

ORTS- UND ZEITFLEXIBLES ARBEITEN

Fachtagung „Schöne neue Arbeitswelt“
22. Juni 2022

Sandra Mierich
Institut für Mitbestimmung und
Unternehmensführung,
Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

Was wir machen

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

→ Link zum Video



Quelle: HBS

Erklärfilm

PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN – WO FINDE ICH WAS?



Wir erklären im Video, wie unsere Internetseite
www.betriebsvereinbarung.de Euch bei der praktischen
Arbeit unterstützen kann.

Auswertung: Trendbericht – betriebliche Weiterbildung

4 Vereinbarungen in den Regelungsfeldern Betriebliche Bildung und Personalentwicklung	10
4.1 Betriebliche Bildungsplanung.	10
4.1.1 Verfahren betrieblicher Bildungsplanung.	10
4.1.2 Bildungsplanung und Unternehmensentwicklung	11
4.2 Mitarbeitergespräche und persönliche Qualifikationsentwicklung.	11
4.2.1 Mitarbeitergespräche.	11
4.2.2 Persönliche Qualifikationsförderung	12
4.2.3 Individuelle Qualifikationsentwicklung und Unternehmensziele	13
4.3 Digitalisierung der betrieblichen Bildung: E-Learning und Wissensmanagement	13
4.3.1 Grundsätze und Rahmenbedingungen von E-Learning.	14
4.3.2 Lern-Management-Systeme	14
4.3.3 Wissensmanagement.	15
5 Vereinbarungen zur Qualifizierung bei betrieblicher Digitalisierung	16
5.1 Qualifizierung für die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik	16
5.1.1 Qualifizierung für einzelne digitale Anwendungen	16
5.1.2 Qualifizierung in übergreifenden Vereinbarungen zu digitalen Anwendungen	17
5.2 Qualifizierung für digital ermöglichte Formen der Arbeitsorganisation	18
5.2.1 Home Office und Telearbeit.	18
5.2.2 Agile Arbeit	19
6 Vereinbarungen zur Qualifizierung bei betrieblicher Restrukturierung	19
6.1 Betriebliche Reorganisation.	19
6.1.1 Organisationsentwicklung	19
6.1.2 Unternehmensaufspaltung	21
6.2 Demografischer Wandel	21
6.2.1 Vorgaben aus Tarifverträgen	21
6.2.2 Umsetzung in Betriebsvereinbarungen	21

– Auzüge aus abgeschlossene
Betriebs- und
Dienstvereinbarungen.

VEREINBARUNG PAPIERGEWERBE 2017

Textauszug speichern >

HBS-Datenbank-Nr: 090100/57

Damit die Mitarbeiter den Anforderungen des neuen oder veränderten Arbeitsplatzes gerecht werden können, werden sie in Abstimmung mit dem Betriebsrat vor Systemeinführung rechtzeitig und umfassend über die Handhabung und Anwendung des Systems informiert und ihnen passende Qualifizierungsmaßnahmen angeboten.

VEREINBARUNG PAPIERGEWERBE 2017

Textauszug speichern >

HBS-Datenbank-Nr: 090100/57

Das Qualifizierungskonzept ist vorab mit dem Betriebsrat abgestimmt [...]. Die Qualifizierung geht über bloße Anweisung hinaus und umfasst auch die Vermittlung ausreichender Grundkenntnisse im neuen Arbeitsgebiet bzw. in der neuen Technik.

Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen.



[https://www imu-
boeckler.de/de/analysen-
und-textauszuge-
23023.htm](https://www imu-boeckler.de/de/analysen- und-textauszuge-23023.htm)

Beispiele aus der Praxis

- Anonymisierte Auszüge aus abgeschlossenen Vereinbarungen
- Kommentierung durch Betriebs- und Personalräte sowie der beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen
- Ggf. Einordnung durch weitere Experten
- Hintergrundinformationen zur Ausgangssituation und zur Umsetzung der Vereinbarung



