

# KOMMUNIKATION MIT DEM BETRIEBSRAT

## A. NEUN KERNIGE KERNBOTSCHAFTEN

„EURE MITBESTIMMUNGSRECHTE SIND GESETZT – WIR BINDEN DEN BETRIEBSRAT VON TAG 1 AN EIN.“

§ 90 BETR.VG VERLANGT FRÜHZEITIGE INFORMATION & BERATUNG → JE FRÜHER DER BR EINSTEIGT, DESTO HÖHER DIE AKZEPTANZ

Im Kontext der Anwendung von Robotik-Systemen bezeichnet **4D** in der Regel Aufgaben, die als besonders geeignet für die Automatisierung durch Roboter gelten, weil sie für Menschen unattraktiv oder gefährlich sind.



1. **DIRTY** (schmutzig)
2. **DULL** (eintönig)
3. **DANGEROUS** (gefährlich)
4. **DIFFICULT** (schwierig)



Praxisorientierte Merkhilfe vom **Deutschen RobotikVerband e.V.** hilft uns Automatisierungspotenziale zu identifizieren:

„PROZESSE, DIE SCHMUTZIG, MONOTON, RISKANT ODER KOMPLEX SIND,  
LOHNEN SICH BESONDERS FÜR DEN ROBOTEREINSATZ.“

## IN VIELEN LEITFÄDEN ZUR AUTOMATISIERUNG GILT:

WENN TÄTIGKEITEN EINEM ODER MEHREREN DIESER „4Ds“ ENTSPRECHEN, IST DER EINSATZ VON ROBOTIK WAHRSCHEINLICH EIN EFFIZIENTER SCHRITT

## SO NUTZT DU DIESE KOMMUNIKATIONS-TABELLE:

1. Idealerweise vermittelst Du **diese 9 Aussagen, gerne auch bildhaft, als Kern-Botschaften in Meetings, Info-Mails und Workshop-Formaten.**
2. Wähle dafür die für das Meeting etc. **thematisch passenden Botschaften** aus.
3. **Nutzenargumentation:** Erkläre dein Anliegen in wesentlichen 3 Details, immer **abgestimmt auf die spezifische Situation im Betrieb!**
4. **Erläutere das Potenzial** beispielhaft anhand entsprechender **Belege/Fakten aus den Betriebsunterlagen.**

**JEDE DIESER NEUN BOTSCHAFTEN ADRESSIERT EIN ZENTRALES ANLIEGEN DES BETRIEBSRATS UND STÜTZT SICH AUF BELEGTE BRANCHEN-ERFAHRUNGEN.**



- ERGONOMIE
- BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG
- MITBESTIMMUNG
- DATENSCHUTZ
- QUALIFIZIERUNG



	KOMMUNIKATION GF	WARUM SIE BEIM BETRIEBSRAT VERFÄNGT	BELEG AUS DEN UNTERLAGEN
1	„WIR ENTLASTEN DIE KOLLEG*INNEN KÖRPERLICH – ROBOTER ÜBERNEHMEN DIE SCHWERSTEN, MONOTONEN TÄTIGKEITEN.“	In der Lebensmittelindustrie werden Roboter vorrangig dort eingesetzt, wo Hebe-, Schiebe- oder Wiederholarbeiten auftreten; Ziel ist die <b>ergonomische Verbesserung und Unfallprävention</b> .	
2	„KEIN STELLENABBAU – WIR SICHERN JOBS UND SCHAFFEN ATTRAKTIVERE AUFGABEN.“	<b>Studien zeigen:</b> Hauptsorge der Beschäftigten ist der Jobverlust. Offene Kommunikation, dass Technik unterstützt statt ersetzt, senkt Widerstand.	
3	„WIR LEGEN EINE QUALIFIZIERUNGSOFFENSIVE AUF – SCHULUNG UND ‚ROBOTERFÜHRERSCHEIN‘ IN PLANUNG“	<b>Wandel gelingt besser</b> , wenn Beschäftigte KI-/Robotik-Kompetenzen aufbauen; 59 % der Lebensmittelbetriebe fordern entsprechende Schulungen.	
4	„DATENSCHUTZ HAT VORRANG – KEINE LEISTUNGS- ODER VERHALTENSKONTROLLE DURCH DAS SYSTEM.“	Betriebsratshandbuch und DLG-Studien betonen Angst vor Datenmissbrauch; <b>Zusage zu pseudonymer Datenerfassung</b> stärkt Vertrauen.	
5	„WIR STARTEN MIT EINER BEGRENZTEN PILOTPHASE UND KLAREN KPIs – AUSSTIEGSKLAUSEL INKLUSIVE.“	Kleine, reversierbare Schritte minimieren wirtschaftliches und soziales Risiko und sind <b>Best-Practice bei KI-Einführungen</b> .	

