

3 Mitbestimmungsthemen bei digitaler Transformation

3.1 Gestaltung von Arbeit

Unter dem Label »Arbeiten 4.0« sind die direkten wie indirekten Auswirkungen des digitalen Wandels auf die menschliche Arbeit zusammengefasst. Hierzu zählen neben neuen Wegen, herkömmliche Arbeitsschritte zu verrichten, auch grundsätzlich neue Arbeitsprozesse und -inhalte, die teilweise Auflösung oder Reorganisation betrieblicher Strukturen sowie die neue Ausgestaltung und Organisierung von Arbeitsmethoden (z. B. agiles Arbeiten). All diese Aspekte wirken sich, wenn auch in verschiedenem Maße, auf die Arbeit der Beschäftigten und die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte aus. Aus diesem Grund, aber auch, um den digitalen Wandel insgesamt auch proaktiv im Interesse der Beschäftigten mitzugestalten, stellt die (Neu-)Gestaltung von Arbeit im digitalen Wandel eines der zentralen Mitbestimmungsthemen für Betriebsräte dar.

3.1.1 Neue Themen der Mitbestimmung in der digitalen Transformation

Bisher zeigt sich, dass auch im digitalen Wandel, neben strukturellen Neuerungen wie neue (agile) Arbeitsmethoden oder der Auflösung betrieblicher Strukturen bis hin zu cyber-physischen Systemen, klassische arbeitspolitische Themen für Betriebsräte und Beschäftigte auftreten. Dabei handelt es sich allen voran um die – in den folgenden Unterkapiteln erläuterten – Felder von Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten, die Gestaltung von Entgelt und Leistungsbedingungen sowie Arbeits-, Gesundheits- und Datenschutz. Zudem spielen bei allen beabsichtigten Transformationsmaßnahmen die Themen Arbeitsplatzabbau, Versetzung oder auch die Beschäftigungsbedingungen bei Neueinstellungen eine Rolle (Bromberg, Loos, Mierich & Werner 2019; Haipeter 2018).

Aber auch über diese Themen hinaus birgt die digitale Transformation eine Vielzahl von Auswirkungen und Aspekten, welche der Mitbestimmung oder Mitgestaltung durch Betriebsräte bedürfen. Da zudem der Umfang an mitbestimmungsrelevanten Themen wächst und ebenso der Druck zunimmt, immer

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

kurzfristiger, schneller und flexibler auf die Anforderungen der Geschäfts- bzw. Betriebsleitung zu reagieren, steigt auch die Arbeitsbelastung für Betriebsräte insgesamt (Maschke, Mierich & Werner 2018).

Abbildung 14



Um im Laufe des digitalen Wandels nicht überlastet oder übergangen zu werden, ist es für Betriebsräte unumgänglich, sich bereits frühzeitig und auch unabhängig von konkreten Ereignissen und Plänen mit dem Thema Digitalisierung bzw. digitale Transformation und der Zukunft der Arbeit im Allgemeinen auseinanderzusetzen. Hierfür ist es sinnvoll, sowohl mit der Geschäfts- bzw. Betriebsleitung als auch mit den Beschäftigten in Dialog zu treten und gemeinsam Ideen und Pläne zu erarbeiten.

3.1.2 Mitbestimmungsrechte sichern

Gerade in Unternehmen, in denen keine aktive Mitbestimmungskultur besteht, ist es für Betriebsräte in besonderem Maße wichtig, sich ihre künftigen Beteiligungsmöglichkeiten in Transformationsfragen abzusichern. Aufgrund der sich verändernden Anforderungen an die Mitbestimmung ergibt dies aber auch in Unternehmen Sinn, in denen eine starke Mitbestimmung gegeben ist. Um die Rahmenbedingungen einer adäquaten Mitbestimmung während des digitalen Wandels zu regeln, bieten sich Betriebsvereinbarungen und Rahmenbetriebsvereinbarungen an.

In sogenannten »Zukunftsvereinbarungen«¹⁸, abgeschlossen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, werden Rahmenbedingungen und Themen einer effektiven zukünftigen Mitbestimmung festgeschrieben. Zentrale Aspekte hierin sind zum einen Bekundungen, gemeinsam und (betriebsrätlich) mitbestimmt den digitalen Wandel zu bestreiten. Zum anderen werden insbesondere die Stärkung und Ausweitung der Zusammenarbeit, Kommunikation und Transparenz zwischen Management, Betriebsrat und Belegschaft hervorgehoben (vgl. Maschke et al. 2018; vgl. Bromberg et al. 2019).

Neben sozialpartnerschaftlicher Absichtsbekundung, dass die digitale Transformation mitbestimmt verlaufen soll, lassen sich hierin auch konkrete Maßnahmen festlegen. In einer Auswertung bestehender Zukunftsvereinbarungen stellten Bromberg et al. (2019) folgende Ansätze fest, Betriebsräte und die Belegschaft in den digitalen Wandel einzubeziehen:

1. Transparenz bezüglich anstehender und laufender Maßnahmen schaffen und einen kontinuierlichen Informationsfluss zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat gewährleisten. Zudem die Mitbestimmung frühzeitig und aktiv einbeziehen.
2. Die Beschäftigten frühzeitig in Veränderungsprozesse einbeziehen. Dadurch kann deren Expert:innenwissen erschlossen und Ängsten innerhalb der Belegschaft entgegengewirkt werden.
3. Die Bildung von paritätisch mit Vertreter:innen von Betriebsrat und Geschäftsleitung besetzten Arbeitsgruppen – was einer Modifikation des § 28a BetrVG¹⁹ entspricht. So beabsichtigen die Betriebsparteien es, gemeinsam auf die Herausforderungen des digitalen Wandels zu reagieren.

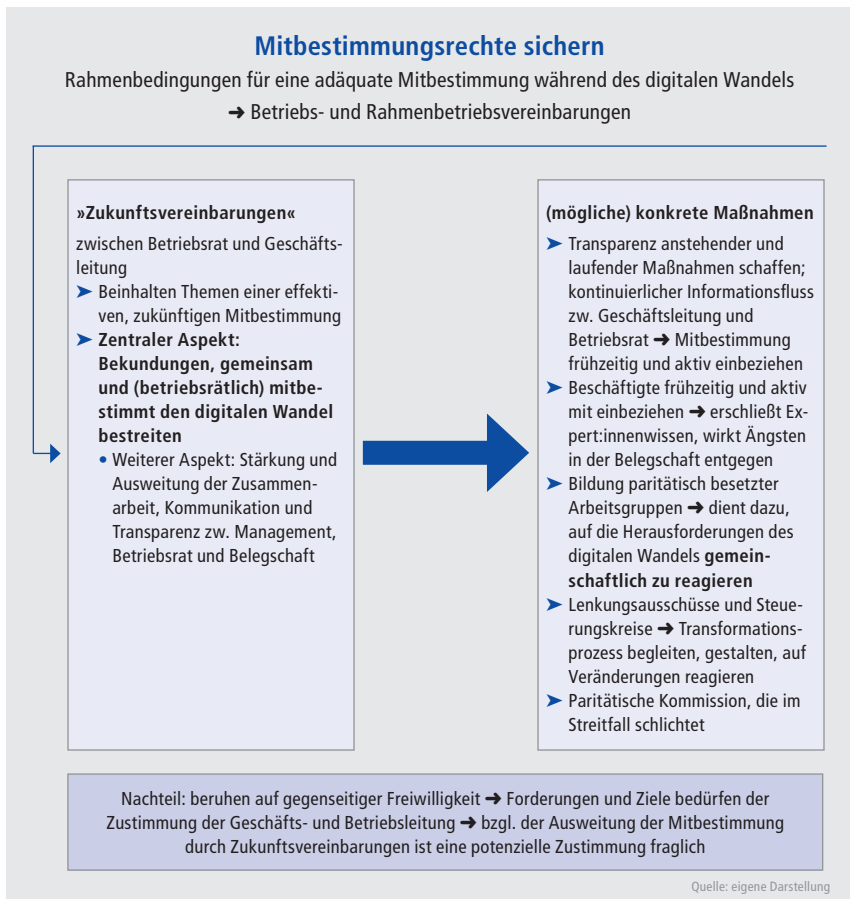
18 Zukunftsvereinbarungen entsprechen einer Form der Betriebsvereinbarung. Trotz des ähnlichen Namens handelt es sich nicht um Zukunftstarifverträge, welche wiederum Tarifverträge zu Beschäftigungssicherung darstellen (Bromberg et al., 2019).

