

REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 54, 10.2019

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

DIGITALISIERUNG – ZUKUNFT WIRD JETZT AUSGEHANDELT

Monitor Digitalisierung in Betriebsvereinbarungen

Norbert Kluge, Manuela Maschke, Sandra Mierich, Angela Siebertz und Nils Werner

AUF EINEN BLICK

- Die vielfältigen Veränderungsprozesse und das Aufbrechen von Grenzen stellen die Mitbestimmung vor Herausforderungen.
- Betriebs- und Personalräte verankern Mitbestimmung stärker in Veränderungsprozessen und gestalten Zukunft mit. Dazu stellen sie sich neu auf oder wenden neue Verfahrensweisen an.
- In Unternehmen mit guter Mitbestimmungskultur werden auf Augenhöhe gute Arbeitsbedingungen für Beschäftigte ausgehandelt und Veränderungsprozesse schneller umgesetzt.
- Digitalisierung, Mobilisierung und Flexibilisierung eröffnen Beschäftigten mehr Selbstbestimmung dafür, ihre Arbeit frei zu gestalten. Betriebs- und Personalräte sorgen dabei für gute Arbeitsbedingungen und stecken den Rahmen ab.
- Die Folgen von orts- und zeitflexiblem Arbeiten sind nicht absehbar. Durch einen kontinuierlichen Mitbestimmungsprozess und regelmäßige Rückkopplung mit den Beschäftigten können Folgen identifiziert und Maßnahmen etabliert werden.
- Selbstorganisierte Teamarbeit ist regelbar. Kompetenzen für die Selbstorganisation werden aufgebaut und Vereinbarungen zur Zusammenarbeit abgeschlossen.
- Durch Big-Data-Analysen lassen sich große Datenmengen aus unterschiedlichen Quellen und Zusammenhängen verarbeiten. Damit Chancen genutzt, Risiken rechtzeitig erkannt und minimiert werden, ist es klug, Betriebs- und Personalräte frühzeitig in Einführungsprozesse einzubinden.
- Die neuen Systeme erweisen sich als zunehmend komplex. Es kann daher sowohl für Beschäftigte als auch für Betriebs- und Personalräte von Vorteil sein, sich frühzeitig zu qualifizieren und ggf. juristischen und technischen Sachverstand hinzuzuziehen.

INHALT

Vorwort	- 3	5	Welche Mitbestimmung brauchen wir in der Zukunft?	- 11
1	Einleitung	- 4	Weitere Informationen und Links	- 13
2	Wie gehen Praktiker mit den Herausforderungen um?	- 4	Über unsere Arbeit	- 14
3	Wie werden veränderte Arbeitsformen in der Praxis geregelt?	- 6	Weiterführendes	- 15
4	Wie können Betriebs- und Personalräte den Einsatz digitaler und technischer Hilfsmittel mitbestimmt gestalten?	- 9		

AUTORINNEN UND AUTOREN

Dr. Norbert Kluge

Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung
der Hans-Böckler-Stiftung
norbert-kluge@boeckler.de

Dr. Manuela Maschke

leitet das Referat Arbeit und Mitbestimmung
manuela-maschke@boeckler.de

Sandra Mierich

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Referat Arbeit und Mitbestimmung / Praxiswissen
Betriebsvereinbarungen
sandra-mierich@boeckler.de

Angela Siebertz

Mitarbeiterin im Referat Arbeit und Mitbestimmung / Praxiswissen Betriebsvereinbarungen
angela-siebertz@boeckler.de

Nils Werner

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Referat Arbeit und Mitbestimmung / Praxiswissen
Betriebsvereinbarungen
nils-werner@boeckler.de

Alle Autoren sind am Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung beschäftigt
betriebsvereinbarungen@boeckler.de

VORWORT

Geht uns hierzulande wegen der Transformation durch Digitalisierung, künstliche Intelligenz und Verlagerung in globale Wertschöpfungsketten die Arbeit aus? Ein klares Nein. Arbeit hat Zukunft.

Erwerbsarbeit wird auch morgen über die Teilhabe an der Gesellschaft mitentscheiden: Eine Arbeit zu haben, das bedeutet Einkommen. Wer gutes Einkommen hat, wird sich nicht nur besser am Konsum beteiligen, sondern sich auch besser in Sozialwesen und Demokratie einbringen können. Wir bleiben auch in Zukunft, was wir heute schon sind: eine Erwerbsgesellschaft, organisiert nach den Leistungsprinzipien der sozialen Marktwirtschaft.

Arbeit wird bleiben. Aber für die und den Einzelnen wird sich die Situation zum Teil fundamental verändern. Der Arbeitseinsatz ist nicht mehr an einen Ort gebunden. Er kann von Ferne als Telearbeit erbracht werden. Arbeit ist nicht mehr an ein starres Zeitregime gebunden. Sie kann jederzeit abgerufen und individuell ausgeführt werden. Zusammenarbeit erfolgt virtuell übers Netz. Arbeit wird für viele anspruchsvoller und erfordert ein Leben lang Weiterbildung.

Eine solche Transformation von Arbeit muss gestaltet werden. Soziale Verwerfungen werden nicht ausbleiben und sind heute schon sichtbar. Wenn Erwerbsarbeit für die Gesellschaft das vorherrschende Leistungsprinzip bleibt, dann ist ein fairer Deal gefragt. Das sollte die Stunde der Mitbestimmung sein – auch wenn sich deren institutionelle Haltepunkte – Arbeitsvertrag, Betrieb und Unternehmen – ebenfalls radikal verändern.

Soll die Gesellschaft unter den Bedingungen von Arbeit der Zukunft zusammenhalten, muss der tragfähige Kompromiss für eine faire Lösung gesucht werden. Dieses demokratische Prinzip zur Gestaltung der sozialen Marktwirtschaft hat sich in Deutschland seit dem Zweiten Weltkrieg in der Praxis bewährt. Das Recht auf Mitbestimmung von Betriebs- und Personalräten sowie Vertretern der Arbeitnehmer in Aufsichtsräten stellt Augenhöhe mit den Eigentumsrechten der Unternehmen und Investoren her. Auf dieser Grundlage werden auch bei fundamental unterschiedlichen Interessen Brücken gebaut für allseits akzeptierbare Anwendungen und Lösungen. So wird technologischer und wirtschaftlicher Fortschritt auch zu sozialem Fortschritt.

Es kann nicht sein, dass Unternehmen und ihre Eigner über Veränderungen bestimmen, während Arbeitnehmende nur Objekte der Anpassung und Einträge in der Inventurliste von Unternehmen sind, Teilhabe am entstehenden Erfolg aus den Veränderungen aber nicht vorgesehen ist. Renditen aus Digitalisierung und Globalisierung müssen fair geteilt werden. Das wird nicht ohne Auseinandersetzung und Kampf gehen. Gewerkschaftliche Durchsetzungsstärke muss mobilisiert werden.

Das hier dargelegte Spektrum von Betriebsvereinbarungen zur Digitalisierung zeigt, wie leistungsfähig das deutsche System der Arbeitsbeziehungen und vor allem die betriebliche Mitbestimmung sind und welches Potenzial der erfolgreichen Gestaltung von Arbeit der Zukunft in ihnen liegt. Besonders die Auswertungen der Betriebsvereinbarungen im Zuge des Projekts „Arbeit 2020 in NRW“ verdeutlichen, wie sehr sich moderne betriebliche Mitbestimmung hin zu analytischer und prozesshafter Arbeitsweise entwickelt hat. Mit anderen Worten: Das unter vollkommen anderen Voraussetzungen entstandene System des Interessenausgleichs lernt dazu und erweist sich als zukunftsfähig.

Wenn diese Lektion über die einzelnen Fälle hinaus durch öffentliche Förderung, begleitende Forschung und politische Kommunikation des Projekts transportiert wird, kann ein Klima für vorteilhafte Veränderungen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entstehen. Der faire Deal wird so zur handlungsanleitenden Selbstverständlichkeit.

Die Auswertung einschlägiger Betriebsvereinbarung zur Digitalisierung sagt uns: Betriebsräte vertreten nicht nur soziale Interessen aus Arbeit. Sie gestalten verantwortlich das Gelingen der Transformation. Diese Zukunft wird jetzt ausgehandelt.

Dr. Norbert Kluge

Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung

1 EINLEITUNG

Anhand ausgewählter Themen im Kontext der digitalen Transformation wird gezeigt, wie Betriebsräte und Personalräte Mitbestimmung in Vereinbarungen verankern und die Arbeitswelt von morgen mitgestalten. In Portraits wird die Geschichte hinter abgeschlossenen Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Digitalisierung beleuchtet. Demgegenüber steht bei den Beispielen aus der Praxis die Vereinbarung selbst im Fokus. Sie sind mit dem Erfahrungswissen von Betriebs- und Personalräten oder anderen Experten unterfüttert. Diese Arbeit stammt aus dem Bereich „Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“ im Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung.

