

REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 41, 03.2018

ARBEITEN 4.0

Diskurs und Praxis in Betriebsvereinbarungen - Teil II

Manuela Maschke, Sandra Mierich, Nils Werner

AUF EINEN BLICK

- Was bedeutet Arbeiten 4.0 bereits heute im betrieblichen Alltag? Dieser Frage gehen wir nach und suchen im breiten Spektrum betrieblicher Mitbestimmungspraxis in aktuellen abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen. Mitbestimmung, Kommunikation, Arbeitsorganisation sind einige zentrale Regelungsfelder.
- Inzwischen markieren Betriebs- und Dienstvereinbarungen sowie einzelne Tarifverträge mögliche Pfade und neue Handlungsfelder in die mitbestimmte Arbeitswelt 4.0. Es kommt auf die Verantwortung an, die insbesondere Sozialpartner und Betriebsparteien gemeinsam übernehmen. Beispiele wie Beteiligung und Mitbestimmung umgesetzt werden können sind hier zusammengetragen.
- Wir knüpfen mit diesem Report an die Debattenbeiträge wie sie die Kommission Arbeit der Zukunft beschreibt an. Dieser Report unterstreicht die Notwendigkeit zum Handeln und reiht sich ein in das Leitthema der Hans-Böckler-Stiftung: Mitbestimmung ist das demokratische Gestaltungsprinzip in der sozialen Marktwirtschaft.

1 Einführung: Herausforderungen für die Mitbestimmung im Betrieb 4.0 – 2	2.5 Demografischer Wandel und Digitalisierung – 23
2 Betriebliche Praxis – 3	2.6 Ansprüche an selbstbestimmtes Leben und Arbeiten – 24
2.1 Rahmenvereinbarungen zur Mitbestimmung im Kontext von Arbeit 4.0 – 4	2.7 Qualifizierung und lebenslanges Lernen – 25
2.2 Webbasierte, vernetzte Kommunikation – 7	3 Ausblick – 28
2.3 Arbeitsorganisation gestalten – 13	Literatur – 30
2.4 Restrukturierung, Rationalisierung und Beschäftigungssicherung – 20	

1 EINFÜHRUNG: HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE MITBESTIMMUNG IM BETRIEB 4.0

Im gegenwärtigen Modernisierungsdiskurs werden die Folgen von Digitalisierung und Internationalisierung nicht selten als alternativlose Sachzwänge gesehen ohne Ansätze für Gestaltungsalternativen (vgl. Arlt/Kempe/Osterberg 2017). Man kann dieser Sicht entgegenhalten, dass wirtschaftlicher und technologischer Fortschritt auch zum sozialen Fortschritt gehört, wenn er menschlich gestaltet wird. Die Politik kann gestaltend eingreifen, die Sozialpartner können mitgestalten. Mitbestimmung gibt bewährte Mittel an die Hand. Es ist hilfreich, sich zu vergegenwärtigen: Die Zukunft ist noch nicht geschrieben, sondern wird von Menschen in der Auseinandersetzung zwischen verschiedenen Interessen gemacht. Aus Arbeitnehmersicht kommt die Gestaltungsperspektive im Diskurs immer noch zu kurz. Häufig werden beschleunigte Verfahren erwartet; Mitbestimmung sei zu langsam. Damit wiederum große Unternehmen flexibler werden, sei auch eine „Mitbestimmung 4.0“ nötig. Brauche ein Unternehmen neue Software, dauere es oft zu lange, bis der Betriebsrat seine Zustimmung gebe. So lauteten die Worte des BDA-Präsidenten Ingo Kramer auf dem Arbeitgebtag 2017 (vgl. Bauchmüller 2017). Ist Geschwindigkeit schon eine Qualität an sich? Und wie lange darf gesetzlich verbrieft demokratische Beteiligung dauern? Wollen wir Demokratie abschaffen, weil sie zu lange dauert?

Mitbestimmung weiterentwickeln ist ein Gebot der Zeit, aber gute Lösungen fallen nicht vom Himmel; abschaffen ist keine Lösung. Es entstehen neue Handlungsfelder und es gibt altbekannte Konfliktlinien, insbesondere für die betriebliche Mitbestimmung. Einige Schauplätze sind:

- das Auf- bzw. Entwerten von Tätigkeiten und damit verbundene Wege für Aus- und Weiterbildung sowie Entgelt- und Beschäftigungssicherung

- Leistungsverdichtung, Arbeitsbewertung und Personalbemessung
- wachsende digitale Vernetzung, Datenauswertungen mittels Big Data und Folgen für mögliche Leistungs- und Verhaltenskontrolle sowie Datenschutz- und Datensicherheit
- Dynamiken neu entstehender Geschäftsmodelle, verbunden mit Outsourcing, Restrukturierungen, Shared Services und Crowdwork
- Zeit- und ortsflexibles Arbeiten mittels mobiler Endgeräte und veränderter Kommunikation
- demografischer Wandel mit veränderten Werten und Anforderungen von Beschäftigten an ihre Arbeit sowie dem Wunsch nach mehr Selbstbestimmung und Souveränität in der eigenen Arbeit.

Wie können Träger der Mitbestimmung den technologischen Wandel strategisch und im Interesse der Beschäftigten mitgestalten? Wie werden Betriebs- und Personalräte sinnvoll unterstützt, damit sie unter sich ändernden Rahmenbedingungen in der Mitbestimmung handlungsfähig bleiben? Welche Weichen müssen jetzt wie gestellt werden, um wirkmächtige kollektive Arbeits- und Sozialbeziehungen in Deutschland zu erhalten?

Digitalisierung und Arbeiten 4.0 kann für Unternehmen, Beschäftigte und erwerbsfähige Menschen ein erfolgreiches Zukunftsprogramm werden, wenn Beteiligung und Chancengleichheit befördert werden; nicht jedoch, wenn nur wenige Personengruppen davon profitieren und Mitbestimmung als nachgelagerte soziale Angelegenheit begriffen wird. Wenn kein Technikdeterminismus betrieben wird, muss Mitbestimmung schon sehr früh in der Phase der Technikentwicklung und -gestaltung eine zentrale Rolle spielen (vgl. Hirsch-Kreinsen 2013, S.454 ff.). Ob viele oder wenige Menschen profitieren, hängt davon ab, dass Sozialpartner und politisch Verantwortliche sich für Mitbestimmungsrechte stark machen und die politischen Weichen für eine Weiterentwicklung und Stärkung entsprechend stellen.

Die Leitfrage für diesen Report lautet:

Was bedeutet Arbeiten 4.0 bereits heute im betrieblichen Alltag? Die Hans-Böckler-Stiftung dokumentiert seit Jahren das breite Spektrum betrieblicher Mitbestimmungspraxis in abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen. Einige Vereinbarungen und Handlungsfelder markieren heute schon mögliche Pfade in die mitbestimmte Arbeitswelt 4.0. Beispiele sind hier zusammengetragen. Wir knüpfen mit diesem Report an die Gestaltungsanforderungen für die Arbeit der Zukunft an. Die Expertenkommission „Arbeit der Zukunft“ der Hans-Böckler-Stiftung (<https://www.boeckler.de/109164.htm>) unter der Leitung von Prof. Dr. Kerstin Jürgens (Universität Kassel) und dem DGB-Vorsitzenden Reiner Hoffmann hat umfangreiche Vorschläge und Debattenbeiträge erarbeitet und vorgelegt. Dieser Report unterstreicht die Notwendigkeit zum Handeln und reiht sich ein in das Leitthema der Hans-Böckler-Stiftung: Mitbestimmung ist das demokratische Gestaltungsprinzip in der sozialen Marktwirtschaft.

2 BETRIEBLICHE PRAXIS

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

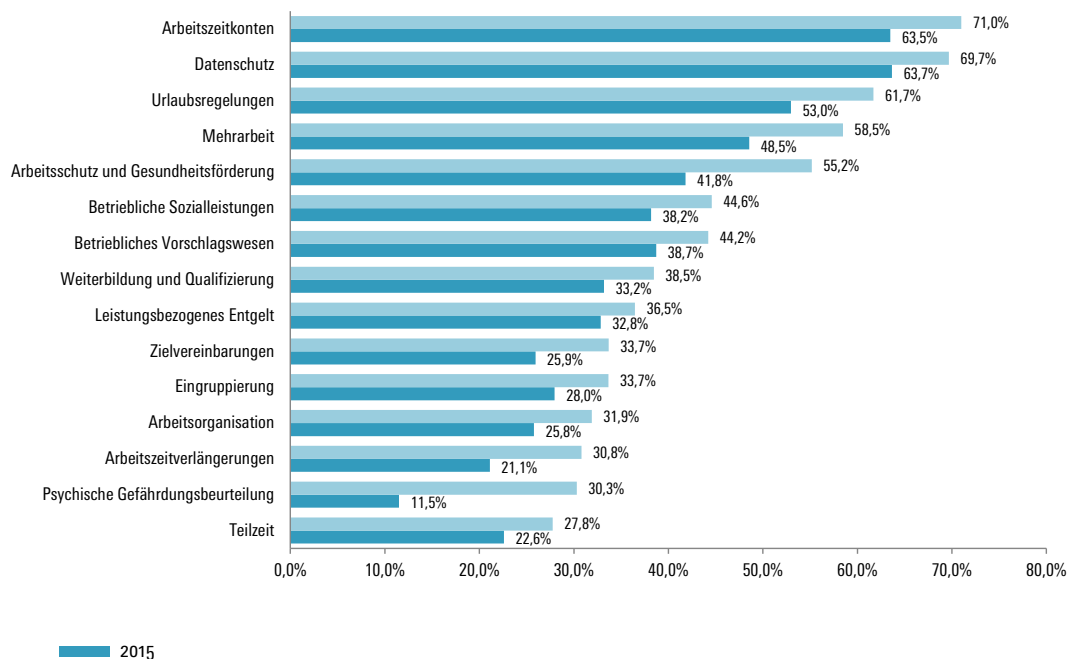
samt über 17000 Dokumente zu 11 Themenclustern. Diese Sammlung ist nicht repräsentativ, denn es gibt kein zentrales Register für abgeschlossene Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Es existiert keine vollständige Übersicht zu Umfang und Themen, die in Betriebsvereinbarungen in Deutschland verhandelt und reguliert werden.

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen beherbergt jedoch mit Abstand die größte Sammlung dieser Art. Auswertungen geben Einblick in die verbindlich verhandelten Kompromisse (www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

Die aktuelle repräsentative WSI-Betriebsrätebefragung gibt unter anderem Auskunft über die Verbreitung von Betriebsvereinbarungen nach Themen. Die Befragung wurde im Frühjahr 2017 mit über 2000 Betriebsräten durchgeführt. Themen zur Arbeitszeit sind weiterhin aktuell in den Betrieben, insbesondere Arbeitszeitkonten (71%) und Urlaubsregelungen (61,7%) sind stark vertreten. Mit an der Spitze ist das Thema Datenschutz mit einer Verteilung in den Betrieben von knapp 70%. Des Weiteren sticht der Themenbereich Arbeits- und Gesundheitsschutz hervor. Im Vergleich zur WSI Betriebsrätebefragung 2015 ist hier ein Anstieg von rund 15% und beim Thema Psychische Gefährdungsbeurteilung ein Anstieg von rund 20% zu verzeichnen. Im Vergleich dazu ist der Anteil an neuen Vereinbarungen zum Thema Datenschutz nur um 6% angestiegen (vgl. Baumann/Mierich 2018 i. E.)

Abbildung 1

Anteil der mitbestimmten Betrieben die eine Betriebsvereinbarung haben



Quelle: Baumann/Mierich 2018 i.E., eigene Darstellung

2.1 Rahmenvereinbarungen zur Mitbestimmung im Kontext von Arbeit 4.0

Zwischen der politischen Debatte über notwendige Veränderungen und der gelebten Praxis im Betrieb können viele Differenzen liegen. Die handelnden Akteure im Betrieb brauchen Zeit, um Kompromisslinien auszuloten, Schnittmengen zu finden und (gemeinsame) Lösungen zu erarbeiten. Im Folgenden werden in Auszügen Vereinbarungen dokumentiert, die belegen, wie mitbestimmte Unternehmen den Willen formulieren, Veränderungsprozesse und technologische Innovationen mitbestimmt voranzubringen.

Das folgende **Eckpunktepapier** steckt zunächst den Rahmen für den Umgang mit allen **Industrie-4.0-Projekten** im Unternehmen ab. Es geht um Wettbewerbssicherung durch die Investition in Technologie, Erhalt der Beschäftigung und Qualifizierung der Belegschaft sowie um die Einbeziehung der Mitbestimmung:

„Eckpunkte einer Rahmenvereinbarung zur Umsetzung aller Industrie 4.0 Projekte [...], Gegenstand der Vereinbarung sind die [...] Projekte, die zur Industrie 4.0-Strategie durchgeführt werden. Industrie 4.0 bezeichnet in diesem Zusammenhang nach dem gemeinsamen Verständnis der Parteien die Verzahnung der industriellen Produktion mit modernster Informations- und Kommunikationstechnik unter Anwendung der Internettechnologien zur Kommunikation zwischen Menschen, Maschinen und Produkten. Technologische Grundlage sind hierfür insbesondere cyberphysische Systeme und das sogenannte ‚Internet der Dinge‘. [Die Firma] verfolgt mit dem Projekt [...] die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens und seiner internen Prozesse unter Anwendung neuester technologischer Standards. Damit soll die Grundlage für eine langfristige Sicherung der Position im internationalen Wettbewerb gelegt werden. [...].

Die Parteien verfolgen damit das gemeinsame Ziel einer nachhaltigen Sicherung und Entwicklung qualifizierter Beschäftigung an den Standorten. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens soll sich damit die Perspektive sicherer Beschäftigung und persönlicher Weiterentwicklung vor dem Hintergrund einer gesundheitsförderlichen und altersgerechten Arbeitsgestaltung bieten.“ (Fahrzeugehersteller sonstiger Fahrzeuge, 080220/200/2016)

Um diese Aufgaben bewerkstelligen zu können, werden **Zusammenarbeit, Kommunikation und Austausch der Akteure** im Unternehmen unterstrichen:

„[...] Ein konstruktiver Dialog zur betrieblichen Gestaltung dieses technologischen Fortschritts unter Berücksichtigung der

Interessen des Unternehmens wie seiner Beschäftigten liegt im gemeinsamen Interesse der Parteien. Der Dialog beinhaltet die Dimensionen Technologie, Produktivität und Beschäftigung. Ziel ist es, einen angemessenen Ausgleich zwischen diesen Dimensionen zu erreichen. [...] Grundverständnis der Zusammenarbeit ist ein offener Austausch, transparente Information über Fortschritte sowie die gemeinsame Ausgestaltung und positive Kommunikation der Projekte und Teilprojekte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretern mit dem gemeinsamen Ziel, eine hohe Akzeptanz und Beteiligung bei den Beschäftigten zu erreichen.“ (Fahrzeugehersteller sonstiger Fahrzeuge, 080220/200/2016)

Die **Mitbestimmung der Betriebsräte** ist der Ausgangspunkt:

„Beide Parteien werden gemeinsam dafür Sorge tragen, dass hierfür ggf. erforderliche Delegationen von Beratungs- und Mitbestimmungsrechten an den GBR rechtzeitig erfolgen. Unbenommen davon wird eine umfassende Information der jeweils betroffenen lokalen Betriebsratsgremien sichergestellt. Das Unternehmen und der Gesamtbetriebsrat werden über eine geeignete wissenschaftliche Begleitung der Projekte im Hinblick auf die Wirkungen auf die Beschäftigten beraten. [...] Beide Parteien streben eine abgestimmte Kommunikation an die Beschäftigten an, um den Change-Prozess rechtzeitig und umfassend durch transparente Informationen zu unterstützen. Hierfür werden gemeinsame Leitlinien für die Kommunikation festgelegt.“ (Fahrzeugehersteller sonstiger Fahrzeuge, 080220/200/2016)

In dem folgenden Eckpunktepapier eines anderen Konzerns wird die **gemeinsame Gestaltung in einem längeren Prozess** ausführlich von Unternehmen, Gewerkschaft und Betriebsrat diskutiert und abgestimmt:

„Auf dem Weg zur gemeinsamen Gestaltung digitaler Beschäftigungsbedingungen Um im intermodalen Wettbewerb bestehen zu können und den Kundenerwartungen gerecht zu werden, wird [die Firma] die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen. Nach dem gemeinsamen Verständnis [der Firma, der Gewerkschaft und des Konzernbetriebsrats] gilt es, den digitalen Wandel aktiv zu gestalten und insbesondere im Hinblick auf die Veränderungen der Arbeitswelt vorausschauend zu begleiten. In Vorbereitung auf gemeinsame Workshops haben paritätisch besetzte Arbeitsgruppen über alle Geschäftsfelder hinweg umfangreiche Arbeit geleistet. Der Abschluss der Workshop-Reihe [...] soll in die Aufnahme von Tarifverhandlungen münden. Daneben streben [Firma, Gewerkschaft und Konzernbetriebsrat] gemeinsam eine vorausschauende Begleitung sich verändernden

der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Zuge der Digitalisierung an. In der Zwischenzeit schreitet die Arbeit an einer Vielzahl von Digitalisierungsprojekten in der [Firma] voran. Um [...] einen geordneten und abgestimmten Prozess zur Einführung digitaler Innovationen sicherzustellen, vereinbaren [Firma, Gewerkschaft und Konzernbetriebsrat] ein abgestimmtes Vorgehen mit dem Ziel, die sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit und Mitbestimmung in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt zu stärken.“ (110300/46/2016)

Begründet wird die Notwendigkeit zur verstetigten Beteiligung und Mitbestimmung unter anderem mit der erhöhten Prozessgeschwindigkeit bedingt durch digitale Technologien. Ständige Entwicklung erfordert ständige Anpassung von Prozessen und somit auch Veränderung von Mitbestimmungsstrukturen. Da hier ein Ausprobieren notwendig ist, verständigt man sich zunächst auf die **frühzeitige Einbeziehung von Belegschaft und Mitbestimmung**. Dabei geht es um personelle, wirtschaftliche, arbeitsorganisatorische und beschäftigungssichernde Auswirkungen:

„Digitale Innovationen erfahren eine andere Geschwindigkeit und Herangehensweise als in der Vergangenheit. Die Entwicklung erfolgt Schritt für Schritt und bleibt dabei flexibel. [...] Schnelligkeit wird zum Qualitätskriterium, um den Kundenbedürfnissen und Marktanforderungen gerecht zu werden. Durch die sich stetig verändernden Anforderungen unterliegen nicht nur digitale Produkte einer permanenten Weiterentwicklung und Verbesserung. Daneben ist davon auszugehen, dass diese Entwicklung Auswirkungen auf die Arbeitswelten [...]. Diese Art der Entwicklung verändert die Anforderungen an die Mitbestimmung zu digitalen Innovationen. Die Auswirkungen der Digitalisierung der Arbeitswelt auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bedürfen daher 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)

Klar strukturiert wird die Beteiligung in den Prozessen festgelegt. Dabei werden die **Auswirkungen digitaler Innovationen** personell, wirtschaftlich und arbeitsorganisatorisch differenziert:

„Vorgehensmodell zur Einführung von Prozessen zur Digitalisierung der Arbeitswelt

- 1 Die jeweiligen Interessenvertretungen werden frühzeitig in die Planung, Entwicklung bzw. Einführung digitaler Innovationen eingebunden. Die möglichen Auswirkungen der

neuen/erweiterten digitalen Prozesse oder Anwendungen werden, soweit möglich, durch den Arbeitgeber aufgezeigt und mit den Interessenvertretungen und ggf. dem Tarifpartner diskutiert.

