt, sollte gezielt bei der Unternehmensleitung nachgefragt werden. Eine strukturierte Erfassung des Ist-Zustandes und ein Abgleich mit Kundenanforderungen macht Entwicklungen und Entwicklungspotenziale deutlich. Hierzu sollten auch die Möglichkeiten des Wirtschaftsausschusses genutzt werden. Erhebliche Umbrüche können eine Betriebsänderung nach BetrVG darstellen..

1.2 Wettbewerb und Innovation

Digitalisierung und Vernetzung verändern die Wettbewerbsbedingungen von Unternehmen insbesondere im Dienstleistungsbereich erheblich. Auf Grund von Internetangeboten in globalen Märkten, neuen Wettbewerbern und Absatzwegen müssen die Unternehmen verstärkt Innovationen zu ihren Dienstleistungen, ihren internen Prozessen und Organisationsformen entwickeln und realisieren.

	Fragen zur Orientierung	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	kann nicht beantwortet werden, Frage unklar
1	Gibt es ein unternehmensweites strategisches Konzept, das die wichtigen Prozesse zur Erbringung von Dienstleistungen und Produkten einschließlich der Kundengruppen und Qualitätsanforderungen definiert?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Gibt es im Unternehmen eine klar benannte Wettbewerbsstrategie (z.B. ein vorrangig auf niedrigen Preis, hohe Qualität oder Marktnische ausgerichtetes Dienstleistungsangebot)?	☐	☐	☐	☐	☐
3	Sind die Wettbewerbsstrategien der Konkurrenz bekannt?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Gibt es aufgrund von Internetangeboten wie elektronischen Marktplätzen oder Vermittlungsportalen neue Konkurrenten?	☐	☐	☐	☐	☐
5	Kümmert sich die Unternehmensleitung ausreichend um Innovationen (gibt es z. B. eine Abteilung / ein Jahresbudget für Innovation)?	☐	☐	☐	☐	☐
6	Gibt es in der Branche innovative Entwicklungen, die zu großen Umbrüchen führen können?	☐	☐	☐	☐	☐
7	Wenn Sie in einen Konzern arbeiten:: Gibt es innovative Entwicklungen mit großer Tragweite im Konzern?	☐	☐	☐	☐	☐
8	Werden Ideen der Beschäftigten in betrieblichen Veränderungsprozessen systematisch aufgenommen?	☐	☐	☐	☐	☐



Ein Unternehmen muss eine auf aktuelle Entwicklungen abgestimmte Wettbewerbsstrategie verfolgen. Diese sollte grundlegend auch bei den Beschäftigten und darüber hinaus auch dem Betriebsrat bekannt sein. In betrieblichen Gremien zum Innovationsmanagement (z.B. Steuerkreise) sollte der Betriebsrat eine aktive Rolle spielen. Auswirkungen der Innovationen auf die Arbeitsbedingungen müssen frühzeitig berücksichtigt werden. Hierzu kann sich der Betriebsrat von seiner Gewerkschaft oder einer externen Beratung unterstützen lassen.

2. Technologie und Arbeitsorganisation

2.1 Gesamtkonzept zur Digitalisierung

Mit der Digitalisierung wachsen die Anforderungen an die IT-Systeme. Zum Teil werden Geschäftsstrategien sogar durch IT-Entwicklungen geprägt. Das Internet, Cloud-Computing und mobile IT-Geräte bewirken, dass Beschäftigte und Kunden IT-Dienste jederzeit von jedem Ort abrufen können. Die Veränderungsdynamik ist erheblich.

	Fragen zur Orientierung	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	kann nicht beantwortet werden, Frage unklar
1	Gibt es ergänzend zur unternehmerischen Gesamtstrategie ein strategisches IT-Gesamtkonzept, in dem Ziele und Anforderungen an die IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse festgelegt ist (digitalisierte Geschäftsprozesse)?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Sind Kunden und Lieferanten in die digitalisierten Geschäftsprozesse des Unternehmens eingebunden (z.B. durch direkten elektronischen Datenaustausch)?	☐	☐	☐	☐	☐
3	Werden Anfragen, Aufträge oder Rückmeldungen von Kunden und Beschäftigten über digitalisierte Geschäftsprozesse automatisiert verwaltet (z.B. über Service-Portale)?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Sind Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse zunehmend vergleichbar und standardisiert?	☐	☐	☐	☐	☐
5	Werden Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse zunehmend durch IT gesteuert und automatisiert?	☐	☐	☐	☐	☐
6	Werden Kunden und Lieferanten zunehmend an der Datenerfassung und Bearbeitung von Vorgängen beteiligt? Nimmt die elektronische Kundenselbstbedienung zu?	☐	☐	☐	☐	☐
7	Werden Softwaresysteme über das Internet bereitgestellt, so dass sie jederzeit von jedem Ort verfügbar sind („Cloud-Lösungen“)?	☐	☐	☐	☐	☐
8	Erfolgt die Verarbeitung von Daten und Steuerung von Abläufen in den digitalisierten Prozessen weitgehend in Echtzeit?	☐	☐	☐	☐	☐
9	Werden die Beschäftigten kontinuierlich zur Digitalisierung qualifiziert?	☐	☐	☐	☐	☐



