

# REPORT

Nr. 14, Oktober 2015

## ARBEITEN 4.0 – DISKURS UND PRAXIS IN BETRIEBS- VEREINBARUNGEN

### 1. Fassung

Manuela Maschke, Nils Werner

#### AUF EINEN BLICK

Die Leitfragen für diesen Report lauten: Was bedeutet Arbeiten 4.0 bereits heute im betrieblichen Alltag? In welcher Verbindung steht der politische Diskurs mit der betrieblichen Praxis?

Betriebsvereinbarungen zeigen, dass (Betriebliche) Mitbestimmung der Pfad ist, der sich für leistungsfähige Arbeits- und Sozialbeziehungen bewährt hat und in gemeinsamer Verantwortung weiter entwickelt werden muss. Betriebsvereinbarungen vereinfachen Mitbestimmungsverfahren, schreiben verbindliche Grundsätze und Verfahrensweisen fest.

Ob viele oder wenige Menschen von Digitalisierung profitieren, hängt davon ab, wie Sozialpartner und politisch Verantwortliche sich für Mitbestimmungsrechte stark machen. Mitbestimmung ist das demokratische Gestaltungsprinzip in der sozialen Marktwirtschaft.

Betriebsräte und Gewerkschaften sind kompetente und legitime Akteure, die nicht nachgelagert angehört, sondern bei Forschung und Entwicklung direkt einbezogen werden müssen. Mitbestimmung gehört an den Anfang der Gestaltung und Entwicklung von Technik, nicht an das Ende, wenn negative soziale Auswirkungen nur noch gemildert werden sollen.

Vertrauensvolle Zusammenarbeit der betrieblichen Akteure bekommt einen noch größeren Stellenwert. Dies ersetzt nicht echte Mitbestimmungsrechte, die auf Augenhöhe Verhandlungen erst ermöglichen.

Menschen wollen sich stärker an der Gestaltung ihrer Arbeit und Arbeitsbedingungen beteiligen und einbringen. Das eröffnet Chancen für neue Beteiligungsformen als Verstärkung der kollektiven betrieblichen Mitbestimmung, nicht als deren Ersatz.

1	<b>Auf einen Blick</b>
2	<b>Einführung</b>
4	<b>Betriebliche Praxis</b>
4	Arbeitsbedingungen und Digitalisierung
14	Demografischer Wandel in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen
16	Ansprüche an selbstbestimmtes Leben und Arbeiten
18	Qualifizierung und lebenslanges Lernen
21	<b>Herausforderungen für die Mitbestimmung im Betrieb</b>
24	<b>Fazit</b>
25	<b>Im Überblick</b>

## 1 EINFÜHRUNG

Dieser Trendbericht ist geschrieben vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion um das Grünbuch Arbeiten 4.0. Er vermittelt wie leistungsfähig die betriebliche Mitbestimmung ist bzw. sein kann. Wenn Beteiligung und Mitbestimmung zum Kern der Arbeitswelt von Morgen gehören, dann ist es notwendig die Mitbestimmung für die Zukunft zu stärken durch Sozialpartner und Politik.

Das Grünbuch Arbeiten 4.0 des Bundesarbeitsministeriums beschreibt eine Vielzahl von Trends, die die Arbeitswelt der Zukunft betreffen oder betreffen können. Dazu zählt die weitreichende Digitalisierung von Arbeitsprozessen und Produkten, mithin die wachsende Vernetzung von IT-Infrastrukturen mit Datenströmen, Produktionstechnologien und menschlicher Arbeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Zugleich bildet der demografische Wandel mit veränderten Anforderungen an und von Beschäftigten an ihre Arbeit den Hauptwandel im „Fundament“ der erwerbstätigen Bevölkerung. Mit Arbeiten 4.0 verbunden sind bislang mitbestimmte Handlungsfelder wie Aus- und Weiterbildung und Lebenslanges Lernen, ganzheitlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitszeitgestaltung, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, Einführung von Technik sowie Teilhabe von sehr unterschiedlichen Beschäftigtengruppen. Und aus der Perspektive des Einzelnen verbinden sich wachsende Bedürfnisse nach mehr Wahlfreiheit, Teilhabe und selbstbestimmter Arbeit ebenfalls mit Arbeiten 4.0. Jetzt bekommen individuelle Arrangements von Beschäftigten mit ihren Führungskräften ein größeres Gewicht, denn immer mehr Arbeit findet (scheinbar?) eigenverantwortlich statt. Gleichwohl sind kollektive Mitbestimmung und Beteiligungsrechte der Interessenvertretungen nach wie vor die Institutionen, die Teilhabe von Beschäftigten überhaupt erst möglich machen.

Weil man nicht isoliert in Deutschland produziert und arbeitet, findet alles im Kontext wachsender internationaler Verflechtungen im „globalisierten Dorf“ statt. Und dies bezieht sich sowohl auf sich verändernde Unternehmensstrukturen (Mat-

rixorganisationen, modulare Unternehmen etc.) als auch auf Produktionsprozesse entlang der Wertschöpfungsketten. Abhängig Beschäftigte arbeiten weltweit zusammen und geraten zugleich zueinander in wachsende Konkurrenz um Arbeit. Denn digitale Vernetzung und Cloud-Infrastrukturen ermöglichen, dass Arbeit und Dienstleistungen nicht mehr unbedingt am Unternehmensstandort erbracht werden müssen (vgl. Pfeiffer 2015). Auf diese Weise werden Ort und Zeit der Leistungserbringung hochflexibel. Dies ist womöglich die wichtigste Veränderung in der Arbeitswelt gegenwärtig.

Zugleich ist von Gewicht, wer künftig die Hoheit und Verfügungsgewalt über die wachsenden Datenmengen hat. Wird es ein Unternehmen wie Google sein, das die Produzenten entlang der Wertschöpfungskette steuert? Oder ist es noch ein produzierender Konzern, der seine Dienstleister selbst organisiert und seine Kernkompetenzen klar definiert? Denn auch der industrielle Kernbetrieb wandelt sich: Immer weniger Arbeit wird in einem einheitlich und zentral organisierten Betrieb geleistet. Hinzu kommen pseudo-selbstständige Arbeitsverhältnisse, so genannte Plattformökonomien und nur lose verkoppelte selbstständige betriebliche Einheiten. Unternehmen lagern Arbeit an Werkverträge aus, obwohl sie womöglich damit Kernkompetenzen outsourcen mit weitreichenden Folgen für ihre eigene Existenz (vgl. Hertwig u.a. 2015). Auf diese Weise werden systematisch Veränderungen in komplexen Wertschöpfungsprozessen und Unternehmensstrategien vorangetrieben.

Experten warnen schon länger, dass der Betrieb als Basis der Betriebsratsrechte zu erodieren droht (vgl. Klebe 2013). Welche Auswirkungen ergeben sich für Beschäftigung allgemein, auf das Verhältnis von Stamm- und Randbelegschaften insbesondere? Experten gehen von verschiedenen Szenarien aus (vgl. Frey/Osborne 2013; Hirsch-Kreinsen 2014; Bonin u.a. 2015; Ittermann u.a. 2015). Es könnte Unternehmen geben, in denen weiterhin schrumpfende und gut qualifizierte Stammebelegschaften unterstützt zusammenarbeiten werden mit Menschen in einer Vielzahl von Leih-, Werk- und anderen Vertragsformen. Auch wird vertreten, dass in der Folge wachsender Automatisierung et-

liche Arbeitsplätze vernichtet werden. Zugleich können aber auch neue Berufsbilder entstehen und dies könnte eine Entwicklung hin zu mehr Stammbeschäftigten bewirken. Für dies spricht, dass in kapitalintensiven produzierenden Branchen tendenziell langfristig investiert wird und es entsprechend sinnvoll ist, qualifizierte Beschäftigte langfristig zu binden und in sie zu investieren. Tarifverträge und Mitbestimmung stützen und stabilisieren diese Kooperationsformen. Das entgegengesetzte Szenario mit schrumpfenden Kernen und ausufernden Randbelegschaften erfordert neue Antworten, da hier Mitbestimmung und Tarifverträge bislang nicht umfassend involviert sind, sondern verdrängt werden.

Aus der Mitbestimmungsperspektive stellen sich daher viele Fragen. Wie können Träger der Mitbestimmung den Wandel strategisch und im Interesse der Beschäftigten mitgestalten? Wie werden kollektive Akteure unterstützt, um unter den sich verändernden Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben? Wer bleibt womöglich auf der Strecke innerhalb der Belegschaft? Welche Weichen müssen innerhalb der Arbeits- und Sozialbeziehungen und vom Staat jetzt gestellt werden?

Die meisten Arbeitnehmer- und Mitbestimmungsrechte sind heute hauptsächlich an die Institutionen „Arbeitsvertrag“ und „Betrieb“ gebunden. Welche Bedeutung haben in Zukunft der Betrieb und die Betriebszugehörigkeit? Wer sorgt für gute Rahmenbedingungen, wenn kein Betriebsrat und kein Tarifvertrag existiert? Welche Bedeutung und Wertschätzung hat ein Tarifvertrag, hat eine Betriebsvereinbarung? Wie wird die Technik gestaltet?

Wenn kein Technikdeterminismus betrieben wird, muss Mitbestimmung schon sehr früh in der Phase der Technikentwicklung und -gestaltung eine zentrale Rolle spielen (vgl. Hirsch-Kreinsen 2013: 454ff.). Anregungen dazu liefern die Ausführungen zu IKT-Rahmenvereinbarungen, Vereinbarungen zu neuen Produktionssystemen und KVP in diesem Beitrag. Digitalisierung und Arbeiten 4.0 kann für Unternehmen, Beschäftigte und erwerbsfähige Menschen ein erfolgreiches Zukunftsprogramm werden, wenn Beteiligung und Chancengleichheit befördert werden; nicht jedoch, wenn nur wenige Personengruppen davon profitieren und Mitbestimmung eine nachgelagerte soziale Angelegenheit ist. Ob viele oder wenige profitieren, hängt davon ab, dass die Sozialpartner und die politisch Verantwortlichen sich für Mitbestimmungsrechte stark machen und die politischen Weichen für eine Weiterentwicklung und Stärkung entsprechend stellen.

Das skizzierte Paket technologischer und organisatorischer Großveränderungen wird die Arbeitswelt in den kommenden Jahren treffen. Daher lauten die Leitfragen für diesen Report:

Was bedeutet Arbeiten 4.0 bereits heute im betrieblichen Alltag?  
In welcher Verbindung steht der politische Diskurs mit der betrieblichen Praxis?



Die Hans-Böckler-Stiftung dokumentiert seit Jahren das breite Spektrum betrieblicher Mitbestimmungspraxis in abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen. Einige Vereinbarungen und Handlungsfelder markieren heute schon mögliche Pfade in die mitbestimmte Arbeitswelt 4.0. Einige Beispiele sind hier zusammengetragen. Wir knüpfen mit diesem Report an die Gestaltungsanforderungen für die Arbeit der Zukunft an. Reiner Hoffmann hat diese prägnant in 11 Thesen benannt. In weiteren Ausführungen sind ausführliche Einschätzungen diskutiert (vgl. Hoffmann 2015 u.a.) Darüber hinaus wurden bereits für eine neue Ordnung der Arbeit politische Forderungen formuliert. Dieser Report unterstreicht die Notwendigkeit zum Handeln (vgl. DGB 2013) und reiht sich ein in das Leitthema der Hans-Böckler-Stiftung im Jahr 2015 „Arbeit ist die Quelle von Wohlstand“.

#### **Einige Fragestellungen aus der Mitbestimmungsperspektive:**

- Wie können Träger der Mitbestimmung den Wandel strategisch und im Interesse der Beschäftigten mitgestalten?
- Wie werden kollektive Akteure unterstützt, um unter den sich verändernden Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben?
- Wer bleibt womöglich auf der Strecke innerhalb der Belegschaft?
- Welche Weichen müssen innerhalb der Arbeits- und Sozialbeziehungen und vom Staat jetzt gestellt werden?
- Die meisten Arbeitnehmer- und Mitbestimmungsrechte sind heute hauptsächlich an die Institutionen „Arbeitsvertrag“ und „Betrieb“ gebunden. Welche Bedeutung haben in Zukunft der Betrieb und die Betriebszugehörigkeit?
- Wer sorgt für gute Rahmenbedingungen, wenn kein Betriebsrat und kein Tarifvertrag existiert?
- Welche Bedeutung und Wertschätzung hat ein Tarifvertrag, hat eine Betriebsvereinbarung?
- Wie kann Mitbestimmung schon bei der Entwicklung und Gestaltung von Technik berücksichtigt werden?

## 2 BETRIEBLICHE PRAXIS

Arbeitszeitgestaltung, Informations- und Kommunikationstechnologie, Personalpolitik – zu diesen weitreichenden Themengebieten werden die meisten betrieblichen Vereinbarungen in Deutschland abgeschlossen. Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung umfasst insgesamt über 16.000 Dokumente zu 11 Themenclustern.

Diese Sammlung ist nicht repräsentativ, denn es gibt kein zentrales Register für abgeschlossene Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Es existiert keine vollständige Übersicht zu Umfang und Themen, die in Betriebsvereinbarungen in Deutschland verhandelt und reguliert werden. Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen beherbergt jedoch mit Abstand die größte Sammlung dieser Art. Auswertungen geben Einblick in die verbindlich verhandelten Kompromisse ([www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)).

Die aktuelle repräsentative WSI-Betriebsrätebefragung gibt u.a. Auskunft über die Themenpalette von Betriebsvereinbarungen. Nach ersten Auswertungen haben knapp 68 % der Unternehmen aus denen die befragten Betriebsräte stammen, eine Betriebsvereinbarung zum Datenschutz sowie zu Arbeitszeitkonten abgeschlossen. In den Feldern Einsatz von Technik und Arbeitszeit befinden sich gegenwärtig die wichtigsten Verhandlungsthemen zur Gestaltung im Betrieb (Die Auswertung wird derzeit erarbeitet, vgl. Baumann/Maschke i.E.).

### 2.1 Arbeitsbedingungen und Digitalisierung

Digitalisierung eröffnet zahlreiche betriebliche Gestaltungsfelder für die Mitbestimmung. Im Folgenden wird der Versuch unternommen, den Fokus auf aktuelle Aushandlungsprozesse im Betrieb zu legen mit Schwerpunkten bei sehr verschiedenen internetbasierten, vernetzten Arbeits- und Produktionsabläufen. Da es sich bei der Digitalisierung um eine sehr weitreichende Entwicklung handelt, bietet es sich an, in technischer Hinsicht drei Ebenen zu unterscheiden (Pfeiffer 2015):

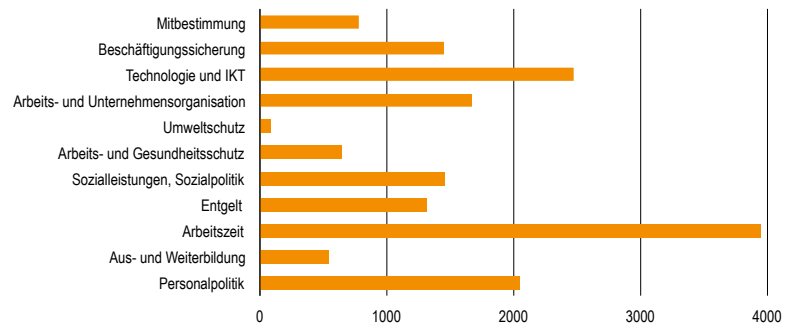
- a) webbasierte Kommunikation auf Plattformen zur Unterstützung der Arbeitsprozesse – z. B. zur Termin- und Schichtplankoordinierung
- b) neue datentechnische Verknüpfungen von und mit Gegenständen, die es bislang nicht gab – Internet der Dinge
- c) neue Automatisierungsansätze – z. B. zweiarmige Roboter mit neuer Sensorik, 3-D-Drucker

Diese Entwicklungen ereignen sich jedoch nicht schlagartig, sondern stellen sukzessive Veränderungen dar. In der betrieblichen Realität wirken sich diese drei Ebenen auf verschiedene Weise aus, je nach Anwendung und Branche. Die Richtung ist jedoch stets ähnlich: Man verändert Arbeitsorganisationen, in der Regel um zu rationalisieren. Betriebsvereinbarungen begrenzen die Möglichkeiten der technischen

Anwendungen zum Schutz der Beschäftigten. Sie können die sozialen Nachteile, die mit der Entwicklung einhergehen und sich auf Arbeitsbedingungen und -organisationen auswirken, abmildern.

Abbildung 1

Bestand der Vereinbarungen in Kategorien



Quelle: Archiv Betriebliche Vereinbarungen, Bestand (Mai 2015): 16.389 Dokumente in 11 Kategorien

### Einsatz der Technik begrenzen, Anwendungen gestalten

Regelungen zur webbasierten Kommunikation finden sich in Betriebsvereinbarungen zu Themen wie Social-Media-Nutzung, Umgang mit Internet- und E-Mail-Anwendungen sowie Nutzung von mobilen Endgeräten. Die Vernetzung via Informations- und Kommunikationstechnologien bezieht sich auf diverse Programme: Cloud-Anwendungen<sup>1</sup>, Remote-Zugriffe, GPS-Ortung und Datenauswertungen sowie Sicherheitssysteme sind einige Regelungsthemen.

Folgt man einer aktuellen Befragung von Ernst & Young, dann wird in Unternehmen Digitalisierung aktuell besonders dort zum Thema, wo es um Kundenbeziehungen geht (Ernst & Young 2015, S. 16). Die Nutzung mobiler Endgeräte ist bei den befragten Unternehmen heute der bedeutendste Technologietrend (69 %), gefolgt von Social Media (60 %) und Analysetools (60 %) (ebd. S. 32). Cloud-Anwendungen werden nach dieser internationalen Befragung erst von 50 % der Unternehmen als derzeit relevant bewertet; 3-D-Druck, Robotertechnologien und smarte Materialien noch von gut einem Drittel der Unternehmen. Befragt wurden 1025 Unternehmen in 12 Nationen.

Auf einzelne Branchen bezogen lassen sich diese Aussagen zum Beispiel für die Logistikbranche untermauern. Dort ist gerade die Kombination des Einsatzes mobiler Endgeräte mit netzbasierter GPS-Steuerung und RFID-Technologie (und Barcodes) interessant. Nach einer Studie von Pricewaterhouse

<sup>1</sup> Gemeint sind SaaS (Software as a Service): Programme wie E-Mail, E-Collaboration, Sicherheitsanwendungen; PaaS (Platform as a Service): Auslagerung von Geschäftsprozessen etwa zur Lohnbuchhaltung; IaaS (Infrastructure as a Service): z. B. Speicherplatz und Entwicklungsplattformen, etc.

Coopers (vgl. PWC 2014) steigt die Nachfrage nach Cloud-Anwendungen kontinuierlich und Social-Media-Anwendungen sind das Top-Instrument für den Kontakt und die Kommunikation mit Kunden. Da die Vielfalt und Quellen der Daten stetig wachsen, sind offenbar auch hier Datenanalysetools vielversprechend (Stichwort Big Data). Echtzeiterkennung von Fahrzeugstandorten für Kunden ist inzwischen Alltag. Neue Geschäftsideen werden in neuen Datenerfassungsmöglichkeiten gesehen (Luftverschmutzung messende oder den Straßenbelag prüfende Fahrzeuge etc.). Lagerhaltung und Logistik sind ohne Digitalisierung nicht mehr denkbar – in allen Industrien. Mittels RFID-Technologie zur Identifizierung und Ortung von Waren und Menschen wird sich ein Konzept wie das Internet der Dinge vermutlich rasant weiterentwickeln können. Informationsbasierten Dienstleistungen rund um die Nutzung von Produkten wird ein großer Markt vorausgesagt (vgl. Bienzeisler 2014).

Fragt man danach, was auf der betrieblichen Ebene vorhanden ist, so kommt man zu sehr verschiedenen weitreichenden Themen und Ansatzpunkten.

In Betriebsvereinbarungen wird für den heutigen Stand umfangreich Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) geregelt. Das gilt für IKT-Rahmenvereinbarungen, Telekommunikation, Datenschutz, Einsatz von und Arbeit mit Technik im Büro (Mail, Telefonie, Video etc.). Seltener stellt die Digitalisierung an sich ein Thema dar. Es geht vor allem darum, Leistungs- und Verhaltenskontrolle zu begrenzen, Datenschutz für Beschäftigte zu gewährleisten, trotz wachsender Datenberge sowie breiter und schneller werdender Datenströme. In verschiedenen Kontexten wie z. B. Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitszeit, Qualifizierung und Mitbestimmung wird versucht, soziale Nachteile zu mildern. Im Folgenden werden beobachtete Regelungstrends zu einzelnen Gestaltungsfeldern im Überblick zusammengefasst.

