

# DIE DIGITALE TRANSFOR- MATION MITGESTALTEN

**Wie können sich Betriebsräte besser in betriebliche Veränderungsprozesse einbringen?**

Tabea Bromberg, Patrick Loos, Sandra Mierich und Nils Werner



## AUTOREN

---

### **Dr. Tabea Bromberg**

Gewerkschaftssekretärin, IG BCE Hauptverwaltung, Abteilung Arbeits- und Betriebspolitik; bis März 2018 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen

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

### **Dr. Patrick Loos**

Gewerkschaftssekretär, IG Metall Bezirksleitung NRW, Tarifpolitik (bis Juni 2018 Projekt „Arbeit 2020 in NRW“)

[www.igmetall-nrw.de](http://www.igmetall-nrw.de)

### **Sandra Mierich**

wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung, Referat Arbeit und Mitbestimmung / Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

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

### **Nils Werner**

wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung, Referat Arbeit und Mitbestimmung / Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

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

Diese Mitbestimmungspraxis entstand unter Beteiligung von Isabell Mura, Geschäftsführerin der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten Region Südwestfalen, und Lars Hüsemann, Projektsekretär „Arbeit 2020 in NRW“ der IG BCE Landesbezirk Nordrhein.

## IMPRESSUM

---

### **Herausgeber**

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

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Telefon +49 (211) 7778-172

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

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (211) 7778-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

### **Redaktion**

Team Praxiswissen Betriebsvereinbarungen,  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (211) 7778-587/167  
[sandra-mierich@boeckler.de](mailto:sandra-mierich@boeckler.de)  
[nils-werner@boeckler.de](mailto:nils-werner@boeckler.de)

### **Ausgabe**

Mitbestimmungspraxis Nr. 23

ISSN 2366-0449

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



## WEITERE TITEL UNTER

---

[www.boeckler.de/62346.htm](http://www.boeckler.de/62346.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](http://www.mitbestimmung.de)



## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen,  
Beispiele aus der Praxis.

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

# DIE DIGITALE TRANSFORMATION MITGESTALTEN

---

## ABSTRACT

Die digitale Transformation bietet Chancen – und stellt die Mitbestimmungsakteure dabei vor vielfältige Herausforderungen. Mit „Arbeit 2020 in NRW“ haben die IG Metall, die IG BCE und die NGG zusammen mit dem DGB in Nordrhein-Westfalen ein vom Arbeitsministerium des Landes NRW gefördertes innovatives Projekt gestartet: Es begleitet Betriebsräte und Unternehmen dabei, den Digitalisierungsprozess im Sinne der Beschäftigten auszugestalten. Die vorliegende Mitbestimmungspraxis geht u. a. folgenden Fragen nach: Wie positionieren sich Betriebsräte in einem Veränderungsprozess wie der Digitalisierung erfolgreich? Wie können sie Handlungsfelder identifizieren und Mitbestimmung fortlaufend verankern? Neben den Erfahrungen aus dem Projekt und den dazugehörigen Zukunftsvereinbarungen beleuchten Vereinbarungen aus dem Archiv des Arbeitsbereichs „Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“ der Hans-Böckler-Stiftung die Möglichkeiten, in betrieblichen Veränderungsprozessen mitzuwirken und mitzubestimmen.

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Das Projekt Arbeit 2020 im Betrieb</b> .....	<b>6</b>
2.1 Die Betriebslandkarte als Dialog- und Systematisierungsinstrument .....	9
2.2 Beispiel aus der Praxis – Zukunftsvereinbarung auf Basis der Betriebslandkarte .....	9
<b>3 Mitbestimmung in betrieblichen Veränderungsprozessen</b> .....	<b>12</b>
3.1 Ansatzpunkte für eine bessere Einbindung in Veränderungsprozessen .....	12
<b>4 Regelungsmöglichkeiten – Beispiele aus Vereinbarungen</b> .....	<b>14</b>
4.1 Beteiligung festschreiben .....	14
4.2 Gemeinsame Absichtserklärungen und Präambeln verfassen .....	14
4.3 Informationen einholen, Transparenz schaffen, Mitbestimmungsprozesse festschreiben .....	15
4.4 Externen Sachverstand einholen, die Beschäftigten qualifizieren .....	16
4.5 Akzeptanz durch Transparenz schaffen, Beschäftigte einbinden .....	16
4.6 Aufgaben auf Arbeitsgruppen übertragen .....	16
4.7 Prozesse durch Ausschüsse und Steuerungskreise begleiten und gestalten .....	17
4.8 Konflikte angehen und einvernehmliche Lösungen finden .....	18
<b>5 Fazit</b> .....	<b>18</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>19</b>

## VORWORT

Mitbestimmung ist das demokratische Gestaltungsprinzip der sozialen Marktwirtschaft. So lautet der Leitsatz der Hans-Böckler-Stiftung. Wie sollen und können Betriebsräte mit ihren Gewerkschaften diesem Prinzip in der Praxis Geltung verschaffen, wenn ein Betrieb mehr und mehr nur noch ein abhängiges Element in einer umfassenden und grenzüberschreitenden Wertschöpfungskette ist? Wenn zudem Beschäftigte zu ihren funktionalen Gliedern werden, unabhängig davon, wie ihre arbeitsvertragliche Situation aussieht?

Will Mitbestimmung in der digitalen Transformation weiterhin Treiber und Werkzeug für gute Arbeit sein, müssen Betriebsräte und Gewerkschaften sich neu aufstellen. In Nordrhein-Westfalen haben sich die IG Metall, die IG Bergbau, Chemie, Energie und die Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten zusammen mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund im Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ auf den Weg gemacht, der Digitalisierung der Arbeitswelt eine eigene Richtung zu geben. Erste sogenannte Zukunftsvereinbarungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung deuten darauf hin, welche Pflöcke für die Gestaltung von guter digitalisierter Arbeit bereits eingeschlagen werden konnten.

Es zeigt sich: Die Aufgabe ist nicht einfach. Insbesondere die Schutzaufgabe bleibt. Doch dazu müssen

Betriebsräte die eher reaktive Gestaltung einzelner mitbestimmungspflichtiger Details hinter sich lassen und ihre Mitbestimmungsrechte offensiver interpretieren: nicht abwarten, was einem der Arbeitgeber vorlegt, sondern die Initiative ergreifen und mitgestalten mit klarem Blick aufs Ganze. Das ist für viele Arbeitgeber mindestens genauso ungewohnt wie für die Mitbestimmungsakteure.

Mitbestimmung ist in der digitalen Transformation ein Zukunftsthema. Wo viele Fragen an die Zukunft offen sind, muss um die besten und sozial tragfähigsten Lösungen gerungen werden. Mitbestimmung und stabile Sozialpartnerschaft haben in rund 75 Jahren Transformation der Nachkriegsgeschichte Deutschlands ihren Leistungsnachweis erbracht: In fundamentalen gesellschaftlichen und ökonomischen Umwälzungen werden durch gemeinsame Anstrengung im Alltag, an Arbeitsplätzen und in Betrieben zukunftsfähige Lösungen gefunden. Mitbestimmungsrechte müssen im Zusammenspiel mit Tarifverträgen und im Interesse des gesellschaftlichen Erfolgs der digitalen Transformation gesichert und ausgebaut werden.

Ich wünsche eine anregende Lektüre!

Dr. Norbert Kluge  
Direktor des Instituts für Mitbestimmung und  
Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung

## 1 EINLEITUNG

Die öffentliche Debatte über Digitalisierung, Vernetzung und „Industrie 4.0“ wird häufig überspitzt geführt. Medien und Öffentlichkeit diskutieren meist entweder Technik-Utopien oder Bedrohungsszenarien massiver technologiegetriebener Jobverluste. Dabei ist die konkrete Ausgestaltung der zukünftigen Arbeitswelt noch offen. Die Folgen des digitalen Wandels sind nicht festgeschrieben. Sie ergeben sich vielmehr vor Ort und in der Praxis. Dort kann sie von Betriebs- und Personalräten mitgestaltet werden.

Mit Digitalisierung und Vernetzung stehen in vielen Unternehmen Veränderungen an. Die Wirtschaft der Zukunft wird dabei durch einen schnellen Wandel von Produkten, Kundenbeziehungen und Geschäftsmodellen geprägt sein. Die Auswirkungen von Digitalisierung und Vernetzung auf der betrieblichen Ebene zeigen sich schon jetzt etwa in Form von neuen Softwaresystemen, neuen Steuerungs- und Produktionstechnologien oder neuen Kundenanforderungen an Produkte und Dienstleistungen. Das Tempo von Veränderungen nimmt zu. Darauf müssen sich Unternehmen, Betriebsräte und Beschäftigte einstellen, wollen sie nicht den Anschluss verlieren.

Was bedeutet das für die betriebliche Mitbestimmung? Wie kann sie, wie soll sie reagieren?

Die betriebliche Praxis zeigt: Im Zuge der Digitalisierung treten neben einigen neuen Phänomenen wie Crowdworking und Datenerfassung in Echtzeit vor allem bekannte Themen wie Qualifizierung, Beschäftigungssicherung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Beschäftigtendatenschutz u. a. in neuem Gewand und mit gesteigerter Dringlichkeit auf: Wie regeln wir das Home Office? Wie lässt sich das Recht auf Abschalten garantieren? Wie gehen wir mit Start-Ups und Ausgliederungen um? Wie mit Softwaresystemen, die stetig angepasst und weiterentwickelt werden? Mit Qualifizierung, Weiterbildung und langfristiger Personalplanung?

Betriebliche Interessenvertreter stehen dabei vor vielfältigen Herausforderungen. Denn zu den Forderungen der Arbeitgeber – schnelle Zustimmung zu neuen komplexen Projekten, mehr „Flexibilität“, Um- oder Abgruppierungen u. a. – kommen sich ändernde Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten: individuelle Arbeitszeitgestaltung, maßgeschneiderte Qualifikation, persönliche Entwicklung und vieles mehr.