- 2 Gemeinsame Kriterien zur Bewertung der neuen/erweiterten digitalen Prozesse oder Anwendungen werden erörtert; offene Fragen werden terminiert.
- 3 Die Beteiligten verabreden die konkrete Prozessbegleitung durch die jeweiligen Interessenvertretungen und legen gemeinsame Prüfschritte sowie die Beteiligungsform fest.
- 4 Im Falle einer Pilotierung wird, bevor das Roll-Out der digitalen Innovation erfolgt, der zuständigen Interessenvertretung durch den Arbeitgeber eine Evaluierung und ggf. Nachjustierung der Einschätzung zu den Auswirkungen vorgelegt.
- 5 Um den Beteiligungsprozess mit den jeweiligen Interessenvertretungen abzuschließen, ist eine Einschätzung zu den Auswirkungen der digitalen Innovation in personeller, wirtschaftlicher, struktureller Hinsicht und mit Blick auf den Schutz der Beschäftigten vorzulegen. Auf dieser Basis ist zu entscheiden, ob und inwieweit Regelungen zum Umgang mit den Folgen des digitalen Innovationsprozesses zu vereinbaren sind.“ (110300/46/2016)

In der folgenden Vereinbarung eines Unternehmens erläutern die Akteure zunächst ihre Sicht auf den grundlegenden Wandel hin zu einer agilen Organisation mit weitreichenden Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation bis hin zur Führungskultur. Der gemeinsame mitbestimmte Rahmen wird definiert. Der Schwerpunkt wird hier die Einführung von **sich selbst organisierenden Teams** sein, was eine Betriebsänderung mit sich bringt und in einen Interessenausgleich münden wird.

„Bei dem Veränderungsprozess handelt es sich um [...] den Prozess der Neubestimmung der Arbeitsbeziehungen und Arbeitsweisen und den Prozess der Veränderung des Verhältnisses von Führung, Partizipation und autonomer Selbstregulierung (Führungskultur) [...]. Darüber hinaus verändern sich die Anforderungen der Kunden in rasender Geschwindigkeit, so dass [die Firma] umgehend und radikal auf die veränderten Bedingungen reagieren muss.

Ziel dieser GBV ist es, einen Rahmen zu vereinbaren, in welchem die Betriebsparteien gemeinsam den Weg in die neue Arbeitswelt beschreiten und hierbei gemeinsame Erfahrungen sammeln, diese bewerten und bei Bedarf entsprechend reagieren. [...] Ziel dieser GBV ist es darüber hinaus, die vielfältigen Dimensionen zu benennen und ihre Auswirkungen auf die arbeits-, sozial- und betriebsverfassungsrechtlichen Schutzbestimmungen in

den Blick zu nehmen. [...] Die Transformation in die neue Arbeitswelt ist ein Prozess, der über mehrere Jahre bis zu seiner Verwirklichung laufen wird. Er wird sich zudem über viele Einzelprozesse hinziehen, die in vielen Details zum Zeitpunkt des Inkrafttretens dieser GBV noch unbekannt sind. Diese GBV beschreibt den Übergang in die neue Arbeitswelt in seinen betriebsverfassungsrechtlichen Kernelementen und markiert den Einstieg in die neuen Formen des Arbeitens. [...]

Die Transformation in die neue Arbeitswelt stellt einen Gesamtprozess dar, der das gesamte Unternehmen umfasst und in viele Teilschritte gegliedert ist, die sich über einen längeren Zeitraum aneinanderreihen. Als Gesamtprozess wird er erst dann abgeschlossen sein, wenn beide vertragschließenden Parteien dies übereinstimmend erklären. Sollte sich im Verlauf der Umsetzung des nachstehend beschriebenen Transformationsprozesses die Undurchführbarkeit einzelner Teilschritte oder des Gesamtprozesses der Transformation erweisen, so werden die Einzelschritte oder der Gesamtprozess nach vorhergehender einvernehmlicher Abstimmung in ein zu definierendes neues Zielbild überführt. Weder im Ganzen noch in seinen Teilschritten stellt er eine Maßnahme zur Reduktion von Arbeitsplätzen und des Personalabbaus dar. [...] Mitbestimmung im Übergangsprozess

Der Gesamtprozess des Übergangs und die einzelnen Teilschritte sind mit dem GBR unter Vorlage aller relevanten Unterlagen zu beraten.

Der GBR entsendet 3 Mitglieder in das ‚Transformations-Team‘ zur Information und Beratung in allen Angelegenheiten, die den Transformationsprozess aus Sicht der betriebsverfassungsrechtlichen Interessenvertretung betreffen. Auch die [Schwerbehindertenvertretung] nimmt daran teil. Die Beratung und Beschlussfassung zum Rahmeninteressenausgleich erfolgt im GBR.“ (Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, o8o 220/208/2017)

In einer weiteren Vereinbarung werden Mitbestimmungsprozesse für die **Begleitung der Veränderungen** festgeschrieben:



„Runder Tisch

Die Betriebsparteien treffen sich regelmäßig im Rahmen eines Runden Tisches um den aktuellen Planungsstand etwaiger Maßnahmen zu besprechen, Anregungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu beraten und Vereinbarungen zur Ausgestaltung von Mitbestimmungsrechten oder etwaige Interessenausgleiche und Sozialpläne zu verhandeln. Der Runde Tisch besteht aus mindestens einer vertretungsberechtigten Person seitens des Arbeitgebers und entsprechend erforderlichen zusätzlichen beteiligten Führungskräften. Vor dem Hintergrund einer Entscheidungsfähigkeit des Runden Tisches ist eine regelmäßige Teilnahme von Entscheidungsträgern zwingend erforderlich. Der Runde Tisch tagt

soweit die Betriebspartner nichts anderes vereinbaren alle 14 Tage im Zusammenhang mit etwaigen Entscheidungsgremien auf Arbeitgeberseite. Jeder Betriebspartner kann die jeweils andere Partei zu einer ad hoc Sitzung auffordern.

Soweit einzelne Maßnahmen mitbestimmungsrelevant, interessen- oder sozialplanpflichtig sind, wird im Rahmen des Runden Tisches ein Konsens zwischen den Betriebspartnern versucht. In diesen Fragen muss eine Beratung im Rahmen des Runden Tisches stattgefunden haben, bevor das entscheidungsbefugte Gremium auf Arbeitgeberseite eine Entscheidung trifft.“ (Grundstücks- und Wohnungswesen, 110 300/47/2017)

Der KBR hat hier einen Fuß in der Tür und falls eine Einigung am Runden Tisch nicht zustande kommt, wird der Vorsitzende des Aufsichtsrates als Schlichter eingeschaltet. Im öffentlichen Dienst wirkt sich Digitalisierung aktuell in **E-Government-Projekten** aus. Ausführlich werden **Beteiligung und Mitbestimmung** in die Prozesse und Verfahren eingeflochten:



„Der Erfolg der Projekte hängt von der konstruktiven und vertrauensvollen Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure ab. Mit dieser Vereinbarung verständigen sich [die Interessenvertretungen] darauf,

- die Einbindung des PR in die Konzeptentwicklung, die Umsetzung des Digitalisierungsprogramms und die Evaluierung der Digitalisierungsprojekte sicherzustellen,
- eine sensible, transparente und offene Kommunikation gegenüber allen Beschäftigten zu gewährleisten und dabei die Veränderungsbedarfe, Herausforderungen, Chancen und Mehrwerte der Digitalisierung aufzuzeigen,
- im anstehenden Veränderungsprozess eine möglichst weitgehende und aktive Partizipation der Beschäftigten anzustreben,
- bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen die Grundsätze des Arbeitsschutzes zu beachten, insbesondere der Ergonomie und der Arbeitssicherheit, die unter anderem eine möglichst abwechslungsreiche und am Ziel der Arbeitszufriedenheit orientierte Gestaltung von Arbeitsplätzen beinhaltet,
- auf die Ausbildung, Fortbildung und Qualifizierung aller Beschäftigten für die Aufgaben in digitalen Verwaltungsstrukturen und Arbeitsabläufen hinzuwirken und entsprechende Maßnahmen zu unterstützen, insbesondere darauf zu achten, dass Fortbildungskonzepte das notwendige Grundlagen- und Spezialwissen vermitteln, ohne die Beschäftigten zu überfordern,
- auf die Weiterentwicklung und die Qualifizierung von Führungskräften für die Herausforderungen der neuen Aufgaben im Zusammenhang mit E-Government hinzuwirken.

[...] Es wird ein regelmäßiger bzw. bedarfsorientierter Informationsaustausch zwischen der Dienststelle und dem PR zu den E-Government-Projekten vereinbart. In der noch einzurichtenden Koordinierungsgruppe wird der PR Mitglied mit einer/einem von ihm zu benennenden Vertreterin bzw. Vertreter.

Für die prozessorientierte Beteiligung des PR gilt Analoges. Soweit Projektarbeitsgruppen zu ressortspezifischen E-Government-Projekten eingerichtet werden, erhält der HPR alle Ergebnisse und kann Vertreterinnen und Vertreter zur Mitarbeit entsenden.

Bei Ebenen- und Dienststellen übergreifenden Projekten können die Personalvertretungen der beteiligten Dienststellen Arbeitsgemeinschaften zur Beratung bilden. Dem HPR steht es jederzeit frei, sich bedarfsorientiert mit den Dienstleistern auszutauschen. Bei externen Dienstleistern erfolgt eine vorherige Abstimmung mit dem Auftraggeber. [...]

Der PR ist rechtzeitig, umfassend und fortlaufend in angemessener Form über alle E-Government-Projekte im Geltungsbereich dieser Dienstvereinbarung zu informieren und so zu beteiligen, dass eine prozessbegleitende Mitgestaltung – ggf. unter Hinzuziehung von Sachverständigen – möglich ist. Die Dienststelle erstellt eine Übersicht aller im Ressort durchzuführenden E-Government-Projekte auf der Grundlage der Projektbeschreibungen für das Programm- und Projektmanagement. Diese wird zweimal jährlich in aktualisierter Form dem PR zugestellt und als wirtschaftliche Angelegenheit in der gemeinschaftlichen Besprechung im Wirtschaftsausschuss behandelt.

Darin sind u. a. enthalten die Zielsetzungen, die zu Projektbeginn absehbaren Projektphasen, die Aufgaben, die eingesetzten Ressourcen (personell und finanziell), die erwarteten Ergebnisse sowie eine Zeitplanung. Dabei ist auch anzugeben, welche mitbestimmungsrechtlichen Meilensteine bzw. Sachverhalte berührt sind. Bereits in der Phase der konzeptionellen Vorüberlegungen wird der HPR einbezogen, um seine Zielsetzungen und strukturellen Überlegungen mit zu berücksichtigen. Die fortlaufende Information ist über Teilnahmemöglichkeiten in Gremien und Informationsveranstaltungen, die Einbindung in Informationsverteilungslisten und in den Projektbereich der genutzten Austauschplattformen, sicherzustellen.

Zur umfassenden Information gehören Angaben über Ziele, Auswirkungen auf Arbeit, Leistungsmerkmale der Systeme, Protokolle, Nutzungskontexte, Datenbasis, Rollen-/Rechte-Konzepte, technisch-organisatorische Datenschutzmaßnahmen, Hard- und Software-Dokumentationen.

Der HPR entscheidet nach Prüfung und Beratung der geplanten E-Government-Projekte, in welcher Form er sich an der Projektarbeit beteiligt. In einem Projekt-Kick Off werden die weiteren Verfahrensschritte, Beteiligte, Zielsetzungen, Meilensteine, notwendigen Dokumente, Mitbestimmungsschritte etc. festgelegt.“ (Öffentliche Verwaltung, 080250/147/2017)

Ein weiterer wichtiger Aspekt zum Thema Mitbestimmung und Beteiligung wird in einer Dienstvereinbarung zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten thematisiert: die **direkte Beteiligung von Beschäftigten**. Es wird betont, dass sozialpartnerschaftliche Absprachen, um flexiblere Arbeitsweisen zu ermöglichen, auch **mehr Eigenverantwortung** für den/die einzelnen Beschäftigten bedeuten:



„Der digitale Fortschritt und er Wandel der Arbeitswelt sind Herausforderung und Chance zugleich. Sie eröffnen und erfordern vielfach neue Wege, wie Arbeit organisiert wird, welche Rahmenbedingungen dabei gesetzt und welche Optionen von den Beschäftigten genutzt werden. Dies bietet die Möglichkeit, in sozialpartnerschaftlicher Absprache flexiblere Arbeitsformen zu entwickeln und zu erproben. [...] Mit dieser Dienstvereinbarung wird die Zeit- und Ortsflexibilität für die Belegschaft deutlich erhöht. [...]

Wichtig ist dabei die Rolle der Führungskräfte. Sie müssen alle Beschäftigten einbinden, einen Kompromiss für mehr Flexibilität im Team moderieren und verbindliche Team-Absprachen über die Inanspruchnahme flexibler Gestaltungsspielräume herbeiführen. [...] Eine Kultur des Gebens und Nehmens ist elementar, um den Flexibilitätskompromiss im Team erfolgreich umzusetzen und mit Leben zu füllen.

Die Beschäftigten nehmen aktivere Rollen als bisher ein, z.B. bei der Verhandlung ihrer eigenen Interessen, bei der Nutzung neuer IT-Technik, bei der Nutzung von persönlichen Gestaltungsspielräumen durch größere Zeit- und Ortssouveränität, bei der gesunden Abgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben. Dies erfordert von ihnen mehr Eigenverantwortung. Damit der Kulturwandel gelingt, werden Führungskräfte und Beschäftigte durch den Prozess begleitende Schulungen und Coachings sowie ein Kompetenzzentrum unterstützt.“ (Öffentliche Verwaltung, 090202/259/2017)

Die Beispiele belegen, dass Mitbestimmung machbar ist, wenn eine entsprechende Haltung eingenommen wird. Mitbestimmung im Betrieb, in Verwaltungen und auf Unternehmensebene befördern eine nachhaltige Unternehmensführung. Im Folgenden werden aktuell beobachtete Regelungstrends zu einzelnen Gestaltungsfeldern im Überblick zusammengefasst.

2.2 Webbasierte, vernetzte Kommunikation

Die Vernetzung mittels Informations- und Kommunikationstechnologien umfasst diverse Cloud-

**DIE BEISPIELE BELEGEN,
DASS MITBESTIMMUNG
MACHBAR IST, WENN EINE
ENTSPRECHENDE HALTUNG
EINGENOMMEN WIRD**

Anwendungen¹, Social-Media-Kanäle, Plattformen sowie den Umgang mit Internet- und E-Mail, Arbeit mit Wearables, Remote-Zugriffe, GPS-Ortung von Waren und Menschen, Sicherheitssysteme, Datenanalysetools und Datenerfassungsmöglichkeiten. Hier ergeben sich einige Regelungsthemen. Betriebsvereinbarungen zur Nutzung von mobilen Endgeräten sind nicht zuletzt hier einschlägig.

Fragt man danach, was auf der betrieblichen Ebene bereits im Einsatz ist, so bekommt man verschieden weitreichenden Antworten. In der Logistikbranche sind mobile Endgeräte mit netzbasierter GPS-Steuerung und RFID-Technologie (auch Barcodes) ein Thema. Cloud- und Social-Media-Anwendungen sowie Internet-Plattformen als Arbeitsort sind für den Kontakt und die Kommunikation mit Kunden in diversen Branchen relevant. Wearables (Datenbrille, Chips in Sicherheitskleidung und Geräten) werden in Pilotprojekten getestet, Lagerhaltung und Logistik sind ohne Digitalisierung nicht mehr denkbar. Mobile Endgeräte sind für viele Anwendungen die Voraussetzung.

Einsatz mobiler Endgeräte – Nachteile vermeiden, Fehlbelastungen reduzieren

Smartphones und Tablet-PC erleichtern grundsätzlich die Arbeit, aber nicht immer: Schlecht funktionierende Technik erzeugt Technikstress. Sind Beschäftigte nicht mit gut funktionierendem Equipment ausgestattet, nicht in die Lage versetzt zu werden oder ein Help Desk einzuschalten, dann kommen weitere Schwierigkeiten hinzu. Unternehmen, die an der Qualität von Notebooks und Smartphones sparen und nicht ausreichend Weiterbildung anbieten,

um Medienkompetenz aufzubauen, sparen an der falschen Stelle. Zum Technikeinsatz gehört auch, sich über Datenschutz und Datensicherheit Gedanken zu machen. Hier greifen Unternehmen inzwischen Regelungen auf und bemühen sich darum, einen besseren Datenschutz zu gewährleisten und für mehr Unterstützung und IT-Sicherheit zu sorgen. Die neue Datenschutzgrundverordnung ab 25. Mai 2018 sorgt vielleicht für wachsende Sensibilität. In Betriebsvereinbarungen wird seit vielen Jahren der Einsatz der Informations- und Kommunikations-

technik (IKT) geregelt: IKT-Rahmenvereinbarungen, Telekommunikation, Datenschutz, Einsatz von und Arbeit mit Kommunikationstechnologie (Mail, Telefonie, Video, mobile Endgeräte etc.). Es geht vor allem darum, Leistungs- und Verhaltenskontrollen zu begrenzen, Datenschutz für Beschäftigte zu gewährleisten, Protokolle und Auswertungen zu regulieren und die private Nutzung von Anwendungen zu regeln, Haftungsfragen zu klären. Digitalisierung an sich ist eher kein Thema, aber in verschiedenen Kontextthemen wie z.B. Arbeits- und Gesundheitsschutz, flexible Arbeitszeitgestaltung, Qualifizierung wird versucht, gestaltend Einfluss zu nehmen und Handlungsräume zu erweitern, mögliche soziale Nachteile zu mildern. Problematisch sind fehlende Ergonomie-Aspekte, insbesondere bei Geräten mit kleinen Bildschirmen ohne Tastatur, sowie körperliche und psychische Überlastung z.B. bei Überlastung der Augen, Verspannungen oder Haltungsschäden und zeitlicher Entgrenzung.

Das folgende Beispiel greift **Belastung und Fehlbelastung** als Thema auf. In der Praxis bleibt ein hohes Maß an Eigenverantwortung der Anwender gefragt.

PROBLEMATISCH SIND GERÄTE MIT KLEINEN BILDSCHIRMEN OHNE TASTATUR, SOWIE KÖRPERLICHE UND PSYCHISCHE ÜBERLASTUNG Z. B. BEI ÜBERLASTUNG DER AUGEN, VERSPANNUNGEN ODER HALTUNGSSCHÄDEN UND ZEITLICHER ENTGRENZUNG.

„Mobiltelefonie und Smartphones sollen [bei der Stadtverwaltung] die telefonische und E-Mail-Erreichbarkeit der Beschäftigten sicherstellen. Sie sollen der sinnvollen Unterstützung von Arbeitsabläufen dienen und zum Nutzen der Beschäftigten eingesetzt werden. Sie können [...] eine Erleichterung und effizientere Gestaltung der Arbeit ermöglichen. Sie sind nicht dazu bestimmt, Arbeitsabläufe zu Lasten der Beschäftigten zu verdichten und den Leistungsdruck zu erhöhen.“

Die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, welche durch die Nutzung von Mobiltelefonen und Smartphones und eine dadurch ausgelöste ständige Erreichbarkeit eintreten kann, ist entgegenzuwirken. Es liegt insbesondere in der Verantwortung der Führungskräfte, die Einhaltung der Regelungen dieser Dienstvereinbarung zu überwachen und der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit entgegenzuwirken. [...]

Aufgrund des kleinen Bildschirms und der eingeschränkten Tastatur sind Smartphones nur für kurze Texte geeignet. Beschäftigte sind deshalb nicht verpflichtet, umfangreiche E-Mails oder angefügte Dokumente mit dem Smartphone zu lesen.“ (Öffentliche Verwaltung, 090202/258/2017)

Die nachstehende Dienstvereinbarung regelt die frühzeitige Berücksichtigung von Beeinträchtigungen bei der Beschaffung von Software und schreibt eine Gefährdungsbeurteilung vor.

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

„Software Ergonomie: Bei der Beschaffung bzw. Ausschreibung von Software sind die rechtlichen Vorgaben zur Barriere-

refreiheit und des Arbeitsschutzes zu beachten. Ergänzend wird möglichst die DIN EN ISO 9241 z. B. für (Bewertungs-)Kriterien zur Usability/Benutzerfreundlichen Dialoggestaltung angewendet. Analog gilt dies für Entwicklung bzw. Anpassung von Software (Customizing) bzw. von Geschäftsprozessen. [...]