	KOMMUNIKATION GF	WARUM SIE BEIM BETRIEBSRAT VERFÄNGT	BELEG AUS DEN UNTERLAGEN
6	„ROBOTER SICHERN HYGIENE- UND QUALITÄTS-STANDARDS, GERADE BEI OFFENEN LEBENSMITTELN.“	Robotik <b>reduziert Kontaminationsrisiken und erhöht Prozesskonstanz</b> – zentrale Anforderungen in Food-Produktionen.	
7	„WIR REAGIEREN DAMIT AUF FACHKRÄFTEMANGEL UND HALTEN PRODUKTION & ARBEITSPLÄTZE AM STANDORT.“	Automatisierung ist <b>Antwort auf demografischen Druck</b> ; sichert <b>Wettbewerbsfähigkeit</b> kleiner Betriebe.	
8	„GEMEINSAM FÜHREN WIR EINE VORAUSSCHAUENDE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG FÜR MENSCH-ROBOTER-INTERAKTION DURCH.“	<b>Gefährdungsbeurteilung ist Pflicht</b> (§ 87 Abs 1 Nr 7 BetrVG); beugt Gesundheitsrisiken vor und bezieht BR fachlich ein.	
9	„TRANSPARENTE ERFOLGSMESSUNG – ALLE PROJEKTDATEN, LEARNINGS UND VERBESSERUNGS-VORSCHLÄGE LIEGEN OFFEN AUF DEM TISCH.“	Mangel an Transparenz ist ein Haupthemmnis; <b>offene Kennzahlen-Dashboards fördern Vertrauen und Mitgestaltung.</b>	



## B. HANDLUNGSEMPFEHLUNG FÜR DAS CHANGEMANAGEMENT



Die Einführung von Robotik / KI in einer Lebensmittel-Produktionslinie ist **nicht nur ein Technik-, sondern vor allem ein Organisations- und Beteiligungsprojekt.**

Eine systematische Kommunikations- und **Beteiligungsstrategie mit dem Betriebsrat (BR)** erhöht die Akzeptanz, reduziert Rechts- und Projektrisiken und **beschleunigt die Umsetzung.**

<b>B 1   GRUNDRINZIPIEN FÜR EINE GELUNGENE ZUSAMMENARBEIT</b> <b>PRINZIP</b>	<b>WAS ES BEDEUTET</b>	<b>NUTZEN</b>
<b>FRÜHZEITIGE INFORMATION</b>	Arbeitgeber muss den BR „rechtzeitig und umfassend“ über jede Projektphase unterrichten (§ 90 BetrVG)	Vermeidet Blockaden, schafft Vertrauen
<b>STUFENWEISE BETEILIGUNG</b>	Information → Beratung → Mitbestimmung (§§ 90, 87 BetrVG)	Klarer Prozess, rechtssicher
<b>SACHVERSTÄNDIGE EINBEZIEHEN</b>	Hinzuziehung nach § 80 Abs 3 BetrVG ist bei KI-Projekten ausdrücklich erleichtert	Objektive Expertise, Konfliktprävention
<b>TRANSPARENZ &amp; ERKLÄRBARKEIT</b>	Technische Workshops, KI-Ampel, Offenlegung von Daten- & Entscheidungslogik	Baut Akzeptanz bei Belegschaft auf
<b>PILOTIEREN &amp; FEEDBACK</b>	Getrennte Pilotphase mit klaren Messgrößen und Beschäftigten-Feedback	Geringes Risiko, Lernschleife

Eine **klare, rechtskonforme und dialogorientierte Kommunikationsstrategie** mit dem Betriebsrat ist der **wichtigste Erfolgsfaktor** beim Roll-out von Robotik-/KI-Lösungen.