Zwar liegt der betriebliche Mehrwert guter Mitbestimmungskultur auf der Hand, doch werden Betriebsräte oft nur mangelhaft eingebunden. Informationen über geplante Veränderungen fließen häufig zu kurzfristig, sodass auf die Schnelle Vereinbarungen abgeschlossen, begründete Bedenken und Vorschläge der Interessenvertretungen nicht gehört oder berücksichtigt werden. Dagegen hilft häufig ein frühzeitiger betrieblicher Dialog; durch ihn lassen sich viele Folgeprobleme vermeiden.

Doch wie bleiben Betriebs- und Personalräte angesichts einer Vielzahl betrieblicher Veränderungsprojekte auf dem Laufenden? Wie üben sie ihre Mit-

bestimmung zum Wohle der Beschäftigten aus? Wie bleiben sie am Puls einer immer heterogeneren Belegschaft? Die Aufgabe der Mitbestimmungspraxis liegt darin, zeitgemäße Antworten zu finden. Im Kern lautet die Botschaft: rechtzeitig agieren und Beteiligung organisieren.

Die vorliegende Mitbestimmungspraxis ist eine erste gemeinsame Veröffentlichung der Hans-Böckler-Stiftung und der IG Metall NRW, der IG Bergbau, Chemie, Energie Nordrhein sowie der Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten NRW. Ihr Ziel ist es, Betriebsvereinbarungen zum Thema Digitalisierung und Vernetzung auszuwerten. Wie können Zukunftsthemen geregelt werden, deren Folgen (noch) nicht absehbar sind? Die Hans-Böckler-Stiftung hat in Kooperation mit den Gewerkschaften den Versuch gestartet, diese Frage zu beantworten. Der folgende Beitrag zeigt dazu auf Grundlage der Erfahrungen aus dem Gewerkschaftsprojekt „Arbeit 2020 in NRW“ erste Möglichkeiten auf. Im Zentrum steht die Frage: Wie können sich Betriebs- und Personalräte besser in betriebliche Veränderungsprozesse einschalten? Dazu wird das Vorgehen im Projekt geschildert und werden exemplarisch Regelungen dargestellt: aus den bis dato 11 „Zukunftsvereinbarungen“<sup>1</sup> aus „Arbeit 2020 in NRW“ sowie aus Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus dem Archiv des Arbeitsbereiches Praxiswissen Betriebsvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung.

Im Folgenden werden – nach einer Darstellung des Projekts Arbeit 2020 (**Kapitel 2** und **Kapitel 3**) – zwei Punkte behandelt:

- Wie können Personal- und Betriebsräte sich beim Thema Digitalisierung gut sortiert positionieren? Wie kommen sie in eine offensivere Position im Betrieb und zu mehr Mitsprache in Veränderungsprozessen? (**Kapitel 3**)
- Wie lassen sich die Beteiligung in Veränderungsprozessen und ein gemeinsames Vorgehen mit der Arbeitgeberseite in betrieblichen Vereinbarungen regeln? Welche betrieblichen Strukturen (gemeinsame Arbeitsgruppen, Ausschüsse, Steuerungskreise) bieten sich dazu an? (**Kapitel 4**)

## 2 DAS PROJEKT ARBEIT 2020 IM BETRIEB

Das Gewerkschaftsprojekt „Arbeit 2020 in NRW“ zielt darauf ab, Betriebsräte fit zu machen für einen proaktiven Umgang mit der Digitalisierung im Betrieb.

<sup>1</sup> Es handelt sich hierbei nicht um Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung (auch Zukunftstarifverträge genannt), obwohl der Name ähnlich klingt. Zukunftsvereinbarungen bewegen sich in der Regel auf der Ebene der Betriebsvereinbarung, berühren keine tariflichen Themen (Entgelt, Arbeitszeit, Beschäftigungssicherung) und haben den Charakter von betrieblichen Prozessvereinbarungen.

## Über das Projekt „Arbeit 2020 in NRW“

In dem vom Arbeitsministerium des Landes Nordrhein-Westfalen mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ haben sich die IG Metall NRW, die IG Bergbau, Chemie, Energie Nordrhein, die Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten NRW sowie der Deutsche Gewerkschaftsbund NRW zusammengetan, um Betriebe auf ihrem Weg in die Industrie 4.0 zu begleiten. Das Projekt ist bis jetzt in über 60 nordrhein-westfälischen Betrieben verschiedener Branchen aktiv. Bis Ende 2019 sind Prozessbegleitungen in ca. 70 Betrieben geplant. 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. Projektpartner sind die Technologieberatungsstelle des DGB (TBS NRW), die Beratungsgesellschaft sustain consult sowie das Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), das die Prozesse in 15 Projektbetrieben wissenschaftlich begleitet und ausgewertet hat. Nähere Informationen zum Projekt finden sich unter [www.arbeit2020.de](http://www.arbeit2020.de).

Dazu wird teilnehmenden Betriebsräten arbeitnehmerorientierte Beratung im Umfang von acht bis zehn Tagen pro Betrieb zur Seite gestellt. Dabei handelt es sich jedoch nicht um eine klassische Beratung im Sinne eines Gutachtens mit Handlungsempfehlungen, sondern um einen dialogorientierten Beratungsprozess, der systematisch den aktuellen Stand der Digitalisierung und die arbeitspolitischen Herausforderungen in allen Bereichen des Betriebes zusammenträgt und den Betriebsrat dabei unterstützt, eine Strategie zum Umgang mit diesen Themen zu entwickeln.

Konkret bedeutet das: Tandems aus Beraterinnen bzw. Beratern und einer bzw. einem Vertreter/in des gewerkschaftlichen Projektteams kommen in den Betrieb und führen zunächst einen Auftaktworkshop mit dem Betriebsratsgremium durch. Hierbei werden u. a. Unternehmensstrategie, Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur beleuchtet. Vor diesem Hintergrund werden dann erste Entscheidungen über die Ausrichtung des Projekts getroffen. Als nächstes erfolgt – je nach Unternehmensgröße in zwei bis fünf Workshop-Tagen – die Erarbeitung einer „Betriebslandkarte“ (vgl. **Abbildung 1**). Beraterinnen und Berater sowie Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter führen durch diesen Prozess, bei dem jede Abteilung des Unternehmens genau betrachtet wird. Dies funktioniert am besten, wenn pro Abteilung mehrere auskunftsfähige Personen (auch z. B. Führungskräfte und

Projektleiter) an dem Workshop teilnehmen, der ihre Abteilung betrifft. Deshalb werden Beschäftigte als Experten ihrer Abteilungen zu den Workshops eingeladen. Gemeinsam beleuchten die Teilnehmenden die Aufgaben und Prozesse der Abteilungen, die eingesetzte Technik – egal ob Maschinen in der Produktion oder Software im Büro – und die Situation der Arbeit mit Hinblick auf Beschäftigung, Arbeitsanforderungen und -bedingungen. Dieses Vorgehen ermöglicht Begegnungen von Betriebsräten, Beschäftigten und zum Teil auch Führungskräften aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und regt Kommunikation und Erfahrungsaustausch an. Die Ausführungen werden dokumentiert und münden in Bewertungen anhand von Skalen für Vernetzung und Selbststeuerung durch Technik (jeweils aktuell und Trend) und farblich abgestufte Icons (Symbole) für Beschäftigung, Arbeitsanforderungen und -bedingungen (jeweils für die letzten fünf Jahre und den für die absehbare Zukunft, in der Regel ebenfalls 5 Jahre, erwarteten Ausblick). Endprodukt dieses Prozesses ist die tatsächliche Betriebslandkarte als grafischer Überblick über die Einschätzungen der Workshop-Teilnehmenden zur betriebsspezifischen Entwicklung.

Ein Blick auf die Betriebslandkarte macht schnell deutlich, ob etwa bestimmte Abteilungen oder Bereiche besonders von den Folgen der Digitalisierung betroffen sind oder ob sich bestimmte Themen wie Belastung oder steigende Qualifikationsanforderungen durch den gesamten Betrieb ziehen. Die Symbole fassen die Eindrücke lediglich pointiert zusammen. Dahinter liegen die konkreten Schilderungen der Probleme und Schwierigkeiten, aber auch der erfolgten Verbesserungen bei und mit der Arbeit. Sie sind die Basis für die gemeinsame, in den Workshops durchgeführte Bewertung und werden ebenfalls dokumentiert.

### Ein Beispiel

In der Abteilung Werkserhaltung eines Unternehmens wurde SAP-PM (Plant Maintenance) eingeführt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben dazu eine 20-stündige Schulung besucht. Bis zur tatsächlichen Einführung des Programms dauerte es dann jedoch noch ein Jahr, sodass das meiste bereits wieder vergessen war. Die Arbeit mit der Software sollte neben der bisher geleisteten Arbeit erfolgen, die bereits acht Stunden pro Tag füllte. Neues Personal wurde nicht eingestellt. Dabei sind die Aufgaben jetzt nach der Einführung des Programms zumindest vorübergehend umfangreich: Alle für die Werkserhaltung relevanten Elemente sollen in SAP erfasst werden. Zunächst sind die 850 Türen im Werk an der Reihe, die alle (inklusive Prüfprotokollen, Wartungsanleitungen etc.) registriert werden. In Zukunft sollen auch weitere Elemente wie etwa Steckdosen und Schalter erfasst werden.