**Handlungs- und Orientierungswissen
von Mitbestimmungsakteuren für
Mitbestimmungsakteure**

Thematischer Überblick über die bisherigen Beispiele aus der Praxis



[https://www imu-
boeckler.de/de/analysen
-und-textauszuge-
23023.htm](https://www imu-boeckler.de/de/analysen-und-textauszuge-23023.htm)

- Datenschutz
- IT (Successfactors, Office 365 etc.)
- Arbeit in selbstorganisierten Teams
- Internes Crowdsourcing
- Zeit- und ortsflexibles Arbeiten
- Betriebliche Weiterbildung
- Psychische Gesundheit
- Umgang mit der Corona-Pandemie

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



Portraits

- Kompakt und informativ
- Betriebs- und Personalräte und ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen kommen zu Wort
- Hintergrundinformationen zur Ausgangssituation und Umsetzungspraxis der abgeschlossenen Vereinbarungen



**Handlungs- und Orientierungswissen von
Mitbestimmungsakteuren für Mitbestimmungsakteure**

Thematischer Überblick über die bisherigen Portraitreihen



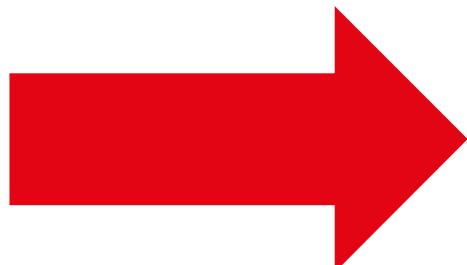
- Digitalisierungsprozesse mitbestimmen
- Inklusion und Digitalisierung
- Qualifizierung im digitalen Wandel
- Mitbestimmte digitale Transformation – vom Konzept bis zum globalen Rahmenvertrag
- Die Arbeitswelt der Zukunft gestalten
- New Work



Alle Praxisbeispiele, Portraits, etc. abrufbar unter
<https://www imu-boeckler.de/de/analysen-und-textauszuge-23023.htm>

Zukunft mitbestimmen – Zusammenfassung aus den Portraits

Bestandsaufnahme	Handlungsansätze	Zusammenarbeit
Arbeitsprozesse hinterfragen	Unternehmenskultur	Organisation des Gremiums
Informationen einholen	Flexibilität	Kommunikationsregeln
Frühzeitige Einbindung	Beschäftigungssicherung /	Einbindung in Prozesse
Konzepte entwickeln	Verhaltens- und Leistungskontrolle	Experten hinzuziehen
Ganzheitliche Betrachtung	Personalentwicklung	Beschäftigte einbinden



(Prozess-)Vereinbarung abschließen

Veränderungsprozesse in Betriebsvereinbarungen mitgestalten

Beteiligung festschreiben

„Die Auswirkungen der Digitalisierung der Arbeitswelt auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bedürfen [...] **ständiger aktiver Begleitung** durch die Interessenvertretungen und durch den Arbeitgeber. Um die bestehenden Gestaltungserfordernisse gemeinsam umsetzen zu können, ist eine **frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter- bzw. Anwenderperspektive** in die Entwicklungsprozesse digitaler Innovationen notwendig“ (110300/46/2016)

Mitbestimmungsportal – Quelle von Informationen

THEMENRADAR



Gleichstellung
HOMEOFFICE: VORURTEILE ABGEBAUT

25.05.2022 · Böckler Impuls

Gerade für Mütter war Homeoffice vor Corona oft keine Option – weil der Verdacht im Raum stand, Arbeit von daheim gehe zulasten des Arbeitgebers. Das hat sich geändert.

Mehr lesen › 

THEMENRADAR



Videoserie KURZ & GUT
HOMEOFFICE UND MOBILES ARBEITEN IM BETRIEB

20.05.2021

Corona war wie ein Katalysator für mobiles Arbeiten. Damit mobiles Arbeiten und Homeoffice jedoch für alle funktionieren können, müssen die richtigen Voraussetzungen geschaffen und am besten in Betriebsvereinbarungen festgehalten werden. Wir zeigen im Video vier Stolperfallen, die es bei Regelungen zu Homeoffice zu beachten gilt.