- Wer **früh** informiert
- Mitbestimmungsrechte achtet,
- zunächst nur Pilotierung startet,
- und Qualifizierung ernst nimmt,

→ schafft die Basis für **Akzeptanz unter den MA, schnelle Umsetzung und nachhaltigen Nutzen** für alle Stakeholder.



## B 2 | PHASENORIENTIERTER FAHRPLAN

PROJEKTPHASE 1 – 5	SCHLÜSSELSCHRITTE MIT BETRIEBSRAT	TYPISCHE DOKUMENTE / BESCHLÜSSE
<b>1. BEDARFS-/IDEENPHASE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorab-Info über Ziele &amp; Problemstellung</li> <li>• Erste Diskussion möglicher Systeme</li> </ul>	Info-Schreiben nach § 90 BetrVG
<b>2. AUSWAHL &amp; KONZEPT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsetzung eines gemischten Projektteams (BR, Fachabteilungen, IT)</li> <li>• KI-Check &amp; Risikoabschätzung (Datenschutz, Gesundheit)</li> </ul>	Prozess- & Pilotvereinbarung
<b>3. PILOT-/TESTBETRIEB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung als Beobachter im Test</li> <li>• Regelmäßige Review-Meetings</li> <li>• Qualifizierung der betroffenen Mitarbeitenden (§ 96 BetrVG)</li> </ul>	Protokolle, Schulungspläne
<b>4. ROLL-OUT-ENTSCHEIDUNG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Bewertung Pilot-KPIs (Qualität, Ergonomie, ROI)</li> <li>• Verhandlung einer Betriebsvereinbarung (u. a. Leistungskontrolle, Datennutzung)</li> </ul>	Betriebsvereinbarung „Robotik/KI“
<b>5. BETRIEB &amp; OPTIMIERUNG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsamer Lenkungs-/IT-Ausschuss für Änderungen</li> </ul>	Change-Board-Protokolle, Nachschulung

## B 3 | KERNINHALTE EINER BETRIEBSVEREINBARUNG „ROBOTIK/KI“

- |  |   |
|--|---|
| 1. ZWECK & GELTUNGSBEREICH               | – klare Abgrenzung der automatisierten Tätigkeiten.                                   |
| 2. TECHNISCHE BESCHREIBUNG & UPDATE-PFAD | – inkl. Rechte bei Systemänderungen.  |
| 3. DATENSCHUTZ & LEISTUNGSKONTROLLE      | – Verbot individueller Tracking-Scores ohne Einwilligung; Pseudonymisierungspflicht . |
| 4. GESUNDHEIT & ERGONOMIE                | – Verpflichtung zur Gefährdungsbeurteilung (§ 87 Abs 1 Nr 7 BetrVG).                  |
| 5. QUALIFIZIERUNG & ROLLENWANDEL         | – Schulungspflicht, Kompetenzmonitoring .   |
| 6. PILOT- UND RÜCKFALLKLAUSEL            | – Möglichkeit, das System bei gravierenden Problemen auszusetzen.                     |





## B 4 | KOMMUNIKATIONSKANÄLE & -FORMATE

FORMAT	ZWECK	FREQUENZ
<b>KICK-OFF-WORKSHOP</b> (Management + BR + Belegschaftsvertreter)	Projektziele, Roadmap, Rollen klären	Einmalig zu Projektstart
<b>JOUR FIXE „ROBOTIK“</b> (IT-/Fertigungs-Leitung + BR)	Technische Fragen, Änderungswünsche	2-wöchentlich
<b>DIGITALE PROJEKT-WALL / INTRANET</b>	Transparenz über Meilensteine, KPIs, FAQs	Laufend
<b>SCHICHT-BRIEFING &amp; LERNINSELN</b>	Hands-on-Training am Roboter	VOR & WÄHREND Pilot
<b>BETRIEBSVERSAMMLUNG „KI-UPDATE“</b>	Breite Information, Q&A	Quartalsweise