In den betrieblichen Workshops werden zahlreiche Wahrnehmungen zu den Veränderungen im Betrieb aus Sicht der Beschäftigten als Experten ihrer Arbeit

Beispiel für eine Betriebslandkarte

# Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0



SUSTAIN | CONSULT



Illustration: Alexander Zemlsky/fotolia

Stand: November 2017

## Erklärung zu den verwendeten Symbolen

### Einschätzungen zur Technik – Status Quo

#### Grad der Vernetzung

keine Vernetzung – stand alone	in der jeweiligen Abteilung	abteilungs-/standort-übergreifend	mit externen Unternehmen
--------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	--------------------------

#### Grad der Steuerung durch Technik

Entscheidungsunterstützung	Entscheidungs-vorgaben	Prozesse teilweise technikgesteuert	Prozesse voll technikgesteuert
----------------------------	------------------------	-------------------------------------	--------------------------------

### Einschätzungen zur Technik – Ausblick

- Zunahme der Vernetzung/Grad der Steuerung
- keine Veränderung
- Abnahme der Vernetzung/Grad der Steuerung

### Wirkungen der Digitalisierung auf Arbeit – Status Quo/Ausblick

#### Beschäftigung

- steigende Beschäftigung
- sinkende Beschäftigung
- gleichbleibende Beschäftigung
- gegenläufige Entwicklungen (Abbau/Aufbau von Beschäftigung)

#### Qualifikationsanforderungen

- steigende Qualifikationsanforderungen
- sinkende Qualifikationsanforderungen
- gleichbleibende Qualifikationsanforderungen
- gegenläufige Entwicklungen (steigende/abnehmende Anforderungen)

#### Arbeitsbedingungen

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Verschlechterung der Arbeitsbedingungen
- gleichbleibende Arbeitsbedingungen
- gegenläufige Entwicklungen (Verbesserungen/Verschlechterungen von Arbeitsbedingungen)

(Status Quo: in den letzten 5 Jahren bis heute/Ausblick: in den nächsten 5 Jahren)

Quelle: IG Metall Bezirksleitung NRW (2018), S. 10 f.



gesammelt. Komplettiert wird dieser Überblick durch Fachgespräche oder einen eigenen Workshop mit Fach- und Führungskräften, sodass auch ihre Sicht auf die Digitalisierung im Betrieb aufgenommen wird. Dabei stehen die Digitalisierungsstrategie und konkrete Digitalisierungsvorhaben des Unternehmens im Mittelpunkt. In dieser ganzheitlichen Sichtweise wird häufig deutlich, dass Digitalisierungsprojekte ihre Wirkung in der Regel über mehrere Abteilungen entfalten. Das kann so weit gehen, dass traditionelle Abteilungsstrukturen aufgebrochen werden und die Unternehmensorganisation in Bewegung gerät.

Vor dem Hintergrund dieser vielfältigen Informationen kann das Betriebsratsgremium in einem nächsten Schritt die prioritären Handlungsfelder festlegen, die es bearbeiten will. Zu diesen Handlungsfeldern werden anschließend Strategien und Forderungen entwickelt und mit dem Arbeitgeber diskutiert. Ziel ist es, eine Zukunftsvereinbarung – das heißt: eine Vereinbarung zwischen Betriebsrat, Gewerkschaft und Unternehmen – darüber abzuschließen, wie man die Digitalisierung gemeinsam gestalten will und welche Themen prioritär zu behandeln sind: Qualifizierungsmaßnahmen, Belastungsabbau, Transparenz und Information etc.

## 2.1 Die Betriebslandkarte als Dialog- und Systematisierungsinstrument

Die betrieblichen Prozesse im Projekt Arbeit 2020, bei denen die Erstellung der Betriebslandkarte einen zentralen Stellenwert einnimmt, setzen zahlreiche Kommunikationsprozesse in Gang. Sie dienen als Startpunkt für einen Dialog über Veränderungsprozesse im Betrieb und deren Auswirkungen für die Beschäftigten.

Für Betriebsräte bieten diese Prozesse Chancen in mehrerer Hinsicht:

Sie erhalten eine Vielzahl von Einzelinformationen über die Entwicklungen und Probleme im Betrieb, die zu einem Gesamtüberblick verdichtet werden: Was läuft wo? Was bedeutet das (aktuell und perspektivisch) für die Beschäftigten?

Sie erlangen neue Zugänge zur Belegschaft, auch in Bereichen, in denen ihnen das bislang schwerfiel wie z. B. Forschung und Entwicklung oder IT.

Sie treten mit der Geschäftsleitung in Kommunikation über die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen im Betrieb.

Auf der Grundlage des Wissens über den Betrieb, das sie im Arbeit-2020-Prozess erworben haben, können die Betriebsräte auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung kommunizieren. Teilweise verfügen sie jetzt hinsichtlich der Digitalisierung im Betrieb sogar über einen Wissensvorsprung.

Sie können ihre Arbeitsschwerpunkte vorausschauend und systematisch sortieren und planen, anstatt nur auf Ankündigungen des Arbeitgebers zu reagieren. Ein am Projekt beteiligtes Betriebsratsmitglied bestätigt: „Wir wissen jetzt, wo wir stehen

und wo wir hinwollen in Sachen Digitalisierung – das wussten wir vorher nicht. Jetzt können wir unsere zukünftige Arbeit im Betriebsrat planen.“

## 2.2 Beispiel aus der Praxis – Zukunftsvereinbarung auf Basis der Betriebslandkarte

Zukunftsvereinbarungen sind auf unterschiedliche Weise ausgestaltet. Es gibt kein Patentrezept und keine Mustervorlage. In der Ausgestaltung der Vereinbarungen sind die eigenen betrieblichen Bedürfnisse sowie die örtlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. So wird eine Zukunftsvereinbarung auch praktisch umsetzbar. Einige Vereinbarungen fokussieren die Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung und schreiben Regeln für den Informationstransfer bei Veränderungsprojekten fest. In anderen Zukunftsvereinbarungen werden thematische Schwerpunkte gesetzt. Hier geht es insbesondere darum, wichtige Elemente im Umgang mit zukünftigen Herausforderungen wie beispielsweise Qualifizierung und Weiterbildung zu regeln. Dabei verständigen sich Betriebsrat und Unternehmensleitung u. a. auf eine gemeinsame Arbeitsweise zu diesen Themen, etwa wie und in welcher Form Informationen fließen, und halten sie formal fest. Auch können bereits in Bezug auf die thematische Schwerpunktsetzung Eckpunkte abgesteckt werden, die zu bearbeiten sind.

Wie dies formuliert und praktisch umgesetzt werden kann, wird im Folgenden exemplarisch und anonymisiert gezeigt an einer Zukunftsvereinbarung aus dem Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ (Archivnummer 100100/770/2017; auf die Branchenangabe wird aus Anonymitätsgründen in dieser Publikation ausnahmsweise verzichtet. Angegeben werden der Archivstandort der Vereinbarung sowie das Abschlussjahr). Die Auswahl der Vereinbarung bezieht sich auf die im ersten Abschnitt genannten Inhalte und bietet somit ein breites Bild einer möglichen Ausgestaltung. Die ausgewählte Zukunftsvereinbarung ist als Prozessvereinbarung zu begreifen. Hier geht es im Wesentlichen darum, zu regeln, wie identifizierte Themen ausgestaltet werden können. Dabei wurde der Prozess festgelegt, zudem wurden bereits wichtige Eckpunkte identifiziert. Neben der Themensetzung wird auch die Zusammenarbeit für den Informationstransfer festgehalten. Zu einigen Punkten wurden die Ausführungen allgemein gehalten. Man verständigte sich über einen Bearbeitungsablauf, sofern zukünftige Themen noch nicht abschätzbar sind. Bei den jeweils konkret identifizierten Eckpunkten sind praktische Maßnahmen zu formulieren:



Eine gemeinsame Zielsetzung ist die Grundvoraussetzung, um sich über einen gemeinsamen Prozess verständigen zu können. Es werden sowohl die Interessen des Betriebs als auch die Beschäftigteninteressen hervorgehoben. Hier wird ein Verständnis für die Anforderungen auf beiden Seiten geschaffen. Beide Seiten bekennen sich zu

einer offenen Kommunikation und identifizieren aus den betrieblichen Rahmenbedingungen abgeleitete Themen. In anderen Zukunftsvereinbarungen aus dem Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ wurden andere Themenfelder identifiziert, beispielsweise Datensicherheit, Arbeitszeit, Führungskonzepte etc.

#### » Präambel

*Zwischen dem Betriebsrat [...] und der Geschäftsführung [...] besteht [...] Einvernehmen darüber, dass mit dem betrieblichen Ausbau von digitaler Vernetzung und Selbststeuerung (Industrie und Arbeit 4.0) [...] sowohl die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens gesteigert als auch die Qualifikationsentwicklungen der Beschäftigten systematisch gefördert und Arbeitsbelastungen gemindert werden sollen; übergeordnetes Ziel ist eine hohe Kundenzufriedenheit, um eine stabile Nachfrage zu gewährleisten und die Beschäftigung dauerhaft zu sichern. Offene Kommunikation zwischen Management, Betriebsrat und Belegschaft sind dabei unerlässlich. Insofern sind die Vertragsparteien bestrebt, den einzuleitenden Prozess in den Handlungsfeldern*

- „Qualifizierung und Weiterbildung“
- „Ausbildung“
- „Transparenz und Information“
- „Arbeits- und Gesundheitsschutz“

*transparent und einvernehmlich zu gestalten.[...]*



Für das Handlungsfeld „Qualifizierung und Weiterbildung“ legen Betriebsrat und Geschäftsleitung vorab fest, welche Zielsetzung erreicht werden soll. In der Regel wurden die Themenfelder ähnlich aufgebaut, indem ein gemeinsames Verständnis sowie das konkrete Ziel definiert werden. Des Weiteren werden die Schritte zur nächsten Bearbeitung des Themas festgehalten. Hier verständigen sich Betriebsrat und Geschäftsführung beispielsweise darauf, dass Qualifizierung hinreichend Zeit und Raum gegeben wird. Es wird darauf hingearbeitet, kurzfristige Qualifizierungsmaßnahmen („auf Zuruf“) auf ein Minimum zu senken.