Mehr lesen › 

THEMENRADAR



Projektstart
HOMEOFFICE NACH AUSBRUCH DER PANDEMIE

12.05.2022 · Sandra Mierich, Prof. Dr. Jens Thoemmes

Erste Ergebnisse aus Fallbetrieben in Frankreich liefern bereits Denkanstöße für die Gestaltung einer orts- und zeitflexiblen Arbeitswelt. Habt ihr eine Vereinbarung zum Thema abgeschlossen? Dann schickt sie uns zu!

Mehr lesen › 

THEMENRADAR



Neue Studie
SO Klappt Gute Arbeit im Homeoffice

14.04.2021 · Dr. Elke Ahlers, Sandra Mierich, Dr. Aline Zucco

Wer arbeitet im Homeoffice? Wie zufrieden sind die Beschäftigten damit? Unsere neue Studie beleuchtet die Vorteile und die Probleme von mobiler Arbeit und Homeoffice und erklärt, wie Risiken abgewendet werden können.

Mehr lesen › 

Mehr anzeigen ›

10 von 22

I.M.U.

22.06.2022

Sandra Mierich, I.M.U. der Hans-Böckler-Stiftung

Beispiel Kartenstapel

KARTENÜBERSICHT

Was verbirgt sich hinter New Work?

Flexibel oder getrieben durch agiles Arbeiten?

Was ist Scrum?

Desksharing – geteilter Schreibtisch, doppeltes Leid?

Unterstützen digitale Informations- und Kollaborationstools die Beschäftigten?

Welche Mitbestimmung braucht New Work?

Jetzt auch noch die Beschäftigten einbeziehen?

Führt New Work zu Personalabbau?

Wie lässt sich Leistung bei New Work regulieren?

Gute Arbeit trotz New Work?

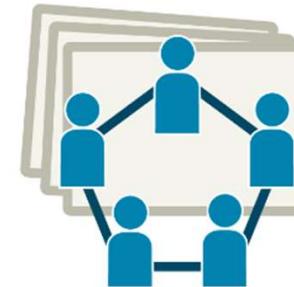
Benötigt New Work eine neue Führungskultur?

Welche Rolle spielt Qualifizierung?

Links, Literatur & Ansprechpartner

Was verbirgt sich hinter New Work?

Immer mehr Unternehmen wirbeln ihre Unternehmens- und v. a. Bürobereiche durcheinander. Sie schaffen selbstorganisierte Teams, die z. B. mittels Schwarmorganisation in globalen Konzernen zusammenarbeiten. Neue digitale Tools (insbesondere zur Kommunikation sowie Zusammenarbeit) und Bürorumkonzepte werden angewendet. Zudem hat sich die Corona-Pandemie zum Katalysator von Digitalisierung und mobilem Arbeiten entwickelt.



In diesem Kontext wurde New Work zum neuen Leitbegriff. Mit ihm beschreiben Unternehmen aktuelle Formen der Arbeitsorganisation oder die Zukunft der Arbeit. Dahinter verbergen sich jedoch sehr unterschiedliche Konzepte und Vorstellungen: agile Arbeit, Schwarmorganisation, Scrum, mobile Telearbeit, Homeoffice, Desksharing, innovative Bürowelten, digitale Kommunikations- und Kollaborationstools und viele mehr.

New Work ist ein Sammelbegriff für unterschiedliche Entwicklungen im Zuge der Transformation von Arbeit. Teilweise hat er wenig bis nichts mehr zu tun mit dem ursprünglichen Verständnis von Frithjof Bergmann, der als Urheber des Begriffs gilt. Er verband damit zentrale Werte: Selbständigkeit, Freiheit und Teilhabe an Gemeinschaft. Konkret für die Erwerbsarbeit versteht er darunter u. a. die Idee, dass der einzelne Mensch das tut, was er wirklich tun will (Bergmann 2014, S. 10 f.). Laut Bergmanns Konzept soll Arbeit dem Menschen dienen und zu Selbsterfüllung und Sinnstiftung beitragen.

Damit die neuen Arbeitsformen und die Flexibilität, die sie versprechen, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten nicht verschlechtern, sind die Mitbestimmungsakteure gefordert. Gelingt es ihnen, Gestaltungschancen bei der Einführung zu nutzen, können die betrieblichen Konzepte zu New Work im Bergmannschen Sinne werden.