Durch globalen Wettbewerbsdruck und Digitalisierung werden Arbeitsstrukturen und -organisationen verändert, umstrukturiert, ausgegliedert, rationalisiert. Kundenanfragen, werden von Chat-Boots beantwortet: Künstliche Intelligenz dringt immer weiter in die Arbeitswelt vor. Sie steuert, wartet und verbessert Maschinen selbstständig und optimiert Prozesse. Neue Produkte und Geschäftsmodelle lassen sich von agilen Teams in kreativen Räumen entwickeln. Dank mobilem Arbeiten können häufiger längere Dienstreisen angetreten werden, ohne dass Arbeit liegen bleibt. Hieraus ergeben sich Vorteile für die Beschäftigten: mehr Zeitautonomie, weniger monotone Tätigkeiten durch den Einsatz technischer Hilfsmittel etc. Mobiles Arbeiten geht aber auch mit Risiken einher wie z.B. Arbeitsverdichtung durch parallel laufende Prozesse sowie gezielte Verhaltens- und Leistungskontrolle durch das Ansammeln von Daten.

Betriebs- und Personalräte nehmen die aktuellen Veränderungen zum Anlass, Mitbestimmung als wesentliches Gestaltungsinstrument in Prozessen zu verankern. Ziel ist es, sowohl den Wettbewerbsdruck zu bestehen als auch gute Arbeitsbedingungen für Beschäftigte herzustellen. Digitalisierung schafft mehr Druck durch Verdichtung von Arbeitsprozessen, wodurch psychische Belastungen nicht auszuschließen sind. Datensammlung und -verwertung ermöglichen eine gezielte Verhaltens- und Leistungskontrolle. Betriebs- und Personalräte sind das Sprachrohr der Belegschaft und können zusammen mit dem Arbeitgeber vor Ort gute Arbeitsbedingungen schaffen. Beschäftigte, die gesund und qualifiziert sind, sich sicher fühlen, sind auch motiviert, kreativ und fit genug, sich auf Veränderungen einzulassen.

Was morgen zählt, wird heute in Betriebs- und Dienstvereinbarungen ausgehandelt. Betriebs- und Dienstvereinbarungen sind rechtsverbindlich. Sie sind ein Instrument der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Grundsätze und Regeln werden festgeschrieben und schaffen Sicherheit – auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite. Damit Regelungen wirksam sind, können beispielsweise Beschäftigte miteinbezogen werden. Ältere Vereinbarungen

können nutzbar gemacht werden und die Grundlagen für heutige Aushandlungsprozesse bilden. Welche Herangehensweise die passende ist, hängt von den Rahmenbedingungen ab.

Die hier versammelten Portraits und Beispiele aus der Praxis zeigen auf, was Betriebs- und Personalräte verhandeln. Für einige von ihnen erfordert das, sich neu aufzustellen. Dies wird in Kapitel 2 anhand verschiedener Praxisbeispiele und Portraits deutlich. Kapitel 3 befasst sich mit Ergebnissen zu veränderten Arbeitsformen; Kapitel 4 fasst zentrale Ergebnisse zu technischen und digitalen Hilfsmitteln zusammen. Abschließend werden die aktuellen Veränderungsdynamiken in den Kontext der Debatte um Mitbestimmung der Zukunft gerückt.

2 WIE GEHEN PRAKTIKER MIT DEN HERAUSFORDERUNGEN UM?

Betriebs- und Personalräte begegnen den derzeitigen Veränderungsprozessen mit unterschiedlichen Herangehensweisen: Einige stellen sich in ihrer Gremienarbeit gänzlich neu auf; andere verankern ihre Mitbestimmung frühzeitig in Arbeitsprozessen; wieder andere verhandeln eine Neuorganisation des Informationstransfers zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmerseite. Keiner dieser Wege ist der einzig richtige oder mögliche. Wie viel Verantwortung kommt Betriebs- und Personalräten zu? Was liegt in der Verantwortung des Arbeitgebers? Welche Informationen müssen überhaupt vorliegen, welche nicht? Wo lässt sich mitgestalten? Was muss zwingend geregelt sein? Wie sollen Bedingungen festgelegt werden, deren Folgen und Veränderungen noch nicht absehbar sind? Anhand einiger Beispiele lässt sich zeigen, wie diese und weitere Fragen in der Praxis bearbeitet werden. Entlang den eigenen Rahmenbedingungen haben Betriebs- und Personalräte bereits erste Schritte gemacht, Zukunft aktiv mitzugestalten.

Mit „Arbeit 2020 in NRW“ initiierten die IG Metall NRW, die IG BCE Nordrhein und die NGG NRW zusammen mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund NRW ein vom Arbeitsministerium des Bundeslandes gefördertes Projekt, das Betriebsräte und Unternehmen dabei begleitet, den Digitalisierungsprozess im Sinne der Beschäftigten zu gestalten. In Workshops in den Betrieben wurde dazu ein Konzept entwickelt, das einen Überblick über den aktuellen Stand der Veränderungen in den einzelnen betrieblichen Bereichen ermöglicht. Gemeinsam mit dem Arbeitgeber werden dann in Zukunftsvereinbarungen Handlungsfelder festgeschrieben. Einige Vereinbarungen legen dabei den Fokus auf Informationstransfer und Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung; andere legen Verfahrensweisen dafür fest, wie Handlungsfelder bearbeitet und entsprechende Maßnahmen umgesetzt wer-

den. Die vorliegende Publikation zeigt exemplarisch weitere Möglichkeiten auf, den Informationsaustausch zu gewährleisten. Bei schwierigen Themen wie etwa IT-Software kann beispielsweise externer Sachverstand eingeholt werden. Ein wesentliches Element dieser Vereinbarungen ist die Einbindung der Beschäftigten: Sie sind die Expertinnen und Experten in ihrer Arbeitsumgebung und haben oft selbst Ideen zur optimalen Ausgestaltung der eigenen Prozesse. Zudem wird durch die Einbindung Akzeptanz und Verständnis geschaffen: Denn die digitale Transformation löst auch Ängste bei den Menschen aus – vor Arbeitsplatzabbau und tiefgreifenden Veränderungen der eigenen Tätigkeit. Spezielle Themen und Handlungsfelder können beispielsweise auf Arbeitsgruppen übertragen werden:

» *Es wird vereinbart, dass für alle Handlungsfelder zur gemeinsamen Bearbeitung je eine Arbeitsgruppe nach § 28a BetrVG [...] zur Entwicklung und Umsetzung der geeigneten Maßnahmen gebildet wird.*

→I (100100/773/2017)

Bei der Merck KGaA setzten Betriebsrat und Arbeitgeber mit dem Haus der Arbeitswelten einen Prozess in Gang, bei dem Projekte und neue Anforderungen in verschiedenen Ausschüssen – sei es Bildung, Arbeitnehmerdatenschutz, Arbeitsschutz/Arbeitsmedizin, Qualifizierung, strategische Personalplanung – behandelt werden. Die Zusammenarbeit gestaltet sich themenübergreifend. Gemeinsam werden die Auswirkungen auf die Beschäftigungsbedingungen bewertet. Gibt es etwa gesundheitliche Aspekte, die für die Einführung eines IT-Systems eine Rolle spielen? Ist es notwendig, Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen? Bei dieser Vorgehensweise werden Mitbestimmungsrechte dort angewendet, wo sie nötig sind.

Das Gremium der Merck KGaA hat ein umfassendes, strategisches Konzept entwickelt, um für die fortschreitende Digitalisierung gewappnet zu sein. Wie das Haus der Arbeitswelten umgesetzt wird, hat Gernot Mühge für uns portraitiert.

Zum Portrait Haus der Arbeitswelten bei der Merck KGaA:

→ https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_haus_der_arbeitswelten.pdf

Auch bei der Deutschen Bahn AG stehen die Sozialpartner vor der Herausforderung, den digitalen und technologischen Wandel des Unternehmens zu gestalten. Beide sind sich einig: Beschäftigte, Unternehmen und Kunden sollten gleichermaßen davon profitieren. Hier bildet ein Tarifvertrag den stabilen Rahmen. Konzernbetriebsrat und Arbeitge-

ber verständigen sich auf eine Verfahrensweise, die den Beschäftigten Orientierung geben und zudem Verlässlichkeit bieten soll. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen an der Digitalisierung teilhaben. Herzstück der „lebenden“ Vereinbarung, die als solche regelmäßig durch die Betriebsparteien evaluiert wird, sind vier Handlungsfelder: „Kultur verändern, Orientierung schaffen und Sicherheit geben“, „Leistungsfähigkeit und Teilhabe der Beschäftigten“, „Digitalisierung und neue Arbeitswelten“ und „Wir bilden Zukunft“.