#### § 2 Qualifizierung und Weiterbildung

*Für das Handlungsfeld „Qualifizierung und Weiterbildung“ wird vereinbart:*

*Zielsetzung: Mit Abschluss dieser Vereinbarung soll das Handlungsfeld „Qualifizierung und Weiterbildung“ von Betriebsrat und Geschäftsleitung gemeinsam bearbeitet werden. Der Arbeitsprozess „Qualifizierung und Weiterbildung“ soll für alle Beschäftigten der [Firma] Wirkung entfalten. [...]*

*Um Qualifizierungsmaßnahmen optimal zu nutzen, gilt es eine möglichst lernförderliche Atmosphäre zu schaffen. Das Unternehmen verpflichtet sich daher, hinreichend Raum und Zeit für Qualifizierung zu schaffen. [...]*



Ein bereits bestehendes Qualifizierungsmodell, welches mit einem Teil der Belegschaft abgeglichen wurde, soll als Modell auf alle anderen Unternehmensbereiche übertragen werden.

*Vor dem Hintergrund der Befragung des Betriebsrats im Verkauf [...] planen Betriebsrat und Geschäftsführung die Maßnahmen zur Qualifizierung im Verkauf [...] als Modell systematisch auf alle anderen Bereiche des Unternehmens zu übertragen.*



Im weiteren Verlauf verständigt man sich darüber, wie die Umsetzung und das Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen bewerkstelligt werden kann. Dies geschieht in Form einer paritätisch besetzten Arbeitsgruppe (Vertreterinnen und Vertreter der Geschäftsleitung und des Betriebsrats). Es wird zugleich festgelegt, wie das Handlungsfeld bearbeitet wird.

*Zur gemeinsamen Bearbeitung des Handlungsfeldes „Qualifizierung und Weiterbildung“ in diesem Sinne wird eine Arbeitsgruppe zur Entwicklung und Umsetzung der geeigneten Maßnahmen für die Beschäftigten aller Unternehmensbereiche gebildet. [...] Die Aufgabenstellung der Arbeitsgruppe besteht in der gemeinsamen Definition von notwendigen Qualifizierungsangeboten und weiteren damit zusammenhängenden Maßnahmen, die die Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten der [Firma] sicherstellen und zugleich die Basis für die wirtschaftliche Weiterentwicklung des Gesamtunternehmens bilden.*

*Die in der Arbeitsgruppe erarbeiteten Maßnahmen im Handlungsfeld „Qualifizierung und Weiterbildung“ sollen sich an folgenden Oberthemen, die sich im Zuge des Projekts [...] ergeben haben, orientieren und in die Bearbeitung übergeleitet werden:*



Die gewählten und in der Zukunftsvereinbarung angeführten Oberthemen orientieren sich an den Gegebenheiten im Betrieb. Sie sind nicht einfach übertragbar und wurden daher an dieser Stelle gekürzt. Es geht hier aber darum, dass bereits konkrete Anforderungen an die Arbeitsgruppe gestellt wurden, um Maßnahmen zu diesem Schwerpunkt zu entwickeln und umzusetzen:

- *Weiterentwicklung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen bei der Einführung neuer Technologie, Software, Prozesse o. Ä.*
- *Identifikation aktueller und zukünftig zu erwartende Qualifizierungsthemen auf Grundlage der geplanten weiteren technischen und organisatorischen Entwicklung des Unternehmens.*
- *Identifikation des persönlichen Qualifizierungsbedarfs der Beschäftigten in den einzelnen Unternehmensbereichen unter Nutzung einer Qualifizierungsmatrix. [...]*



Im Handlungsfeld „Ausbildung“ wird festgehalten, dass das Unternehmen in der Produktion aufgrund der Altersstruktur anstrebt, die erstmalige Ausbildung in der Fertigung aufzunehmen. Hierfür werden seitens des Unternehmens – aufgrund der Unternehmensgröße und mit Unterstützung der Gewerkschaft – geeignete Kooperationspartner in der Region gesucht. Der in der Fertigung angestrebte Wissens- und Knowhow-Transfer an junge Beschäftigte findet zudem Eingang in die zukünftige Personalplanung und -entwicklung.

### § 3 Ausbildung

*[...] Das Unternehmen strebt an, Wissen, Kompetenz und Knowhow in der Fertigung an junge Beschäftigte weiterzugeben. Neben den dazu im Handlungsfeld „Qualifizierung“ vereinbarten Punkten betrifft dies auch die zukünftige Personalplanung und Personalentwicklung im Bereich der Fertigung. [...]*

*Das Unternehmen wird die Ausbildung im Produktionsbereich zeitnah (ab [Datum]) aufnehmen und sucht dazu geeignete Kooperationspartner in der Region. Die [Gewerkschaft] bietet in diesem Punkt ihre Unterstützung und Vermittlung an. Das Unternehmen informiert den Betriebsrat [...] über den Stand dieser Bemühungen.*



Inhaltlich geht es in dem Handlungsfeld „Transparenz und Information“ sowohl um die Zusammenarbeit und den Informationstransfer als auch um die Kommunikation zwischen Unternehmen, Betriebsrat und Belegschaft. Die Marschroute von Betriebsrat und Unternehmensleitung lautet „Motivation durch Information“. Betriebsrat und Unternehmensleitung sichern sich gegenseitige Unterstützung darin zu, die Transparenz zu erhöhen, den Informationsfluss zu verbessern etc. „Transparenz und Information“ spielt insofern eine wichtige Rolle, als dies eine zentrale Voraussetzung ist für die Bearbeitung von zukünftigen Themen und entsprechenden Maßnahmen.

### § 4 Transparenz und Information



Um Veränderungsprozesse zu begleiten, ist eine offene Kommunikation auf beiden Seiten eine Grundvoraussetzung.

*[...] Unternehmen und Betriebsrat bekennen sich zu der Formel: „Motivation durch Information“.*

*Das Unternehmen strebt an, kontinuierlich über Veränderungen zu informieren und Transparenz als Teil der Unternehmenskultur der [Firma] zu stärken, um den durch anstehende Veränderungen ausgelösten Ängsten der Beschäftigten entgegenzuwirken. [...]*



Im Anschluss regelt die Vereinbarung direkt die Information im Betrieb.

*Die Abteilungsverantwortlichen werden angehalten, ihre Beschäftigten und den Betriebsrat über Ver-*

*änderungen und deren aktuellen Stand unterrichtet zu halten.*

*An den Stellen, wo konkrete Informationen noch nicht weitergeben werden können, informieren die Verantwortlichen allgemein. Zugleich wird der Betriebsrat unterrichtet.*



Der Betriebsrat erhält die Möglichkeit, einen besseren Informationsfluss einzufordern.

*Der Betriebsrat kann in diesem Fall eine bessere/detailliertere Information der Beschäftigten verlangen. Dazu wendet der Betriebsrat sich direkt an die Abteilungsverantwortlichen. Kommt es zu keiner Lösung, kann der Betriebsrat die Geschäftsleitung einschalten. [...]*



Zusätzlich zu den allgemeinen Verabredungen werden auch konkrete Maßnahmen formuliert, um einen transparenten Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Betriebsrat bewerkstelligen zu können. Dazu finden regelmäßige Treffen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung statt, in denen Zukunftsthemen besprochen werden. Auch sollen anhand der Betriebslandkarte weitere Handlungsfelder und Veränderungen im Unternehmen bearbeitet werden. Somit soll das entwickelte Konzept (Betriebslandkarte) ein nachhaltiges Instrument bleiben, um Veränderungsprozesse im Unternehmen gemeinsam gestalten zu können. Als weitere Maßnahmen sind folgende Inhalte vereinbart:

*Im Sinne der geübten Praxis im Projekt [...] kann der Betriebsrat nach Rücksprache mit der Geschäftsführung Fachverantwortliche zu Hintergrundgesprächen über Entwicklungen im Unternehmen einladen. [...]*

*Unternehmen und Betriebsrat planen gemeinsam die Einrichtung von Infopoints, die über laufende Projekte Auskunft geben. [...]*



Für das Handlungsfeld „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ verständigen sich Betriebsrat und Unternehmensleitung u. a. darauf, altersgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen. Ein Grund für diesen konkreten Punkt ist die demographische Entwicklung im Unternehmen. Belastungen sollen behoben werden. Dabei wird dem Betriebsrat das Recht zugestanden, Missstände anzumahnen. Zudem soll Mehrarbeit vermieden werden. Die tatsächlich geleistete Arbeitszeit wird jährlich analysiert. Aus der Analyse wird jährlich eine Personalbedarfsplanung abgeleitet.

### § 5 Arbeits- und Gesundheitsschutz

*Für das Handlungsfeld „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ wird vereinbart:*

*Ziel von Prozessverbesserungen der Industrie und Arbeit 4.0 ist auch die Reduzierung belastender Tätigkeiten. [...]*

*Vor dem Hintergrund des demographischen Übergangs in vielen Unternehmensbereichen sind alters-*

*gerechte Arbeitsbedingungen von entscheidender Bedeutung für eine anhaltend hohe Leistungsfähigkeit.*

*Zu diesem Zweck wird auf Wunsch der Beschäftigten, des Betriebsrats, der Sicherheitsfachkraft [...], des Arbeitsschutzausschusses oder der Werksärztin eine Belastungsanalyse durchgeführt (entsprechend den Anforderungen des Arbeitsplatzes Leitmerkalmethode; psychische Belastungsanalyse o. a. nach Absprache mit dem Betriebsrat).*

*In dieser Analyse festgestellte übermäßige Belastungen sind zeitnah zu beheben. Der Betriebsrat hat das Recht, eine nicht erfolgte Reduzierung von Belastungen anzumahnen. Das Unternehmen muss in diesem Fall schriftlich erklären, warum eine Reduzierung der Belastung noch nicht umgesetzt werden konnte.*

*Altersgerechtes Arbeiten erfordert auch die Vermeidung von Mehrstunden.*

*Das Unternehmen verpflichtet sich zu einer jährlichen Analyse der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit. Aus der Analyse der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit muss jährlich eine detaillierte Personalbedarfsplanung abgeleitet werden. [...]*



In folgendem Punkt wird die Relevanz von externer Unterstützung festgeschrieben. Eine Zukunftsvereinbarung zu schreiben ist das eine; für eine erfolgreiche Umsetzung und Vertiefung der Themen empfiehlt es sich, externen Sachverstand hinzuzuziehen.

