

# REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 69, 12. 2021

Das I.M.U. ist ein Institut  
der Hans-Böckler-Stiftung

## MITBESTIMMUNG ALS KONSTANTE IN DER PANDEMIE

### Monitor Digitalisierung in Betriebsvereinbarungen

Daniel Hay, Sandra Mierich und Nils Werner

#### AUF EINEN BLICK

- Die Pandemie bestimmt den Alltag der Mitbestimmungsakteure. Betriebs- und Dienstvereinbarungen wurden abgeschlossen, um die Produktion aufrechtzuerhalten, die Beschäftigung mit Rücksicht auf den Gesundheitsschutz zu sichern. Individuelle Herausforderungen wie Kinderbetreuung müssen berücksichtigt werden.
- Die Corona-Pandemie erhöht das Digitalisierungstempo. Bereits vor der Pandemie wurden Qualifizierungskonzepte sozialpartnerschaftlich ausgehandelt, um den sich stetig ändernden Anforderungen gerecht zu werden.
- Orts- und zeitflexibles Arbeiten ist ein zentrales Thema der Corona-Pandemie. Die betriebliche Regelungspraxis steht vor vielen Herausforderungen. Nicht nur Beschäftigte, auch Mitbestimmungsakteure sind teils ortsabwesend tätig.
- Beschäftigte können sich vorstellen, ebenso nach der Corona-Pandemie Homeoffice und Präsenzarbeit zu kombinieren. Die Folge: Veränderung der Arbeitsorganisation wie z. B. Desk-Sharing und neue Büroraumkonzepte.
- Die Arbeitswelt der Zukunft gestalten – dies gilt auch nach der Pandemie. Die Aufgaben von Betriebs- und Personalräten verändern sich spürbar. Immer komplexere Fragen müssen beantwortet werden. Wie können die Gremien den Wandel begleiten und die Rolle des Gestalters übernehmen?

# INHALT

<b>Vorwort</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>1 Mitbestimmungsalltag in der Pandemie</b> . . . . .	<b>4</b>
1.1 Fit für die Zukunft durch Qualifizierung . . . . .	5
1.2 Transformation im Kontext globaler Mitbestimmung . . . . .	6
<b>2 Flexibilisierung der Arbeitswelt als Konsequenz – Chance oder Risiko?</b> . . . . .	<b>7</b>
2.1 Wie funktioniert Mitbestimmung im Homeoffice? . . . . .	7
2.2 Herausforderungen: Gute Arbeitsbedingungen . . . . .	8
2.3 Präsenzkultur war gestern . . . . .	9
2.4 Coworking, Desksharing, Think Tanks als Lösung für leere Büroräume? . . . . .	10
<b>3 Zukunft weiterhin gestalten</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>Literatur</b> . . . . .	<b>13</b>
<b>Veröffentlichungen Praxiswissen Betriebsvereinbarungen seit 2019</b> . . . . .	<b>14</b>

# AUTORENSCHAFT

## **Dr. Daniel Hay**

Wissenschaftlicher Direktor des I.M.U. der Hans-Böckler-Stiftung  
daniel-hay@boeckler.de

## **Sandra Mierich**

Praxiswissen Betriebsvereinbarungen  
sandra-mierich@boeckler.de  
betriebsvereinbarung@boeckler.de

## **Nils Werner**

Praxiswissen Betriebsvereinbarungen  
nils-werner@boeckler.de  
betriebsvereinbarung@boeckler.de

## VORWORT

**Wird unser** Leben jemals wieder so sein wie vor der Corona-Krise?

**Nein, davon** ist nicht auszugehen. Wir werden anders aus der Pandemie herauskommen, als wir hineingeraten sind. Jedenfalls bezogen auf die Arbeitswelt.

An die dort entstandenen Umbrüche werden wir uns gewöhnen müssen. Der Corona-Kurs, den wir, während der härtesten Lockdown-Phasen zu fahren hatten, wird jedoch ebenso wenig der künftige Standard sein, wie der Alt-Zustand, den es vorher gab.

So herausfordernd und dynamisch diese Zeit auch ist: Auf die Mitbestimmung und ihre Funktionsweise war und ist stets Verlass.

Mithilfe vieler engagierter Mitglieder von Betriebs- und Personalräten wurden gute und agile Betriebs- und Dienstvereinbarungen auf den Weg gebracht und umgesetzt. Diese Vereinbarungen haben oftmals das Bestmögliche für eine beschäftigtenfreundliche Flexibilisierung der Arbeit erreicht. Wichtig ist vor allem, Arbeitsverdichtung zu vermeiden und durch die Umschichtung von Tätigkeiten auch für bisher von mobiler Arbeit ausgeschlossene Beschäftigtengruppen das Arbeiten von unterwegs und zu Hause zu ermöglichen.

Wichtig ist auch, dass beim Thema Mobile Arbeit Freiwilligkeit bestehen bleibt. Denn klar ist: Die persönlichen Begegnungen der Beschäftigten untereinander sind wertvoll, ebenso wie die Kreativität, die infolge direkter menschlicher Interaktion entstehen kann. Daher gilt auch hier: Mitbestimmung endet nicht mit dem Abschluss einer Vereinbarung, sondern wir müssen konstant neue Möglichkeiten und Herausforderungen evaluieren.

Um dem Fortbestand und der Stärkung der Mitbestimmung den Weg zu ebnen, haben wir zusammen mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) anlässlich des 70-jährigen Jubiläums des „Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Unternehmen des Bergbaus sowie der Eisen- und Stahl erzeugenden Industrie“, kurz: Montanmitbestimmungsgesetz, eine Informationskampagne ins Leben gerufen. Mitbestimmung ist ein zentrales demokratisches Gestaltungsprinzip und eine wesentliche Grundlage für unser soziales und wirtschaftliches Erfolgsmodell. Unter der Überschrift **„Mitbestimmung sichert Zukunft“** wollen wir die Stärken und das Potenzial der Mitbestimmung unterstreichen.

Wir sind überzeugt: Unsere Gesellschaft lässt sich nur durch die demokratische Teilhabe an Entscheidungen nachhaltig und sozial gerecht weiterentwickeln. Nur so können Herausforderungen wie die Corona-Krise, die sozial-ökologische Transformation und die Digitalisierung erfolgreich und vor allem mit Langfristperspektive für den Industriestandort

Deutschland gestaltet werden. Wir brauchen eine moderne, lebendige Mitbestimmung.

Im Hinblick auf die Bundestagswahl sprechen wir mit unserer Informationskampagne gezielt politische Entscheidungsträgerinnen und -träger an, damit dringend erforderliche Gesetzesänderungen vorgenommen werden. Mit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz wurde in diesem Jahr zwar ein längst überfälliger Schritt getan, jedoch müssen wir die Betriebsverfassung für eine gelingende Transformation der Arbeitswelt konsequenter reformieren. Betriebsrätinnen und Betriebsräte müssen umfassend vor Kündigungen geschützt werden; ebenso müssen bei Behinderungen von Betriebsratsarbeit empfindliche Strafen folgen. Gewerkschaften brauchen ein digitales Zugangsrecht im Betrieb, um der dort voranschreitenden Digitalisierung und den damit verbundenen Konsequenzen für die Organisation der Beschäftigten gerecht werden können.

Gemeinsam mit den Mitgliedsgewerkschaften des DGB setzen wir uns dafür ein, dass Tarifbindung und Betriebsratsgründungen gestärkt werden.

Gegen die schleichende Erosion und Vermeidung der Unternehmensmitbestimmung durch das Ausnutzen von Rechtslücken bzw. das Ignorieren von Gesetzen brauchen wir ein „Mitbestimmung-für-alle-Gesetz“. Jede und jeder, die/der in Deutschland arbeitet, hat das Recht auf Mitbestimmung, unabhängig von Sitz oder Rechtsform des Unternehmens. Das Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden gehört abgeschafft. Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat soll sich durch Augenhöhe und Konsens auszeichnen und nicht durch Entscheidungen, die über die Köpfe der Arbeitnehmervertretenden hinweg gefällt werden.

Für die Qualität der unternehmerischen Mitbestimmung ist außerdem bedeutsam, dass der Arbeitsdirektor nicht nur in der Montanmitbestimmung, sondern in allen Branchen stets vom Vertrauen der Beschäftigten getragen sein muss.

Studien des I. M. U. zeigen sehr deutlich: Mitbestimmte Unternehmen agieren innovativer, wirtschaftlicher und nachhaltiger. Diesen Wettbewerbsvorteil dürfen wir nicht aufs Spiel setzen. Vor allem in unsicheren und herausfordernden Situationen ist es sinnvoll, diejenigen mit einzubeziehen, die Veränderungsprozesse hautnah miterleben. Sie wissen am besten, wo im Betrieb hingeschaut werden muss, und entwickeln kreative Lösungen.

In Deutschland und in Europa brauchen wir eine starke und verlässliche betriebliche und unternehmerische Mitbestimmung, um die Chancen des Wandels bestmöglich zu nutzen.