### IKT-Rahmenvereinbarung

Die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) wird weiter wachsen (vgl. BDI 2015). Betriebs- und Personalräte werden tendenziell häufiger als noch vor 10 bis 15 Jahren frühzeitig beteiligt. Dies legt die Auswertung von 140 Vereinbarungen nahe (vgl. Böker/Demuth 2013): Die Gestaltung des Technikeinsatzes steht heute stärker im Vordergrund, weniger die Kontrolle und Beherrschung. Denn letztlich ist eine vollständige Überwachung der IKT unmöglich. IKT-Rahmenvereinbarungen sind freiwillige Vereinbarungen. Sie vereinfachen häufig Mitbestimmungsverfahren, indem Grundsätze festgeschrieben werden zur Beteiligung, zur Arbeit in paritätischen Ausschüssen, zum Informationsfluss etc. In einigen Regelungen ist vorgesehen, dass die Arbeitnehmervertretung über die gesetzlichen Mitbestimmungsprozesse hinaus als Gestalter der betrieblichen IKT aktiv tätig ist und auch bei IT-Projektentwicklungen mitwirken kann. Ein Beispiel stammt aus dem Jahr 2010:

#### Beispiel

„Mit dem Betriebsrat werden auf Wunsch der [Firma] oder des Betriebsrats vor Projektbeginn in einer Projektvereinbarung folgende Punkte festgelegt:

- Art und Umfang der Teilnahme des Betriebsrats an den Projektsitzungen und dem Lenkungsausschuss
  - Meilensteine oder Projektabschnitte, die einer Beratung oder Zustimmung des Betriebsrats bedürfen, bevor das Projekt weitergeführt werden kann
  - lesender online-Zugriff auf die vollständige Projektdokumentation und die Sitzungsprotokolle.“
- (Versicherungsgewerbe, 090201/470/2010)<sup>2</sup>

Ein solcher Trend hängt sicherlich auch vom Know How der Akteure und vermutlich von der Branche ab. Das folgende Beispiel ist in dieser Hinsicht fortschrittlich, weil die Regelung bereits aus dem Jahr 2000 stammt und verhältnismäßig offen ist.

#### Beispiel

„Geschäftsleitung (GL) und Standort-Betriebsrat (BR) der [...] Gruppe am Standort [...] sind sich darin einig, dass ein zukunftsorientierter Einsatz der Informationstechnik dem Wohle des Unternehmens sowie seiner Mitarbeiter zu dienen hat. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn GL, BR und Mitarbeiter gleichermaßen die Anwendung neuer Technologien mittragen und mitgestalten. Dazu ist es notwendig:

- dass der Betriebsrat und die betroffenen Mitarbeiter sich konstruktiv und qualifiziert am Entscheidungs- und Gestaltungsprozess beteiligen können, [...]
- dass die mit der Projektabwicklung befassten IT-Stellen durch diese Regelungen nicht behindert werden, bzw. dass auf die Belange der hier Beschäftigten Rücksicht genommen wird.“

(Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik, 090201/360/2000)

Zentrale Regelungen widmen sich dem Datenschutz, der Auswertung von Protokollen sowie der Vermeidung von Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Daher werden hier einige Beispiele ausführlicher dokumentiert. Ein absolutes Verbot der Leistungs- und Verhaltenskontrolle wie das folgende wird nicht immer ausgesprochen.

#### Beispiel

„Ein IT-System darf grundsätzlich nicht zur Leistungs- oder Verhaltenskontrolle genutzt werden. Abweichungen sind mit dem Betriebsrat zu vereinbaren.“

(Wasserversorger, 090201/411/2006)

Eher schließt sich an das Verbot die definierte Ausnahme an. Die folgende Regelung erweitert den Ausschluss der Kontrolle einzelner Beschäftigter und von Mitarbeitergruppen und benennt die Akteure, an denen es nicht vorbei gehen darf: Betriebsrat und Datenschutzbeauftragte.

<sup>2</sup> Die Kennung am Ende des Zitats bezeichnet die Quelle und den Standort der Vereinbarung im Archiv (Branche, Thema/lfd.Nr./Jahr).



### Beispiel

„Es ist ausdrücklich ausgeschlossen, dass die erhobenen und verarbeiteten personenbezogenen oder beziehbaren Daten zum Zwecke der Verhaltens- und/oder Leistungskontrolle, bezogen auf eine/n MitarbeiterIn oder eine Gruppe MitarbeiterInnen, eingesetzt werden, es sei denn, der BR und der Datenschutzbeauftragte stimmen dem im Einzelfall gesondert zu.“ (Kreditgewerbe, 090201/438/2006)

Einzelkontrollen werden an gesetzliche oder tarifliche Bestimmungen gebunden, die eine Kontrolle zulassen würden.

### Beispiel

„Eine Kontrolle der Leistung oder des Verhaltens einzelner Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen unter Nutzung elektronisch gespeicherter personenbezogener Daten wird [...] nicht einseitig durchgeführt, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht.“ (Baugewerbe, 090201/475/2010)

Im Zusammenhang mit Outsourcing von IT-Systemen und deren Organisation werden Regelungen notwendig, die auch Dienstleistern Maßnahmen untersagen, die der Leistungs- und Verhaltenskontrolle dienen könnten. Entsprechende vertragliche Regelungen gemäß § 11 BDSG gehen nach Ansicht der betrieblichen Vertragspartner nicht weit genug. Sie halten daher eine Regelung wie die folgende für notwendig.

### Beispiel

„Der Arbeitgeber unterlässt es, ohne ausdrückliche Zustimmung des Betriebsrates Auswertungen von personenbezogenen Daten, die durch diese BV ausgeschlossen sind, durch Dritte vornehmen zu lassen bzw. zu verwenden.“ (Verlags- und Druckgewerbe, 090201/269/2005)

Nachstehend werden die zulässigen Zwecke von Auswertungen in allgemeiner Form aufgelistet. Jegliche darüber hinausgehende Nutzung ist dann verboten.

### Beispiel

„Soweit im Einsatz befindliche IuK-Systeme Aktivitäten der Benutzer aufzeichnen, dürfen diese nur

- zur Gewährleistung der Systemsicherheit
- zur Gewährleistung von Datenschutz und Datensicherheit
- zur Überprüfung der Einhaltung von Betriebsvereinbarungen und gesetzlichen Vorschriften
- zur Analyse und Korrektur technischer Fehler in den Systemen zur Steuerung und Optimierung der Systeme
- zur Abrechnung verbrauchter Systemleistungen
- zur Wahrung gesetzlicher Aufbewahrungsvorschriften
- zur Wahrung von Prüfungsaufgaben durch Finanzbehörden und Wirtschaftsprüfer benutzt werden.“

(Ernährungsgewerbe, 090201/494/2008)

Die Regelungen begrenzen die Verwendung auf einen oder mehrere Zwecke, die Aufzeichnung wird jedoch nicht generell angezweifelt. In weiteren Einzelvereinbarungen werden Ergänzungen zu einzelnen Systemen abgeschlossen. Im Idealfall entsteht auf diese Weise eine Vereinbarungshierarchie mit aufeinander abgestimmten flexiblen Regelungen.

Insgesamt lassen die vorliegenden IKT-Rahmenvereinbarungen neueren Datums den Schluss zu, dass Betriebsräte ihre Rechte kompetent nutzen. Es leuchtet ein, dass wachsende Ressourcen- und Zeitprobleme im Betriebsrat entstehen, da die digitale Durchdringung von Prozessen und die Innovationsgeschwindigkeit bei IKT enorm ist. Updates von Programmen und umfangreiche Änderungen folgen in kurzer Taktung. Besonders die vertrauensvolle Zusammenarbeit der betrieblichen Akteure bekommt daher einen großen Stellenwert. Lenkungsausschüsse, paritätische Kommissionen und Transparenz durch echte Information sind wichtige Stellschrauben für die betriebliche Beteiligung. Dies ersetzt jedoch nicht echte Mitbestimmungsrechte, die auf Augenhöhe Verhandlungen erst ermöglichen. Das wird besonders dann relevant, wenn z. B. noch mehr Daten ausgelagert werden und die Gefahr besteht, dass Cloud-Anwendungen die Mitbestimmungsmöglichkeiten ins Leere laufen lassen, weil Verträge mit Dritten geschlossen werden.

### Kurz und knapp



- Betriebs- und Personalräte werden tendenziell häufiger als noch vor 10 bis 15 Jahren frühzeitig beteiligt. Dies legt die Auswertung von 140 Vereinbarungen nahe: Die Gestaltung des Technikeinsatzes steht heute stärker im Vordergrund, weniger die Kontrolle und Beherrschung.
- In einigen Regelungen ist vorgesehen, dass die Arbeitnehmervertretung über die gesetzlichen Mitbestimmungsprozesse hinaus als Gestalter der betrieblichen IKT aktiv tätig ist und auch bei IT-Projektentwicklungen mitwirken kann.
- Zentrale Regelungen widmen sich dem Datenschutz, der Auswertung von Protokollen sowie der Vermeidung von Leistungs- und Verhaltenskontrolle.

### Nutzung von E-Mail und Internet

Der betriebliche Umgang mit dem Internet ist selbstverständlich. Die E-Mail hat eine ungebrochen wichtige Bedeutung in der Kommunikation mit Kundinnen und Kunden, die Recherche im Internet ist für viele Beschäftigte Alltag. Entsprechend weniger Raum nehmen heute Regelungen ein, die bestimmen, ob Beschäftigte die Internetdienste überhaupt nutzen dürfen; der Zugang zum Netz ist selbstverständlich. Die in früheren Auswertungen festgestellten Unklarheiten diesbezüglich kommen so in neueren Vereinbarungen kaum noch vor (vgl. Böker/De-

muth 2014). Häufig finden sich Regelungen, die eine private Nutzung in der Freizeit und in den Pausen erlauben, nachdem die Beschäftigten eine Erklärung unterzeichnet haben, mit der datenschutzrechtliche Beschränkungen zur Protokollierung und Auswertung für den Arbeitgeber aufgehoben werden. Leistungs- und Verhaltenskontrolle wird regelmäßig auf dem Papier ausgeschlossen. Im Umgang mit Protokolldateien sind Spielräume vorhanden, um diese auszuwerten. Die missbräuchliche Nutzung von Internetdiensten soll bewiesen werden.

Relevant wird dies insbesondere, wenn E-Mail- und Internetdienste durch die Arbeitnehmervertretungen genutzt werden und ein besonderer Schutz der Daten notwendig wird. Die folgende Regelung ist dafür beispielhaft. Sie bezieht zusätzlich alle anderen Personen und Gruppierungen ein, die per Gesetz einem besonderen Schutz unterliegen:

#### Beispiel

„Werksärzte, Psychologen, Suchtberater, Suchtkrankenhelfer, Sozialberater, Betriebsräte und Jugend- und Auszubildendenvertreter und andere Interessenvertreter der Belegschaft, Schwerbehindertenvertreter, Pressemitarbeiter und Rechtsanwälte sowie die im betrieblichen Datenschutz tätigen Personen und die [betrieblichen Datenschutzbeauftragten] genießen einen Sonderschutz. Eine Liste der geschützten Personen wird durch die lokale Personalabteilung dem zuständigen Administrator zur Einrichtung und dem lokalen Betriebsrat zur Überprüfung der Einhaltung dieser Betriebsvereinbarung zur Verfügung gestellt. E-Mails, die an diesen Personenkreis gerichtet sind, unterliegen dem maximalen Schutz.“ (Branchenübergreifend, 090300/188/2010)

Die Beschleunigung von Arbeitsprozessen durch die E-Mail- und Internetnutzung sowie wachsende Arbeitsverdichtungen werden in den meisten Vereinbarungen zur E-Mail-Nutzung nicht betrachtet. Selten werden etwa ausführliche Regelungen zum Umgang mit Abwesenheitszeiten und Vertretungsregelungen formuliert.

#### Kurz und knapp



- Die Beschleunigung von Arbeitsprozessen durch die E-Mail- und Internetnutzung sowie wachsende Arbeitsverdichtungen werden in den meisten Vereinbarungen zur E-Mail-Nutzung nicht betrachtet.

#### Nutzung und Management mobiler Endgeräte

Diese Geräte werden in den Vereinbarungen bisher kaum mit ihren umfassenden Einsatzmöglichkeiten wahrgenommen bezogen auf die Kommunikation (Telefon, Kurznachrichten und elektronische Post) und

das Informationsmanagement (Adressbuch, Kalender, Aufgabenlisten, Projektsoftware). Mobile Device Management (MDM) ermöglicht es, alle mobilen Geräte mit Anwendungen und Konfigurationen zentral zu verwalten und zu überwachen. Die Einführung und Anwendung von MDM-Systemen unterliegt der Mitbestimmung. Nur wenige Vereinbarungen erfassen das Thema bislang umfassend (vgl. Thannheiser 2015). Durch MDM werden mobile Geräte transparent, ortbar und auswertbar – was der Verhaltens- und Leistungskontrolle Wege eröffnet. Alle mobilen Zugriffe auf Dokumente werden vom MDM-System lückenlos aufgezeichnet. Schnittstellen ermöglichen die Weitergabe an beliebige andere Systeme. Darüber hinaus ist der sogenannte Echtzeit-Remote-Zugriff möglich (Remote Control). Je nach Freigabe ist es möglich, sich auf Mobiltelefone aufzuschalten und diese fernzubedienen.

Bisher nicht geregelt sind Ergonomie-Aspekte, insbesondere bei Geräten mit kleinen Bildschirmen, mit denen E-Mails bearbeitet werden, sowie der Schutz vor Überlastung z. B. der Augen, Verspannungen oder Haltungsschäden. Datenschutzrechtliche Fragen sowie Fragen zur Verhaltens- und Leistungskontrolle durch die zur Verwaltung der Geräte eingesetzte Software bleiben ebenso häufig unbeantwortet. Die Nutzung von Apps auf Smartphones und Tablets spielt bisher kaum eine Rolle.

#### Kurz und knapp



- Mobile Device Management ermöglicht es, alle mobilen Geräte mit Anwendungen und Konfigurationen zentral zu verwalten und zu überwachen. Die Einführung und Anwendung von MDM-Systemen unterliegt der Mitbestimmung. Nur wenige Vereinbarungen erfassen das Thema bislang umfassend.
- Bisher nicht geregelt sind Ergonomie-Aspekte, insbesondere bei Geräten mit kleinen Bildschirmen, mit denen E-Mails bearbeitet werden, sowie der Schutz vor Überlastung z. B. der Augen, Verspannungen oder Haltungsschäden. Datenschutzrechtliche Fragen sowie Fragen zur Verhaltens- und Leistungskontrolle durch die zur Verwaltung der Geräte eingesetzte Software bleiben ebenso häufig unbeantwortet. Die Nutzung von Apps auf Smartphones und Tablets spielt bisher kaum eine Rolle.

#### Nutzung und Umgang mit Social-Media-Anwendungen

Unter dem Begriff Social Media werden alle technischen Möglichkeiten zusammengefasst, die es erlauben, z. B. auf Plattformen miteinander in Kontakt zu treten, um sich zu vernetzen, mediale Inhalte gemeinsam zu erarbeiten, zu teilen oder zu kooperieren. Unternehmen nutzen Social-Media-Angebote heute für interne wie externe Bereiche. Bei Social-Media-Anwendungen stehen Interessenvertretungen und Arbeitgeber nicht selten vor vollendeten Tatsachen, denn die Nutzung findet bereits statt. Beschäftigte schaffen Fakten und verändern Unterneh-

men, indem sie den im Privatleben alltäglichen Gebrauch in das Berufsleben hineinragen.

Die Auswertung von Regelungen zur Social-Media-Verwendung in Betrieben zeigt: Nur selten wurden Betriebs- und Dienstvereinbarungen abgeschlossen, dafür mehr Richtlinien bzw. Social-Media-Guidelines (vgl. Greve/Wedde 2014).

#### Beispiel

„Die Nutzung sozialer Netzwerke wie Twitter, Facebook, Xing oder Wikipedia gewinnt eine immer größere Bedeutung [...]. Die [Firma] kann sich hier darstellen, ihre Produkte verbreiten und für sie werben. Es liegt im Interesse der [Firma], das Engagement der Mitarbeiter im Bereich der sozialen Medien zu fördern. [...] Um den Beschäftigten Sicherheit im Umgang mit den sozialen Netzwerken zu geben und darüber hinaus die Interessen beider Seiten gleichermaßen zu wahren, haben die Betriebsparteien einen Kodex erstellt als Regelwerk für das digitale Miteinander im Internet.“ (Verlags- und Druckgewerbe, 090300/226/2011)

Manche Unternehmen beziehen ihre Richtlinien ausdrücklich auf die dienstliche Nutzung. Demgegenüber entwickeln andere ihre Richtlinien offenbar gerade dafür, Beschäftigten Regeln für die private Nutzung von Social Media an die Hand zu geben.

#### Beispiel

„Der Leitfaden ist nicht als Anleitung für Mitarbeiter gedacht, die für die offiziellen Kommunikationskanäle [der Firma] zuständig sind. Es geht hier vielmehr um Ihre persönlichen Aktivitäten in den Social Media, sowohl während der Arbeitszeit als auch zuhause. Generell ist es Ihre Sache, was Sie außerhalb der Arbeitszeit tun.“ (Telekommunikationsdienstleister, 090300/287/2010)

Zwar wird eine Vielzahl von mitbestimmungspflichtigen Sachverhalten berührt; jedoch liegt die Vermutung nahe, dass die Guidelines oftmals relativ schnell erstellt wurden, um der rasanten Nutzung sozialer Medien eine rechtliche Grundlage zu geben und die wichtigsten Spielregeln zusammenzufassen. Dies ist dann eine Basis, auf der die eigentlich mitbestimmungspflichtigen Fragen künftig umfassend geregelt werden können und sollten.

#### Kurz und knapp



- Bei Social-Media-Anwendungen stehen Interessenvertretungen und Arbeitgeber nicht selten vor vollendeten Tatsachen, denn die Nutzung findet bereits statt.
- Zwar wird eine Vielzahl von mitbestimmungspflichtigen Sachverhalten berührt; jedoch liegt die Vermutung nahe, dass die Guidelines oftmals relativ schnell erstellt wurden, um der rasanten Nutzung sozialer Medien eine rechtliche Grundlage zu geben und die wichtigsten Spielregeln zusammenzufassen.

#### GPS-Zugriff auf Daten u. a.

Der Zugriff auf Daten z. B. mittels GPS, Funknetz oder RFID birgt ein enormes Rationalisierungs- und Einsparpotenzial. Bewegungsdaten von Menschen und Waren mittels GPS-Ortung auszuwerten, kann für den Kundenservice, die Optimierung von Einsätzen, Bestandskontrollen, Abstimmungsprozesse (mit dem Smartphone) genutzt werden. Im Hinblick auf verbesserte Kundenfreundlichkeit kann die Weitergabe von Standortdaten eine große Rolle spielen. Für Beschäftigte sind gegebenenfalls Regelungen zum Datenschutz notwendig. Datensparsamkeit, Zweckbindung und Persönlichkeitsschutz sollen vor unzulässigen Kontrollen schützen. In Vereinbarungen werden daher vor allem Datenauswertungen eingeschränkt (vgl. Kiper 2011). Vereinzelt dürfen personenbezogene Daten nur im Ausnahmefall und mit Zustimmung der Interessenvertretung ausgewertet werden oder die Auswertung wird an die Zustimmung der Interessenvertretung gebunden. Regelungsgegenstand ist oftmals aber nicht, ob, sondern wie Daten ausgewertet werden. Wie ernsthaft und streng diese Regelungen in der Praxis umgesetzt werden, ist unklar.

