

# DIGITALISIERUNGSPROJEKTE IN ZEITEN DER RESTRUKTURIERUNG GESTALTEN (2021)

Portrait

Sven Hinrichs

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

## Darum geht es:

Bei der Bayer AG wurde im Jahr 2018 ein großes Restrukturierungsprogramm zur Zukunftssicherung gestartet. Der Kundenbedarf nach Innovationen und digitaler Transformation ist groß. Die Arbeitsstrukturen und -prozesse müssen sich diesen Anforderungen kontinuierlich neu anpassen. Dies erfordert von den Beschäftigten eine hohe Leistungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft. Der entscheidende Faktor zum Erfolg des Unternehmens ist eine gut ausgebildete und hoch motivierte Belegschaft. Für den Betriebsrat bedeutet das viel Arbeit. Einerseits soll er die Digitalisierungsprojekte des Unternehmens beratend begleiten. Andererseits muss er dafür sorgen, dass die Kolleginnen und Kollegen regelmäßig und zielgerichtet qualifiziert werden und die Gesunderhaltung am Arbeitsplatz garantiert ist.

Wir portraituren die Umsetzung von Vereinbarungen und fragen nach den Hintergründen für das Zustandekommen. Hierzu kommen Betriebs- und Personalräte zu Wort und ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen werden befragt.

## Kontakt

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

**BETRIEBS-  
VEREINBARUNGEN**



Die Bayer AG ist ein DAX-gelistetes deutsches Traditionsunternehmen mit ca. 110.000 Beschäftigten weltweit. In Europa arbeiten ca. 55.000 Beschäftigte für die Bayer AG, davon ca. die Hälfte in Deutschland. Das Unternehmen ist in die drei Geschäftsbereiche unterteilt: Consumer Health, Crop Science und Pharmaceuticals. Die Bayer AG hat einen Europabetriebsrat – das sogenannte Europa-Forum – einen Konzernbetriebsrat und einen Gesamtbetriebsrat, der für alle Beschäftigten im Personalverbund Regelungen vereinbart.

## 1 Ziel und Strategie

Die Bayer AG folgt der Vision health for all, hunger for none (Gesundheit für alle und Hunger für niemanden) mit dem Leitspruch science for a better life (Wissenschaft für ein besseres Leben). Letzterer ist identitätsstiftend für alle Beschäftigten der Bayer AG und gleichzeitig auch rechtfertigend für das Konzerngeschäft. Ein Unternehmen, das überwiegend in den Forschungs- und Entwicklungsbereich investiert, wird zwangsläufig mit digitalen Transformationsprozessen konfrontiert. Es ist daher nicht ungewöhnlich, dass bei einem Unternehmen dieser Größenordnung mit weltweiter Ausrichtung dauerhaft sehr viele Projekte existieren, in denen sich auch das Thema Digitalisierung wiederfindet.



*„Wir wollen als Unternehmen Klassenbester sein, was Digitalisierung betrifft. Und auch unsere Kunden erwarten das von uns.“ – Heinz-Georg Webers, Betriebsratsvorsitzender Bergkamen und Vorsitzender Bayer Europa-Forum.*

Neben den laufenden Digitalisierungsprojekten hat das Management der Bayer AG ein großes Restrukturierungsprogramm angestoßen. Alle bisherigen Aufgabenstrukturen wurden dabei einer Überprüfung unterzogen. Dazu gehörte auch die kritische Betrachtung aller genutzten Softwareanwendungen. Ergebnis der Prüfung: Von 22.000 genutzten Applikationen wurden 15.000 in Frage gestellt und letztlich 8.000 abgestellt. Diese abgestellten Anwendungen wurden bis dahin von Beschäftigten gepflegt, die von nun an nicht mehr benötigt wurden. Das Management erachtete die Rationalisierung von Arbeitsplätzen auch aus finanzieller Sicht als zwingend notwendig. Im Zuge des sozialverträglichen Beschäftigungsabbaus war es dem Betriebsrat wichtig, dass die Unternehmensleitung frühzeitig konkrete Aufgaben und Qualifikationen benennt, die zukünftig wegfallen bzw. nicht mehr benötigt werden. Einerseits gilt es zu überprüfen, ob mit den ausscheidenden Beschäftigten gleichzeitig auch Qualifikationen verloren gehen, die im Zuge des Transformationsprozesses an anderer Stelle des Unternehmens dringend benötigt werden. Andererseits besteht die Gefahr, dass die gleiche Anzahl an Aufgaben von weniger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erledigt werden müssen. Darunter leiden langfristig die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der verbleibenden Belegschaft. Durch konsequente Beteiligung des Betriebsrats am digitalen Restrukturierungsprozess sowie durch Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen konnte letztlich eine

Akzeptanz der Beschäftigten für notwendige Veränderungen erzielt werden.