Dr. Daniel Hay  
Wissenschaftlicher Direktor  
des Instituts für Mitbestimmung und  
Unternehmensführung (I. M. U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung

# 1 MITBESTIMMUNGSALLTAG IN DER PANDEMIE

Die Pandemie begleitet uns seit 2020. Sie prägt auch den Mitbestimmungsalltag. In den Unternehmen mussten schnell Maßnahmen und Vereinbarungen getroffen werden, um Beschäftigte zu schützen. Besonders im Fokus standen „Pandemievereinbarungen“. Entsprechende Hygienekonzepte zum Gesundheitsschutz, Arbeitszeitregelungen, Homeoffice, IT-Maßnahmen und viele weitere Themen wurden schnell gemeinsam mit der Arbeitgeberseite vereinbart und umgesetzt. Beispiele solcher Maßnahmen sind online abrufbar:

## Infobox 1

### Umgang mit der Corona-Pandemie

Beispiele aus der Praxis, Gestaltungsraster, anonymisierte Textauszüge  
<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-23405.htm>

Betriebs- und Personalräte standen vor der Herausforderung, die Fortführung der Produktion zu gewährleisten und dadurch Beschäftigung zu sichern, ohne den Schutz von Beschäftigten, Kunden, Dienstleistern und Lieferanten außer Acht zu lassen. Darüber hinaus sind sie aufgrund von Schul- und Kita-Schließungen und der damit verbundenen prekären Betreuungssituation – Homeschooling eingeschlossen – stärker als zuvor gefordert, einen Ausgleich von Arbeit und Privatleben zu verankern. Die Mitbestimmungsakteure tragen die Bewältigung der Pandemie maßgeblich mit, indem sie in den Betrieben und Verwaltungen Regelungen trafen und treffen, die Fragestellungen (vgl. Armeli/Mierich/Werner 2021) aufgreifen wie:

### MINIMIERUNG DES INFEKTIONSRIKOS

Welche Maßnahmen sind notwendig, um das Infektionsrisiko am Arbeitsplatz im Betrieb oder in der Verwaltung zu minimieren? (zu Tätigkeiten, die ins Homeoffice verlagert werden konnten, und den daraus resultierenden Chancen und Herausforderungen für Mitbestimmungsakteure vgl. Kapitel 2). Hierunter fällt neben Hygieneregeln und Einhalten von Abständen in Unternehmen und Verwaltungen auch das Tragen von Atemschutzmasken (Ausrichtung der Trage- und Erholzeit an der Schwere der körperlichen Arbeit sowie den klimatischen Bedingungen, Gefährdungsbeurteilung der Tragezeiten) sowie von persönlicher Schutzausrüstung etc.

### KONTAKREDUZIERUNG

Wie kann der persönliche Kontakt am Arbeitsplatz weitgehend reduziert werden?

Maßnahmen zum Einhalten des Sicherheitsabstandes wurden ergriffen, Dienstreisen auf ein Minimum reduziert oder (insbesondere ins Ausland) verboten, die Kommunikation und Zusammenarbeit in den digitalen Raum verlagert (umfangreiche Nutzung von Video- und Telefonkonferenzen sowie Kollaborationstools).

### EINHALTUNG DER MAßNAHMEN

Wer gewährleistet, dass die Sicherheitsstandards eingehalten werden? Und wie kann dies überprüft werden?

Im Rahmen der Corona-Pandemie sind besondere Maßnahmen des Arbeitsschutzstandards zu treffen. Die Arbeitgeberin hat eine arbeitsvertragliche Schutz- und Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden. Möchte der Arbeitgeber die Einhaltung der Maßnahmen kontrollieren (Videoüberwachung, Zutrittskontrolle etc.), muss der Betriebs- oder Personalrat ggf. beteiligt werden.

### UMGANG MIT (PSYCHISCHEN) BELASTUNGEN

Wie kann das Unternehmen die Beschäftigten unterstützen, insbesondere im Umgang mit psychischen Belastungen?

Einzelne Gremien haben mit der Arbeitgeberin vereinbart, die Betriebsärztin/den Betriebsarzt stärker einzubinden, indem sie/er individuell berät, auch zu besonderen Gefährdungen durch Corona. Darüber hinaus wurde die Möglichkeit festgehalten, Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen und psychische Belastungen mitaufzugreifen.

### PRIVATE ANFORDERUNG

Wie kann eine Flexibilisierung der Arbeitszeit den Herausforderungen durch die Corona-Pandemie (prekäre Betreuungssituation, Kontaktreduzierung etc.) gerecht werden?

Stichworte: Mobiles Arbeiten, Ausweitung und Reduzierung des Arbeitszeitrahmens, Verteilung der Arbeitszeit auf verschiedene Blöcke (somit mehr Flexibilität für die Mitarbeitenden und weniger Kontakt am Arbeitsplatz), Ab- oder Ausbau der Arbeitszeitguthaben (Arbeitszeitkonten) etc.

### ZEITWEISE SCHLIEßUNG DES UNTERNEHMENS

Was passiert im Falle einer Unternehmensschließung oder angeordneten Quarantäne?

Betriebs- und Personalräte reagierten hierauf, indem sie u. a. zu Beginn der Corona-Krise Regelungen zur Kurzarbeit abschlossen bzw. bestehende

Vereinbarungen aktualisierten, sofern erforderlich (vgl. Mitbestimmungspraxis "Konjunkturbedingte Kurzarbeit in Betriebsvereinbarungen")

## BETRIEBSRATSTÄTIGKEIT IM KRISENMODUS

Wie kann die Betriebsratstätigkeit während der Corona-Krise aufrechterhalten werden? Wie können, wenn die Durchführung von Präsenzsitzungen nicht möglich ist, Beschlüsse gefasst werden?

§ 129 BetrVG (Sonderregelungen aus Anlass der COVID-19-Pandemie) ermöglichte den Gremien beispielsweise, mittels Video- und Telefonkonferenz zu tagen. Auch die Beschlussfassung konnte im Rahmen des § 129 BetrVG online gefasst werden – vorausgesetzt, die Nicht-Öffentlichkeit ist gewahrt und eine Aufzeichnung zudem unzulässig. In Vereinbarungen wurde u. a. festgeschrieben



vgl. [https://www.imu-boeckler.de/de/analysen-und-textauszuge-29457.htm?gridxml=bvdoku\\_grid\\_227\\_10627.xml](https://www.imu-boeckler.de/de/analysen-und-textauszuge-29457.htm?gridxml=bvdoku_grid_227_10627.xml)

dass die Arbeitgeberin die notwendige technisch stabile Infrastruktur bestmöglich bereitzustellen hat. Auch verständigten sich die Sozialpartner darauf, die Vorlagen durch die Arbeitgeberin (Art und Anzahl) während der Krise auf ein notwendiges Maß zu beschränken.

Die Gründe dafür, während der Corona-Pandemie online zu tagen, liegen durchaus auf der Hand: Gefahren für die Gesundheit der Betriebsratsmitglieder, behördliche Empfehlungen oder Anordnungen, Quarantäne einzelner Mitglieder, Betriebsruhe, Betriebsschließung, Teilbetriebsschließung etc. Auf der Hand liegen aber auch die Herausforderungen: Sicherstellen, dass nur Teilnahmberechtigte inhaltliche Kenntnis erlangen (Wahrung der Nicht-Öffentlichkeit), Gewährleisten einer ordnungsgemäßen Durchführung der Sitzung (ggf. unterstützt durch Mitglieder der Geschäftsstelle, Kommunikationsregeln, Sitzungs-Knigge etc.).

Im Sommer 2021 wurde das Betriebsrätemoderisierungsgesetz verabschiedet. § 129 BetrVG ist entfallen. Die Möglichkeit, Sitzungen mittels Video- und Telefonkonferenz durchzuführen, wurde mittlerweile fest im Betriebsverfassungsgesetz verankert. Sitzungen sollen allerdings vorrangig in Präsenz durchgeführt werden.

Seit dem Jahr 2021 gehört die Pandemie zum festen Bestandteil des Alltags. Die Menschen haben sich daran gewöhnt, Masken zu tragen, Abstand zu halten und im Homeoffice zu arbeiten. Auch die Mitbestimmung läuft weiter im Kontext dieser Maßnahmen. Betriebsversammlungen finden überwiegend online und nur langsam unter strengen Hygieneregeln wieder in Präsenz statt. Unter Pandemiebedingungen werden weiterhin IT-Prozesse, die Einführung von Desksharing, Inklusion etc. voran-

getrieben. Insbesondere die Digitalisierung bleibt zentral für viele Mitbestimmungsakteure.

## 1.1 Fit für die Zukunft durch Qualifizierung

Die Corona-Pandemie hat viele Digitalisierungsprozesse beschleunigt und Prozesse neu organisiert. Bisher lag der Fokus für diesen Wandel auf dem Schutz vor einer Corona-Erkrankung. Beschäftigte mussten schnell neue technische Medien nutzen und damit zurechtkommen. Klar ist: Ein Zurück zur alten Normalität gibt es nicht. Die Frage, die nun im Fokus steht: Was bleibt? Und unter welchen Bedingungen? Ansinnen der Mitbestimmungsakteure ist es, gute Arbeitsbedingungen zu etablieren. Dabei steht das Thema Qualifizierung ganz oben auf der Agenda. Die Neuorganisation von Arbeit soll nicht übergestülpt, sondern effektiv für alle Beteiligten umgesetzt werden. Dabei geht es sowohl um das Potenzial neuer digitalisierter Tools als auch um die Konsequenzen für Arbeitsplätze.

Diese Entwicklungen waren schon vor der Coronapandemie deutlich. Einige Betriebs- und Personalräte haben dafür bereits Ideen umgesetzt:

**Thyssenkrupp Rasselstein** hat ein Konzept erstellt, wie Beschäftigte angesichts des Wegfalls von Tätigkeiten um- bzw. weiterqualifiziert werden und so im Unternehmen bleiben können. Um für den digitalen Transformationsprozess gewappnet zu sein, stellt das Unternehmen ein Budget für ein jährliches Weiterbildungsprogramm zur Verfügung (vgl. Hinrichs 2021a). Die Beschäftigten können u. a. Qualifizierungscoaches zurate ziehen, um ihre Bedarfe zu bestimmen. Auch das Gremium ist sich der Herausforderungen hinsichtlich der Bewältigung der digitalen Transformation bewusst und daher beim Thema Qualifizierung nicht untätig: Damit möglichst viele Mitglieder des Gremiums Expertise erwerben, wurde eine Qualifizierungsmatrix erstellt.