Präventiver Gesundheitsschutz. In der Test- und Pilotierungsphase wird unter der Annahme modellhafter Arbeitsplätze eine begleitende Gefährdungsanalyse durchgeführt, um gesundheitsbeeinträchtigende bzw. fördernde Faktoren zu identifizieren. Hierdurch wird eine zeitnahe Gefährdungsanalyse des konkreten Arbeitsplatzes nicht ersetzt. Dies gilt auch bezüglich neuer Belastungsfaktoren wie bei der erweiterten Erreichbarkeit im Zusammenhang mit mobilen informations- und kommunikationstechnischen Systemen. [...] Besondere Beschäftigtengruppen. Die schutzwürdigen Belange besonderer Beschäftigtengruppen (z. B. Menschen mit Behinderungen) werden bei der Arbeitsplatzgestaltung im Zusammenhang mit E-Government-Anwendungen berücksichtigt.“ (Öffentliche Verwaltung, 080 250/147/2017)

Im nachfolgend zitierten Konzern gibt man sich ein Jahr Zeit, um zu beobachten, ob **gesundheitliche Auswirkungen** folgen:

„Es besteht Einigkeit darüber, dass anlässlich der Einführung von iPads auch Gesundheitsaspekte nicht unberücksichtigt bleiben dürfen, insbesondere unter dem Aspekt Verfügbarkeit/Erreichbarkeit/Erholung usw. Es wird daher vereinbart, dass spätestens ein Jahr nach Inkrafttreten dieser Gesamtbetriebsvereinbarung die dann vorliegenden Erfahrungen ausgewertet werden. Sollte Regelungsbedarf erkannt werden, so wird im Rahmen der bestehenden Mitbestimmungsrechte hierüber verhandelt.“ (Chemische Industrie, 050 340/39/2012)

Wachsende IT-gestützte Dokumentationsarbeiten äußern sich als ein Element der Digitalisierung zum Beispiel auch im Krankenhaus. Die komplexe Arbeitsumgebung eines Krankenhauskonzerns erfordert ein hohes Maß an verantwortungsbewusstem Handeln, um Qualität in der Versorgung und Belastung von Beschäftigten sowie Kostenstrukturen zu balancieren. In der Berliner Charité konnte ver.di im Jahr 2016 einen Tarifvertrag mit einer zunächst zwölfmonatigen Laufzeit durchsetzen, um den Gesundheitsschutz zu stärken und Überlastungssituationen abzubauen (vgl. Kunkel 2016).

Regelungen zur Mindestbesetzung von Arbeitsplätzen und zur Beteiligung von Beschäftigten konnten festgeschrieben werden. Die Beteiligung der Beschäftigten und die Personalanpassung bei Überlastung bzw. Unterschreiten der festgelegten Personalausstattung muss sich in der Praxis durchsetzen (vgl. ebd.).

Unternehmenseigene Appstores

Einige Unternehmen haben inzwischen Vereinbarungen im Abschluss oder in der Verhandlung, bei denen es um die Nutzung von Enterprise Appstores geht – Apps, die eigens im oder für das Unternehmen entwickelt und genutzt werden. Diese Apps können auch auf privaten mobilen Endgeräten installiert und eingesetzt werden und auf Dienstgeräten. „Bring your own device“ bekommt auf diese Weise eine neue Aktualität, wenn Programmapplikationen des Unternehmens auf Privatgeräten verwendet werden. Die Begründung für den Einsatz von Appstore-Anwendungen ist nicht zuletzt **das wachsende eigenverantwortliche Handeln** im Zuge der Nutzung mobiler Endgeräte:

„Die Betriebsparteien schließen diese Vereinbarung in dem Bewusstsein ab, dass durch die zunehmende Selbstbestimmung in hohem Maße eigenverantwortliches Handeln erforderlich ist. [Die Firma] wird auch im Zuge des Einsatzes neuer Managementmethoden und weiterer technischer Innovationen die Verantwortung – insbesondere für die Gesundheit der Mitarbeiter und zum Schutz von deren Privatleben vor dem Hintergrund einer möglichen Ausweitung und Entgrenzung von Arbeitszeiten – wahrnehmen und bestehende Regelungen wie z. B. Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeitregelung beachten. Darüber hinaus ist jeder Mitarbeiter berechtigt, sich mit seinem Anliegen an den Betriebsrat zu wenden. [...] Es werden mobile Lösungen mit technischen Eigenschaften zur Verfügung gestellt, die den Anforderungen an die Ausstattung eines Büro- bzw. Bildschirmarbeitsplatzes sowie an die Barrierefreiheit so weit wie möglich entsprechen. Alle Apps müssen die geräteseitigen dynamischen Einstellungen und Bedienungshilfen unterstützen. Diese Anforderungen werden bereits bei der Entwicklung beziehungsweise der Auftragsvergabe berücksichtigt. Sollten sich im Einzelfall weitere technische Maßnahmen als erforderlich erweisen, um insbesondere schwerbehinderten Menschen die Nutzung der Apps zu ermöglichen, so wird der Arbeitgeber diese ergreifen.“ (Versicherungsgruppe, 080 102/281/2016)

Im Folgenden werden auch leitende Angestellte zur Anwendung der Vereinbarung eingeladen. Geregelt wird, dass unternehmenseigene Apps auf dem Tablet für den Kundenkontakt im Außendienst genutzt werden sollen:

„Diese Gesamtbetriebsvereinbarung gilt für alte Mitarbeiter, die mit iPads arbeiten oder Inhalte zur Anwendung erstellen, die auf den iPads dienstlich genutzt werden. Das Unternehmen wird dafür Sorge tragen, dass alte Mitarbeiter, insbesondere auch die Gruppe der leitenden Angestellten Kenntnis von dieser Gesamt-

betriebsvereinbarung nehmen und diese entsprechend anwenden können. [...] Soweit in dieser Gesamtbetriebsvereinbarung der Begriff „Applikation“ verwendet wird, ist damit eine Software gemeint, die auf den iPads angewendet wird, um Geschäftsprozesse im Rahmen der dienstlichen Anwendungen zu unterstützen (insbesondere Dokumentation, Analyse, Kommunikation). Applikationen werden vom Unternehmen auf den iPads zur Verfügung gestellt. [...]

Beabsichtigt das Unternehmen, zusätzliche Applikationen auf den iPads zu nutzen, hat es den jeweils zuständigen lokalen Betriebsrat rechtzeitig vor der erstmaligen Aufspielung zu informieren und sich die Zustimmung des Gesamtbetriebsrats zur Nutzung dieser zusätzlichen Applikationen einzuholen. [...]

Durch die Nutzung [der Applikation] sollen folgende Zwecke verfolgt bzw. Ziele erreicht werden:

- Höhere Aktualität der Besprechungsunterlagen,
- Bessere und fokussierte Abdeckung des Informationsbedürfnisses der Kunden,
- Größere Flexibilität der Nutzung der Besprechungsunterlagen durch die Außendienstmitarbeiter,
- Erhöhung der Qualität der Kundengespräche durch kundenfokussierte Nutzung der Inhalte und
- Reduzierung von redundanten Prozessen.“ (Chemische Industrie, 050 340/39/2012)

Leistungs- und Verhaltenskontrolle wird hier wie folgt ausgeschlossen:

„Die Sammlung von Daten erfasst ausschließlich den Zugriff auf den Enterprise App Store auf dem mobilen Endgerät. Für betriebliche Belange können diese Reports zur Fehleranalyse (z. B. Wieviel Lizenzen wurden verbraucht?) erstellt werden. Es kann in diesen Reports kein Benutzerverhalten in Bezug auf die installierten Apps (z. B. Wie oft und wann wurde zugegriffen?) dokumentiert werden.“ (Versicherungsgewerbe, 080102/281/2016)

Privatnutzung wird oft grundsätzlich ausgeschlossen und dann einschränkend auf ein Maximalmaß begrenzt:

„Für private Telefongespräche [sind] private Telekommunikations-Endgeräte zu nutzen. [...] das Versenden und Empfangen von privaten E-Mails in geringfügigem Umfang zulässig, soweit die dienstliche Aufgabenerfüllung sowie die Verfügbarkeit des IT-Systems für dienstliche Zwecke nicht beeinträchtigt werden und die private Nutzung keine negativen Auswirkungen auf die Bewältigung der Arbeitsaufgaben hat (z. B. in den Pausen [...]).“ (Öffentliche Verwaltung, 090 202/258/2017)

Diese Regelung steht in vollständigem Widerspruch zur folgenden, die eine dienstliche Nutzung auf Privatgeräten ermöglicht – die Bandbreite der Einsatzweisen ist in der Betrachtung bei mobilen Endgeräten sehr weit. In diesem Beispiel wird die Privatnutzung praktikabel gestattet:

„Eine private Nutzung der iPads ist nach Maßgabe der folgenden Regelungen zulässig. Die private Nutzung darf den Unternehmensinteressen nicht entgegenstehen und insbesondere die Arbeit nicht beeinträchtigen. Möglich ist der dauerhafte oder zeitweise und der vollständige oder teilweise Widerruf der Privatnutzung gegenüber einzelnen Mitarbeitern sowie gegenüber einer Gruppe von Mitarbeitern, wenn es dafür einen der folgenden sachlichen Gründe gibt:

Unverhältnismäßig hoher Aufwand für die Ermöglichung der Privatnutzung, Gründe der technischen Sicherheit oder objektiv begründete Befürchtungen der Beeinträchtigung der dienstlichen Nutzung. Darüber hinaus ist der Widerruf der Privatnutzung gegenüber einzelnen Mitarbeitern möglich, wenn diese wiederholt gegen die für die Privatnutzung aufgestellten Regelungen verstoßen haben. [...]

Die Privatnutzung ist ausschließlich dem Mitarbeiter gestattet. Das iPad und/oder das dazugehörige Passwort darf nicht an nicht-unternehmensangehörige Dritte weitergegeben werden. Die Privatnutzung im Ausland ist dem Mitarbeiter nicht gestattet. Für E-Mails gilt, dass es dem Arbeitnehmer gestattet ist, einen privaten eMail-Account über das iPad abzurufen. [...] Die von dem Unternehmen vereinbarte Datenflatrate umfasst auch die private Nutzung der iPads. Soweit die private Nutzung durch den Mitarbeiter Kosten verursacht, die von der Datenflatrate nicht umfasst werden, hat der Mitarbeiter diese Kosten zu tragen.“ (Chemische Industrie, 050 340/39/2012)

Internet der Dinge, Wearables und virtuelle Realität als Qualifizierungs- und Hilfsmittel

Die Vorstellung von einer Industrieproduktion 4.0 ist unter anderem, dass immer mehr Gegenstände smart werden, das heißt eine eindeutige Identifikation von Objekten erfolgt mittels Mikroprozessoren, Strichcodes und Sensoren sowie automatischer Identifikation durch RFID-Chips. Zustände werden erfasst, Aktionen werden ausgeführt, weil Bauteile direkt miteinander vernetzt kommunizieren können. Erweitert um die Internetverbindung dieser smarten Gegenstände vernetzen sich Maschinen weltweit. Das nachfolgend zitierte Unternehmen macht die Werkzeugausgabe smart:

„Einführung intelligenter Containersysteme: Container oder auch Schränke, die auf den Stationen gelagert sind, sollen mit einem integrierten Computer ausgestattet werden, der es dem System erlaubt, kontrolliert Werkzeuge auszugeben. So kann u. a. eine lückenlose Rück-

verfolgbarkeit von Werkzeug realisiert werden. [...] Auswirkungen auf die Stationen: Suchaufwände sinken, Werkzeuginventur auf Knopfdruck möglich.“ (Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 090400/54/2012)

Unternehmen experimentieren mit Datenbrillen und anderen digitalen Technologien bzw. mobilen Endgeräten in der Produktion zur Unterstützung der Tätigkeit. Meist sind es Pilotprojekte, an denen Beschäftigte freiwillig teilnehmen. Sofern eine Vereinbarung dazu vorliegt, wird diese im Kontext von **Qualifizierungsmaßnahmen** abgeschlossen.

” „Geschäftsleitung und Betriebsrat sind sich einig, dass nach Maßgabe dieser Protokollnotiz im Rahmen des Lernsystems Video- und Fototechnik zur Qualifizierung von Mitarbeitern eingesetzt wird. Der Einsatz von Datenbrillen ist eine neue ergänzende Qualifizierungsform, die zu den bisher etablierten und eingesetzten Qualifizierungsformen (Schulungen, Learning on Demand etc.) eingesetzt wird und diese nicht ersetzt. [...]

Der Mitarbeiter entscheidet selbst bei einer Qualifizierung über die Tragedauer der Datenbrille. [...] Ein permanentes Tragen über die gesamte Schicht sollte vermieden werden. [...] Die für die Aufnahmen und zur Datenverarbeitung zum Einsatz kommenden Systeme werden mit dem Betriebsrat vereinbart. [...] Eine Verhaltens- und Leistungskontrolle mit Hilfe des Einsatzes von Datenbrillen wird ausgeschlossen. [...] Der Einsatz in der gewerblichen Berufsausbildung wird gemeinsam geprüft und entschieden.“ (Fahrzeughersteller Kraftwagen, 020210/2016)

Bei Continental in Korbach werden Datenbrillen auch zur Qualifizierung eingesetzt, damit Beschäftigte neue Maschinen und Anwendungen kennenlernen. Geplant ist, dass die mit der Datenbrille erzeugte virtuelle Realität bald das Produktionsgeschehen vollständig abbilden soll – ein virtueller Zwilling. Informationen, Handlungsanweisungen und Neuerungen werden vermittelt mit dem Ziel, „Beschäftigte in einer zwanglosen Umgebung lernen zu lassen, um Ängste vor neuen Anlagen und Technologien zu nehmen.“ (IG BCE 2017, S.20) Dem dient auch die spielerische Vermittlung mittels einer App, die nach dem Prinzip „Quizduell“ funktioniert. Häufige Updates und veränderte Rahmenbedingungen erzeugen Qualifizierungsbedarfe, der gesamte Prozess wird mitbestimmt begleitet.

Cloud-Anwendungen

Cloud Computing ist die Zukunft der Datenverarbeitung, die Komplexität der Systeme und der dahinterstehenden Clouds wächst. Dennoch bildet sich das nicht unbedingt in Betriebsvereinbarungen ab. Der Grund kann in der Unkenntnis darüber liegen, dass ehemals serverbasierte Anwendungen

unbemerkt in Clouds überführt werden (vgl. Greve 2016). Womöglich sind die Namen der Anwendungen gleich geblieben und es ist nur aus den Namenszusätzen zu erkennen, dass sich wesentliche Details bei der Datenverarbeitung geändert haben.

Die Auswertung von Betriebsvereinbarungen ergab: Der Schritt vom Cloud-Working in Unternehmen hin zu einem weltweiten anonymen Crowd-Working in der Cloud ist nicht mehr allzu groß. Warum sollte sich ein Unternehmer künftig mit Urlaubsansprüchen oder Arbeitszeitfragen deutscher Arbeitnehmer auseinandersetzen, wenn er die entsprechenden Aufgaben auch genauso gut in einem anderen Teil der Welt, in Echtzeit und innerhalb der gleichen Infrastruktur bearbeiten lassen kann wie bereits jetzt: in der Cloud? Betriebliche Interessenvertretungen greifen auf Regelungen zurück, die noch aus Zeiten stammen, als die Daten vor Ort blieben und damit höchstens dem Risiko betrieblicher Geheimnisverletzungen ausgesetzt waren. Viele Anwendungen greifen auf Daten zu, die nicht mehr im Betrieb vorgehalten werden, sondern über Dienstleister kostengünstig aber extern bereitgestellt werden. Das Wissen, wo genau die betrieblichen Daten – beispielsweise Beschäftigtendaten – heute gespeichert sind, ist oft kaum oder gar nicht vorhanden.

Sie benennen nie ausdrücklich die Tatsache, dass es sich bei dem Regelungsgegenstand um eine Cloud gestützte Datenverarbeitung handelt. Meist kann nur aufgrund der Bezeichnung der Softwareanwendungen und weiterer Hintergrundrecherchen festgestellt werden, dass die Beschäftigtendaten jeweils in ein Speicher- und Verarbeitungsmedium gelangt sind, das dem Unternehmen entweder die Software oder gleich die gesamte Verarbeitungsumgebung als Dienst zur Verfügung stellt. Örtliche Eingrenzungen lassen sich so nur noch schwer feststellen, Zugriffsberechtigte nur noch schwer benennen und die Durchsetzung von Rechten der Beschäftigten nur noch schwer bewerkstelligen (vgl. Greve 2016).

Bei internationalen Konzernen gibt es ein virulenter werdendes Problem: Die Entscheider-Ebene, die die Einführung der entsprechenden cloudbasierten Software beschließt, ist oftmals nicht in europäischen oder deutschen Standorten des Arbeitgebers angesiedelt. Häufig wird die Einführung einer cloudgestützten Software auf Konzernebene entschieden, um im gesamten Unternehmen die gleichen Arbeitsvoraussetzungen in Abteilungen zu schaffen und so die Effizienz zu steigern. Damit sollen nicht nur Schnittstellenprobleme abgeschafft werden; insbesondere gilt es, die Nutzung solcher Anwendungen effizienter zu gestalten. Hierbei wird in geografisch weit entfernten Konzernzentralen jedoch oft übersehen, dass auch die in anderen Ländern beheimateten Unternehmensteile konkrete Informationen über die Veränderungen benötigen. Nicht selten ist der in Deutschland befindliche Arbeitgeber nur spärlich darüber informiert, was

genau von der Konzernspitze geplant ist. Die Praxis zeigt: Zunächst wird oft nur der Produktname und ein zwingendes Einführungs- bzw. Releasedatum mitgeteilt. Dies genügt jedoch nicht, um Gremien vor Ort frühzeitig und umfassend zu informieren. Die Folge ist ein Informationsdefizit seitens des deutschen Arbeitgebers und der Interessenvertretung, was in einem Ping-Pong-Spiel aus Fragen und nicht verfügbaren Antworten münden kann. Es zeigt die Hilflosigkeit der Betroffenen. Meist werden notwendige Informationen nachgeliefert, wenn der auf Konzernebene verantwortliche IT- oder HR-Manager/Personalleiter erkennt: In Deutschland kann die Einführung des Systems so lange nicht vorangetrieben werden, bis die entsprechenden Informationen geflossen sind. Hierfür muss das Gremium jedoch seine Rechte deutlich einfordern und gleichzeitig gewillt sein, gegebenenfalls alle Instrumente zu nutzen, um sie durchzusetzen.

IT-Rollout bei E-Government-Projekten

Ausführlich beschreibt eine Dienstvereinbarung den **Umgang mit neuer Software** im Zuge der Veränderungsprozesse durch E-Government. Man will die Tauglichkeit evaluieren. Man könnte durchaus noch weiter gehen und eine Art IT-Folgenabschätzung zur Grundlage für künftige IT-Rollouts machen. Einige Datenschutzexperten raten dazu.



„Bei der Ausschreibung bzw. Auswahl von IT-Systemen erhält die Personalvertretung die Unterlagen (Leistungsverzeichnis, Lasten-/Pflichtenheft, Bewertungskriterien) rechtzeitig zur Kenntnis und Stellungnahme. Die Auswahlverfahren werden unter Mitwirkung betroffener Beschäftigtengruppen konzipiert und durchgeführt. Dabei sind Kriterien der Softwareergonomie, Gebrauchstauglichkeit, Barrierefreiheit sowie Human-kriterien der Arbeitsgestaltung zu berücksichtigen.

Neue Software wird grundsätzlich erst nach einem Testbetrieb ohne personenbezogene Echtdaten außerhalb der realen Einsatzumgebung und einem darauf folgenden Pilotbetrieb zur Prozess- und Softwareoptimierung eingeführt. Die Evaluierung hat unter anderem das Ziel, die Gebrauchstauglichkeit festzustellen. Hieran werden zukünftige Nutzerinnen und Nutzer beteiligt. In begründeten Ausnahmefällen kann in Abstimmung mit dem PR von dieser Regelung abgewichen werden. Nach Abschluss eines ressortinternen Projektes bzw. erfolgtem Rollout wird eine Evaluierung mit gemeinsam vereinbarten Kriterien durchgeführt, an der der PR beteiligt ist.“ (Öffentliche Verwaltung, o80250/147/2017)

Nutzung und Umgang mit Social-Media-Anwendungen

Für Marketing und Vertrieb entstehen auf Plattformen neue direkte Kanäle zu Kunden mittels Social Media Foren, Chats etc. Auch das unternehmensinterne Intranet ist ein soziales Netzwerk

und kein Dokumentendepot und Nachschlagewerk: Personalisierbare Oberflächen und eine leistungsfähige Suche sind elementare Bestandteile von heutigen Intranets. Ebenso gehören persönliche Mitarbeiterseiten, auf denen sich Beschäftigte vorstellen und miteinander vernetzen können, zum Wissensmanagement und attraktiven Angebot. Social-Media-Elemente wie Wikis, Blogs, Foren, Feedback erlauben bei Bedarf, Bewertungen und Kommentierungen abzugeben. So werden die privaten Gewohnheiten der Internetnutzung zu Anforderungen im beruflichen Alltag. Das Problem damit sind wachsende Möglichkeiten zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Beschäftigte kommen über eine gemeinsame Plattform in Kontakt, tauschen Ideen, teilen Wissen, bearbeiten Projekte weltweit. Wie wirken sich neue Kommunikationsformen auf Arbeitsbedingungen und Anforderungen aus? Man muss den Mehrwert für die eigene Arbeit erkennen. Denn soziale Netzwerke können einen ohnehin hohen Termin- und Leistungsdruck weiter steigern, wenn andere Kanäle wie E-Mail nicht parallel abgeschafft werden. Neue und wachsende Anforderungen sowie Termindruck werden auf diese Weise eher nicht begrenzt, sondern verschärft. Denn Arbeitsunterbrechungen häufen sich, offline-Zeiten reduzieren sich, weil man über das Smartphone erreichbar bleibt, Leistungs- und Verhaltenskontrollen sowie Aufzeichnungen über Nutzerverhalten bringen Persönlichkeits- und Datenschutzanforderungen mit sich. „Soziale Netzwerke sind ‚ein Baustein der grundlegenden Veränderungen von Erwerbsarbeit.‘ Es ist daher kein ‚Technikthema‘, denn von jedem Einzelnen wird mehr Selbstdisziplin, Flexibilität und Transparenz erwartet“ (vgl. Carstensen 2015).