#### *§ 7 Sicherung von Nachhaltigkeit*

*Die [Gewerkschaft] erklärt sich im Geiste dieser Vereinbarung bereit, das Projekt [...] bei der [Firma] in einer Vertiefung von bis zu 8 Beratertagen fortzuführen und die Betriebsparteien bei der Umsetzung von Maßnahmen aus dieser Zukunftsvereinbarung und der Sicherung ihrer Nachhaltigkeit zu unterstützen. [...].“*

→ 100100/770/2017

## **3 MITBESTIMMUNG IN BETRIEBLICHEN VERÄNDERUNGSPROZESSEN**

Digitalisierung und Industrie 4.0 bringen beschleunigte Veränderungen in Wirtschaft und Betrieb mit sich. Unternehmen müssen zukünftig schneller und flexibler auf neue Marktgegebenheiten reagieren, um im Wettbewerb nicht von Konkurrenten ausgestochen zu werden. So lautet ein gängiges Narrativ der neuen Arbeitswelt, das sich mit ersten Beobachtungen auf betrieblicher Ebene durchaus deckt. Nehmen aber Veränderungsprozesse in den Betrieben zu, kommen neue Aufgaben und eine erhöhte Arbeitsbelastung im Tagesgeschäft auf Betriebsräte zu. Die Frequenz, in der Regelungsbedarf entsteht, steigt, während die Halbwertszeit von bereits getroffenen Vereinbarungen abnimmt.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig für Betriebsräte, frühzeitig anstehende Themen im Blick zu haben

und Regelungen so zu treffen, dass sie flexibel weiterentwickelt werden können, z. B. in Rahmenvereinbarungen zu IT, zu mobilem Arbeiten etc. Betriebsratsarbeit muss vorausschauender werden. Die Devise lautet: agieren statt reagieren. Ein solches Herangehen erfordert Systematik und Struktur und ist zunächst mit Mehraufwand verbunden. Dadurch wird eine veränderte Arbeitsorganisation der betrieblichen Interessenvertretungen notwendig. Eine breite Mitarbeit im Gremium und Unterstützung aus der Belegschaft sind dabei eine unabdingbare Basis: Beschäftigte sollten aktiv einbezogen werden. Als Expertinnen und Experten für ihre jeweiligen Aufgabenbereiche haben sie das Knowhow und Gespür für die Folgen von Veränderungsprozessen und können frühzeitig auf Probleme aufmerksam machen.

Ein reaktives Vorgehen ohne ausreichende Rückkopplung mit den Beschäftigten bringt Betriebsräte in einem sich beschleunigendem Wandel zunehmend an ihre Grenzen. Schon jetzt ist es kaum mehr möglich, die Übersicht über Veränderungen im Betrieb zu behalten. Dies ist auch seitens der Arbeitgeber oft nicht anders: Selbst wenn eine strategische Vision vorhanden ist, geht sie vielfach in einer Fülle von Einzelprojekten und Initiativen unter. Das klingt zunächst beunruhigend, kann aber insbesondere für Betriebsräte ein Ansatzpunkt für aktives Handeln sein.

### **3.1 Ansatzpunkte für eine bessere Einbindung in Veränderungsprozessen**

Die Erfahrungen aus dem Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ legen für Betriebsräte folgende Schritte nahe: Eine bessere Einbindung in Veränderungsprozessen und Diskussionen zur Unternehmensstrategie lässt sich erreichen, indem man

- über das Thema Zukunft der Arbeit einen betrieblichen Dialog initiiert,
- Digitalisierungs- und Veränderungsthemen im Betrieb sortiert und dazu
  - Beschäftigte und Managementvertreter als Experten befragt sowie
  - Vertreter des Betriebsrats in bestehende Digitalisierungs- oder 4.0-Projektgruppen entsendet,
- Beschäftigte durch Beteiligungsprojekte aktiviert und über Arbeitsgruppen einbezieht.

Die Beschäftigten zu beteiligen, ist aus drei Gründen essenziell: Es entlastet das Betriebsratsgremium, trägt zur Stärkung seiner Fachkompetenz bei und verschafft eine bessere Legitimation, Veränderungen im Sinne der und zusammen mit den Beschäftigten zu gestalten.

Über alle skizzierten Schritte verbessert der Betriebsrat sein Wissen über laufende und anstehende Veränderungen im Betrieb. Gleichzeitig baut er betrieblichen Druck auf die Geschäftsführung und das Management auf, sich hinsichtlich einer Digitalisierungs- und Zukunftsstrategie zu positionieren. Der

Betriebsrat sollte daher einen strategischen Dialog mit der Geschäftsführung bzw. dem Management aktiv einfordern.

Grundvoraussetzung für eine bessere Verankerung der Mitbestimmung in Veränderungsprozessen sind ein klar strukturiertes Vorgehen des Betriebsrats, eine systematische Aufnahme von aktuellen und geplanten Projekten und Themen, eine sortierte Übersicht über Veränderungen und damit verbundene arbeitsbezogene Regelungsthemen sowie die Absicht, aktiv mitzugestalten.

Die Frage einer aktiven Mitgestaltungsabsicht ist dabei nicht trivial: Betriebliche Interessenvertretungen können sich künftig nicht leisten, von der Seitenlinie mitzubestimmen. Sie müssen sich als Gestalter des Wandels positionieren, um nicht in die Rolle von Verhinderern und Verbesserungsverweigerern gedrängt zu werden. Das heißt nicht, dass sich Betriebsräte auf ein abwiegelndes Co-Management einlassen müssen und ihre Rolle sich darauf reduziert, Akzeptanz zu schaffen für von oben verordnete Veränderungen. Im Gegenteil: Die Rolle von Betriebsräten als unabhängige Mittler und Ideengeber wird künftig wichtiger denn je. Denn unter steigendem Druck versagen vielfach Rückmeldungsketten entlang der Unternehmenshierarchie. Betriebliche Interessenvertreter mit gutem Kontakt in die Belegschaft haben einen zum Teil erheblichen Wissensvorsprung vor dem Management. Durch ihre Nähe zu den Beschäftigten bekommen sie mit, wo Reibungen entstehen, Fehler passieren, Softwareprogramme oder eingesetzte Assistenzsysteme nicht den Anforderungen für sinnvolle Arbeitsabläufe entsprechen etc.

Es stellt sich die Frage: Wie kommt man in einen betrieblichen Dialog über Veränderung? Erste Schritte bestehen seitens der Interessenvertretungen darin, sich offensiv einzumischen. Das kann bedeuten, auf Betriebsversammlungen nach den Zukunftsplänen des Arbeitgebers zu fragen und auf die Chancen und Gefahren der Digitalisierung für die eigene Branche hinzuweisen. Ist das Thema erst einmal gesetzt, fällt es Unternehmensleitungen schwer, sich einem Dialog zu entziehen – zumal sie selbst die Unterstützung der Belegschaft für Veränderungen benötigen.

Der Betriebsrat sollte eine Zukunftsstrategie aus einem Guss einfordern, die statt eines technikzentrierten Blicks auf Veränderung die Arbeitsbedingungen, Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung in den Vordergrund stellt. Die Erfahrungen zeigen, dass es in vielen Unternehmen ein besonders geeignetes Zeitfenster gibt, sich in Veränderungsprozesse einzumischen: Der Mitgestaltungsspielraum ist am größten, wenn auch die Geschäftsleitung noch kein klares Bild davon hat, wohin die Reise geht.

Aber auch wenn bereits fertige Strategien zur Digitalisierung vorliegen, ist es möglich, sich als betriebliche Interessenvertreter einzuklinken und zukünftige Veränderungen aktiv mitzugestalten. Hier bietet sich besonders ein Einstieg über Fälle an, bei denen die Umsetzung der Strategie betrieblich zu Problemen führt und zu scheitern droht – sei es durch Planungs-

fehler, schlechte Kommunikation, Widerstand der Belegschaft oder aus anderen Gründen. Mit dem Wissen der Beschäftigten kann ein Dialog darüber gestartet werden, wie sich das kriselnde Projekt retten lässt – und bei dieser Gelegenheit können Betriebsräte gleich eine bessere Einbindung bei zukünftigen Projekten fordern und vereinbaren.

Vorausschauendes Handeln ist also gefragt. Es ist allerdings keine Garantie für eine reibungslose Mitbestimmung. Stolpersteine, die den Betriebsräten im Weg liegen, sind vor allem die Arbeitsbelastung für das Gremium und fehlende Sachkenntnis insbesondere in technischen Fragen.