#### Datenschutz und Kontrolle

In jüngerer Zeit werden Regelungsstrategien erprobt, wonach der Betriebsrat zwar grundsätzlich jeder Software-Einführung zustimmt, aber nur unter der Bedingung, dass Leistungs- und Verhaltenskontrolle ausgeschlossen ist. Dies wird mit einem Sonderkündigungsrecht untermauert. Falls gegen diese Vereinbarung verstoßen wird, folgt der sofortige Stopp der weiteren Software-Einführung. So kann sich ein schnelles Verfahren ergeben, das gegebenenfalls ein teures Verfahren für das Unternehmen im Fall der Kündigung nach sich zieht. Zu kontrollieren, ob eine Vereinbarung eingehalten wird, kann jedoch relativ schwierig werden. Gerade bei internationalen Konzernen kann zusätzlich eine Herausforderung darstellen, wenn verschiedene Datenschutzniveaus und -verständnisse vorherrschen.

Bei der Deutschen Bahn brachte ein großer Datenskandal im Jahr 2009 Bewegung in den Datenschutz. Eine heute vorbildliches Daten- und Datenschutzmanagement regelt die Datenströme sehr streng. Die Konzernbetriebsvereinbarung Beschäftigtendatenschutz steht im Konzern über allen anderen internen Regelungen. Das System wurde ins Leben gerufen, um Beschäftigte zu schützen, aber auch um Kontrollen mit entsprechender Verhältnismäßigkeit zu ermöglichen (vgl. Kiesche 2015) – allerdings erst, nachdem sich ein umfassender Skandal ereignet hatte.

Der Schutz von Beschäftigten vor zu viel Kontrolle und die Verhinderung von Missbrauch und Straftaten durch zu wenig Kontrolle stehen in einem starken Spannungsverhältnis. Das zeigen jüngst auch Betriebsvereinbarungen zu sogenannten EU-Antiterror-Verordnungen. Vorgesehen ist der Abgleich von Beschäftigtendaten mit Namenslisten von so-



genannten Terrorverdächtigen. Ob dies erlaubt ist und wenn ja, welche Mitbestimmungspflicht ausgelöst wird, ist unter Juristen umstritten. Einige Konzerne haben inzwischen Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, um zumindest das Verfahren mitzugestalten (vgl. Thannheiser 2015):

#### Beispiel

„Für die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von Beschäftigtendaten zum Abgleich gegen Sanktionslisten sind das Bundesdatenschutzgesetz sowie die Konzernrichtlinien zum Datenschutz maßgeblich. Beim Abgleich der Beschäftigten- und Bewerberdaten ist der Grundsatz der Datensparsamkeit zu beachten und auf das zwingend erforderliche Mindestmaß zu beschränken.“ (090600/219/2014)

#### Kurz und knapp



- Viele Regelungen widmen sich dem Datenschutz, der Auswertung von Protokollen sowie der Vermeidung von Leistungs- und Verhaltenskontrollen. Im Idealfall entsteht eine Vereinbarungshierarchie mit aufeinander abgestimmten flexiblen Regelungen, die verbindliche Strukturen schaffen, Transparenz und Effizienz herstellen. Dies ersetzt jedoch nicht echte Mitbestimmungsrechte, die Verhandlungen auf Augenhöhe erst ermöglichen.
- Datensicherheit und Beschäftigtendatenschutz gehören zusammen und sind für Unternehmer und Betriebsräte relevant. Es braucht dafür Kompetenz auf beiden Seiten im Unternehmen. Wachsende Ressourcen- und Zeitprobleme im Betriebsrat entstehen, weil die digitale Durchdringung von Prozessen und die Innovationsgeschwindigkeit bei IKT enorm ist. Die betriebliche Ebene muss durch Rahmengebende Tarifverträge und gesetzliche Regelungen entlastet und auch auf diese Weise gestärkt werden. Leistungs- und Verhaltenskontrolle sowie der Umgang mit Datenschutz ist nicht nur technisch, sondern ist vor allem ein politisch zu lösendes Thema.
- In Zukunft wird es vermutlich noch relevanter werden Arbeitsbelastungen, Gesundheits- und Datenschutz stärker zusammenzudenken. Es muss gewährleistet sein und bleiben, dass gesammelte Gesundheits- und Krankheitsdaten von Beschäftigten nicht ausgewertet werden können.
- Der Schutz von Beschäftigten vor zu viel Kontrolle und die Verhinderung von Missbrauch und Straftaten durch zu wenig Kontrolle stehen in einem starken Spannungsverhältnis. Das zeigen jüngst auch Betriebsvereinbarungen zu sogenannten EU-Antiterror-Verordnungen.

#### Automatisierung, Standardisierung und neue Produktionssysteme

Neue Automatisierungsansätze, Kommunikation zwischen Mensch und Maschine sowie neue Generationen von Robotern sind im Konzept Industrie 4.0 der Kern. Eine prognostizierte Entwicklung für das Unternehmen 4.0 kann darin bestehen, dass „polarisierte Organisationen“ entstehen werden mit hochspezialisierten Experten und abgewerteten Fachkräften (Hirsch-Kreinsen 2014). Andererseits können „Schwarm-Organisationen“ entstehen mit hochqualifizierten und gleichberechtigten Beschäftigten, die selbst ihre Arbeit definieren und hochflexibel agieren (ebd). Welche Arbeitsorganisation Realität werden wird, ist nicht vollständig determiniert. Dies hängt auch davon ab, welche Wahl Unternehmer treffen, welche Weichen wie frühzeitig gestellt werden und aus welcher Perspektive sie Produktion und Arbeit sehen (vgl. BDI 2015). Hier öffnet sich ein großes Feld für echte betriebliche Mitbestimmung, wenn Teilhabe und Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsräten ernst genommen wird.

Neue Produktionssysteme (Lean Production) etwa bringen diverse Aspekte zusammen: Effizienz des Workflows verbessern, Kostensenkung, Qualitätsverbesserung, Leistungsbemessung und Kennzahlensysteme, Teamarbeit, Betriebsdatenerfassung, Motivationsverbesserung, Verschwendung vermeiden etc. Neben Effizienz geht es auch um die Transparenz und Kontrolle von Arbeitsleistung. Scheinbar schleichend werden heute Arbeitsorganisationen und Produktionsprozesse optimiert. Dies gilt für produzierende wie für indirekte Bereiche in Verwaltungen (z. B. Lean im Büro). Tätigkeiten werden stärker standardisiert und getaktet, quasi in einer Fließfertigung miteinander verknüpft mit dem Ziel, die Fehlerquote auf Null zu senken. In den Produktionen und Büros scheinen sich diese Veränderungen ambivalent auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten auszuwirken: Durch verbesserte Organisationsweisen von Arbeitsgängen entstehen einerseits Arbeitsentlastungen; diesen stehen jedoch z. B. wachsender Leistungsdruck durch hohe Transparenz, Monotonie durch Standardisierung und Taktverkürzungen gegenüber.

Einen Blick in die Zukunft kann man heute schon in ersten Ansätzen werfen (vgl. Beispiele in Ittermann u.a. 2015). Bei Audi in Ingolstadt arbeitet ein Roboter inzwischen mit Menschen zusammen an der Montagelinie. Dies wird als „erste Mensch-Maschine-Kooperation im VW-Konzern“ betrachtet (IG Metall 2015a). Dabei gelten folgende Grundsätze: Man arbeitet Hand in Hand, aber der Roboter übernimmt schwere Arbeit; Routinen werden automatisiert und der Mensch steuert die Maschine. Die Zukunft wird in einer noch flexibleren Fertigung gesehen: Maschinen tauschen untereinander Daten direkt aus, Teile bewegen sich

selbstständig und autonom durch die Produktion. Ob der Mensch dann noch die Taktzeiten vorgeben wird, ist nicht klar, aber auch nicht unmöglich. Schlüssel für vieles ist die Aus- und Weiterbildung. Bei Audi entstehen neue Berufe und Qualifikationsprofile, um diese flexible Fertigung zu beherrschen.

Eine der modernsten Fabriken, das Elektronikwerk von Siemens in Amberg, wurde inzwischen beschrieben (vgl. Kraft 2015). Die digitalisierte Produktion arbeitet „on demand“ mit einer Qualität von 99,9988 %. 50 Millionen Datensätze pro Tag halten nahezu alles fest, was wann und wo passiert. Bei Fehlern wird die Ursache gefunden, nichts kann vertuscht werden. Die Technik reduziert Fehler und macht die Arbeit abwechslungsreicher. Der Betriebsrat bleibt fortlaufend informiert. Eine Betriebsvereinbarung verhindert, dass bei Rationalisierungen betriebsbedingte Kündigungen erfolgen können. Auch hier ist Weiterbildung der Schlüssel zum Erhalt von Arbeitsplätzen in einer sich fortlaufend wandelnden Produktion (vgl. IG Metall 2015b).

Für die betriebliche Mitbestimmung offenbart sich ein wichtiges Handlungsfeld. Bei der Einführung und Umsetzung sind Betriebsräte jedoch nicht überall unbedingt gut beteiligt (vgl. Pfäfflin et al. 2011). Daher besteht ein notwendiger Weg darin, in Betriebsvereinbarungen zunächst feste Institutionen zur Mitbestimmung zu schaffen, Strukturen zu etablieren, Qualifizierung auszubauen: So kann ein paritätisch besetzter Lenkungsausschuss dafür sorgen, dass Betriebsräte durch Mitbestimmung eingreifen können, wenn die Veränderungsprozesse zu negativen Auswirkungen führen.

### Beispiel

„[Die Firma] und der BR richten einen paritätisch besetzten Lenkungsausschuss ein. Dieser Lenkungsausschuss ist berechtigt, in die Veränderungsprozesse einzugreifen und Maßnahmen zwingend einzuleiten, sofern eine nachteilige Auswirkung auf die Arbeitsbelastung abzusehen ist.“ (Datenverarbeitung und Softwareentwicklung, 060800/1/2011)

Die Vereinbarung regelt, dass die Veränderungen evaluiert werden und im Hinblick auf Arbeitsbelastungen konkrete Lösungsschritte unternommen werden müssen, etwa zum individuellen Stressabbau sowie bezogen auf Prozess- und Organisationsbedingungen.

Regelmäßige Gespräche erhöhen die Transparenz, liefern Informationen und verbessern gegebenenfalls die Zusammenarbeit. In vielen Unternehmen werden existierende Betriebsvereinbarungen z. B. zur Leistungsbemessung, über Kennzahlensystemen, zur autonomen Teamarbeit und auch wieder zum Datenschutz und zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle weiterentwickelt werden müssen.

### Kurz und knapp



- Welche Arbeitsorganisation Realität werden wird, ist nicht vollständig determiniert. Dies hängt auch davon ab, welche Wahl Unternehmer treffen, welche Weichen wie frühzeitig gestellt werden und aus welcher Perspektive sie Produktion und Arbeit sehen. Hier öffnet sich ein großes Feld für echte betriebliche Mitbestimmung, wenn Teilhabe und Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsräten ernst genommen wird.
- Für die betriebliche Mitbestimmung offenbart sich ein wichtiges Handlungsfeld. Bei der Einführung und Umsetzung sind Betriebsräte jedoch nicht überall unbedingt gut beteiligt. Daher besteht ein notwendiger Weg darin, in Betriebsvereinbarungen zunächst feste Institutionen zur Mitbestimmung zu schaffen, Strukturen zu etablieren, Qualifizierung auszubauen.
- In vielen Unternehmen werden existierende Betriebsvereinbarungen z. B. zur Leistungsbemessung, über Kennzahlensystemen, zur autonomen Teamarbeit und auch wieder zum Datenschutz und zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle weiterentwickelt werden müssen.

### Qualitätsmanagement (QM) und kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

sind keine neuen Managementmethoden, um Arbeits- und Leistungsprozesse zu optimieren. Häufig werden neue Standards im sogenannten kontinuierlichen Verbesserungsprozessen mit beteiligungsorientierten Elementen entwickelt. Hier stehen Kundenerwartungen und die betrieblichen Ziele im Vordergrund. Diese beziehen sich häufig auf Kostensenkungen, Produktivitätssteigerungen und die Entwicklung neuer Produkte. Hinzu kommen auch Ziele wie gute Arbeitsbedingungen, Umweltschutz und sozialer Zusammenhalt.

QM und KVP bilden auch für ganzheitliche Produktionssysteme wichtige Rahmenbedingungen. Sie werden meist mit Betriebs- oder Dienstvereinbarungen geregelt (vgl. Bechmann 2010): Festgelegt werden die konkreten Formen der Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Betriebsräte an der Entwicklung und Gestaltung sowie Schutzbestimmungen zur Vermeidung negativer Auswirkungen für Beschäftigte, insbesondere durch Leistungs- und Verhaltensüberwachung sowie durch den Verlust von Funktionen, Qualifikationen und Einkommen sowie des Arbeitsplatzes. Die rechtliche Grundlage für die Regelungen bilden vor allem Mitbestimmungsrechte bezogen auf die Ordnung des Betriebs, die technisch gestützte Kontrolle von Leistung und Verhalten der Beschäftigten, auf den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Gestaltung des betrieblichen Vorschlagswesens und betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen.

QM und KVP orientierten sich an der Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten und nicht primär am Aufdecken von Fehlern und dem Finden von „Schuldigen“. Beschäftigte und Betriebsräte werden beim strukturellen Aufbau möglichst gleichberechtigt beteiligt, z. B. durch paritätisch besetzte Lenkungsorgane und das Recht der Interessenvertreter, an allen nachgeordneten Projekt- und Entscheidungsgremien teilzunehmen. Aus Sicht der Beschäftigten sind das wichtige Ziele für die Zukunft.

Festgelegt wird, wie Beschäftigte und ihre Interessenvertretung über alle Abläufe und Unterlagen im Zusammenhang mit QM und KVP informiert werden und Einfluss auf deren wesentliche Elemente nehmen können. Einfluss nehmen bezieht sich insbesondere auf Definitionen von Arbeitsvorgaben und Zielwerten wie z. B.

- Inhalten des QM-Handbuchs
- der Planung und Durchführung von Audits
- der Erfassung und Verwendung von Beschäftigtendaten über Leistung und Verhalten (inklusive Rückmeldungen und Beschwerden von Kunden)
- der Themenauswahl für Qualitätszirkel oder KVP-Teams und ihrer personellen Zusammensetzung
- der Förderung der Arbeit der Qualitätszirkel / KVP-Teams
- der Bewertung und Nutzung der Ergebnisse der Qualitätszirkel/KVP-Teams.

Bemerkenswert häufig wird in den vorliegenden Vereinbarungen betont, dass der gesamte Prozess die Kreativität und Motivation der Beschäftigten fördern soll – und nur dies auch zum Erfolg führen kann. QM und KVP bilden insofern einen wesentlichen Faktor für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen, was auch in einer größeren Zahl jüngerer Regelungen zum Ideenmanagement als moderner Variante des betrieblichen Vorschlagswesens erkennbar wird.

Für die Betriebs- und Personalräte öffnet sich ein Einflussfeld, das neben dem Schutz vor negativen Konsequenzen auch die Chancen für persönliche Weiterentwicklung und Prämierung guter Ideen der Beschäftigten zum Inhalt hat. Dabei wird auch die große Bedeutung von Gruppenprozessen deutlich, die sich teilweise in Gruppenprämien niederschlägt. Dennoch enthalten einzelne Vereinbarungen auch relativ strenge Vorschriften zu Qualität und Leistung der Beschäftigten und deren Überwachung. Sie schließen individuelle Sanktionen nicht aus, stellen aber eine kleine Minderheit dar, die sich auf einzelne Dienstleistungsbranchen (z. B. Call-Center) beschränkt. Die große Mehrheit der Vereinbarungen stellt jedoch eher den Aspekt der Förderung und Nutzung der Kreativität der Beschäftigten ins Zentrum.

## Kurz und knapp



- Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, betriebliches Vorschlagswesen und Qualitätsmanagement liefern viele beteiligungsorientierte Elemente für verbesserte Arbeits- und Leistungsprozesse. Bemerkenswert häufig wird in Vereinbarungen betont, dass der gesamte Prozess Beschäftigte darin fördern soll, kreativ und motiviert zu sein und dass sich nur so auch ein Erfolg einstellen kann. QM und KVP bilden insofern wesentliche mitbestimmte Handlungsfelder für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.
- Festgelegt werden die konkreten Formen der Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Betriebsräte an der Entwicklung und Gestaltung sowie Schutzbestimmungen zur Vermeidung negativer Auswirkungen für Beschäftigte, insbesondere durch Leistungs- und Verhaltensüberwachung sowie durch den Verlust von Funktionen, Qualifikationen und Einkommen sowie des Arbeitsplatzes.
- QM und KVP orientierten sich an der Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten und nicht primär am Aufdecken von Fehlern und dem Finden von „Schuldigen“. Beschäftigte und Betriebsräte werden beim strukturellen Aufbau möglichst gleichberechtigt beteiligt, z. B. durch paritätisch besetzte Lenkungsorgane und das Recht der Interessenvertreter, an allen nachgeordneten Projekt- und Entscheidungsgremien teilzunehmen. Aus Sicht der Beschäftigten sind das wichtige Ziele für die Zukunft.

## Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation gestalten

Das technisch Mögliche zum Schutz von Beschäftigten zu begrenzen und Regelungen zum Einsatz, zur Nutzung und zur Kontrolle zu formulieren, ist die eine Seite; die Auswirkung technologischer Entwicklungen auf die Arbeitsbedingungen steht auf der anderen Seite. Auswirkungen ergeben sich z. B. aktuell auf die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsorten. Organisationsprozesse und Leistungsbedingungen werden neu strukturiert: durch sich selbst regulierende Teams, durch Selbststeuerung und mittels Zielvereinbarungen. Arbeitszeit und Freizeit sowie Arbeitsort und privater Wohnsitz gehen ineinander über und sollen doch voneinander abgrenzbar bleiben.

## Ständige Erreichbarkeit

Weil heute bereits Arbeitsort und Arbeitszeit flexibel sind – vor allem aufgrund mobiler Endgeräte – heißt ein aktuell diskutiertes Problem: ständige Erreichbarkeit. Unbezahlte Mehrarbeit durch Arbeit am Wochenende, im Urlaub, am Feierabend sind weit verbreitet. Nach einer aktuellen Umfrage lesen 42 % der Deutschen in der Freizeit dienstliche Mails oder Nachrichten (FAZ 2015).

Die Nutzung digitaler, mobiler Arbeitsmittel hat die Kommunikation erleichtert, aber Zeitprobleme

verschärft. Das Ergebnis scheint nicht nur eine Intensivierung der Arbeit, sondern auch deren zeitliche Ausdehnung zu sein. Aus Arbeitnehmersicht sollte Mehrarbeit vermieden werden bzw. diese zumindest nicht unbezahlt und unausgeglichen bleiben. Es geht auch darum, Menschen zu befähigen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten selbst Grenzen zu ziehen, souverän mit der Arbeitszeit umgehen zu können und Anforderungen an Flexibilität selbstbestimmter zu gestalten. Mit sehr verschiedenen weitreichenden Regelungen wird versucht, die ständige Erreichbarkeit in den Griff zu bekommen.

Regelungen werden getroffen, so dass Vorgesetzte nicht außerhalb definierter Zeiten auf Beschäftigte zugreifen. Die Abgrenzung zwischen Arbeitszeit und Freizeit lässt sich im Prinzip relativ einfach bewerkstelligen:

#### Beispiel

„Während der Pausen und nach Dienstende ist das Handy der Firma [...] auszuschalten.“ (Sonstige Verkehrsdienstleister, 090202/106/2003)

#### Beispiel

Allerdings ist diese Regelung 12 Jahre alt. Inzwischen sind Verbreitung mobiler Endgeräte und technische Möglichkeiten um ein vielfaches gewachsen, so dass diese Regelung zwar noch gültig ist, jedoch vermutlich häufig unterlaufen wird. Diese Regelungen überlässt es den Beschäftigten, außerhalb der Arbeitszeit und des Betriebsgeländes, die dienstlichen mobilen Kommunikationsgeräte zu nutzen oder auch nicht.

#### Beispiel

„Es besteht ausdrücklich keine Verpflichtung, außerhalb der Rahmenarbeitszeit für die [Firma] mittels dieser Kommunikation erreichbar zu sein.“ (Grundstücks- und Wohnungswesen, 090300/205/2009)

Ein naheliegender Gedanke ist eine technische Lösung zu regeln, die nicht so schnell unterlaufen werden kann wie z. B. begrenzte Zugriffszeiten auf das Firmennetz.