**Oerlikon** entwickelte für die Veränderung des Arbeitsplatzes durch neue technische Einführungen eine Checkliste, um mögliche Prozessveränderungen darzulegen und somit Weiterbildungsbedarfe zu ermitteln. Darüber hinaus bietet die Checkliste einen guten Überblick über mögliche Teilnehmungsrechte. Um sich für die Zukunft fit zu machen, erarbeitete der Betriebsrat des Maschinen- und Anlagenherstellers gemeinsam mit der Ausbildungsleitung einen Fahrplan für die Digitalisierung der Ausbildung (vgl. Hinrichs 2021b). So sind alle Auszubildenden in Besitz eines Tablets oder Laptops, zudem Lernmittel und Lernprogramme digital abrufbar.

**Siemens Tübingen** geht einen anderen Weg: Beschäftigte werden dazu animiert, ihre eigenen Ideen einzubringen, um Entwicklungen voranzu-

treiben. Der Betriebsrat hat bei der Werksleitung den sogenannten DigiDay angeregt (vgl. Hinrichs 2021c). Digitale Veränderungen, die zunächst nur in einzelnen Bereichen stattfinden, sollen für alle Kolleginnen und Kollegen sichtbar gemacht werden. In Kleingruppen werden die Beschäftigten an einzelnen Stationen über neue Digitalisierungsprojekte und ihre Umsetzung informiert. Digitalisierung wird dort wortwörtlich greifbar. Der Betriebsrat konnte zudem erreichen, dass vor der Umsetzung von Projektschritten zunächst die Beschäftigten befragt werden müssen. Was ist aus ihrer Sicht umsetzbar? Durch die Beteiligung der Beschäftigten wuchs auch deren Akzeptanz und Bereitschaft, Veränderungsprozesse anzugehen.

Die Bayer AG regelt in einer Rahmenvereinbarung den „elektronischen Arbeitsplatz“. Darin ist festgeschrieben, dass die Beschäftigten für die Realisierung von Digitalisierungsprojekten ausreichend qualifiziert werden müssen (vgl. Hinrichs 2021d). Die durchgeführten Maßnahmen finden (in Präsenz oder online) während der Arbeitszeit statt und werden evaluiert. Der Erfolg der Qualifizierung wird mittels Lernschleifen überprüft. Eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle (z. B. durch Dokumentation der Lernkontrollen) findet nicht statt. Auch bei der Bayer AG in Leverkusen werden die Beschäftigten befragt. Ihre Erfahrungen aus aktuellen Digitalisierungsprojekten werden gesammelt, um für folgende Projekte Maßnahmen, auch bzgl. der Qualifizierung, ableiten zu können (vgl. Hinrichs 2021e).

„Die größte Erkenntnis ist: Du musst die Transformation selbst erleben und erfahren. Da helfen keine Vorträge und auch keine Fachartikel.“

Sabine Kuhlmann,  
Vorsitzende des Betriebsrats  
der Oerlikon Barmag in Remscheid  
(vgl. Hinrichs 2021b, S. 6).

#### Infobox 2

### Qualifizierung im digitalen Wandel

Übersichtsseite mit vier branchenübergreifenden Portraits. Beleuchtet werden die Herausforderungen und die konkrete Umsetzungspraxis. Zudem Zusammenführung der vier Portraits in Mitbestimmungspraxis (Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen im Transformationsprozess, Einbindung der Beschäftigten, Mitbestimmung bei der digitalen Qualifizierung).

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-qualifizierung-im-digitalen-wandel-31638.htm>

Video: Kurz und Gut – Qualifizierung und Digitalisierung  
Drei Faktoren, damit der digitale Wandel gelingen kann  
<https://youtu.be/BfgAWr1p3cQ>

### 1.2 Transformation im Kontext globaler Mitbestimmung

So wie die Corona-Pandemie findet auch Digitalisierung nicht nur abteilungs- oder unternehmensübergreifend statt, sondern verändert Arbeit und Alltag weltweit. Entscheidungen von global agierenden Unternehmen werden an anderen grenzüberschreitenden Standorten getroffen. Mitbestimmung erfordert in solchen Unternehmen, die Auswirkungen stets im Blick zu behalten. Dies gilt beispielsweise für Beschäftigte aus Deutschland, die mit internationalen Kunden in Kontakt bleiben müssen.

Die globalen Vereinbarungen der folgenden drei Unternehmen wurden vor der Corona-Pandemie abgeschlossen. Sie zeigen auf, wie mit Digitalisierung im internationalen Kontext umgegangen wird:

Unilever verabschiedete als global tätiger Lebensmittel- und Kosmetikkonzern auf Initiative des Europäischen Betriebsrats das Rahmenabkommen Future of Work – Barcelona 2.0. Damit wurden partizipative Beteiligungsprozesse geschaffen. Dies entwickelte Strahlkraft: In etlichen Ländern Europas wurde die Mitbestimmung fest verankert (vgl. Massolle 2021a). Ein wichtiger Baustein des Rahmenabkommens für die Transformation der Arbeitswelt ist der langfristige Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Zentral hierfür sind Weiterbildungen, Umschulungen und lebenslanges Lernen. Der Europäische Betriebsrat konnte für die Ausgestaltung von Transformationsmaßnahmen ein angemessenes Budget vereinbaren. Die Verteilung des Geldes wird in einem paritätisch besetzten Gremium beraten und entschieden. Die Interessenvertreterinnen und -vertreter entscheiden hier also mit.

Die Solvay-Gruppe, ein global aufgestelltes Chemieunternehmen, hat einen Rahmenvertrag abgeschlossen, der globale Mitbestimmungsstrukturen festschreibt (vgl. Massolle 2021b). Der Vertrag findet bei Digitalisierungsprojekten Anwendung und regelt deren Umsetzung: Beispielsweise ist eine frühzeitige Einbindung der Beschäftigten vereinbart; dies beinhaltet eine Analyse der Auswirkungen der Arbeit. Jedes Digitalisierungsvorhaben von wesentlicher Bedeutung soll einen paritätisch ausgestalteten Unterrichts- und Anhörungsprozess durchlaufen. Vereinbarungsgemäß stehen ausreichende Ressourcen



für Umschulungen und Höherqualifizierungen bereit. Werden neue, datenverarbeitende Technologien eingesetzt, können Datenschutzgrundsätze angewendet werden. Im Sinne einer guten Work-Life-Balance ist es Ziel, ein förderliches Arbeitsumfeld zu schaffen. Besteht zwischen den Parteien des Rahmenvertrags Uneinigkeit, greift der festgelegte Konfliktlösungsprozess.

In der TUI AG verabschiedeten Konzernbetriebsrat und Management mit newWork@TUI eine gemeinsame Absichtserklärung. Man verständigte sich über grundsätzliche Prinzipien im Umgang mit der Digitalisierung. Beispielsweise verpflichteten sich die Betriebsparteien zu einer offenen Kommunikation (vgl. Massolle 2021c). Moderne, flexible Arbeitszeitkonzepte sollen gefördert werden. In der Absichtserklärung wurde zudem festgehalten, dass bei Outsourcing-Plänen die Mitbestimmungsgremien rechtzeitig zu informieren und zu beteiligen sind, damit Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen angestoßen werden können. Ebenso können die Beschäftigten auf die interne Personalvermittlung zurückgreifen. Ein weiteres Thema ist z. B. die Beachtung des Datenschutzes und die Gewährleistung einer ausreichenden Qualifizierung bei der Einführung neuer IT-Anwendungen. Angedockt an newWork@TUI wurde mittlerweile eine für den gesamten Konzern geltende Zukunftssicherungsvereinbarung abgeschlossen, die neben einer Beschäftigungssicherung auch einen Qualifizierungsfonds festschreibt.

### Infobox 3

#### Vom Konzept bis zum globalen Rahmenvertrag

Übersichtsseite mit den drei vorgestellten Portraits; Zusammenführung der drei Portraits in Mitbestimmungspraxis (Wie wollen Betriebsräte die zukünftige Arbeit gestalten? Welches Selbstverständnis hat Mitbestimmung? Wie profitiert die Mitbestimmung? Partizipation der Beschäftigten als neues Paradigma zur Gestaltung von Veränderungen).

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-mitbestimmte-digitale-transformation-vom-konzept-bis-zum-globalen-rahmenvertrag-34217.htm>

Kompakter und informativer Artikel ("Modernisierung mit Mitsprache") zu den drei Portraits im Böckler Impuls Nr. 15/2021

<https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-modernisierung-mit-mitsprache-35893.htm>

## 2 FLEXIBILISIERUNG DER ARBEITSWELT ALS KONSEQUENZ - CHANCE ODER RISIKO?

Orts- und zeitflexibles Arbeiten ist eines der zentralen Themen während der Corona-Pandemie. Es birgt massives Veränderungspotenzial für die Arbeitswelt. Bereits der Monitor 2020 „Transformation in Zeiten der Corona-Pandemie“ behandelte dieses Thema (vgl. Armeli et al. 2020). Auch 2021 wurden Vereinbarungen zu diesem Thema abgeschlossen. Die Debatte rund um Homeoffice, mobile Arbeit und ähnlichen Arbeitsformen nimmt eine neue Qualität an. Das kurzfristige Ziel ist weiterhin, Kontakte zu beschränken. Jedoch hat die Verstetigung des Homeoffice langfristig Auswirkungen auf die gesamte Arbeitsorganisation, die sich insbesondere in diesem Jahr verdeutlicht haben. Welche Veränderungen mit mehr örtlicher und zeitlicher Flexibilität einhergehen, soll in diesem Kapitel beschrieben werden.

Im Wesentlichen geht es beim orts- und zeitflexiblen Arbeiten um mehr Flexibilität für Beschäftigte. Durch die Verlagerung des Arbeitsortes und die Möglichkeit zeitlicher Freiheitsgrade wird Flexibilisierung möglich. Mehr Flexibilisierung bedeutet zugleich Ent- und Belastung von Beschäftigten. Schon vor der Pandemie führte dieses Flexibilisierungspotenzial zu Überlegungen für mehr Schutz vor psychischen und ergonomischen Risiken, aber auch zur Würdigung der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben. Dieses Paradoxon hat sich nicht durch die aktuellen Entwicklungen aufgelöst.