Die Bestandsaufnahme sollte mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen oder Verantwortlichen aus den IT-Bereichen stattfinden. Der Betriebsrat sollte in Projektgruppen oder IT-Ausschüssen präsent sein. Die Beschäftigten sind aktiv zu beteiligen, um die Nutzerfreundlichkeit sowie die Einhaltung ergonomischer Standards beeinflussen zu können. Veränderungen von IT-Einsatz und Vernetzung lassen sich in einer IT-Rahmenbetriebsvereinbarung regeln. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sind dabei weitreichend, vgl. § 87 Abs.1 Nr. 6 und Nr. 7 BetrVG.

2.2 Wesentliche IT-Teilkonzepte

IT-Anwendungen unterstützen mittlerweile praktisch jede betriebliche Tätigkeit, jede Aufgabe. Daher muss das IT-Gesamtkonzept durch wesentliche Teilkonzepte, z.B. in der Logistik, im Vertrieb oder im Außendienst konkretisiert werden. Die Durchdringung mit diesen Teilkonzepten ist zumeist branchenspezifisch geprägt.

	Fragen zur Orientierung	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	kann nicht beantwortet werden, Frage unklar
1	Werden z.B. Waren, Artikel oder Hilfsmittel (Objekte) durch IT-Technologien wie RFID, Strichcode, Barcode oder QR Code identifiziert?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Werden Geräte, Waren, Fahrzeuge oder auch Personen, z.B. durch IT-Systeme wie GPS, WLAN oder Lasertechnik, geortet oder ihre Lage bestimmt?	☐	☐	☐	☐	☐
3	Ermitteln Sensoren oder Messfühler kontinuierlich und digital Zustände wie Temperatur oder Druck, z.B. in der Transport-, Lager- oder Labor-technik, und werden die Werte zur Steuerung durch IT-Systeme genutzt?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Werden zunehmend intelligente Logistiksysteme (Smart Logistics) mit Komponenten wie führerlosen Transportsystemen oder automatisierten Hochregallagern eingesetzt?	☐	☐	☐	☐	☐
5	Werden die innerbetriebliche und die Kundenkommunikation mit sozialen Medien wie Chat, Foren, facebook unterstützt?	☐	☐	☐	☐	☐
6	Erfassen CRM-Systeme die Kundenkommunikation und steuern Marketing- und Vertriebsaktivitäten?	☐	☐	☐	☐	☐
7	Dokumentenmanagement / E-Akte: Werden Dokumente und die zugehörigen Arbeitsabläufe digitalisiert und durch EDV-gestützte Prozesssteuerung (Workflow) beschleunigt bzw. automatisiert?	☐	☐	☐	☐	☐
8	Werden mit Big-Data Systemen große Mengen Betriebsdaten durchsucht und analysiert (Advanced Analytics)?	☐	☐	☐	☐	☐
9	Wird die Telefonarbeit der Beschäftigten über Call- oder Customer-Care-Center gesteuert und organisiert?	☐	☐	☐	☐	☐



Wegen der Vielfalt der IT-Techniken können hier insbesondere branchenspezifische Anwendungen, z.B. Kunden-Selfscanning im Handel, fehlen. Der Betriebsrat kann die Liste ergänzen und bezüglich der Auswirkungen und Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeit 4.0 bewerten.

2.3 IT-Einzeltechnologien

Je nach Branche oder Dienstleistung gibt es zudem zahlreiche Einzeltechnologien. Die Grenzen zu den IT-Teilkonzepten sind fließend. Die folgende Checkliste enthält wichtige, branchenübergreifende Technologien.