19 Unter bestimmten Voraussetzungen können Betriebsräte Aufgaben auf Arbeitsgruppen übertragen. Diese Arbeitsgruppen können selbstständig Vereinbarungen mit den Arbeitgeber:innen schließen (§ 28a BetrVG).

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

4. Lenkungsausschüsse und Steuerungskreise bilden, um gemeinsam den Transformationsprozess zu begleiten und zu gestalten und auf etwaige Veränderungen reagieren zu können.
5. Bildung einer paritätischen Kommission, welche im Streitfall zwischen den Konfliktparteien (Beschäftigte, Betriebsrat, Betriebsleitung, Geschäftsführung) vermittelt. Diese Kommission kann sowohl Mediationsaufgaben oder die Konfliktmoderation übernehmen als auch über den Konflikt entscheiden.

Abbildung 15



Zukunftsvereinbarungen können für Betriebsräte ein sinnvolles Instrument dabei sein, auch unter den veränderten Rahmenbedingungen einer sich (digital)

wandelnden Arbeitswelt weitreichende Beteiligungsmöglichkeiten zu sichern und die digitale Transformation mitzugestalten. Allerdings haben sie den Nachteil, dass der Abschluss solcher Vereinbarungen auf gegenseitiger Freiwilligkeit beruht und die Forderungen und Ziele des Betriebsrats somit letztlich der Zustimmung der Geschäfts- bzw. Betriebsleitung bedürfen. Insbesondere wenn Betriebsräte mittels Zukunftsvereinbarungen beabsichtigen, ihre Mitbestimmungsrechte auszuweiten, ist diese Zustimmung fraglich. Ob und inwieweit diese Zukunftsvereinbarungen sich tatsächlich als positiv für Betriebsräte erweisen, lässt sich zudem bislang nur schwer abschätzen, da sie noch nicht lang genug laufen (Bromberg et al. 2019; Haipeter 2019) (siehe Abbildung 15 auf S. 474).

3.1.3 Betriebsräte als Co-Digitalisierer

Zukunftsvereinbarungen stecken vor allem den Rahmen für künftige Mitbestimmungsmöglichkeiten ab und beziehen sich auf die allgemeinen Anforderungen durch den digitalen Wandel. Daneben ist es für Betriebsräte aber ebenso wichtig, sich auch grundsätzlich bei jeglichen konkret beabsichtigten oder bereits laufenden Digitalisierungs- und Transformierungsprojekten frühzeitig einzubringen. Anders ausgedrückt: Wenn Betriebsräte nicht bereits bei bzw. vor der Einführung neuer Technologien aktiv eigene digitale Innovationen einbringen, kann es passieren, dass ihnen lediglich die Aufgabe bleibt, die für die Beschäftigten und die Mitbestimmung entstehenden Nachteile durch diese Technologien zu reduzieren (Haipeter 2018; Maschke et al. 2018).

Haipeter (2018) unterscheidet hierbei zwischen organisatorischer Innovation auf der einen und Prozessinnovation auf der anderen Seite. Die organisatorische Innovation von Betriebsräten bezieht sich darauf, die Auswirkungen (technischer) Neuerungen mitzugestalten, insbesondere hinsichtlich Arbeitsorganisation und -prozesse. Da sie mit dem Betrieb und der Belegschaft vertraut sind und mit diesen im direkten Kontakt stehen, ist es ihnen tendenziell möglich, die Auswirkungen konkreter Neuerungen auf die Arbeitssituationen am besten einzuschätzen. Idealerweise können sie darauf aufbauend dann Ideen und Konzepte entwickeln, um negative Auswirkungen im Interesse der Beschäftigten zu regulieren und positive Folgen zu stärken. Die organisatorische Innovation stellt daher die Kernkompetenz von Betriebsräten dar. Für Betriebsräte ist es aber ebenso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger, da weitreichender, bereits vor und während des Einführungsprozesses neuer Technologien und Methoden, Einfluss zu nehmen und eigene Innovationen einzubringen. Hinsichtlich dieser Prozessinnovation sind Betriebsräte jedoch traditionell weniger stark aufgestellt.

Georg, Guhlemann & Katenkamp (2018) haben hierzu eine Typisierung von Betriebsräten bzw. deren verschiedenen Handlungsmustern im Zuge digitaler Transformationsprozesse vorgenommen. Als relevante Variablen betrachteten

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

sie dabei zum einen den Wissensstand der Betriebsräte bzw. deren Bereitschaft, sich aktiv neues Wissen über technische und organisatorische Neuerungen und deren Auswirkungen anzueignen. Zum anderen untersuchten sie, inwieweit die Betriebsräte sich proaktiv und im Sinne der Prozessinnovation in die Mitgestaltung digitaler Transformationsmaßnahmen einbringen. Bemühen Betriebsräte sich bereits frühzeitig um einen hohen Wissensstand und bringen sich aktiv in die Mitgestaltung digitaler Transformationsprozesse ein, stellen sie nach dieser Typisierung »Co-Digitalisierer« dar (ebd. S. 367).

Abbildung 16



3.1.4 Agile Arbeitsorganisation

Zentrale Aspekte bei agiler Arbeitsorganisation sind eine hohe Flexibilität bei möglichst geringem bürokratischem Aufwand, um so eine schnelle Reaktions- und Anpassungsfähigkeit, beispielsweise an die Ansprüche der Kund:innen, zu ermöglichen. Zudem sind Merkmale agiler Arbeitsmethoden kurze und sich wiederholende (iterative) Entwicklungs- bzw. Prozessschritte, selbstorganisierte crossfunktionale Teams, ein Wandel der Führungskultur und damit einhergehend zumindest teilweise flache Hierarchie-Strukturen. Oftmals geht mit der Einführung agiler Arbeitsmethoden daher auch ein angestrebter Wandel der gesamten Unternehmenskultur und -struktur bzw. einzelner Unternehmensbereiche hin zu einer agilen Organisation einher (Boes et al. 2017; Seibold, Schwarz-Kocher & Salm 2016).

Bei solch grundlegenden Veränderungsprozessen ist es für Betriebsräte entscheidend, sich bereits frühzeitig einzubringen. So können sie den angestrebten Kulturwandel aktiv begleiten und sich beispielsweise durch Zukunftsbetriebsvereinbarungen auch weiterhin Mitbestimmungsrechte sichern. Die Bereiche, auf die sich eine Transformation hin zu einer agilen Organisation oder der Übergang der Beschäftigten in agile Arbeitsmethoden auswirken, sind so umfangreich, dass nahezu alle in Kapitel 4 beschriebenen Mitbestimmungsthemen auch für die Gestaltung agiler Arbeitsorganisation gelten.

Allerdings weisen agile Arbeitsmethoden auch Besonderheiten und damit einhergehend spezifische Handlungsbedarfe für Betriebsräte auf. So existieren in Scrum, der wohl prominentesten agilen Arbeitsmethode, eigene Rollen, die die beteiligten Personen dabei einnehmen. Diese Rollen sind mit spezifischen Rechten und Pflichten verknüpft, sie beschreiben aber auch Abhängigkeitsverhältnisse, Weisungsbefugnisse wie auch hierarchische Strukturen untereinander. Die damit einhergehenden betrieblichen Umstrukturierungen stellen die Mitbestimmung zum Teil vor ganz neue Herausforderungen (Hauser-Ditz, Hertwig & Pries 2008).

Um die Interessen der Beschäftigten und die Einhaltung geltenden Rechts auch im Bereich agiler Arbeitsorganisation vertreten und kontrollieren zu können, ist es für Betriebsräte wichtig, bei der Einführung und Ausgestaltung agiler Arbeitsmethoden mitzuwirken. Hierbei ist es zum Beispiel sinnvoll, Betriebsvereinbarungen, innerhalb derer alle relevanten Aspekte geregelt werden, frühzeitig und bestenfalls bereits vor der Einführung entsprechender Methoden, spätestens aber im Rahmen der Einführung, zu vereinbaren. In neuen Feldern wie der agilen Arbeit ist es häufig jedoch unklar, ob und in welcher Weise Mitbestimmungsrechte betroffen sind. Hierzu sind Qualifizierungen bei den Betriebsparteien erforderlich, die diesen Sachverhalt klären.