Internettelefonie, Videokonferenzen und mobile Endgeräte

Unter dem Stichwort Unified Communication finden sich Regelungen, die gesamte Kommunikation am Arbeitsplatz bzw. im Unternehmen heute mit entsprechenden Betriebsprogrammen weitgehend über Cloud und Internetleitung (Voice over IP, Videokonferenzen, Desktop Sharing, Instant Messaging, E-Mail etc.) laufen zu lassen. Mobile Endgeräte lassen sich mit einem Device Management entsprechend einbinden. Smartphones und Tablet-Computer werden für die E-Mail-Kommunikation eingesetzt, für Fernsteuerungen von Maschinen und Anlagen, Fernwartungen, Instandhaltung zur Kontrolle und Überwachung sowie auch zum Telefonieren, für Videokonferenzen etc. Eine öffentliche Verwaltung hat eine umfangreiche Dienstvereinbarung abgeschlossen. Geregelt wird unter anderem Folgendes:



„Die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort für die Beschäftigten sowie die durch die mit der Dienstvereinbarung zum zeit- und ortsflexiblen Arbeiten

geschaffenen Gestaltungsspielräume erhöhen den Bedarf einfach erkennen zu können, ob und ggf. wann Beschäftigte intern mit Ansprechpartnern/innen in der Dienststelle dienstlich direkten Kontakt aufnehmen können. Zweck der Einführung und Nutzung von Skype ist es deshalb, den gestiegenen Anforderungen an neue Kommunikations- und Zusammenarbeitsmöglichkeiten Rechnung zu tragen und die klassische Telefonie und E-Mailkommunikation um Bilder, Daten und textuelle Kurznachrichten zu ergänzen. [...] Skype dient im Wesentlichen der Unterstützung einer Echtzeitkommunikation analog der bisherigen Telefonie-Dienste und ersetzt das bisherige Anwendungsprogramm ‚Lync‘. [...]

Die durch die Einführung von Skype bedingten neuen Kommunikationsmöglichkeiten erfordern zur Wahrung der Rechte der Beschäftigten eine Definition von Anwendungsvorgaben oder -verpflichtungen, optionalen Nutzungsmöglichkeiten und des Umgangs mit erfassten System- und Protokoll-daten. Die Dienstvereinbarung enthält daher die Nutzungsbedingungen, die Regelungen von Maßnahmen zur Protokollierung und Kontrolle sowie Informationen zur Vorgehensweise bei Fehlverhalten.“ (Öffentliche Verwaltung, ogo 202/259/2017)

2.3 Arbeitsorganisation gestalten

Neue Automatisierungsansätze, Kommunikation zwischen Mensch und Maschine sowie neue Generationen von Robotern sind der Kern des Konzepts Industrie 4.0. Ein Szenario für das Unternehmen 4.0 kann darin bestehen, dass „polarisierte Organisationen“ mit hochspezialisierten Experten und abgewetzter Arbeit für Fachkräfte entstehen werden (vgl.

HIER ÖFFNET SICH EIN GROSSES FELDE FÜR ECHTE BETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG, WENN TEILHABE UND BETEILIGUNG VON BESCHÄFTIGTEN UND BETRIEBSRÄTEN ERNST GENOMMEN WIRD.

Hirsch-Kreinsen 2014). Ein anderes Szenario wäre die „Schwarm-Organisation“ mit hochqualifizierten und gleichberechtigten Beschäftigten, die selbst ihre Arbeit definieren und hochflexibel agieren (ebd.). Welche Unternehmens- und Arbeitsorganisation Realität werden wird, ist nicht vollständig determiniert. Dies hängt auch davon ab, welche Wahl Unternehmer treffen, welche Weichen wie frühzeitig gestellt werden und aus welcher Perspektive sie Produktion und Arbeit sehen (vgl. BDI 2015). Hier öffnet sich ein großes Feld für echte betriebliche Mitbestimmung, wenn Teilhabe und Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsräten ernst genommen wird.

Ganzheitliche Produktionssysteme und Lean Konzepte

Scheinbar schleichend werden Arbeitsorganisationen und Produktionsprozesse optimiert. Dies gilt für produzierende wie für indirekte Bereiche in Verwaltungen (z. B. Lean im Büro).

Tätigkeiten werden stärker standardisiert und getaktet, quasi in einer Fließfertigung miteinander verknüpft mit dem Ziel, die Fehlerquote auf null zu senken. Diese Konzepte bringen diverse Aspekte zusammen: Effizienz des Workflows, Kostensenkung, Qualitätsverbesserung, Leistungsbemessung und Kennzahlensysteme, Teamarbeit, Betriebsdatenerfassung, Motivationsverbesserung, Verschwendung vermeiden etc. Neben Effizienz geht es auch um Transparenz und Kontrolle der Arbeitsleistung.

In den Produktionen und Büros scheinen sich diese Veränderungen ambivalent auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten auszuwirken: Durch verbesserte Organisationsweisen von Arbeitsgängen entstehen einerseits Arbeitsentlastungen; diesen stehen jedoch z. B. wachsender Leistungsdruck durch hohe Transparenz, Monotonie durch Standardisierung und Taktverkürzungen gegenüber.

Im nachstehend zitierten Unternehmen wird ein ganzheitliches Produktionssystem eingeführt. Dabei werden von vornherein Grundsätze für eine **menschengerechte Gestaltung** einbezogen.

„Unternehmensleitung und Betriebsrat stimmen überein, dass es für die Zukunftssicherung des Standortes und die Erhaltung von Arbeitsplätzen notwendig ist, den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Das [GPS] wird einen entscheidenden Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Sicherung der Arbeitsplätze leisten. [...] Ziele des [Produktionssystems] Unternehmensleitung und Betriebsrat verfolgen das Ziel, die beste [Produkt]-Fabrik zu sein. Bei der Umsetzung des [GPS] werden sowohl wirtschaftliche als auch humanitäre Ziele in gleichem Maße verfolgt:

- Qualitätsverbesserung
- Produktivitätssteigerung
- Reduzierung der Durchlaufzeiten und Erhöhung der Liefertreue
- Arbeitssicherheit
- Gesundheitsschutz sowie z. B. die menschengerechte Gestaltungen von:
- Arbeitsbedingungen incl. Ordnung und Sauberkeit
- Arbeitsinhalten
- Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen.“ (Maschinenbau, o80220/192/2012)

Die **Beteiligung der Betriebsräte** ist auf jeder Ebene gewährleistet:



„Die Organisation des [GPS] besteht aus dem Entscheiderkreis (EK [GPS]) und Leitungsteam Produktion (LT Produktion)

Im Entscheiderkreis [GPS] werden/wird:

- mitbestimmungsrelevante Themen geregelt,
- Meinungsverschiedenheiten/Konflikte geklärt,
- Projekte und Querschnittsthemen veranlasst bzw. freigegeben,
- Informationen ausgetauscht,
- auf die Einhaltung von Absprachen und Regelungen geachtet,
- bei Bedarf Unterarbeitskreise eingesetzt. [...]

Der Betriebsrat ist Mitglied im EK [GPS] und entsendet ständige Mitglieder. [...] Der Betriebsrat kann bis zu 2 Mitglieder in die jeweiligen Steuerkreise beauftragter Einzelprojekte entsenden. Die Meldung erfolgt über den BR-Sprecher im EK [GPS]. Der Betriebsrat kann bis zu 2 Mitglieder in die jeweiligen Kernteams der beauftragten Projekte entsenden. Die Meldung erfolgt über den BR-Sprecher im EK [GPS]. [...] Projekte mit Beteiligung des internen Consultings und Querschnittsthemen werden im EK [GPS] freigegeben. Dazu werden auch der jeweilige Projektleiter und die vom BR-Sprecher im EK [GPS] für das Projekt benannten Betriebsrats-Mitglieder eingebunden. [...] Basis ist eine zu diesem Zeitpunkt mögliche umfassende Darstellung

- zu den Projektzielen
- zu den betroffenen Gestaltungsprinzipien des [GPS] [...]. Bei bevorstehenden Investitionen von Maschinen und Anlagen verpflichtet sich das Unternehmen, über Auswirkungen auf die Beschäftigten rechtzeitig zu informieren (§ 90 BetrVG).“ (Maschinenbau, o80 220/192/2012)

Im folgenden Beispiel werden **Lean-Grundsätze auf Büroarbeitsbereiche** ausgerollt:



„Zielsetzung von [Lean]: Die Methode [Lean] soll eine Effizienzsteigerung im indirekten Bereich und damit einen Beitrag zur nachhaltigen Erreichung der EBIT-Zielrendite [...] leisten. Trotz Umsatzverschiebungen in die außereuropäischen Regionen zu Lasten der EU geht [die Firma] aufgrund der aktuellen Planung weiterhin von einem Zuwachs der Aktivitäten in Deutschland [...] aus. [Lean] verfolgt die gleichwertigen Ziele:

- Die Effizienz der Abteilungen im indirekten Bereich zu steigern.
- Die Bereiche zu unterstützen, stärker auf Kundennutzen und Wertschöpfung zu fokussieren (d. h. Prozesse in und zwischen den Bereichen verschlanken und administrativen Aufwand zu reduzieren).
- Die Beschäftigtenzufriedenheit zu erhöhen und ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern, indem unnötige Arbeiten eliminiert und Transparenz

im Arbeitsprozess hergestellt wird, damit Arbeitsbelastungen und Stressfaktoren abgebaut werden.

- Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften.
- Lean Management hat das Ziel, durch sinnvollen Arbeitseinsatz und Arbeitssteuerung Ressourcen optimal zur Erreichung der Ziele des Geschäftsbereichs [...] einzusetzen.

[Lean] hat nicht das Ziel, die untersuchten Tätigkeitsbereiche oder Teile davon fremd zu vergeben oder zu verlagern. Es besteht Einvernehmen, dass das Projekt mit der Zielsetzung durchgeführt wird, positive Ergebnisse wie oben beschrieben zu erarbeiten, durch optimalen Personaleinsatz und unter Vermeidung von Nachteilen für die Beschäftigten.

Einführung von [Lean]: [Lean] wird sukzessive [...] in Projektform eingeführt [...]. Ein Projekt umfasst regelmäßig komplette Verantwortungsbereiche. Dies bedeutet, dass sich ein Projekt auf mehrere Betriebe erstrecken kann. In diesem Fall muss vor Umsetzung eine entsprechende BV mit dem zuständigen Betriebsrat abgeschlossen sein. [...]

Methoden: Bei der Einführung von [Lean] stehen nur Methoden zur Verfügung, die in der Anlage 1 beschrieben sind. Auswahl und Einsatz des Portfolios erfolgen zusammen mit den [Führungskräften] und den betroffenen MA. Sofern in Einzelfällen Methoden, die dort nicht aufgeführt sind, eingesetzt werden sollen, bedarf dies der Zustimmung des Betriebsrates. Die Methode ‚Mitarbeiterumfrage‘ [...] wird zu Beginn der Diagnosephase sowie einmal nach Abschluss der Sustainphase eingesetzt. Die Ergebnisse werden von der Arbeitgeberseite zusammengefasst und mit den betroffenen Mitarbeitern besprochen. [...]

Die Methode ‚Whiteboard‘ verfolgt das Ziel, die Arbeitsorganisation der Arbeitsgruppe transparent zu organisieren und nicht die Beschäftigten zu kontrollieren. Auf dem ‚Whiteboard‘ können nur folgende personenbezogene bzw. personenbezogene Daten dokumentiert werden:

- Anwesenheit
- Team/Mitarbeiter-Stimmung (anonymisiert)
- Verantwortlicher für Problemlösung
- Kapazitätsmanagement
- Aufgabenplanung und -erfüllung/ [...] -Maßnahmenplan
- Wochenkalender des Teams.

Außerdem gelten folgende Bestimmungen:

- Key Performance Indikatoren (KPI), die auf dem Whiteboard verfolgt werden, sind immer auf Team-, Gruppen- bzw. Abteilungsebene aggregierte Zahlen und nicht auf einzelne Mitarbeiter reflektierte Kenngrößen.
- Auf den Whiteboards sollen auch Indikatoren aufgenommen werden, die garantieren, dass

[Lean] nicht zu Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen führen. Denkbar wäre z. B. ein ‚Raumklimaindex‘. Die Systematik der Abfrage/ Darstellung legen die betroffenen Mitarbeiter auf der Grundlage von Vorschlägen aus dem [Lean] Team und des [Betriebsrats] eigenständig fest.

- Eine elektronische Dokumentation der auf dem physischen Whiteboard gezeigten Themen (wie z. B. Stimmung oder Kapazitätsmanagement) erfolgt nicht, soweit diese personenbezogene bzw. personenbeziehbare Daten enthalten. Die Mitarbeiter sind berechtigt, die sie betreffenden Arbeitsaufgaben zu dokumentieren. Zeitliche Kollisionen bei der Einführung von [Lean] mit anderen Projekten, Umstrukturierungen etc. im jeweiligen Bereich sollen vermieden werden.

Die Projektgruppe [Lean] des Betriebsrats inkl. der darin vertretenen Schwerbehindertenvertretung wird halbjährlich – auf Anforderung auch darüber hinaus – durch das [Lean]-Team grundsätzlich über die Durchführung von [Lean] informiert; in Text- oder Dateiform vorhandene Informationen werden der Projektgruppe [Lean] des [Betriebsrats] zum Verbleib zur Verfügung gestellt. [...] Personelle Einzelmaßnahmen

Die Reduktion von bisherigen Tätigkeiten und Arbeitsplätzen in Folge von Lean erfolgt grundsätzlich durch beschäftigungsneutralen Ausgleich mit anderen Bereichen.“ (Fahrzeughersteller von Kraftwagen, 080302/67/2014)

Die Zukunft wird in einer noch flexibleren Fertigung gesehen: Maschinen tauschen untereinander Daten direkt aus, Teile bewegen sich selbstständig und autonom durch die Produktion. Ob der Mensch dann noch die Taktzeiten vorgeben wird, ist nicht klar, aber auch nicht unmöglich.

Für die betriebliche Mitbestimmung offenbart sich ein wichtiges Handlungsfeld. Bei der Einführung und Umsetzung sind Betriebsräte jedoch nicht überall unbedingt gut beteiligt (vgl. Seibold et al. 2016). Daher besteht ein notwendiger Weg darin, in Betriebsvereinbarungen zunächst Institutionen zur Mitbestimmung zu schaffen, Strukturen zu etablieren: So kann ein **paritätisch besetzter Lenkungsausschuss** dafür sorgen, dass Betriebsräte durch Mitbestimmung eingreifen

können, wenn die Veränderungsprozesse zu negativen Auswirkungen führen.



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

Die Vereinbarung regelt, dass die Veränderungen evaluiert werden und im Hinblick auf Arbeitsbelastungen konkrete Lösungsschritte unternommen werden müssen, etwa zum individuellen Stressabbau sowie bezogen auf Prozess- und Organisationsbedingungen. Regelmäßige Gespräche erhöhen die Transparenz, liefern Informationen und verbessern gegebenenfalls die Zusammenarbeit.

Agiles Arbeiten, sich selbst organisierende Teams

Organisationen sollten ihren Mitarbeitern die Technologie zur Verfügung stellen, die für die jeweilige Aufgabe ein Höchstmaß an Flexibilität, Mobilität und Vernetzung ermöglicht und Wissen überall verfügbar macht, so einige Empfehlungen (vgl. Bauer et al. 2012). Aufbauend auf bestehende Informations- und Kommunikationstechnologien sollten Abläufe einfacher und effizienter gestaltet werden. Insgesamt werden sieben Trends festgestellt für die Kopfarbeit von morgen (ebd.):

- 1 Agiles Arbeiten fordere, dass sich jeder am Wettbewerb orientiert und sich an der Zielerreichung messen lässt auf jeder Hierarchiestufe.
- 2 Aufgaben wechseln häufiger, ebenso die Partner für die Zusammenarbeit.
- 3 Die Arbeit wird internationaler.
- 4 Ständige Erreichbarkeit, räumliche Flexibilität und virtuelle Kommunikation sind allgegenwärtig.
- 5 Man lernt stetig und arbeitet sich häufiger in fremde Fachgebiete ein.
- 6 Die Zusammenarbeit erfolgt in selbstorganisierten Teams.
- 7 Mehr Menschen werden atypisch beschäftigt bzw. befristet oder als freie Mitarbeiter eingestellt.

Grundlage für die räumliche Vielfalt sind technische Möglichkeiten, mobile Arbeitsinfrastruktur und organisatorischen Rahmenbedingungen. Es geht um Effizienz, um Kreativität, um Transparenz, Schnelligkeit und Selbstbestimmung: Empowerment. In der neuen Microsoft-Zentrale heißt das Stichwort Work-Life-Flow. In vielen Unternehmen sucht man nach Lösungen, um im Büro neue Arbeits- und Organisationskonzepte zu entwickeln, mit digitalisierten Prozessen arbeitet man bereits lange. Lean-Management und ganzheitliche Produktionssysteme aus der Produktion werden

**DAHER BESTEHT
EIN NOTWENDIGER
WEG DARIN,
IN BETRIEBSVEREINBARUNGEN
ZUNÄCHST INSTITUTIONEN ZUR
MITBESTIMMUNG
ZU SCHAFFEN,
STRUKTUREN ZU
ETABLIEREN.**

adaptiert, agile Projektmanagement-Methoden aus der Softwareentwicklung werden eingeführt. Es betrifft Verwaltungen, Forschung und Entwicklung, Marketing, Vertrieb, Controlling etc. Projektarbeit und Geschäftsprozesse sollten gut organisiert sein. Bei dem Konzept Lean-Management geht es nicht darum, einzelne Arbeitsschritte zu rationalisieren, sondern systematisch den gesamten Arbeitsprozess zu optimieren. In der industriellen Fertigung ist dies erfolgreich, in Verwaltungen bislang weniger erprobt. Mit Wertstromanalyse werden nicht-wertschöpfende Prozesse und unnötige Wartezeiten identifiziert und minimiert. Es geht um das Vermei-

beauftragt werden.“ (Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, o8o 220/208/2016)



„Arbeiten in der neuen Arbeitswelt

AGILES ARBEITEN FORDERT, SICH GANZ AM KUNDEN- NUTZEN ZU ORIENTIEREN, VIEL SCHNELLER AUF VER- ÄNDERTE ANFORDERUNGEN ZU REAGIEREN, BEWEG- LICHER ZU SEIN UND VERÄNDERUNGEN ENGAGIERT ANZUGEHEN.

den von Verschwendung (vgl. Seibold et al. 2016). Dies wird mit agilen Methoden verbunden, man kennt sie aus der Softwareentwicklung: Teams organisieren sich selbst, arbeiten kleine Arbeitspakete ab, arbeitsteilig mit anderen Teams, der Arbeitsstand der Teams wird transparent für alle. In kurzen Zyklen (4 Wochen) werden nutzbare Ergebnisse erzeugt, Produkte entwickelt. Das Produkt wird vom Ende her gedacht – maßgeblich ist dabei nicht, was möglich ist, sondern was der Kunde wünscht. So ergibt sich eine durchaus radikale Kundenorientierung. Transparenz ist wichtig, kurze Zyklen und Geschwindigkeit. Beschäftigte ermächtigen sich, die Arbeit autonom zu gestalten. Agiles Arbeiten fordert, sich ganz am Kundennutzen zu orientieren, viel schneller auf veränderte Anforderungen zu reagieren, beweglicher zu sein und Veränderungen engagiert anzugehen. Damit ist jeder Mitarbeiter gefordert, sich täglich neu zu orientieren und zu arrangieren (vgl. Pfeiffer/Sauer/Ritter 2015).