Um die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Beschäftigten zu ermitteln, führt der Betriebsrat viele direkte Gespräche mit den Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz. Hierzu dienen u. a. die bestehenden Vernetzungsstrukturen mit den Vertrauensleuten und den nicht freigestellten Betriebsratsmitgliedern vor Ort.

Darüber hinaus nutzt der Betriebsrat insbesondere das Instrument der Beschäftigtenbefragung. Aktuelles Beispiel ist eine umfangreiche Umfrage zum Thema Homeoffice. Seit Corona-Zeiten sind bis zu 8.000 Beschäftigte der Bayer AG an allen Standorten in Deutschland im Homeoffice tätig. Abgefragt wurden die Bedingungen am Arbeitsplatz zuhause, die Voraussetzungen für die Rückkehr an den Arbeitsplatz im Unternehmen und der Wunsch nach sozialer Interaktion. Die Betriebsparteien vermuten, dass die Bayer AG zukünftig ein anderes Arbeitsumfeld anbieten muss, als es noch vor Corona der Fall war. Ziel wird es sein, hybride Arbeitsplätze zu ermöglichen, verbunden mit viel Entscheidungsfreiheit für die Beschäftigten hinsichtlich der Arbeitsplatzgestaltung. Dabei ist gleichzeitig auch immer der Arbeits- und Gesundheitsschutz zu beachten. Der Fragebogen wurde in Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeberseite und Betriebsrat entwickelt und wird nach der Umfrage auch gemeinsam ausgewertet. Das Ergebnis will der Betriebsrat nutzen, um die bestehende Vereinbarung zur mobilen Arbeit zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung weckten Bedürfnisse, die bislang noch nicht für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt werden konnten. Als Nebenprodukt der Befragungsergebnisse zum Homeoffice verspricht sich der Betriebsrat diesbezüglich weitere Erkenntnisse. Wie kann man beispielsweise auch Kolleginnen und Kollegen, die nicht von zuhause arbeiten können wie z. B. Beschäftigte an Produktionsmaschinen, einen möglichen Homeoffice-Anteil bieten? Beispielsweise bestünde die Möglichkeit, an webbasierten Trainings von zuhause teilzunehmen. Hinsichtlich der entsprechenden Gestaltung und Mitbestimmung steht der Betriebsrat noch am Anfang.

Aktuell finden viele Betriebsversammlungen bei der Bayer AG online statt. Unter Beachtung des Datenschutzes besteht für die Beschäftigten im Rahmen der digitalen Veranstaltungen die Möglichkeit, während der Vorträge oder Präsentationen die Chatfunktion zu nutzen bzw. im Nachgang eine E-Mail zu schreiben. Somit erfährt das Gremium zeitnah, welche Themen die Beschäftigten im laufenden Transformationsprozess bewegen.

Die Darstellungen der Betriebsrat-Projekte werden auf Betriebsversammlungen auch gezielt mit Liveumfragen, sogenannten Befragungs-Apps, begleitet. Das Gremium erhält eine direkte Rückmeldung, ob und inwieweit die Belegschaft mit der Vorgehensweise des Betriebsrats einverstanden ist.

## 2 Digitalisierungsprojekte

Ein Thema, mit dem sich der Betriebsrat schon lange beschäftigt, ist die digitale Verarbeitung von Daten. Frühzeitig hat die Bayer AG damit begonnen, Standardapplikationen in einer Cloud zu betreiben, und sich dabei

immer den neuesten Entwicklungen angepasst. Der Betriebsrat hat hierzu eine Gesamtbetriebsvereinbarung abgeschlossen. Sie beinhaltet die Rechte und Pflichten aller Beteiligten, die mit den Applikationen arbeiten. Zudem wird festgelegt, welche Anwendungssoftware eingesetzt werden darf. Im Speziellen sind die Rechte des Betriebsrats und die Persönlichkeitsrechte jeder und jedes einzelnen Beschäftigten ausführlich geregelt. In den jeweiligen Anlagen sind alle Softwareapplikationen detailliert beschrieben. Softwareanwendungen unterliegen häufigen Änderungen. Daher wurde vereinbart, dass jede Anpassung der Software im Unternehmen einer vorherigen Zustimmung des Betriebsrats bedarf.