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

Bei der Einführung und der Umsetzung agiler Arbeitsmethoden stehen dem Betriebsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz verschiedene Rechte zu (vgl. hierfür das Kapitel »Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen« von Carsten Wirth in diesem Band). Bei der Einführung agiler Arbeit im Unternehmen ist zunächst zu klären, ob es sich dabei um eine Betriebsänderung nach § 111 BetrVG handelt. Dies hängt von verschiedenen Faktoren ab und muss (vom Betriebsrat) im jeweiligen Einzelfall untersucht werden. Hierbei spielt beispielsweise der Umfang, in dem Scrum eingesetzt werden soll, eine entscheidende Rolle. Werden lediglich vereinzelte Scrum-Teams eingeführt, entspricht dies noch keiner Betriebsänderung. Eine Betriebsänderung liegt dann vor, wenn der Betriebsaufbau, auch hinsichtlich Zuständigkeiten und Verantwortungen, grundlegend umgewandelt wird (BAG vom 18. März 2008 – 1 ABR 77/06).

Handelt es sich nicht um eine Betriebsänderung nach § 111 BetrVG, besteht jedoch eine echte, also erzwingbare Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 BetrVG. In § 87 Abs. 1 BetrVG sind die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats geregelt. Für die Arbeit im agilen Umfeld ist – insbesondere bei der Einführung von Scrum – der § 87 Abs. 1 Nr. 13 von Bedeutung: Hier wird Mitbestimmung des Betriebsrats bei den Grundsätzen über die Durchführung von Gruppenarbeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG) festgelegt. Der Betriebsrat hat zwar keine Mitbestimmung dabei, ob Gruppenarbeit eingeführt wird, allerdings beim »Wie«, also bei der Ausgestaltung der Gruppenarbeit. Und die Einführung agiler Teams kann zweifelsfrei als Gruppenarbeit gewertet werden. Aspekte dabei sind etwa teaminterne Dynamiken und Entscheidungsstrukturen sowie Regelungen hinsichtlich Konfliktmanagements. Wirkt sich die Ausgestaltung agiler Arbeitsmethoden darüber hinaus auf die betriebliche Lohngestaltung (nicht Entgelthöhe) aus, bestimmt der Betriebsrat auch dabei mit (§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG).

Aber auch weitere Ziffern des § 87 Abs. 1 BetrVG greifen: So besteht nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG Mitbestimmung über das Ordnungsverhalten im Betrieb, da Regeln für das Verhalten innerhalb der Gruppe beschrieben werden müssen. Und auch die Durchführung von Daily Scrums (tägliche Treffen, in denen der Projektstand pro Beschäftigter besprochen wird) kann unter die Mitbestimmung fallen, sofern sie mit elektronischen Tools durchgeführt werden und daher nach § 87 Satz 1 Nr. 6 BetrVG Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle erforderlich ist. Darüber hinaus kann das Thema Arbeitszeit und Urlaub gemäß § 87 Abs. 1 Nrn. 2, 3, 5 BetrVG zum Tragen kommen, bei denen die Anwendung bestehender Regelungen oder Regeln für Festlegung von Arbeitszeit und Urlaub in der Gruppe festgelegt werden.

Bestehen Richtlinien zur Zusammensetzung agiler Teams, müssen Betriebsräte diesen sowie den diesbezüglichen personellen Einzelmaßnahmen zustimmen (§§ 95, 99 BetrVG).

Wenn die psychische Belastung der betroffenen Beschäftigten durch die agilen Arbeitsmethoden zunimmt bzw. eine Zunahme der psychischen Belastung zu erwarten ist, können Betriebsräte gemäß § 91 BetrVG diesbezüglich Maßnahmen verlangen. Hier haben Betriebsräte zudem die Möglichkeit, im Rahmen der Einführung die psychische Belastung durch die Arbeitsmethode zu erheben (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG; § 5 ArbSchG).

Um nicht in einen Wissensrückstand zu fallen und beim Thema agiler Arbeitsorganisation fachkundig beraten und mitreden zu können, ist es von Vorteil, wenn der Betriebsrat oder einige dessen Mitglieder sich auf dem Gebiet agiler Arbeitsorganisation/Arbeitsmethoden fundiertes Wissen aneignen. Möglichkeiten hierzu sind etwa die Gründung eines Fachausschuss zu Agilität oder die Ausbildung zu Scrum-Master:innen (Niewerth 2019).

Ein Merkmal agiler Arbeitsorganisation ist eine schnelle Entscheidungsfähigkeit bei sehr heterogener Wissensverteilung im Unternehmen. Um diesen Ansprüchen begegnen zu können, ohne dabei berechnete Mitbestimmungsansprüche zu vernachlässigen, ist die beteiligungsorientierte Betriebsratsarbeit nach § 28a BetrVG eine Handlungsoption für Betriebsräte. Hiernach können Betriebsräte Arbeitsgruppen aus Betriebsratsmitgliedern und Arbeitnehmer:innen bilden und diesen Aufgaben übertragen (§ 28a BetrVG).

Gerade bei der Regelung agiler Arbeitsmethoden zeigt sich ein Spannungsverhältnis hinsichtlich des Grundsatzes, so viel wie nötig und so wenig wie möglich zu regulieren. Auf der einen Seite besteht der Anspruch, lediglich einen Handlungsrahmen zu vereinbaren, um so den Grundgedanken agiler Arbeitsmethoden, welcher weitestgehend selbstbestimmte Teams sowie eine hohe (selbstbestimmte) individuelle Flexibilität der einzelnen Beschäftigten vorsieht, nicht zu sehr einzuschränken. Andererseits gilt es, den regulierten Rahmen möglichst eindeutig festzulegen, um sich bei etwaigen Konflikten auf diesen beziehen und bestenfalls umfassende Mitbestimmungsrechte geltend machen zu können.

3.1.5 Verlaufsoffene Vereinbarungen schließen

Insbesondere der gegenwärtige Trend, neue Arbeitsmethoden und Produktionssysteme einzuführen, birgt eine weitere Herausforderung für die Mitbestimmung. Einige dieser (neuen) Methoden und Systeme zeichnen sich durch eine ausgeprägte Prozessabhängigkeit aus; das heißt, vor und bei der Einführung entsprechender Methoden sind deren Auswirkungen auf die Beschäftigten teilweise gar nicht bekannt. Für Betriebsräte bedeutet dies also, dass sie zum einen selbst nicht genau absehen können, welche Auswirkungen es zu regulieren gilt. Zum anderen können sie aber auch nicht, oder zumindest nicht sinnvoll, von ihren betriebsverfassungsmäßigen Unterrichts- und Beratungsrechten (§ 90 Nr. 2 und § 111 BetrVG) Gebrauch machen, da der Geschäfts- oder Betriebsleitung

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

die zu erwartenden Auswirkungen und Nachteile im Zweifelsfalle ebenfalls nicht bekannt sind (Seibold et al. 2016).

Hinzu kommt jedoch auch, dass gerade die zügig fortschreitenden technischen Neuerungen nicht selten zur Folge haben, dass getroffene Betriebsvereinbarungen bereits nach kurzer Zeit nicht mehr die betriebliche Realität widerspiegeln (Bromberger et al. 2019).

Hier können die Vernetzung von Betriebsräten über die Unternehmens- oder Konzerngrenzen hinaus sowie die Unterstützung durch Gewerkschaften und andere sachkundige Expert:innen ein Weg sein, Informationen beispielsweise durch abgeschlossene Betriebsvereinbarungen und bereits gesammelte Erfahrungen zu erhalten (Oerder 2016).

Aufgrund einer Schnelllebigkeit digitaler Technologien, der teilweisen Verlaufsoffenheit bei der Einführung neuer Methoden und einer somit ggf. nur kurzen Gültigkeit starrer Betriebsvereinbarungen kann es Sinn ergeben, flexible und ebenfalls **verlaufsoffene Betriebsvereinbarungen** einzuführen. Diese können beispielsweise regelmäßig auf ihre Aktualität untersucht und bei Bedarf überarbeitet werden. Ein Beispiel hierfür stellt eine bereits abgeschlossene sogenannte **»lebende Konzernbetriebsvereinbarung«** eines Energieunternehmens dar:

Aus einer »lebenden Konzernbetriebsvereinbarung« zu internem Crowdsourcing:

»Die Konzernleitung [...] [Unternehmen] und der Konzernbetriebsrat gehen mit diesem Typ »Lebende Konzernbetriebsvereinbarung« neue Wege und ermöglichen neue Chancen für soziale, technische und nichttechnische Innovationen im Gesamtkonzern sowie für die digitale Transformation der Arbeitswelten im Konzern.

