

## DAS HAUS DER ARBEITSWELTEN BEI MERCK

Portrait über eine menschengerechte und mitbestimmte Arbeit in der fortschreitenden Digitalisierung bei der Merck KGaA

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

### Darum geht es:

Im Jahr 2015 veröffentlicht das Bundesministerium für Arbeit und Soziales das „Grünbuch Arbeiten 4.0“, zu einer Zeit, als ganz Deutschland beginnt, über die digitale Revolution und ihre möglichen Auswirkungen zu sprechen. Auch die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE) im südhessischen Darmstadt beschäftigt sich intensiv mit 4.0-Themen und diskutiert über die Zukunft der Arbeit. Beim Betriebsrat der Merck KGaA fällt die IGBCE-Initiative auf fruchtbaren Boden. Er entwickelt ein umfassendes strategisches Konzept der Arbeitsgestaltung für die kommende Digitalisierung: das „Haus der Arbeitswelten“ stellt Mitbestimmung und gute Arbeit auch dann sicher, wenn mehr und mehr Digitalisierungsprojekte die Prozesse des Chemieunternehmens verändern werden.

Das Haus der Arbeitswelten beinhaltet nicht nur wirksame themenbezogene Prozesse der Arbeitsgestaltung, wenn IT-Projekte begonnen werden; es stellt den Akteuren auch viele Werkzeuge der Partizipation zur Verfügung und wird zudem von festen Leitprinzipien der menschengerechten Arbeit getragen.

Dieses Portrait wurde von Gernot Mühge (8Punkt-Institut) angefertigt. Er hat sich mit dem Betriebsrat über das Haus der Arbeitswelten ausgetauscht.

### Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Portrait: Sandra Mierich / Nils Werner  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)



Die Merck KGaA, vor mehr als 350 Jahren in Darmstadt gegründet, gilt heute als das älteste pharmazeutisch-chemische Unternehmen der Welt. Es beschäftigt weltweit mehr als 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon mehr als 10.000 am Firmensitz in Darmstadt sowie am nahegelegenen Produktionsstandort Gernsheim. Das Merck-Betriebsratsgremium hat 37 Mitglieder, 17 Betriebsräte davon sind freigestellt. Der Betriebsrat wird von mehreren Assistenzen und Referenten unterstützt.

## 1 Ziel und Strategie

Die Digitalisierung wird das Chemie- und Technologieunternehmen Merck früher oder später massiv verändern – davon ist der Betriebsrat des Unternehmens überzeugt. Um sich früh dem Thema zu stellen, gründet er eine „Arbeitsgruppe Industrie 4.0“. Sie beschäftigt sich mit den Auswirkungen der vierten industriellen Revolution auf die Arbeit bei Merck und setzt sich mit den Anforderungen an und Gestaltungsmöglichkeiten von Betriebsräten auseinander. Ziel ist es, in einer ungewissen technologischen Zukunft gut auf Veränderungen vorbereitet zu sein. Dabei sollten, so der Betriebsrat, die Möglichkeiten der Mitbestimmung möglichst umfassend ausgeschöpft werden.



„Wir haben das genutzt, was wir auf Weiterbildungen gelernt haben: Wir bereiten uns vor. Und wir waren schneller als der Arbeitgeber, als das Thema Industrie 4.0 aufkam.“ – Charles Hübler, Betriebsrat