In der Corona-Pandemie ging es primär darum, den Arbeitsort nach Hause zu verlagern ohne Berücksichtigung der Flexibilisierungspotenziale. Schnell mussten Lösungen her, insbesondere in solchen Betrieben und Organisationen, in denen es bisher nicht möglich war, den Arbeitsort zu verlagern. Wo die technische Infrastruktur noch nicht ausgebaut war und auf Präsenzkultur Wert gelegt wurde, haben Arbeitgeber und Arbeitnehmerseite Lösungen gefunden, wie Transformation und gute Arbeit schnell umgesetzt werden können. In der gesellschaftlichen Debatte geht es dabei insbesondere um den Begriff Homeoffice. In der betrieblichen Mitbestimmungspraxis bedeutet dies jedoch nicht, ausschließlich Vereinbarungen zum Homeoffice abzuschließen. Vereinbarungen zur mobilen Arbeit oder (alternierenden) Telearbeit bleiben weiterhin relevant. Wo es bereits solche Vereinbarung gab, wurden diese auf die Erfordernisse der Pandemie angewendet und ggf. befristet angepasst.

### 2.1 Wie funktioniert Mitbestimmung im Homeoffice?

Nicht nur Beschäftigte üben ihre Tätigkeit im Homeoffice aus, sondern auch Betriebsräte und Führungskräfte. Beide Betriebsparteien mussten einen Weg

finden, weiterhin miteinander Vereinbarungen abzuschließen und für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen, und zwar mit so wenig Kontakt wie möglich. Nicht nur betrieblich wurden hier Vereinbarungen getroffen, sondern auch eine gesetzliche Grundlage geschaffen, um kontaktlos Mitbestimmung zu leben. Die Voraussetzungen für die Teilnahme an virtueller Mitbestimmung sind in der Geschäftsordnung des Betriebsrats explizit zu machen. So werden auch innerhalb der Zusammenarbeit des Gremiums Regeln für Kommunikation und Teilhabe festgelegt.

Kontakt zur Belegschaft funktioniert ebenfalls über Videokonferenzen. In den letzten zwei Jahren (Stand: 2021) wurden allerdings auch negative Konsequenzen durch digitale Zusammenarbeit deutlich. Beteiligung funktioniert im persönlichen Kontakt reibungsloser. Gestik und Mimik können besser eingeschätzt werden. Zwar werden durch kontaktlose Zusammenarbeit mehr Personen erreicht, ersetzt aber nicht persönliche und intensive Debatten. Dies wurde auch anhand der mobilen Arbeit innerhalb der Belegschaft deutlich. Beschäftigte wünschen sich Kontakt zu ihren Kolleginnen und Kollegen. Einige sind zum ersten Mal im Homeoffice tätig und empfinden es als Belastung. Dies ist ein Ergebnis aus dem Projekt Orts- und zeitflexibles Arbeiten (vgl. Krause/Matuschek i. E.). Aus den Ergebnissen des Projektes geht hervor: Flurfunk und informelle Gespräche erleichtern die Zusammenarbeit. Carstensen/Matuschek (2020) nennen diese Systematik „prozessorientierte Kollegialität“.

Die langfristigen Konsequenzen für massenhaftes Homeoffice sind nicht abzuschätzen. Ähnlich war es bereits bei der Einführung von Digitalisierung. Um fortwährend in der Mitbestimmung zu bleiben und schnell Lösungen und Anpassungen vorzunehmen, wurden vermehrt Prozessvereinbarungen abgeschlossen. Dies gilt ebenso für das orts- und zeitflexible Arbeiten. Diese Arbeitsform ist ein Teil des Transformationsprozesses. Ein Beispiel aus einer abgeschlossenen Vereinbarung aus dem Jahr 2016 zeigt einen solchen fortlaufenden Mitbestimmungsprozess auf:

„Die Auswirkungen der Digitalisierung der Arbeitswelt auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bedürfen [...] ständiger aktiver Begleitung durch die Interessenvertretungen und durch den Arbeitgeber. Um die bestehenden Gestaltungserfordernisse gemeinsam umsetzen zu können, ist eine frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter- bzw. Anwenderperspektive in die Entwicklungsprozesse digitaler Innovationen notwendig.“

(110300/46/2016)

Mitbestimmungspraxis „Die digitale Transformation mitgestalten“: In Kapitel 4 finden sich Beispiele zu Regelungsinhalten von Prozessvereinbarungen



[https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007166](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007166)

Study „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“: Wie lässt sich die Umsetzung der Betriebs-/Dienstvereinbarung evaluieren? Regelungsbeispiele finden sich in Kapitel 2.9.4.



[https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007827](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007827)

## 2.2 Herausforderungen: Gute Arbeitsbedingungen

Wie flexibel kann Arbeitszeit ausgestaltet werden? Welche Leitplanken müssen gesetzt werden? Laut Studien ist eine dauerhafte Überforderung durch ständige Konfrontation mit der Arbeit zu Hause möglich (vgl. Ahlers/Mierich/Zucco 2021). Praxisbefunde aus dem Projekt Orts- und zeitflexibles Arbeiten zeigen: Aufgrund der Angst, das „Privileg“ Homeoffice zu verlieren, werden ungünstige Bedingungen verschwiegen (vgl. Krause/Matuschek i. E.). Welche das sind, ist für die Mitbestimmungsakteure vor Ort nicht mehr so leicht herauszufinden: Betriebsversammlungen fanden lange ausschließlich nur noch online statt; das persönliche Gespräch und der Flurfunk sind verschwunden.

Belastungen zu identifizieren, fällt durch virtuellen Kontakt schwerer. Dafür bedarf es Handwerkszeug wie z. B. der psychischen Gefährdungsbeurteilung. Auch über die Gestaltung der mobilen Arbeit werden Betriebsräten mehr Rechte zugesprochen.

Infobox 4

### Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten

In vorliegenden Betriebs- und Dienstvereinbarungen sind bereits entsprechende Beispiele vorhanden: für Regelungen zu Erreichbarkeit, Arbeitszeitlage/-verteilung/-dauer, Umgang und Ausstattung mit Arbeitsmitteln.

[https://www.imu-boeckler.de/data/mbf\\_bvd\\_gr\\_orts\\_und\\_zeitflexibel.pdf](https://www.imu-boeckler.de/data/mbf_bvd_gr_orts_und_zeitflexibel.pdf)



Betriebs- und Dienstvereinbarung sind ein wesentliches Element für gute Arbeitsbedingungen. Sie müssen allerdings von der Belegschaft gelebt werden. Aus dem Forschungsprojekt Orts- und zeitflexibles Arbeiten geht hervor: Eine unterstützende Führungskultur wirkt sich in diesem Kontext positiv aus (vgl. Matuschek/Krause 2021). Und: Insbesondere in solchen Unternehmen mit gelebter Mitbestimmung wurde auf die Corona-Krise schneller und besser reagiert.

Folgende wesentlichen Regelungspunkte sind von Bedeutung (vgl. Mierich/Zucco 2021):

- Kriterien für eine geeignete Tätigkeit
- -Ausstattung mit technischen Arbeitsmitteln
- Datenschutz- und Haftungsregelungen
- Kompetenzaufbau zur Selbstorganisation
- ergonomische Voraussetzungen
- Erreichbarkeitszeiten
- Arbeitszeitrahmen
- Mitbestimmung bei der Umsetzung und Organisation

Wer mehr wissen möchte, findet weitere Anregungen in einem Stichpunktekatalog zur Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten.



[https://www.imu-boeckler.de/data/mbf\\_bvd\\_gr\\_orts\\_und\\_zeitflexibel.pdf](https://www.imu-boeckler.de/data/mbf_bvd_gr_orts_und_zeitflexibel.pdf)

### 2.3 Präsenzkultur war gestern

Flexibilisierung auf allen Ebenen. Insbesondere im Bereich indirekter Tätigkeiten wurde sie schnell umgesetzt. Ein gänzlich zurück zur alten Normalität wird es nicht geben. Prozesse nun nachhaltig anzupassen, bleibt eine zentrale Herausforderung. Wie aber verfahren mit Tätigkeiten, die nicht ortsflexibel ausgestaltbar sind? Im Dienstleistungssektor oder auch im produzierenden Gewerbe ist Präsenz (noch) erforderlich. Dennoch gibt es auch dort Bedarf an mehr Flexibilität.