#### Beispiel

„Während des Zeitfensters von 18.15 Uhr bis 07.00 Uhr und an Wochenenden steht die Telefonfunktion zur Verfügung, alle anderen Anwendungen nicht. [...] Über besondere Einzelfälle, die durch diese Verfahrensregelung nicht ausreichend abgedeckt sind, werden Unternehmen und Betriebsrat einvernehmlich entscheiden.“ (090202/174/2011)

Die folgende Vereinbarung ist noch zwei Jahre jünger und geht wieder einen anderen Weg. Sie regelt Reaktionszeiten und das Recht auf Abwesenheitsfreiräume:

#### Beispiel

„Der Mitarbeiter stimmt mit seinem Vorgesetzten unter Berücksichtigung und Abwägung betrieblicher und privater Erfordernisse seine Erreichbarkeit ab. Diese orientiert sich an der im jeweiligen Team üblichen Lage der Arbeitszeit, kann aber auf Wunsch des Mitarbeiters davon abweichen. Außerhalb der abgestimmten Zeiten der Erreichbarkeit hat der Mitarbeiter im Sinne der Ruhe und Erholung das Recht, nicht erreichbar zu sein. Dazu zählen in der Regel – soweit nicht Bestandteile des jeweiligen Arbeitszeitmodells – die Abend- und Morgenstunden sowie Samstage, Sonn- und Feiertage. Der Mitarbeiter muss außerdem die Möglichkeit haben, die ihm übertragenen Aufgaben in einer angemessenen Zeit innerhalb der üblichen Arbeitszeiten oder innerhalb der mit seinem Vorgesetzten abgestimmten [Zeiten] erledigen zu können (Reaktionszeit).“ (080102/219/2013)

Bei Dienstreisen, gemeinsamen Projekten über Zeitzonen hinweg und bei der Arbeit beim Kunden bestimmen zusätzlich auch äußere Faktoren die Arbeit. Wichtig ist daher auch, Reisezeiten angemessen zu bewerten und Arbeitszeit korrekt zu erfassen. Wenn Arbeitszeit präzise erfasst wird, dann ist das eine Voraussetzung dafür, dass ein Zeitausgleich überhaupt möglich wird (vgl. Hinrichs 2014).

#### Kurz und knapp



- Ständige Erreichbarkeit heißt: Ort und Zeit der Leistungserbringung sind hochflexibel. Das berührt die Mitbestimmung bei Arbeitszeit und Technikeinsatz. Zu diesen Feldern werden die meisten Betriebsvereinbarungen abgeschlossen. Betriebliche Mitbestimmung muss hier ausgebaut und in Tarifverträge eingebettet sein. Tarifverträge, die Mitbestimmung bei der Begrenzung von Leistungen ermöglichen, sind wichtige Instrumente, um Leistungserbringung wieder an die vereinbarte Arbeitszeit zu binden.
- Mit sehr verschiedenen weitreichenden Regelungen wird versucht, die ständige Erreichbarkeit in den Griff zu bekommen. Wenn Arbeitszeit präzise erfasst wird, dann ist das eine Voraussetzung dafür, dass Arbeitszeit wieder begrenzt werden kann und ein Ausgleich überhaupt möglich wird. Es gilt, sowohl individuelle Freiräume zur Gestaltung von Arbeitszeit, -ort und -organisation zu erhalten als auch Schutz vor einem Übermaß an Entgrenzung, Flexibilität und Arbeitsverdichtung zu gewährleisten.
- Zeitpuffer, Nichterreichbarkeit und Abwesenheitsregelungen, um ständige Erreichbarkeit in den Griff zu bekommen, greifen dann, wenn Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien ohnehin Anliegen im Unternehmen sind und Betriebsvereinbarungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung gelebt werden. Compliance bedeutet auch Mitbestimmung zu respektieren.

#### Mobile Telearbeit

Ständige Erreichbarkeit ist ein wesentliches Anliegen heutiger Vereinbarungen rund um mobile Ar-



beit und die Nutzung mobiler Endgeräte. Eines der ersten Unternehmen, das mit einer Betriebsvereinbarung zur Regelung der ständigen Erreichbarkeit im Jahr 2011 die öffentliche Debatte anregte, war die Volkswagen AG (vgl. Spiegel 2014). Man vereinbarte zunächst, dass Serverfunktionen außerhalb der vertraglichen Arbeitszeit für tariflich Beschäftigte abgeschaltet werden. Ein weiteres, ebenfalls öffentlich diskutiertes Beispiel in diesem Kontext bietet die Daimler AG. Das Unternehmen ermöglicht über einen elektronischen Abwesenheitsassistenten namens „Mail on Holiday“, alle E-Mails, die während des Urlaubs eingehen, automatisch löschen zu lassen. Die Botschaft: Man muss nicht während seines Urlaubs arbeiten. Seit Sommer 2013 existiert im Bundesarbeitsministerium eine Vereinbarung, wonach Führungskräfte nur noch in begründeten Ausnahmefällen Beschäftigte in ihrer Freizeit per E-Mail oder telefonisch kontaktieren dürfen. Der Betriebsrat der BMW AG wurde 2014 mit dem Deutschen Betriebsräte-Preis in Gold ausgezeichnet für eine Betriebsvereinbarung zur Gestaltung der mobilen Arbeit. Vorteile flexibler Arbeitszeiten und -orte werden genutzt, um gleichzeitig eine bessere Work-Life-Balance zu erreichen, unter anderem durch das Recht auf Nichterreichbarkeit; Kompetenzen werden geschult und die Arbeitszeit wird konsequent erfasst. Auch bei Bosch vereinbarte man, dass Arbeitszeit und Arbeitsort eigenverantwortlich und aufgabenbezogen mobil gestaltet und abgestimmt werden können. Feste Bedingung ist, dass die Arbeitszeit nach wie vor erfasst und vergütet wird.

Sehr unterschiedliche aktuelle Bedürfnisse von Beschäftigten und Führungskräften werden aufgegriffen. Man sucht gemeinsam nach kollektiven Lösungen. Aber die Quadratur des Kreises lautet: Es gilt, sowohl individuelle Freiräume zur Gestaltung von Arbeitszeit, -ort und -organisation zu erhalten als auch Schutz vor einem Übermaß an Entgrenzung, Flexibilität und Arbeitsverdichtung zu gewährleisten. Wenn etwa bei Vertrauensarbeitszeit auf eine Arbeitszeiterfassung verzichtet wird, dann fehlt Beschäftigten ein sehr zentrales Instrument, um Leistungsforderungen und Leistungsverdichtung überhaupt dokumentieren und dann auch abbauen zu können. (vgl. Klein-Schneider 2007). Zeitpuffer, Nichterreichbarkeit und Abwesenheitsregelungen, um ständige Erreichbarkeit in den Griff zu bekommen greifen dann, wenn Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien ohnehin Anliegen im Unternehmen sind und Betriebsvereinbarungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung gelebt werden. Compliance bedeutet auch Mitbestimmung zu respektieren.

### Flexible Arbeitszeitgestaltung

Vom Ausmaß der Flexibilität in der Arbeitszeitregulierung sind sowohl die Produktionsbedingungen von Unternehmen als auch die Arbeits- und die Lebensbedingungen von Beschäftigten maßgeblich betroffen. Arbeitszeitgestaltung ist daher ein wesentli-

ches Kernelement der Tarifpolitik. Betriebsparteien regeln, wie die Flexibilität umgesetzt werden kann, deren Rahmenbedingungen im besten Falle im Tarifvertrag vereinbart wurden. Betriebsparteien regeln die Gestaltung von Arbeitszeitkonten, vor allem den Auf- und Abbau, ihre Verwendung; sie regeln auch, ob, wann und wie Guthaben entstehen können, ob und wie Mehrarbeit vergütet wird, wie Rahmenarbeitszeiten aussehen, wann Arbeitszeit vorübergehend verkürzt wird etc.

Es gibt eine Fülle an tariflichen Regelungen, um flexible Arbeitszeiten zu gestalten (vgl. Bispinck 2015). Die aktuelle Debatte um eine scheinbar notwendige Flexibilisierung des Arbeitszeitgesetzes erwächst daher kaum aus der betrieblichen Realität. Arbeitszeitkonten sind das notwendige Instrument, um flexible Arbeitszeiten überhaupt zu gestalten. Mit Kontenmodellen können betriebs- und marktbedingte Schwankungen der Produktion in wöchentlichen, monatlichen oder auch jährlichen Arbeitszeiten festgehalten, kontrolliert und ausgeglichen werden. Weil Zeitsouveränität ein wesentliches Anliegen von Beschäftigten ist, regeln die meisten Vereinbarungen Verfahrensweisen zum Zeitausgleich (vgl. Hamm 2013). Einfache Gleitzeitkonten mit monatlichem Ausgleichsmechanismus erlauben es, dass Zeitgutschriften gespart und im Verlauf der vier Wochen genutzt werden. Die angesparte Zeit kann auch über längere Zeiträume als einen Monat auf Konten gespart werden. Üblich ist dann die Verwendung von Jahreskonten. Auf diese Weise können Betriebe auch in Schichtarbeit flexiblere Arbeitszeiten entwickeln (vgl. Grzech-Sukalo 2013).

Um eine für Beschäftigte „planbare“ Flexibilisierung der Arbeit zu ermöglichen, sehen Vereinbarungen Grundplanungen z. B. über ein Jahr vor. Diese kann an betriebliche Auftragsschwankungen angepasst werden. Zusatz- und Ausfallschichten in einem flexiblen Schichtsystem werden überwiegend von der Arbeitgeberseite bestimmt, um den Personaleinsatz bedarfsgerecht zu gestalten. Unternehmen nutzen heute diverse Arbeitszeitkonten parallel als eine Art zusammenhängendes Gesamtkonzept:

- Ein Gleitzeitkonto gleicht kleinere monatliche Schwankungen der Stunden aus.
- Ein individuelles Arbeitszeitkonto mit Verteilzeiträumen wird als Jahresarbeitszeit geregelt, so dass tägliche und wöchentliche Zeiten schwanken können.
- Auf Flexi-Konten werden Stunden gespart, die für konjunkturbedingte Engpässe zur Verfügung stehen, so dass Beschäftigung gesichert und Kurzarbeit vermieden werden kann.
- Langzeitkonten mit mehrjährigen Ansparphasen sind für längere bezahlte Freistellungen nutzbar, z. B. als Sabbatical, Qualifizierungszeit, vorgezogener Ruhestand.

Häufig kreisen die alltäglichen Auseinandersetzungen um die Einhaltung und Durchsetzung der verein-



barten Vorgaben und darum, wie dem gewichtigen Vorrang betrieblicher Belange dennoch ein Maß an selbstbestimmter Arbeitszeit gegenüber gestellt und durchgesetzt werden kann. Künftig wird es vermutlich noch wichtiger sein, die Leistungserbringung wieder an die vereinbarte Arbeitszeit zu koppeln, Entgrenzung zu begrenzen und Arbeitszeit schlichtweg wieder zu erfassen. Insofern sind Tarifverträge, die Mitbestimmung bei der Begrenzung von Leistungen ermöglichen und Grenzen ziehen wichtige Instrumente (vgl. Hofmann/Smolenski 2015).

### Kurz und knapp



- Arbeitszeitgestaltung ist ein wesentliches Kernelement der Tarifpolitik. Betriebsparteien regeln, wie die Flexibilität umgesetzt werden kann, deren Rahmenbedingungen im besten Falle im Tarifvertrag vereinbart wurden. Unternehmen nutzen heute diverse Arbeitszeitkonten parallel als eine Art zusammenhängendes Gesamtkonzept.
- Weil Zeitsouveränität ein wesentliches Anliegen von Beschäftigten ist, regeln die meisten Vereinbarungen Verfahrensweisen zum Zeitausgleich. Häufig kreisen die alltäglichen Auseinandersetzungen um die Einhaltung und Durchsetzung der vereinbarten Vorgaben und darum, wie dem gewichtigen Vorrang betrieblicher Belange dennoch ein Maß an selbstbestimmter Arbeitszeit gegenüber gestellt und durchgesetzt werden kann. Insofern sind Tarifverträge, die Mitbestimmung bei der Begrenzung von Leistungen ermöglichen und Grenzen ziehen wichtige Instrumente.

## 2.2 Demografischer Wandel in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen

Der demografische Wandel bedeutet seit längerer Zeit schon prognostizierte große Umwälzungen. Der demografische Wandel kann sich je nach Branche sehr verschieden zeigen und mit sehr unterschiedlichen Maßnahmen in der betrieblichen Realität gestaltet werden. In der Praxis existieren viele verschiedene Konzepte mit unterschiedlicher Reichweite und sehr verschiedenen Umsetzungsfortschritten (vgl. Busse et al. 2015). Häufig heißt demografischer Wandel im Betrieb dreierlei:

- verschiedene Beschäftigtengruppen zu integrieren: erwerbstätige Mütter mit Arbeitszeitmodellen (vor allem Teilzeit) sowie Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeverantwortung bzw. Kinderbetreuung, Menschen mit Migrationshintergrund, junge und alte Menschen, Leistungsveränderte. Als neues Thema wird es auch darum gehen, Flüchtlinge möglichst effizient in den Arbeitsmarkt zu integrieren.
- Arbeits- und Gesundheitsschutz zu realisieren:

für alternde Belegschaften, ganzheitliche Gefährdungsbeurteilungen, alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung, Altersteilzeit.

- Fachkräftebedarf abdecken: Ausbildung gestalten, Weiterbildung und lebenslanges Lernen sichern und fördern.

### Kurz und knapp



- In der Praxis existieren viele verschiedene Konzepte mit unterschiedlicher Reichweite und sehr verschiedenen Umsetzungsfortschritten.
- Auch hier zeigt sich, dass gute Praxis im Unternehmen mit der Bereitstellung von Ressourcen verbunden ist: Unternehmen unterstützen materiell den Verdienstaufschlag bei Pflegenden, finanzieren Kinderbetreuungseinrichtungen, leisten Förderbeiträge oder flexible Zeitarrangements.

### Verschiedene Beschäftigtengruppen integrieren

Regelungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben konzentrierten sich sehr lange auf die Frage der angemessenen Lage und Verteilung von Arbeitszeit bezogen auf die Notwendigkeit, Kinder und Berufstätigkeit besser zu vereinbaren (vgl. Maschke/Zurholt 2013). Inzwischen weitete sich das Thema auf die Pflege von Familienangehörigen aus. Auch hier zeigt sich, dass gute Praxis im Unternehmen mit der Bereitstellung von Ressourcen verbunden ist: Unternehmen unterstützen materiell den Verdienstaufschlag bei Pflegenden, finanzieren Kinderbetreuungseinrichtungen, leisten Förderbeiträge oder flexible Zeitarrangements (vgl. Reuyß 2015; Maschke/Zurholt 2013).

Allerdings können im Lebensverlauf sehr viele unterschiedliche Ereignisse es erfordern, dass die Work-Life-Balance neu austariert werden will und man vor allem seine Arbeitszeit flexibel gestalten möchte oder muss. Beschäftigte, die ins Berufsleben starten, haben wahrscheinlich andere Arbeitszeitbedürfnisse als Beschäftigte mit Familienpflichten, die verlässliche Arbeitszeiten benötigen. Menschen, die sich kurz vor dem Ruhestand befinden oder gesundheitlich eingeschränkt sind, setzen wiederum andere Prioritäten.

Regelungen existieren sowohl auf Branchen- bzw. tarifvertraglicher Ebene als auch in Betriebsvereinbarungen. Vorreiter waren z. B. die Stahlindustrie und die chemische Industrie. Viele Unternehmen starten Maßnahmen mit Altersstrukturanalysen. Dies sehen die Tarifverträge<sup>3</sup> und einige Betriebsvereinbarungen

<sup>3</sup> Einige Tarifverträge sowie Betriebsvereinbarungen sehen Altersstruktur- oder Demografie-Analysen vor, z. B. der „Tarifvertrag zur Gestaltung des demographischen Wandels in der Eisen- und Stahlindustrie“ vom November 2006 oder der BCE-Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ (2008). Weitere Themen der Tarifverträge sind z. B. flexible (Demografie-)Fonds für unterschiedliche Belange (flexible Arbeitszeiten für bestimmte Personengruppen), Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualifizierungsoffensiven etc.

vor, um zunächst Ist-Zustände und dann Projektionen für die Zukunft, für Qualifikationen bzw. Tätigkeitsgruppen abzuleiten.

Im „Tarifvertrag Demografie der chemischen Industrie“ (2008) sind die verbindliche Regelung von Altersstrukturanalysen sowie finanzielle Beiträge für Demografie-Fonds geregelt. Dies wird im Unternehmen spezifiziert. Für Unternehmen ohne Betriebsrat ist hier die betriebliche Altersversorgung durch Entgeltumwandlung geregelt. Mögliche Zweckbindungen des Fonds können für Langzeitkonten, Altersübergänge (Altersteilzeit, Teilrente), Altersvorsorge, Berufsunfähigkeit und lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung genutzt werden. Über die Hälfte der Beschäftigten der chemischen Industrie wird von diesen Leistungen versorgt (Jungvogel 2013, S. 235).

Betriebsvereinbarungen zur lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung regeln z.B.

### Beispiel

„Die Betriebsparteien wollen für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung aller Beschäftigten der [Firma] einen verringerten Arbeitseinsatz in bestimmten Lebensphasen ermöglichen, sofern nicht andere gesetzliche oder/und tarifliche Bestimmungen in Anspruch genommen werden können. [...] Lebensphasen können beispielsweise sein:

- die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger
- Vor- und Nachsorgezeiten bei Erkrankungen des Partners und/oder der Kinder
- Unterstützung der Lebens- und Arbeitssituationen des Partners und/oder der Kinder
- intensive Begleitung von Kindern während der Einschulungsphase oder es Übergangs an weiterführende Schulen
- gleitender Wiedereinstieg nach einer familienbedingten Auszeit
- die berufsbegleitende Absolvierung einer Weiterbildung/eines Studiums
- unvorhersehbare familiäre/persönliche Ausnahmesituationen [...]

Zur Ermöglichung [...] wird ein Topf in Höhe von 50 TEUR p.a. gebildet [...]

(Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobil-elektronik 030200/2860/2015)

## Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die Herangehensweisen sind ebenfalls sehr verschieden. Der Fokus liegt oft auf Verbesserungen der individuellen Verhaltensweisen von Beschäftigten (Gesundheitsförderung, Sportangebote, Ernährung etc.), jedoch haben die Verbesserungen von gesundheitsgefährdenden Arbeitsverhältnissen und Arbeitsbedingungen, auf die der Einzelne nur bedingt Einfluss nehmen kann, nach dem Arbeitsschutzgesetz stets Vorrang. Wichtige Stichworte für Maßnahmen sind: Gesundheits- bzw. Eingliederungsmanagement, Belastungsreduzierungen, Ergonomie sowie alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen und ganzheitliche Gefährdungsbeurteilungen.

Die gesetzliche Pflicht zur Gefährdungsbeurteilung wird inzwischen von 51 % der Unternehmen (BAuA 2015) erfüllt und in der Regel in Betriebsvereinbarungen festgeschrieben. Vor allem kleine Betriebe mit bis zu 49 Beschäftigten hinken deutlich hinterher.

Psychische Belastungen sind noch nicht lange auf der Agenda betrieblicher Akteure. Die Sick AG wurde vor einiger Zeit bekannt mit einer Vereinbarung zur Umsetzung ganzheitlicher Gefährdungsbeurteilungen. Der nicht konfliktfreie Prozess führte zur Etablierung eines paritätisch besetzten Steuerungskreises der die Verfahren lenkt. Das Ziel ist vor allem, Stress und Fehlbelastungen zu erkennen und gezielte Lösungen von sehr unterschiedlicher Reichweite sehr konkret mit vielen kleinen Lösungen gemeinsam zu entwickeln (vgl. Molitor 2013). Das können störungsfreie Arbeitszeiten sein, reduzierte Geräuschbelastungen durch Telefonklingeln, vereinbarte Zeitpuffer etc.

In Zukunft wird es vermutlich noch relevanter werden Arbeitsbelastungen, Gesundheits- und Datenschutz stärker zusammenzudenken. Bereits heute wird an „intelligenter persönlicher Schutzkleidung“ für Feuerwehreinsatzkräfte gearbeitet (vgl. Roßnagel 2012). Einsatzkräfte können in Gefahrensituationen geortet und selbst besser geschützt werden, indem unter anderem ihre Körperfunktionen mittels Datenübertragung im Einsatz permanent überwacht werden. Wie wird künftig gewährleistet, dass gesammelte Gesundheits- und Krankheitsdaten von Beschäftigten nicht ausgewertet werden können? Im betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) sind erste „zarte“ Ansätze für betriebliche Umgangsformen gefunden, um entsprechend sensibel mit Daten umzugehen. So sollte beispielsweise die BEM-Akte der bzw. des Betroffenen separat geführt und nicht in die Personalakte integriert werden. Ein Hebel für den Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Arbeitswelt 4.0 und die Wahrnehmung von Mitbestimmung liegt auch darin, die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit wieder stärker zur Geltung zu bringen.