	Sind die folgenden Technologien im Einsatz oder in der Planung?	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	kann nicht beantwortet werden, Frage unklar
1	Automatisierte Prozesssteuerung: Arbeitsprozesse werden vollständig oder weitgehend automatisiert bearbeitet, z.B. in der Rechnungsprüfung oder Prüfung von Versicherungsschadenmeldungen.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Ortungs- und Kontrolltechnologien: Aufgaben werden auf Grundlage von Echtzeit-Daten zu Standorten von Mitarbeitenden disponiert bzw. geben den Mitarbeitenden Vorgaben zum Verhalten, z.B. bei Service-Technikern und der Flottensteuerung in der Logistik.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Kundendatenanalyse: Wird das Verhalten von Kunden systematisch analysiert, z.B. durch Kundenfrequenzanalysen im Einzelhandel, Analyse des Kaufverhaltens?	☐	☐	☐	☐	☐
4	3D-Drucker: Spezielle Ersatzteile oder z.B. Zahnimplantate werden mit einem 3D-Drucker gefertigt.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Robotertechnologie: Mensch und Roboter arbeiten unmittelbar zusammen, ohne Käfig oder Gitter, Roboter und automatisierte Systeme sind an der Erbringung von Dienstleistungen, z.B. in der Pflege beteiligt.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Maschinenkommunikation M2M: Die Steuerungen von Anlagen oder Maschinen, z.B. der Medizin-, Lager- oder Transporttechnik, sind weitgehend digitalisiert und tauschen eigenständig Daten aus.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Datenbrillen oder Datenhandschuh: Sie erweitern in gewisser Weise die Sinne eines Menschen in Richtung auf virtuelle Realität, z.B. bei Reparaturen durch Wartungsanweisungen.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Persönliche Assistenzsysteme: Sie haben zahlreiche Anwendungsbereiche, z.B. in Fahrzeugen, bei Wartung und Reparatur, in der Pflege.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Spracherkennung: IT-Systeme zur automatisierten Spracherkennung werden z.B. im Call-Center oder zur Kundenkommunikation, eingesetzt (z.B. Siri, Cortana).	☐	☐	☐	☐	☐
10	Gesichtserkennung: Das Unternehmen setzt bei direktem Kundenkontakt, z.B. im stationären Einzelhandel oder in der Bankfiliale, IT-Systeme zur Gesichtserkennung und Identifizierung ein.	☐	☐	☐	☐	☐



Der Einsatz der neuen Technik sollte benutzerfreundlich und gebrauchstauglich sein und sich nach den Anforderungen der Anwender richten. Die Nutzungsmöglichkeiten durch die Beschäftigten müssen in Gefährdungsbeurteilungen überprüft und verbessert werden. Der Betriebsrat hat hierbei weitgehende Informations-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte, etwa in Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes nach § 87 Abs. Nr. 7 BetrVG sowie in Bezug auf die Möglichkeit zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten nach § 87 Abs. Nr. 1 (6) BetrVG.

2.4 IT-Sicherheits- und Datenschutzkonzepte

Mit der Digitalisierung und der weltweiten Vernetzung steigen die Verletzbarkeit des Unternehmens und die Gefahr der Spionage. Da immer mehr Arbeitsabläufe digitalisiert sind, fallen immer mehr Leistungs- und Verhaltensdaten der Beschäftigten an. Unternehmens- und Beschäftigtendaten müssen durch systematische IT-Sicherheits- und Datenschutzkonzepte geschützt werden.

	Fragen zur Orientierung	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	kann nicht beantwortet werden, Frage unklar
1	Veranlasst das Unternehmen regelmäßig systematische Gefahren- und Risikoanalysen der IT-Systeme?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Gibt es ein systematisches IT-Sicherheitskonzept mit ausgereiften organisatorischen, IT-technischen und personellen Maßnahmen?	☐	☐	☐	☐	☐
3	Sind die IT-Sicherheitsmaßnahmen des Unternehmens zertifiziert?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Werden bei der Ausschreibung von IT-Programmen IT-Sicherheits- und Datenschutzaspekte berücksichtigt?	☐	☐	☐	☐	☐
5	Werden bei der Einführung digitaler Arbeitsprozesse Datenschutz- und Datensicherheitsanforderungen überprüft und entsprechende Maßnahmen umgesetzt?	☐	☐	☐	☐	☐
6	Werden sensible personenbezogene Daten von Beschäftigten ausschließlich verschlüsselt übertragen und vor unbefugtem Zugriff gesichert gespeichert?	☐	☐	☐	☐	☐
7	Werden die Beschäftigten regelmäßig, z.B. jährlich, zu Datenschutzfragen geschult?	☐	☐	☐	☐	☐
8	Besteht für die Beschäftigten Transparenz darüber, welche persönlichen Daten von ihnen wo gespeichert und verarbeitet werden?	☐	☐	☐	☐	☐
9	Ist der Datenschutzbeauftragte aktiv und hat angemessene finanzielle und zeitliche Ressourcen?	☐	☐	☐	☐	☐



Der Betriebsrat sollte mit gutem Beispiel vorangehen und in seinem Bereich Eckpunkte eines Datenschutzkonzepts entwickeln und praktizieren.

2.5 Neue Arbeitsorganisation

Mit der Digitalisierung und Vernetzung verändern sich die Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe. Während die Entwicklung neuer IT-Technologien und Anwendungen mit viel Aufwand erfolgt, sind neue Modelle guter digitalisierter Arbeit dünn gesät. Dies kann nur verändert werden, wenn es gelingt, den Betriebsrat und die Beschäftigten möglichst frühzeitig in die Digitalisierungsprojekte im Unternehmen einzubinden.