Wie der Konzernbetriebsrat der Deutschen Bahn AG die Digitalisierung gestaltet, beschreibt Gernot Mühge in einem Portrait.

Zum Portrait über die digitalen Leitplanken bei der Deutschen Bahn AG:

→ https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_digitale_leitplanken.pdf


Digitalisierung überwindet räumliche Grenzen bei der Zusammenarbeit. In Unternehmen und Verwaltungen wird plattformbasiert zusammengearbeitet; werden Wissenssilos aufgebrochen, Ideen längst nicht mehr im stillen Kämmerlein ausgebrütet, sondern durch die interne Schwarmintelligenz entwickelt. Bei einem Energiedienstleister können Beschäftigte auf einer unternehmensinternen Plattform Ideen austauschen und gemeinsam an ihnen arbeiten. Da sich die technischen wie sozialen Entwicklungen nicht abschätzen lassen, haben Betriebsrat und Unternehmensführung eine „lebende Vereinbarung“ abgeschlossen – das heißt, die Vereinbarung kann prozesshaft angepasst werden. Somit können beide Parteien aufgreifen, was bisher noch nicht absehbar war und zudem durch den Einsatz der Plattform möglich ist.

» *Die ‚Lebende Konzernbetriebsvereinbarung‘ für plattformbasiertes internes Crowdsourcing eröffnet der Arbeitskultur und dem IC [internen Crowdsourcing] neue Handlungsfelder. Konzernleitung und Konzernbetriebsrat verstehen die Vereinbarung als Einstieg in einen nach vorne offenen ganzheitlichen Prozess der vorausschauenden Arbeitsgestaltung. Beide Partner verpflichten sich auf ein kooperatives Veränderungsmanagement auf gleicher Augenhöhe, das sowohl ergebnisorientiert wie fachlich und methodisch agil organisiert wird. [...] Dazu finden in vereinbarten regelmäßigen Zeitabständen gemeinsame Überprüfungen, gemeinsame Auswertungen und gemeinsame Updates der Konzernbetriebsvereinbarung wie auch gemeinsam strukturierte Evaluierungen ihrer praktischen Umsetzung statt. Beide Partner passen die Konzernbetriebsvereinbarung den erworbenen Erfahrungen und Lernschritten jeweils gemeinsam an.*

→I (Energiedienstleister, 080304/420/2018)

Das vollständige Beispiel aus der Praxis zum internen Crowdsourcing ist über unser Internetangebot abrufbar, mit Hintergrundinformationen zur Ausgangssituation und zur Umsetzungspraxis der abgeschlossenen Vereinbarungen. Mit dem Betriebsrat wurde besprochen, welche Themen ihm wichtig waren und wie die Vereinbarung umgesetzt wird.

Zum Beispiel aus der Praxis zum internen Crowdsourcing:

 http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_internes_crowdsourcing.pdf

Bei einem Informationstechnikhersteller geht es insbesondere darum, frühzeitig informiert zu sein, um dann intern im Gremium Inhalte und Zuständigkeiten zu klären. Ein offener Informationstransfer ist auch von der Arbeitgeberseite gewünscht. Neueinführungen und Projekte können so schneller umgesetzt werden, weil der Betriebsrat von Anfang an miteingebunden ist und mitgestalten kann. Um schneller qualifizierte Entscheidungen zu treffen, wurde eine Checkliste entwickelt. Darin werden Neueinführungen hinsichtlich ihrer möglichen Auswirkungen eingeordnet. Enthalten sind unter anderem Fragen zu Arbeitszeit, Arbeitsplatz oder Vergütung. In der Betriebsvereinbarung zur Digitalisierung wird dieses Verfahren festgeschrieben. Zusätzlich wurden Handlungsfelder identifiziert, welche die Beteiligung der Beschäftigten miteinschließen, z. B. Gesundheitsschutz und Weiterbildung.

Der Personalrat einer öffentlichen Verwaltung steht vor der Herausforderung, als „Smart City“ den Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger gerecht zu werden und gleichzeitig die daraus resultierenden hausinternen Veränderungsprozesse mitzugestalten. Da Digitalisierung nicht allgemeingültig definiert ist, verständigten sich Personalrat und Arbeitgeberseite auf eine gemeinsame Zielsetzung, um Handlungsfelder überhaupt identifizieren zu können. Wichtig war dem Personalrat vor allem die Transparenz innerhalb der Belegschaft hinsichtlich des geplanten Digitalisierungsprozesses. Denn Transparenz schafft Verständnis – eine notwendige Voraussetzung dafür, die abgeschlossene Vereinbarung zur Digitalisierung erfolgreich umzusetzen. Besonders wichtig in dieser Vereinbarung ist dem Personalrat, dass Projekte und Neueinführung jederzeit gestoppt werden können, sofern eine Optimierung für alle Beteiligten ausbleibt. Algorithmen für Personalentscheidungen zu verwenden, wird ermöglicht. Voraussetzung dafür: Die Kriterien für solche Entscheidungen sind nachvollziehbar und transparent.


» *Alle Akteure sorgen im Rahmen ihrer Möglichkeiten dafür, dass keine neuen Machtstrukturen entstehen, die sich einer demokratischen Kontrolle*

entziehen und somit eine Gefahr für die Grundrechte, die Sicherheit und Privatsphäre jedes Einzelnen darstellen. Algorithmen dürfen weder die Gestaltungshoheit demokratisch gewählter Gremien noch die Verantwortlichkeit natürlicher oder juristischer Personen ablösen. Die Kriterien automatisierter Verwaltungsentscheidungen sind offenzulegen.

→ (Öffentliche Verwaltung, 080250/150/2017)

Der Einsatz von Algorithmen hält bereits Einzug in Unternehmen und Organisationen. Andree Thielges aus dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt „Algorithmische Gegenmacht“ analysierte 30 Vereinbarungen zur Einführung und Planung von IT- und IKT-Technologie. Er zeigt das aktuelle Potenzial von Algorithmen auf und erläutert anhand von möglichen Regelungen, wie mit dieser Entwicklung umzugehen ist. Die Ergebnisse der Analyse werden ergänzt um Erfahrungswissen von Betriebs- und Personalräten, das in Workshops zusammengetragen wurde. Die Veröffentlichung erscheint im Jahr 2020.

Im Forschungsverbund „Digitalisierung, Mitbestimmung, Gute Arbeit“ wird im Rahmen weiterer Projekte aktuell zu diesem Thema geforscht:

 https://www.boeckler.de/112770_113265.htm

Betriebs- und Personalräte stellen sich neu auf oder wenden neue Verfahrensweisen an, um mit den aktuellen Veränderungen Schritt zu halten. Gilt es auch, mehr Verantwortung zu übernehmen? Eine Frage, die sich Interessenvertreterinnen und -vertreter vor Ort stellen müssen. Was aber feststeht: Betriebs- und Personalräte, die Prozesse aktiv mitgestalten, übernehmen eine neue, sich wandelnde Rolle. Ihre Aufgaben erfahren eine neue Qualität. Sie sind Innovationsträger und stecken die Rahmen ab, in denen Beschäftigte sich frei bewegen können. Auch wenn die Zukunft ungewiss ist, können Leitplanken gesetzt werden für gute Arbeit.

3 WIE WERDEN VERÄNDERTE ARBEITSFORMEN IN DER PRAXIS GEREGET?

Digitalisierung verändert die Organisation von Arbeit. Durch mobile Endgeräte und Vernetzung können Arbeitsaufgaben an verschiedenen Orten, zu verschiedenen Zeiten erledigt werden. Es ist möglich, über Ländergrenzen hinweg Teams zu

organisieren und an gemeinsamen Projekten zu arbeiten. Aber was passiert mit der betrieblichen Arbeitsstätte, wenn keiner mehr da ist? Wenn Büroflächen eingespart werden? Wie arbeiten die Teams der Zukunft vor Ort zusammen? Wie lassen sich Grenzen der Arbeitszeit einhalten und Beschäftigte vor Dauererreichbarkeit schützen? Wird zu jeder Zeit und an jedem Ort gearbeitet? Wer trägt die Verantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz? Diese und weitere Fragen gilt es in Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu regeln.