„Der grundlegende Wandel, der in der Transformation zu betrachten ist, bezieht sich auf die Rolle und Stellung des Mitarbeiters im selbstorganisierten Arbeitsprozess, sein Verhältnis zu den anderen Mitarbeitern und zu seiner Führungskraft und auch auf die Führungskraft selbst. Dabei sind auch die neugestalteten Verhältnisse zu beachten, in deren Umfeld die Arbeitsleistung zu erbringen ist. Während in der traditionellen Arbeitswelt Arbeitsinhalt, Arbeitsmittel und Arbeitsvorgänge kleinteilig bestimmt und festgelegt waren, ist das Grundprinzip der agilen Arbeitsweisen die Selbstorganisation, Selbststeuerung und Selbstregulierung des Arbeitens in Teams, die von Agility Master und Product Owner beeinflusst bzw.

- 1 Alle zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen gelten in der neuen Arbeitswelt fort; dies gilt insbesondere für die Bestimmungen für Mitarbeiter mit Handicap, die sich aus SGBIX und der KBV „Behinderte integrieren“ ergeben.
- 2 Die Organisation des Arbeitens in selbstorganisierten Teams, d. h. die Aufteilung der Arbeit, erfolgt nach dem Pull-Prinzip. Das bedeutet, dass der Umfang der Arbeit, die der Einzelne zu erbringen hat, die Verteilung auf die Teammitglieder, die Festlegung der für die Durchführung der Arbeit benötigten Zeit und die Bestimmung und Kontrolle der Qualität der Produkte in Eigenverantwortung von den Mitgliedern des Teams gemeinsam festgelegt wird. Bei der Verteilung der Tätigkeiten auf die Team-Mitglieder hat jedes Teammitglied auf die für seine bisherige Eingruppierung maßgeblichen Tätigkeiten zu achten.
- 3 Die Rollen ‚Product Owner‘, ‚Agility Master‘ und ‚Umsetzungsteam‘ wurden mit dem GBR beraten und sind als Anlage 1 Bestandteil dieser GBV. Diese Rollendefinitionen werden [...] weiter konkretisiert.
- 4 Bei der Bestimmung des Agility Masters ist folgender Grundsatz zu berücksichtigen: Der Agility Master wird aus einem Pool zertifizierter Agility Master gewählt. Wird er vom Team gewählt, so wird dies dem zuständigen BR mitgeteilt. Im Falle der Wahl eines Agility Masters ist auch eine Abwahl durch das Team möglich.
- 5 Wird der Agility Master eines selbstorganisierten Teams bestellt so ist mit dem zuständigen Betriebsrat zu vereinbaren, ob hierfür eine Ausschreibung erforderlich ist. Die Festlegung bedarf der Zustimmung des zuständigen BR. Eine Bestellung kann nur auf eine begrenzte Zeit erfolgen und bedarf einer regelmäßigen, mindestens halbjährigen Prüfung. Hierbei hat das Umsetzungsteam die Aufgabe, entweder den bestellten Agility Master dauerhaft zu wählen oder einen anderen Agility Master zu wählen. Ist beides nicht erfolgreich, verlängert sich die Bestellung um jeweils ein halbes Jahr. Die Prüfung ist durch den Agility Master der übergeordneten Aggregationsebene gemeinsam mit dem örtlichen Betriebsrat sicherzustellen.
- 6 Die Mitarbeiter, die in der neuen Arbeitswelt (in selbstorganisierten Teams) arbeiten, werden dem GBR in regelmäßigen Abständen in der Standardberichterstattung des Personal-

berichts als Übersicht berichtet; auf Anfrage erhält der BR eine namentliche Liste der Mitarbeiter in den Teams seines Vertretungsbereichs. Dies gilt analog für die örtlichen Schwerbehindertenvertrauenspersonen.

- 7 Betriebsorganisatorische und personalwirtschaftliche Maßnahmen in selbstorganisierten Teams (z. B. Versetzungen, Umgruppierungen, Bildung neuer Teams) werden nach den Regularien des BetrVG durchgeführt und bedürfen der Mitbestimmung durch den Betriebsrat.“ (Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, o8o22o/2o8/2o16)

Digitalisierung sorgt dafür, dass die bewährten Wissenssilos in Unternehmen aufgebrochen werden. Man befreit sich von alten Denkweisen und braucht nur noch flache Hierarchien. Agile Projektentwicklung und -umsetzung ist schneller als klassisches Projektmanagement. Statt mehrjähriger Projektzyklen können in sogenannten kurzen Sprints von 4 Wochen Teilergebnisse erarbeitet oder frühzeitig verworfen werden, wenn sich herausstellt, dass in eine falsche Richtung entwickelt wird.

Man muss nicht alles schwarzmalen, aber es gibt Spannungsfelder (vgl. Boes et al. 2016; Pfeifer/Sauer/Ritter 2015): Es geht um Wettbewerbsfähigkeit, Rationalisierung, Produktivitätssteigerung,

QM UND KVP ORIENTIERTEN SICH AN DER WEITERENTWICKLUNG VON KOMPETENZEN UND FÄHIGKEITEN DER BESCHÄFTIGTEN UND NICHT PRIMÄR DARAN, „SCHULDIGE“ ZU FINDEN.

um innovative Arbeitsorganisation und neue Potenziale für Beschäftigte. Agiles Vorgehen heißt sich im Team zu organisieren, Planungshoheit zu haben und Bedarfe einzubringen. Aber dann gibt es auch Anforderungen vom Management, die nicht verhandelbar sind. Das ist ein Widerspruch.

Die Arbeit im stillen Kämmerlein wird aufgehoben. Mehr Transparenz führt zu weniger Experten-Hoheiten. Durch Transparenz im Team ist unter Umständen auch für Externe sichtbar, wer Arbeit im Zeitplan erledigt und

wer länger braucht. Hohe Leistung soll erbracht werden, weil man begeistert bei der Arbeit ist, nicht weil Druck ausgeübt wird. Doch womöglich arbeiten motivierte Beschäftigte über das gesunde Maß hinaus.

Qualitätsmanagement, Innovationen und kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Qualitätsmanagement (QM) und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) bilden für ganzheitliche Produktionssysteme wichtige Rahmen-

bedingungen. Sie werden meist mit Betriebs- oder Dienstvereinbarungen geregelt (vgl. Bechmann 2010): Festgelegt werden darin die konkreten Formen der Beteiligung von Beschäftigten und Be-

QM UND KVP BILDEN EINEN WESENTLICHEN FAKTOR FÜR DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DER UNTERNEHMEN, WAS AUCH IN EINER GRÖßEREN ZAHL JÜNGERER REGELUNGEN ZUM IDEENMANAGEMENT ALS MODERNER VARIANTE DES BETRIEBLICHEN VORSCHLAGSWESENS ERKENNBAR WIRD.

triebsräten an der Entwicklung und Gestaltung sowie Schutzbestimmungen zur Vermeidung negativer Auswirkungen für Beschäftigte durch Leistungs- und Verhaltenskontrolle oder durch den Verlust von Funktionen, Qualifikationen und Einkommen. Die rechtliche Grundlage für die Regelungen bilden vor allem Mitbestimmungsrechte bezogen auf die Ordnung des Betriebs, die technisch gestützte Kontrolle von Leistung und Verhalten der Beschäftigten, auf den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Gestaltung des betrieblichen Vorschlagswesens und betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen.

QM und KVP orientierten sich an der Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten und nicht primär daran, „Schuldige“ zu finden. Beschäftigte und Betriebsräte werden beim Aufbau möglichst gleichberechtigt beteiligt, zum Beispiel durch paritätisch besetzte Lenkungsgremien und das Recht der Interessenvertreter, an allen nachgeordneten Projekt- und Entscheidungsgremien teilzunehmen. Aus Sicht der Beschäftigten sind das wichtige Ziele für die Zukunft

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

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

Bemerkenswert häufig wird in den vorliegenden Vereinbarungen betont, dass der gesamte Prozess

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

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

Zeit- und ortsflexibel arbeiten: anywhere, anytime?

Die Nutzung digitaler, mobiler Arbeitsmittel hat die Kommunikation erleichtert und Zeitprobleme verschärft. Das Ergebnis scheint nicht nur eine Intensivierung der Arbeit, sondern auch deren zeitliche Ausdehnung zu sein. Aus Arbeitnehmersicht sollten Überstunden vermieden bzw. diese zumindest nicht unbezahlt und unausgeglichen bleiben. Es

geht auch darum, Menschen zu befähigen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten selbst Grenzen zu ziehen, souverän mit der Arbeitszeit umgehen zu können und Anforderungen an Flexibilität selbstbestimmter zu gestalten. Mit sehr verschiedenen weitreichenden Regelungen wird versucht, die Herausforderungen in den Griff zu bekommen. Die aktuelle Tarifrunde in der Metall- und Elektroindustrie wird von dieser Thematik geprägt (vgl. Der Spiegel 2017). Es gibt eine ganze Reihe unterschiedlicher Regelungen, die Flexibilität ermöglichen.

Regelungen werden getroffen, so dass Vorgesetzte nicht außerhalb definierter Zeiten auf Beschäftigte zugreifen. Die folgende Vereinbarung regelt **Reaktionszeiten** und **das Recht auf Abwesenheitsfreiräume**:

„Der Mitarbeiter stimmt mit seinem Vorgesetzten unter Berücksichtigung und Abwägung betrieblicher und privater Erfordernisse seine Erreichbarkeit ab. Diese orientiert sich an der im jeweiligen Team üblichen Lage der

Arbeitszeit, kann aber auf Wunsch des Mitarbeiters davon abweichen. Außerhalb der abgestimmten Zeiten der Erreichbarkeit hat der Mitarbeiter im Sinne der Ruhe und Erholung das Recht, nicht erreichbar zu sein. Dazu zählen in der Regel – soweit nicht Bestandteile des jeweiligen Arbeitszeitmodells – die Abend- und Morgenstunden sowie Samstage, Sonn- und Feiertage. [...] Der Mitarbeiter muss außerdem die Möglichkeit haben, die ihm übertragenen Aufgaben in einer angemessenen Zeit innerhalb der üblichen Arbeitszeiten oder innerhalb der mit seinem Vorgesetzten abgestimmten [Zeiten] erledigen zu können (Reaktionszeit).“ (o80102/219/2013)

Dienstreisen, gemeinsame Projekte über Zeitzonen hinweg und Arbeit beim Kunden bestimmen zusätzlich als äußere Faktoren die Arbeit. Wichtig ist daher auch, Reisezeiten angemessen zu bewerten und Arbeitszeit zu erfassen. Wenn Arbeitszeit präzise erfasst wird, dann ist das eine Voraussetzung dafür, dass ein Zeitausgleich überhaupt möglich wird.

Eines der ersten Unternehmen, das mit einer Betriebsvereinbarung zur Regelung der ständigen Erreichbarkeit im Jahr 2011 die öffentliche Debatte anregte, war die Volkswagen AG. Man vereinbarte zunächst, dass Serverfunktionen außerhalb der vertraglichen Arbeitszeit für tariflich Beschäftigte abgeschaltet werden. Ein weiteres, ebenfalls öffentlich diskutiertes Beispiel in diesem Kontext stammt aus der Daimler AG. Das Unternehmen ermöglicht über einen elektronischen Abwesenheitsassistenten namens „Mail on Holiday“, alle E-Mails, die während des Urlaubs eingehen, automatisch löschen zu lassen. Die Botschaft: Man muss nicht während seines Urlaubs arbeiten. Der Betriebsrat der BMW AG wurde 2014 mit dem Deutschen Betriebsräte-Preis in Gold ausgezeichnet für eine Betriebsvereinbarung zur Gestaltung der mobilen Arbeit.

Vorteile flexibler Arbeitszeiten und -orte werden genutzt, um gleichzeitig eine bessere Work-Life-Balance zu erreichen, unter anderem durch das Recht auf Nichterreichbarkeit; Kompetenzen werden geschult und die Arbeitszeit wird konsequent erfasst. Auch bei Bosch vereinbarte man, dass Arbeitszeit und Arbeitsort eigenverantwortlich und aufgabenbezogen mobil gestaltet und abgestimmt werden können. Bedingung ist, dass die Arbeitszeit nach wie vor erfasst und vergütet wird.

Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit ist ein Dauerthema, wenn es um mobiles Arbeiten geht. In der folgenden Dienstvereinbarung widmet man sich ausführlich und bemüht sich um gute und praktikable Lösungen:

„Regeln zur ausnahmsweisen Erreichbarkeit
Der Arbeitgeber trägt im Rahmen der dienstlichen Erfordernisse dafür Sorge, dass die Beschäftigten ihre Arbeitsleistung inner-

**WENN ARBEITSZEIT
PRÄZISE ERFASST
WIRD, DANN IST DAS
EINE VORAUSSETZUNG
DAFÜR, DASS EIN
ZEIT AUSGLEICH ÜBER-
HAUPT MÖGLICH WIRD.**

halb der individuellen Wochenarbeitszeit erbringen können. Die flexible Arbeitszeit mit einem Rahmen von 06.00 bis 22.00 Uhr eröffnet Möglichkeiten, auf kurzfristig zusätzlichen Arbeitsanfall in Absprache mit den betroffenen Beschäftigten unter Beachtung der zulässigen Höchstarbeitszeiten für Tarifbeschäftigte und Beamte reagieren zu können. [...] Eine ungeplante dienstliche Inanspruchnahme von Beschäftigten in ihrer Freizeit ist nur in begründeten Ausnahmefällen möglich. An die dienstliche Notwendigkeit sind umso strengere Maßstäbe anzulegen, je weiter die Inanspruchnahme zeitlich von der individuellen Arbeitszeit entfernt ist. Dabei sind nachfolgende Maßnahmen zu beachten:

- Der betroffene Personenkreis ist so klein wie möglich zu halten. [...]
- Die zu bearbeitenden Aufgaben sind unaufschiebbar und besitzen den Charakter einer Ausnahmesituation, d. h. deren Bearbeitung kann nicht bis zum nächsten Dienstbeginn warten.
- Sofern eine dienstliche Inanspruchnahme von Beschäftigten unabdingbar erforderlich ist, ist auf deren persönliche und familiäre Situation Rücksicht zu nehmen [...].
- Soweit die erforderliche Aufgabenerledigung dies zulässt, soll die Bearbeitung vorrangig mit mobilen Arbeitsmitteln bzw. telefonisch erfolgen.
- Reicht ein Telefongespräch nicht aus, ist der Arbeitsauftrag durch eine E-Mail zu konkretisieren [...]
- Soweit die Beschäftigten Tätigkeiten verrichten, die über eine kurze telefonische Auskunft o.Ä. hinausgehen, ist die hierfür aufgewendete Zeit als Arbeitszeit anzurechnen.“ (Öffentliche Verwaltung, 080102/284/2017)

Wird auf eine Arbeitszeiterfassung verzichtet, dann fehlt das zentrale Instrument, um Leistungsanforderungen und Leistungserbringung überhaupt dokumentieren und dann auch abbauen zu können. Sehr unterschiedliche aktuelle Bedürfnisse von Beschäftigten und Führungskräften werden aufgegriffen. Man sucht gemeinsam nach kollektiven Lösungen. Die Quadratur des Kreises lautet: Es gilt sowohl individuelle Freiräume zur Gestaltung von Arbeitszeit, -ort und -organisation zu erhalten als auch Schutz vor einem Übermaß an Entgrenzung, Flexibilität und Arbeitsverdichtung zu gewährleisten. Zeitpuffer, Nichterreichbarkeit und Abwesenheitsregelungen, um ständige Erreichbarkeit in den Griff zu bekommen, greifen dann, wenn die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien ohnehin ein Anliegen im Unternehmen ist und Betriebsvereinbarungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung gelebt werden. Ist in einer Vereinbarung geregelt, dass innerhalb eines Projekts der Zeitausgleich für angefallene Arbeit ermöglicht werden muss, muss es auch praktisch umsetzbar sein.

Der aktuelle Tarifvertrag der Telekom zur Telearbeit aus dem Jahr 2016 (080102/272/2016) regelt ausführlich auch den Bereich „Mobile Working“. Sobald die Entscheidung hierfür gefallen ist, haben Beschäftigte individuellen Anspruch darauf und „dieser kann nur in begründeten Einzelfällen im Rahmen eines Eskalationsverfahrens ausgeschlossen werden.“ Der Arbeitsort wird weitgehend von den Beschäftigten autonom festgelegt, die Arbeitszeit muss individuell erfasst werden. Details werden in Betriebsvereinbarungen von Betriebsräten vor Ort verhandelt und abgeschlossen.

Eine öffentliche Verwaltung regelt ungewöhnlich ausführlich das zeit- und ortsflexible Arbeiten und führt folgende lebensnahe Gründe hierfür an:

„Es gibt viele gute Gründe, die Arbeit [...] flexibler als bisher zu gestalten:

- Die Arbeit wird individuell gesünder gestaltet, z. B. durch Anpassung an den Biorhythmus, die Vermeidung von Staus zu Stoßzeiten, die Reduzierung von Pendel- und Reisezeiten.
- Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird verbessert.
- Die Attraktivität des Arbeitgebers wird erhöht.
- Es entstehen Effizienzgewinne durch Arbeit nach Arbeitsanfall, nicht nach Anwesenheitspflicht.
- Durch die Flexibilisierung wird der Ansatz der inklusiven Arbeitswelt gestärkt [...].“ (Öffentliche Verwaltung, 080102/284/2017)

Dass ein reibungsloser Übergang nicht selbstverständlich ist, wird eingeräumt:

„Die Einführung neuer Arbeitsformen und geeigneter IT-Technik ist als der Beginn eines Entwicklungsprozesses zu sehen, der nicht an einem Stichtag überall sofort umgesetzt werden kann, sondern mit einem Kulturwandel und technischer Veränderung einhergeht. Für das zeitflexible Arbeiten folgen umfangreiche Regelungen zu Absprachen im Team über die Verteilung und Lage der Arbeitszeiten, Abwesenheits- und Freistellungsregelungen, Arbeitszeitkonten und Arbeitszeiterfassungssysteme.“ (Öffentliche Verwaltung, 080102/284/2017)

Ortsflexibles Arbeiten wird auf der Basis von Privatgeräten (bring your own device) ermöglicht und unterschiedlich definiert als mobile Arbeit und Telearbeit, da die Arbeitsschutzvorschriften für Telearbeitsplätze zu Hause mitbetrachtet werden. Mobiles Arbeiten sollte 30 Prozent der monatlichen Arbeitszeit nicht überschreiten.

Bedürfnisse von mobil arbeitenden Beschäftigten aufzugreifen und mit ihnen gemeinsam nach kollektiven Lösungen zu suchen ist ein guter Weg zum Ziel. Einige der Vorzüge, die bereits

im Jahr 2000 im Hinblick auf Teleheimarbeit diskutiert wurden, werden auch heute noch in Betriebs- und Dienstvereinbarungen genannt, wenn Unternehmen und Verwaltungen Telearbeit und mobile Arbeit regeln. Es gibt positive Beispiele, um Erreichbarkeit zu begrenzen und Freiräume zu gestalten. Das Einhalten von Regeln, Akzeptanz der Mitbestimmungsakteure und eine entsprechende Vertrauenskultur sind Voraussetzung für das Gelingen. Anders formuliert: Die neue Arbeitskultur stellt Anforderungen an die handelnden Akteure (vgl. Maschke 2016).