	Fragen zur Orientierung	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	kann nicht beantwortet werden, Frage unklar
1	Wird die Gestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufen bei den digitalen Geschäftsprozessen in den betrieblichen Projekten systematisch behandelt?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Werden Veränderungen an beschäftigtenorientierten Leitbildern wie „Gute Arbeit“ ausgerichtet? Beispiele hierfür sind qualifizierte Teamarbeit oder selbstbestimmtes Arbeiten im Call-Center.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Ist ausgeschlossen, dass neue digitalisierte Dienstleistungsangebote ausschließlich über neue Konzernunternehmen vertrieben werden?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Wird vermieden, betriebliche Tätigkeiten und Aufgabengebiete mithilfe von IT-Techniken wie Internet zu verlagern („Outsourcing“)?	☐	☐	☐	☐	☐
5	Ist die Ausschreibung und Vergabe von Aufgaben über Internetportale („Crowd working“) ausgeschlossen?	☐	☐	☐	☐	☐
6	Sind die Funktionen zur Selbstbedienung von Kunden oder Lieferanten über das Internet so gestaltet, dass keine Beschäftigung abgebaut und die Qualität der Dienstleistungen nicht beeinträchtigt wird?	☐	☐	☐	☐	☐
7	Wird das Wissen der Beschäftigten für die neue Arbeitsorganisation systematisch erhoben?	☐	☐	☐	☐	☐
8	Werden die Beschäftigten an der Veränderung der Arbeitsorganisation beteiligt?	☐	☐	☐	☐	☐
9	Werden neue Berufsbilder erfasst und berücksichtigt?	☐	☐	☐	☐	☐



Die Veränderung der Arbeitsorganisation muss gemeinsam mit den Beschäftigten geplant und umgesetzt werden. Die Beschäftigten sollten die anstehenden Änderungen beeinflussen und sich für diese qualifizieren können. Die Geschäftsführung muss den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend über geplante Veränderungen informieren (insbesondere auf der Grundlage von § 80 Abs. 2 und § 90 BetrVG), so dass er seine Mitbestimmungsrechte wahrnehmen kann.

2.6 Veränderungen der Abläufe

Mit der Digitalisierung verändern sich Arbeitsprozesse auch innerhalb der Unternehmen stark. In allen Bereichen werden Arbeitsabläufe neu gestaltet. Diese Veränderungen können schleichend verlaufen, aber im Einzelfall auch mit radikalen Umbrüchen einhergehen, etwa dem Wegfall von Tätigkeiten.

	Fragen zur Orientierung	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	kann nicht beantwortet werden, Frage unklar
1	Werden Arbeitsabläufe oder Tätigkeiten im Zuge der Digitalisierung so organisiert, dass weiterhin qualifizierte und abwechslungsreiche Aufgaben bestehen?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Werden Arbeitsabläufe oder Tätigkeiten mit ihren Arbeitsschritten in IT-Systemen nur grob abgebildet, und lassen diese Spielräume bei der Nutzung?	☐	☐	☐	☐	☐
3	Wird in den Veränderungsprojekten vermieden, dass IT-Systeme die Aufgaben an die Beschäftigten verteilen und steuern (IT-Kapazitätsplanung)?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Sind in einer Kapazitätsplanung Erholzeiten eingeplant, um Überlastungen vorzubeugen?	☐	☐	☐	☐	☐
5	Werden Vorgabe- oder Bearbeitungszeiten zu Prozessschritten den Beschäftigten ausschließlich zur Orientierung vorgegeben?	☐	☐	☐	☐	☐
6	Werden IT-Anwendungen primär so eingesetzt, so dass die Beschäftigten die Reihenfolge von Arbeitsschritten festlegen und Entscheidungen fällen?	☐	☐	☐	☐	☐
7	Wird der Status von Dienstleistungsprozessen Kunden oder Lieferanten nur grob, z.B. in 20-Minuten-Fenstern, zur Kenntnis gegeben?	☐	☐	☐	☐	☐
8	Werden Auswertungen zur Qualität der Dienstleistungen nur anonym, über Arbeitsgruppen, erstellt?	☐	☐	☐	☐	☐
9	Bestehen ausreichende Arbeitskapazitäten, falls Kunden internetbasierte Kontaktmöglichkeiten angeboten werden?	☐	☐	☐	☐	☐



Arbeitsabläufe sollten von Anfang an durch den Betriebsrat begleitet, mitgestaltet und geregelt werden. Prozessvereinbarungen bieten die Möglichkeit, die Veränderungen von Anfang an mitzusteuern. Insbesondere bei arbeitsorganisatorischen Veränderungen gelten erweiterte Mitbestimmungsrechte.

3. Arbeitsbedingungen

3.1 Belastungen

Durch die zunehmende Digitalisierung der Arbeitsabläufe verändern sich Belastungen. Körperliche Belastungen z.B. beim Umgang mit Waren, in der Logistik, können ggf. reduziert werden, psychische Belastungen im Umgang mit Kunden, im Call-Center, nehmen in vielen Fällen zu. Elektronisch vermittelte Kommunikation und der Zwang zur ständigen Erreichbarkeit können krank machen.