*„Es gibt keinen Bereich bei der Bayer AG, in dem Digitalisierungsprozesse keine Rolle spielen.“ – Heinz-Georg Webers, Betriebsratsvorsitzender Bergkamen und Vorsitzender Bayer*

*Europa-Forum.*

Ein weiterer Schwerpunkt ist die Digitalisierung in Produktionsanlagen. Es werden große Mengen von Metadaten (strukturierte Daten) erhoben, um vorausschauend in Wartungsprozesse zu gehen. Dadurch reduziert sich die Gefahr eines unvorhergesehen Totalausfalls und eines damit verbundenen Produktionsstopps. Daneben werden prozessbegleitende Daten erhoben, um die Abläufe einheitlich und mit möglichst wenigen Abweichungen zu gestalten. Denn jede kleine Abweichung wirkt sich auf die Produktqualität aus.

Relativ neu ist die Abkehr von der Papierform hin zu digitalen Formaten. Die Herausforderung besteht dabei darin, die notwendigen Berechtigungskonzepte zu hinterlegen, um unbefugte Zugriffe und Signaturen auf digitale Dokumente zu verhindern. Notwendig sind diese Digitalisierungsprozesse auch angesichts der sich weiterentwickelnden nationalen und internationalen Regulatorien. Um die Anforderungen einer externen Überprüfung von Produktion und Vertrieb zu erfüllen, müssten Unmengen an Papierdokumenten gelagert werden. Durch die papierlose Produktion und Verwaltung werden gleichzeitig auch die Nachhaltigkeitsbestrebungen des Konzerns („go green“) erfüllt.

Um den Papierverbrauch zu reduzieren, soll zukünftig auch der Mitbestimmungsprozess bei der Bayer AG digitalisiert werden. Derzeit finden Gespräche zwischen der Leitungsebene und dem Betriebsrat statt, wie die Anhörungen des Betriebsrates zu allen mitbestimmungsrelevanten Tatbeständen unter Beachtung der datenschutzrechtlichen Vorgaben in digitaler Form erfolgen kann.

Des Weiteren existieren bei der Bayer AG businessgetriebene Digitalisierungsprojekte. Diese verfolgen z. B. das Ziel, Kunden mit Datenmaterial zu versorgen, das für sie von großem Interesse sein kann. Als Beispiel sei hier die ganzheitliche Betrachtung eines Ackerfeldes genannt, durch die ein Landwirt mittels vorher erhobener und analysierter Daten genau bestimmen kann, an welchen Stellen welches Düngemittel und welches Schadstoffbekämpfungsmittel in welcher Menge benötigt wird. Durch die Möglichkeit, die Bodenbearbeitung auf einen oder sehr wenige Arbeitsvorgänge zu reduzieren, können erhebliche Ressourcen eingespart und Erträge garantiert werden.

Im Pharmabereich werden viele Arzneimittel mittlerweile am Computer designed. Die Möglichkeiten der molekularen Digitalisierung mit Algorithmen haben dazu beigetragen, dass kostenintensive und ethisch zweifelhafte Tierversuche nicht mehr bzw. nur deutlich verringert durchgeführt werden müssen.



*„Der Digitalisierungsausschuss hat sich als Fachgremium bewährt, da nicht jeder Betriebsrat jedes Digitalisierungsthema vor Ort bearbeiten kann.“ – Heinz-Georg Webers, Betriebsratsvorsitzender Bergkamen und Vorsitzender Bayer Europa-Forum.*

Zur Bearbeitung aller Digitalisierungsthemen gründete der Gesamtbetriebsrat einen Digitalisierungsausschuss. Dieser tagt wöchentlich auf Bundesebene. Ein großer Teil seiner Arbeit beinhaltet die Besprechung und Beratung des Einsatzes von Anwendungssoftware. Aber auch grundlegende Rahmenbedingungen des Transformationsprozesses bei der Bayer AG werden thematisiert. Die Ergebnisse der Beratungen des Digitalisierungsausschusses gehen als Empfehlungen an den Gesamtbetriebsrat oder an die einzelnen Betriebsräte, um dann unter Hinzuziehung gewerkschaftlichen Fachwissens der IG BCE und ggf. von Rechtsexperten entsprechende Regelungen zu vereinbaren (z. B. zur Nutzung von Datenbrillen). Eine der bereits abgeschlossenen Rahmenvereinbarungen regelt den „elektronischen Arbeitsplatz“ bei der Bayer AG. Teilbestand dieser Vereinbarung ist die Qualifizierung der Beschäftigten. Das Unternehmen wird verpflichtet, ausreichend Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung zu stellen, wenn Beschäftigte mit Digitalisierungsprojekten konfrontiert werden.