Orts- und zeitflexibles Arbeiten

Mobiles Arbeiten und Telearbeit werden vereinzelt in Betriebs- und Dienstvereinbarungen unter dem Begriff Orts- und zeitflexibles Arbeitens zusammengefasst. Ein wesentlicher Unterschied zwischen mobiler Arbeit und Telearbeit ist der Arbeitsort: Bei Telearbeit wird von zu Hause aus gearbeitet, entsprechendes Equipment meist zur Verfügung gestellt. In der mobilen Arbeit ist der Ort flexibel. Beide Formen erlauben jedoch eine flexiblere Organisation der eigenen Arbeit. Betriebs- und Personalräte setzen die Leitplanken, in denen sich Beschäftigte bewegen können. Denn orts- und zeitflexibles Arbeiten soll ihnen die Möglichkeit geben, die Arbeit an ihre Lebensverhältnisse anzupassen. Dies wird von einigen Beschäftigten eingefordert. Um ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, reagieren einige Unternehmen und Organisationen auf diese Anforderung und ermöglichen diese neue Arbeitsform. Betriebs- und Personalräte gestalten ihre Umsetzung im Sinne aller Beschäftigten mit, denn nicht jeder hat das Bedürfnis, seine Tätigkeit außerhalb seiner Arbeitsstätte auszuüben. Orts- und zeitflexibles Arbeiten ist kein Muss. Regelungen zur Rahmenarbeitszeit und Präsenzzeit im Betrieb fehlen in kaum einer Vereinbarung. Die Qualifizierung bleibt bisher jedoch eher ein untergeordnetes Thema, obwohl einige Beispiele zeigen, wie Regelungen zur Selbstkompetenz und zum Zeitmanagement getroffen werden. Weitere Themen sind Haftungsverantwortlichkeiten sowie der Datenschutz. Im Fokus steht jedoch, die gesteigerte Flexibilität und Mobilität im Sinne der Beschäftigten zu regeln:

» *Optimale Arbeitsbedingungen ermöglichen die besten Arbeitsergebnisse. Deswegen sind Arbeitgeber und Betriebsrat daran interessiert, hinsichtlich der Lage der Arbeitszeit und der Wahl des Arbeitsortes – unter Wahrung der betrieblichen Belange – den persönlichen Wünschen der [Beschäftigten] soweit möglich entgegenzukommen.*

→ (Grundstücks- und Wohnungswesen, 080102/236/2013)

In der Auswertung „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“ werden Betriebs- und Dienstvereinbarungen betrachtet, die das Thema Telearbeit und

mobile Arbeit regeln. Herausgearbeitet werden wesentliche Regelungskomplexe: Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, technische Voraussetzungen, Datenschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Beispiele für Weiterbildung.

**Mierich, Sandra (erscheint 2020):
Orts- und zeitflexibles Arbeiten.
Reihe Mitbestimmungspraxis. Düsseldorf.**



Für nähere Informationen siehe „Über unsere Arbeit“ – kontaktiert uns gern!

Um orts- und zeitflexibles Arbeiten für eine bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben zu nutzen, bedarf es kollektiver Regelungen. Mitunter genügt es, kurze und kompakte Vereinbarungen zu treffen, die lediglich die Umsetzung des orts- und zeitflexiblen Arbeitens ermöglichen: Welche Arbeitsmittel sind notwendig, um Arbeitsaufgaben außerhalb des Betriebs zu bearbeiten? Wie müssen sie mit dem Betrieb vernetzt sein? Welche Daten dürfen überhaupt außerhalb des Betriebes bearbeitet werden? Werden die Datenschutzbestimmungen durch das bereitgestellte Equipment berücksichtigt? An welcher Stelle hat der Betriebs- bzw. Personalrat ein Mitbestimmungsrecht? Wird jeder Antrag vom Betriebsrat gesichtet oder schaltet er sich nur im Konfliktfall ein? Auch komplexe Vereinbarungen finden sich: Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein und können durch eine Qualifizierung erzielt werden? Wieweit sind betriebliche Präsenzzeiten festgelegt? Wie gestaltet sich der Arbeitszeitrahmen? Wer trägt die Verantwortung für ergonomische Bedingungen und wie können diese gewährleistet werden?

Welche Inhalte der Vereinbarung fruchtbar sind, hängt von den eigenen betrieblichen Rahmenbedingungen ab sowie von bereits vorhanden Vereinbarungen. In einer öffentlichen Verwaltung wird zu diesem Thema sehr detailliert vereinbart, welche Bedingungen einzuhalten sind. Dabei geht es insbesondere um das Thema Arbeitsorganisation: Wie können Aufgaben erfüllt und ein reibungsloser Ablauf gewährleistet werden, wenn die Kolleginnen und Kollegen aus den Teams nicht vor Ort sind? Mit diesen Fragen werden die Beschäftigten nicht allein gelassen. Der Personalrat erstellte gemeinsam mit der Dienststelle eine umfassende Handreichung, die allen Beschäftigten Orientierung bietet. Da die Teams sehr unterschiedlich arbeiten, empfiehlt sich zur Unterstützung die Lektüre der Handreichung. In Konfliktfällen steht der Personalrat zur Seite:

» *Während der Rahmenarbeitszeit haben die Beschäftigten grundsätzlich die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit selbst zu bestimmen. Durch Teamvereinbarungen wird sichergestellt, dass die dienstlichen Aufgaben erfüllt werden können.*

Hierfür sprechen die Teams die Lage und Verteilung der individuellen Arbeitszeiten und Arbeitsorte ab [...].

→ (Öffentliche Verwaltung, 080102/284/2017)

Die vollständigen Beispiele aus der Praxis zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten sind über unser Internetangebot abrufbar. Kommentare des beteiligten Betriebsrats geben Orientierung.

Zu den Beispielen aus der Praxis Orts- und zeitflexibles Arbeiten:

→ <https://www.boeckler.de/119969.htm>

Selbstorganisierte Teamarbeit

Die Art der Zusammenarbeit verändert sich in den Unternehmen und Verwaltungen seit Jahren kontinuierlich. Die Arbeit in selbstorganisierten Teams wird nun auch in Unternehmen und Organisationen als neue Form der Zusammenarbeit eingeführt. Unter dem Stichwort Agiles Arbeiten vollzieht sich ein Umbruch bisheriger Arbeitsweisen. Gearbeitet wird in crossfunktional zusammengesetzten Teams. Deren zentrale Merkmale sind gesteigerte Selbstverantwortung und mehr Selbstorganisation der Beschäftigten. Neue Führungskonzepte entstehen.

Die Einführung agiler Arbeits- und ggf. Organisationsformen bietet aus Sicht der Beschäftigten durchaus Chancen: interdisziplinäre Zusammenarbeit, Beteiligung an Entscheidungen, Lernen im Team etc. Sie birgt zugleich aber auch Risiken: Wie sieht der Umgang mit Leistung in der agilen Arbeitswelt aus? Welche beruflichen Perspektiven und Karrierepfade gibt es? Welche Fragen hinsichtlich der Qualifikation bringt der Übergang in eine agile Arbeitswelt mit sich? Wächst die Belastung?

» *Durch die Anwendung der agilen Arbeitsmethoden werden die einbezogenen Beschäftigten in ihrer Souveränität gestärkt und bekommen mehr Freiheiten, ihren Arbeitsprozess selbst zu gestalten. Agilität bedeutet jedoch keine vollständige Flexibilisierung der Arbeitswelt. Die Delegation von Entscheidungen auf die Beschäftigten bedeutet nicht die Übertragung von unternehmerischem Risiko auf die Beschäftigten. Agilität bei der [Firma] orientiert sich am agilen Manifest, den gesetzlichen und kollektivrechtlichen Regelungen sowie den gesetzten Regeln und Prozessen. Ziel ist es, Kunden einzubinden, Geschwindigkeit im Sinne ‚Time to Market‘ herzustellen, die Effizienz zu steigern, die Beschäftigten vor gesundheitsgefährdenden Belastungen zu schützen und ihnen verlässliche Regelungen und Rahmenbedingungen zu bieten.*

→ (Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018)

Im Rahmen des Projektes „Agiles Arbeiten und Mitbestimmung“ wurde gemeinsam mit Betriebsräten ein Handlungsleitfaden erarbeitet. Dieser wird zeitnah unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen veröffentlicht.

**Baukowitz, Andrea/Hageni, Karl-Heinz (im Erscheinen):
Agiles Arbeiten mitgestalten – Strategie und Handlungsfelder. Reihe Mitbestimmungspraxis. Düsseldorf.**

Im Workshop „Selbstorganisierte Teams – Chancen und Herausforderungen für Mitbestimmungsakteure“ kamen Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis zusammen. Sie diskutierten darüber, welche Chancen und Risiken sich mit der Einführung von neuen Formen der Zusammenarbeit für die Beschäftigten ergeben und wie Mitbestimmungsakteure die Arbeit in selbstorganisierten Teams mitgestalten können. Fragen zur Rolle der Führung wurden aufgeworfen und Handlungsfelder für Betriebs- und Personalräte skizziert, gesammelt und diskutiert.

In einem Video zur Veranstaltung sind zentrale Aussagen und erste Ergebnisse zusammengetragen.