ORTS- UND ZEITFLEXIBLES ARBEITEN

Tagesordnung

1. Begriffe
2. Erkenntnisse
 - a) Was sind Mindestanforderungen für Homeoffice
 - b) Welche Konsequenzen ergeben sich durch
 - c) Homeoffice für betriebliche Präsenzarbeitsplätze?
 - d) Wie funktioniert Mitbestimmung im Homeoffice?
3. Weitere Themen zur Diskussion
 - a) Wie mit Arbeitsschutz umgehen?
 - b) Welche Konflikte finden sich in der Belegschaft?
 - c) Woher bekomme ich Informationen

Ort- und zeitflexibles Arbeiten – Alles klar?

Tarifverträge

Alternierende Telearbeit: Die Arbeit wird freiwillig teilweise im häuslichen Bereich erbracht.

Mobile Telearbeit: Die Arbeitsleistung wird freiwillig an wechselnden Örtlichkeiten erbracht, wobei die betriebliche Arbeitsstätte den Schwerpunkt bildet.

betriebsdisponierte mobile Tätigkeiten: die Arbeitsleistung wird ganz oder teilweise an wechselnden Örtlichkeiten erbracht, die durch den Betrieb vorgegeben sind.

Betriebs- & Dienstvereinbarungen

Voraussetzungen: geeignete Arbeitsaufgabe & Charakterliche Eignung

Arbeitszeit: flexible Verteilung & Präsenztermine / Erreichbarkeit

Qualifizierung: Datenschutz & Selbstmanagement & Gesundheit

Ausstattung: Privatnutzung & abschalten von Funktionen

Mitbestimmung: Beteiligung & Information der Interessenvertretung vor Ort

2 a) Mindestanforderungen für Homeoffice

- **Technologische Voraussetzungen**
 - Technische Grundlagen müssen gegeben sein: Sichere Datenverbindung, gleiche Ausstattung wie am betrieblichen Arbeitsplatz, marktgerechte Technologie muss zur Verfügung gestellt werden (kein byod!)
- **Organisatorische/ immaterielle Voraussetzungen**
 - Freiwilligkeit der Tätigkeit im Homeoffice
 - Freiräume zur Verhinderung Arbeitsverdichtung
 - Sozialen Austausch jenseits Technik ermöglichen – Bedeutsamkeit kollektiver Arbeit
 - Alternierendes Homeoffice mit max. 40% der Arbeitszeit
 - Berücksichtigung ergonomischer Erkenntnisse
 - Betreuung/ Fürsorge für Beschäftigte in HO sichern → psychologische Gefährdungsbeurteilung stärken

2 a) Mindestanforderungen für Homeoffice

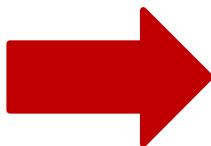
- **Corona vs. Normalarbeit**
 - Aufkommenden Begehrlichkeiten begegnen (Räume, Zeiten)
 - Umbruchssituation - Gewöhnung an Corona-Modus ebenso falsch wie die Annahme, dass eine Rückkehr des Ist-Zustandes vor der Pandemie möglich ist
- **Betriebsvereinbarungen**
 - Grundsätzlich kollektive Rahmen mit Obergrenzen bei individuell möglicher Anpassung → ‚agile‘ BV
 - Betriebsvereinbarungen sollen Evaluationsfristen bedenken
 - Abwehr erzwungenes Homeoffice
 - Arbeitnehmerfreundliche Flexibilisierung als Ziel, dafür Kriterien finden
 - durch Umschichtungen von Tätigkeiten auch bisher ausgeschlossenen Homeoffice ermöglichen (Gewinner/ Verlierer beachten);