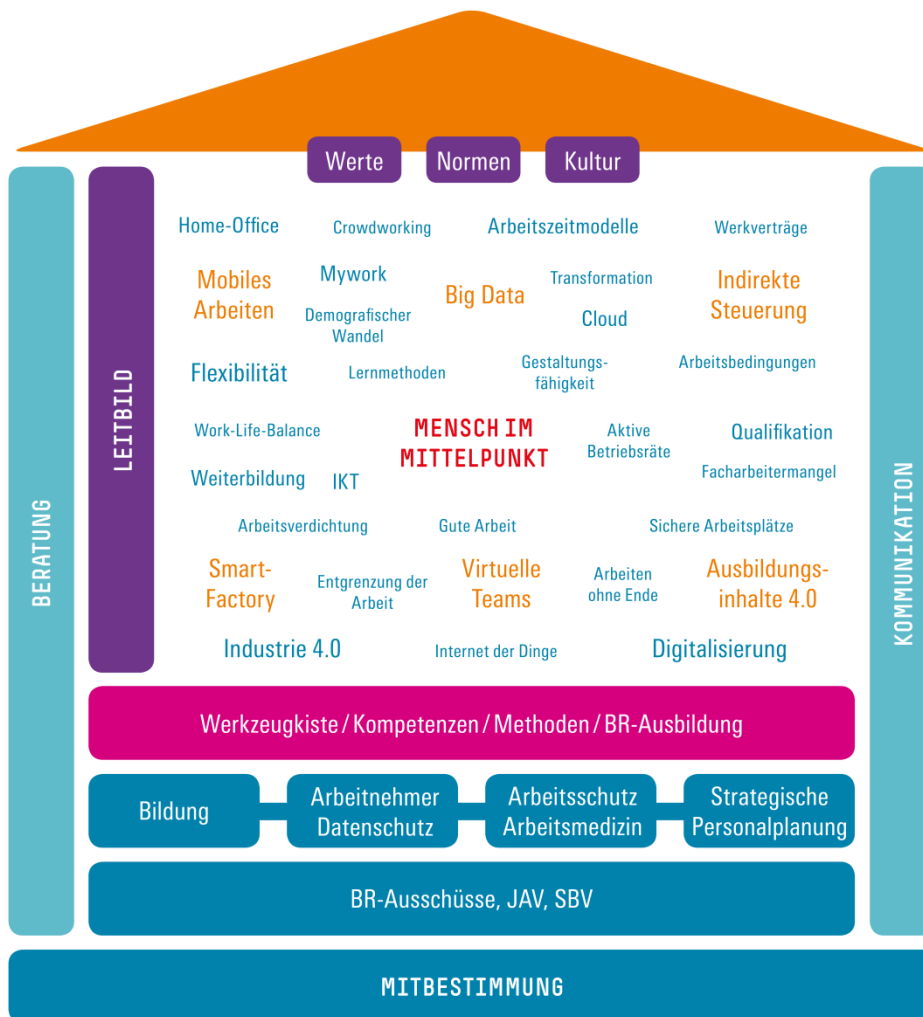
Die Arbeitsgruppe arbeitet von Beginn an engagiert, sie informiert sich gründlich und qualifiziert sich. Schließlich erreicht sie einen Punkt, an dem sie bei der Gestaltung von Digitalisierungsprojekten gut aufgestellt ist – noch bevor diese umfänglich im Unternehmen zum Einsatz kommen. „Wir waren kompetent, wir waren gut vorbereitet und hatten eine Position. Aber es kamen noch keine Projekte vom Arbeitgeber“, so Charles Hübler, Betriebsrat des Unternehmens.

Arbeitsgruppe und Betriebsrat entwickeln konkrete Prozesse der Beteiligung. Darüber hinaus aktualisieren sie ihre Leitvorstellungen zu menschengerechter Arbeit und den Grundprinzipien der Mitbestimmung. Sie arbeiten sich weiterhin in viele Digitalisierungsthemen ein und prüfen, welche Aspekte der Digitalisierung bereits in Betriebsvereinbarungen geregelt sind und wo neuer Regelungsbedarf besteht.

Die thematischen Inhalte, Positionen und Leitprinzipien zur Digitalisierung, welche die Arbeitsgruppe erarbeitet, werden schließlich in einem eindrucksvollen Arbeitsmodell miteinander verknüpft. Um die vielschichtigen Aspekte möglichst anschaulich darstellen zu können, kommt die Arbeitsgruppe laut Hübler auf die Idee, „dass wir ein Haus schaffen: das Haus der Arbeitswelten“.

## Arbeitsmodell für die Digitalisierung

### Haus der Arbeitswelten



Quelle: Eigene Darstellung nach Gemeinschaftsbetriebsrat der Merck KGaA

**I.M.U.**

## 2 Umsetzung: Das Haus der Arbeitswelten

Mit dem Haus der Arbeitswelten lässt sich das umfassende Modell plakativ darstellen: Das Fundament besteht aus der betrieblichen Mitbestimmung, ihren Akteuren und Institutionen. Darauf erhebt sich das Erdgeschoss. Es besteht aus vier Themenfeldern: Bildung, Arbeitnehmerdatenschutz, Arbeitsschutz/Arbeitsmedizin und strategische Personalplanung. Diese vier Themen werden immer dann wichtig, wenn neue Digitalisierungsprojekte geplant sind: Verändern sich die Kompetenzanforderungen und ist Qualifizierung ein Thema? Welche Daten werden erhoben? „Unsere Hängerzüge haben plötzlich Sensoren, oder Exoskelette zeichnen nun Daten auf. Schon muss sich der IT-Ausschuss mit Leistungs- und Verhaltenskontrolle beschäftigen“, so der Betriebsrat. Andere Fragen lauten: Welche gesundheit-

lichen Anforderungen oder Belastungen bringt ein Projekt zur Einführung von Datenbrillen mit sich? Was sind seine langfristigen Auswirkungen auf die Personalstruktur?