Dass viele Tätigkeiten ins Homeoffice verlagert werden, bedeutet zugleich leere Büroflächen. Einige Unternehmen überlegen daher, Büroflächen zu reduzieren. Denn es ist davon auszugehen, dass nicht mehr alle Beschäftigten ständig in der Betriebsstätte arbeiten werden. Dies ist keine gänzlich neue Entwicklung, wie folgende Auszüge aus abgeschlossenen Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten zeigen:

In folgendem Zitat aus dem Jahr 2016 soll in jedem Fall ein Arbeitsplatz erhalten bleiben. Die Frage nach der konkreten Umsetzung bleibt jedoch zunächst unbeantwortet. Ein geeigneter Arbeitsplatz kann in diesem Fall jeder zur Verfügung stehende und nicht nur ein fester personenbezogener Arbeitsplatz sein:

» Bei Arbeiten im Betrieb steht dem Mitarbeiter weiterhin ein geeigneter Arbeitsplatz zur Verfügung.“

Tankstellen, Kfz.-Reparatur und -Handel,  
080102/269/2016

Aus dem nächsten Textauszug (2013) geht bereits sehr konkret hervor, dass feste Arbeitsplätze nicht mehr zur Verfügung stehen. Zusätzlich wird jedoch die Möglichkeit eröffnet, über Buchungssysteme Arbeitsplätze zu reservieren. Somit ist bei Ankunft in der Betriebsstätte klar, wo gearbeitet werden kann. Dies reduziert die Zeit, einen geeigneten Arbeitsplatz zu finden, kann jedoch zugleich Flexibilisierung einschränken. Hier kommt es im Wesentlichen auf die Menge der zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze an:

» [Telearbeitskräfte] haben keinen Anspruch auf ein fest zugewiesenes Büro. Die Dienststelle kann Telearbeiterinnen bzw. Telearbeitern Arbeitsplätze in Mehrzweckbüros – die vor der Nutzung über das betriebsübliche Reservierungssystem rechtzeitig von diesen Beschäftigten für den notwendigen Zeitraum zu reservieren sind – zur Verfügung stellen. Näheres kann durch Dienstweisung [der Führungskraft] geregelt werden.“

Öffentliche Verwaltung,  
080102/238/2013

Aus dem folgenden Beispiel (2014) geht hervor, dass persönliche Arbeitsplätze bestehen bleiben. Eine Veränderung der Büroraumflächen bzw. Büroraumreduktion ist somit nicht vorgesehen:

» Der interne Arbeitsplatz des Mitarbeiters [in der Firma] muss in jedem Fall erhalten bleiben.“

Forschung und Entwicklung,  
080102/225/2014

Diese Beispiele zeigen: Die Diskussion, Büroraumflächen zu verändern, ist nicht neu. Insbesondere die Corona-Pandemie rückt die Diskussion um Ver-

Infobox 5

#### FOKUS-Thema Homeoffice/Mobile Arbeit

Aktuelle Informationen und Materialien der Hans-Böckler-Stiftung zum Homeoffice etc. sind auf einer Fokussseite des Mitbestimmungsportals zu finden.

<https://www.mitbestimmung.de/html/fokus-mobile-arbeit-home-office-16654.html>

änderung und Reduzierung von Büroraumflächen stärker in den Fokus. Homeoffice wird nachhaltig in die Unternehmen eingeführt. Wie damit umgegangen wird, bleibt ein Aushandlungsprozess. Es ist nicht bekannt, ob die hier genannten Beispiele aus abgeschlossenen Vereinbarungen im Zuge der Pandemie verändert wurden.

## 2.4 Coworking, Desksharing, Think Tanks als Lösung für leere Büroräume?

Betriebs- und Personalräte stehen vor der Herausforderung, die moderne Büroraumwelt mitzugestalten. Nicht alle Unternehmen setzen auf den Umbau von Büroflächen. Insofern tatsächlich Büroflächen neu konzipiert werden, ist eine Reihe an Fragen zu beantworten. Allen voran: Was genau soll mit einer Umgestaltung erreicht werden? Geht es um den Austausch von Teams oder um Büroraumreduzierung und Arbeitsplatzteilung? Durch massenhaftes Homeoffice wird in einigen Unternehmen bereits Desksharing eingeführt, also das Teilen von Arbeitsplätzen.

### Neugestaltung von Büroflächen

Desksharing als eine Methode der Neugestaltung bedarf eine Analyse der Gegebenheiten. Müssen beispielsweise Lagerflächen für persönliche Gegenstände eingeplant werden? Bedarf es fester Arbeitsplätze für bestimmte Beschäftigtengruppen (IT, Betriebsrat, Eingliederungsmanagement, Beschäftigtengruppen mit Einschränkungen etc.)? Wie werden Arbeitsplätze zugeordnet? Welche Tools werden dafür eingesetzt?

Einige Unternehmen haben bereits mit dem Umbau von Büroraumflächen begonnen und Lösungen gefunden, wie diese optimal für alle Beteiligten umgesetzt werden können:

**Die Telekom** hat im Zuge ihrer Vereinbarung zur mobilen Arbeit zusätzlich Desksharing geregelt. Mit dem Anliegen, Desksharing einzuführen, sollen die Vorteile für Beschäftigte genutzt werden. Grundsätzlich ist das Ziel, die Zusammenarbeit zu verbessern. Bei der Einführung war klar, dass erhöhter Kommunikationsbedarf aufkommen wird. Zwar besteht eine kalkulierte Sharing-Quote, das bedeutet: Vorab wurde einkalkuliert, wie viele Beschäftigte in die betriebliche Arbeitsstätte kommen werden. Gleichzeitig wird aber auch geregelt, was geschieht, wenn kein Arbeitsplatz auffindbar ist. „Büroarbeit im New Normal – Flexibilisierung und Beschäftigteninteressen“. Nähere Informationen über das Portrait des New Normal bei der Telekom Deutschland GmbH:



[https://www.imu-boeckler.de/data/mbf\\_bvd\\_portrait\\_new\\_work\\_telekom\\_deutschland.pdf](https://www.imu-boeckler.de/data/mbf_bvd_portrait_new_work_telekom_deutschland.pdf)

**Die Siemens AG** setzt in ihrer Vereinbarung auf eine gelebte Vertrauens- und Führungskultur im Unternehmen. Auslöser ist hier die Einführung mobiler Arbeit im Zuge der Corona-Pandemie. Die Umwandlung von Büroflächen soll im Wesentlichen dem Austausch für Zusammenarbeit dienen. Grundlage für den Wandel im Unternehmen ist eine Zukunftsvereinbarung aus dem Jahr 2018. Bereits in diesem Dokument wurde verabredet, Prozesse stetig zu begleiten. Die abgeschlossene Gesamtbetriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten ist ein sogenanntes Living Document, das heißt: In regelmäßigen Abständen (Meilenstein-Gesprächen zum Quartalsende) wird geprüft, ob das Vereinbarte noch zur betrieblichen Realität passt und ggf. nachgebessert (vgl. Seibold/Muggler 2021). Damit sind die Grundsteine für weitere Veränderungen gelegt, gemeinsam mit den Mitbestimmungsakteuren.

„Das Neue Normal: Beteiligungsorientiert, selbstbestimmt und gut geführt“: Zum Portrait über mobiles Arbeiten und Homeoffice bei der Siemens AG – auch in einer Zukunft nach Corona.



[https://www.imu-boeckler.de/data/mbf\\_bvd\\_portrait\\_new\\_work\\_siemens.pdf](https://www.imu-boeckler.de/data/mbf_bvd_portrait_new_work_siemens.pdf)

Infobox 6

### New Work gestalten

Welche Herausforderungen bringt New Work für die Mitbestimmungsakteure mit sich? Wir skizzieren erste branchenübergreifende Praxisbeispiele, in denen sozialpartnerschaftlich und unter Einbindung der Beschäftigten Lösungen gefunden wurden, den Wandel zu gestalten; weitere Beispiele folgen. Darüber hinaus bieten wir demnächst unter folgendem Link eine Online-Datenbank mit anonymisierten Textauszügen, Beispiele aus der Praxis sowie komprimiert aufbereitete Hintergrundinformationen zum Thema im Kartenstapel-Format im Mitbestimmungsportal an.

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-new-work-35481.htm>

### 3 ZUKUNFT WEITERHIN GESTALTEN

Zukunft ist weiterhin gestaltbar, auch mit der Pandemie. Die Arbeit der Betriebsräte beschleunigt sich. Themen verändern sich stetig: Agiles Arbeiten, Homeoffice und technische Voraussetzungen haben sich bereits in den letzten fünf Jahren verändert. Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Es gilt, Leitplanken zu setzen. Wie, skizzieren einige ausgewählte Praxisbeispiele:

**Beim HHLA Container Terminal Altenwerder (CTA)** verständigten sich der Betriebsrat, die Gewerkschaft ver.di und die Arbeitgeberseite auf einen Tarifvertrag für einen Innovations- und Rationalisierungsschutz der Beschäftigten. Darüber hinaus wurde die „Gemeinsame Absichtserklärung zur weiteren Prozessoptimierung und Automatisierung“ abgeschlossen. „Der Tarifvertrag wird angewendet, sobald durch technische Veränderungen oder Projekte neuartige Arbeitsmethoden eingeführt werden oder wesentliche Rationalisierungseffekte, eine Arbeitsverdichtung oder Auswirkungen auf die Arbeitsweise erkennbar sind.“ (Massolle 2021d, S. 14). Der Betriebsrat hat damit in einem Bereich wie dem Containerhafen, der seit jeher durch Automatisierung und Digitalisierung geprägt ist, die notwendigen Instrumente geschaffen, um sowohl Wettbewerbsfähigkeit zu sichern als auch die Auswirkungen auf die Arbeitsplätze möglichst gering zu halten. Geplante Veränderungsprojekte werden anhand von festgelegten Kriterien bewertet und hieraus entlang von Faktoren Maßnahmen abgeleitet.

#### Infobox 7

#### Betriebsratsarbeit in der Transformation

Die Arbeitswelt befindet sich in einem rasanten Wandel. Der Druck auf die Betriebs- und Personalräte wächst. Die Mitbestimmungsakteure müssen Antworten auf immer komplexer werdende Fragestellungen finden. Insbesondere in der Transformation. Wie können die Gremien den Wandel begleiten und in die Rolle des Gestalters kommen? Einblicke in neue Gestaltungsformen der Betriebsratsarbeit bieten Praxisbeispiele des Projekts Doppelte Transformation.

<https://www.mitbestimmung.de/html/darumgeht-s-14500.html>.

**Auch der Gemeinschaftsbetriebsrat der Merck KGaA** ist mit dem stetigen Wandel der Arbeitswelt und der daraus resultierenden höheren Arbeitsintensität konfrontiert. Wie den Wandel gestalten, die Beschäftigten einbinden und dies mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen? Mit der Anwendung des § 28a BetrVG hat der Betriebsrat des global tätigen Wissenschafts- und Technologieunternehmens seine Arbeit neu ausgerichtet. Die Beschäftigten werden so stärker an der Betriebsratsarbeit beteiligt. Alle Ausschüsse – mit Ausnahme des Betriebs- und Wirtschaftsausschusses – werden unter Anwendung des § 28a BetrVG durchgeführt (vgl. Massolle 2021e).