Für die Betriebsräte gilt daher: Die eigene Arbeitsorganisation ist entscheidend. Zentral ist es, als Team zu arbeiten, mit klar verteilten Aufgaben. Eine Herausforderung für das Gremium besteht dabei darin, einerseits Spezialisten zu entwickeln und gleichzeitig den Überblick nicht zu verlieren. Positive Erfahrungen werden vor allem aus Betrieben berichtet, in denen das Betriebsratsgremium weitgehend alle Unternehmensbereiche repräsentiert. Ist das nicht der Fall, sollte der Betriebsrat versuchen, Beschäftigte als Experten und Ansprechpartner zu gewinnen. Hierzu eignen sich etwa die direkte persönliche Ansprache von Kolleginnen und Kollegen sowie die Einladung in eine Betriebsratssitzung oder Arbeitsgruppe. Eine Bearbeitung von Themen wie „Betriebliche Veränderungsprojekte“ und „Digitalisierung“ in eigenen Ausschüssen bietet sich zudem an, um sie besser im Blick zu behalten und kleine Teams zu bestimmten Themen zu entwickeln und damit als Gremium insgesamt breiter handlungsfähig zu werden. Zugleich bietet sich ein moderierter Prozess an, bei dem das gesamte Gremium oder zumindest ein Kernteam in Workshops zusammen mit den Beschäftigten ein Werkzeug wie z.B. eine Betriebslandkarte ausarbeitet, das Veränderungsprozesse oder die Auswirkungen von Arbeit und Industrie 4.0 deutlich macht. Idealerweise organisiert sich der Betriebsrat externe Unterstützung durch Gewerkschaften oder arbeitnehmersnahe Beratungseinrichtungen, um seine Perspektive auf die Dinge um einen offenen Blick von außen zu ergänzen. So sortiert, kann er weiter in der Offensive bleiben und auf sich abzeichnende Handlungsbedarfe hinweisen in Bereichen wie Qualifizierung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Datenschutz, Führung, Kommunikation u. a.

Die Umstellung von einer reaktiven auf eine vorausschauende Arbeit der Interessenvertretung braucht Zeit und personelle Ressourcen. Aber sie lohnt sich. Am Ende steht das Ziel, verbindliche Rahmenvereinbarungen mit den Arbeitgebern abzuschließen. Sie sollten Prozesse sowie fest etablierte Termine wie z.B. einen Jour Fixe regeln, um gemeinsame Bearbeitungs- und Lösungsmechanismen zu finden. Auf diese Weise wird der Aufwand für beide Betriebsparteien reduziert und ein höheres Maß an Planungssicherheit entsteht.

## 4 REGELUNGSMÖGLICHKEITEN - BEISPIELE AUS VEREINBARUNGEN

Wie in den vorausgehenden Kapiteln gezeigt, ändern sich mit zunehmender Digitalisierung die Anforderungen an die Mitbestimmung. Arbeitsschritte und -prozesse werden digitalisiert, automatisiert, vernetzt und häufig beschleunigt. Die Folgen werden oft mit Sachzwängen begründet und bieten auf den ersten Blick wenig Gestaltungsalternativen (vgl. Arlt/Kempe/Osterberg 2017).

Nicht alle Unternehmen haben eine Mitbestimmungskultur, die einen sozialpartnerschaftlichen und vertrauensvollen Dialog fördert. Einige Unternehmen erkennen allerdings bereits den Wert der Mitbestimmung, wenn es darum geht, Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen. Einige positive Beispiele aus Betriebs- und Dienstvereinbarungen sowie einzelnen Tarifverträgen zeigen, was möglich ist. Der Arbeitsbereich „Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“ des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung befasst sich mit Betriebs- und Dienstvereinbarungen im Rahmen digitaler Transformationsprozesse. Anhand einiger anonymisierter Beispiele aus Vereinbarungen veranschaulichen wir im Folgenden, wie Digitalisierungs- und Veränderungsprozesse begleitet und ausgestaltet werden können.

### 4.1 Beteiligung festschreiben

Die Herausforderung, den Prozess der Digitalisierung zu gestalten, gehen einige Unternehmen gemeinsam mit Betriebsräten bereits aktiv an. In Betriebs- und Dienstvereinbarungen werden Rahmenbedingungen für die zukünftige Mitbestimmung abgesteckt, die eine proaktive und zeitnahe Bearbeitung von zukünftigen Digitalisierungsproblemen ermöglichen sollen. In den vorliegenden Vereinbarungen lassen sich folgende Herangehensweisen identifizieren, die im Kern alle darauf abzielen, Beteiligung zu verstetigen:

- gemeinsame Absichtserklärungen und Präambeln verfassen
- Informationen einholen, Transparenz schaffen, Mitbestimmungsprozesse festschreiben
- externen Sachverstand einholen, die Beschäftigten qualifizieren
- Akzeptanz durch Transparenz schaffen, Beschäftigte einbinden
- Aufgaben auf Arbeitsgruppen übertragen
- Prozesse durch Ausschüsse und Steuerungskreise begleiten und gestalten
- Konflikte angehen und einvernehmliche Lösungen finden

### 4.2 Gemeinsame Absichtserklärungen und Präambeln verfassen

In der folgenden Vereinbarung verständigen sich Unternehmensleitung, Konzernbetriebsrat und Gewerkschaft darauf, das Potenzial der Digitalisierung zu nutzen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Auswirkungen auf die Beschäftigung geraten dabei nicht aus dem Blick. Wesentlich wird versucht, Mitbestimmung und den Informationsaustausch weiter voranzutreiben sowie Pläne des Unternehmens gemeinsam mit dem Gremium umzusetzen. Um diese Pläne gemeinsam angehen zu können, muss sich auch die Mitbestimmung verändern – schneller werden und sich verstetigen. Im folgenden Beispiel wird kein genauer Ablauf festgelegt, sondern hervorgehoben: Ein gutes Handling dafür, die Mitbestimmung in einer schneller reagierenden Arbeitswelt zu verstetigen, muss erst erprobt werden. Welche Handhabung tragfähig ist, gilt es zu prüfen.

#### ” Präambel

*Um im intermodalen Wettbewerb bestehen zu können und den Kundenerwartungen gerecht zu werden, wird auch [das Unternehmen] die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen.*

*Nach dem gemeinsamen Verständnis [des Unternehmens, 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. [...] [Unternehmen, Gewerkschaft] und Konzernbetriebsrat [streben] gemeinsam eine vorausschauende Begleitung sich verändernder Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Zuge der Digitalisierung an.*

*In der Zwischenzeit schreitet die Arbeit an einer Vielzahl von Digitalisierungsprojekten [...] voran. Um bis zum Abschluss [...] [des Tarifvertrages 4.0] einen geordneten und abgestimmten Prozess zur Einführung digitaler Innovationen sicherzustellen, vereinbaren [Unternehmen, Gewerkschaft] und Konzernbetriebsrat ein abgestimmtes Vorgehen mit dem Ziel, die sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit und Mitbestimmung in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt zu stärken.*

#### I. Ziel

*Digitale Innovationen erfahren eine andere Geschwindigkeit und Herangehensweise als in der Vergangenheit. Die Entwicklung erfolgt Schritt für Schritt und bleibt dabei flexibel. Versuch und Irrtum sind Teil des Prozesses. Schnelligkeit wird zum Qualitätskriterium, um den Kundenbedürfnissen und Marktanforderungen gerecht zu werden. [...]*

*Diese Art der Entwicklung verändert die Anforderung an die Mitbestimmung zu digitaler Innovationen. Die Auswirkungen der Digitalisierung der Arbeitswelt auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bedürfen daher ständiger aktiver Begleitung durch Interessenvertreter und durch den Arbeitgeber. Um die bestehenden Gestaltungserfordernisse gemeinsam umsetzen zu können, ist eine frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter- bzw. Anwenderperspektive in die Ent-*

wicklungsprozesse digitaler Innovationen notwendig.“

→I 110300/46/2016

In einer weiteren Vereinbarung liegt der Fokus deutlich auf der Frage: Wie kann Mitbestimmung in den sich schneller ändernden Prozessen und Produkten weiterentwickelt werden? Dabei geht es in dem Beispiel nicht darum, dass Mitbestimmung nicht mehr trägt; vielmehr ist sie wesentlich, um das Unternehmen weiterzuentwickeln. Auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes wird versucht, Mitbestimmung zeitgemäß weiterzuentwickeln. Es wird damit deutlich, wie relevant Mitbestimmung für das Unternehmen ist:

#### » Präambel

*[Das Unternehmen] befindet sich in einem tiefgreifenden Prozess der Veränderung, der durch die vorliegende Gesamtbetriebsvereinbarung begleitet und mitgestaltet werden soll. [...] Bei dem Veränderungsprozess handelt es sich um einen langwierigen und grundsätzlichen Vorgang, bei dem es um den Prozess der Neubestimmung der Arbeitsbeziehungen und Arbeitsweisen und [...] der Veränderung des Verhältnisses von Führung, Partizipation und autonomer Selbstregulierung (Führungskultur) geht. [...]*

*Ziel dieser [Gesamtbetriebsvereinbarung] 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 [...] ist es darüber hinaus, die vielfältigen Dimensionen zu benennen und ihre Auswirkungen auf die arbeits-, sozial- und betriebsverfassungsrechtlichen Schutzbestimmungen in den Blick zu nehmen. Grundlegend ist es, festzulegen, wie „die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen“ (§ 80 Abs. 1 Satz 1 BetrVG) unter den neuen Bedingungen im Transformationsprozess in die neue Arbeitswelt zu verstehen und umzusetzen sind. In diesem Sinne versteht sich diese [Gesamtbetriebsvereinbarung] nicht als eine Verabschiedung aus der Mitbestimmung – im Gegenteil – als Weiterentwicklung und Neuinterpretation der Arbeitsbeziehungen in der neuen Arbeitswelt auf Grundlage des BetrVG.“*

→I 080220/208/2017

### 4.3 Informationen einholen, Transparenz schaffen, Mitbestimmungsprozesse festschreiben

Damit die handelnden Akteure im Betrieb Schnittmengen finden und Lösungen erarbeiten können, ist Transparenz wichtig. Informationen, insbesondere für die Mitbestimmungsakteure, sind damit unabdingbar. Gemäß folgender Vereinbarung tauschen sich die Betriebsparteien regelmäßig im Rahmen eines runden Tisches über den aktuellen Planungsstand aus. Es ist

zudem möglich, kurzfristig zusammenzukommen. Im Rahmen dieser Treffen werden Mitbestimmungsprozesse festgeschrieben. Maßnahmen, die mitbestimmungsrelevant, interessen- oder sozialpflichtig sind, werden hier am runden Tisch beraten:

» *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 Interessensausgleiche und Sozialpläne zu verhandeln. [...] 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.“*

→I 110300/47/2017

In einer Rahmenvereinbarung zum Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik ist geregelt, dass Maßnahmen zur Einführung und Anwendung von der Unternehmensleitung bekanntzugeben und mit dem Betriebsrat zu beraten sind. Die Bekanntgabe sollte so rechtzeitig und umfassend erfolgen, dass der Betriebsrat seine Mitwirkungsrechte wahrnehmen kann. Zeitpunkt (der Informationsbekanntgabe) sowie Umfang (der Information) werden nicht näher erläutert. Für den Betriebsrat bietet sich aber somit die Möglichkeit, Treffen einzuberufen, um betriebsratsintern den weiteren Verlauf zu erörtern:

» *Alle Maßnahmen zur Einführung und Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnik oder Informations- und Kommunikationssystemen sind so rechtzeitig und umfassend bekannt zu geben und zu beraten, dass der Betriebsrat die Möglichkeit erhält, seine Mitwirkungsrechte in vollem Maße wahrzunehmen.“*

→I 090201/590/2016

Bei Projekten, die in dieser Vereinbarung möglicherweise bedarfsorientiert angeregt werden, wird der Betriebsrat von der Unternehmensleitung im Rahmen eines Jour fixes informiert. Dieser findet in festgelegtem Turnus statt, damit sich die Betriebsparteien regelmäßig austauschen können. Im Rahmen des Jour fixes werden jedoch keine Entscheidungen getroffen. Er dient lediglich dem Informationsaustausch sowie der Beratung:

» *Der Betriebsrat wird im Rahmen eines Jour fixes mit einem vom Arbeitgeber zu benennenden Vertreter*

informiert. Dieser Jour fixe ist bedarfsorientiert mindestens einmal pro Quartal, maximal aber einmal pro Monat einzuberufen. Gegenstand des Jour fixes ist der vertrauensvolle Informationsaustausch beziehungsweise die Beratung der Projekte [...]. Die Mitbestimmungsrechte werden beachtet. Auf Verlangen einer Betriebspartei sind die Beratungsergebnisse zu protokollieren.“  
→ 090201/590/2016

In der folgenden Vereinbarung wird Transparenz durch Informationsparität geschaffen. Der im Beispiel angeführte Konzernbetriebsrat hat damit den gleichen Informationsstand wie der Arbeitgeber:

„ Der Konzernbetriebsrat erhält rechtzeitig und so weit möglich anhand von Unterlagen die gleichen Informationen wie der Arbeitgeber zur Entscheidungsfindung [...]. Die Informationsparität wird immer mit der jeweils entscheidungsführenden Ebene hergestellt.“  
→ 110300/47/2017

#### 4.4 Externen Sachverstand einholen, die Beschäftigten qualifizieren

Informationen richtig einzuordnen, ist bei wachsender Komplexität der Themen und Problemfelder nicht einfach. Mitbestimmungsakteure sollen häufig Experten für alles sein: für Software, für Gesundheits- und Arbeitsschutz, für Rechtsfragen etc. Die damit einhergehenden gestiegenen Anforderungen können schnell überfordern und stellen die Betroffenen u. a. vor die Frage, ob sie alles berücksichtigt haben. Keiner kann und muss alles berücksichtigen. Es kann ebenso sinnvoll sein, sich von den eigenen Kolleginnen und Kollegen aus dem Unternehmen beraten zu lassen, wie externen Sachverstand einzuholen. Nach § 80 Abs. 3 BetrVG kann der Betriebsrat nach Vereinbarung mit dem Arbeitgeber Sachverständige hinzuziehen, um seine Aufgaben ordnungsgemäß zu erfüllen. Darüber hinaus kann die eigene Sachkunde erweitert werden, indem sich Betriebsräte qualifizieren. Die Einführung von Software kann unter Umständen besser bewertet werden, wenn hierzu eine Schulung besucht wird. Nach § 37 Abs. 6 und 7 BetrVG haben Betriebsräte einen Anspruch darauf, an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen teilzunehmen, sofern ein Bezug zu ihren Aufgaben gegeben ist. Die folgenden knappen Auszüge zeigen auf, dass die im Betriebsverfassungsgesetz verankerten Sachverhalte durchaus in Vereinbarungen festgeschrieben werden können, um somit auch auf die Unterstützung seitens der Unternehmensleitung zurückzugreifen:

„ Die Unternehmensleitung unterstützt die Qualifizierung der Mitglieder der Arbeitsgruppe hinsichtlich der Erweiterung der Sachkunde.“  
→ 100100/772/2017

„ Zudem wird vereinbart, dass der Betriebsrat zur fachlichen Orientierung und zur Erarbeitung der Hand-

lungsfelder Beratungsleistungen [...] bedarfsgerecht in Anspruch nehmen kann.  
→ 100100/773/2017

#### 4.5 Akzeptanz durch Transparenz schaffen, Beschäftigte einbinden

Die durch die Digitalisierung anstehenden Veränderungen stellen auch die Beschäftigten vor Herausforderungen. Es gilt, Ängsten entgegenzuwirken und die Beschäftigten einzubinden. In einer Vereinbarung wird festgehalten, dass Akzeptanz für Veränderungen geschaffen werden kann. Wesentlich ist hier der Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen in den Abteilungen – sie verfügen über Expertenwissen. Womöglich haben sie selbst Ideen, wie durch digitale Innovationen ihr Arbeitsplatz verbessert werden kann. Zudem können sie die Konsequenzen einer Umstellung besser einschätzen. In einer Vereinbarung sind unterschiedliche Maßnahmen verankert, um den Austausch über kommende Herausforderungen zu gewährleisten. Betriebsrat und Geschäftsführung gehen den Prozess gemeinsam an:

„ Die Abteilungsverantwortlichen werden angehalten ihre Beschäftigten und den Betriebsrat über Veränderungen und deren aktuellen Stand unterrichtet zu halten. An den Stellen, wo konkrete Informationen noch nicht weitergegeben werden können, informieren die Verantwortlichen allgemein. Zugleich wird der Betriebsrat unterrichtet. Der Betriebsrat kann in diesem Fall eine bessere/detailliertere Information der Beschäftigten verlangen. Dazu wendet der Betriebsrat sich direkt an die Abteilungsverantwortlichen. Kommt es zu keiner Lösung, kann der Betriebsrat die Geschäftsleitung einschalten. [...] Geschäftsführungen und Betriebsrat streben einen regelmäßigen Austausch über Zukunftsthemen im Unternehmen in Form von Quartalsgesprächen an. [...] Unternehmen und Betriebsrat planen gemeinsam die Einrichtung von Infopoints, die über [das] laufende Projekt Auskunft geben.“  
→ 100100/770/2017

#### 4.6 Aufgaben auf Arbeitsgruppen übertragen

Nach § 28a BetrVG kann der Betriebsrat in Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten bestimmte Aufgaben auf Arbeitsgruppen übertragen. Die Arbeitsgruppe hat Entscheidungsgewalt in Bezug auf die Aufgaben, die auf sie übertragen wurden, und kann in diesem Rahmen auch Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber abschließen. Kommt es zwischen Arbeitsgruppe und Arbeitgeber zu keiner Einigung, nimmt der Betriebsrat sein Beteiligungsrecht wahr.

In einer Vereinbarung haben Geschäftsführung und Betriebsräte sich darauf verständigt, gemeinsam den Herausforderungen der Digitalisierung und Vernetzung zu begegnen, Handlungsfelder zu identi-



fizieren und diese zu bearbeiten in Arbeitsgruppen, die paritätisch mit Vertreterinnen und Vertretern der Geschäftsleitung und des Betriebsrats besetzt sind:

„ 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.“

→ 100100/773/2017

Ziel der Arbeitsgruppen ist es, notwendige Maßnahmen für die festgelegten Handlungsfelder herzu- leiten. Entscheidungen werden im Konsens getroffen. In einigen Vereinbarungen wird neben dem Aufga- benfeld der Arbeitsgruppen auch deren Arbeitsstruk- tur beschrieben. Es finden regelmäßig und zeitnah Treffen statt. Dadurch wird die Chance geboten, The- men nicht aus den Augen zu verlieren, sondern aktiv zu begleiten:

„ Die Mitglieder der aus Arbeitgeber- und Arbeit- nehmerseite paritätisch besetzten Arbeitsgruppe sind gleichberechtigt. Die Arbeitsgruppe soll vorerst 1-mal im Quartal und bei Bedarf tagen, um gemeinsam die jeweils zu bearbeitenden Themenfelder und deren In- halte und Maßnahmenkataloge zu definieren und die zeitlichen Abfolgen der Bearbeitung festzulegen.“

→ 100100/772/2017

#### 4.7 Prozesse durch Ausschüsse und Steue- rungskreise begleiten und gestalten

Neben der Übertragung von Aufgaben auf Arbeits- gruppen, die nach § 28a BetrVG auch Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber abschließen können, kann der Betriebsrat in Unternehmen mit mehr als 100 Be- schäftigten Ausschüsse formieren und durch sie Auf- gaben selbstständig bearbeiten lassen (§ 28 BetrVG).