Für drei dieser vier Themen wurde jeweils ein paritätischer Ausschuss eingerichtet; der vierte Ausschuss zum Thema Personalplanung wird gerade vorbereitet. Diese Ausschüsse bilden das Herz des Hauses der Arbeitswelten. Dementsprechend wird für jeden Ausschuss eine eigene Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Sie regeln, dass technische Projekte nach einer vorgeschriebenen Prozedur geprüft und dokumentiert werden müssen. Dies erfolgt z. B. durch einen Fragebogen, der bereits im frühen Stadium der Planung eines Projekts von den Projektmanagern beantwortet werden muss. Im Themenfeld Arbeitnehmerdatenschutz wird dokumentiert, ob personenbezogene Daten erhoben werden oder nicht. Wenn ja, dann bekommt der verantwortliche Projektmanager die Aufgabe, das Projekt anhand der Struktur und Wertvorstellungen des Hauses der Arbeitswelten zu gestalten. Gleiches gilt laut der entsprechenden Betriebsvereinbarung, wenn die vorhandene IT-Struktur verändert oder aktualisiert wird.



„Wir können die Digitalisierung nicht aufhalten, also machen wir uns zum Teil der Veränderung.“ – Charles Hübler, Betriebsrat

Für die Art und Weise der Gestaltung stellt das Haus der Arbeitswelten den vier thematischen Säulen einen sogenannten Werkzeugkasten zur Verfügung. Dieser ermöglicht es der Arbeitsgruppe, z. B. einen Workshop mit den Beschäftigten vor Ort durchzuführen und sie so am Projekt zu beteiligen. Auch die Fortbildungsmöglichkeiten des Betriebsrats sowie verschiedene Arbeitsmethoden sind Teil des Werkzeugkastens, an dessen Inhalt permanent gearbeitet wird. Laut Hübler wolle man aktuell „unsere Beschäftigten dazu befähigen, ihren Vorgesetzten bei IT-Projekten die richtigen Fragen zu stellen: Welche Qualifikation wird benötigt? Welche Daten werden erhoben und verarbeitet? Was ist mit meiner Gesundheit? Darf ich nach der Arbeit mit der Datenbrille noch Autofahren?“ Befriedigen die Antworten des Managements die Beschäftigten nicht, nennt das Haus der Arbeitswelten verbindliche Ansprechpartner etwa beim Betriebsrat oder Arbeitsschutz, die sich um die Klärung kümmern.

Die notwendige Orientierung für das Handeln der Akteure gewähren die zwei Wände des Hauses der Arbeitswelten. Sie enthalten die tragenden Prinzipien für die Einführung neuer Technologien: Kommunikation und gesicherten Zugang des Betriebsrats zu externer Beratung. Denn eine wirksame Mitbestimmung ist oftmals auf fachliches Expertenwissen angewiesen. Richtungsweisend ist zudem das Leitbild des Hauses der Arbeitswelten. Nach dessen Selbstverständnis muss der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung stehen. Der VKV-Vorsitzende und Betriebsrat Andreas Becker ergänzt: „Wir fragen: Passt diese Technik zu unserem Unternehmen? Zur Kultur und zu ‚Transparenz – Mut – Respekt‘, den Werten von Merck? Wir als Betriebsrat sind zentrale Kontrollinstanz und mahnende Stimme“. Diese Werte von Merck bilden die Dachstruktur des Gebäudes.

Die aktuellen Digitalisierungsprojekte, die im Unternehmen anstehen, arbeiten mit künstlicher Intelligenz oder mit Big Data. Sie alle durchlaufen automatisch das Haus der Arbeitswelten und seine Prozesse. Die Gesamtheit der Themen, die das Haus der Arbeitswelten durchschritten haben, sowie die Themen, die kommen werden, füllen das zweite Stockwerk des Gebäudes: Sie sind im sogenannten Themenraum, der sich mehr und mehr mit vorzeigbaren Ergebnissen und Erfahrungswissen füllt.