[...] Konzernleitung und Konzernbetriebsrat verstehen die Vereinbarung als Einstieg in einen nach vorne offenen ganzheitlichen Prozess der vorausschauenden Arbeitsgestaltung. Beide Partner verpflichten sich auf ein kooperatives Veränderungsmanagement auf gleicher Augenhöhe, das sowohl ergebnisorientiert wie fachlich und methodisch agil organisiert wird.

[...] Die »Lebende Konzernbetriebsvereinbarung« will auf der Basis eines agilen, kooperativen Changemanagements wechselseitiges, konzernöffentliches Lernen und den Erwerb von Gestaltungskompetenz befördern. Dazu finden in vereinbarten regelmäßigen Zeitabständen gemeinsame Überprüfungen, gemeinsame Auswertungen und gemeinsame Updates der Konzernbetriebsvereinbarung wie auch gemeinsam strukturierte Evaluierungen ihrer praktischen Umsetzung statt. Beide Partner passen die Konzernbetriebsvereinbarung den erworbenen Erfahrungen und Lernschritten jeweils gemeinsam an.«

(aus: Otte & Schröter 2018, S. 12).

Abbildung 17

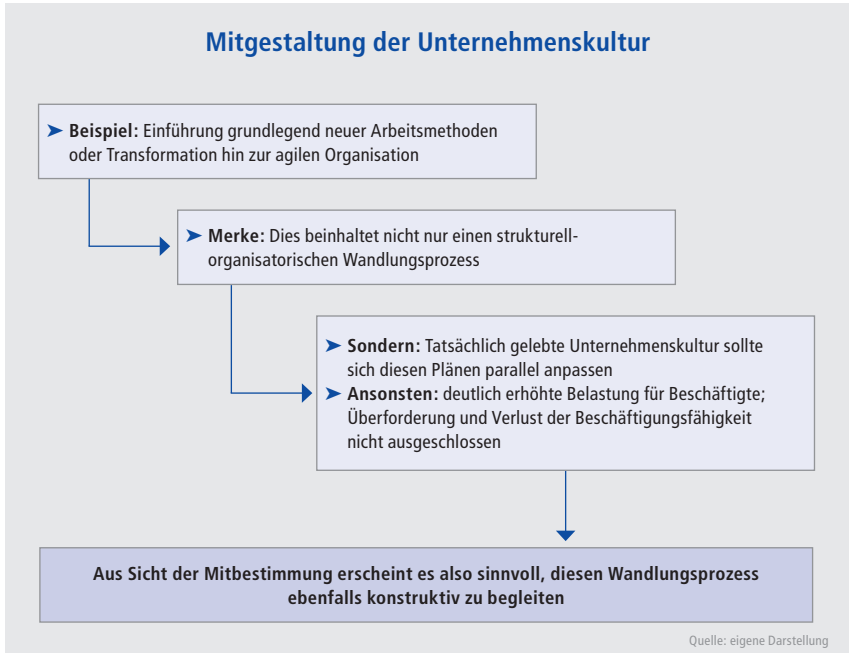


3.1.6 Unternehmenskultur mitgestalten

Strebt ein Unternehmen über die rein technischen und organisatorischen Neuerungen hinaus zudem einen Wandel der Unternehmenskultur an, beispielsweise durch die Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden oder durch die Transformation hin zu einer agilen Organisation, ist es aus Sicht der Mitbestimmung ebenfalls sinnvoll, dies konstruktiv zu begleiten (siehe Abbildung 18). Ein solcher Unternehmenswandel stellt nicht nur einen strukturell-organisatorischen Wandlungsprozess dar; darüber hinaus ist es wichtig, darauf hinzuarbeiten, dass sich die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur diesen Plänen parallel anpasst. Andernfalls kann es zu einer deutlich erhöhten Belastung für die Beschäftigten bis hin zur Überforderung und dem Verlust der Beschäftigungsfähigkeit²⁰ kommen (Maschke et al. 2018; Seibold et al. 2016).

²⁰ Beschäftigungsfähigkeit (auch: employability) bedeutet: »die Fähigkeit, ein Beschäftigungsverhältnis einzugehen, aufrechtzuerhalten oder bei Strukturwandel durch ein ande-

Abbildung 18



3.1.7 Folgen für die Mitbestimmung berücksichtigen

Für Betriebsräte kommt zudem die anspruchsvolle Situation hinzu, dass sie im Kontext des digitalen Wandels in gewisser Weise zwischen den Fronten stehen. So werden nicht nur sich verändernde Forderungen und neue digitale Technologien seitens der Arbeitgeber:innen an sie herangetragen; auf der anderen Seite müssen Betriebsräte auch den modernen Bedürfnissen und Ansprüchen der Beschäftigten selbst gerecht werden. Des Weiteren sollten sie sich bei der Einführung neuer Arbeitsmethoden oder Veränderungsprozesse, die sich auf die betrieblichen Strukturen auswirken, immer auch die Frage stellen, was für Auswirkungen diese möglicherweise für sie selbst, also die institutionalisierte, betriebsverfassungsrechtliche und gelebte Mitbestimmungspraxis haben können (Bromberg et al. 2019; Esser 2015).

res zu ersetzen und sich an veränderte Qualifikationsanforderungen auf dem internen und externen Arbeitsmarkt anpassen zu können« (Keller & Seifert 2011, S. 11).

Abbildung 19



Einerseits ist damit gemeint, dass Betriebsräte prüfen müssen, inwieweit ihre gegenwärtigen Strukturen und Arbeitsmethoden den Ansprüchen einer modernen, digitalen Arbeitswelt noch gerecht werden und ob sie sich andernfalls selbst ebenfalls (digital) transformieren müssen. Andererseits geht es auch darum, zu überprüfen und zu verhindern, dass die Geschäftsleitung durch Transformationsmaßnahmen Mitbestimmungsmöglichkeiten aushebelt oder umgeht. Eine von vielen Möglichkeiten der Geschäftsleitung dies zu tun, ist beispielsweise die Aufspaltung von betrieblichen Strukturen oder auch die Auflösung traditioneller Betriebe und Beschäftigungsverhältnisse durch den Einsatz von Crowd- und Cloudwork und die Plattformökonomie (Jürgens, Hoffmann & Schildmann 2017).

3.2 Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort

Bezugnehmend auf die in Kapitel 2.3 beschriebenen Veränderungen der Arbeitswelt wurden sowohl bei der *Schwarmorganisation* als auch im *Entgrenzungsszenario* eine zunehmende Flexibilisierung thematisiert. Bereits heute ist dieser Trend deutlich zu beobachten. Eine Entgrenzung herkömmlicher Arbeitsformen ist dabei u. a. bei Arbeitszeiten und -orten festzustellen. Einerseits verschwimmen die Grenzen zwischen der Arbeits- und Freizeit, andererseits zwischen mobilen und festen Arbeitsorten, wie z. B. den betrieblichen Büroräumen. Die beiden Phänomene gehen miteinander einher (Minssen 2017) und sind dabei fest mit den technischen Entwicklungen und einer zunehmenden Digitalisierung verbunden.