Video zum Workshop:

→ <https://youtu.be/Uu6WgKoPeuo>

Sehr deutlich wird, dass Betriebs- und Personalräte sich dem Wandel annehmen und die Einführung agiler Arbeits- und Organisationsformen mitgestalten. Dies erweist sich nicht immer als einfach und kann mit einer strategischen Neuorientierung des Gremiums einhergehen. In einigen Unternehmen und Verwaltungen wurden erste Betriebsvereinbarungen abgeschlossen. Die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und auf die Organisation als Ganze sind jedoch nicht (er)fassbar. Daher wird bei einem Unternehmen aus dem Bereich Datenverarbeitung und Softwareentwicklung die Transformation aufgrund dynamischer Veränderungen als offener Prozess begriffen. Die Vereinbarung zur Regelung agiler Arbeits- und Organisationsformen liegt hier bereits in der Version 3.0 vor. Sie wurde und wird zukünftig immer wieder an die aktuellen Gegebenheiten und Veränderungen angepasst.

» *Die vorliegende Rahmengesamtbetriebsvereinbarung (RGBV) ist bereits die dritte Anpassung bzw. Weiterentwicklung der ursprünglichen RGBV [...]. Die vielfachen Ergänzungen und Anpassungen*

ergeben sich aus den praktischen Erfahrungen, die die Mitarbeiter zusammen mit den Betriebsparteien im lebendigen Prozess Fortentwicklung der Transformation seit der letzten Version gemacht haben. Sie baut generisch auf ihren Vorgängerversionen auf, passt die Rahmenbedingungen und Abläufe den tatsächlichen Vorgehensweisen an, die inzwischen entwickelt wurden [...].

→ (Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/24/2019)

Solche Evaluationen beruhen auf den Erkenntnissen der Beschäftigten und der Führungskraft. Dabei werden Probleme und fehlende Ressourcen in den Blick genommen. Um vorbeugend fehlende Kompetenzen und Vertrauen in diese Arbeitsweise aufzubauen, werden in einigen Unternehmen bereits Schulungen angeboten. Darin werden Methoden erklärt und ausprobiert, was sich eignet:

» Das agile Arbeiten [...] erfordert eine Qualifizierung [...]. Dies soll in erster Linie über sog. Coaches erfolgen, die die Schwärme künftig ganz oder temporär begleiten sollen und die Schwarmmitglieder mit Methoden, Formen der Zusammenarbeit sowie kulturellen Aspekten des agilen Arbeitens vertraut machen.

→ (Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/13/2017)

In unserem aktuellen Trendbericht Betriebliche Weiterbildung analysiert Winfried Heidemann 71 Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema Qualifizierung. Insbesondere wurden Vereinbarungen in den Blick genommen, die Qualifizierung in Bezug auf Digitalisierung behandeln. Dabei geht es nicht nur um das Lernen von Inhalten, Kompetenzen oder den Umgang mit Software, sondern um ein neues System des stetigen Lernens und Austausches. Einerseits wird die betriebliche Weiterbildung selbst zum Teil digitalisiert; andererseits wird Weiterbildung aufgrund von Digitalisierung notwendig. E-Learning und Lernmanagementsysteme werden eingeführt, die das Lernen unterstützen sollen. Geht es um die technische Anwendung und die Veränderung von Arbeitsorganisationen, wird Qualifizierung eher nebenbei mitgeregelt. In Vereinbarungen zur Digitalisierung selbst wird Qualifizierung als wichtiges Handlungsfeld der Zukunft identifiziert und es werden erste Maßnahmen getroffen, um sie weiterzuentwickeln.

**Heidemann, Winfried (2019):
Trendbericht: Betriebliche Weiterbildung
Mitbestimmungspraxis, Nr. 24.
Düsseldorf 2019.**



https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2019_24.pdf

Zentrale Aussagen:

- Durch einen kontinuierlichen Mitbestimmungsprozess und regelmäßige Rückkoppelung mit den Beschäftigten können Folgen identifiziert und entsprechende Maßnahmen etabliert werden.
- Selbstorganisierte Teamarbeit ist bereits vermehrt Praxis und regelbar.
- Betriebs- und Dienstvereinbarungen sehen zunehmend Pilotphasen und Evaluierungen vor.

4 WIE KÖNNEN BETRIEBS- UND PERSONALRÄTE DEN EINSATZ DIGITALER UND TECHNISCHER HILFSMITTEL MITBESTIMMT GESTALTEN?

Die Verarbeitung von Daten und Informationen durch technische Services und Funktionen stellt Betriebs- und Personalräte vor Herausforderungen: Was passiert mit den Unmengen an Daten, die produziert werden? Wie werden sie verwendet? Wo gespeichert? Wie werden personenbezogene Daten verarbeitet? Im BetrVG findet sich bisher kein Recht zum Datenschutz. Das heißt aber nicht, dass Mitbestimmungsakteure tatenlos zusehen müssen und bei Datenschutzthemen nicht mitbestimmen können. § 87 Abs. 1 Ziff. 6 BetrVG fungiert als Türöffner für das Gremium: Es bestimmt mit, wenn technische Einrichtungen eingeführt oder angewendet werden, die das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen vermögen. Dies ist im Großen und Ganzen der Fall bei allen Hard- oder Software-Systemen, die in Unternehmen und Verwaltungen eingesetzt werden.

Seit dem 25. Mai 2018 gilt die neue EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Gleichzeitig trat auch ein neues Bundesdatenschutzgesetz (BDSG-neu) in Kraft. Werden Vereinbarungen getroffen, die den Beschäftigtendatenschutz betreffen, da direkt oder indirekt Daten von Beschäftigten verarbeitet werden, sind bei der Ausgestaltung der Regelungen die neuen datenschutzrechtlichen Bestimmungen zwingend anzuwenden. Bereits bestehende Betriebs- und Dienstvereinbarungen sollten auf den Prüfstand gestellt und bei Bedarf an die neuen Vorgaben angepasst werden.

Datenschutzexperte Peter Wedde hat für uns einen Katalog entwickelt, mit dem bereits bestehende und neue Betriebs- und Dienstvereinbarungen an die neuen Datenschutzvorschriften angepasst werden können. Welche Chancen und Herausforderungen sich durch die DSGVO/

BDSG für Mitbestimmungsakteure ergeben, stellt er uns kompakt in einem Video dar.

Download Hintergrundwissen (pdf):



http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_hintergrundwissen_dsgvo_bdsg.pdf

Beschäftigtendatenschutz – Chancen und Herausforderungen für Mitbestimmungsakteure (Video):



<https://youtu.be/qTfu1OfsHEK>

Der Einsatz von Algorithmen hebt die Auswertung von Daten auf ein neues Level. Durch Big-Data-Analysen können große Datenmengen aus unterschiedlichen Quellen und Zusammenhängen verarbeitet werden. Die Anwendungsfälle von Algorithmen sind vielfältig: Bei der Nutzung von Büro- und Kommunikationssoftware beispielsweise werden mittlerweile personenbezogene Daten und solche, die nicht zugeordnet werden können, aggregiert, kombiniert und analysiert. MyAnalytics, ein Service von Office 365, ermöglicht den Beschäftigten einen Einblick in die eigene Arbeitsweise, wie der Produktbeschreibung auf der Microsoft-Website leicht zu entnehmen ist. Wie viel Zeit verwendende ich als Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer für welche Tätigkeit (Meetings, E-Mail etc.)? Mit wem arbeite ich wie häufig und wie intensiv zusammen? Mit dem IT-Service WorkplaceAnalytics sind Analysen von Einzelnutzern und Nutzergruppen möglich. Für die Mitbestimmungsakteure in den Unternehmen und Verwaltungen ergeben sich hieraus bei der Einführung derartiger Anwendungen und Software zahlreiche Fragen: Welche Daten werden gesammelt? Wo werden diese gespeichert? Welche Anwendungsmöglichkeiten ergeben sich durch den Einsatz der Software? Das heißt: Was kann das System? Kann die Anwendung gute Arbeit unterstützen?

Damit sie Chancen nutzen und Risiken rechtzeitig erkennen und minimieren können, wurden bereits einige Betriebs- und Personalräte frühzeitig in den Einführungs- und Ausgestaltungsprozess miteingebunden. In einem Unternehmen aus dem Verlags- und Druckgewerbe wird Office 365 schrittweise eingeführt, der Betriebsrat ist von Anfang an beteiligt:

» *Um eine zeitnahe Inbetriebnahme des Systems und seiner einzelnen Module zu gewährleisten und sicherzustellen, dass Änderungsvorschläge des Betriebsrats noch im Einführungsprozess berücksichtigt werden können, sollen die Verhandlungen über die zum Einsatz des Systems notwendigen Betriebsvereinbarung/en bereits parallel zum Einführungsprozess und bezüglich*

der Reihenfolge zeitlich angepasst an den Projektplan geführt werden. [...] [Die Arbeitgeberseite] wird den Betriebsrat regelmäßig und zeitnah über die Fortschritte in der Planung und Umsetzung der Einführung von Office 365 unter Vorlage der jeweils erforderlichen Unterlagen informieren. [...] Während des Einführungsprozesses wird [die Arbeitgeberseite] zunächst einzelne Module von Office 365 testweise einsetzen und dies auch nur bei einem begrenzten Personenkreis.