Die europäischen Sozialpartner im Versicherungssektor verabschiedeten im Jahr 2015 die sogenannte **Gemeinsame Erklärung zur Telearbeit**. Darin heißt es unter anderem:



„Heutzutage bieten Informations- und Kommunikationstechnologien eine Reihe an Möglichkeiten, Arbeit auf mobile und flexible Art und Weise zu organisieren. Arbeitgeber profitieren davon, dass ihre Mitarbeiter zufrieden und besser motiviert sind. Aus diesem Grund ermuntern sie die Arbeitgeber und die Mitarbeiter im Versicherungssektor, Telearbeit als Werkzeug zu betrachten, das im allgemeinen Interesse liegt. Sie erfüllt einerseits das Interesse der Mitarbeiter an einer guten Work-Life-Balance und andererseits das Interesse der Arbeitgeber an motivierten und flexiblen Arbeitskräften.“ (080102/283/2015)

2.4 Restrukturierung, Rationalisierung und Beschäftigungssicherung

Nachteilsausgleich, Beschäftigungssicherung

Digitalisierungsprozesse in Unternehmen gehen einher mit Restrukturierungsmaßnahmen. (Technologisch bedingte) Veränderungsprozesse und Rationalisierungen sind verbunden mit der Sorge um wachsende Arbeitsintensität bei reduziertem Personaleinsatz. Diverse Schreckensszenarien massenhaft wegfallender Arbeitsplätze als Folge der technologischen Veränderungen malen ein düsteres Bild der Zukunft. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung ermittelte 2016 in Modellrechnungen vor allem erhebliche negative Folgen durch das Risiko, ersetzt zu werden: Es liegt für Helfertätigkeiten bei 46 Prozent, für Fachkräfte bei 45,4 Prozent. Das Ausmaß sei in den Branchen sehr unterschiedlich (vgl. Dengler/Matthes 2015). Vor allem maschinelles Lernen und Big Data beeinflussen die Kopfarbeit. Immer öfter übernehmen lernende Maschinen Arbeitsschritte: Automatisierte Diagnoseverfahren ersetzen medizinische Assistenten im Labor, Aktienmarktanalysen laufen automatisiert, Sprach- und Texterkennungsprogramme ersetzen Arbeitsschritte von Journalisten und Übersetzern. Banken müssen über ihr Geschäftsmodell dringend nachdenken, Online-Banking und

Beratungsprogramme machen viele Tätigkeiten überflüssig. Wirtschaftsprüfungskonzerne lassen mittels algorithmisierter Programme die Buchführung der Kunden zu 100 Prozent auf Fehler prüfen. Computerprogramme (Bots) arbeiten inzwischen automatisch wiederkehrende Routinearbeiten ab. „Kluge Software wird Routinearbeiten einer Sekretärin oder einer Kassiererin besser beherrschen als ein Mensch. Diese Entwicklungen sind nicht neu, aber sie beschleunigen sich derzeit enorm. Plattformen wie Amazon, Facebook oder Airbnb werden immer schlauer, ebenso wie die Maschinen in einer Werkshalle.“ (vgl. Schulz 2016) Beschäftigung zu sichern, ist daher eines der wesentlichen Anliegen von Betriebsräten und Gewerkschaften. Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung wurden in vielen Unternehmen und Konzernen in den letzten Jahren abgeschlossen mit der Zielmarke: Beschäftigung sichern bis 2020. Inzwischen geben einige Konzerne an, Beschäftigung zu sichern bis 2025.

Shared Service BV

In Verwaltungen äußern sich Umbrüche durch Standardisierung von Abläufen und Prozessen. Viele Arbeiten sind konsequent digitalisiert. Ältere Beispiele sind elektronische Personalakten, Skill-Datenbanken, elektronische Reisekostenabrechnungen etc. Sogenannte Shared Services wurden bereits vor Jahren gegründet. Das heißt: Interne Dienstleistungen für den Konzern wie Personalverwaltungs-Service, IT-Service, Controlling werden an einem Standort gebündelt. Man vermeidet Verschwendung, senkt Kosten und rationalisiert die Abläufe. Parallel werden die Arbeitsabläufe fortlaufend dokumentiert, ausgewertet und als Workflow in die IT überführt. Je genauer sie dokumentiert sind, desto eher lassen sie sich anschließend standardisieren und letztlich automatisieren. Beispiele sind das Aufzeichnen der Bewegung des Mauszeigers im Call Center, Tracking von Postzustellungen und Ticketsysteme im IT-Service (vgl. Boes et al. 2016). Mit der Möglichkeit, riesige Datenmengen zu erfassen, zu speichern und zu analysieren (Big Data) werden jetzt komplexere Prozesse messbar und transparent für eine weitere Optimierung. Leicht zu standardisierende Verwaltungsarbeiten wurden im Shared Service neu organisiert und im internationalen Standortwettbewerb in Länder mit geringen Lohnkosten verlagert bzw. später sukzessive automatisiert. Arbeitsplätze fallen weg.

Bei der Deutschen Bahn AG wurde 2017 eine „Europäische Rahmenvereinbarung“ abgeschlossen, die Mindeststandards bei konzerninternen Verlagerungen von Buchhaltungstätigkeiten fest schreibt. Aber der Schutz für Beschäftigte an diversen internationalen Standorten ist schwer zu realisieren, da Lohnunterschiede in verschiedenen Ländern für ähnliche Tätigkeiten zu Standortvorteilen bzw. -nachteilen und Konkurrenzen werden. Das Mindestschutzmaß ist nun, dass Beschäftigte vorrangig im Konzern weiterbeschäftigt werden

müssen und Qualifizierungsmaßnahmen erhalten können, sofern Konzentrations- und Verlagerungsaktivitäten entstehen.

Das nachstehende Beispiel zeigt eine sehr unterschiedliche Sicht auf **Shared Services in einem Interessenausgleich**:

„Präambel
Mit dem Interessenausgleich vom 2007 und der ergänzenden Protokollnotiz von 2008 wurden zwischen der [Firma] und dem Gesamtbetriebsrat [Firma] die Grundlagen für eine Shared-Service-Struktur für ausgewählte Personaldienstleistungsfunktionen in der [Firma] gelegt. Diese Struktur soll nun auf alle HR Administrations- und Recruiting-Funktionen der [Firma] und den einbezogenen Konzerngesellschaften ausgedehnt und die entsprechenden Prozesse weiter standardisiert werden. Mit der Fortentwicklung wird sichergestellt, dass Administration und Recruiting von Personal bei [der Firma] umfassend nach einheitlichen, effizienten und damit wirtschaftlichen, und zugleich kundenorientierten Standards erfolgt. Die erweiterte Struktur ist eine wesentliche Grundlage für eine zukunftsfähige HR-Arbeit [in der Firma].
Stellungnahme des KBR:

Die wirtschaftliche Notwendigkeit einer Weiterentwicklung der Shared-Service-Struktur ist aus Sicht des KBR nicht zwingend erforderlich. Der KBR ist der Überzeugung, dass mit der lokalen Bearbeitung der Personaldienstleistungsfunktionen langfristig die gleichen organisatorischen Effekte erreichbar sind. Dabei sollte eine persönliche Beratung vor Ort weiterhin gewährleistet werden. Vor diesem Hintergrund ist die Bündelung dieser Funktionen auf die Standorte nicht notwendig und wird vom KBR abgelehnt. Der KBR fordert das Unternehmen auf, die vorgesehene Zentralisierung der Maßnahmen, die aufgrund der geltenden Rechtslage nicht verhindert werden können, mit Augenmaß und unter Berücksichtigung entsprechender arbeitsorganisatorischer Konzepte und Vermeidung örtlicher Personalprobleme durchzuführen.“ (100 300/736/2013)

Rationalisieren mit der Cloud – Folgen abschätzen?

Die Einführung von cloudbasierten Anwendungen in Unternehmen wird zumeist mit dem erheblichen Potenzial zu Einsparungen begründet (vgl. Greve 2016). Es müssten künftig wesentlich weniger eigene IT-Ressourcen vorgehalten werden, weil diese dynamisch hinzugebucht werden könnten, falls erforderlich. Das Vorhalten einer erheblichen Anzahl von Lizenzen entfällt und für die Betreuung der Systeme braucht man weniger Personal. Es ist daher relevant, das Risiko des kurz- oder mittelfristigen Personalabbaus zu reflektieren und damit umzugehen. In keiner der ausgewerteten Vereinbarungen zur Regelung von Cloud-Infrastrukturen werden solche Risiken berücksichtigt. Die Fantasie

von unendlich verfügbaren IT-Ressourcen wird womöglich auch zu grenzenloser Verfügbarkeit der Arbeitskraft verführen. „Früher stießen Unternehmen an Grenzen: die begrenzt verfügbaren Rechnerkapazitäten, die mangelhaften Möglichkeiten der länderübergreifenden Zusammenarbeit von Arbeitnehmern aufgrund der unterschiedlichen Zeitzonen oder auch ‚nur‘ die Einschränkungen, die durch örtlich gebundene und damit dem deutschen Arbeitsrecht unterliegende Beschäftigte gegeben waren“ (Greve 2016, S. 58).

Interessenausgleiche

Die Sorge um den möglichen Verlust des Arbeitsplatzes teilen viele Beschäftigte. Sogenannte Zukunftsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung in Veränderungsprozessen schützen Beschäftigte zumindest eine Zeit lang vor betriebsbedingten Kündigungen. Diverse Konzerne geben Jobgarantien, schließen betriebsbedingte Kündigungen aus. Faire Perspektiven für Beschäftigte durch die nachhaltige Sicherung der Beschäftigung ist vielerorts das erklärte Ziel, die Übernahme von Auszubildenden, Qualifizierungsmaßnahmen bei Jobveränderungen und Entfristungen sollen weitere Beschäftigung fördern. Im Gegenzug werden Quoten für Leihbeschäftigte variiert, Sonderzahlungen ausgesetzt, Arbeitszeiten weiter flexibilisiert. Allerdings sind diese politischen Standortvereinbarungen, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen nur etwas wert, wenn sie eingehalten werden und nicht, wenn es infrage gestellt wird, wie gegenwärtig in einigen Konzernen zu beobachten. Ein mulmiges Gefühl bleibt aus Arbeitnehmersicht, zumal neue Arbeitsplätze nicht unbedingt dort entstehen, wo nicht mehr benötigte Arbeit abgebaut wird.

Laut folgender Dienstvereinbarung sollen **Nachteile**, die **durch digitale Transformationsprozesse** bedingt sind, ausgeglichen werden.

„Im Zuge der digitalen Transformation werden sich alle Arbeitsplätze wesentlich verändern. [Der Arbeitgeber] wirkt in seinem Geschäftsbereich darauf hin, dass dabei Nachteile durch E-Government, vor allem Kündigungen, Herabgruppierungen und Qualifikationsverluste ausgeschlossen bzw. durch Maßnahmen der Personalentwicklung, Qualifizierung, Berücksichtigung des Gender Mainstreamings und der Barrierefreiheit, Förderung der Mobilität und durch Nachteilsausgleich kompensiert werden. Bei notwendigen Versetzungen oder Umsetzungen sollen gleichwertige Arbeitsplätze bzw. Dienstposten angeboten werden, sofern im bisherigen Tätigkeitsbereich, auch durch entsprechende Aufgabenzuweisungen, eine gleichwertige Tätigkeit nicht weiter möglich ist.

Kann den Beschäftigten kein gleichwertiger Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden, soll die zuständige Dienststelle nach Möglichkeit – ggf. nach Umschulung – einen anderen zumutbaren Arbeitsplatz anbieten. Welcher Arbeitsplatz zumut-

bar ist, wird im Einzelfall unter Berücksichtigung der Vor- und Ausbildung sowie der Erfahrung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters, ihrer oder seiner bisherigen Tätigkeit und mit Beteiligung der zuständigen Personalvertretung festgestellt. Dabei sollen unter anderem auch Alter, Gesundheitszustand sowie familiäre Verhältnisse berücksichtigt werden.“ (Öffentliche Verwaltung, o80250/147/2017)

Auch im Folgenden wird ein Interessenausgleich geschlossen, weil die digitalen Veränderungen zu Betriebsänderungen gemäß §111 BetrVG führen. Gleichzeitig einigt man sich in einer Prozessvereinbarung auf einen **partnerschaftlichen Austausch** über die Planungen des Arbeitgebers und deren Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen in der Firma.

„Im Rahmen der fortlaufenden Digitalisierungsbestrebungen kommt es zu betrieblichen Anpassungen. Diese Veränderungen können insbesondere die Verknüpfung digitaler Prozesse über die Unternehmensgrenzen hinweg betreffen. Ebenfalls kann es zu Veränderungen von Arbeitsanforderungen oder Funktionsprofilen kommen.“ (Grundstücks- und Wohnungswesen, 100 300/771/2017)

Es ist längst nicht selbstverständlich, dass die technologischen und strukturellen Veränderungen als Betriebsänderungen akzeptiert werden und Interessenausgleiche erforderlich machen. Im nachstehend zitierten Konzern wird eine Zukunftsvereinbarung abgeschlossen, um Innovationen zu fördern und auf diese Weise Beschäftigung und den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Ein Fonds wird aufgelegt und paritätisch gesteuert, um die **Innovationsziele** voranzubringen:

„Um Innovationen zu fördern, ist unter anderem Freiraum für Kreativität und das Fördern einer Gründerkultur bzw. einer Start-up Kultur notwendig. Häufige Kosten- und Restrukturierungsprogramme wirken dem entgegen und sollen zukünftig durch kontinuierliches Benchmarking bereits im Vorfeld adressiert und möglichst ganz vermieden werden. Es werden zusätzliche Mittel für die Förderung der Innovationskultur und Mitarbeiterkreativität bereitgestellt. Diese Mittel sollen dabei gezielt eingesetzt werden, um besonders langfristige Perspektiven zu unterstützen. Die Maßnahmen, die hier für Deutschland beschrieben werden, haben das Ziel, das Unternehmen, inklusive dem Standort Deutschland, nachhaltig und wirtschaftlich zu stärken und die Beschäftigung zu sichern und auszubauen. Schlüssel für den Erfolg dieser Maßnahmen ist ein von allen Seiten zu verfolgender Kulturwandel und eine Beteiligung der Mitarbeiter/innen.“ (Informations-technikhersteller, o80 304/2016)

Was ist ein „normales“ Arbeitsverhältnis in der Arbeitswelt 4.0?

Mehr als 40% der Arbeitsverhältnisse bundesweit sind atypisch (vgl. WSI 2014): Leiharbeit, Werkverträge, Befristung, Soloselbstständige/Crowdwork, Minijobs und Teilzeit. Der männliche, unbefristete, vollzeitbeschäftigte Alleinverdiener der Familie ist immer seltener Sinnbild für das „Normalarbeitsverhältnis“. Sind dann bedeutend mehr Menschen solo selbstständig und arbeiten auf der Basis von Werkverträgen oder als Crowdworker für verschiedene Unternehmen?

Heute sind Entgelt- und Versorgungsleistungen für viele atypisch beschäftigte Menschen kaum ausreichend bzw. sogar prekär (ebd). Prekäre Arbeitsbedingungen von Randbeschäftigten erzeugen zusätzlich enormen Druck auf existierende

ECHE MITBESTIMMUNGSRECHTE ETWA ZUR BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG MÜSSEN EINGERICHTET WERDEN, DAMIT UNTERNEHMEN SICH NICHT IHRER EIGENEN EXISTENZGRUNDLAGE BERAUBEN.

Stammarbeitsplätze. Besonders aktuell wird dies beim Thema Werkverträge. Inzwischen gelang es, Tarifverträge abzuschließen und Betriebsvereinbarungen zu verhandeln. Werkunternehmen sind verpflichtet, Arbeitszeiten einzuhalten und Sicherheitseinweisungen durchzuführen. Vor Auftragsvergabe an ein Fremdunternehmen müssen Betriebe prüfen, ob die Arbeit von eigenen Mitarbeitern geleistet werden kann. Inzwischen konnten weitere Tarifverträge für Werkunternehmen vereinbart werden (vgl. IG Metall 2017b). Hier ist ein Kernelement die Einrichtung von paritätischen Ausschüssen sowie die Einbindung des Betriebsrates in einen transparenten Informationsfluss. Für die weitere Entwicklung wird es mitentscheidend sein, ob es gelingt, Branchenstandards durchzusetzen, und ob Betriebsräte die Einhaltung von Gesetzen und Tarifverträgen kontrollieren werden können. Das Informationsrecht für den Betriebsrat ist jedoch nicht ausreichend, wenn es darum geht, dass Werkverträge genutzt werden, um Kernkompetenzen von Unternehmen auszulagern. Echte Mitbestimmungsrechte etwa zur Beschäftigungssicherung müssen eingerichtet werden, damit Unternehmen sich nicht ihrer eigenen Existenzgrundlage berauben. Im folgenden Haustarifvertrag werden als **Option Leiharbeitskräfte** explizit auf Arbeitsplätzen beschäftigt, die in Zukunft wegfallen können aufgrund von Verlagerung oder Automatisierung.

„Leiharbeit kann nach Prüfung der vorangegangenen Instrumente [Konten, Mehrarbeit, Befristung, Versetzung, Aufstockung]

unter folgenden Voraussetzungen genutzt werden: Arbeiten, die in absehbarer Zeit verlagert werden, oder im Rahmen von Automatisierung durch Maschinen der nächsten Generation erledigt werden können, um zu erwartende Restrukturierungseffekte abzufedern.

Die Arbeit fällt in einen Bereich, in dem eine Entscheidung zur Verlagerung oder Restrukturierung getroffen wurde bzw. bereits absehbar ist, dass die Arbeit von Maschinen der nächsten Generation übernommen werden kann. Dies kann auch bei einfachen Tätigkeiten der Fall sein, die „ungelernte“ Mitarbeiter nach kurzer Anleitung ausführen können. Hier ist jedoch zu prüfen, ob eigene Mitarbeiter über Weiterbildungsangebote auch für andere Tätigkeiten qualifiziert werden können.“ (Chemische Industrie, 010 900/246/2012)

2.5 Demografischer Wandel und Digitalisierung

Bei der Deutschen Bahn AG schloss man bereits 2015 einen „Tarifvertrag zur zukunftsfähigen Weiterentwicklung der Funktionsgruppen und des Entgeltsystems“ mit der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG). Darin heißt es:

„Im Rahmen der Tarifrunde 2014 haben die Tarifvertragsparteien gemeinsam Bedarf nach einer zukunftsfähigen Weiterentwicklung der Funktionsgruppenspezifischen Tarifverträge sowohl unter dem Aspekt des demografischen Wandels als auch vor dem Hintergrund aktueller und bevorstehender Veränderungen der Arbeitswelt („Arbeit 4.0“) festgestellt. Individualisierung und Digitalisierung sind die wesentlichen Entwicklungstrends und Treiber dieser Veränderung. Sie drücken sich zum einen im Wunsch der Beschäftigten nach einer verstärkten individuellen Gestaltbarkeit ihrer Arbeitsbedingungen aus. Sie führen andererseits zur grundlegenden Veränderung von Geschäftsmodellen, Arbeitsprozessen, Produktionsmitteln und Berufsbildern, die sich in einer hohen und teilweise sprunghaften Entwicklungsgeschwindigkeit vollziehen.

Diese Entwicklung verlangt von Unternehmen und ihren Beschäftigten eine neue Kompetenz in der aktiven Gestaltung von Veränderung. Sie fordert nicht nur die Tarifvertragsparteien, sondern auch die Betriebsparteien auf allen Unternehmensebenen. Bei der Integration technologischer und digitaler Innovationen muss die Ausgestaltung ihrer Auswirkungen auf die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, z. B. in Bezug auf eventuell erforderlich werdende Qualifizierungen, frühzeitig berücksichtigt werden. Gleichzeitig unterstützt die fortschreitende Digitalisierung neue familienfreundlichere Arbeitsprozesse und ermöglicht flexiblere Arbeitszeitmodelle und Arbeitsformen. Dieser Tarifvertrag soll Themen, Verfahren

und Formate beschreiben, die es den Tarifvertragsparteien ermöglichen, diesen Veränderungsprozess im Hinblick auf eine zukunftsfähige Weiterentwicklung der Beschäftigungsbedingungen vorausschauend zu begleiten und zu gestalten. [...] Im Hinblick auf den Umgang mit aktuellen und künftigen Veränderungen der Arbeitswelt sollen insbesondere folgende Themen im Vordergrund stehen:

- 1 Identifikation und Einordnung veränderter und neuer Tätigkeits- und Berufsbilder in die bestehende Entgelt- und Zulagenstruktur
- 2 Überprüfung des Entgeltsystems auf zukunftsfähige Gestaltungselemente zur Abbildung funktionspezifischer und individueller Differenzierungsbedürfnisse
- 3 Überprüfung der Arbeitszeitkontenstruktur im Hinblick auf eine Stärkung der Nutzungsmöglichkeiten für die Arbeitnehmer unter Berücksichtigung von deren Verpflichtungen aus Familie, Biografie und Pflege unter anderem auf Basis des als Anlage 1 beigefügten, arbeitgeberseitigen Regelungsvorschlags und der Forderungen der EVG
- 4 Schaffung einer größeren Wertschätzung besonderer Belastungen insbesondere aus kurzfristigen Arbeitszeitveränderungen
- 5 Überprüfung der Regelungen zur Arbeitszeitverteilung und Schichtgestaltung auch unter Berücksichtigung der persönlichen Verpflichtungen des Arbeitnehmers aus Familie, Biografie und Pflege. [...]