2 b) Konsequenzen für betriebliche Präsenzarbeitsplätze – aktuelle Situation

- **Vermutung**
 - ca. 40% der Beschäftigten nutzen nicht mehr täglich die Präsenzarbeitsplätze
- Viele **Büroflächen** sollen eingespart werden
 - Arbeitsplätze können ausgelagert werden, auch auf internationaler Ebene
- **Freiwilligkeit des Homeoffice** bleibt bestehen – Konsequenzen für Desk-Sharing:
 - Braucht man Sonderregelungen für bestimmte Beschäftigtengruppen (Beschäftigte ohne Homeoffice, IT-Bereich, Betriebsrat, Leistungsgewandelte, etc.)?
 - Welche Ausstattung des Arbeitsplatzes vor Ort und im Homeoffice muss bestehen – wer überprüft das?
 - Verantwortung und Rolle der Führungskraft – wie muss sich diese verändern?
 - Zusammenarbeit in der neuen Arbeitswelt – wie wird die Funktionalität von Teamarbeit gewährleistet?

2 b) Konsequenzen für betriebliche Präsenzarbeitsplätze – Mitbestimmung

- Kann der Abbau von Präsenzarbeitsplätzen tarifpolitisch verhindert werden?
- Was sind gute Standards?
- Hybride Modelle des orts- und zeitflexiblen Arbeitens
- Umgang mit Leistungseinbußen (beruhend auf der These, dass im Homeoffice mehr geleistet wird, bspw. durch Wegfall von Pendelzeiten, sowie Reisetätigkeiten)
- Sondersituation der Pandemie nicht einfach übertragbar auf die zukünftige Normalität

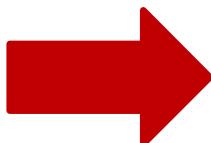


Zentrale Regelungspraktiken als übergeordnete Instrumente, die aufgrund der Heterogenität der einzelnen Arbeitssituationen durch individuelle Regelungen ergänzt werden.

2 c) Mitbestimmung im Homeoffice

– aktuelle Situation

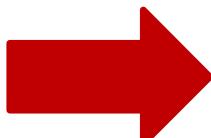
- Betriebsversammlungen**
 - Aktuell online
 - Das erhöht die Anzahl an Beschäftigten
 - Es gibt verschiedene Tools zur Interaktion
- Beschäftigte**
 - „Flurfunk“ fehlt, die Nähe zu den Beschäftigten lässt sich nicht über Online-Formate kompensieren
 - schlechtere Bedingungen werden in Kauf genommen, um nicht auf das Privileg Homeoffice verzichten zu müssen
 - Homeoffice beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit
- Rolle der Führungskraft**
 - untere Hierarchiestufen zuerst zurück in den Betrieb
 - Wie in die Verantwortung zu ziehen – klassische Mitbestimmungsrechte?



Mitbestimmung endet nicht beim Abschluss einer Vereinbarung

2 c) Mitbestimmung im Homeoffice – Betriebs- und Dienstvereinbarungen

- **Begriffe – was ist das Ziel?**
 - Homeoffice als Resultat der Pandemie
 - Mobile Arbeit als generelle Ortsflexibilität
 - Telearbeit als voll ausgestattet Arbeitsplatz zuhause
 - > teilweise mehrere Vereinbarungen in der Praxis
- **Standards in der Corona-Pandemie**
 - Praktiziertes Homeoffice als Zwischenlösung, daher teilweise Ergänzungsvereinbarungen auf Zeit
 - Aktuelle Standards wie Ausstattung, Arbeitszeit sollen nicht die Regel werden für die Zukunft
 - Unterscheidung zwischen ortsfreier Arbeit und die Verlagerungen des Arbeitsplatzes in den persönlichen Bereich
 - Mitarbeiterbefragungen als ein Mittel Anforderungen zu erkennen