### Kurz und knapp



- Regelungen existieren sowohl auf Branchen- bzw. tarifvertraglicher Ebene als auch in Betriebsvereinbarungen. Vorreiter waren z. B. die Stahlindustrie und die chemische Industrie.
- Viele Unternehmen starten Maßnahmen mit Altersstrukturanalysen. Dies sehen Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen vor, um zunächst Ist-Zustände und dann Projektionen für die Zukunft, für Qualifikationen bzw. Tätigkeitsgruppen abzuleiten.

## Kurz und knapp



- Die Herangehensweisen sind ebenfalls sehr verschieden. Der Fokus liegt oft auf Verbesserungen der individuellen Verhaltensweisen von Beschäftigten (Gesundheitsförderung, Sportangebote, Ernährung etc.), jedoch haben die Verbesserungen von gesundheitsgefährdenden Arbeitsverhältnissen und Arbeitsbedingungen, auf die der Einzelne nur bedingt Einfluss nehmen kann, nach dem Arbeitsschutzgesetz stets Vorrang.
- Psychische Belastungen sind noch nicht lange auf der Agenda betrieblicher Akteure.
- In Zukunft wird es vermutlich noch relevanter werden Arbeitsbelastungen, Gesundheits- und Datenschutz stärker zusammenzudenken. Es muss gewährleistet sein und bleiben, dass Beschäftigtendaten geschützt sind.
- Ein Hebel für den Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Arbeitswelt 4.0 und für die Wahrnehmung von Mitbestimmung liegt auch darin, die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über menschengerechte Gestaltung zu bringen.

## 2.3 Ansprüche an selbstbestimmtes Leben und Arbeiten

Veränderte Wertvorstellungen der Menschen, wachsende Ansprüche an ein stärker selbstbestimmtes Arbeiten und gleichzeitig auftretende unsichere Beschäftigungserwartungen am Arbeitsmarkt werden im Grünbuch Arbeiten 4.0 auch als Trends genannt. Die Wünsche von Menschen nach einer stärker am Leben orientierten Arbeitszeitgestaltung, nach kürzeren Arbeitszeiten, nach mehr Wahlfreiheit und Souveränität, nach einer beruflichen Perspektive spiegeln sich in groß angelegten Befragungen (z. B. IG Metall 2013, DGB Index Gute Arbeit). Individualisierte Arrangements werden mehr Gewicht bekommen in der Arbeitswelt 4.0. Moderne Managementkonzepte setzen ebenfalls darauf, Beschäftigte autonomer und eigenverantwortlicher arbeiten zu lassen. Immer häufiger wird Beschäftigten generell mehr Eigenverantwortung mittels Zielvereinbarung übertragen und man schaut vor allem auf das Ergebnis. Auf diese Weise wächst nicht automatisch die Fähigkeit mit, sich selbst zu steuern, sondern es wächst auch die Gefahr, sich wider besseren Wissens, zu überfordern (vgl. Kratzer 2003; Lohmann-Haislah 2012). Der Preis für das Mehr an vermeintlicher Wahlfreiheit und Zeitsouveränität aus Sicht der Beschäftigten ist dann womöglich die Arbeit auf Abruf bzw. ständige Erreichbarkeit.

Flexible Arbeitszeitgestaltung kann mehr Zeitsouveränität und eine bessere Vereinbarkeit im Privaten

mit sich bringen. Diese Wirkrichtung kann jedoch nicht ohne weiteres für alle Beschäftigten und für jede Situation unterstellt werden. Menschen mit einem relativ flexiblen Privatleben können tendenziell mit wachsender Flexibilität im Beruf auch privat jonglieren. Bereits 2003 wurde resümiert: Spielräume einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Leben erwachsen vor allem aus der privaten Flexibilität, dies sei nicht der Flexibilisierung in der Arbeitswelt zu verdanken (vgl. Kratzer 2003, S. 209). Gemeint ist, dass Beschäftigte dann mehr von wachsender Flexibilisierung der Arbeitszeiten profitieren, wenn sie selbst Gestaltungsspielräume im Privaten finden für flexible Anforderungen ihrer Arbeit. Es lässt sich zeigen, dass flexible Zeitgestaltung für einzelne Beschäftigtengruppen funktioniert. Ein Mehr an planbarer beruflicher Zeitflexibilität kann das weniger flexible Privatleben entlasten helfen. Für diese Form der Flexibilität gibt es inzwischen eine ganze Reihe positiver Instrumente, mit denen der Spagat, das Berufliche und das Private besser zu vereinbaren, auch bisweilen gelingt und so für Entlastung gesorgt wird. Sehr häufig wird beispielsweise angeboten, auf Arbeitszeitkonten gesparte, erarbeitete Zeit für kürzere oder längere Freiräume nutzen zu können. Ob und wie Vertretungsregelungen gefunden werden, wie mit Mehrarbeit der vertretenden Kollegen umgegangen wird, bleibt bisweilen unklar (vgl. Hofmann/Smolenki 2015). Ein kurzer Überblick über die zahlreichen Varianten:

- Teilzeitangebote, kurze Vollzeit (z. B. 32 Std./Woche) bis mind. 15 Std./Woche, abgestufte Teilzeitvarianten
- Job-Sharing: zwei Beschäftigte teilen sich einen Arbeitsplatz in Teilzeit
- flexible Anfangs- und Endzeiten, flexible Pausenregelungen
- kurzfristige und längerfristige Freistellungen zur Pflege und Betreuung entsprechend den gesetzlichen Möglichkeiten ergänzt um finanzielle Entlastung
- Rücksicht bei der betrieblichen Urlaubsplanung auf Schulferien und Urlaubszeiten des Partners
- Teilzeit während der Elternzeit, während Pflegephasen
- Sabbatical als Sonderform des Langzeitkontos für längere Freistellungen
- Bildungszeitkonten, um systematisch und kontinuierlich Anteile der geleisteten Arbeitszeit oder Entgelt speziell für Weiterbildungsmaßnahmen anzusparen.

Diese Instrumente werden sehr unterschiedlich genutzt. Für Gruppen wie z. B. Niedrigverdiener sind einige Instrumente kaum bzw. nicht geeignet. Das Angebot geht an ihnen vorbei. Niedrigverdienende teilzeitbeschäftigte Frauen geraten sogar in eine doppelte Benachteiligung: Sie können auf Zeit nur eingeschränkt zugreifen und haben keine Möglichkeit, Zeit für die Zukunft anzusparen (vgl. Wotschak

2012, S. 39). Auch befristet Beschäftigte geraten häufig aus dem Blickfeld, weil sie gerade aus langfristigen betrieblichen Regelungen ausgeschlossen werden. Für Leiharbeitskräfte sind viele Regelungen gar nicht vorhanden. Langzeitkonten werden häufiger in großen Unternehmen geregelt und genutzt (ebd.). Sowohl das Teilzeit- und Befristungsgesetz als auch viele Vereinbarungen verlangen zwar die Gleichstellung sowie gleiche berufliche Entwicklungschancen für Teilzeitbeschäftigte. Allerdings bleibt es häufig beim Appell. Tatsächlich und faktisch bedeutet Teilzeitarbeit sehr häufig geringer wertgeschätzte Tätigkeiten auszuüben sowie Hemmnisse für Karriere und Einkommenszuwächse. Die Rückkehr von der Teilzeit in eine Vollzeitstelle ist nicht garantiert.

Will man dem Lebensverlauf stärker gerecht werden mit flexibilisierten Arbeitszeiten, dann müsste nicht zuletzt neben der Arbeitszeitgestaltung für sehr heterogene Bedürfnisse auch die Organisation der betrieblichen Arbeit und die ausreichende Personalausstattung im Unternehmen ein Thema sein, damit Zeitreduzierung der einen nicht zur Mehrbelastung von anderen Kolleginnen und Kollegen führt.

Mehr Selbstbestimmung kann bedeuten, mehr Zeit- und Ortssouveränität zu erhalten. Im Fokus sind häufig gut qualifizierte und gut entlohnte Beschäftigte. Geht man gedanklich einen Schritt zurück, dann setzt mehr Selbstbestimmung zunächst voraus, überhaupt eine Beschäftigungsperspektive zu haben. Selbstbestimmter arbeiten bedeutet daher auch Arbeitsbedingungen und Wahlfreiheiten für Menschen in prekären Arbeitsverhältnissen zu gestalten, so dass lebensweltliche Perspektiven mit selbstbestimmbaren und wählbaren Planungshorizonten entstehen können. Mehr als 40 % der Arbeitsverhältnisse bundesweit sind atypisch (WSI 2014): Leiharbeit, Werkverträge, Befristung, Soloselbstständige/Crowdwork, Minijobs und Teilzeit. Der männliche, unbefristete, vollzeitbeschäftigte Alleinverdiener der Familie ist immer seltener Sinnbild für das „Normalarbeitsverhältnis“. Was ist ein normales Arbeitsverhältnis in der Arbeitswelt 4.0? Sind dann bedeutend mehr Menschen solo selbstständig und arbeiten auf der Basis von Werkverträgen oder als Crowdworker für verschiedene Unternehmen?

Heute sind Entgelt- und Versorgungsleistungen für viele atypisch beschäftigte Menschen kaum ausreichend bzw. sogar prekär (ebd.). Prekäre Arbeitsbedingungen von Randbeschäftigten erzeugen zusätzlich enormen Druck auf existierende Stammarbeitsplätze. Besonders aktuell wird dies beim Thema Werkverträge. Inzwischen gelang es, erste Tarifverträge abzuschließen. Bei der Meyer Werft wurde 2013 ein erster Haustarifvertrag vereinbart mit Mindeststandards für Werkverträge und Informations- und Mitbestimmungsrechten für Betriebsräte (vgl. Meyer Werft 2015). Auf die-

se Weise wird erste Mitwirkung bei der Personalplanung und Fremdvergabe erreicht. Die vereinbarten Mindeststandards regeln für Werkverträge die Arbeitszeit entsprechend den Gesetzen, Standards für sichere und hygienische Arbeitsumwelten und unter anderem gesundheitsgerechte Beschäftigungsbedingungen. Der Betriebsrat kann die Einhaltung kontrollieren. Außerdem wird ein Mindestlohn von € 8,50 festgelegt. Weitere Regelungen betreffen die Nutzung der betrieblichen sozialen Infrastruktur und des Wohnraums. Der Betriebsrat prüft mit dem Arbeitgeber in einer dauerhaften paritätisch besetzten Arbeitsgruppe die Einhaltung der Regelungen. In der Stahlindustrie konnte ebenfalls zum Schutz der Werkvertragsbeschäftigten der Umgang mit Werkverträgen im Jahr 2014 erstmals tariflich geregelt werden. Werkunternehmen sind verpflichtet, Arbeitszeiten einzuhalten und Sicherheitseinweisungen durchzuführen. Vor Auftragsvergabe an ein Fremdunternehmen müssen Betriebe prüfen, ob die Arbeit von eigenen Mitarbeitern geleistet werden kann. Inzwischen konnten weitere Tarifverträge für Werkunternehmen vereinbart werden (vgl. IG Metall 2015c). Darauf aufbauend werden auch Betriebsvereinbarungen verhandelt. Hier ist ein Kernelement die Einrichtung von paritätischen Ausschüssen sowie die Einbindung des Betriebsrates in einen transparenten Informationsfluss. Für die weitere Entwicklung wird es mitentscheidend sein, ob es gelingt, Branchenstandards durchzusetzen, und ob Betriebsräte die Einhaltung von Gesetzen und Tarifverträgen kontrollieren werden können. Das Informationsrecht für den Betriebsrat ist jedoch nicht ausreichend, wenn es darum geht, dass Werkverträge genutzt werden, um Kernkompetenzen von Unternehmen auszulagern. Echte Mitbestimmungsrechte etwa zur Beschäftigungssicherung müssen dann eingerichtet werden, damit Unternehmen sich nicht ihrer eigenen Existenzgrundlage berauben.

Selbstbestimmt arbeiten bedeutet auch, junge Menschen zu fördern und zu entwickeln, damit sie selbstständig ihren Lebensunterhalt erarbeiten können. Ein Beispiel zur Förderung ist der Tarifvertrag „Förderjahre“ bei Porsche. Dort konnte ein Förderjahr für benachteiligte Jugendliche etabliert werden, das ihnen die Chance gibt eine Ausbildung beim Automobilhersteller zu erhalten. Das Programm ist erfolgreich und belegt eindrucksvoll, dass Menschen Chancen brauchen, um sich entwickeln zu können (vgl. Wetzel 2015). Deutlich wird auch, dass die Sicht auf die Chancen und Förderung von Menschen relativ ist und eine Frage der Perspektive. Dies wird auch in Zukunft so sein, wenn es darum geht herauszufinden: Wer kann selbstbestimmter arbeiten und wer nicht?

Und Selbstbestimmung bedeutet auch das Recht auf die Verfügungsgewalt über die eigenen Daten zu haben.





- Immer häufiger wird Beschäftigten generell mehr Eigenverantwortung mittels Zielvereinbarung übertragen. Man schaut vor allem auf das Ergebnis. Auf diese Weise wächst nicht automatisch die Fähigkeit mit, sich selbst zu steuern, es wächst auch die Gefahr, sich wider besseren Wissens, zu überfordern. Der Preis für das Mehr an Wahlfreiheit und Zeitsouveränität aus Sicht der Beschäftigten ist dann womöglich die Arbeit auf Abruf bzw. ständige Erreichbarkeit.
- Ein Mehr an planbarer beruflicher Zeitflexibilität kann das weniger flexible Privatleben entlasten helfen. Sehr häufig wird beispielsweise angeboten, auf Arbeitszeitkonten gesparte, erarbeitete Zeit für kürzere oder längere Freiräume nutzen zu können.
- Befristet Beschäftigte geraten häufig aus dem Blickfeld, weil sie gerade aus langfristig wirkenden betrieblichen Regelungen ausgeschlossen werden. Für Leiharbeitskräfte sind viele Regelungen gar nicht vorhanden. Langzeitkonten werden häufiger in großen Unternehmen geregelt und genutzt.
- Will man dem Lebensverlauf stärker gerecht werden mit flexibilisierten Arbeitszeiten, dann müsste nicht zuletzt neben der Arbeitszeitgestaltung für sehr heterogene Bedürfnisse auch die Organisation der betrieblichen Arbeit und die ausreichende Personalausstattung im Unternehmen ein Thema sein, damit Zeitreduzierung der einen nicht zur Mehrbelastung von anderen Kolleginnen und Kollegen führt.
- Selbstbestimmter arbeiten bedeutet auch Arbeitsbedingungen und Wahlfreiheiten für Menschen in prekären Arbeitsverhältnissen zu gestalten, so dass lebensweltliche Perspektiven mit selbstbestimmbaren und wählbaren Planungshorizonten entstehen können. Bei der Meyer Werft wurde 2013 ein erster Haustarifvertrag vereinbart mit Mindeststandards für Werkverträge und Informations- und Mitbestimmungsrechten für Betriebsräte. Auf diese Weise wird erste Mitwirkung bei der Personalplanung und Fremdvergabe erreicht.
- Das Informationsrecht für den Betriebsrat ist jedoch nicht ausreichend, wenn es darum geht, dass Werkverträge genutzt werden, um Kernkompetenzen von Unternehmen auszulagern. Echte Mitbestimmungsrechte etwa zur Beschäftigungssicherung müssen dann eingerichtet werden, damit Unternehmen sich nicht ihrer eigenen Existenzgrundlage berauben.

## 2.4 Qualifizierung und lebenslanges Lernen

Wenn Digitalisierung neue Kompetenzfelder und verkürzte Innovations- und Wissenszyklen mit sich bringt, dann verlieren Qualifikationen vermutlich künftig schneller ihren Wert. Kontinuierliche Anpassungen von Unternehmen in der Aus- und Weiterbildung sind daher sehr notwendig, genauso wie strategisch richtige Entscheidungen der Unternehmer (vgl. BDI 2015, S. 50 ff.). Inzwischen unterstreichen einige neue Studien die Notwendigkeit zur Stärkung der Weiterbildungsaktivitäten in der Debatte um die Arbeitswelt 4.0 für qualifizierte und für gering qualifizierte Menschen, die erwerbstätig oder auch arbeitslos sind (vgl. Bertelsmann 2015; BCG 2015). Ob viele einfache Tätigkeiten in der Produktion und in Dienstleistungsbereichen entfallen werden, sich verändern und neue hinzu kommen ist denkbar, aber im Ausmaß noch ungewiss und umstritten. Es entstehen neue Berufsbilder und die Bedeutung kontinuierlicher Bildung im Lebensverlauf wird weiter wachsen. Das Wissen muss mit dem Wandel in der Produktion Schritt halten, über den gesamten Lebensverlauf und für alle Beschäftigtengruppen und potenzielle Erwerbstätige.

### Duale Ausbildung und Duales Studium

In diesem Zusammenhang wird argumentiert, dass gerade die duale Ausbildung und duales Studium in Deutschland für die Zukunft von Arbeit eine entscheidende Rolle und eine sehr wichtige Basis sind.

Die Stärken zeigen sich darin, dass in Deutschland „besonders viele Beschäftigungskategorien in ein Produkt ein[gehen]“ (Pfeiffer/Suphan 2015, S. 10). 70 verschiedene Jobs tragen zu 50 % der Beschäftigung bei. Das ist mehr als irgendwo anders. Dem System der dualen Berufsausbildung kommt dabei eine sehr wichtige Schlüsselrolle zu (ebd.). Denn es bedeutet, dass das menschliche Potenzial in der Facharbeit für die Arbeitswelt von morgen vorhanden ist, wenn „71 % der Erwerbstätigen in Deutschland heute in der Lage sind mit Komplexität umzugehen.“ (ebd., S. 27). In vielen Betriebsvereinbarungen zur dualen Ausbildung wird deutlich, dass es kaum einen Regelungsgegenstand gibt, der ähnlich detailliert und ausführlich durch Vereinbarungen abgesichert ist wie die duale Ausbildung im Betrieb (vgl. Busse/Klein 2010). Das liegt im Wesentlichen daran, dass Ausbildung zum Alltagsgeschäft vieler Betriebe in Deutschland gehört und einen wichtigen Gegenstand von Aushandlungsprozessen zwischen den Betriebsparteien bildet. Das Regelungsspektrum reicht von der Festlegung der Anzahl Ausbildungsplätze über die Planung und Durchführung des betrieblichen Teils der dualen Berufsausbildung bis hin zu Fragen der Übernahme von Auszubildenden in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis. Daneben werden in den Vereinbarungen viele Einzelaspekte geregelt: etwa die Auswahl und Einstellung von Auszubildenden, die Ausstattung der Ausbildungsplätze und der Einsatz der Auszubildenden, die Arbeits- und Urlaubszeiten, das Beurteilungs- und Förderwesen, Vergütungen und Zuwendungen



oder die Einhaltung von Schutzvorschriften. In einer großen Zahl von Vereinbarungen werden zudem die Rechte und Pflichten sowohl des Auszubildenden wie des Ausbildenden definiert. Schließlich werden in den Vereinbarungen auch Fragen der Integration von schwerbehinderten Auszubildenden in den Betrieb sowie der Gleichbehandlung aller Auszubildenden unabhängig von ihrem Geschlecht und ihrer Herkunft angesprochen.