Die Tarifvertragsparteien werden im Rahmen des Lenkungsausschusses darüber hinaus bewerten, wie aktuelle und künftige Veränderungen der Arbeitswelt („Arbeit 4.0“) die im Demografietarifvertrag festgelegten Kernthemen beeinflussen und welche Auswirkungen dies auf die dort beschriebenen Instrumente hat. Sofern sich hieraus Bedarf nach einer strukturellen Weiterentwicklung des Demografietarifvertrags ergibt, bildet der Lenkungsausschuss einen übergreifenden Arbeitskreis zur Bearbeitung der gemeinsam identifizierten Entwicklungsfelder.“ (040100/386/2015)

Im folgenden Beispiel aus einem anderen Konzern versucht man zunächst mit einer Regelungsabrede das Thema „**Demografie im Betrieb**“ zu stärken. Interessanterweise verständigen sich die Betriebsparteien hier darauf, **Kennzahlen** zu nutzen:

„Ziel dieser Vereinbarung ist die Beschreibung von Zuständigkeiten und Prozessen sowie die Festlegung von Kennzahlen (KPIs) bezogen auf Demografie-relevante Themenfelder. Dies umfasst:

- 1 Identifikation und Entwicklung von Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen

Wandels auf Grundlage des Demografie-KPI-Dashboards und der Strategischen Personalplanung.

- 2 Berücksichtigung von Demografie-Aspekten bei zukünftigen Betriebsvereinbarungen und Regelungsabreden mit Hilfe einer Demografie-Checkliste [...].“ (Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, o10 300/36/2016)

2.6 Ansprüche an selbstbestimmtes Leben und Arbeiten

Eigenverantwortung und Zeitsouveränität

Die Wünsche von Menschen nach einer stärker am Leben orientierten Arbeitszeitgestaltung, nach kürzeren Arbeitszeiten, nach mehr Wahlfreiheit und Souveränität, nach einer beruflichen Perspektive spiegeln sich in groß angelegten Befragungen (vgl. z. B. IG Metall 2017a; Institut DGB-Index Gute Arbeit 2017). Individualisierbare Arrangements bekommen mehr Gewicht in der Arbeitswelt 4.0. Moderne Managementkonzepte setzen ebenfalls dar-

auf, Beschäftigte autonomer und eigenverantwortlicher arbeiten zu lassen. Arbeit in autonomen Teams, mobiles Arbeiten sind aktuelle Beispiele. Mehr Selbstbestimmung kann bedeuten, mehr Zeit- und Ortschaftsouveränität zu erhalten. Die mehrfach zitierte aktuelle Dienstvereinbarung aus der öffentlichen Verwaltung regelt sehr detailliert, welche Rahmenbedingungen geschaffen werden im sich **selbst organisierenden Team**.

DAS MEHR AN WAHLFREIHEIT UND ZEITSOUVERÄNITÄT AUS SICHT DER BESCHÄFTIGTEN BRINGT AUF DER SCHATTENSEITE WOMÖGLICH DIE ARBEIT AUF ABRUF BZW. STÄNDIGE ERREICHBARKEIT MIT SICH.



„Teamvereinbarungen sind die verbindlichen Absprachen innerhalb der Organisationseinheit zur Lage der individuellen Arbeitszeit und zum Arbeitsort der Beschäftigten. Sie sind das zentrale Instrument für die erfolgreiche Gestaltung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens.“ (Öffentliche Verwaltung, o80 102/284/2017)

Immer häufiger wird Beschäftigten generell mehr Eigenverantwortung übertragen, man schaut vor allem auf das Ergebnis. Auf diese Weise wächst gegebenenfalls die Fähigkeit mit, sich selbst zu steuern, es wächst womöglich auch die Gefahr, sich wider besseren Wissens, zu überfordern (vgl. Kratzer 2003; Lohmann-Haislah 2012). Das Mehr an Wahlfreiheit und Zeitsouveränität aus Sicht der Beschäftigten bringt auf der Schattenseite womöglich die Arbeit auf Abruf bzw. ständige Erreichbarkeit mit sich.

Es gibt inzwischen eine ganze Reihe positiver Instrumente, mit denen der Spagat, das Berufli-

che und das Private besser zu vereinbaren, auch bisweilen gelingt, wodurch für Entlastung gesorgt wird (vgl. Maschke 2016). Sehr häufig wird beispielsweise angeboten, auf Arbeitszeitkonten erarbeitete und gesparte Zeit für kürzere oder längere Freiräume nutzen zu können. Ob und wie Vertretungsregelungen gefunden werden, wie mit Mehrarbeit der vertretenden Kollegen umgegangen wird, bleibt bisweilen unklar (vgl. Hofmann/Smolenki 2015). Ein kurzer Überblick über die zahlreichen Varianten (vgl. Maschke 2016):

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

Der Tarifvertrag der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) aus dem Jahr 2015 schlägt Anpassungen in den Regelungen zu Arbeitszeitkonten vor: „Mit den folgenden vorgeschlagenen Eckpunkten einer neuen Arbeitszeitkontostruktur soll diese den Herausforderungen des demografischen Wandels angepasst werden. Sie soll dem Trend nach stärkerer Individualisierung der Arbeitsbedingungen Rechnung tragen und die Wertschätzung der Flexibilität der Arbeitnehmer verbessern.“ Man variiert die vorhandene Jahresarbeitszeit, führt neue Übertragungsmöglichkeiten in das Langzeitkonto als Wahlrecht ein, schafft eine Flexibilitätsreserve als Sockelbeitrag für kurzfristige Freistellungs-

wünsche, Mehrleistungsstunden fließen in das Langzeitkonto und können gesondert über „Demo-

BEFRISTET BESCHÄFTIGTE GERATEN HÄUFIG AUS DEM BLICKFELD, WEIL SIE GERADE AUS LANGFRISTIG WIRKENDEN BETRIEBLICHEN REGELUNGEN AUSGESCHLOSSEN WERDEN.

grafieboni“ gefördert werden. Individuell vereinbarte ungleichmäßige Arbeitszeiten sowie selbst-disponierte Regelungen bleiben bestehen. Um die Beschäftigungssicherung zu stärken, können Schwellenwerte und Übertragungsmöglichkeiten variiert werden. Der Tarifvertrag der EVG aus dem Jahr 2017 ermöglicht die Wahl: Zum 1. Januar 2018

WILL MAN DEM LEBENSVERLAUF STÄRKER GERECHT WERDEN, MÜSSTE AUCH DIE ORGANISATION DER BETRIEBLICHEN ARBEIT UND DIE AUSREICHENDE PERSONALAUSSTATTUNG IM UNTERNEHMEN EIN THEMA SEIN, DAMIT ZEITREDUZIERUNG DER EINEN NICHT ZUR MEHRBELASTUNG VON ANDEREN KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN FÜHRT.

trat das neue EVG-Wahlmodell in Kraft. Damit können die Beschäftigten wählen, ob sie den zweiten Teil der Tarifierhöhung in Form von mehr Geld oder mehr Freizeit bekommen möchten.

Flexible Arbeitszeitgestaltung kann mehr Zeitsouveränität und eine bessere Vereinbarkeit im Privaten mit sich bringen. Diese Wirkrichtung kann jedoch nicht ohne weiteres für alle Beschäftigten und für jede Situation unterstellt werden. Menschen mit einem relativ flexiblen Privatleben können tendenziell mit wachsender Flexibilität im Beruf auch privat jonglieren. Bereits 2003 wurde resümiert: Spielräume einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Leben erwachsen vor allem aus der privaten Flexibilität; dies sei nicht der Flexibilisierung in der Arbeitswelt zu verdanken (Kratzer 2003, S.209). Gemeint ist, dass Beschäftigte dann mehr von wachsender Flexibilisierung der Arbeitszeiten profitieren, wenn sie selbst Gestaltungsspielräume im Privaten finden für flexible Anforderungen ihrer Arbeit.

Niedrigverdienende teilzeitbeschäftigte Frauen geraten in eine doppelte Benachteiligung: Sie können auf Zeit nur eingeschränkt zugreifen und haben kaum Möglichkeit, Zeit für die Zukunft anzusparsen (vgl. Wotschak 2012, S.39). Auch befristet Beschäftigte geraten häufig aus dem Blickfeld, weil sie gerade aus langfristig wirkenden betrieblichen Regelungen ausgeschlossen werden. Für Leiharbeitskräfte sind viele Regelungen gar nicht vorhanden. Langzeitkonten werden häufiger in großen Unternehmen geregelt und genutzt (ebd.). Sowohl das Teilzeit- und Befristungsgesetz als auch viele betriebliche Vereinbarungen verlangen zwar die Gleichstellung sowie gleiche berufliche Entwicklungschancen für Teilzeitbeschäftigte. Aller-

dings bleibt es häufig beim Appell. Tatsächlich und faktisch bedeutet Teilzeitarbeit sehr häufig, geringer wertgeschätzte Tätigkeiten auszuüben, sowie Hemmnisse für Karriere und Einkommenszuwächse. Die Rückkehr von der Teilzeit in eine Vollzeitstelle ist nicht garantiert. Will man dem Lebensverlauf durch flexibilisierten Arbeitszeiten stärker gerecht werden, müsste nicht zuletzt neben der Arbeitszeitgestaltung für sehr heterogene Bedürfnisse auch die Organisation der betrieblichen Arbeit und die ausreichende Personalausstattung im Unternehmen ein Thema sein, damit Zeitreduzierung der einen nicht zur Mehrbelastung von anderen Kolleginnen und Kollegen führt.

Geht man gedanklich einen Schritt zurück, dann setzt mehr Selbstbestimmung zunächst voraus, überhaupt eine Beschäftigungsperspektive zu haben. Selbstbestimmter arbeiten bedeutet daher auch, Arbeitsbedingungen und Wahlfreiheiten für Menschen in prekären Arbeitsverhältnissen zu gestalten, so dass lebensweltliche Perspektiven mit selbstbestimmbaren und wählbaren Planungshorizonten entstehen können.

2.7 Qualifizierung und lebenslanges Lernen

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

In einigen Unternehmen entstehen neue Qualifikationsprofile, um die flexible Fertigung zu beherrschen. Im Elektronikwerk von Siemens in Amberg arbeitet die digitalisierte Produktion „on demand“ mit einer Qualität von 99,9988 Prozent (vgl. Kraft 2015). 50 Millionen Datensätze pro Tag halten nahezu alles fest, was wann und wo passiert. Bei Fehlern wird die Ursache gefunden, nichts kann vertuscht werden. Die Technik reduziert Fehler und macht die Arbeit abwechslungsreicher. Der

Betriebsrat bleibt fortlaufend informiert. Eine Betriebsvereinbarung verhindert, dass bei Rationalisierungen betriebsbedingte Kündigungen erfolgen können. Auch hier ist Weiterbildung der Schlüssel zum Erhalt von Arbeitsplätzen in einer sich fortlaufend wandelnden Produktion (vgl. Kraft 2015).

Duale Ausbildung und duales Studium

Selbstbestimmt arbeiten bedeutet auch, junge Menschen zu fördern und zu entwickeln, damit sie selbstständig ihren Lebensunterhalt erarbeiten können. Ein Beispiel zur Förderung ist der Tarifvertrag „Förderjahre“ bei Porsche. Dort konnte ein Förderjahr für benachteiligte Jugendliche etabliert werden, das ihnen die Chance auf eine Ausbildung beim Automobilhersteller bietet. Das Programm ist erfolgreich und belegt, dass Menschen Chancen brauchen, um sich entwickeln zu können (vgl. Wetzel 2015). Deutlich wird:

Chancen und die Förderung von Menschen sind eine Frage der Perspektive. Dies wird auch in Zukunft so sein, wenn es darum geht herauszufinden: Wer kann selbstbestimmt arbeiten und wer nicht?

In diesem Zusammenhang wird argumentiert, dass gerade die duale Ausbildung und das duale Studium in Deutschland für die Zukunft der Arbeit eine entscheidende Rolle spielen und eine sehr wichtige Basis sind. Die Stärken zeigen sich darin, dass in Deutschland „besonders viele Beschäftigungskategorien in ein Produkt ein[gehen]“ (Pfeiffer/Suphan 2015, S.10). Das Potenzial der Menschen in der Facharbeit für die Arbeitswelt von morgen ist vorhanden, wenn „71% der Erwerbstätigen in Deutschland heute in der Lage sind mit Komplexität umzugehen“ (ebd., S.27).

In vielen Betriebsvereinbarungen zur dualen Ausbildung wird deutlich, dass es kaum einen Regelungsgegenstand gibt, der ähnlich detailliert und ausführlich durch Vereinbarungen abgesichert ist wie die duale Ausbildung im Betrieb (vgl. Busse/Klein 2010). Das liegt im Wesentlichen daran, dass Ausbildung zum Alltagsgeschäft vieler Betriebe in Deutschland gehört und einen wichtigen Gegenstand von Aushandlungsprozessen zwischen den Betriebsparteien bildet. Das Regelungsspektrum reicht vom Festlegen der Anzahl der Ausbildungsplätze über die Planung und Durchführung des betrieblichen Teils der dualen Berufsausbildung bis hin zu Fragen der Übernahme von Auszubildenden in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis. Daneben werden in den Vereinbarungen viele Einzelaspekte geregelt: etwa die Auswahl und Einstellung von Auszubildenden, die Ausstattung der Ausbildungsplätze und der Einsatz der Auszubildenden, die Arbeits- und Urlaubszeiten, das Beurteilungs- und Förderwesen, Vergütungen und Zuwendungen oder die Einhaltung von Schutzvorschriften.

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

Eine weitere Variante: Das duale Studium bietet sowohl Unternehmen als auch Studierenden eine Reihe von Vorteilen. Die Betriebe erhalten auf diese Weise hochqualifizierte Beschäftigte, die bereits gut mit den betrieblichen Abläufen und der betrieblichen Kultur vertraut sind und

eine hohe Bindung an das Unternehmen aufweisen. Studierenden bietet ein duales Studium sehr gute Beschäftigungs- und Aufstiegschancen, da sie in aller Regel übernommen und weiter gefördert werden. Es gibt vier verschiedene Typen von dualen Studiengängen: 1) solche, die eine Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf integrieren und zu einem doppelten Abschluss führen 2) Studiengänge, die ein Studium mit längeren Praxisphasen im Betrieb verknüpfen 3) berufsintegrierende duale Studiengänge, die eine berufliche Teiltätigkeit konsequent und inhaltlich mit einem Studium kombinieren sowie 4) berufsbegleitende Studiengänge, in denen ein Studium neben der betrieblichen Vollzeittätigkeit – und relativ unabhängig davon – absolviert wird. In der Praxis verschwimmen die Grenzen zwischen diesen vier Typen. Sie unterscheiden sich vor allem in Bezug auf die Einbindung von Studierenden in den Betrieb und auf das angestrebte Studienziel.

In Betriebsvereinbarungen zum dualen Studium bestehen wesentliche Regelungsaspekte darin, den Status der dual Studierenden im Betrieb zu klären, Entgelt und Arbeitszeiten sowie die Übernahme in ein Arbeitsverhältnis nach der Ausbildung bzw. dem Studium zu regeln (vgl. Busse 2009).

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

ES BESTEHT DIE GEFAHR, DASS DAS DUALE AUSBILDUNGSSYSTEM GESCHWÄCHT WIRD, WENN DIE STÄRKEN NICHT ERKANNT UND KONSTRUKTIV WEITER ENTWICKELT WERDEN.

GERADE DIE DUALE AUSBILDUNG UND DAS DUALE STUDIUM SPIELEN IN DEUTSCHLAND FÜR DIE ZUKUNFT DER ARBEIT EINE ENTSCHIEDENDE ROLLE.

”

„Die veränderte Arbeitswelt und die Qualitätsanforderungen in unserem Industriezweig erfordern Mitarbeiter mit hohen fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten und ausgeprägten persönlichen Kompetenzen. Daher soll die Berufsausbildung neben der fachlichen Ausbildung auch der Förderung und Entwicklung wichtiger persönlicher Schlüsselqualifikationen einen erheblichen Stellenwert beimessen.“ (Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010602/68/2005)

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

Die „Vereinbarung für dual Studierende“ der IG Metall und IG BCE innerhalb der Continental AG aus dem Jahr 2016 unterstreicht, dass Digitalisierung mit attraktiven Ausbildungsangeboten einhergeht. Man einigte sich für alle Standorte und gewerkschaftsübergreifend auf einen einheitlichen Standard in den Arbeitsbedingungen für die mehr als 500 dual Studierenden im Unternehmen:

”

„Wichtiger Erfolgsfaktor ist die standort- und bereichsübergreifende Ausbildung der dual Studierenden. Neben einheitlichen Ausbildungsbedingungen wird auch die stärkere inhaltliche Ausrichtung von Ausbildungs- und Studiengängen auf die digitale Transformation der Automobilindustrie notwendig.“ (020100/87/2016)

Qualifizierung, Personalentwicklung, betriebliche Weiterbildung

In den letzten Jahren haben sich wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen für betriebliche Qualifizierungspolitik geändert. Stichworte sind Strukturwandel, Einsatz neuer Technik, betriebliche Restrukturierungen mit Qualifizierungs- und Fachkräftebedarf (vgl. Heidemann 2015). Kern der Auseinandersetzungen in einer Tarifrunde 2015 war die Frage: Wer bestimmt, wer welche Weiterbildung machen kann? Mit der Beantwortung der Frage werden die Weichen gestellt dafür, wer bei Arbeiten 4.0 zu den Gewinnern zählen wird und wer nicht.

Die Tarifpartner der chemischen Industrie haben 2008 die Bestimmungen des Weiterbildungstarifvertrages von 2003 in das Tarifwerk zu „Lebensarbeitszeit und Demografie“ übergeleitet. Geregelt werden betriebliche Qualifizierungsplanung und individuelle Qualifizierungsvereinbarungen, die durch Betriebsvereinbarungen umgesetzt werden

müssen. In der Metall- und Elektroindustrie ermöglichen die im Frühjahr 2015 abgeschlossenen regionalen Qualifizierungstarifverträge Freistellungen ohne Bezüge für persönliche Weiterbildung. In einigen Tarifbezirken können dafür Lohn- und Zeiteile auf individuellen Bildungszeitkonten angespart werden.

Weiterbildung steht heute stärker als früher im Kontext systematischer Personalentwicklung und von Vereinbarungen zu E-Learning und Wissensmanagement (die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Heidemann 2015). Betriebliche Vereinbarungen zur Weiterbildung regeln nicht das betriebliche Bildungsgeschehen insgesamt, sondern Teilbereiche. So werden Bedarfe festgestellt und der Ablauf von Qualifizierungsgesprächen geklärt; außerdem geht es um Regelungen für Freistellungen, Zeit und Kosten bei verschiedenen Arten von Weiterbildung, betriebliche Informationen über Weiterbildungsangebote sowie um die Sicherung von Qualität und Wirkung der durchgeführten Weiterbildung. Mitarbeitergespräche zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs wurden in den Tarifverträgen der 2000er Jahre verankert und gelten als bewährte Methode zur Bedarfserhebung, sofern sie durchgeführt werden.

Der Rahmen von Qualifizierung ist systematische betriebliche Personalentwicklung, meist in größeren Unternehmen. Dabei geht es um

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

Neu ist die Bündelung einzelner Aufgaben zu ausgefeilten Konzepten. Unter den eigenständigen Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung haben sich solche zum E-Learning bzw. Blended Learning weiter verbreitet.