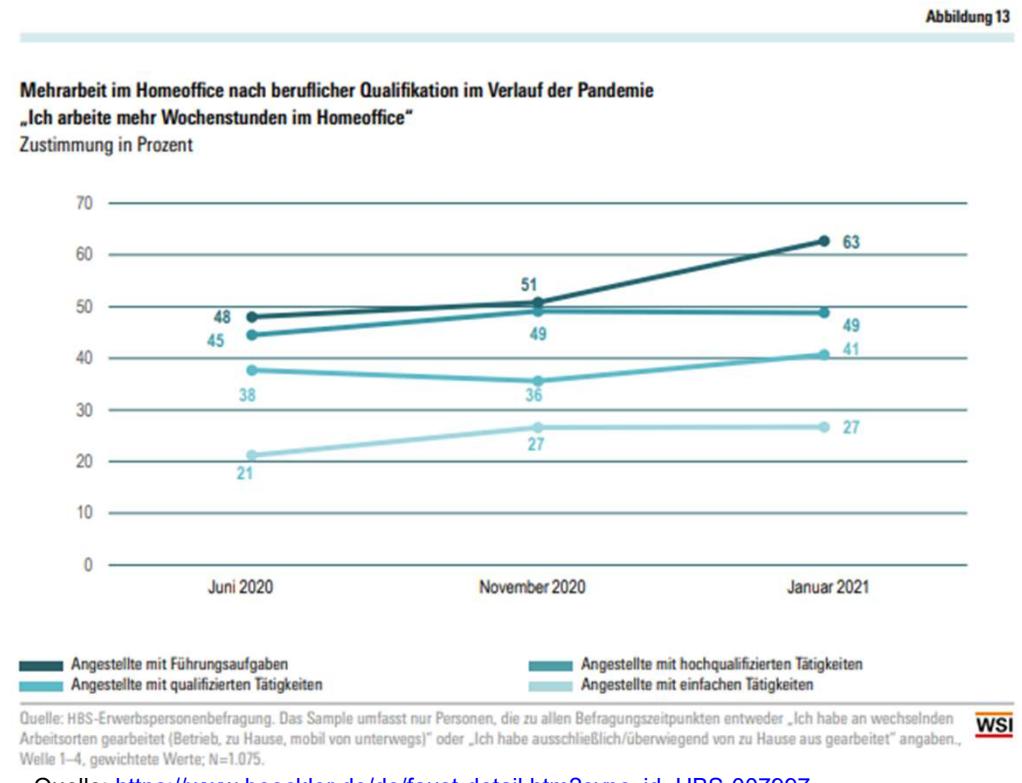


Prozessvereinbarungen / Evaluationsvereinbarungen bieten den Vorteil der prozesshaften Mitbestimmung für neue Entwicklungen. Standards die bereits ausgehandelt wurden, gehen weniger verloren.

1. " Die Betriebsvereinbarung tritt zunächst für eine **Pilotphase** [Zeitraum] in Kraft [...] Während der Pilotphase findet ein **regelmäßiger Informationsaustausch** zwischen den [...] teilnehmenden Mitarbeitern, deren Führungskraft sowie [weitere Stellen] statt.“ (Energiedienstleister, 080102/290/2018)

3 a) Wie mit Arbeitsschutz umgehen?

- Welche Vereinbarungen sind schon da?
- Vielzahl an Kommunikationskanälen als Belastend wahrgenommen
- (technische) Ausstattung
- Arbeitsplatz zu Hause
 - Räumliche Bedingungen
 - Familiäre Situation
- Selbsreflektion "habe ich heute genug gearbeitet, war ich zu langsam?"
 - Qualifizierung und Hilfestellung
 - Wie können Gefährdungen identifiziert werden?