### 3 Mitbestimmung

Auch hinsichtlich der Mitbestimmungspraxis ist das Haus der Arbeitswelten bemerkenswert. Es bündelt bestehende Betriebsvereinbarungen und zudem jene neuen, die zu den vier zentralen Digitalisierungsthemen abgeschlossen wurden bzw. in Vorbereitung sind. Insbesondere diese Vereinbarungen tragen zu einer wirksamen Entlastung und Verbesserung der betrieblichen Mitbestimmung bei: „Betriebsrat und Unternehmen müssen nun nicht mehr für jede Applikation eine Einzel-Betriebsvereinbarung aufstellen, sondern diese werden in einem durch das Haus der Arbeitswelten bestimmten Verfahren dokumentiert“, schildert Hübler die Praxis. Dies sei gut für die Betriebsratsarbeit: „Nicht mehr der ganze Betriebsrat muss sich mit jedem Projekt auseinandersetzen, sondern nur die Expertinnen und Experten in den entsprechenden Ausschüssen. Dabei beteiligen wir Kollegen auch außerhalb unseres Gremiums.“ Die Einbindung von sachverständigen Kolleginnen und Kollegen als Experten sowie die Arbeit in Arbeitsgruppen nach § 28a BetrVG führen bei Merck zu einer strategischen Stärkung und Weiterentwicklung der Mitbestimmung.

Eine tragende Säule des Hauses der Arbeitswelten ist ferner die funktionierende gewerkschaftliche Vertrauenskörperstruktur bei Merck. Laut VKV-Vorsitzenden und Betriebsrat Becker sind die „IGBCE-Vertrauensleute vor Ort eine wichtige Kontrollinstanz. Die kennen das Haus der Arbeitswelten und die achten darauf, dass die Projekte wie vorgesehen vorgelegt werden. Sie fragen die Beschäftigten: Hat denn einer mit Euch gesprochen? Auch sie sorgen dafür, dass die formalen Schritte eingehalten werden“.

### 4 Ausblick

Der digitale Wandel verändert das Arbeiten auf eine komplexe Weise, die das Haus der Arbeitswelten hervorragend abbildet. Trotzdem ist es ein sehr anschauliches Modell, das viele strategische Ziele von Mitbestimmung und Arbeitsgestaltung bündelt. Diese werden mit Verfahren versehen, um die menschengerechte Technikeinführung, die Mitbestimmung des Betriebsrats sowie die Partizipation der Beschäftigten zu sichern. Diese strategische Leistung wird auch vom Arbeitgeber in hohem Maße unterstützt. Seine Wertschätzung hat den Hintergrund, dass der Betriebsrat die Digitalisierung konsequent als Gestaltungsaufgabe begreift und sich dem digitalen Wandel nicht entgegenstellt.



„Der Arbeitgeber hatte unsere Initiative von Beginn an begrüßt. Sie kommt bis hin zur Geschäftsführung sehr gut an.“ – Charles Hübler, Betriebsrat

Das Modell des Hauses der Arbeitswelten ist errichtet worden, um Beschäftigte vor den Unsicherheiten der technologischen, digitalen Zukunft zu schützen. Der Ansatz ist innovativ, vielversprechend und lohnt, auch auf andere Unternehmen übertragen zu werden. Da die Digitalisierung bei Merck erst allmählich und Schritt für Schritt Fahrt aufnimmt, werden sich die Stärken und Schwächen des Hauses erst in Zukunft zeigen. Aber auch darauf ist das Gebäude, das der Betriebsrat errichtet hat, vorbereitet: Trotz solider Architektur ist das Haus der Arbeitswelten wandelbar. Es lässt dort Baustellen zu, wo es erweitert werden muss oder aufgrund veränderter Bedingungen einer baulichen Modernisierung bedarf.



### **Kontakt**

Charles Hübler  
Gemeinschaftsbetriebsrat Merck  
Telefon: +496151726386  
E-Mail: [charles.huebler\[at\]merckgroup.com](mailto:charles.huebler@merckgroup.com)



### **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 mit uns Kontakt auf!**

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



### **Mitbestimmungsportal**

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u.a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.

**Jetzt kostenlos anmelden auf:**

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)