3.2.1 Ursachen, Erscheinungsbilder und Folgen von Flexibilisierung

Die Ursachen von zunehmender Flexibilisierung sind vielseitig. Zu nennen ist ein allgemeiner flexiblerer Umgang mit Arbeitszeiten durch Arbeitskonten und durch neuartige Formen wie der Vertrauensarbeitszeit und Gleitzeit. Mithilfe von Arbeitszeitkonten kann die tägliche Arbeitszeit in Abhängigkeit von äußeren Bedingungen unterschiedlich gestaltet werden; aus Sicht der Beschäftigten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Leben; aus Sicht der Unternehmen in Abhängigkeit von der jeweiligen Auftragsstärke (Minssen 2017). Letzteres kann sich als hilfreicher Wettbewerbsvorteil für Arbeitgeber entwickeln (Maschke 2016, S. 3). Als einen der Haupttreiber für Flexibilisierung ist das *mobile Arbeiten* zu nennen, wozu grundlegende Veränderungen in den Kommunikations- und Informationstechnologien beigetragen haben. Wenn auch banal, sind insbesondere die Einführung des Internets und die im letzten Jahrzehnt sprunghafte Verbreitung von mobilen Endgeräten (z. B. Laptop, Smartphones, Tablets) zu erwähnen. Beide Technologieschübe tragen dazu bei, dass sich für Beschäftigte, deren physische Anwesenheit nicht zwangsläufig erforderlich ist (wie es z. B. bei unmittelbaren, produktionsnahen Tätigkeiten der Fall ist), neuartige Möglichkeiten zur Arbeitsorganisation entwickelt haben. Der Arbeitsort und auch die Arbeitszeit können flexibler gestaltet werden. VPN-Tunnel ermöglichen es, von überall auf Unternehmensserver zurückzugreifen; durch die Einführung von mobilen Endgeräten können Emails vollkommen ortsunabhängig abgerufen werden und Beschäftigte sind auch auf Dienstreisen mobil zu erreichen. Unter den Begriff des *mobilen Arbeitens* fallen alle Arbeitsformen, die räumlich ungebunden stattfinden oder aber mobile Arbeitsinhalte umfassen. Neben der mobilen Telearbeit (z. B. im Zug oder beim Kunden), dem klassischen Telearbeitsplatz (auch: Homeoffice), trifft dies auch auf virtuelle Besprechungen zu (Maschke et al. 2014). In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass mobile Arbeitsformen grundsätz-

lich kein neues Phänomen sind. Telearbeit gibt es bereits seit den 1990er-Jahren (vgl. hierzu auch Wirth in diesem Band). Durch die Digitalisierung und die damit verbundenen technischen Erneuerungen hat sich jedoch eine neuartige Dynamik hierum entwickelt, die eine größere Variation in der Arbeitsorganisation erlaubt (Minssen 2017). Diese werden in diesem Kapitel besonders im Hinblick auf die Auswirkungen für die Beschäftigten diskutiert.

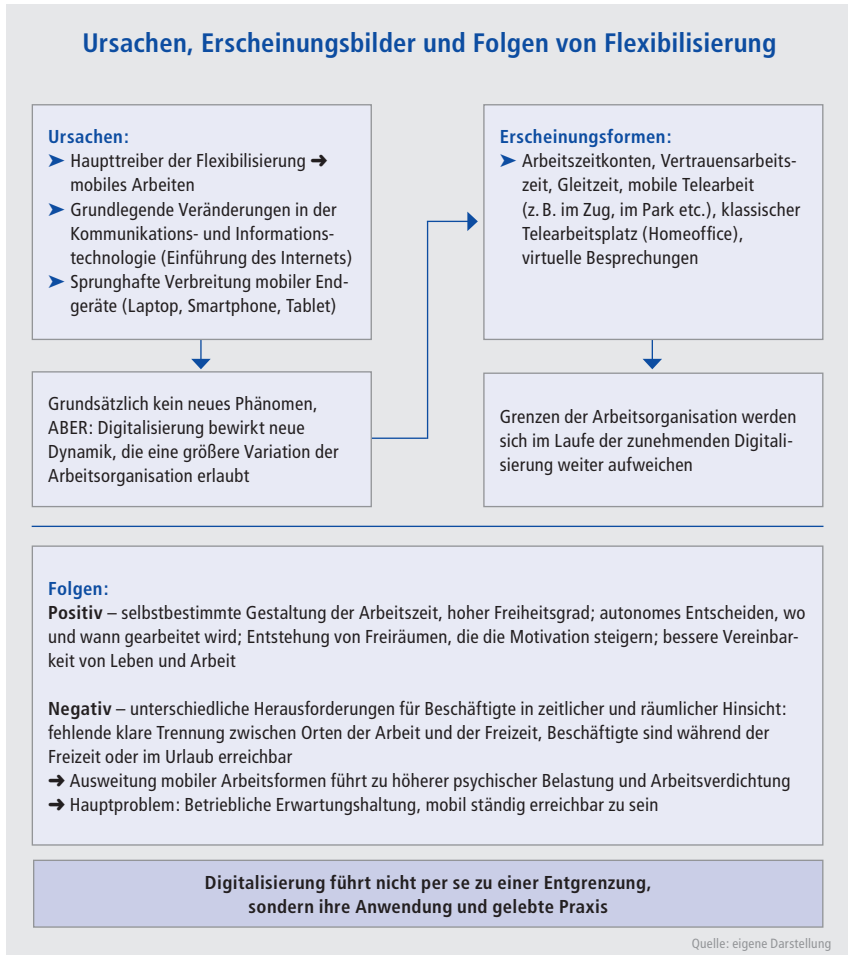
Für die Beschäftigten entstehen aufgrund mobiler und flexibler Arbeitsweisen unterschiedliche Herausforderungen in räumlicher und zeitlicher Hinsicht. *Räumlich* gesehen fehlt eine klare Trennung zwischen Orten der Arbeit und Freizeit (Flexibilisierung des Arbeitsorts). Hiervon sind insbesondere Personen betroffen, die von zu Hause aus arbeiten. Aber auch weitere Orte, die man eher der Freizeit zuschreibt, stellen nun potenzielle Arbeitsorte dar, wie beispielsweise Cafés, ein Besuch bei den Eltern/Freunden oder der eigene Garten (Maschke et al. 2014). Auch *zeitlich* gesehen kommt es vor allem durch mobile Endgeräte zu einer *Auflösung von starren Arbeitszeiten* (Flexibilisierung der Arbeitszeit). Beschäftigte sind auch außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit oder gar im Urlaub erreichbar. Beide Faktoren zusammen begründen einen erkennbaren Trend der *Entgrenzung*, der sich daran zeigt, dass sich feste und zuverlässige Arbeitszeiten und -orte für die Beschäftigten auflösen und stattdessen ein hoher Grad flexibler Gestaltung Einzug erhält. »Die organisatorischen Grenzen von Unternehmen sind unschärfer geworden (...)«, resultiert Minssen (2018, S. 128) die fortschreitende Flexibilisierung. Zu erwarten ist, dass sich die Grenzen durch zukünftige Schritte der Digitalisierung weiter aufweichen werden (ebenda).

Die Verschiebung von organisatorischen Grenzen beeinflusst im hohen Maße die Beschäftigungsbedingungen der Arbeitnehmer:innen. Grundsätzlich ist bei der Gestaltung von Arbeitszeit Selbstbestimmung als positiv zu bewerten. Beschäftigte können bei einem hohen Freiheitsgrad autonom in Abstimmung ihres Privatlebens entscheiden, wann und wo am besten gearbeitet wird. Hierdurch entstehen viele Freiräume, die die Motivation steigern lassen und zu einer besseren Vereinbarung von Arbeit und Leben beitragen (Maschke et al. 2014; Minssen 2017; Maschke 2016). Gleichzeitig hat jedoch die Ausweitung mobiler Arbeitsformen zu einer höheren psychischen Belastung (Carstensen 2015) und Arbeitsverdichtung geführt. Zweifelsohne ist ein großer Teil der gestiegenen Arbeitsunfähigkeitstage hierauf zurückzuführen (Minssen 2017). Das Hauptproblem hierum resultiert in der betrieblichen Erwartungshaltung, mobil ständig erreichbar zu sein. In der Praxis lässt sich eine kulturelle Norm beobachten, die das Abrufen von Emails im Feierabend oder im Urlaub einfordert. Die Konsequenz ist, dass sich feste und begrenzte Arbeitszeiten auflösen – mit der Folge, dass Beschäftigte im Feierabend nicht abschalten können (Minssen 2017). Es fehlen planbare und verlässliche Erholzeiten. Ein weiteres Problem, was hieraus resultiert, stellt die vollständige Erfassung der geleisteten Arbeitszeit dar. Oftmals