	Fragen zur Orientierung	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	kann nicht beantwortet werden, Frage unklar
1	Macht die Geschäftsführung bei der Planung neuer IT-Geräte und Software die Ergonomie der Arbeitsmittel zum Thema?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Sind die eingesetzten IT-Programme benutzerfreundlich und der Aufgabe angemessen?	☐	☐	☐	☐	☐
3	Sind die Arbeitsaufgaben so gestaltet, dass es darin auch wechselnde, entlastende und EDV-freie Tätigkeiten gibt?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Gibt es einen funktionierenden Arbeitsschutzausschuss, dem auch der Betriebsarzt, die Fachkraft für Arbeitssicherheit und die Schwerbehindertenvertretung angehören?	☐	☐	☐	☐	☐
5	Wird eine ganzheitliche (psychische und physische) Gefährdungsbeurteilung durchgeführt?	☐	☐	☐	☐	☐
6	Werden die Maßnahmen aus der Gefährdungsbeurteilung umgesetzt und bewertet?	☐	☐	☐	☐	☐
7	Werden der Umfang der Arbeitszeit am Bildschirm untersucht und bei Bedarf Konsequenzen gezogen?	☐	☐	☐	☐	☐
8	Gibt es Freiräume, die den Mitarbeitenden Gelegenheit zum direkten Gespräch und zum Erfahrungsaustausch geben?	☐	☐	☐	☐	☐
9	Ist eine ständige Erreichbarkeit der Beschäftigten durch mobile IT-Geräte (z.B. nach Feierabend) technisch oder durch andere Maßnahmen wirksam ausgeschlossen?	☐	☐	☐	☐	☐



Bei zunehmenden Belastungen durch die Digitalisierung ist die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung ein zentraler Handlungsansatz. Nach dem Arbeitsschutzgesetz müssen die physischen und psychischen Belastungen vollständig erhoben und geeignete Maßnahmen eingeleitet werden, um gesundheitliche Belastungen der Mitarbeitenden zu reduzieren oder zu vermeiden. Dabei sind die Beschäftigten an der Ermittlung der Gefährdungen und Belastungen zu beteiligen.

3.2 Qualifizierung

Qualifizierung aufgrund der technischen und organisatorischen Veränderungen ist eine zwingende Aufgabe für Management, Betriebsrat und Beschäftigte. Es darf nicht nur in IT-Technik investiert werden. Die Beschäftigten müssen systematisch qualifiziert werden, um im Wettbewerb bestehen zu können.

	Fragen zur Orientierung	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	kann nicht beantwortet werden, Frage unklar
1	Werden bei Digitalisierungsprojekten die Qualifizierungsbedarfe der Beschäftigten erhoben?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Werden im Betrieb systematisch die sich verändernden Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten (Qualifizierungsbedarf) ermittelt?	☐	☐	☐	☐	☐
3	Sind Arbeitsabläufe und Arbeitsaufgaben so gestaltet, dass Neues dazugelernt werden kann?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Ist der Betriebsrat an der Planung und Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt?	☐	☐	☐	☐	☐
5	Ist mit dem Betriebsrat vereinbart, regelmäßig den Qualifizierungsbedarf in einzelnen Bereichen festzulegen?	☐	☐	☐	☐	☐
6	Können Beschäftigte zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen vorschlagen?	☐	☐	☐	☐	☐
7	Wird die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Qualifizierung abgefragt?	☐	☐	☐	☐	☐
8	Wird überprüft, ob das Erlernte in der Praxis angewendet werden kann?	☐	☐	☐	☐	☐
9	Wird Lernen mithilfe digitaler Technik (Lernplattformen, Lernfilme/ „Tutorials“) angewandt?	☐	☐	☐	☐	☐
10	Bestehen Möglichkeiten zum kollegialen Austausch von Wissen und Erfahrungen für die Beschäftigten?	☐	☐	☐	☐	☐



In jedem Projekt sollte die Erarbeitung eines Qualifizierungskonzeptes verpflichtend sein. Zusätzlich sollten die Beschäftigten regelmäßig zur betrieblichen Weiterbildung befragt werden. Der Betriebsrat sollte eine Aufstellung der geplanten und stattgefundenen Weiterbildungen der letzten Monate anfordern. Er sollte darauf achten, dass entsprechende Bildungstarifverträge eingehalten und seine Mitbestimmungsrechte (vgl. §§ 96-98 BetrVG) beachtet werden.

3.3 Arbeitszeit/Flexibilisierung

Die Geschäftsleitungen erwarten zunehmend, dass die Beschäftigten sich mit ihrer Arbeitszeit dem Auftragseingang anpassen. Dem Drängen zur Arbeit auf Abruf steht die Forderung der Beschäftigten nach einer planbaren Arbeitszeit gegenüber. Sie berücksichtigt auch die Bedürfnisse nach Freizeit und Zeit für die Familie.