→ (Verlags- und Druckgewerbe, 090201/606/2018)

Die neuen Systeme sind zunehmend komplex. Es erschließt sich nicht direkt, wo die Risiken liegen. In dem bereits zitierten Beispiel aus dem Verlags- und Druckgewerbe kann der Betriebsrat externen juristischen sowie technischen Sachverstand hinzuziehen:

» *Dem Betriebsrat wird zugestanden, zu seiner Unterstützung sowohl externe juristische als auch technische Sachverständige hinzuzuziehen.*

→ (Verlags- und Druckgewerbe, 090201/606/2018)

Andree Thielges aus dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt „Algorithmische Gegenmacht“ hat Vereinbarungen zu Office 365 und SuccessFactors für uns ausgewählt, analysiert und kommentiert; zudem Chancen und Herausforderungen für Mitbestimmungsakteure beim Einsatz von Algorithmen identifiziert und diese in einer Handlungshilfe (erscheint 2020) zusammengetragen.

Zu den Beispielen aus der Praxis zu Office 365 und SuccessFactors:



https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_office_365.pdf

Bei der Einführung digitaler wie technischer Hilfsmittel stellen sich nicht nur Fragen an den Datenschutz, sondern auch an den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Zudem ist Qualifizierung ein wichtiges Thema. Digitale Transformation ist sehr facettenreich, die Folgen technologischer Innovationen sind daher vielfältig. Ein Unternehmen aus dem Bereich Fahrzeughersteller Kraftwagen hat eine Vereinbarung über den Pilotbetrieb von Exoskeletten zur Unterstützung von Produktions- und Logistikaktivitäten abgeschlossen. Das Thema und die Vereinbarung wurden innerhalb des Gremiums kommissionsübergreifend erarbeitet (Arbeitssicherheit, Gesundheitsmanagement, Ergonomie etc.). Dieser ganzheitliche Ansatz zieht sich wie ein roter Faden durch die Vereinbarung. Bei der Auswahl der Pilotbereiche werden Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen und Betriebsrat hinzugezogen:

» Die konkrete Auswahl [...] für die Pilotbereiche erfolgt unter Berücksichtigung der arbeitsplatz-spezifischen, sicherheitstechnischen und arbeitsorganisatorischen Aspekte, nach Abstimmung mit den zuständigen Ergonomiebeauftragten, Vertretern von [Werksärztlichem Dienst], [Arbeitsschutz] und des [Betriebsrats] ([Kommission für Arbeit und Gesundheitsschutz]) sowie den jeweils zuständigen Fachbereichsverantwortlichen.

→ (Fahrzeughersteller Kraftwagen, 060600/8/2018)

Der Betriebsrat begleitet den Pilotbetrieb eng. Relevante Themen werden aufgegriffen und die Beschäftigten eingebunden:

» Die Durchführung des jeweiligen Einsatzes setzt eine Anwenderschulung voraus [...]. Ergänzend dazu ist eine GBU [Gefährdungsbeurteilung] für den ausgewählten Arbeitsplatz im Vorfeld zu erstellen und zu dokumentieren. Vor Beginn des jeweiligen Einsatzes wird der Abteilungsbetriebsrat [das für diese(n)s Bereich/Aufgabe/Thema zuständige Betriebsratsmitglied], der Werksärztliche Dienst und der Arbeitsschutz umfassend über die Handhabung, Anwendung des Systems sowie den Ablauf des Einsatzes informiert. Der Abteilungsbetriebsrat kann während der Einsatzdauer im Pilotbereich jederzeit Informationen zum aktuellen Stand beim jeweiligen Meister bzw. Ergonomiebeauftragten einholen. [...] Soweit während des Piloten Fragen entstehen, werden diese unter den Prozessbeteiligten erörtert und geklärt. [...] Während der Laufzeit des Einsatzes hat der betroffene Mitarbeiter jederzeit die Möglichkeit, den Vorgesetzten und Ergonomiebeauftragten eine Rückmeldung über die Erfahrungen mit dem Gerät zu geben. [...] Die Erkenntnisse des Pilotbetriebs werden zwischen Mitarbeiter, Fachbereich und Betriebsrat regelmäßig diskutiert. Nach Abschluss aller Einsätze werden die Ergebnisse zusammengefasst, ausgewertet und das Ergebnis mit dem Betriebsrat evaluiert.

→ (Fahrzeughersteller Kraftwagen, 060600/8/2018)

Das vollständige Beispiel aus der Praxis zum Pilotbetrieb von Exoskeletten ist im Erscheinen und demnächst über unser Internetangebot abrufbar. Kommentare des beteiligten Betriebsrats geben Orientierung.

Zum Beispiel aus der Praxis zum Pilotbetrieb von Exoskeletten (im Erscheinen):



<https://www.boeckler.de/119969.htm>

Zentrale Aussagen:

- Damit sie Chancen nutzen und Risiken rechtzeitig erkennen und minimieren können, sollten Betriebs- und Personalräte frühzeitig in den Einführungs- und Gestaltungsprozess mit eingebunden sein. Eine stetige Begleitung ist wichtig, weil bei Einführung oftmals noch nicht ganz klar ist, wohin die Reise geht.
- Die Themen sind vielseitig: Verarbeitung personenbezogener und nichtpersonenbezogener Daten, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualifizierung etc. Daher kann bei der Ausgestaltung des Einsatzes digitaler und technischer Hilfsmittel eine ganzheitliche Betrachtung und Auseinandersetzung – beispielsweise innerhalb des Gremiums, ausschuss- und kommissionsübergreifend – sinnvoll sein.
- Die neuen Systeme erweisen sich als zunehmend komplex. Es kann daher sowohl für Beschäftigte als auch für Betriebsräte von Vorteil sein, sich frühzeitig zu qualifizieren und ggf. juristischen und technischen Sachverstand hinzuzuziehen.

5 WELCHE MITBESTIMMUNG BRAUCHEN WIR IN DER ZUKUNFT?

von Manuela Maschke

Mitbestimmung war in der deutschen Industriegesellschaft des 20. Jahrhunderts das akzeptierte Mittel der Konfliktbewältigung, trotz aller Auseinandersetzungen. Wird das auch in Zukunft so sein? Es ist nicht klar, welchen Platz die Institutionen der Mitbestimmung in der global vernetzten digitalen Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft der Zukunft werden einnehmen können. Gravierende Veränderungen gehen von sehr verschiedenen und wechselseitig verwobenen Dynamiken aus:

- verschiedenste Interessenlagen: Viele Menschen arbeiten heute als Soloselbstständige, arbeiten befristet, in Teilzeit, in kleinbetrieblichen Dienstleistungsstrukturen. Die Art der Arbeitsverhältnisse ist deutlich heterogener geworden, ebenso wie die Interessen der Beschäftigten. Kinderlose Vollzeitbeschäftigte, alleinerziehende Teilzeit-Eltern, junge aufstrebende Akademikerinnen und erfahrene ältere Kollegen – sie alle können auf betriebliche Arbeitsbedingungen stark abweichende Sichtweisen entwickeln. Denn sie alle haben unterschiedliche Vorstellungen davon, was für sie gute Arbeit ist bzw. sein kann. Der Betriebsrat versucht in der Regel, möglichst viele Interessen zu berücksichtigen bei gleichzeitig wachsender Komplexität der Rahmenbedingungen

im nationalen und internationalen Wettbewerb. Die Akteure der Mitbestimmung sind herausgefordert sich einzumischen, um Rahmenbedingungen für gute digitale Arbeit zu schaffen.

Wen kann der Betriebsrat in Zukunft vertreten? Wie verändern die Erwartungen der Beschäftigten die Spielräume ihrer gewählten Interessenvertreterinnen und -vertreter? Wen repräsentiert Mitbestimmung?