wird hierauf gänzlich verzichtet, wenn von zu Hause gearbeitet wird. Eine Grauzone hierbei stellen u. a. Reisetätigkeiten dar. Durch mobiles Arbeiten kann die Reisezeit problemlos zum Arbeiten genutzt werden. Ein Blick in die Praxis zeigt, dass jedoch tatsächlich die Reisezeit kaum als vollwertige Arbeitszeit anerkannt wird. Auch Arbeitstage, die länger als 10 Stunden dauern (oft durch Reisetätigkeit verursacht), werden mitunter nur im Sinne des Arbeitszeitgesetzes erfasst. Stunden, die darüber hinaus gearbeitet werden, verfallen (Maschke et al. 2014). Ebenso werden Anrufe im Feierabend selten erfasst. Oft umfassen diese zwar nur wenige Minuten, häufen sich jedoch, werden ganze Stunden geleisteter Arbeitszeit nicht vollständig erfasst und damit nicht vergütet. Beschäftigte, die mobil arbeiten, sind zudem weiteren zusätzlichen Komponenten ausgesetzt, die zusätzlich psychischen Stress bewirken und verstärken können. Wegen ihrer physischen Abwesenheit sind diese besonders gefordert, effizient zu arbeiten, um damit im Unternehmen sichtbar zu werden und zu beweisen, dass auch von zu Hause konsequent gearbeitet wird. Dies und auch die anderen genannten Faktoren führen dazu, dass mit der Zeit die Leistungsanforderungen gestiegen sind und Arbeitsinhalte sich verdichtet haben. Symptome dessen ist ein gestiegener Termin- und Leistungsdruck (Maschke et al. 2014; Carstensen 2015). Die Beschäftigten stehen in einem deutlich umfangreicheren Maße vor der Herausforderung, selbst eine Balance und eine ausreichende Abgrenzung zwischen Arbeit und Leben zu schaffen und den beruflichen sowie privaten Erwartungshaltungen gerecht zu werden. Dabei wird ihnen oftmals alleinige Verantwortung für die Kontrolle und Erfassung ihrer Arbeitszeit überlassen (Minssen 2017).

Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort ist eine Erscheinungsform des digitalen Wandels der Arbeitswelt. Zu betonen ist, dass nicht die Digitalisierung per se zu einer Entgrenzung führt, sondern die Anwendung und die gelebte Praxis hierum (Minssen 2017). Mobiles Arbeiten kann in vielfältiger Weise die Gestaltung von Arbeit und Leben erleichtern. Damit jedoch die geschilderten Gefahren eingedämmt werden, sollte der Umgang hiermit reguliert erfolgen. Es gilt dabei eine Balance zwischen einerseits Freiräumen zur Arbeitsgestaltung und andererseits ausreichendem Schutz vor Entgrenzung und den soeben dargestellten Risiken sicherzustellen (Maschke et al. 2014). Nachfolgend werden Gestaltungsoptionen im Umgang hiermit dargestellt.

Abbildung 20



3.2.2 Regulierungsebenen der Arbeitszeit

In Bezug auf die Arbeitszeit²¹ bestehen gesamtheitlich gesehen verschiedene Regulierungsebenen. Übergeordnet wird ein umfassender Rahmen zum einen durch die Arbeitszeitrichtlinie der EU (2003/88/EG) und zum anderen durch das deutsche Arbeitszeitgesetz (ArbZG) gegeben. Hier finden sich die grundsätzli-

²¹ Regulierungsebenen in Bezug auf den Arbeitsort sind weniger umfassend. Ein Großteil derer befindet sich im deutschen Arbeitsrecht.

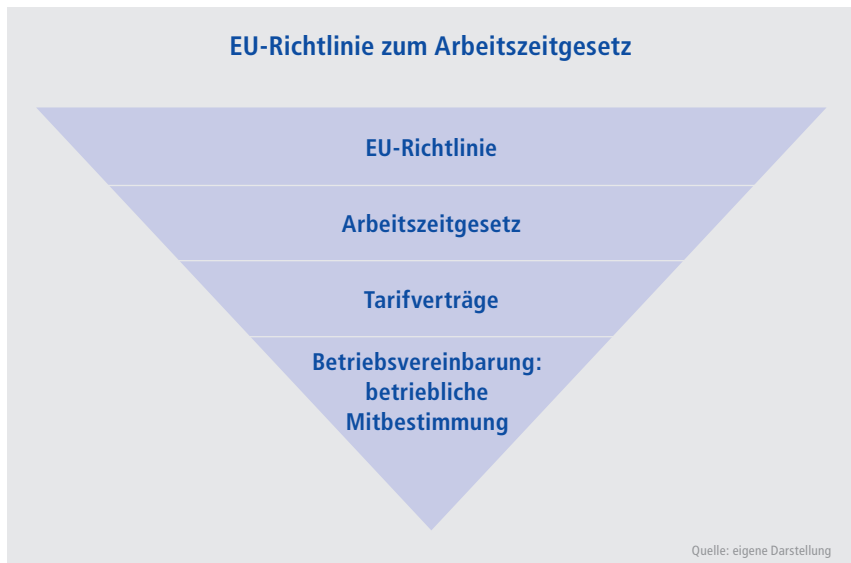
Mitbestimmung in der digitalen Transformation

chen Regelungen, die es zu beachten gilt (Maschke 2016, S. 9). In der Arbeitszeitrichtlinie ist beispielsweise festgehalten, dass bei 6 gearbeiteten Stunden eine Ruhepause zu erfolgen hat (Artikel 21 Nr. 4). Im ArbZG ist zum Beispiel gesetzlich festgeschrieben, dass die tägliche Arbeitszeit maximal 8 Stunden beträgt und nur um zwei weitere Stunden überschritten werden darf, wenn im Durchschnitt von 6 Monaten täglich 8 Stunden gearbeitet wird (§ 3 ArbZG).

Ein weiteres wichtiges Instrument zur Regulierung von Arbeitszeit stellen Tarifverträge dar. In Ergänzung zu gesetzlichen Vorschriften, werden hier weitere Regularien gefunden, die den Umgang mit Arbeitszeit spezifizieren und bessere Bedingungen für die Beschäftigten sichern. Das bekannteste Beispiel ist die in den 1980er-Jahren tariflich erwirkte 35-Stunden-Woche der Metall- und Elektroindustrie.

Als letzte Ebene ist die Betriebspolitik zu nennen. In den Unternehmen, in denen es Betriebsräte gibt, können in Abstimmung auf die betrieblichen Gegebenheiten durch Betriebsvereinbarungen weitere Regularien vereinbart werden. Dabei können sich Betriebsvereinbarungen auf einen bestehenden Tarifvertrag beziehen und diesen in der betrieblichen Anwendung spezifizieren oder grundsätzlich neue Regelungen beinhalten. In Bezug hierauf sind Betriebsräte als gestaltende Akteure und Verhandlungspartner zentral.

Abbildung 21



3.2.3 Mitbestimmung beim Thema Arbeitszeit durch den Betriebsrat

Der betriebsrätlichen Mitbestimmung kommt im Umgang mit der Arbeitszeit mehrere Funktionen zu. Zum einen kontrollieren die Betriebsräte als Interessenvertreter:innen der Beschäftigten die den Regularien aller Ebenen entsprechende konforme Anwendung der Arbeitszeit. Zum anderen können Betriebsräte – wie bereits thematisiert – in Verhandlung mit dem Arbeitgeber weitere Regularien in Betriebsvereinbarungen vereinbaren. Darüber hinaus sichert das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) Betriebsräten einen umfassenden Mitgestaltungsanspruch. Nachfolgend sind die zur Gestaltung von flexiblen Arbeitszeiten und -orten wichtigsten Mitbestimmungsrechte aufgeführt:

Mitbestimmungsrechte bestehen u. a. bei:

- Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer:innen im Betrieb (§ 87 Nr. 1 BetrVG)
- Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage (§ 87 Nr. 2 BetrVG)
- Vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit (§ 87 Nr. 3 BetrVG)
- Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer:innen zu überwachen (§ 87 Nr. 6 BetrVG).

Ein Mitbestimmungsrecht im Sinne des § 87 Nrn. 1 und 2 BetrVG besteht auch bei Einführung und Gestaltung von (Ruf)-Bereitschaften.