	Fragen zur Orientierung	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	kann nicht beantwortet werden, Frage unklar
1	Gibt es Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit, die Belastungen verringern und familienfreundliche Arbeitszeiten ermöglichen?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Lassen die Modelle auch den Beschäftigten Spielräume für eine individuelle Gestaltung ihrer Arbeitszeit (z.B. Gleitzeit)?	☐	☐	☐	☐	☐
3	Können Beschäftigte einfach und verständlich den Stand ihres Arbeitszeitkontos einsehen?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Können Beschäftigte auch stundenweise die Arbeit unterbrechen?	☐	☐	☐	☐	☐
5	Sind Schichtmodelle nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltet?	☐	☐	☐	☐	☐
6	Gibt es einen vereinbarten längerfristigen Schichtplan, der die Arbeitszeit im Schichtbetrieb für die Beschäftigten planbar macht?	☐	☐	☐	☐	☐
7	Ist Mehrarbeit die Ausnahme?	☐	☐	☐	☐	☐
8	Werden notwendige Mehrarbeitsstunden gleichmäßig auf die Beschäftigten verteilt?	☐	☐	☐	☐	☐
9	Wird dezentrale, mobile IT bzw. Software zur Arbeitszeitplanung eingesetzt (z.B. „Schichtplan-App“ o.ä.)?	☐	☐	☐	☐	☐



Der Betriebsrat hat bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit starke Mitbestimmungsrechte nach Betriebsverfassungsgesetz (§ 87 (1) Nr. 2 und 3 BetrVG), Arbeitszeitgesetz und gültigen Tarifverträgen. Durch eine Befragung können die Vorstellungen der Beschäftigten aufgenommen und diese in den Regelungen zur Arbeitszeit berücksichtigt werden. Vereinbarte Arbeitszeiten sollten zunächst befristet erprobt werden, insbesondere bei Schichtarbeit.

3.4 Beschäftigung

Ein Merkmal der digitalisierten Arbeitswelt ist es, jederzeit von jedem Ort aus betriebliche Aufgaben erledigen zu können. Das schafft neue Formen der Beschäftigung, die den festen Arbeitsplatz, verfügbare Arbeitsmittel oder eine geregelte Arbeitszeit nicht mehr zwingend notwendig machen. Umso entscheidender ist, dass diese Bedingungen geregelt werden.

	Fragen zur Orientierung	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	kann nicht beantwortet werden, Frage unklar
1	Werden grundsätzlich feste, unbefristete Beschäftigungsverhältnisse mit ausreichendem Entgelt („faire Arbeit“) geschlossen?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Hat jeder Beschäftigte grundsätzlich im Betrieb einen festen Arbeitsplatz, auch mit persönlichen Dingen?	☐	☐	☐	☐	☐
3	Besteht die Möglichkeit zum Arbeiten von zuhause aus („Home-Office“)?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Erfolgt die Ausstattung des „Home-Office“ durch den Arbeitgeber (Möbel, IT-Geräte, ...)?	☐	☐	☐	☐	☐
5	Stehen bei mobiler Arbeit, z.B. im Außendienst, angemessene IT-Systeme wie Tablets oder Notebooks und eine angemessene Hotline zur Verfügung?	☐	☐	☐	☐	☐
6	Bei mobiler oder Home-Office-Arbeit: Können die Beschäftigten grundsätzlich wieder ganz an ihren Büroarbeitsplatz zurückkehren?	☐	☐	☐	☐	☐
7	Bei mobiler oder Home-Office-Arbeit: Ist die Teilnahme an Qualifizierungen oder anderen betrieblichen Veranstaltungen sichergestellt?	☐	☐	☐	☐	☐
8	Wird vermieden, dass Tätigkeiten von jedem anderen Ort weltweit ausgeführt werden sollen?	☐	☐	☐	☐	☐



Der Betriebsrat sollte prüfen, ob im Unternehmen die Möglichkeit besteht, zeitweise im Home-Office zu arbeiten. Ggf. sollten die Beschäftigten zu dem Thema befragt werden. Schließlich sollten in einer Betriebsvereinbarung die Rahmenbedingungen hierfür geregelt werden.

4. Mitbestimmung und Beteiligung

4.1 Kultur und Beteiligung

Technischer und organisatorischer Wandel findet im Betrieb stets innerhalb bestehender sozialer Bedingungen und Beziehungen statt. Diese können technische, organisatorische und soziale Innovationen begünstigen oder auch hemmen. Die Betriebskultur spielt damit eine wichtige Rolle bei der Bestandsaufnahme im Betrieb.