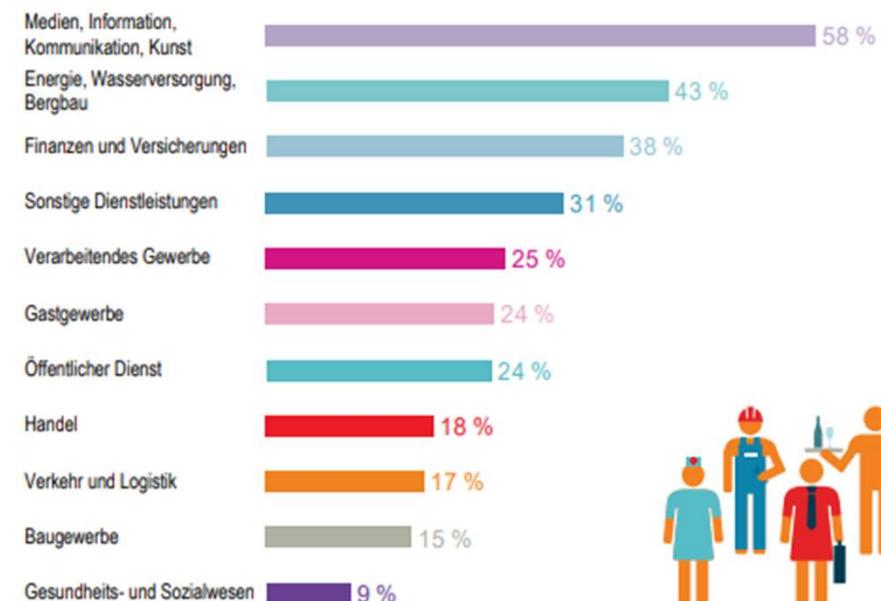


1. "Die/der Beschäftigte wird durch geeignete Einweisung, erforderlichenfalls auch Schulung, auf die Teilnahme an der alternierenden Telearbeit **vorbereitet**. Es besteht **Anspruch auf eine Schulung**, in der Kompetenzen wie **Selbst- und Zeitmanagement** erworben werden.“ (Öffentliche Verwaltung, 080102/237/2012)

3 b) Welche Konflikte finden sich in der Belegschaft?

- Fairness – Wer darf wer nicht?
 - „mobilarbeitsfähig“
 - Anwendung von VA-Brille
 - Prozesse anpassen für Homeofficetage
- Schulde ich Arbeitszeit oder das Ergebnis?
- 100% Homeoffice vs. Ausschließlich im Büro
 - Geld - > Wer zahl was und warum
(Ausstattung vs. Büroräume)
 - Argumente sammeln auf organisatorischer Basis
- Verschwindendes Wir-Gefühl
- Was ist kollektive Leistung?
- Flexible Arbeitsorganisation
 - „Ich sammle bestimmte Tätigkeiten für das Homeoffice“

So hoch war der Anteil der Beschäftigten, die angaben, im Januar 2021 im Homeoffice zu arbeiten, in der Branche ...



Quelle: HOMEOFFICE: AUF DEN RAHMEN KOMMT ES AN
Ausgabe 08/2021, Impuls <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-homeoffice-auf-den-rahmen-kommt-es-an-32790.htm>

3 c) Welche Konflikte finden sich in der Belegschaft

Mentimeter

Was bedeutet für euch Souveränität?