Wie der Umgang mit flexiblen Arbeitszeiten und -orten letztendlich gestaltet wird, hängt von vielfältigen betrieblichen Faktoren und den individuellen Wünschen und Erfordernissen der Beschäftigten ab. Nachfolgend werden die wichtigsten Punkte benannt, die hierbei in Erwägung gezogen werden sollten. In der Gestaltung sollte der Grundsatz Beachtung finden, dass Beschäftigte zwar autonom im Umgang mit der Arbeitszeit agieren, Regularien jedoch ausreichenden Schutz vor den in Kapitel 3.2.1 beschriebenen Problemen bieten sollten.

Die vollständige Erfassung der Arbeitszeit stellt ein zentrales Element dar; unabdingbar ist, dass die geleistete Arbeitszeit, unabhängig vom Ort, genau erfasst wird. Nur dann bestehen die Voraussetzungen dafür, dass zu viel geleistete Arbeitszeit (Überstunden) dokumentiert und letztendlich durch Freizeit ausgeglichen oder ausgezahlt werden können (Maschke 2016). Im Zusammenhang hiermit urteilte im Mai 2019 der europäische Gerichtshof und unterstrich die Erfordernis der vollständigen Zeiterfassung. Nur dann würde sichergestellt sein, dass gesetzliche Arbeitszeitregelungen, wie die wöchentliche Höchstgrenze von 48 Stunden tatsächlich umgesetzt werden. Die genaue arbeitszeitliche Erfassung spielt auch bei dem Aspekt der Arbeitsverdichtung eine Rolle: Hierdurch wird vorgebeugt, dass Arbeiten nur unter regelmäßigem Einsatz von Überstunden

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

erledigt werden können. Dies garantiert, dass eine angemessene Anzahl an Arbeitsstunden den Arbeiten gegenüberstehen.

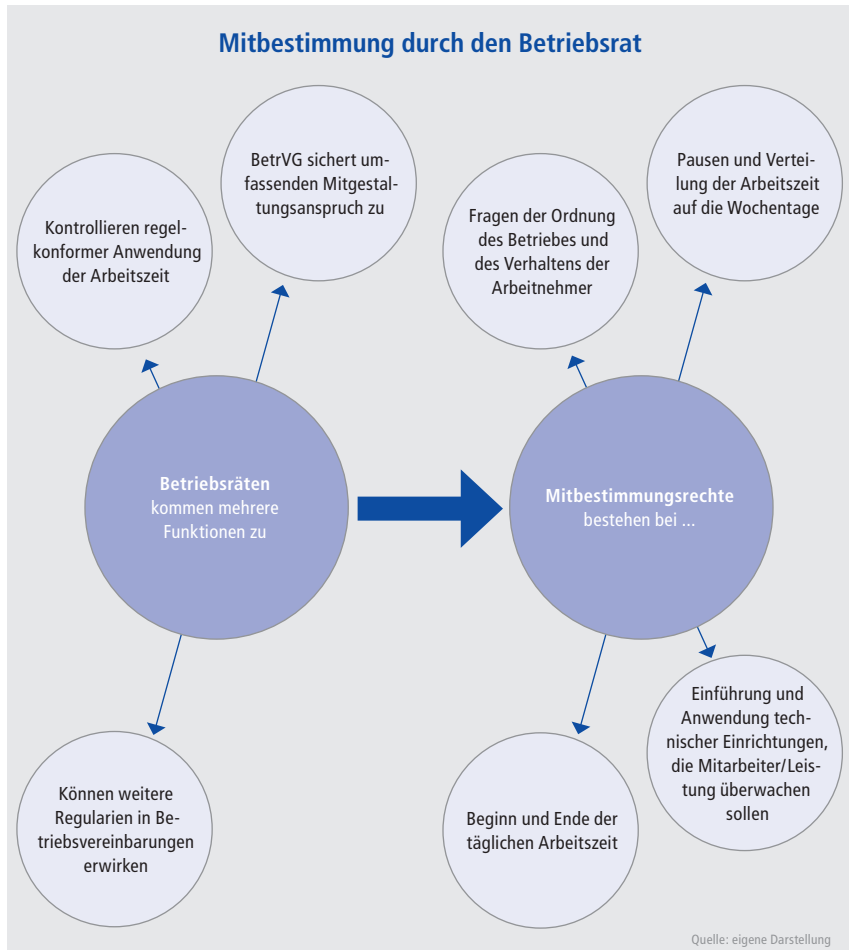
Aufbauend auf der Notwendigkeit einer vollständigen Arbeitszeiterfassung stellt ebenso ein angemessener Freizeitausgleich ein wichtiges Regulierungsfeld dar (Maschke et al. 2014). Betriebsräte sollten hierbei einen genauen Prozess sowie Informationsrechte vereinbaren. Wie viele Überstunden dürfen maximal aufgebaut werden? Und ab welcher Grenze verpflichtet sich der Arbeitgeber einen Plan zum Überstundenabbau vorzulegen? Zu welchem Zeitpunkt ist der Betriebsrat hierüber zu informieren?

Ein zentrales Themenfeld stellt die ständige Erreichbarkeit und als Folge eine erhöhte psychische Belastung dar. Grundsätzlich sollte dabei in der betrieblichen Kultur das Recht auf Nicht-Erreichbarkeit bestehen. Dies setzt voraus, dass klare Vertretungsregelungen bestehen. Betriebsvereinbarungen könnten Regularien festlegen, wie zum Beispiel, dass eine Kontaktierung von erkrankten oder im Urlaub befindenden Beschäftigten verboten und nur bei Absprache mit dem Betriebsrat erlaubt ist. Zur Eindämmung psychischer Belastungen wird in einigen Unternehmen bereits eine technische Lösung angewendet, die das mobile Zugreifen auf betriebsinterne Daten einschränkt. Das bekannteste Beispiel ist bei VW zu finden. 2011 wurde hier die »Blackberry-Pause« eingeführt, was bedeutet, dass die Server am Wochenende abgeschaltet werden, wodurch keine Emails abgerufen oder verschickt werden können (Minssen 2017).

Solche technischen Lösungen sind in der Anwendung zwar äußerst effektiv, da sie auf sehr unmittelbare Weise den Beschäftigten vor sich selbst und dem Vorgesetzten schützen, jedoch kann diese radikale Vorgehensweise andere Stressfaktoren bei Beschäftigten auslösen. Etwa dann, wenn ein Projekt/eine Aufgabe unbedingt an einem Tag abgeschlossen werden muss und der Beschäftigte befürchtet, nicht rechtzeitig – bevor die Server abgeschaltet werden – dies erledigt zu haben. Bezogen auf das Beispiel von VW ist bis heute offen, ob die Maßnahme tatsächlich zu einer Belastungsreduzierung führt (Carstensen 2015). Eine weitere technische Lösung könnte dahingehend aussehen, dass Beschäftigte durch EDV gezielt hingewiesen werden, wenn ihre Arbeitszeit nicht den zulässigen Gesetzen und Regularien entspricht. Technische Lösungen stellen eine unmittelbare Veränderung dar, nicht vergessen werden sollte dabei, dass in erster Linie den Beschäftigten ein angemessenes Arbeitsvolumen zugewiesen sein sollte. Dies impliziert, dass die Ursachen für die Arbeit außerhalb regulierter Zeiten behoben werden oder vorbeugend nur der Aufbau einer bestimmten Arbeitsdichte möglich ist (Maschke et al. 2014). Stimmen aus der Praxis weisen zusätzlich drauf hin, dass im Umgang mit der Arbeitszeit regelrechte Aufklärungsarbeit geleistet werden muss. Welche tariflichen und betrieblichen Arbeitszeiten sind zulässig? Welche gesundheitlichen Risiken sind mit einer Missachtung dieser verbunden? Was verursache ich, wenn Kolleg:innen abverlangt wird, auch im Feierabend und

im Urlaub erreichbar zu sein? Damit wird auf eine weitere wichtige Komponente im Umgang mit psychischen Faktoren hingewiesen, welche ausführlich im nachfolgenden Kapitel thematisiert wird. Qualifikationen helfen Wissen aufzubauen und Medienkompetenz zu vermitteln. Hierdurch kann eine höhere Bewusstseins-schaffung erzielt werden (Carstensen 2015; Maschke et al. 2014). Ein wichtiges Instrumentarium für betriebsrätliche Arbeit stellen Gefährdungsbeurteilungen dar. Diese werden mit dem Ziel durchgeführt, physische wie

Abbildung 22



psychische Belastungen zu identifizieren. Nach § 3 Abs. 1 Satz 3 der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) ist der Arbeitgeber dazu verpflichtet, psychische Belastungen zu erfassen und Maßnahmen zur Beseitigung dieser einzuleiten. Betriebsräte könnten die Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen erwirken.