	Fragen zur Orientierung	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	kann nicht beantwortet werden, Frage unklar
1	Haben alle Beschäftigten Zugang zu digitalen Informationsangeboten im Unternehmen (z.B. Intranet, interne Social-Media-Plattformen)?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Wird die Kommunikationskultur im Betrieb nicht einseitig durch digitale Kommunikationsmedien (E-Mail, Kurznachrichtendienste usw.) bestimmt?	☐	☐	☐	☐	☐
3	Ist die Nutzung der internen Social-Media-Plattformen freiwillig und ohne Nachteile für Nicht-Nutzer?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Bestehen neben digitalen Kommunikationsformen ausreichend Möglichkeiten zu direkten, vertrauensvollen Gesprächen?	☐	☐	☐	☐	☐
5	Werden regelmäßig Mitarbeiterbefragungen zum Betriebsklima durchgeführt und daraus Maßnahmen abgeleitet?	☐	☐	☐	☐	☐
6	Bekommen die Beschäftigten für die Beteiligung an den Prozessen ausreichend Zeit und Sachmittel?	☐	☐	☐	☐	☐
7	Gibt es eine Unternehmenskultur, die Wert auf eine Information und Beteiligung der Beschäftigten bei Veränderungsprozessen legt?	☐	☐	☐	☐	☐
8	Ist das betriebliche Miteinander durch Offenheit und Vertrauen gekennzeichnet?	☐	☐	☐	☐	☐



Der Betriebsrat sollte auch das Betriebsklima zum Thema machen. Schon das Betriebsverfassungsgesetz eröffnet die Möglichkeit, dabei z.B. auch Anregungen der Beschäftigten aufzunehmen und darüber mit dem Arbeitgeber zu verhandeln. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zum Betriebsklima und daraus abgeleitete Maßnahmen zur Verbesserung kann der Betriebsrat ebenfalls einsetzen und darüber hinaus auch eigeninitiativ durchführen.

4.2 Betriebsrat, Mitbestimmung

Digitalisierung und Arbeit 4.0 sind ein Gestaltungsthema, dass von den Betriebsparteien aktiv angegangen werden sollte. Hierzu ist es wichtig, dass alle Beteiligten über die Entwicklungen in Betrieb und Branche ausreichend informiert sind und sich in genügendem Maße an betrieblichen Diskussionen und Entscheidungen beteiligen können. Der Digitalisierungsprozess sollte geregelt sein.

	Fragen zur Orientierung	trifft voll zu	trifft weit- gehend zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	kann nicht beantwortet werden, Frage unklar
1	Hat sich der Betriebsrat selbst zum Thema Digitalisierung und Arbeit 4.0 informiert und geschult?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Spielt die Gestaltung der Digitalisierung in der internen Ausschussarbeit des Betriebsrates eine strategische Rolle?	☐	☐	☐	☐	☐
3	Hat der Betriebsrat eine aktuelle Übersicht über alle im Unternehmen eingesetzten IT-Systeme?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Ist der Betriebsrat ausreichend über die Planungen der Digitalisierung und den Stand der Projekte informiert?	☐	☐	☐	☐	☐
5	Gibt es aktuelle Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz?	☐	☐	☐	☐	☐
6	Gibt es aktuelle Regelungen zum Beschäftigtendatenschutz?	☐	☐	☐	☐	☐
7	Gibt es aktuelle Regelungen zur Qualifizierung?	☐	☐	☐	☐	☐
8	Gibt es aktuelle Regelungen zur IT-Nutzung?	☐	☐	☐	☐	☐



Wenn Betriebsrat und Arbeitgeber die Mitbestimmungsrechte kennen (insbesondere die Rechte nach § 87 BetrVG), so können beide diese nicht nur als Regelungsbasis, sondern auch als gute Grundlage zur Strukturierung des Gestaltungsprozesses hin zu Arbeit 4.0 einsetzen.

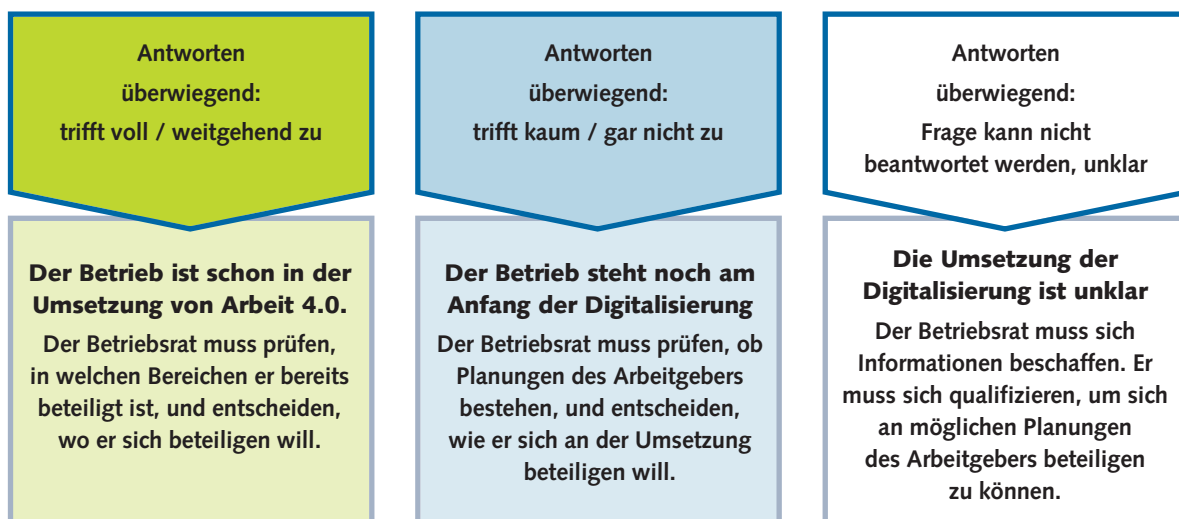
Auswertung des Bewertungsrasters, weiteres Vorgehen