#### GUTE ARBEIT IST AUCH IN ZEITEN DER DIGITALISIERUNG KEIN SELBSTLÄUFER.



Dies halten Annelie Buntenbach und Reiner Hoffmann im Vorwort des Reports DGB-Index Gute Arbeit 2016 (S. 4) fest. Sein Themenschwerpunkt ist die Digitalisierung der Arbeitswelt. Bereits damals berichten die interviewten Beschäftigten, eine wachsende Arbeitsmenge bewältigen zu müssen. Zudem gibt jede/r Zweite an, dass die Zahl der durch die Digitalisierung zu bewältigenden Vorgänge eher größer geworden sei (S. 9). Die Digitalisierung stellt den Arbeits- und Gesundheitsschutz vor Herausforderungen.

**Bei der Zurich Gruppe Deutschland** wurde eine Gesamtbetriebsvereinbarung abgeschlossen, die eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung zum Ziel hat. Festgeschrieben wurden Prinzipien sowie Maßnahmen. Eine besondere Rolle wird u. a. den Führungskräften zuteil. Sie sind zu einer gesundheitsgerechten Führung angehalten (vgl. Massolle 2021f). Belastungen wie auch gesundheitliche Beschwerden werden durch eine Belegschaftsbefragung erfasst, die regelmäßig durchgeführt wird. Der Gesamtbetriebsrat ist in vieler Hinsicht in das Thema Gesundheit eingebunden. Beispielsweise ist er im Gesundheitszirkel vertreten, der sich schwerpunktmäßig mit der Gesundheit der Beschäftigten auseinandersetzt. Neben den Mitgliedern des Gesamtbetriebsrats gehören dem Gesundheitszirkel Vertreterinnen und Vertreter der HR-Abteilung sowie anderer Organisationen an.

### Die Arbeitswelt der Zukunft gestalten

Wie können Leitplanken für die Transformation von Arbeit gesetzt werden? Unsere Praxisbeispiele reichen von Digitalisierung und Rationalisierung, über den Gesundheitsschutz, die Neuaufstellung der eigenen Betriebsratsorganisation bis hin zur Ermöglichung von freien Tagen.

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-die-arbeitswelt-der-zukunft-gestalten-34419.htm>.

### Welche Konsequenzen ergeben sich für die Zukunft?

Die Arbeit der Zukunft zu gestalten, stellt Mitbestimmungsakteure, Beschäftigte und Führung vor Herausforderungen. Die Chancen und Potenziale, die sich daraus ergeben, werden zugleich genutzt, wie die hier angeführten Beispiele zeigen. Erkennbar ist ein partizipatives Vorgehen eine gute Möglichkeit, Arbeitsprozesse schneller und optimal anzupassen. Ungerechtigkeiten und Missverständnissen auf unterschiedlichen Ebenen kann so entgegengewirkt werden. Ein transparentes Vorgehen verbindet die Beispiele aus unterschiedlichen Kontexten.

## LITERATUR

**Ahlers, Elke/Mierich, Sandra/Zucco, Aline (2021):** Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. Reihe Report Nr. 65. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007997](https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007997)

**Armeli, Navid/Mierich, Sandra/Werner, Nils (2021):** Umgang mit der Corona-Pandemie. Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.imu-boeckler.de/data/mbf\\_bvd\\_gr\\_umgang\\_mit\\_corona\\_pandemie.pdf](https://www.imu-boeckler.de/data/mbf_bvd_gr_umgang_mit_corona_pandemie.pdf)

**Armeli, Navid/Hay, Daniel/Maschke, Manuela/Mierich, Sandra/Siebertz, Angela (2020):** Transformation in Zeiten der Corona-Pandemie. Monitor Digitalisierung in Betriebsvereinbarungen. Reihe Mitbestimmungsreport Nr. 63. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007887](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007887)

**Carstensen, Tanja/Matuschek, Ingo (2020):** Prozessorientierte Kollegialität im Corona-Modus. Mitbestimmungsportal. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). <https://www.mitbestimmung.de/html/prozessorientierte-kollegialitaet-im-15382.html>

**Hinrichs, Sven (2021a):** Transformationsprozess mit „Workflow“ und Planungstool zur Qualifizierung. Portrait. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_qualifizierung\\_digitalisierung\\_thyssenkrupp\\_rasselstein.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_qualifizierung_digitalisierung_thyssenkrupp_rasselstein.pdf)

**Hinrichs, Sven (2021b):** Bewältigung des digitalen Wandels mit Struktur und Qualifizierungskonzepten. Portrait. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_qualifizierung\\_digitalisierung\\_oerlikon\\_barmag\\_remscheid.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_qualifizierung_digitalisierung_oerlikon_barmag_remscheid.pdf)

**Hinrichs, Sven (2021c):** Vom Interessenausgleich zum digitalen Vorzeigewerk. Portrait. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_qualifizierung\\_digitalisierung\\_siemens\\_ag\\_tuebingen.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_qualifizierung_digitalisierung_siemens_ag_tuebingen.pdf)

**Hinrichs, Sven (2021d):** Digitalisierungsprojekte in Zeiten der Restrukturierung gestalten. Portrait. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_qualifizierung\\_digitalisierung\\_bayer\\_ag\\_leverkusen.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_qualifizierung_digitalisierung_bayer_ag_leverkusen.pdf)

**Hinrichs, Sven (2021e):** Qualifizierung im digitalen Wandel. Reihe Mitbestimmungspraxis Nr. 40. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008010](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008010)

**Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hg.) (2016):** DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/++co++8915554e-a0fd-11e6-8e36-525400e5a74a>

**Krause, Christoph/Matuschek, Ingo (i. E.):** Die Praxis orts- und zeitflexiblen Arbeitens – Betriebliche Vereinbarungen und pandemische Erfahrungen. Reihe Mitbestimmungspraxis Nr. N.N.. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.).

**Massolle, Julia (2021a):** Eine europäische Agenda für die Änderungen der Arbeitswelt. Portrait über das europäische Rahmenabkommen Future of Work – Barcelona 2.0 des Unilever-Konzerns. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.imu-boeckler.de/data/mbf\\_bvd\\_portrait\\_digitalisierung\\_europaeische\\_agenda\\_unileve.pdf](https://www.imu-boeckler.de/data/mbf_bvd_portrait_digitalisierung_europaeische_agenda_unileve.pdf)

**Massolle, Julia (2021b):** Ein globaler Rahmenvertrag zur Gestaltung des digitalen Wandels. Portrait über die Grundsätze für die Umsetzung von digitalen Projekten bei der Solvay Gruppe. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.imu-boeckler.de/data/mbf\\_bvd\\_portrait\\_digitalisierung\\_global\\_solvay.pdf](https://www.imu-boeckler.de/data/mbf_bvd_portrait_digitalisierung_global_solvay.pdf)

**Massolle, Julia (2021c):** Ein Gleitschirm für die Digitalisierung. Portrait über die politischen Agenda newWork@TU. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.imu-boeckler.de/data/mbf\\_bvd\\_portrait\\_digitalisierung\\_gleitschirm\\_digitalisierung.pdf](https://www.imu-boeckler.de/data/mbf_bvd_portrait_digitalisierung_gleitschirm_digitalisierung.pdf)

**Massolle, Julia (2021d):** Die Arbeitswelt der Zukunft gestalten. Betriebsvereinbarungen im Portrait. Reihe Mitbestimmungspraxis Nr. 43. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008107](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008107)

**Massolle, Julia: (2021e):** Mehr Demokratie als Fundament der Mitbestimmung. Portrait über eine Strategie zur Förderung der Betriebsratsarbeit bei der Merck KGaA. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_digitalisierung\\_foerderung\\_betriebsratsarbeit\\_merck.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_digitalisierung_foerderung_betriebsratsarbeit_merck.pdf)

**Massolle, Julia: (2021f):** Gesundes Arbeiten als Basis für die neue Arbeitswelt. Portrait über die Transformation hin zu einer neuen Arbeitskultur bei der Zurich Gruppe Deutschland. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_digitalisierung\\_gesundes\\_arbeiten\\_zurich\\_gruppe\\_deutschland.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_digitalisierung_gesundes_arbeiten_zurich_gruppe_deutschland.pdf)

**Matuschek, Ingo/Krause, Christoph (2021):** Homeoffice: Wie mobiles Arbeiten gelingt. Mitbestimmungsportal. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). <https://www.mitbestimmung.de/html/homeoffice-wie-mobiles-arbeiten-16574.html>

**Mierich, Sandra/Zucco, Aline (2021):** Homeoffice in Zeiten von Corona In: Arbeitsrecht im Betrieb 5/2021. S. 26 ff. [https://www.bund-verlag.de/zeitschriften/arbeitsrecht-im-betrieb/archiv/2021\\_05](https://www.bund-verlag.de/zeitschriften/arbeitsrecht-im-betrieb/archiv/2021_05)

**Seibold, Bettina/Mugler, Walter (2021):** Das neue Normal: beteiligungsorientiert, selbstbestimmt und gut geführt. Portrait über mobiles Arbeiten und Homeoffice bei der Siemens AG – auch in einer Zukunft nach Corona. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.imu-boeckler.de/data/mbf\\_bvd\\_portrait\\_new\\_work\\_siemens.pdf](https://www.imu-boeckler.de/data/mbf_bvd_portrait_new_work_siemens.pdf)



Alle Links wurden zuletzt am 16. 12. 2020 geprüft

---

# VERÖFFENTLICHUNGEN AB 2019

**Praxiswissen Betriebsvereinbarungen**

---



**PRAXISWISSEN  
BETRIEBSVEREIBARUNGEN**

---

Nützliches Wissen für die Praxis

[https://www.boeckler.de/  
betriebsvereinbarungen](https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



## Praxiswissen Betriebsvereinbarungen – wo finde ich was?

Wir erklären im Video, wie unsere Internetseite [www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de) Euch bei der praktischen Arbeit unterstützen kann“.