Weiterbildungsregelungen werden abgeschlossen zu den Themen Technikeinsatz, Betriebliches Personalwesen sowie Restrukturierung und Beschäftigungssicherung. Auffällig ist, dass Weiterbildung im Zusammenhang mit Fragen des demografischen Wandels im Betrieb nur vereinzelt in Vereinbarungen angesprochen wird. Dabei wird eher beiläufig gefordert, auch ältere Beschäftigte in Weiterbildung einzubeziehen oder Fachkräfte

WER BESTIMMT, WER WELCHE WEITERBILDUNG MACHEN KANN? MIT DER ANTWORT WERDEN DIE WEICHEN FÜR GESTELLT, WER ZU DEN GEWINNERN ZÄHLEN WIRD UND WER NICHT.

durch Weiterbildungsangebote an den Betrieb zu binden. Im Spiegel neuerer Vereinbarungen zeigt sich, wie Weiterbildung zunehmend als arbeitsplatznahe Kompetenzentwicklung organisiert und damit auch der Mitbestimmung besser zugänglich wird. In folgender Vereinbarung werden Qualifizierungsmaßnahmen infolge technologischer Entwicklungen systematisch in einer Arbeitsgruppe identifiziert und erfasst:

„Zur gemeinsamen Bearbeitung des Handlungsfeldes ‚Qualifizierung und Weiterbildung‘ wird eine Arbeitsgruppe nach § 28a BetrVG zur Entwicklung und Umsetzung der geeigneten Maßnahmen für die Beschäftigten gebildet.

Die Arbeitsgruppe wird paritätisch aus Vertreterinnen der Geschäftsleitung und des Betriebsrats besetzt. Dabei wird sichergestellt, dass sich unter den Vertreterinnen der Geschäftsleitung Vertreterinnen aus dem Personalbereich befinden.

Die Aufgabenstellung der Arbeitsgruppe besteht in der gemeinsamen Definition von notwendigen Qualifizierungsangeboten und weiteren damit zusammenhängenden Maßnahmen, die die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen sicherstellen oder die Basis für die wirtschaftliche Weiterentwicklung des Unternehmens bilden.

Die in der Arbeitsgruppe erarbeiteten Maßnahmen im Handlungsfeld ‚Qualifizierung und Weiterbildung‘ sollen sich an folgenden Oberthemen, die die [Firma] betreffen, orientieren und zeitnah gemeinsam bearbeitet werden:

- Entwicklung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen bei der Einführung neuer Technologie, Software, Prozesse o. ä.
- Identifikation des persönlichen Qualifizierungsbedarfs der Mitarbeiterinnen in den einzelnen Unternehmensbereichen
- Identifikation aktueller und zukünftig zu erwartenden Qualifizierungsthemen auf Grundlage der geplanten weiteren technischen und organisatorischen Entwicklung des Unternehmens
- Klärung des Auftrags und der spezifischen Aufgabenstellungen der Key-User
- Sicherstellung der Nachhaltigkeit der durchgeführten Maßnahmen mit in der Arbeitsgruppe entwickelten Methoden und Vorgehensweisen
- Klärung des individuellen Qualifizierungsanspruchs der Beschäftigten [...].

Die Arbeitsgruppe tagt mindestens 1-mal im Quartal, um gemeinsam die jeweils zu bearbeitenden Themenfelder und deren Inhalte und Maßnahmenkataloge zu definieren und die zeitlichen Abfolgen der Bearbeitung festzulegen.“ (Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 100100/767/2017)

E-Government erfordert umfassende Qualifizierungsmaßnahmen. Sie werden in dieser Rahmenvereinbarung geregelt:

„Die digitale Transformation stellt das Personalmanagement vor neue Herausforderungen. Sie erfordert eine Personalplanung, die die demografischen Entwicklungen, den zukünftigen Arbeitsmarkt sowie die organisatorisch-technischen Änderungen von Arbeitsabläufen, Dienstleistungen und IT-Verfahren im Zusammenhang mit den E-Government-Projekten berücksichtigt. Entsprechend sind Personalentwicklungskonzepte mit den Arbeitsanforderungen, Qualifikationserfordernissen, Qualifizierungsmaßnahmen und Methoden zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs zu erstellen bzw. fortzuschreiben. Besondere Bedeutung erhalten Methoden-, Medien- und sozialkommunikative Kompetenzen, sie schließen sicherheitstechnische Kompetenzen, Kompetenzen im Gesundheitsschutz und Selbstmanagement mit ein. [...]

Für Führungskräfte stellen sich besondere Anforderungen. Sie müssen den Veränderungsprozess managen und sind ebenso wie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konfrontiert mit neuen Belastungen. Es sind Leitlinien und darauf aufbauend Schulungsangebote zu entwickeln, die die Führungskräfte dabei unterstützen, ihre Rolle im Akzeptanz- und Veränderungsmanagement, im Projekt-Management, im Arbeits- und Gesundheitsschutz, im Datenschutz und in der Personalentwicklung verantwortlich wahrzunehmen. [...]

Qualifizierung ist Recht und Pflicht aller Beschäftigten. [Der Arbeitgeber] wirkt darauf hin, dass allen Beschäftigten Weiterqualifizierung im Zusammenhang mit der Konzeption, der Einführung und der Weiterentwicklung von E-Government-Projekten angeboten wird. Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs erfolgt unter Beteiligung der örtlichen Personalvertretung. Im Rahmen von Fortbildungs- oder Qualifizierungsmaßnahmen wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jede angemessene Unterstützung seitens der Dienststelle gewährt. Eine strategische bedarfsorientierte Qualifizierung stellt sicher, dass die neuen Aufgaben in der Transformation vorrangig mit eigenem Personal erfüllt werden können.“ (Öffentliche Verwaltung, o80250/147/2017)

3 AUSBLICK

Die Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten, die mit dem deutschen Modell der Mitbestimmung verbunden ist und die sich unter anderem in der Gestaltungsvielfalt guter Betriebsvereinbarungen spiegelt, eröffnet gerade für die beteiligungsstarke Arbeitswelt 4.0 enorme Chancen: Paritätisch besetzte Kommissionen zu diversen Handlungsfeldern der Betriebsverfassung, frühe Einbeziehung der Interessenvertretung bei Gestaltungsthemen wie technischen Entwicklungen, Arbeitszeit sowie

Aus- und Weiterbildung sind wiederkehrende markante Ansatzpunkte. Dann haben mehr Beschäftigte kollektiven Einfluss auf das, was Arbeiten 4.0 sein kann.

Chancen liegen darin, gemeinsam mit Betriebsräten Lösungen zu finden, weil sie „ihre“ Unternehmen und die Beschäftigten kennen. Betriebsräte frühzeitig in Prozesse einzubinden, ist vorausschauend, wenn es um gute Arbeitsbedingungen geht. Es können Lösungen entwickelt werden, die neuen technologischen und arbeitsorganisatorischen Herausforderungen entsprechen, Ansprüchen der arbeitenden Menschen gerecht werden und die Wettbewerbsfähigkeit erhalten.

Digitalisierung und Wertewandel sind nicht auf die Arbeitswelt beschränkt. Die Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt sind mit allen gesellschaftlichen Teilbereichen verwoben: soziale Sicherungssystemen, Sicherheit, Infrastruktur, Kultur,

Bildung etc. Die Expertenkommission „Arbeit der Zukunft“ der Hans-Böckler-Stiftung (vgl. Kap. 1) gibt auf einige Fragen konkrete Ansatzpunkte und markiert wesentliche Weichen und Debatten. Die Auswirkungen heutiger Aktionen und Aktivitäten für das Arbeiten und Wirtschaften in der Zukunft sind unbekannt. Umso mehr kommt es auf die Verantwortung an, die insbesondere Sozialpartner und Betriebsparteien gemeinsam übernehmen. Die Arbeitnehmerseite nicht zu beteiligen an Entscheidungen oder sie als bloße Juniorpartner zu behandeln, wird den Herausforderungen nicht gerecht. Denn Demokratie und Beteiligung sind die zentralen Strukturmerkmale in dieser Gesellschaft und das schließt die Arbeitswelt mit ein. (Betriebliche) Mitbestimmung ist der Pfad, der sich für leistungsfähige Arbeits- und Sozialbeziehungen bewährt hat und entsprechend in gemeinsamer Verantwortung weiterentwickelt werden sollte.

- Arlt, Hans-Jürgen/Kempe, Martin/Osterberg, Sven (2017):** Die Zukunft der Arbeit als öffentliches Thema Presseberichterstattung zwischen Mainstream und blinden Flecken, Otto-Brenner-Stiftung (Hg.), https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/shop/dokumente/obs_arbeitshefte/AHgo_ZukunftArbeit_web.pdf [5.1.2018].
- BAuA Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.) (2017):** Arbeitswelt im Wandel – Zahlen, Daten, Fakten: Gefährdungsbeurteilung, https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Arbeitswelt-im-Wandel/Arbeitswelt-im-Wandel_node.html [5.1.2018].
- Bauer, Wilhelm/Rief, Stefan/Kelter, Jörg/Haner, Udo Ernst/Jurecic, Mitja (2012):** Arbeitswelten 4.0 – Wie wir morgen arbeiten und leben, Fraunhofer IAO (Hg.), Stuttgart.
- Bauchmüller, Michael (2017):** Im Machtvakuum, Online-Artikel vom 29.11.2017, Süddeutsche Zeitung Online, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/arbeitgebtag-im-machtvakuum-1.3770964> [5.1.2018].
- Baumann, Helge/Mierich, Sandra (2018; i. E.):** Verbreitung und Verteilung von Betriebsvereinbarungen 2017, WSI-Mitteilungen
- BDI Bundesverband der deutschen Industrie (Hg.) (2015):** Zukunft durch Industrie. Den Wandel als Chance begreifen – Herausforderungen und Implikationen, Berlin.
- Bechmann, Reinhard (2010):** Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.
- Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2015):** Technologischer Wandel und Beschäftigungspolarisierung in Deutschland, Policy Brief 2015/07, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BS/Publikationen/GrauePublikationen/Policy-Brief-Polarisierung-de_NW_07_2015.pdf [5.1.2018].
- Bienzeisler, Bernd (2014):** Wertschöpfung: Wie smarte Dienste die Arbeit aufmischen, in: Magazin Mitbestimmung 6/2014, https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/47487_47528.htm [5.1.2018].
- BMAS Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2015):** Weißbuch Arbeiten 4.0, <https://www.arbeitenviernull.de/dialogprozess/weissbuch.html> [5.1.2018].
- Boes, Andreas/Bultemeier, Anja (2008):** Anerkennung im System permanenter Bewährung, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München (Hg.), <http://www.isf-muenchen.de/pdf/boes-bultemeier-anerkennung.pdf> [5.1.2018].
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas (2016):** „Lean“ und „agil“ im Büro: Neue Formen der Organisation von Kopfarbeit in der digitalen Transformation, Working Paper der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 23, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.
- Bonin, Holger/Gregory, Terry/Zierahn, Ulrich (2015):** Übertragung der Studie von Frey/Osborne auf Deutschland, Kurzexpertise Nr. 57, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) Mannheim (Hg.), Mannheim.
- Böker, Karl-Hermann/Demuth, Ute (2014):** E-Mail-Nutzung und Internetdienste, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.
- Böker, Karl-Hermann/Demuth, Ute (2013):** IKT-Rahmenvereinbarungen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.
- Busse, Gerd (2009):** Duales Studium: Betriebliche Ausbildung und Studium, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertung, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.
- Busse, Gerd/Klein, Claudia (2010):** Duale Berufsausbildung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.
- Carstensen, Tanja (2015):** Social Media im Betrieb – Herausforderungen für Beschäftigte und Interessenvertretungen, in: Müller, Nadine/Brandl, Charly: Gute Arbeit und Digitalisierung – Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven für eine humane digitale Arbeitswelt, ver.di (Hg.), Berlin, S. 90–99.
- Dengler, Katharina/Matthes, Britta (2015):** Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt, IAB-Forschungsbericht 11/2015, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.), <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2015/fb1115.pdf> [5.1.2018].
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2017):** Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung, in: WSI-Mitteilungen 4/2017, S. 278–286.
- Frey, Carl Benedikt/Osborne, Michael A. (2013):** The Future of Employment, Oxford.
- Greve, Silke (2016):** Cloud Computing, Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 329, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.
- Greve, Silke/Wedde, Peter (2014):** Social-Media-Guidelines, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.
- Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2015):** Arbeitszeitflexibilität: Tarifliche Regelungen bieten großen Spielraum für betriebliche Gestaltung, Pressemitteilung vom 26.8.2015, https://www.boeckler.de/pdf/pm_ta_2015_08_26.pdf [5.1.2018].
- Heidemann, Winfried (2015):** Trendbericht: Betriebliche Weiterbildung, 2. aktualisierte Ausgabe, Mitbestimmungs-Report Nr. 9, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_9.pdf [5.1.2018].
- Hertwig, Markus/Kirsch, Johannes/Wirth, Carsten (2015):** Onsite-Werkverträge: Verbreitung und Praktiken im Verarbeitenden Gewerbe, in: WSI-Mitteilungen 6/2015, S. 457–465.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2014):** Welche Auswirkungen hat „Industrie 4.0“ auf die Arbeitswelt?, WISO direkt, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.), Berlin.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2013):** Techniksoziologie, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, Berlin.
- Hoffmann, Reiner/Bogedan, Claudia (Hg.) (2015):** Arbeit der Zukunft, Frankfurt am Main.
- Hofmann, Jörg/Smolenki, Tanja (2015):** Sozialstaat 4.0 – Tarifbindung und Arbeitszeit entscheiden, in: WSI-Mitteilungen 6/2015, S. 466–472.

- IG BCE (2017):** Digitalisierung in den Branchen der IG BCE, Download: <https://www.igbce.de/vanity/renderDownloadLink/224/156208> [5.1.2018].
- IG Metall (Hg.) (2017a):** Arbeitszeit – Sicher, gerecht und selbstbestimmt. Ergebnisse, Zahlen Fakten zur Arbeitszeit, Die Befragung 2017, https://www.igmetall.de/docs_20170529_2017_05_29_befragung_ansicht_komp_489719b89f16daca573614475c6ecfb706a78c9f.pdf [5.1.2018].
- IG Metall (Hg.) (2017b):** Themenseite: Werkvertrag, <https://www.igmetall.de/werkvertraege-10399.htm> [5.1.2018].
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hg.) (2016):** Der Report 2016 – Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Mit dem Themenschwerpunkt: Digitalisierung der Arbeitswelt – Eine Zwischenbilanz aus der Sicht der Beschäftigten, Berlin.
- Ittermann, Peter/Niehaus, Jonathan/Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2015):** Arbeiten in der Industrie 4.0, Dortmund.
- Jürgens, Kerstin/Hoffmann, Reiner/Schildmann, Christina (2017):** Arbeit transformieren, Bielefeld.
- Kaufmann, Matthias (2014):** Erreichbarkeit nach Dienstschluss: Deutsche Konzerne kämpfen gegen den Handy-Wahn, Online-Artikel vom 17.2.2014, Spiegel Online, <http://www.spiegel.de/karriere/erreichbar-nach-dienstschluss-massnahmen-der-konzerne-a-954029.html> [5.1.2018].
- Kiesche, Eberhard (2016):** Datenschutz im DB-Konzern, Fallstudie, Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 328, M. Maschke (Hg.), Düsseldorf.
- Klebe, Thomas (2017):** Betriebsrat 4.0 – Digital und global?, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht/Beilage 3/2017, S. 77–84.
- Kluge, Norbert/Maschke, Manuela (2016):** Gute Arbeit durch Mitbestimmung 4.0, Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Hg.), Linz.
- Kopp, Ralf/Schwarz, Michael (2017):** Industrie 4.0 aus der Perspektive sozialer Innovationen, in: WSI-Mitteilungen 2/2017, S. 89–97.
- Kraft, Andreas (2015):** Smart Factory: Zu Besuch in der digitalen Fabrik, in: Magazin Mitbestimmung 1+2/2015, https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/53014_53029.htm [5.1.2018].
- Kratzer, Nick (2003):** Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Reihe Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 48, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Berlin.
- Kunkel, Kalle (2016):** TV nimmt Personaldecke ins Visier, in: Gute Arbeit 9/2016, S. 17–19.
- Lohmann-Haislah, Andrea (2012):** Stressreport Deutschland 2012, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.), Dortmund.
- Maschke, Manuela (2016):** Flexible Arbeitszeiten, WISO Diskurs 4/2016, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.), <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12491.pdf> [4.1.2018].
- Maschke, Manuela/Zurholt, Gerburg (2013):** Chancengleich und familienfreundlich, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.
- Molitor, Carmen (2013):** Es geht auch anders, in: Magazin Mitbestimmung 12/2013, https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/45026_45052.htm [5.1.2018].
- Müller, Nadine/Brandl, Charly (2015):** Gute Arbeit und Digitalisierung – Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven für eine humane digitale Arbeitswelt, ver.di (Hg.), Berlin.
- Neckel, Sighard/Wagner, Greta (2014):** Soziales Leiden an Wachstum und Wettbewerb, in: WSI-Mitteilungen 7/2014, S. 536–542.
- Pfeiffer, Sabine/Sauer, Stefan/Ritter, Tobias (2015):** Belastungsmanagement mit agilen Methoden? Eine arbeitssoziologische Perspektive, in: Müller, Nadine/Brandl, Charly: Gute Arbeit und Digitalisierung – Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven für eine humane digitale Arbeitswelt, ver.di (Hg.), S. 80–89.
- Pfeiffer, Sabine/Suphan, Anne (2015):** Der AV-Index. Lebendiges Arbeitsvermögen und Erfahrung als Ressourcen auf dem Weg zu Industrie 4.0, Universität Hohenheim.
- Pfäfflin, Heinz/Schwarz-Kocher, Martin/Seibold, Bettina (2011):** Neue Produktionskonzepte: Wirkungen und Gestaltungsoptionen aus Sicht der Betriebsräte, Betriebsrätebefragung zu GPS und Folgerungen, in: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 2/2011, S. 92.
- Roßnagel, Alexander/Jandt, Silke/Skistims, Hendrik/Zirfas, Julia (2012):** Zulässigkeit von Feuerwehr-Schutzanzügen mit Sensoren und Anforderungen an den Umgang mit personenbezogenen Daten, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.), Dortmund.
- Schulz, Thomas (2016):** Autor Thomas Schulz erklärt das Silicon Valley, Interview, in: Magazin Mitbestimmung Online, <https://www.magazin-mitbestimmung.de/artikel/SPIEGEL-Autor+Thomas+Schulz+erklaert+das+Silicon+Valley@XSJAKwOZTh+6nmMVibovA> [5.1.2018].
- Seibold, Bettina/Schwarz-Kocher, Martin/Salm, Rainer (2016):** Ganzheitliche Produktionssysteme, Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 340, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.
- Seidl, Nadine (2016):** IT-Qualität beflügelt die Produktivität von Wissensarbeitern, Online-Artikel vom 14.3.2016, Microsoft Newsdesk, <https://news.microsoft.com/de-de/it-qualitaet-befluegelt-die-produktivitaet-von-wissensarbeitern/> [5.1.2018].
- Der Spiegel (Hg.) (2017):** Tarifparteien: Zeit ist mehr als Geld, Nr. 46/2017, S. 70–73.
- Thannheiser, Achim (2015):** Mobile Device Management, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.
- Wetzel, Detlef (2015):** Arbeit 4.0, Freiburg.
- Wotschack, Philip (2012):** „Keine Zeit für die Auszeit. Lebensarbeitszeit als Aspekt sozialer Ungleichheit“, in: Soziale Welt, Jg. 63, H. 1, S. 25–44.
- WSI Wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Institut (Hg.) (2014):** Atypische Beschäftigung bleibt in Deutschland weiter hoch, Pressemitteilung vom 29.9.2014, https://www.boeckler.de/45169_51173.htm [5.1.2018].

AUTOREN

Dr. Manuela Maschke

leitet das Referat Arbeit und Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung.

Sandra Mierich

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Praxiswissen Betriebsvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung und zuständig für Sammlung und Auswertung von Betriebsvereinbarungen: www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Nils Werner

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Praxiswissen Betriebsvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung und zuständig für Sammlung und Auswertung von Betriebsvereinbarungen: www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen



WEITERE MITBESTIMMUNGSREPORTS

www.boeckler.de/51908.htm



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



PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

IMPRESSUM

Herausgeber

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Telefon +49 (2 11) 77 78-0, Telefax +49 (2 11) 77 78-120

www.boeckler.de/51908.htm

www.mitbestimmung.de

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150

rainer-jung@boeckler.de

Satz: Theresa Mattheß, Hans-Böckler-Stiftung

Redaktion

Dr. Manuela Maschke, Referatsleiterin Arbeit und Mitbestimmung

Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-224

manuela-maschke@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 41

ISSN 2364-0413

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch Auszugsweise – nur mit Quellenangabe zulässig. Herausgeber