*„Aber was nützt das schönste Fahrrad, wenn der Fahrer es nicht bedienen kann? Die Beschäftigten müssen mit den digitalen Anwendungen umgehen können. Das kann der eine schneller und der andere braucht eben etwas länger dafür.“ – Heinz-Georg Webers, Betriebsratsvorsitzender Bergkamen und Vorsitzender Bayer Europa-Forum.*

Am Ende jeder Qualifizierungsmaßnahme wird mittels Lernschleifen kontrolliert, ob die Inhalte verstanden wurden oder ob weitere Informationen bzw. Schulungen erforderlich sind. Die Lernkontrollen werden nicht dokumentiert, so dass die Beschäftigten keine persönlichen Leistungs- und Verhaltenskontrollen befürchten müssen. Die Qualifizierungsmaßnahmen finden während der Arbeitszeit statt und werden je nach Bedarf webbasiert oder in Präsenzform durchgeführt. Insbesondere bei der Qualifizierung von Führungskräften sieht sich der Betriebsrat zukünftig in der Verantwortung, die Qualifizierungsinhalte kontinuierlich auf neue Anforderungen durch digitale Veränderung der Arbeitsplätze und -aufgaben zu prüfen. Bei der Bayer AG hat man sich darüber hinaus dafür entschieden, dass jede und jeder Auszubildende mit Beginn ihrer bzw. seiner Tätigkeit einen eigenen Laptop bekommt – nicht zuletzt, um alle Auszubildenden früh an die betriebliche Digitalisierung zu gewöhnen und damit an eine Zukunft mit digitalen Qualifizierungsprogrammen und Steuerungsprozessen.

### 3 Mitbestimmung und Regelungsbedarf

Die Bayer AG hat einen eigenen Europabetriebsrat, das sogenannte Europa-Forum. Er hat seine internen Arbeitsstrukturen sowie den Informationsaustausch mit der Arbeitgeberseite in einer Konzernbetriebsvereinbarung geregelt. Diese existiert bereits seit einigen Jahren und stellt die Interessenvertreterinnen und -vertreter bis heute besser als die Rechtsprechung zur aktuellen europäischen Gesetzgebung. Sie ist somit eine hervorragende Basis für die gemeinsame Arbeit. Auch für die Kolleginnen und Kollegen aus den nicht EU-Staaten, der Schweiz, aus Norwegen und Großbritannien gelten die gleichen Rechte wie für die Beschäftigten aus EU-Ländern. Begründen lässt sich dies mit dem weltweiten wirtschaftlichen Interesse des Managements.

Der Prozess der Mitbestimmung verläuft nach „klassischem“ Muster: Digitalisierungsthemen werden vom Betriebsrat auf mitbestimmungspflichtige Tatbestände überprüft; bei Bedarf wird eine Betriebsvereinbarung mit der Arbeitgeberseite verhandelt. Hilfreich ist dabei die ausgeprägte Mitbestimmungskultur auf sozialpartnerschaftlicher Basis. Zudem die sehr gute Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft. Die Betriebsparteien haben erkannt: Vor allem im schwierigen und schnelllebigen Zeitalter der Digitalisierung ist ein Zusammenhalt aller Beteiligten von großem Vorteil.

### 4 Ausblick

Der Betriebsrat ist fest davon überzeugt, dass die Digitalisierung zukünftig noch intensiver das Arbeitsleben und das Arbeitsumfeld der Bayer AG verändern wird. Roboter übernehmen zunehmend Arbeiten, die Beschäftigte ungern ausüben, weil sie gesundheitlich belastend sind wie z. B. Arbeiten mit schweren Lasten oder unter besonderen Schutzvorkehrungen. Arbeitsaufgaben im geringqualifizierten Bereich werden immer weiter automatisiert. Gleichzeitig entstehen neue Arbeitsbereiche und Tätigkeiten im Bereich der digitalisierten Forschung und Produktion. Daher ist es perspektivisch von hoher Wichtigkeit, dass die digitale Qualifikation vorangetrieben wird. Diese sollte aber nicht erst auf betrieblicher Ebene beginnen – auch Schulen sind hier in der Pflicht. Zudem lohnt sich ein Blick in einige europäische Nachbarländer, die digital bereits besser aufgestellt sind und Vorbildfunktion leisten.



### **Kontakt**

Heinz-Georg Webers (Betriebsratsvorsitzender Bergkamen  
und Vorsitzender Bayer AG Europa Forum)  
Bayer AG Leverkusen  
Telefon: +492307652625  
E-Mail: heinz-georg.webers[at]bayer.com

Frank Löllgen, Landesbezirksleiter des IG BCE Landesbezirk  
Nordrhein  
Telefon: +49211179376630  
E-Mail: frank.loellgen[at]igbce.de



### **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, elektro-  
nisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wert-  
volles 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 Mitbestimmungsakteurinnen  
und -akteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswis-  
sen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt,  
Szenarien „Mitbestimmung 2035“.

**Jetzt kostenlos anmelden auf:**

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