Betriebs- oder Dienstvereinbarungen auszuhandeln gehört zu den Aufgaben jedes Betriebs- und Personalrats. Sie zu formulieren ist aber nicht immer einfach. Warum nicht von anderen lernen? Warum nicht die Erfahrungen von anderen Betriebs- und Personalräten nutzen?

Wir erklären in diesem Video, wie unsere Internetseite [www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de) Euch bei der praktischen Arbeit unterstützen kann. Ihr findet hier unsere Auswertungen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

<https://www.imu-boeckler.de/de/praxiswissen-betriebsvereinbarungen-25896.htm>

## DIGITALISIERUNGSPROZESSE MITBESTIMMT GESTALTEN

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-digitalisierungsprozesse-mitbestimmt-gestalten-20484.htm>

Wie können die Folgen technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten gestaltet werden? Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeber auf Verfahrensweisen verständigt haben, die u. a. einen kontinuierlichen Mitbestimmungsprozess verankern; den digitalen und technologischen Wandel eines Unternehmens somit sozialpartnerschaftlich ausgestalten.

- Portrait: „Factory of the Future“ bei Airbus Operations
- Portrait: Das Haus der Arbeitswelten bei der Merck KGaA
- Portrait: Die digitalen Leitplanken bei der Deutschen Bahn AG
- Portrait: „Mit dem Fahrstuhl der Mitbestimmung zur smart Factory“ bei der Otis GmbH & Co. OHG
- Report: Digitalisierung - Zukunft wird jetzt ausgehandelt
- Mitbestimmungspraxis: Digitale Transformation mitgestalten
- Mitbestimmungspraxis: Digitalisierungsstrategien im Portrait
- Video: Transformation in Zeiten der Corona-Pandemie
- Report: Transformation in Zeiten der Corona-Pandemie

## INTERNES CROWDSOURCING

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-internes-crowdsourcing-20488.htm>

Durch Crowdsourcing können auf einer Plattform interaktiv und digital Ideen entwickelt und ausgetauscht werden. Hierdurch ergeben sich für die Beschäftigten und ihre betriebliche Interessenvertretung Chancen aber auch Herausforderungen. Auf dieser Seite sind Hintergrundinformationen zur Umsetzungspraxis gegeben.

- Beispiel aus der Praxis: [Internes Crowdsourcing](#)

## DATENSCHUTZ

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-datenschutz-20485.htm>

Wie können bestehende Betriebs- und Dienstvereinbarungen an die neuen Datenschutzvorschriften angepasst werden? Auf dieser Seite ist u. a. ein Katalog mit Hinweisen und Vorschlägen zu finden. Auf dieser Basis können weiterführende Überlegungen und individuelle betriebliche Belange berücksichtigt werden. Zutrittskontrollen, der Einsatz von Videoüberwachung und Zeiterfassungssystemen gehören zu den „Datenschutz-Klassikern“. Unsere Auswertung skizziert wesentliche Regelungsgegenstände.

- Hintergrundwissen: [Beschäftigtendatenschutz](#)
- Video: [Beschäftigtendatenschutz](#)
- Beispiel aus der Praxis: [Anlassbezogene Einsatzplanung per Ortungssystem](#)

## IT

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-it-20486.htm>

Hard- und Softwaresysteme erweisen sich als zunehmend komplex. Der Einsatz von Algorithmen hebt die Auswertung von Daten auf ein neues Level. Damit Betriebs- und Personalräte Chancen nutzen und Risiken rechtzeitig erkennen und minimieren können, sollten sie frühzeitig in den Einführungs- und Gestaltungsprozess mit eingebunden sein. Das bedeutet auch, sich mit Mobile Device Management (MDM) zu beschäftigen, denn MDM ermöglicht, alle mobilen Geräte zentral zu verwalten und zu überwachen.

- Beispiel aus der Praxis: [Einführung und Nutzung von SuccessFactors](#)
- Beispiel aus der Praxis: [Einführung und Anwendung von Office 365](#)
- Beispiel aus der Praxis: [Checkliste zur Bewertung und Entscheidung über neue IT-Systeme](#)
- Mitbestimmungspraxis: [Machine Learning Anwendungen in der betrieblichen Praxis](#)

## AGILES ARBEITEN

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-23131.htm>

Agiles Arbeiten hat sich zu einem wichtigen Thema für Mitbestimmungsakteure entwickelt. Diese müssen die Chancen und Risiken für die Beschäftigten gut einschätzen können, um so die weitreichenden Veränderungen in der Arbeitsorganisation erfolgreich ausgestalten zu können. Wie mit den verschiedenen Formen von agilem Arbeiten in der Praxis umgegangen wird, und welche Handlungsfelder für Betriebs- und Personalräte bestehen, erklärt unsere Mitbestimmungspraxis. .

- Mitbestimmungspraxis: [Agiles Arbeiten mitgestalten](#)

## KURZARBEIT

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-22783.htm>

Konjunkturelle Krisen können viele Jobs kosten. Kurzarbeit ist ein Instrument, was dazu beiträgt, Kündigungen zu vermeiden. Die aufgeführten Auswertungen zeigen, wie betriebliche Akteure das Thema aufgegriffen haben.

Mitbestimmungspraxis: [Konjunkturbedingte Kurzarbeit in Betriebsvereinbarungen](#)

## STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-strategische-personalplanung-17743.htm>

Die Digitalisierung hat enormen Einfluss auf sich verändernde Personal- und Kompetenzbedarfe. Zudem führt die demografische Entwicklung zu teils erheblichen Fachkräfteengpässen. Eine strategische Personalplanung sollte daher eine zentrale Aufgabe in Unternehmen sein. Wie gehen Personalmanagement und Mitbestimmungsakteure strategische Personalplanung an? Es zeigt sich: Das Thema ist in Bewegung. Vor allem neuere Vereinbarungen machen deutlich, dass sich betriebliche Sozialpartner immer stärker der zunehmenden Bedeutung strategischer Personalplanung bewusst werden.

Study: [Strategische Personalplanung](#)  
Gestaltungsraster: [Strategische Personalplanung](#)

### Wer mehr wissen möchte

Informationen zu unserer Arbeitsweise  
<https://www.imu-boeckler.de/de/ueber-unsere-arbeit-17054.htm>

Zu allen Analysen und Textauszügen  
<https://www.imu-boeckler.de/de/analysen-undtextauszuge-23023.htm>

## INKLUSION

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-27484.htm>

Das Neunte Sozialgesetzbuch legt die Vorschriften zur Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderung in Deutschland fest. Auf dieser Basis können Vereinbarungen zur Inklusion ausgearbeitet werden. Wie dies im Kontext der Digitalisierung aussehen kann, zeigen einzelne Beispiele aus Unternehmen. Digitalisierung ist als Chance für Inklusion anzusehen.

- Portrait „Einfallsreichtum für Inklusion im digitalen Zeitalter“
- Portrait „Inklusion als ein Schlüsselfaktor für Unternehmenserfolg“
- Portrait „Vorfahrt für gelebte Inklusion in Praxis Thema“
- Mitbestimmungspraxis: Inklusion in Zeiten digitaler Transformation

## BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-betriebliche-weiterbildung-2019-17330.htm>

Durch Globalisierung, Digitalisierung, demografische Entwicklung, Tarifverträge und neue betriebliche Kooperationen haben sich die Rahmenbedingungen für Weiterbildung verändert. Die einzelnen Beispiele skizzieren, wie die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung dem begegnen. Eine ältere aber noch aktuelle Auswertung von Vereinbarungen stellt fest, dass Qualifizierung „entformalisiert“ wird - Arbeiten und Lernen gehen vermehrt ineinander über.

- Trendbericht: [Betriebliche Weiterbildung](#)
- Beispiel aus der Praxis: [Qualifizierungsanspruch der Beschäftigten](#)
- Beispiel aus der Praxis: [Umsetzung Tarifvertrag Bildung](#)
- Beispiel aus der Praxis: [Recht auf Freistellung für Persönliche Weiterbildung](#)
- Beispiel aus der Praxis: [Einsatz von E-Learning in einem Konzern- und Weltweit genutzten Lernmanagement-Systems](#)
- Beispiel aus der Praxis: [Planung und Durchführung des Lernens mit elektronischen Medien sowie Nutzung und Betrieb von Lernmanagementsystemen](#)
- Beispiel aus der Praxis: [Einrichtung einer Paritätischen Bildungskommission](#)

## ARBEITSZEITKONTEN

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeitszeitkonten-20491.htm>

Die Debatten um flexiblere Arbeitszeiten sind vielschichtig. Es geht um bessere Produktions- und Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen, um mehr Selbstbestimmung und Wahlfreiheit für die Beschäftigten, damit sie ihre Arbeitszeit besser an die individuelle Lebenssituation anpassen können. Arbeitszeitkonten sind das Instrument, mit dem ein hohes Maß dieser geforderten Flexibilität überhaupt erst möglich ist. Wie sehen Regelungen im Detail aus, die das Funktionieren von Arbeitszeitkonten sicherstellen sollen? Wie werden Fehlverläufe repariert? Wer bestimmt, wie angesparte Zeitguthaben genutzt werden können? Welche Ziele werden mit Arbeitszeitkonten verfolgt? Welchen Einfluss haben Betriebsräte und Gewerkschaften auf die Gestaltung der Konten?