Eine weitere Variante: Das duale Studium bietet sowohl Unternehmen als auch Studierenden eine Reihe von Vorteilen: Die Betriebe erhalten auf diese Weise hoch qualifizierte Beschäftigte, die bereits gut mit den betrieblichen Abläufen und der betrieblichen Kultur vertraut sind und eine hohe Bindung an das Unternehmen haben. Studierenden bietet ein duales Studium sehr gute Beschäftigungs- und Aufstiegschancen, da sie in aller Regel übernommen und weiter gefördert werden. Es gibt vier verschiedene Typen von dualen Studiengängen: 1.) solche, die eine Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf integrieren und zu einem doppelten Abschluss führen; 2.) solche, die ein Studium mit längeren Praxisphasen im Betrieb verknüpfen; 3.) berufsintegrierende duale Studiengänge, die eine berufliche Teilzeittätigkeit konsequent und inhaltlich mit einem Studium kombinieren; sowie 4.) berufsbegleitende Studiengänge, in denen ein Studium neben der betrieblichen Vollzeittätigkeit – und relativ unabhängig davon – absolviert wird. In der Praxis verschwimmen die Grenzen zwischen diesen vier Typen. Sie unterscheiden sich vor allem in Bezug auf die Einbindung von Studierenden in den Betrieb und auf das angestrebte Studienziel. In Betriebsvereinbarungen zum dualen Studium sind wesentliche Regelungsaspekte: den Status der dual Studierenden im Betrieb zu klären, Entgelt und Arbeitszeiten sowie die Übernahme in ein Arbeitsverhältnis nach der Ausbildung/dem Studium zu regeln (vgl Busse 2009).

### Beispiel

„Das Unternehmen bietet jedes Jahr zwei Bewerberinnen einen Dualen Studiengang an. Das Studium erstreckt sich über maximal 5 Jahre und endet mit einem Berufsabschluss als Industriemechaniker und einem Bachelor of Engineering oder einem Diplom-Ingenieurabschluss. Das Unternehmen bietet betriebliche Ausbildungsphasen, Praxissemester und das Schreiben einer Diplomarbeit an.“ (Metallerzeugung und -bearbeitung, 100100/241/2005)

### Beispiel

„Die veränderte Arbeitswelt und die Qualitätsanforderungen in unserem Industriezweig erfordern Mitarbeiter mit hohen fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten und ausgeprägten persönlichen Kompetenzen. Daher soll die Berufsausbildung neben der fachlichen Ausbildung auch der Förderung und Entwicklung wichtiger persönlicher Schlüsselqualifikationen einen erheblichen Stellenwert

beimessen.“ (Fahrzeughersteller sonstige Fahrzeuge, 010602/68/2005)

In der aktuellen Debatte um Industrie 4.0 besteht jedoch die Gefahr, dass das duale Ausbildungssystem in Deutschland geschwächt wird, wenn die Stärken gerade dieses Systems für die anspruchsvollen Arbeitsformen nicht von politischen Akteuren und Unternehmen erkannt und konstruktiv weiterentwickelt werden. Es ist nicht nur eine Minderheit den Anforderungen der Zukunft gewachsen, sondern die Mehrheit! Mögliche Defizite lassen sich weniger beim Menschen, als vielmehr bei den Bedingungen für die Arbeitsgestaltung im Unternehmen selbst sehen. Das Beispiel des Tarifvertrages Förderjahre bei Porsche ist auch in dieser Hinsicht wichtig.

### Kurz und knapp



- Der dualen Ausbildung kommt eine Schlüsselrolle zu. Unternehmen müssen gut ausbilden und die duale Ausbildung stärken sowie in betriebliche Aus- und Weiterbildung investieren wollen. In der aktuellen Debatte besteht die Gefahr, dass das duale Ausbildungssystem in Deutschland geschwächt wird, wenn die Stärken gerade dieses Systems für die anspruchsvollen Anforderungen von morgen nicht von politischen Akteuren und Unternehmen erkannt und konstruktiv weiterentwickelt werden.
- Mögliche Defizite lassen sich weniger beim Menschen, als vielmehr bei den Bedingungen für die Arbeitsgestaltung im Unternehmen selbst sehen. In vielen Betriebsvereinbarungen zur dualen Ausbildung wird deutlich, dass es kaum einen Regelungsgegenstand gibt, der ähnlich detailliert und ausführlich durch Vereinbarungen abgesichert ist wie die duale Ausbildung im Betrieb.
- Ein Beispiel zur Förderung ist der Tarifvertrag „Förderjahre“ bei Porsche. Dort konnte ein Förderjahr für benachteiligte Jugendliche etabliert werden, das ihnen die Chance gibt eine Ausbildung beim Automobilhersteller zu erhalten.

### Betriebliche Weiterbildung

Zwischen 2011 und 2014 hat es in den institutionellen Rahmenbedingungen keine gravierenden Veränderungen für betriebliche Weiterbildung gegeben (im Folgenden Heidemann 2015). Allerdings haben sich wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen für betriebliche Qualifizierungspolitik geändert. Stichworte sind Strukturwandel, Einsatz neuer Technik, betriebliche Restrukturierungen mit Qualifizierungs- und Fachkräftebedarf. Kern aktueller Auseinandersetzungen in einer Tarifrunde 2015 war die Frage: Wer bestimmt, wer welche Weiterbildung machen kann? Hier zeigt sich bereits, wie wichtig es ist, heute Weichen zu stellen dafür, wer zu den Gewinnern zählen wird bei Arbeiten 4.0 und wer nicht.

Die Tarifpartner der chemischen Industrie haben

2008 die Bestimmungen des Weiterbildungstarifvertrages von 2003 in das Tarifwerk zu „Lebensarbeitszeit und Demografie“ übergeleitet. Geregelt werden betriebliche Qualifizierungsplanung und individuelle Qualifizierungsvereinbarungen, die durch Betriebsvereinbarungen umgesetzt werden müssen. In der Metall- und Elektroindustrie ermöglichen die im Frühjahr 2015 abgeschlossenen regionalen Qualifizierungstarifverträge Freistellungen ohne Bezüge für persönliche Weiterbildung und jetzt auch Teilzeitarbeit von bis zu sieben Jahren Dauer. In einigen Tarifbezirken (z. B. Nordrhein-Westfalen) können dafür auch Lohn- und Zeitannteile auf individuellen Bildungszeitkonten angespart werden.

Weiterbildung steht heute stärker als früher im Kontext systematischer Personalentwicklung, neben dem Technikeinsatz stehen betriebliche Restrukturierung und Beschäftigungssicherung im Vordergrund, Vereinbarungen zu E-Learning und Wissensmanagement werden häufig abgeschlossen. Betriebliche Vereinbarungen zur Weiterbildung regeln nicht das betriebliche Bildungsgeschehen insgesamt, sondern eher Teilbereiche. So werden Bedarfe festgestellt und der Ablauf von Qualifizierungsgesprächen geklärt, außerdem geht es um Regelungen für Freistellungen, Zeit und Kosten bei verschiedenen Arten von Weiterbildung, betriebliche Informationen über Weiterbildungsangebote sowie um die Sicherung von Qualität und Wirkung der durchgeführten Weiterbildung. Mitarbeitergespräche zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs wurden in den Tarifverträgen der 2000er Jahre verankert und gelten inzwischen als bewährte Methode zur Bedarfserhebung. Heute wird Weiterbildung öfter als früher in den Rahmen einer systematischen betrieblichen Personalentwicklung gestellt, meist in größeren Unternehmen. Dabei geht es um

- Instrumente für die Feststellung von Personalentwicklungsbedarf
- Qualifizierung
- Aufgabeneinsatz, Job-Rotation und Beteiligung an Projekten
- Verfahren der Leistungs- und Potenzialeinschätzung von Mitarbeitern
- individuelle Entwicklungspläne
- Führungskräfte-Feedback
- Kriterien für die Personalauswahl.

Neu ist die Bündelung zu ausgefeilten Konzepten. Dies kann darauf hinweisen, dass in den letzten Jahren betriebliche Personalentwicklung stärker systematisiert wurde. In früheren Vereinbarungen wurden Zeitbudgets für Weiterbildung für die Beschäftigten insgesamt festgelegt, in einzelnen Fällen sogar ein Bildungsbudgets für den Betrieb. Außerdem enthielten ältere Betriebstarifverträge auch individuelle Ansprüche, die aber an bestimmte Bedingungen gebunden waren (Nutzung des Zeitbudgets der Arbeitszeitverkürzung). Weiterhin wurde auch ein individuelles zeitliches Weiterbildungskontingent festgeschrieben, um Vorschriften für die Be-

rufsausübung in professionalisierten Tätigkeiten des Gesundheitswesens (medizinischer und pflegerischer Berufe) zu erfüllen. Unter den eigenständigen Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung haben solche zum Lernen über elektronische Netze (E-Learning) deutlich zugenommen.

Mehr als zwei Drittel aller Vereinbarungen mit Weiterbildungsregelungen aus anderen Regelungsfeldern wurden zu den Themen Technikeinsatz, Betriebliches Personalwesen sowie Betriebliche Restrukturierung und Beschäftigungssicherung abgeschlossen. Auffällig ist, dass Weiterbildung im Zusammenhang mit Fragen des demografischen Wandels im Betrieb nur vereinzelt in Vereinbarungen angesprochen wird. Dabei wird eher beiläufig gefordert, auch ältere Beschäftigte in Weiterbildung einzubeziehen oder Fachkräfte durch Weiterbildungsangebote an den Betrieb zu binden. Möglicherweise wirken hier aber auch die in einigen Branchen abgeschlossenen Tarifverträge zum demografischen Wandel bereits aus sich heraus, ohne dass es weiterer betrieblicher Vereinbarungen bedürfte. Im Spiegel der neueren Vereinbarung zeigt sich, wie Weiterbildung zunehmend als arbeitsplatznahe Kompetenzentwicklung organisiert und damit auch der Mitbestimmung besser zugänglich wird.

#### Kurz und knapp



- Kern aktueller Auseinandersetzungen in einer Tarifrunde 2015 war die Frage: Wer bestimmt, wer welche Weiterbildung machen kann? Hier zeigt sich bereits, wie wichtig es ist, heute Weichen zu stellen dafür, wer zu den Gewinnern zählen wird bei Arbeiten 4.0 und wer nicht.
- In der Metall- und Elektroindustrie ermöglichen die im Frühjahr 2015 abgeschlossenen regionalen Qualifizierungstarifverträge Freistellungen ohne Bezüge für persönliche Weiterbildung und jetzt auch Teilzeitarbeit von bis zu sieben Jahren Dauer. In einigen Tarifbezirken (z. B. Nordrhein-Westfalen) können dafür auch Lohn- und Zeitannteile auf individuellen Bildungszeitkonten angespart werden.

### 3 HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE MITBESTIMMUNG IM BETRIEB

Auf vielfältige Weise tragen Betriebsräte, trägt das System der Mitbestimmung dazu bei, Arbeitsbedingungen besser zu gestalten und mit Betriebsvereinbarungen Transparenz, gerechte Behandlung, gleiche Chancen, mildere Nachteile, Verbindlichkeit und Schutz herzustellen. Sie gleichen Interessen aus, entschärfen Konflikte und gestalten Arbeits- und Lebenswelten konkret. Die Betriebsverfassung steht in einer langen Tradition von Gesetzen zur Verankerung der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland. Sie gibt dem Betriebsrat die anspruchsvolle Rolle, gleichzeitig die Interessen der Arbeitnehmer zu vertreten und wirtschaftliche Betriebsziele zu berücksichtigen. Er ist gesetzlich verpflichtet, vertrauensvoll mit dem Arbeitgeber zusammenzuarbeiten. Dass Betriebsräte als kompetente Verhandlungspartner mit dem Arbeitgeber gute Lösungen erarbeiten können, zeigt die betriebliche Praxis. Damit sie ernst genommen werden und gewichtige Argumente einbringen können, sind Mitbestimmungsrechte notwendig und Partner. Zu den wichtigen Partnern gehören personalverantwortliche Arbeitsdirektoren im Vorstand der Unternehmen, mitbestimmte Aufsichtsräte sowie externe Gewerkschaften mit Organisationsmacht aus der heraus Tarifbindung und Nachdruck erwirkt werden kann. Mitbestimmung ist in Deutschland ein gewachsenes System als Bestandteil der Unternehmensführung. Sie ist das demokratische Gestaltungsprinzip in der sozialen Marktwirtschaft. Wer Arbeiten 4.0 als beteiligungsorientiertes Arbeiten und Wirtschaften versteht, muss auch ein Commitment, also das Bekenntnis zur Mitbestimmung geben und dies in den eigenen Reihen vorantreiben. OT-Mitgliedschaften der Arbeitgeberverbände schwächen das System.

Bis heute wurde kein Gesetz den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, Betriebsräten und Gewerkschaften geschenkt. Mitbestimmungsrechte mussten erkämpft werden. Und das Vorhandensein eines Rechts bedeutet nicht automatisch, dass es auch anerkannt wird. Man muss das Recht haben und es dann anwenden, um Maßnahmen gestalten und realisieren zu können.

In diesem Lichte betrachtet, sind mit Digitalisierung und Arbeiten 4.0 zwar Beteiligung und Mitbestimmung implizit gemeint, zugleich sind Versuche zu erkennen, industrielle Beziehungen zu deregulieren. Technikgestützt findet Deregulierung von Arbeitsbedingungen faktisch bereits statt: Arbeiten ist zu jeder Zeit und an allen Orten möglich, wachsende Leistungsverdichtung und ständige Erreichbarkeit erzeugen so viel Druck, dass individuell Grenzen kaum gesetzt werden können. Möglichkeiten zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle und wachsende nationale Grenzen überschreitende Datenströme sind nicht ohne weiteres für die Zukunft zu regulieren.

Selbst Beteiligung und individuelle Teilhabe am Arbeitsplatz werden statt kollektiver Mitbestimmung

ins Feld geführt: Direkte Beteiligung durch mehr Autonomie und mehr Eigenverantwortung für Beschäftigte taucht in vielen Konzepten zur Personalführung auf. Das meint mehr selbstgesteuerte Leistungserbringung. Dies ist einerseits begrüßenswert, weil ggf. Spielräume für mehr Autonomie bei Beschäftigten entstehen. Aber das darf nicht verwechselt werden mit der Wahrnehmung von Rechten und mit Demokratie am Arbeitsplatz. Denn mit selbstgesteuerter Leistungserbringung kommt auch die Gefahr, dass Menschen sich chronisch überfordern. Vereinbarungen und Verträge werden unterlaufen (z.B. austampeln und weiter arbeiten), wenn sie nicht gegensteuern und keine kollektive Interessenvertretung den Rücken stärken kann zum Nein sagen.

Ein anderes Argument gegen kollektive Interessenvertretung wird mit Teilhabe auf rein freiwilliger Basis, individuell und selbst verpflichtend geführt ohne verbrieft kollektive Mitbestimmungsrechte. Sobald ernsthafte Konflikte auftreten, geht echte Mitbestimmung nur mit Verbindlichkeit. Wenn in der Realität Interessen ausgehandelt werden, sind harte Mitbestimmungsrechte die Voraussetzung. Insofern richtet sich der Aushandlungsprozess im Betrieb häufig darauf, Rechte überhaupt zu erhalten. Und bereits sicher geglaubte Rechte müssen bestärkt werden: Menschen sind trotz grenzenloser Erreichbarkeit nicht verpflichtet, im Urlaub zu arbeiten; das Arbeitszeitgesetz und tarifvertragliche Öffnungen bieten hohe Flexibilität. Warum sollte noch weiter „flexibilisiert“ werden? Selbststeuerung von Beschäftigten und Ergebnisorientierung sind bereits Elemente von mehr Selbstbestimmung der Beschäftigten, aber auch ein Instrument der Personalführung in einem „System permanenter Bewährung“ (Boes/Bultemeier 2008; Neckel/Wagner 2014).

Voraussetzung für betriebliche Mitbestimmung ist die Existenz eines Betriebsrates. Voraussetzung für gute Betriebsvereinbarungen ist ein verbindlicher Rahmen, der Gestaltungsspielräume eröffnet, geschaffen durch Tarifverträge der Sozialpartner. Allerdings gilt für 34 % der Beschäftigten in Westdeutschland und für 49 % der Beschäftigten in Ostdeutschland weder ein Tarifvertrag noch existiert ein Betriebsrat (Ellguth/Kohaut 2015). Wie das IAB-Betriebspanel zudem zeigt, werden 40 % der westdeutschen und 54 % der ostdeutschen Arbeitnehmer nicht von Tarifverträgen erfasst; damit sind hochgerechnet sogar 66 % der westdeutschen und 80 % der ostdeutschen Betriebe betroffen (Ellguth/Kohaut 2015).

Die in Branchentarifverträgen und spezifischen Betriebsvereinbarungen gewachsene Praxis weitet Gestaltungsspielräume für alle Betriebe in Branchen aus, auch für tarifvertragsfreie Unternehmen, die sich zumindest an der tariflichen Benchmark orientieren. Gesetzliche Rahmenbedingungen müssen als Leitplanken und Auffanglinie fungieren, denn die betriebliche Arena darf nicht mit Konflikten überfrachtet werden. Den Sozialpartnern kommt hier die besondere Aufgabe in der Zukunft zu, die betriebliche Arena durch Tarifverträge zu schützen. In den

immer noch wachsenden Betriebsrats- und Tarifvertragsfreien Zonen kann ein Mindestmaß an vertretbaren Arbeitsbedingungen existieren, wenn Betriebsräte gegründet werden und Tarifverträge zur Geltung gebracht werden.

Es geht bei Arbeiten 4.0 auch darum, betriebliche Mitbestimmung weiterzuentwickeln, so dass sie nicht leer läuft, weil die betrieblichen Strukturen sich verändern, die Rechte und Rechtswahrnehmung aber auf der Strecke bleiben und nicht ausgeübt werden können. Mitbestimmung droht ins Leere zu laufen,

- bei cloudbasierten IT-Systemen, wenn die Anwendungen nicht mehr vom Unternehmen selbst, sondern von Dritten gesteuert werden,
- in internationalen Konzernen, in denen kein autorisierter Verhandlungspartner auf der Arbeitgeberseite vorhanden ist oder auf nationaler Ebene nicht über ausreichend Kompetenzen verfügt,
- wenn Betriebsräte nicht mehr für die im Unternehmen arbeitenden Menschen zuständig sind, weil die Basis für die Interessenvertretung durch wachsende Randbelegschaften atomisiert wird,
- wenn Betriebsratsgründungen ver- und behindert werden,
- wenn die vorhandenen Kompetenzen der handelnden Akteure heute nicht ausreichen für die Herausforderungen der Zukunft,
- wenn der Betrieb als Basis der Betriebsratsrechte zu erodieren droht.

Wenn die Arbeitswelt umgestaltet wird bzw. werden soll, dann kann das nicht ohne die Beschäftigten, ihre Betriebsräte und die Sozialpartner gelingen. Anders formuliert: Die „Transformation im Zuge von ‚Industrie 4.0‘ muss die Stakeholder von Beginn an einbeziehen.“ (Nebe 2014) Betriebsräte und Gewerkschaften sind kompetente und legitime Akteure, die nicht nachgelagert angehört werden, sondern bei Forschung und Entwicklung direkt einbezogen werden müssen. Mitbestimmung gehört an den Anfang der Gestaltung und Entwicklung von Technik, nicht an das Ende. Die Arbeitswelt von morgen bietet große Chancen zur Beteiligung, wenn die betrieblichen Akteure und die Sozialpartner das wollen und gemeinsam Lösungen entwickeln.

Verbesserte Qualifikationen und individuelle Lebensstile haben die Ansprüche von Menschen an ihre Arbeit verändert. Menschen wollen sich stärker an der Gestaltung ihrer Arbeit und Arbeitsbedingungen beteiligen und einbringen. Das eröffnet Chancen für neue Beteiligungsformen als Verstärkung der kollektiven betrieblichen Mitbestimmung, nicht als deren Ersatz. Mitbestimmung kann so gestaltet sein, dass Belegschaften sich vertreten fühlen und zugleich aktiv Beteiligung ausüben können. Und das nützt dem Unternehmen und seinem Erfolg. In dieser Weise verstanden kommt Demokratie am Arbeitsplatz nicht ohne kollektive Interessenvertre-

tung innerhalb und außerhalb des Betriebes aus, im Gegenteil letztere schafft erst die Voraussetzung und Bewegungsfreiheit für individuelle Teilhabe und Wahrnehmung von Rechten. Dabei sollte Teilhabe nicht auf materielle Beteiligung am Unternehmen reduziert oder gleichgesetzt werden. Materielle Beteiligung am Unternehmen meint finanzielle Risikoübernahme durch Beschäftigte und ggf. eine Beteiligung am Gewinn. Arbeitnehmer tragen ohnehin das Beschäftigungsrisiko, d.h. können arbeitslos werden und sie tragen zusätzlich das Risiko im schlimmsten Fall ihre Kapitaleinlage in der Krise womöglich zu verlieren.