## C | FAZIT

- **Change Management** bei der Einführung von KI / Robotik ist nicht nur eine technologische Herausforderung, sondern auch **kulturelle und organisatorische Aspekte sind zu berücksichtigen.**
- **Als Führungskraft** hast du die Chance gemeinsam mit dem HR-Management, den **Fachkräftemangel durch gezielte Weiterbildung und Integration älterer Mitarbeiter abfedern zu können.**
- **Pilotprojekte und datenbasierte Ansätze schaffen Vertrauen** in neue Technologien und fördern eine nachhaltige Innovationskultur.
- **Angesichts des Wettbewerbsdrucks** sollten Unternehmen proaktiv handeln:
  - Die erfolgreiche Einführung von KI / Robotik kann **nicht nur Prozesse optimieren**
  - sondern auch **Mitarbeitende befähigen, ihre Rollen neu zu definieren** und aktiv am Wandel teilzunehmen.

## D | NÜTZLICHE ZUSATZQUELLEN

- **DLG-Trendmonitor 2024** – zeigt, dass Strategie- und Changemanagement in Food-Betrieben stark an Bedeutung gewinnt .  
<https://www.anugafoodtec.com/magazine/investments-and-trends-in-the-food-and-beverage-industry.php>
- **BMAS KI-Observatorium** – entwickelt Praxisstandards für menschenzentrierte KI und kann als Referenz in Verhandlungen dienen .  
<https://www.ki-observatorium.de/>
- **Kompetenzen über KI aufbauen** – Ein Handlungsleitfaden für Betriebsräte, VERDI Bildungswerk Hessen e.V.

# VIEL ERFOLG BEI DER UMSETZUNG – UND BLEIBE IM GESPRÄCH!

**Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist keine Pflichtübung, sondern eine strategische Superkraft** – wenn man sie richtig einsetzt. Dieses Whitepaper hat Dir in Kürze Anregungen vermittelt, wie Du als Führungskraft bzw. Inhaber eines KMU mit klaren Kernbotschaften selbst sensible Themen wie KI, Robotik oder Automatisierung konstruktiv vermitteln kannst.

**Damit bist Du gerüstet, den Wandel nicht nur zu begleiten, sondern aktiv zu gestalten.**

## Warum der kommunikative Mehraufwand lohnt?

**1. Wer mit dem Betriebsrat spricht, hat weniger Stress mit dem Anwalt.**

Frühzeitige Transparenz spart Konflikte, Rückabwicklungen und schont die Nerven.

**2. Roboter machen keine Pause – der Betriebsrat kennt aber das Pausenbrot deiner Leute.**

Automatisierung braucht Kulturwandel. Der Betriebsrat ist dein Kompass für Akzeptanz.

**3. Kommunikation sichert nicht nur Jobs – sondern auch Deinen, bzw. den Erfolg des Unternehmens.**

Denn wer Wandel verantwortungsvoll moderiert, entwickelt seine Persönlichkeit. #KarriereTipp



## **Herausgeber & Impressum**

### **Food.Tech.Future**

Unternehmensberatung für die Lebensmittelindustrie

Inhaber: Stephan Schmitz

Koberleweg 8

D-78464 Konstanz

**Kontakt:** E-Mail: [schmitz.ki@foodtechfuture.de](mailto:schmitz.ki@foodtechfuture.de)

Telefon: +4975312825261

Web: [www.foodtechfuture.de](http://www.foodtechfuture.de)

**Verantwortlich für den Inhalt nach § 18 Abs. 2 MStV:** Stephan Schmitz (Anschrift wie oben)

**Umsatzsteuer-Identifikationsnummer (gemäß § 27 a UStG):** DE272271321