In einer Rahmenvereinbarung zur Gefährdungs- beurteilung wird ein elf Mitglieder starker Lenkungs- ausschuss eingesetzt, der den Prozess begleitet, ge- staltet und zudem dafür sorgt, dass die Vereinbarung unternehmensleitend und partnerschaftlich umge- setzt wird. In der Vereinbarung wird festgelegt, wie sich der Lenkungsausschuss organisiert und welche Entscheidungs-kompetenz er hat. Darüber hinaus wird festgeschrieben, wie die festgelegten Themen inner- halb des Ausschusses bearbeitet werden:

„ [...] Organisation: Der Lenkungsausschuss tagt mindestens einmal pro Jahr zur Festigung der Themen und zum Reporting/zur Evaluation des vorangegan- genen Zeitraumes. Weitere Sitzungen sind bei Bedarf möglich, insbesondere zum Statusreview. Jedes Mit- glied des Lenkungsausschusses kann bei entschei- dungsrelevantem Bedarf auf Unternehmensebene die Einberufung des Lenkungsausschusses innerhalb von 3 Monaten verlangen. Der Lenkungsausschuss wird vom [...] -Lead Gefährdungsbeurteilung einberufen und gemeinsam mit einem im Lenkungsausschuss

vertretenen Vertreter der Betriebsräte vorbereitet. [...] Entscheidungskompetenz: Der Lenkungsausschuss ist verantwortlich für die Festlegung übergeordneter Fokusthemen zur Gefährdungsbeurteilung. Er definiert die Arbeitsbereiche und die Spezial-Themen zur Gefähr- dungsbeurteilung für den jeweiligen Betrachtungszy- klus und definiert das entsprechende Budget. Der Len- kungsausschuss legt entsprechend der definierten The- men die jeweils beauftragten Arbeitsgruppen fest [...]. [...] Themenverantwortung: Der Lenkungsausschuss überträgt die Verantwortung für die jeweils festgeleg- ten Themen an eines seiner Mitglieder. Der Themen- verantwortliche des Lenkungsausschusses steht den Arbeitsgruppen bei Bedarf beratend und/oder ent- scheidend zur Verfügung und hat bei Bedarf Einberu- fungskompetenz für den Lenkungsausschuss.“

→ 060700/409/2013

Eine neue Arbeitswelt entsteht nicht durch einen einmaligen Umbruch – Veränderung vollzieht sich meist fließend. Im Zuge von Projekten und einzel- nen Maßnahmen werden Strukturen verändert und Prozesse erneuert. In einer Vereinbarung haben sich Betriebsrat und Geschäftsleitung darauf verständigt, einen paritätisch besetzten Steuerungskreis einzu- setzen. Er tagt in fest vereinbarten und regelmäßigen Abständen, um die Veränderungsprozesse zu beglei- ten und zu gestalten. Der Steuerungskreis kümmert sich u. a. darum, dass die identifizierten und verein- barten Handlungsfelder – Führungs- und Kompeten- zentwicklung, Projektmanagement, Konzepte zur Be- teiligung etc. – sowie die vereinbarten Prozesse zur Umsetzung abgearbeitet werden. Darüber hinaus ist es Aufgabe des Steuerungskreises, den Informations- fluss im Unternehmen zu gewährleisten:

„ Damit die Ziele dieser Vereinbarung erreicht und die beschriebenen Handlungsfelder nachhaltig ab- gearbeitet werden, setzen wir einen gemeinsamen Steuerungskreis ein, der in fest vereinbarten, regel- mäßigen Abständen tagt. Dieser wird zu gleichen Teilen von Vertretern der Geschäftsleitung und des Betriebsrates besetzt. Hierbei können die Beteilig- ten im Bedarfsfall auf externe Partner sowie jederzeit auf Experten der Tarifvertragsparteien zurückgreifen. Hauptaufgabe des Steuerungskreises ist die Initi- ierung und Steuerung der Veränderungsprozesse und -projekte. Die einzelnen Projekte werden über Steckbriefe definiert und über deren Fortschritt im Steuerungskreis von den Projektleitern berichtet. Zusätzlich stellt der Steuerungskreis sicher, dass die Kommunikation und Information im Unternehmen aus- reichend und rechtzeitig erfolgt.“

→ 080210/4/2018

In der Vereinbarung kommen Betriebsrat und Ge- schäftsleitung zudem überein, dass Abweichungen wie z. B. neue Handlungsfelder oder Veränderungen in den bereits abgestimmten Prozessschritten im Steuerungskreis abgestimmt werden:

„ Wir stimmen überein, dass sich durch eine dynamische Entwicklung von Märkten, Produkten und Rahmenbedingungen sowie Anforderungen der Beschäftigten bei [Unternehmen] zusätzliche, in dieser Vereinbarung noch nicht aufgeführte Handlungsfelder herausstellen oder sich Veränderungen in den einzelnen abgestimmten Prozessschritten ergeben können. Diese Abweichungen werden im Steuerungskreis abgestimmt, um den gemeinsamen Dialogprozess fortzuführen, ohne dass das Gesamtvorhaben in Frage gestellt wird.“

→ 080210/4/2018

#### 4.8 Konflikte angehen und einvernehmliche Lösungen finden

Trotz guter Regelungen sind Meinungsverschiedenheiten und Konflikte zwischen handelnden Akteuren (Beschäftigten, Betriebsleitung, Geschäftsführung, Betriebsrat) alltäglich, sie liegen in der Natur der Sache. In einer Vereinbarung zum flexiblen Arbeiten bilden Arbeitgeber und Betriebsrat daher eine paritätische Kommission. Diese hat die Aufgabe, zwischen den Beteiligten zu vermitteln und auf eine Einigung hinzuwirken:

„ Die Paritätische Kommission fordert die andere Partei, gegenüber der die Beschwerde ausgesprochen wurde, auf, schriftlich zu dem Anliegen des Mitarbeiters Stellung zu nehmen.

Aufgabe der Paritätischen Kommission ist es primär, zwischen den Beteiligten zu vermitteln und auf eine Einigung hinzuwirken. Nur im Ausnahmefall entscheidet die Kommission über den vorliegenden Fall.

Die Paritätische Kommission ist 2-stufig aufgebaut:

1. Stufe: Unter Moderation der Paritätischen Kom-

mission findet ein Austausch zwischen den Beteiligten statt mit dem Ziel, eine einvernehmliche Lösung zu finden. Dazu kann ein Mediations- oder Coachingverfahren angeregt werden oder auch ein erweiterter Personenkreis (nächsthöhere Führungskraft, Personen aus dem betroffenen Team etc.) geladen werden. Kann keine einvernehmliche Einigung zwischen den Beteiligten gefunden werden, so wird das Scheitern erklärt.

2. Stufe: Kann in der 1. Stufe keine einvernehmliche Lösung gefunden werden, so entscheidet eine Paritätische Kommission nach den vorliegenden Fakten mit einfacher Mehrheit.“

→ 080102/208/2017

## 5 FAZIT

Digitale Transformationsprozesse stellen sowohl die Arbeitnehmer- als auch die Arbeitgeberseite vor Herausforderungen. Chancen für Betriebsräte liegen darin, sich frühzeitig an dem Prozess zu beteiligen, den technologischen Wandel damit strategisch und im Interesse der Beschäftigten zu gestalten und gute Arbeitsbedingungen zu fördern. Betriebsräte kennen ihr Unternehmen und ihre Beschäftigten. Sie als nachgelagerte Instanz zu behandeln wird den Herausforderungen nicht gerecht. Mitbestimmung ist relevant, um digitale Transformationsprozesse erfolgreich umzusetzen. Die Marschroute der Mitbestimmungsakteure sollte sein: planen, beteiligen, in die Offensive gehen und Regelungen treffen, die eine fortdauernde Einbindung in Veränderungsprozesse sicherstellen. Zukunftsvereinbarungen sind ein Instrument, durch die eine aktive Beteiligung gewährleistet werden kann.

## LITERATUR

**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/stiftung/02\\_Wissenschaftsportaal/03\\_Publikationen/AH9o\\_ZukunftArbeit\\_Arlt\\_2017\\_04\\_23.pdf](https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/02_Wissenschaftsportaal/03_Publikationen/AH9o_ZukunftArbeit_Arlt_2017_04_23.pdf) [10.4.2019]

**Bosch, Gerhard/Bromberg, Tabea/Haipeter, Thomas/Schmitz, Jutta (2017):** Industrie und Arbeit 4.0. Befunde zu Digitalisierung und Mitbestimmung im Industriesektor auf Grundlage des Projekts „Arbeit 2020“. Reihe IAQ-Report, Nr. 04/2017. <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2017/report2017-04.pdf> [10.4.2019]

**Haipeter, Thomas/Korlfür, Inger/Schilling, Gabi (2018):** Neue Koordinaten für eine proaktive Betriebspolitik. Erfahrungen aus dem Gewerkschaftsprojekt „Arbeit 2020 in NRW“. WSI-Mitteilung 3/2018, Seiten 2019-226.

**IG Metall Bezirksleitung NRW (Hg.) (2018):** Die Betriebslandkarte. Arbeit und Industrie 4.0. Ein Anwendungsleitfaden. [https://www.arbeit2020.de/fileadmin/Arbeit2020/4.1\\_Broschueren/Betriebslandkarte\\_Anwendungsleitfaden.pdf](https://www.arbeit2020.de/fileadmin/Arbeit2020/4.1_Broschueren/Betriebslandkarte_Anwendungsleitfaden.pdf) [10.4.2019]

**Maschke, Manuela/Mierich, Sandra/Werner, Nils (2018):** Arbeiten 4.0. Diskurs und Praxis in Betriebsvereinbarungen – Teil 2. Reihe Mitbestimmungsreport, Nr. 41. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2018\\_41.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2018_41.pdf) [10.4.2019]

**Nettelstroth Wolfgang/Schilling, Gabi (2018):** Mitbestimmung 4.0: Die digitale Arbeit menschenwürdig gestalten. In: Maier, Günter W./Engels, Gregor/Steffen, Eckhard (Hg.): Handbuch Gestaltung digitaler und vernetzter Arbeitswelten. Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-52903-4\\_11-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-52903-4_11-1) [10.4.2019]

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)