## Kurz und knapp

- Dass Betriebsräte als kompetente Verhandlungspartner mit dem Arbeitgeber gute Lösungen erarbeiten können, zeigt die betriebliche Praxis. Damit sie ernst genommen werden und gewichtige Argumente einbringen können, sind Mitbestimmungsrechte notwendig und Partner. Zu den wichtigen Partnern gehören personalverantwortliche Arbeitsdirektoren im Vorstand der Unternehmen, mitbestimmte Aufsichtsräte sowie externe Gewerkschaften mit Organisationsmacht aus der heraus Tarifbindung und Nachdruck erwirkt werden kann.
- Spielräume für mehr Autonomie bei Beschäftigten dürfen nicht verwechselt werden mit der Wahrnehmung von Rechten und mit Demokratie am Arbeitsplatz. Wenn in der Realität Interessen ausgehandelt werden, sind harte Mitbestimmungsrechte die Voraussetzung. Voraussetzung für betriebliche Mitbestimmung ist die Existenz eines Betriebsrates. Voraussetzung für gute Betriebsvereinbarungen ist ein verbindlicher Rahmen, der Gestaltungsspielräume eröffnet, geschaffen durch Tarifverträge der Sozialpartner.
- Die in Branchentarifverträgen und spezifischen Betriebsvereinbarungen gewachsene Praxis weitet Gestaltungsspielräume für alle Betriebe in Branchen aus, auch für tarifvertragsfreie Unternehmen, die sich zumindest an der tariflichen Benchmark orientieren. Gesetzliche Rahmenbedingungen müssen als Leitplanken und Auffanglinie fungieren, denn die betriebliche Arena darf nicht mit Konflikten überfrachtet werden.
- Mitbestimmung droht ins Leere zu laufen,
  - bei cloudbasierten IT-Systemen, wenn die Anwendungen nicht mehr vom Unternehmen selbst, sondern von Dritten gesteuert werden,
  - in internationalen Konzernen, in denen kein autorisierter Verhandlungspartner auf der Arbeitgeberseite vorhanden ist oder auf nationaler Ebene nicht über ausreichend Kompetenzen verfügt,
  - wenn Betriebsräte nicht mehr für die im Unternehmen arbeitenden Menschen zuständig sind, weil die Basis für die Interessenvertretung durch wachsende Randbelegschaften atomisiert wird,
  - wenn Betriebsratsgründungen ver- und behindert werden, wenn die vorhandenen Kompetenzen der handelnden Akteure heute nicht ausreichen für die Herausforderungen der Zukunft,
  - wenn der Betrieb als Basis der Betriebsratsrechte zu erodieren droht.
- Betriebsräte und Gewerkschaften sind kompetente und legitime Akteure, die nicht nachgelagert angehört werden, sondern bei Forschung und Entwicklung direkt einbezogen werden müssen. Mitbestimmung gehört an den Anfang der Gestaltung und Entwicklung von Technik, nicht an das Ende.
- Die Sozialpartner und der Staat müssen das System der Mitbestimmung stärken, indem Tarifvertrags- und Betriebsratsfreie Zonen verringert werden. Denn es gibt keine Alternative zur Mitbestimmung als gestaltendes Strukturelement in der sozialen Marktwirtschaft.



## 4 FAZIT

Adi Preissler (Fußballspieler und -trainer) hat es einst auf den Punkt gebracht: „Grau ist alle Theorie. Entscheidend ist auf dem Platz“. Das trifft in gewisser Weise auch beim Thema Arbeiten 4.0 zu. Heute ist noch offen, welche theoretisch denkbaren, politisch diskutierten und prognostizierbaren zukünftigen Szenarien tatsächlich Realität werden. Es kommt darauf an, wie heute die Weichen gestellt werden und welche Verfahren und Prozesse in der konkreten betrieblichen Praxis existieren werden. Welche Lösungen können sich durchsetzen? Wie und womit lassen sich gute Arbeitsbedingungen gewährleisten? Das Grünbuch gibt erste Hinweise und bietet einige Anregungen.

Weiterbildung und individuelle Teilhabe wird eine zentrale Stellschraube für den Einzelnen sein. Betriebliche Mitbestimmung wird die zentrale Stellschraube für alle Beschäftigten sein.

Aber die besondere Rolle der Sozialpartner und betrieblichen Akteure der Mitbestimmung für die Arbeitswelt der Zukunft muss auf dem Weg zum Weißbuch noch deutlicher herausgearbeitet werden. Denn die Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten, die mit dem deutschen Modell der Mitbestimmung verbunden ist und die sich unter anderem in der Gestaltungsvielfalt guter Betriebsvereinbarungen spiegelt, eröffnet gerade für die beteiligungsstarke Arbeitswelt 4.0 enorme Chancen: Echte paritätisch besetzte Kommissionen zu diversen Handlungsfeldern der Betriebsverfassung, die frühe Einbeziehung der Interessenvertretung bei echten Gestaltungsthemen wie technischer Entwicklungen, Arbeitszeit sowie Aus- und Weiterbildung sind wiederkehrende markante Ansatzpunkte. Dann haben mehr Beschäftigte kollektiven Einfluss auf das, was Arbeiten 4.0 sein kann.

Chancen liegen darin, gemeinsam mit Betriebsräten Lösungen zu finden, weil sie „ihre“ Unternehmen und die Beschäftigten kennen. Betriebsräte frühzeitig in Prozesse einzubinden, ist daher vorausschauend, wenn es um die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen und um die Sicherung von Arbeitsplätzen geht. Nach der Beraterweisheit: „Jeder bekommt den Betriebsrat den er verdient“ ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit hierfür die Messlatte.

„Unternehmer müssen die richtigen strategischen Entscheidungen treffen, Investitionen tätigen und ihre Mitarbeiter in diesem Prozess begleiten. Studien belegen, dass nur solche Unternehmen zukunftsfähig bleiben, die über den eigenen Sektor hinaus denken und die Potenziale der fortschreitenden Digitalisierung konsequent nutzen.“ (BDI 2015, S. 50) Insofern und in diesem Sinne bestehen Wahlmöglichkeiten für den Unternehmer. Es können Lösungen entwickelt werden, die neuen technologischen und arbeitsorganisatorischen Herausforderungen entsprechen und zugleich den Ansprüchen der arbeitenden Menschen gerecht werden, um Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, Arbeitsbedin-

gungen zu gestalten und Arbeitsplätze zu sichern. Einige Ansatzpunkte aus der Gegenwart wurden hier in einem ersten Entwurf zusammengetragen.

Digitalisierung und Wertewandel sind nicht auf die Arbeitswelt beschränkt. Die Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt sind mit allen gesellschaftlichen Teilbereichen verwoben: Soziale Sicherungssysteme, Kultur und Bildung, Sicherheit, Infrastruktur etc. Demokratie und Beteiligung sind die zentralen Strukturmerkmale in dieser Gesellschaft und das schließt auch die Arbeitswelt mit ein. Die Auswirkungen heutiger Aktionen und Aktivitäten für das Arbeiten und Wirtschaften in der Zukunft sind unbekannt. Um so mehr kommt es auf die Verantwortung an, die insbesondere Sozialpartner und Betriebsparteien gemeinsam übernehmen. Die Arbeitnehmerseite nicht zu beteiligen an Entscheidungen oder sie als bloße Juniorpartner zu behandeln, wird den Herausforderungen nicht gerecht. (Betriebliche) Mitbestimmung ist der Pfad, der sich für leistungsfähige Arbeits- und Sozialbeziehungen bewährt hat und nun entsprechend in gemeinsamer Verantwortung weiter entwickelt und weiter gegangen werden muss von.

## 5 IM ÜBERBLICK

Digitalisierung und Arbeiten 4.0 kann für Unternehmen und Beschäftigte ein erfolgreiches Zukunftsprogramm werden, wenn Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsräten befördert werden. Ob viele oder wenige Menschen profitieren, hängt davon ab, ob Sozialpartner und politisch Verantwortliche sich für Mitbestimmungsrechte stark machen und die politischen Weichen für eine Weiterentwicklung und Stärkung entsprechend stellen.

Betriebsräte und Gewerkschaften sind kompetente und legitime Akteure, die nicht nachgelagert angehört, sondern bei Forschung und Entwicklung direkt einbezogen werden müssen. Mitbestimmung gehört an den Anfang der Gestaltung und Entwicklung von Technik, nicht an das Ende, wenn negative soziale Auswirkungen nur noch gemildert werden sollen. Einige Anregungen dazu liefern Betriebsvereinbarungen.

Ob viele oder wenige profitieren, hängt davon ab, dass die Sozialpartner und die politisch Verantwortlichen sich für Mitbestimmungsrechte stark machen und die politischen Weichen für eine Weiterentwicklung und Stärkung entsprechend stellen.

Betriebsvereinbarungen vereinfachen Mitbestimmungsverfahren, indem verbindliche Grundsätze und Verfahrensweisen festgeschrieben werden. Betriebsräte können auf diese Weise korrigierend eingreifen, wenn Veränderungsprozesse zu negative Auswirkungen führen. Besonders die vertrauensvolle Zusammenarbeit der betrieblichen Akteure bekommt einen noch größeren Stellenwert, wenn das auf gleicher Augenhöhe geschieht. Lenkungsausschüsse, paritätische Kommissionen und Transparenz durch echte Information sind wichtige Stellenschrauben für die betriebliche Beteiligung. Dies ersetzt jedoch nicht echte Mitbestimmungsrechte, die auf Augenhöhe Verhandlungen erst ermöglichen. Das wird besonders dann relevant, wenn Verträge mit Dritten geschlossen werden, z. B. bei Datenauslagerungen, Cloud-Anwendungen und Outsourcing durch Werkverträge, die Kernkompetenzen der Unternehmen treffen.

Menschen wollen sich stärker an der Gestaltung ihrer Arbeit und Arbeitsbedingungen beteiligen und einbringen. Das eröffnet Chancen für neue Beteiligungsformen als Verstärkung der kollektiven betrieblichen Mitbestimmung, nicht als deren Ersatz.

(Betriebliche) Mitbestimmung ist der Pfad, der sich für leistungsfähige Arbeits- und Sozialbeziehungen bewährt hat und nun entsprechend in gemeinsamer Verantwortung weiter entwickelt und weiter gegangen werden muss von. Mitbestimmung ist das demokratische Gestaltungsprinzip in der sozialen Marktwirtschaft.

Die Sozialpartner und der Staat müssen das System der Mitbestimmung stärken, indem Tarifvertrags- und Betriebsratsfreie Zonen verringert werden. Denn es gibt keine Alternative zur Mitbestimmung als gestalten-des Strukturelement in der sozialen Marktwirtschaft.

### IKT-Rahmenvereinbarung

Betriebs- und Personalräte werden tendenziell häufiger als noch vor 10 bis 15 Jahren frühzeitig beteiligt. Dies legt die Auswertung von 140 Vereinbarungen nahe: Die Gestaltung des Technikeinsatzes steht heute stärker im Vordergrund, weniger die Kontrolle und Beherrschung.

In einigen Regelungen ist vorgesehen, dass die Arbeitnehmervertretung über die gesetzlichen Mitbestimmungsprozesse hinaus als Gestalter der betrieblichen IKT aktiv tätig ist und auch bei IT-Projektentwicklungen mitwirken kann.

Zentrale Regelungen widmen sich dem Datenschutz, der Auswertung von Protokollen sowie der Vermeidung von Leistungs- und Verhaltenskontrolle.

### Nutzung von E-Mail und Internet

Die Beschleunigung von Arbeitsprozessen durch die E-Mail- und Internetnutzung sowie wachsende Arbeitsverdichtungen werden in den meisten Vereinbarungen zur E-Mail-Nutzung nicht betrachtet.

### Nutzung und Management mobiler Endgeräte

Mobile Device Management ermöglicht es, alle mobilen Geräte mit Anwendungen und Konfigurationen zentral zu verwalten und zu überwachen. Die Einführung und Anwendung von MDM-Systemen unterliegt der Mitbestimmung. Nur wenige Vereinbarungen erfassen das Thema bislang umfassend.

Bisher nicht geregelt sind Ergonomie-Aspekte, insbesondere bei Geräten mit kleinen Bildschirmen, mit denen E-Mails bearbeitet werden, sowie der Schutz vor Überlastung z. B. der Augen, Verspannungen oder Haltungsschäden. Datenschutzrechtliche Fragen sowie Fragen zur Verhaltens- und Leistungskontrolle durch die zur Verwaltung der Geräte eingesetzte Software bleiben ebenso häufig unbeantwortet. Die Nutzung von Apps auf Smartphones und Tablets spielt bisher kaum eine Rolle.

### Nutzung und Umgang mit Social-Media-Anwendungen

Bei Social-Media-Anwendungen stehen Interessenvertretungen und Arbeitgeber nicht selten vor vollendeten Tatsachen, denn die Nutzung findet bereits statt.

Zwar wird eine Vielzahl von mitbestimmungspflichtigen Sachverhalten berührt; jedoch liegt die Vermutung nahe, dass die Guidelines oftmals relativ schnell erstellt wurden, um der rasanten Nutzung sozialer Medien eine rechtliche Grundlage zu geben und die wichtigsten Spielregeln zusammenzufassen.

## **Datenschutz und Kontrolle**

Viele Regelungen widmen sich dem Datenschutz, der Auswertung von Protokollen sowie der Vermeidung von Leistungs- und Verhaltenskontrollen. Im Idealfall entsteht eine Vereinbarungshierarchie mit aufeinander abgestimmten flexiblen Regelungen, die verbindliche Strukturen schaffen, Transparenz und Effizienz herstellen. Dies ersetzt jedoch nicht echte Mitbestimmungsrechte, die Verhandlungen auf Augenhöhe erst ermöglichen.

Datensicherheit und Beschäftigtendatenschutz gehören zusammen und sind für Unternehmer und Betriebsräte relevant. Es braucht dafür Kompetenz auf beiden Seiten im Unternehmen. Wachsende Ressourcen- und Zeitprobleme im Betriebsrat entstehen, weil die digitale Durchdringung von Prozessen und die Innovationsgeschwindigkeit bei IKT enorm ist. Die betriebliche Ebene muss durch Rahmengaube Tarifierträge und gesetzliche Regelungen entlastet und auch auf diese Weise gestärkt werden. Leistungs- und Verhaltenskontrolle sowie der Umgang mit Datenschutz ist nicht nur technisch, sondern ist vor allem ein politisch zu lösendes Thema.

In Zukunft wird es vermutlich noch relevanter werden Arbeitsbelastungen, Gesundheits- und Datenschutz stärker zusammenzudenken. Es muss gewährleistet sein und bleiben, dass gesammelte Gesundheits- und Krankheitsdaten von Beschäftigten nicht ausgewertet werden können.

Der Schutz von Beschäftigten vor zu viel Kontrolle und die Verhinderung von Missbrauch und Straftaten durch zu wenig Kontrolle stehen in einem starken Spannungsverhältnis. Das zeigen jüngst auch Betriebsvereinbarungen zu sogenannten EU-Antiterror-Verordnungen.

## **Automatisierung, Standardisierung und neue Produktionssysteme**

Welche Arbeitsorganisation Realität werden wird, ist nicht vollständig determiniert. Dies hängt auch davon ab, welche Wahl Unternehmer treffen, welche Weichen wie frühzeitig gestellt werden und aus welcher Perspektive sie Produktion und Arbeit sehen. Hier öffnet sich ein großes Feld für echte betriebliche Mitbestimmung, wenn Teilhabe und Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsräten ernst genommen wird.

Für die betriebliche Mitbestimmung offenbart sich ein wichtiges Handlungsfeld. Bei der Einführung und Umsetzung sind Betriebsräte jedoch nicht überall unbedingt gut beteiligt. Daher besteht ein notwendiger Weg darin, in Betriebsvereinbarungen zunächst feste Institutionen zur Mitbestimmung zu schaffen, Strukturen zu etablieren, Qualifizierung auszubauen.

In vielen Unternehmen werden existierende Betriebsvereinbarungen z. B. zur Leistungsbemessung, über Kennzahlensystemen, zur autonomen

Teamarbeit und auch wieder zum Datenschutz und zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle weiterentwickelt werden müssen.

## **Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess**

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, betriebliches Vorschlagswesen und Qualitätsmanagement liefern viele beteiligungsorientierte Elemente für verbesserte Arbeits- und Leistungsprozesse. Bemerkenswert häufig wird in Vereinbarungen betont, dass der gesamte Prozess Beschäftigte darin fördern soll, kreativ und motiviert zu sein und dass sich nur so auch ein Erfolg einstellen kann. QM und KVP bilden insofern wesentliche mitbestimmte Handlungsfelder für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Festgelegt werden die konkreten Formen der Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Betriebsräte an der Entwicklung und Gestaltung sowie Schutzbestimmungen zur Vermeidung negativer Auswirkungen für Beschäftigte, insbesondere durch Leistungs- und Verhaltensüberwachung sowie durch den Verlust von Funktionen, Qualifikationen und Einkommen sowie des Arbeitsplatzes.

QM und KVP orientieren sich an der Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten und nicht primär am Aufdecken von Fehlern und dem Finden von „Schuldigen“. Beschäftigte und Betriebsräte werden beim strukturellen Aufbau möglichst gleichberechtigt beteiligt, z. B. durch paritätisch besetzte Lenkungsgremien und das Recht der Interessenvertreter, an allen nachgeordneten Projekt- und Entscheidungsgremien teilzunehmen. Aus Sicht der Beschäftigten sind das wichtige Ziele für die Zukunft.

## **Ständige Erreichbarkeit**

Ständige Erreichbarkeit heißt: Ort und Zeit der Leistungserbringung sind hochflexibel. Das berührt die Mitbestimmung bei Arbeitszeit und Technikeinsatz. Zu diesen Feldern werden die meisten Betriebsvereinbarungen abgeschlossen. Betriebliche Mitbestimmung muss hier ausgebaut und in Tarifverträge eingebettet sein. Tarifverträge, die Mitbestimmung bei der Begrenzung von Leistungen ermöglichen, sind wichtige Instrumente, um Leistungserbringung wieder an die vereinbarte Arbeitszeit zu binden.

Mit sehr verschiedenen weitreichenden Regelungen wird versucht, die ständige Erreichbarkeit in den Griff zu bekommen. Wenn Arbeitszeit präzise erfasst wird, dann ist das eine Voraussetzung dafür, dass Arbeitszeit wieder begrenzt werden kann und ein Ausgleich überhaupt möglich wird. Es gilt, sowohl individuelle Freiräume zur Gestaltung von Arbeitszeit, -ort und -organisation zu erhalten als auch Schutz vor einem Übermaß an Entgrenzung, Flexibilität und Arbeitsverdichtung zu gewährleisten.

Zeitpuffer, Nichterreichbarkeit und Abwesenheitsregelungen, um ständige Erreichbarkeit in den Griff zu bekommen, greifen dann, wenn Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien ohnehin Anliegen im Unternehmen sind und Betriebsvereinbarungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung gelebt werden. Compliance bedeutet auch Mitbestimmung zu respektieren.

### **Flexible Arbeitszeitgestaltung**

Arbeitszeitgestaltung ist ein wesentliches Kernelement der Tarifpolitik. Betriebsparteien regeln, wie die Flexibilität umgesetzt werden kann, deren Rahmenbedingungen im besten Falle im Tarifvertrag vereinbart wurden. Unternehmen nutzen heute diverse Arbeitszeitkonten parallel als eine Art zusammenhängendes Gesamtkonzept.

Weil Zeitsouveränität ein wesentliches Anliegen von Beschäftigten ist, regeln die meisten Vereinbarungen Verfahrensweisen zum Zeitausgleich. Häufig kreisen die alltäglichen Auseinandersetzungen um die Einhaltung und Durchsetzung der vereinbarten Vorgaben und darum, wie dem gewichtigen Vorrang betrieblicher Belange dennoch ein Maß an selbstbestimmter Arbeitszeit gegenüber gestellt und durchgesetzt werden kann. Insofern sind Tarifverträge, die Mitbestimmung bei der Begrenzung von Leistungen ermöglichen und Grenzen ziehen wichtige Instrumente.

### **Demografischer Wandel**

In der Praxis existieren viele verschiedene Konzepte mit unterschiedlicher Reichweite und sehr verschiedenen Umsetzungsfortschritten.