- direkte Partizipation und das Stellvertreterprinzip: Digitale Beschleunigung und Flexibilität sind individuelle Wettbewerbsfaktoren für jeden Einzelnen am Markt. Weiterbildung ist ständige und vor allem persönliche Aufgabe, um sich als einzelner Mensch bei rapide wandelnden Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt behaupten zu können. Für agile Arbeitsweisen sind Autonomie und Eigenverantwortung wichtige Stell-schrauben. Wie passen wachsende Eigenverantwortung, Autonomie und mehr Selbstvertretung für den einzelnen Beschäftigten zum Stellvertreterprinzip der Mitbestimmung? Wenn Beschäftigte im Unternehmen direkt in betriebliche Entscheidungsprozesse einbezogen werden, dann werden sie in letzter Konsequenz zu Verhandlungspartnern und zu Konkurrenten. Für die betriebliche Interessenregulierung können folgenreiche Veränderungen entstehen, wenn bei direkter Partizipation der Betriebsrat nicht mehr einbezogen ist. Wird die institutionalisierte kollektive Interessenvertretung ergänzt um engagierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer? Wird der Betriebsrat übergangen? Wie kann es der betrieblichen Interessenvertretung gelingen, beteiligungsorientierte Prozesse sinnvoll zu organisieren?
- Arbeitnehmerstatus: „Arbeitnehmer ist, wer weisungsgebunden und fremdbestimmt arbeitet, in persönlicher Abhängigkeit vom Arbeitgeber. Das Weisungsrecht betrifft Inhalt, Durchführung, Zeit und Ort der Tätigkeit.“¹ Der Arbeitnehmerstatus sichert den Zugang zu wesentlichen Schutzrechten wie Mindestlohn, Kündigungs- oder Arbeitsschutz, Tarifverträgen, Mitbestimmungsrechten und zur Sozialversicherung. Das alles ist an den Arbeitnehmerstatus geknüpft. Wenn neue Geschäftsmodelle auf Internetplattformen beruhen und dort immer mehr Menschen als Selbstständige arbeiten, dann gilt dieser Arbeitnehmerstatus dort tendenziell nicht. Denn auf Plattformen arbeiten Menschen in der Regel nicht als Arbeitnehmer, sondern eben selbstständig. Entsprechend sehen sich Plattformbetreiber in der Regel nicht als Arbeitgeber. Wachsender Konkurrenzdruck zwischen Soloselbstständigen und Angestellten,

Aushöhlung der sozialen Sicherungssysteme können Folgen sein. Wie kann Mitbestimmung unter diesen Bedingungen die Menschen erreichen?

- weltweiter Kostendruck: Finanzmarkt- und aktionärsgetriebene Kennzahlenoptimierungen von Unternehmen werden durch fortlaufende betriebliche Reorganisations- und Restrukturierungsmaßnahmen umgesetzt. Verbunden mit weltweitem Standort- und Kostensenkungswettbewerb entlang der Wertschöpfungskette wächst der Zwang zu immer mehr betrieblicher Flexibilität. Wer sorgt künftig dafür, dass weltweit gute Arbeitsbedingungen gestaltet werden?
- nationale Grenzen: Der Betriebsrat verhindert. Er blockiert. Er bremst. Und er ist innovativer Ideengeber, um „besser statt billiger“ zu produzieren, um Datenschutz umzusetzen, um Arbeitsplätze zu erhalten und dafür zu sorgen, dass Gesetze und Richtlinien eingehalten werden. Mit wachsender internationaler Verflechtung weichen aber die rein nationalen Handlungsmöglichkeiten auf. Wie wirkmächtig können rein national greifende Konfliktlösungsmechanismen der Mitbestimmung in internationalen Konzernen sein? Setzt der Betriebs- bzw. Aufsichtsrat Impulse, die jenseits des nationalen Raumes Beachtung finden?
- sinkende Reichweite: Die Reichweite von Tarifverträgen und die Anzahl der Betriebsräte sind seit Jahren rückläufig². Wenn jedoch kein Betriebsrat gestaltet und kein Tarifvertrag existiert, werden Arbeitsbeziehungen nicht mitbestimmt reguliert. Diese weißen, nicht mitbestimmten Flächen wachsen auf der Landkarte der Arbeitsbeziehungen in Deutschland. Tarifverträge sehen seit Langem betriebliche Öffnungsklauseln vor, so dass einzelne Abweichungen möglich sind und die Betriebsparteien mehr Spielraum haben. Neben Spielräumen wachsen aber auch Konfliktpotenziale in den Betrieben. Wächst die Bedeutung des Betriebsrats, wenn es gelingt, Regelungen auf der betrieblichen Ebene zu gestalten?

Die Mitbestimmungsstrukturen vor allem in den traditionellen Wirtschaftssektoren schrumpfen, sie verändern sich. Zeitgleich gibt es ein neues Eintreten für Beschäftigteninteressen, neue Betriebsräte werden erkämpft, besonders in neuen Dienstleistungsbranchen – man denke z. B. an Foodora und Amazon. Ein vollständiges Wegbrechen des bekannten dualen Systems der Interessenvertretung ist nicht in Sicht; aber das System der Arbeitsbezie-

¹ Wenckebach, Johanna (2019): Alles hängt am Arbeitnehmerstatus! Interview. In: Magazin Mitbestimmung 4/2019, https://www.boeckler.de/121264_121306.htm

² Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2019): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018. In: WSI-Mitteilungen 4/2019, S. 290-297.

hungen in Deutschland verändert sich. Einerseits, so wird häufig argumentiert, gäbe es mehr Sachorientierung und rationales Handeln statt des Interessengegensatzes von Arbeit und Kapital. Vor allem jüngere Generationen im Management und Betriebsrat würden diese Perspektive einnehmen. Andererseits verschwinden die Aushandlungspartner des Betriebsrats, wenn Manager zuallererst sich selbst, den Aktionären und Finanzinvestoren verpflichtet fühlen. Ist der Betriebsrat und sieht er sich selbst „womöglich als einzig verbliebene Institution im Betrieb, die den Betrieb als Ganzes mit all seinen ökonomischen, sozialen, ökologisch-gesundheitlichen, kulturell-lebensweltlichen und auch persönlichen Dimensionen ins Auge“ fasst?³ In dieser umfassenden Sicht auf den Betrieb und die darin arbeitenden Menschen liegt eine große Chance. Die Akteure der Mitbestimmung, haben mit dieser Perspektive das Potenzial und die Legitimation ihrer Wählerinnen und Wähler, auch in

Zukunft soziale Interessen und Konflikte konkret auszuhandeln.

Laut Harald Welzers⁴ Einsichten zur „künstlichen Dummheit“ sollten wir „uns nicht von Algorithmen vorschreiben lassen, wie wir leben wollen“. Er ruft dazu auf, dass wir „Digitalisierung endlich als gesellschaftspolitische Frage begreifen.“ Sein Argument: Jede Technologie wirke sich nach ihrem jeweiligen gesellschaftlichen Gebrauch höchst unterschiedlich aus. Dies belegt er mit Beispielen. Insbesondere die gesellschaftliche Debatte darüber, was die Möglichkeiten der Technologie für den zivilisatorischen Fortschritt bedeuten, sei längst überfällig. Seine Frage: Wer wollen wir als Gesellschaft sein und wo unterstützt uns Technologie dabei? Darin steckt auch eine Aufforderung, sich einzumischen: „Digitalisierung ist kein Schicksal, sondern Gestaltungsaufgabe.“ (ebd.) Im Kontext dieser Debatte ist es an der Zeit, dass wir uns auch in der digitalisierten Arbeitswelt klar zur Mitbestimmung bekennen und für sie eintreten. Darin liegt Zukunft.

3 Tietel, Erhard (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin. S. 48.

4 Welzer, Harald (2019): Künstliche Dummheit. In: Die Zeit, Nr. 34, 15.8.2019.

WEITERE INFORMATIONEN UND LINKS

Aktuelle Veröffentlichungen Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

Baukrowitz, Andrea/Hageni, Karl-Heinz (im Erscheinen): Agiles Arbeiten mitgestalten – Strategie und Handlungsfelder. Reihe Mitbestimmungspraxis. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). <https://www.boeckler.de/62346.htm>

Bromberg, Tabea/Loos, Patrick/Mierich, Sandra/Werner, Nils (2019): Die digitale Transformation mitgestalten. Wie können sich Betriebsräte besser in betriebliche Veränderungsprozesse einbringen? Reihe Mitbestimmungspraxis, Nr. 23. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). <https://www.boeckler.de/5243.htm?produkt=HBS-007166>

Heidemann, Winfried (2019): Trendbericht: Betriebliche Weiterbildung. Reihe Mitbestimmungspraxis, Nr. 24. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). <https://www.boeckler.de/5243.htm?produkt=HBS-007263>

Groß, Hermann (2019): Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten. Die Organisation des betrieblichen Zeitgeschehens. Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 422. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). <https://www.boeckler.de/5243.htm?produkt=HBS-007157>

Wedde, Peter (2019): Beschäftigtendatenschutz (DSGVO/BDSG). Hintergrundwissen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_hintergrundwissen_dsgvo_bdsg.pdf

ÜBER UNSERE ARBEIT

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen.

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


Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten

Digitale betriebliche Transformationsprozesse lassen sich mitbestimmt gestalten. Dafür gibt es kein Patentrezept, aber Beispiele, die dazu anregen, eigene Vereinbarungen zu entwerfen – sei es zum Umgang mit digitalen Systemen oder zur Regelung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens.

- Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle?
- Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an?
- Was wird geregelt?

Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

Nähere Informationen unter

 www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

IHR SEID DIE EXPERTEN – PROFITIERT VONEINANDER! Schickt uns eure Vereinbarung betriebsvereinbarung@boeckler.de

Team und Kontakt:

Angela Siebertz: angela-siebertz@boeckler.de
+49 211 7778-288
Sandra Mierich: sandra-mierich@boeckler.de
+49 211 7778-587
Nils Werner: nils-werner@boeckler.de
+49 211 7778-167

BEISPIELE AUS DER PRAXIS

Anhand ausgewählter Betriebs- und Dienstvereinbarungen kann man nachzeichnen, wie Mitbestimmungsakteure digitale Transformationsprozesse mitgestalten. Die Beispiele liefern Hintergrundinformationen zur Ausgangssituation und zur Umsetzung der abgeschlossenen Vereinbarungen, Kommentare beteiligter Betriebsräte geben Orientierung. Aktuelle Beispiele (2019) sind u. a.: Office 365, internes Crowdsourcing, psychische Gesundheit, betriebliche Weiterbildung, Entscheidung über neue IT-Systeme. <https://www.boeckler.de/119969.htm>

PORTRAITS

In eigens von Expertinnen und Experten erstellten Portraits wird die Umsetzung abgeschlossener Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Digitalisierung beleuchtet. Betriebsräte und andere Experten berichten von ihren Erfahrungen zum Thema Digitalisierung.

Mühge, Gernot (2019): Das Haus der Arbeitswelten bei Merck. Portrait über eine menschenrechte und mitbestimmte Arbeit in der fortschreitenden Digitalisierung bei der Merck KGaA

Zum Portrait Haus der Arbeitswelten bei der Merck KGaA:

 https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_haus_der_arbeitswelten.pdf

Mühge, Gernot (2019): An der Digitalisierung teilhaben. Portrait über die digitalen Leitplanken der Deutschen Bahn AG – von einem, der auszog, die Welt 4.0 zu entdecken

Zum Portrait über die digitalen Leitplanken bei der Deutschen Bahn AG:

 https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_digitale_leitplanken.pdf

Höller, Heinz-Peter/Wedde, Peter (2018): Die Vermessung der Belegschaft – Mining the Enterprise Social Graph. Reihe Mitbestimmungspraxis, Nr. 10. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). <https://www.boeckler.de/111681.htm?produkt=HBS-006783>

Forschungsverbund „Digitalisierung, Mitbestimmung, gute Arbeit“ der Hans-Böckler-Stiftung Der Prozess der Digitalisierung hat grundlegende Auswirkungen auf alle Bereiche der Gesellschaft. Der Forschungsverbund widmet sich vor diesem Hintergrund der Frage, wie sich der Prozess der Digitalisierung im Sinne von Mitbestimmung und guter Arbeit gestalten lässt. https://www.boeckler.de/112770_113265.htm

Forschungsverbund „Digitalisierung im Betrieb – Auswirkungen von digitalen Technologien auf Produktion, Arbeit und Mitbestimmung“ der Hans-Böckler-Stiftung Digitalisierung verändert Arbeitsprozesse im Betrieb. Im Forschungsverbund werden arbeitspolitische Gestaltungsoptionen technologischer Innovationen für betriebliche Akteure erforscht. <https://www.boeckler.de/119192.htm>

DGB-Impulspapier zur künstlichen Intelligenz Der Deutsche Gewerkschaftsbund schreibt in seinem Impulspapier zur Debatte um künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt das Leitmotiv „Gute Arbeit by Design“ fest. Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen sollen nicht nur in die Entwicklung, Implementierung, Umsetzung und Evaluation mit eingebunden werden und mitbestimmen, sondern mitfestlegen, welches Ziel mit der Einführung des KI-Systems verfolgt werden soll. Künstliche Intelligenz und die Arbeit von morgen – ein Impulspapier des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur Debatte um KI in der Arbeitswelt: <https://www.dgb.de/themen/++co++a969c9bc-18a9-11e9-88f9-52540088cada>

Das ver.di-Positionspapier zu guter Arbeit und künstlicher Intelligenz steht seit dem letzten Digitalisierungsgipfel der Bundesregierung (2018) zur Diskussion. Der Anlass: Im Bereich der künstlichen Intelligenz werden vor allem auf dem Gebiet des maschinellen und „tiefen“ Lernens große Fortschritte aufgrund zunehmender Daten, Rechen- und Speicherleistungen erzielt. Diese Fortschritte treiben die Digitalisierung an und benötigen gesonderte Aufmerksamkeit: Denn im Unterschied zu herkömmlicher Software wird nicht jeder Schritt programmiert, sondern die Systeme lernen bis zu einem gewissen Grad „selbständig“ und in unvorhergesehener Weise... Wozu, was und wie sollen Algorithmen lernen? Eine ver.di-Positionierung zur KI: https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++bfd58feaf08984561f893a4/download/KI_Positionen_verdi.pdf

Das Verbundprojekt „SmartAIwork“ wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Es geht um die Zukunft der Betriebsabläufe: Welche Potenziale bietet KI zur Unterstützung von wissensintensiven Tätigkeiten? SmartAIwork entwickelt Gestaltungslösungen, wie sich künstliche Intelligenz für eine menschengerechte, kompetenz- und produktivitätsfördernde Gestaltung von Arbeit in Sachbearbeitungsprozessen nutzen lässt. Ebenso werden Handlungshilfen zur Kompetenzentwicklung erarbeitet. Die Ergebnisse werden in einer digitalen Toolbox bereitgestellt: <https://www.smartaiwork.de/>

„Arbeit 2020 in NRW“ In dem vom Arbeitsministerium des Landes NRW mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ haben sich die IG Metall NRW, die IG BCE Nordrhein, die NGG NRW sowie der DGB NRW zusammengetan, um Betriebe auf ihrem Weg in die Industrie 4.0 zu begleiten. Es werden betriebliche Dialogprozesse über Digitalisierung und Veränderungen zwischen Betriebsräten, Management und Beschäftigten unter der Anleitung von externen Experten aus Gewerkschaft, Beratungsunternehmen und Wissenschaft im Rahmen betrieblicher Workshops organisiert. www.arbeit2020.de

Ver.di „Innovation und Gute Arbeit“ Der ver.di-Bereich „Innovation und Gute Arbeit“ unterstützt und begleitet die ver.di-Initiative Gute Arbeit mit Erfahrungen, Wissen und einem breiten Akteursnetzwerk. Der Querschnittsbereich beschäftigt sich branchenübergreifend und praxisorientiert mit Arbeitsbedingungen und Veränderungen in der Arbeitswelt aus Sicht der Beschäftigten. <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/>

IG BCE „Offensive Mitbestimmung“ Im Rahmen der Offensive Mitbestimmung unterstützt die IG BCE Betriebsräte auf dem Weg in eine erfolgreiche Gestaltung von Mitbestimmung. Hierzu stellt sie vielfältige Materialien wie Checklisten, Tools, Redebausteine, Seminarkonzepte, betrieblichen Regelungen und Handlungshilfen zu wichtigen Themen betrieblicher Mitbestimmung bereit. <https://www.igbce.de/aktive/betriebsraete/betriebsratspraxis/br-arbeitsmaterialien/offensive-mitbestimmung-materialien-thematisch/114414>

IG Metall „Arbeit und Innovation“ Ob Lernfabrik, Handwerksreform oder Echtzeitvernetzung von Mensch und Maschine: Mit den Projekten der Reihe „Arbeit und Innovation“ gestaltet die IG Metall die Zukunft der Arbeit und sichert Beschäftigung. Dafür werden Vertrauensleute, Betriebsräte und innerbetriebliche Experten unterstützt und qualifiziert. <https://www.igmetall.de/arbeit-und-innovation>

NGG „Arbeit 4.0 – Unsere Arbeit im Wandel“ Internet, Smartphones und Tablets ermöglichen uns heute zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten. Das hält nicht nur Chancen für eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit bereit, sondern birgt für die Beschäftigten auch die Gefahr der (psychischen) Belastung. Die Gewerkschaft NGG begleitet und gestaltet den Wandel der Arbeit aktiv und im Interesse der Beschäftigten. <https://www.ngg.net/themen-und-positionen/arbeiten-40/>

DGB „Digitalisierung – Arbeitswelt 4.0“ Übersichtsseite zu Einzelprojekten und -themen: <https://www.dgb.de/schwerpunkt/digitalisierung>

Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) – Digitalisierung und Arbeit 4.0 Wie die Digitalisierung und Arbeiten 4.0 bei Eisenbahn- und Verkehrsgesellschaften aus- und mitgestaltet werden, erfährt man unter <https://www.evg-online.org/arbeit-40/>

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



TWITTER: @ZUKUNFTMB

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Folgt unserem Twitterkanal @ZukunftMB für mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung!

<https://twitter.com/zukunftmb>



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

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-172

www.mitbestimmung.de

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150
rainer-jung@boeckler.de

Satz: digiteam-Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Redaktion und Kontakt

Team Praxiswissen Betriebsvereinbarungen
betriebsvereinbarung@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 54, Oktober 2019

ISSN 2364-0413

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

WWW.BOECKLER.DE