Mit dem Ausfüllen der Checklisten zu den vier Gestaltungsfeldern hat der Betriebsrat eine erste orientierende Bewertung des Entwicklungsstandes zur Digitalisierung und zu Arbeit 4.0 vorgenommen. Damit zeichnet sich ein Gesamtbild der Situation im Unternehmen ab:

- Die Checklisten zur Unternehmensstrategie, zur Technologie und Arbeitsorganisation geben vor allem Hinweise, wie weit die Erarbeitung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie im Unternehmen fortgeschritten sind. Dabei geben die einzelnen Antworten Aufschluss, in welchen Bereichen sich starke und schwache Digitalisierungstendenzen zeigen.
- Die Checklisten zu Arbeitsbedingungen, Mitbestimmung und Beteiligung geben dem Betriebsrat eine Orientierung, ob bei der Digitalisierung im Betrieb die Anforderungen Guter Arbeit und Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsrat berücksichtigt werden. Auch diese Fragen der Checklisten sind immer positiv orientiert, d.h. je häufiger die Antwort „trifft voll zu“ oder „trifft weitgehend zu“ lautet, umso weiter ist das Unternehmen auf dem Weg zu Guter Arbeit 4.0.
- Innerhalb des Gestaltungsfelds Arbeitsorganisation und Technik fragen drei Checklisten den Stand der IT-technischen Digitalisierung ab. Hier können aus teils positiven und teils negativen Antworten scheinbar widersprüchliche Ergebnisse entstehen. So ist es denkbar, dass die Geschäftsführung ein systematisches und zukunftsorientiertes Digitalisierungsgesamtkonzept hat, das Unternehmen aber aber bei der Umsetzung und in der Anwendung von Einzeltechnologien noch am Anfang steht. Ebenso kann es zahlreiche Pilotprojekte mit modernen Technologien geben, ohne dass ein Gesamtkonzept besteht. Ziel der Checkliste ist es, derartige Widersprüche sichtbar zu machen und damit Anstöße für die Weiterentwicklung der betrieblichen Digitalisierungsstrategie zu liefern.

Für die Bewertung der Ergebnisse und die Erstellung eines Gesamtbildes kann das folgende Bewertungsschema genutzt werden. Dazu sollte noch einmal jede Checkliste geprüft werden.

Bewertung der Checklisten



Maßnahmen für Betriebsräte im Prozess der Digitalisierung:

1. **Informationen einfordern:** Welche Strategie zur Digitalisierung verfolgt das Unternehmen? Welche Projekte zum Thema finden bereits statt oder sind geplant?
2. **Beteiligung einfordern:** Sicherstellen, dass Betriebsrat und Beschäftigte in Planungen und Projekte zur Digitalisierung eingebunden werden.
3. **Strategien entwickeln:** Im Betriebsrat und mit den Beschäftigten Ideen für „Gute digitalisierte Arbeit“ entwickeln und den Arbeitgeber auffordern, hierzu Stellung zu nehmen.

Aktiv werden – Unterstützung nutzen!

Unterstützung bei der Einschätzung der Digitalisierung und der Beteiligung des Betriebsrats bieten die Gewerkschaften und die TBS NRW.

Sie wünschen Beratung oder mehr Informationen zum Thema?

Melden sie sich einfach in der nächsten TBS-Regionalstelle:

TBS NRW - Regionalstelle Dortmund

Westenhellweg 92-94 ■ 44137 Dortmund
Tel. 0231 249698-0 ■ Fax 0231 249698-41
tbs-ruhr@tbs-nrw.de

TBS NRW - Regionalstelle Bielefeld

Stapenhorststraße 42b ■ 33615 Bielefeld
Tel. 0521 96635-0 ■ Fax 0521 96635-10
tbs-owl@tbs-nrw.de

TBS NRW - Regionalstelle Düsseldorf

Harkortstraße 15 ■ 40210 Düsseldorf
Tel. 02 1 1/17 93 10-0 ■ Fax 02 1 1/17 93 10-29
tbs-rheinland@tbs-nrw.de