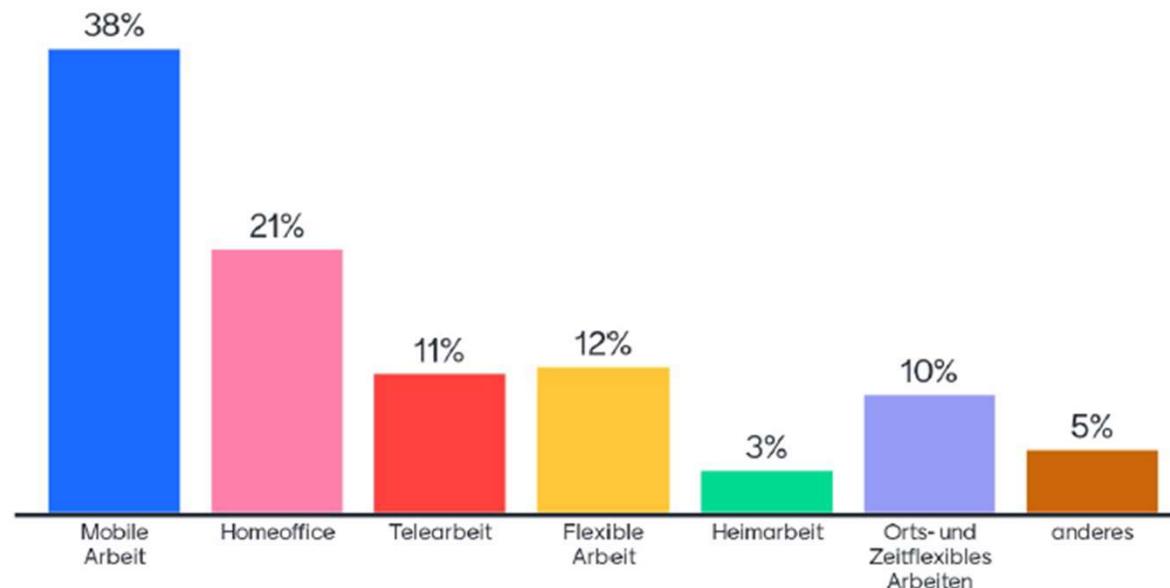


84

3 c) Welche Konflikte finden sich in der Belegschaft

Was wendet ihr an - mobile Arbeit, Homeoffice, Telearbeit, etc.?

Mentimeter



90



3 c) Woher bekomme ich Informationen?

Innerhalb der Organisation	Als Mitbestimmungsakteur
Welcher Kommunikationskanal?	Ich google mal...
Wie mit Beschäftigten kommunizieren?	Netzwerke – aber woher?
Welche Informationen müssen vorliegen?	Welche Informationen sind die richtigen?
	Wie viel Zeit habe ich?

„ORTS- UND ZEITFLEXIBLES ARBEITEN“

WEITERE INFORMATIONEN

Homeoffice in Zeiten der Corona-Pandemie

<https://www.mitbestimmung.de/html/homeoffice-in-zeiten-der-pandemie-16618.html>

Homeoffice: Wie mobiles Arbeiten gelingt <https://www.mitbestimmung.de/html/home-office-wie-mobiles-arbeiten-16574.html>

Kurz & Gut: Homeoffice und mobiles Arbeiten im Betrieb <https://www imu-boeckler.de/de/33066.htm>

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

Prozessorientierte Kollegialität im Corona-Modus

<https://www.mitbestimmung.de/html/prozessorientierte-kollegialitat-im-15382.html>

Projekt "Orts- und zeitflexibles Arbeiten" <https://www.mitbestimmung.de/html/home-office-in-der-krise-14456.html>

Neue Auswertung: Orts- und Zeitflexibles Arbeiten <https://www.mitbestimmung.de/html/neue-auswertung-orts-und-zeitflexibles-15348.html?code=b91483c66978d3698c21da137cebc802&c=&cmsid=#>

Wo finde ich was? – Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

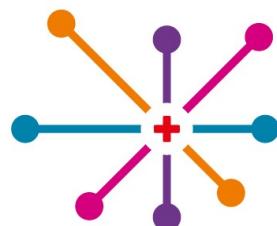
<https://www imu-boeckler.de/de/praxiswissen-betriebsvereinbarungen-25896.htm>

Aktuelle Veröffentlichungen

- Digitalisierungsprozesse mitbestimmt gestalten
- Internes Crowdsourcing
- Datenschutz
- IT
- Strategische Personalplanung
- Agiles Arbeiten
- Kurzarbeit
- Inklusion
- Betriebliche Weiterbildung
- Arbeitszeitkonten
- Die Arbeitswelt der Zukunft gestalten
- Qualifizierung im digitalen Wandel
- Zeit- und ortsflexibles Arbeiten
- U.v.m.

[https://www.boeckler.de/pdf/pwbv
publikationen ab 2019.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/pwbv_publikationen_ab_2019.pdf)

MITBESTIMMUNGSPORTAL



Handlungs- und Orientierungswissen für Mitbestimmungsakteure, u.a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien „Mitbestimmung 2035“. Jetzt anmelden!

www.mitbestimmung.de

PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN



Gute Betriebsvereinbarungen fallen nicht vom Himmel.
Analysen und Gestaltungshilfen sowie Praxisbeispiele für
Mitbestimmungspraktiker.

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

#ZUKUNFTMITBESTIMMUNG



Weiterdenken. Mitgestalten. Mitbestimmung.
<https://twitter.com/zukunftmb>

Kontakt

MACHT MIT UND NEHMT KONTAKT AUF!

betriebsvereinbarung@boeckler.de

Angela Siebertz +49 211 7778-288

Sandra Mierich +49 211 7778-587

Nils Werner +49 211 7778-167