- Study: [Regelungsstrukturen und Praxis von Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich](#)
- Study: [Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten](#)
- Mitbestimmungspraxis: [Regelungen von Arbeitszeitkonten](#)

## DIE ARBEITSWELT DER ZUKUNFT GESTALTEN

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-die-arbeitswelt-der-zukunft-gestalten-34419.htm>

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Wie können Leitplanken für die Transformation von Arbeit gesetzt und die Wünsche der Beschäftigten unter Berücksichtigung der betrieblichen Situationen aufgegriffen werden? Die dargestellten Praxisbeispiele reichen von Digitalisierung und Rationalisierung, über den Gesundheitsschutz, der Neuaufstellung der eigenen Betriebsratsorganisation bis hin zur Ermöglichung von freien Tagen.

- Portrait: [Mehr Demokratie als Fundament der Mitbestimmung](#)
- Portrait: [Automatisierungsschutz im Containerhafen](#)
- Portrait: [Gesundes Arbeiten als Basis für die neue Arbeitswelt](#)
- Portrait: [Mehr Wahlfreiheit als Baustein einer modernen Arbeitswelt](#)
- Portrait: [Digitale Arbeit ganzheitlich denken - Umbruch der Arbeitswelt für mehr Humanisierung und Demokratisierung](#)

## QUALIFIZIERUNG IM DIGITALEN WANDEL

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-qualifizierung-im-digitalen-wandel-31638.htm>

Die Nutzung digitaler Technologien wirkt sich auf die Ausgestaltung der Arbeitsprozesse aus. Um die Beschäftigten auf die neuen Herausforderungen vorzubereiten, ist Qualifizierung unabdingbar. Auch Mitbestimmungsakteure sollten ihre Qualifikationen kontinuierlich überprüfen und anpassen. Wir zeigen anhand von Praxisbeispielen, wie Qualifizierung im digitalen Wandel sozialpartnerschaftlich und zudem unter Einbindung der Beschäftigten ausgestaltet werden kann.

- Mitbestimmungspraxis: [Qualifizierung im digitalen Wandel](#)
- Portrait: [Digitalisierung in Zeiten der Restrukturierung gestalten](#)
- Portrait: [Bewältigung des digitalen Wandels mit Struktur und Qualifizierungskonzepten](#)
- Portrait: [Vom Interessenausgleich zum digitalen Vorzeigewerk](#)
- Portrait: [Transformationsprozess mit „Workflow“ und Planungstool zur Qualifizierung](#)

## UMGANG MIT PANDEMIEN

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-23405.htm>

Pandemien stellen Unternehmen und ihre Beschäftigten vor große Herausforderungen. Sicherheitsmaßnahmen machen den gewohnten Arbeitsalltag unmöglich. Dabei ist die große Herausforderung für Mitbestimmungsakteure, ein Fortlaufen der Produktion zu ermöglichen und gleichzeitig für Arbeits- und Gesundheitsschutz, sowie eine flexible Arbeitsgestaltung bei den Beschäftigten zu sorgen. Unser Beispiel aus der Praxis verdeutlicht, wie Mitbestimmungsakteure diese Problematik angegangen sind. Darüber hinaus dient unser Gestaltungsraster als Praxishilfe für die Ausgestaltung von Regelungen zum Umgang mit Pandemien.

- Report: [Transformation in Zeiten der Corona-Pandemie](#)
- Beispiel aus der Praxis: [Umgang mit der Corona-Pandemie](#)
- Gestaltungsraster: [Umgang mit der Corona-Pandemie – Aktualisierung](#)
- Beispiel aus der Praxis: [Mustervereinbarungen der IG BCE und IG Metall](#)

## MITBESTIMMTE DIGITALE TRANSFORMATION - VOM KONZEPT BIS ZUM GLOBALEN RAHMENVERTRAG

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-mitbestimmte-digitale-transformation-vom-konzept-bis-zum-globalen-rahmenvertrag-34217.htm>

Die digitale Transformation stellt Beschäftigte, Interessenvertreterinnen und -vertreter sowie das Management gleichermaßen vor Herausforderungen. Wir skizzieren Beispiele, in denen sozialpartnerschaftlich und unter Einbindung der Beschäftigten die Neugestaltung von Arbeit umgesetzt wird.

Die Beschäftigten können beispielsweise als Expertinnen und Experten ihrer Arbeit eigene Ideen und Vorstellungen einbringen. Neben einem europäischen Rahmenabkommen wird auch ein globaler Rahmenvertrag vorgestellt.

- Mitbestimmungspraxis: [Die Transformation von Arbeit mitgestalten](#)
- Portrait: [Ein Gleitschirm für die Digitalisierung](#)
- Portrait: [Ein globaler Rahmenvertrag zur Gestaltung des digitalen Wandels](#)
- Portrait: [Eine europäische Agenda für die Änderungen der Arbeitswelt](#)

### Weitere Informationen

#### HOMEOFFICE / MOBILE ARBEIT

Orts- und zeitflexibles Arbeiten ist für immer mehr Beschäftigte selbstverständlich. Mobile Arbeit bietet Chancen, doch sie muss geregelt werden. Auf dieser Seite findet Ihr gebündelt aktuelle Infos und Materialien zum Thema.

[Mitbestimmungsportal - Homeoffice / Mobile Arbeit](#)

#### PRESSEMITTEILUNG

[So klappt gute Arbeit im Homeoffice: Freiwillig und mit fairen Regeln – Betriebsvereinbarungen schaffen Verbindlichkeit](#)

#### HOMEOFFICE

[Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Home-office lernen können](#)

## ARBEIT IN SELBSTORGANISIERTEN TEAMS

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

Welche Chancen und Risiken ergeben sich mit der Einführung von neuen Formen der Zusammenarbeit für die Beschäftigten? Wie können Mitbestimmungsakteure die Arbeit in selbstorganisierten Teams mitgestalten? Unsere Materialien geben Anregungen.

- Study: [Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen](#)
- Gestaltungsraster: [Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen](#)
- Mitbestimmungspraxis: [Selbstorganisierte Teamarbeit](#)
- Beispiel aus der Praxis: [Agiles Arbeiten im Rahmen der Fluidorganisation](#)
- Video: Workshop: „Selbstorganisierte Teams - Chancen und Herausforderungen für Mitbestimmungsakteure“

## GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-gefaehrungsbeurteilungen-20490.htm>

Durch eine Gefährdungsbeurteilung können mit der Ausübung einer beruflichen Tätigkeit verbundene Unfall- und Gesundheitsrisiken systematisch erfasst und beurteilt werden. Auch psychische Belastungen müssen berücksichtigt werden. Betriebs- und Personalräte haben vielfältige Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte. Wie die betrieblichen Mitbestimmungsakteure das Thema „Gefährdungsbeurteilungen“ ausgestalten und versuchen, gute Arbeit in Betrieben und Verwaltungen zu verankern, beschreiben unsere Analysen.

- Beispiel aus der Praxis: [Psychische Gesundheit](#)

## ZEIT- UND ORTSFLEXIBLES ARBEITEN

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-zeit-und-ortsflexibles-arbeiten-20489.htm>

Zeitflexibles und ortsunabhängiges Arbeiten sind zwei charakteristische Merkmale der modernen Arbeitswelt. Um zeit- und ortsflexibles Arbeiten für eine bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben zu nutzen, bedarf es kollektiver Regelungen.

- Beispiel aus der Praxis: [Alternierende Telearbeit sowie flexible Büroarbeitsplätze in Teilzeit](#)
- Beispiel aus der Praxis: [Zeit- und ortsflexibles Arbeiten](#)
- Study: [Orts- und zeitflexibles Arbeiten](#)
- Gestaltungsraster: [Orts- und zeitflexibles Arbeiten](#)
- Video: [Kurz und Gut – Stolperfallen zum Homeoffice](#)

## WERK- UND DIENSTVERTRÄGE

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-werk-und-dienstvertrage-20492.htm>

Der Einsatz von Werk- und Dienstverträgen birgt verschiedene Herausforderungen für die Arbeitnehmerschaft und die Mitbestimmung. Betriebsvereinbarungen können dabei helfen, den Einsatz von Werk- und Dienstverträgen im Unternehmen zu steuern und zu regulieren, Beschäftigung auf Seiten des Einsatzunternehmens sowie in den Werk- und Dienstvertragsunternehmen abzusichern und Rechte des Betriebsrates zu konkretisieren.

- Study: [Werk- und Dienstverträge](#)
- Gestaltungsraster: [Werk- und Dienstverträge](#)

## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit. Technische und organisatorische Aspekte greifen ineinander und wirken sich auf die Beschäftigten aus. Die Mitbestimmungsakteure spielen eine entscheidende Rolle: Tagtäglich gestalten sie vor Ort die digitale Transformation von Arbeit. „Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“, ein Arbeitsschwerpunkt des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung, unterstützt sie dabei durch konkrete Beispiele aus der Praxis.

### Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten

Digitale betriebliche Transformationsprozesse lassen sich mitbestimmt gestalten. Dafür gibt es kein Patentrezept, aber Beispiele, die dazu anregen, eigene Vereinbarungen zu entwerfen – sei es zum Umgang mit digitalen Systemen oder zur Regelung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens. Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle? Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an? Was wird geregelt? Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

### Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

### Macht mit und nehmt Kontakt mit uns auf



[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

**Angela Siebertz** +49 211 7778-288  
[angela-siebertz@boeckler.de](mailto:angela-siebertz@boeckler.de)

**Sandra Mierich** +49 211 7778-587  
[sandra-mierich@boeckler.de](mailto:sandra-mierich@boeckler.de)

**Nils Werner** +49 211 7778-167  
[nils-werner@boeckler.de](mailto:nils-werner@boeckler.de)



Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



## TWITTER

---

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter benötigen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, kompakt und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung.

<https://www.mitbestimmung.de>



## MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

---

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-17 2

<https://www.mitbestimmung.de>

### Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: I.M.U.

### Redaktion

Sandra Mierich, Nils Werner  
Praxiswissen Betriebsvereinbarungen  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-587/167  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 6g, 12. 2021

ISSN 2364-0413



„Mitbestimmung als Konstante in der Pandemie“ von Dr. Daniel Hay, Sandra Mierich und Nils Werner ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.