Auch hier zeigt sich, dass gute Praxis im Unternehmen mit der Bereitstellung von Ressourcen verbunden ist: Unternehmen unterstützen materiell den Verdienstaufschlag bei Pflegenden, finanzieren Kinderbetreuungseinrichtungen, leisten Förderbeiträge oder flexible Zeitarangements.

### **Verschiedene Beschäftigtengruppen integrieren**

Regelungen existieren sowohl auf Branchen- bzw. tarifvertraglicher Ebene als auch in Betriebsvereinbarungen. Vorreiter waren z. B. die Stahlindustrie und die chemische Industrie. Viele Unternehmen starten Maßnahmen mit Altersstrukturanalysen. Dies sehen Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen vor, um zunächst Ist-Zustände und dann Projektionen für die Zukunft, für Qualifikationen bzw. Tätigkeitsgruppen abzuleiten.

### **Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Die Herangehensweisen sind ebenfalls sehr verschieden. Der Fokus liegt oft auf Verbesserungen der individuellen Verhaltensweisen von Beschäftigten (Gesundheitsförderung, Sportangebote, Ernährung etc.), jedoch haben die Verbesserungen von gesundheitsgefährdenden Arbeitsverhältnissen und Arbeitsbedingungen, auf die der Einzelne nur be-

dingt Einfluss nehmen kann, nach dem Arbeitsschutzgesetz stets Vorrang. Psychische Belastungen sind noch nicht lange auf der Agenda betrieblicher Akteure. In Zukunft wird es vermutlich noch relevanter werden Arbeitsbelastungen, Gesundheits- und Datenschutz stärker zusammenzudenken. Es muss gewährleistet sein und bleiben, dass Beschäftigtendaten geschützt sind. Ein Hebel für den Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Arbeitswelt 4.0 und die Wahrnehmung von Mitbestimmung liegt auch darin, die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über menschengerechte Gestaltung der Arbeit wieder stärker zur Gestaltung zu bringen.

### **Ansprüche an selbstbestimmtes Leben und Arbeiten**

Immer häufiger wird Beschäftigten generell mehr Eigenverantwortung mittels Zielvereinbarung übertragen. Man schaut vor allem auf das Ergebnis. Auf diese Weise wächst nicht automatisch die Fähigkeit mit, sich selbst zu steuern, es wächst auch die Gefahr, sich wider besseren Wissens, zu überfordern. Der Preis für das Mehr an Wahlfreiheit und Zeitsouveränität aus Sicht der Beschäftigten ist dann womöglich die Arbeit auf Abruf bzw. ständige Erreichbarkeit.

Ein Mehr an planbarer beruflicher Zeitflexibilität kann das weniger flexible Privatleben entlasten helfen. Sehr häufig wird beispielsweise angeboten, auf Arbeitszeitkonten gesparte, erarbeitete Zeit für kürzere oder längere Freiräume nutzen zu können.

Befristet Beschäftigte geraten häufig aus dem Blickfeld, weil sie gerade aus langfristig wirkenden betrieblichen Regelungen ausgeschlossen werden. Für Leiharbeitskräfte sind viele Regelungen gar nicht vorhanden. Langzeitkonten werden häufiger in großen Unternehmen geregelt und genutzt.

Will man dem Lebensverlauf stärker gerecht werden mit flexibilisierten Arbeitszeiten, dann müsste nicht zuletzt neben der Arbeitszeitgestaltung für sehr heterogene Bedürfnisse auch die Organisation der betrieblichen Arbeit und die ausreichende Personalausstattung im Unternehmen ein Thema sein, damit Zeitreduzierung der einen nicht zur Mehrbelastung von anderen Kolleginnen und Kollegen führt.

Selbstbestimmter arbeiten bedeutet auch Arbeitsbedingungen und Wahlfreiheiten für Menschen in prekären Arbeitsverhältnissen zu gestalten, so dass lebensweltliche Perspektiven mit selbstbestimmbaren und wählbaren Planungshorizonten entstehen können. Bei der Meyer Werft wurde 2013 ein erster Haustarifvertrag vereinbart mit Mindeststandards für Werkverträge und Informations- und Mitbestimmungsrechten für Betriebsräte. Auf diese Weise wird erste Mitwirkung bei der Personalplanung und Fremdvergabe erreicht.

Das Informationsrecht für den Betriebsrat ist jedoch nicht ausreichend, wenn es darum geht, dass



Werkverträge genutzt werden, um Kernkompetenzen von Unternehmen auszulagern. Echte Mitbestimmungsrechte etwa zur Beschäftigungssicherung müssen dann eingerichtet werden, damit Unternehmen sich nicht ihrer eigenen Existenzgrundlage berauben.

### **Duale Ausbildung und Duales Studium**

Der dualen Ausbildung kommt eine Schlüsselrolle zu. Unternehmen müssen gut ausbilden und die duale Ausbildung stärken sowie in betriebliche Aus- und Weiterbildung investieren wollen. In der aktuellen Debatte besteht die Gefahr, dass das duale Ausbildungssystem in Deutschland geschwächt wird, wenn die Stärken gerade dieses Systems für die anspruchsvollen Anforderungen von morgen nicht von politischen Akteuren und Unternehmern erkannt und konstruktiv weiterentwickelt werden. Mögliche Defizite lassen sich weniger beim Menschen, als vielmehr bei den Bedingungen für die Arbeitsgestaltung im Unternehmen selbst sehen. In vielen Betriebsvereinbarungen zur dualen Ausbildung wird deutlich, dass es kaum einen Regelungsgegenstand gibt, der ähnlich detailliert und ausführlich durch Vereinbarungen abgesichert ist wie die duale Ausbildung im Betrieb.

Ein Beispiel zur Förderung ist der Tarifvertrag „Förderjahre“ bei Porsche. Dort konnte ein Förderjahr für benachteiligte Jugendliche etabliert werden, das ihnen die Chance gibt eine Ausbildung beim Automobilhersteller zu erhalten.

### **Betriebliche Weiterbildung**

Kern aktueller Auseinandersetzungen in einer Tarifrunde 2015 war die Frage: Wer bestimmt, wer welche Weiterbildung machen kann? Hier zeigt sich bereits, wie wichtig es ist, heute Weichen zu stellen dafür, wer zu den Gewinnern zählen wird bei Arbeiten 4.0 und wer nicht.

In der Metall- und Elektroindustrie ermöglichen die im Frühjahr 2015 abgeschlossenen regionalen Qualifizierungstarifverträge Freistellungen ohne Bezüge für persönliche Weiterbildung und jetzt auch Teilzeitarbeit von bis zu sieben Jahren Dauer. In einigen Tarifbezirken (z. B. Nordrhein-Westfalen) können dafür auch Lohn- und Zeiteile auf individuellen Bildungszeitkonten angespart werden.

### **Herausforderungen für die Mitbestimmung im Betrieb**

Dass Betriebsräte als kompetente Verhandlungspartner mit dem Arbeitgeber gute Lösungen erarbeiten können, zeigt die betriebliche Praxis. Damit sie ernst genommen werden und gewichtige Argumente einbringen können, sind Mitbestimmungsrechte notwendig und Partner. Zu den wichtigen Partnern gehören personalverantwortliche Arbeitsdirektoren im Vorstand der Unternehmen, mitbe-

stimmte Aufsichtsräte sowie externe Gewerkschaften mit Organisationsmacht aus der heraus Tarifbindung und Nachdruck erwirkt werden kann.

Spielräume für mehr Autonomie bei Beschäftigten dürfen nicht verwechselt werden mit der Wahrnehmung von Rechten und mit Demokratie am Arbeitsplatz. Wenn in der Realität Interessen ausgehandelt werden, sind harte Mitbestimmungsrechte die Voraussetzung. Voraussetzung für betriebliche Mitbestimmung ist die Existenz eines Betriebsrates. Voraussetzung für gute Betriebsvereinbarungen ist ein verbindlicher Rahmen, der Gestaltungsspielräume eröffnet, geschaffen durch Tarifverträge der Sozialpartner.

Die in Branchentarifverträgen und spezifischen Betriebsvereinbarungen gewachsene Praxis weitet Gestaltungsspielräume für alle Betriebe in Branchen aus, auch für tarifvertragsfreie Unternehmen, die sich zumindest an der tariflichen Benchmark orientieren. Gesetzliche Rahmenbedingungen müssen als Leitplanken und Auffanglinie fungieren, denn die betriebliche Arena darf nicht mit Konflikten überfrachtet werden.

Mitbestimmung droht ins Leere zu laufen,

- bei cloudbasierten IT-Systemen, wenn die Anwendungen nicht mehr vom Unternehmen selbst, sondern von Dritten gesteuert werden,
- in internationalen Konzernen, in denen kein autorisierter Verhandlungspartner auf der Arbeitgeberseite vorhanden ist oder auf nationaler Ebene nicht über ausreichend Kompetenzen verfügt,
- wenn Betriebsräte nicht mehr für die im Unternehmen arbeitenden Menschen zuständig sind, weil die Basis für die Interessenvertretung durch wachsende Randbelegschaften atomisiert wird,
- wenn Betriebsratsgründungen ver- und behindert werden,
- wenn die vorhandenen Kompetenzen der handelnden Akteure heute nicht ausreichen für die Herausforderungen der Zukunft,
- wenn der Betrieb als Basis der Betriebsratsrechte zu erodieren droht.

Betriebsräte und Gewerkschaften sind kompetente und legitime Akteure, die nicht nachgelagert angehört werden, sondern bei Forschung und Entwicklung direkt einbezogen werden müssen. Mitbestimmung gehört an den Anfang der Gestaltung und Entwicklung von Technik, nicht an das Ende.

Die Sozialpartner und der Staat müssen das System der Mitbestimmung stärken, indem Tarifvertrags- und Betriebsratsfreie Zonen verringert werden. Denn es gibt keine Alternative zur Mitbestimmung als gestaltendes Strukturelement in der sozialen Marktwirtschaft.

## LITERATUR

- BAuA/Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.) (2015):** Arbeitswelt im Wandel – Zahlen, Daten, Fakten: Gefährdungsbeurteilung, Download unter <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis> [8.9.2015].
- BCG/ Boston Consulting Group (2015):** Man and Machine in Industry 4.0, , Download unter [www.bcg.de](http://www.bcg.de).
- BDI/Bundesverband der deutschen Industrie (Hg.) (2015):** Zukunft durch Industrie, Den Wandel als Chance begreifen – Herausforderungen und Implikationen, Berlin.
- Bechmann, Reinhard (2010):** Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt am Main.
- Bertelsmann Stiftung (2015):** Technologischer Wandel und Beschäftigungspolarisierung in Deutschland, Policy Brief 2015/07
- Bienzeisler, Bernd (2014):** Wie smarte Dienste die Arbeit aufmischen, in: Mitbestimmung 6/2014, Download unter [http://www.boeckler.de/47487\\_47528.htm](http://www.boeckler.de/47487_47528.htm) [29.9.2015].
- Bispinck, Reinhard (2015):** Tarifliche Regelungen bieten großen Spielraum für betriebliche Gestaltung, Download unter [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de).
- BMAS (2015):** Grünbuch Arbeiten 4.0, Download: [www.bmas.de](http://www.bmas.de) [29.9.2015]
- Boes, Andreas/Bultemeier, Anja (2008):** Anerkennung im System permanenter Bewährung, Download unter <http://www.isf-muenchen.de/pdf/boes-bultemeier-anerkennung.pdf> [29.9.2015].
- Bonin, Holger/Gregory, Terry/Zierahn, Ulrich (2015):** Übertragung der Studie von Frey/Osborne auf Deutschland, Kurzexpertise Nr. 57, Mannheim.
- Böker, Karl-Hermann/Demuth, Ute (2014):** E-Mail-Nutzung und Internetdienste, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt am Main.
- Böker, Karl-Hermann/Demuth, Ute (2013):** IKT-Rahmenvereinbarungen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.
- Busse, Gerd (2009):** Duales Studium: Betriebliche Ausbildung und Studium, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertung, Download: [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)
- Busse, Gerd/Klein, Klaudia (2010):** Duale Berufsausbildung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.
- Busse, Gerd/Maschke, Manuela/Ullenboom, Detlef (2015, im Erscheinen):** Trendbericht demografischer Wandel, Download unter [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de).
- DGB (2013):** Neue Ordnung der Arbeit, Berlin Download: [www.dgb.de](http://www.dgb.de) [29.9.2015]
- Elguth, Peter/Kohaut, Susanne (2015):** Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung, in: WSI-Mitteilungen 4/2015, S. 290–297.
- Ernst & Young (2015):** Digitalisierung 2015, Deutsche Unternehmen im Digitalisierungsdilemma, Download unter [www.ey.com](http://www.ey.com).
- FAZ (2015):** Arbeitsmails in der Freizeit, Download unter <http://www.faz.net/archiv> [29.9.2015].
- Frey, Carl Benedikt/Osborne, Michael A. (2013):** The Future of Employment, Oxford.
- Greve, Silke/Wedde, Peter (2014):** Social-Media-Guidelines, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt am Main.
- Grzech-Sukalo, Hiltraud/Hänecke, Kerstin (2013):** Flexible Schichtarbeit, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertung, Download unter [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de).
- Hamm, Ingo (2013):** Flexible Arbeitszeiten – Kontenmodelle, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt am Main.
- Heidemann, Winfried (2015):** Trendbericht: Betriebliche Weiterbildung, 2. aktualisierte Ausgabe, MB-Report Nr. 9, Download unter [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de).
- Hertwig, Markus/Kirsch, Johannes/Wirth, Carsten (2015):** Onsite-Werkverträge: Verbreitung und Praktiken im Verarbeitenden Gewerbe, in WSI-Mitteilungen 6/2015, S. 457-465
- Hinrichs, Sven (2014):** Dienstreisen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen, Düsseldorf.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2014):** Welche Auswirkungen hat „Industrie 4.0“ auf die Arbeitswelt?, wiso direkt, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.), Berlin.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2013):** Techniksoziologie, in Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.) Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, Berlin
- Hoffmann, Reiner/Bogedan, Claudia (Hg.) (2015):** Arbeit der Zukunft, Frankfurt/M.
- Hofmann, Jörg/Smolenki, Tanja (2015):** Sozialstaat 4.0 – Tarifbindung und Arbeitszeit entscheiden, in: WSI-Mitteilungen 6/2015, S. 466–472.
- IG Metall (2015a):** Kollege Roboter, Download unter [www.igmetall.de](http://www.igmetall.de).
- IG Metall (2015b):** Zu Besuch in der digitalen Fabrik, Download unter [www.igmetall.de](http://www.igmetall.de).
- IG Metall (2015c):** Mit Werkvertrag, <https://www.igmetall.de/werkvertraege-10399.htm> [29.9.2015].
- IG Metall (2013):** Arbeit: sicher und fair. Die Befragung, Download unter [www.igmetall.de](http://www.igmetall.de).
- Ittermann, Peter/Niehaus, Jonathan/Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2015):** Arbeiten in der Industrie 4.0, Dortmund
- Jungvogel, Christian (2013):** Tarifvertragliche Regelungen für den demografischen Wandel, in: Arbeitsrecht im Betrieb 2013, S. 233-236.
- Kaufmann, Matthias (2014):** Erreichbarkeit nach Dienstschluss, Spiegel Online 17.2.2014, Download unter <http://www.spiegel.de> [29.9.2015].
- Kiesche (2015, im Erscheinen):** Datenschutz im DB-Konzern, Fallstudie, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.
- Kiper, Manuel (2011):** Umgang mit Bordcomputern, Ortungssystemen und Smartphones, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen, Düsseldorf.
- Klebe, Thomas (2013):** Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen – Gewerkschaftliche Perspektiven, Vortrag 11.2.2013, Berlin.
- Klein-Schneider (2007):** Flexible Arbeitszeiten – Vertrauensarbeitszeit, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.
- Kratzer, Nick (2003):** Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Reihe Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 48, Berlin.
- Kraft, Andreas (2015):** Zu Besuch in der digitalen Fabrik, in: Mitbestimmung 1+2/2015
- Lohmann-Haislah, Andrea (2012):** Stressreport Deutschland 2012, BAuA (Hg.), Dortmund.
- Maschke, Manuela/Zurholt, Gerburg (2013):** Chancengleich und familienfreundlich, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.
- Meyer Werft (Hg.) (2015):** Das Papenburger Modell, Download unter <http://www.meyer-werft.de>.
- Molitor, Carmen (2013):** Es geht auch anders, in: Mitbestimmung 12/2013, S. 28–31.
- Nebe, Katja (2014):** „Industrie 4.0 – Betriebsverfassung 4.0?“, Vortrag Rechtspolitischer Kongress „Demokratisierung von Gesellschaft und Arbeitswelt“, Berlin, 25. März 2014
- Neckel, Sighard/Wagner, Greta (2014):** Soziales Leiden an Wachstum und Wettbewerb, in: WSI-Mitteilungen 7/2014, S. 536–542.
- Oerder, Katharina (2015):** Mitbestimmung 4.0 – Der Wandel der Arbeitswelt als Chance für mehr Beteiligung, in: spw/Zeitschrift für sozialistische Politik und Wirtschaft 4/2015, S. 23–26.
- Pfeiffer, Sabine (2015):** Im Interview mit Detlef Wetzel, in: Wetzel, Detlef (2015): Arbeiten 4.0, Freiburg, S. 28–44.

**Pfeiffer, Sabine/Suphan, Anne (2015):** Der AV-Index. Lebendiges Arbeitsvermögen und Erfahrung als Ressourcen auf dem Weg zu Industrie 4.0, Draft vom 13.4.2015, Universität Hohenheim.

**Pfäfflin, Heinz/Schwarz-Kocher, Martin/Seibold, Bettina (2011):** Neue Produktionskonzepte: Wirkungen und Gestaltungsoptionen aus Sicht der Betriebsräte, Betriebsrätebefragung zu GPS und Folgerungen, in: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 2/2011, S. 92.

**PricewaterhouseCoopers (2014):** Transport und Logistik Kompass, Digitalisierung in der Logistik, Download unter [www.pwc.de](http://www.pwc.de).

**Reuyß, Stefan (2015):** Freistellungen zur Pflege und Betreuung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen, Düsseldorf.

**Roßnagel, A./Jandt, S./Skistims,H./Zirfas, J. (2012):** Zulässigkeit von Feuerwehr-Schutzanzügen mit Sensoren und Anforderungen an den Umgang mit personenbezogenen Daten, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.), Dortmund

**Thannheiser, Achim (2015):** Mobile Device Management, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen, Düsseldorf.

**Thannheiser, Achim (2015):** EU-Antiterrorverordnung und Mitarbeiter-Screening, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen, Düsseldorf.

**ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (2015):** Gute Arbeit und Digitalisierung, Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven für eine humane digitale Arbeitswelt, berlin

**Wetzel, Detlef (2015):** Arbeit 4.0, Freiburg.

**Wotschack, Philip (2012):** „Keine Zeit für die Auszeit. Lebensarbeitszeit als Aspekt sozialer Ungleichheit“. In: Soziale Welt, Jg. 63, H. 1, S. 25-44.

**WSI/Wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Institut (Hg.) (2014):** Atypische Beschäftigung bleibt in Deutschland hoch, Pressemitteilung 29.9.2014, Download unter [http://www.boeckler.de/45167\\_51173.htm](http://www.boeckler.de/45167_51173.htm) [29.9.2015].

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB.

Sie ist in allen ihren Aufgabenfeldern der Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft verpflichtet.

Sie wirbt für diese Idee, unterstützt Mandatsträger in Mitbestimmungsfunktionen und tritt für erweiterte Mitbestimmungsrechte ein.

## **IMPRESSUM**

### **Ausgabe**

**14/2015 Arbeiten 4.0**

Diskurs und Praxis  
in Betriebsvereinbarungen  
ISSN: 2364-0413

### **Autoren**

**Dr. Manuela Maschke**

Leiterin Archiv  
Betriebliche Vereinbarungen  
Abteilung Mitbestimmungsförderung  
Hans-Böckler-Stiftung

**Nils Werner, M. A.**

Mitarbeiter Archiv  
Betriebliche Vereinbarungen  
Abteilung Mitbestimmungsförderung  
Hans-Böckler-Stiftung

### **Kontakt**

**Dr. Manuela Maschke**

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Mitbestimmungsförderung  
Leiterin Archiv Betriebliche Vereinbarungen  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Tel.: 0211 7778-224 und -167  
[Manuela-Maschke@boeckler.de](mailto:Manuela-Maschke@boeckler.de)  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

### **Produktion**

Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Düsseldorf, Oktober 2015