3.3 Qualifizierung und Kompetenzentwicklung

Es wird davon ausgegangen, dass durch den digitalen Strukturwandel eine Vielzahl von Tätigkeiten – nicht gleichzusetzen mit Arbeitsplätzen – wegfällt und dafür neue Tätigkeiten und Beschäftigungsformen entstehen werden. Damit einhergehend ist mit einer »Erosion zahlreicher Qualifikationen« (Georg, Guhlemann & Katenkamp 2018, S. 358) zu rechnen (vgl. dafür den Beitrag von Carsten Wirth in diesem Buch). Gemeint ist, dass auf der einen Seite viele der vorhandenen Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten nicht mehr bzw. nur noch teilweise einsetzbar sind oder angepasst werden müssen. Auf der anderen Seite gehen mit neuen digitalen Technologien und Prozessen oftmals auch neue Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten einher. Dies betrifft nicht nur die Beschäftigten allein, auch Geschäftsleitungen, Führungskräfte sowie Betriebs- und Personalräte sind von dieser Erosion betroffen. Grundsätzlich lassen sich die Herausforderungen durch den Wandel von Qualifizierungsbedarfen und Kompetenzanforderungen auch auf Berufsausbildungen beziehungsweise das gesamte Bildungssystem übertragen (Jacobs et al. 2018).

Weitere Faktoren, die hinsichtlich des Themas Qualifizierung und Kompetenzentwicklung eine Rolle spielen, sind

1. der demographische Wandel und damit
2. die Debatte um eine verlängerte Lebensarbeitszeit sowie
3. die Inklusion von Menschen mit Schwerbehinderung.

Digitale Technologien und Tools bieten die Chance, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Beschäftigter und Beschäftigter mit Schwerbehinderung erhalten, verbessern und unterstützen zu können. Daneben besteht gerade hinsichtlich dieser Beschäftigtengruppe gegebenenfalls auch ein erhöhter Bedarf, diese im Zuge der digitalen Transformation zunächst überhaupt im Umgang mit solchen Technologien und Tools zu sensibilisieren und sie für die Arbeit mit diesen zu qualifizieren (z. B. Matuschek 2016; BMAS 2016).

Es wird als unstrittig angesehen, dass sich durch Digitalisierung und digitale Transformation der Qualifizierungsbedarf und die Kompetenzanforderungen nicht nur wandeln, sondern auch an Umfang zunehmen werden. Zudem werden die Verdichtung von Arbeitsinhalten und die fortlaufende Weiterentwicklung

von digitalen Technologien und Arbeitsprozessen von einem kontinuierlichen Qualifizierungsbedarf begleitet. Damit die notwendigeren Qualifizierungsmaßnahmen gewährleistet werden, dabei aber auch keine Überlastung der Beschäftigten entsteht, ist auch dies eines der zentralen Mitbestimmungsthemen für Betriebsräte (Georg et al. 2018; Lins et al. 2018).

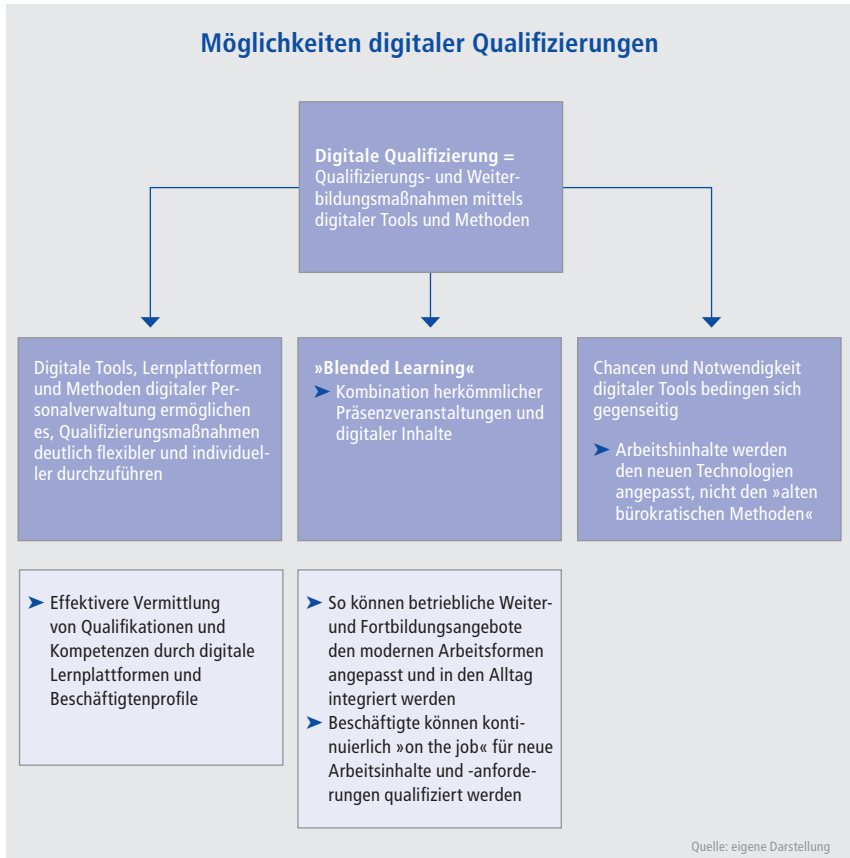
Unter Qualifizierung und Kompetenzentwicklung sollen hier alle Maßnahmen verstanden werden, die die individuellen berufsspezifischen und persönlichen Qualifikationen und Kompetenzen von Beschäftigten oder auch Arbeitslosen ausweiten, aktualisieren und verbessern. Hierzu zählen beispielsweise Schulungen, Seminare, einfache Anpassungsfortbildungen und sonstige Fort- und Weiterbildungen bis hin zu beruflichen Umschulungsmaßnahmen.

3.3.1 Möglichkeiten digitaler Qualifizierungen

Digitale Tools und Lernplattformen wie auch Methoden der digitalen Personalverwaltung ermöglichen es, Qualifizierungsmaßnahmen und Schulungen deutlich flexibler und individueller durchzuführen. Digitale Qualifizierung bedeutet also, dass Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen mittels digitaler Tools und Methoden durchgeführt werden. Zudem können in sogenannten »Blended-Learning-Maßnahmen« herkömmliche Präsenzveranstaltungen mit digitalen Inhalten kombiniert werden (Wald et al. 2018). Somit könnten beispielsweise betriebliche Weiter- und Fortbildungsangebote den modernen Arbeitsformen angepasst und in den jeweiligen Arbeitsalltag der Beschäftigten integriert werden. Beschäftigte können auf diese Weise den neuen Kompetenzanforderungen entsprechend kontinuierlich und *on the job*, also direkt am Arbeitsplatz, für neue Arbeitsinhalte und -anforderungen qualifiziert werden (Lins et al. 2018; Matuschek 2016; Seyda, Meinhard & Placke 2018).

Beim Umgang mit diesen zunehmenden Qualifizierungsbedarfen und Kompetenzanforderungen bedingen sich die Chancen digitaler Tools auf der einen Seite und die Notwendigkeit, diese Tools einzusetzen, auf der anderen Seite zum Teil gegenseitig. So lassen sich z. B. durch digitale Lernplattformen und Beschäftigtenprofile Qualifikationen und Kompetenzen flexibel, individuell zugeschnitten und somit effektiver als bisher vermitteln. Darüber hinaus stellen herkömmliche standardisierte Fort- und Weiterbildungsstrategien durch ihre bürokratischen und zeitintensiven Strukturen kaum noch ein adäquates Mittel im Umgang mit den zügig voranschreitenden Weiterentwicklungen und Neuerungen digitaler Prozesse und den damit einhergehenden kurzfristigen Bedarfen an Anpassungsfortbildung dar. Dies schlägt zusätzlich ins Gewicht, da sich zeigt, dass die Arbeitsinhalte faktisch eher den neuen Technologien angepasst werden (müssen) als andersherum (Habenicht 2017; Georg et al. 2018).

Abbildung 23

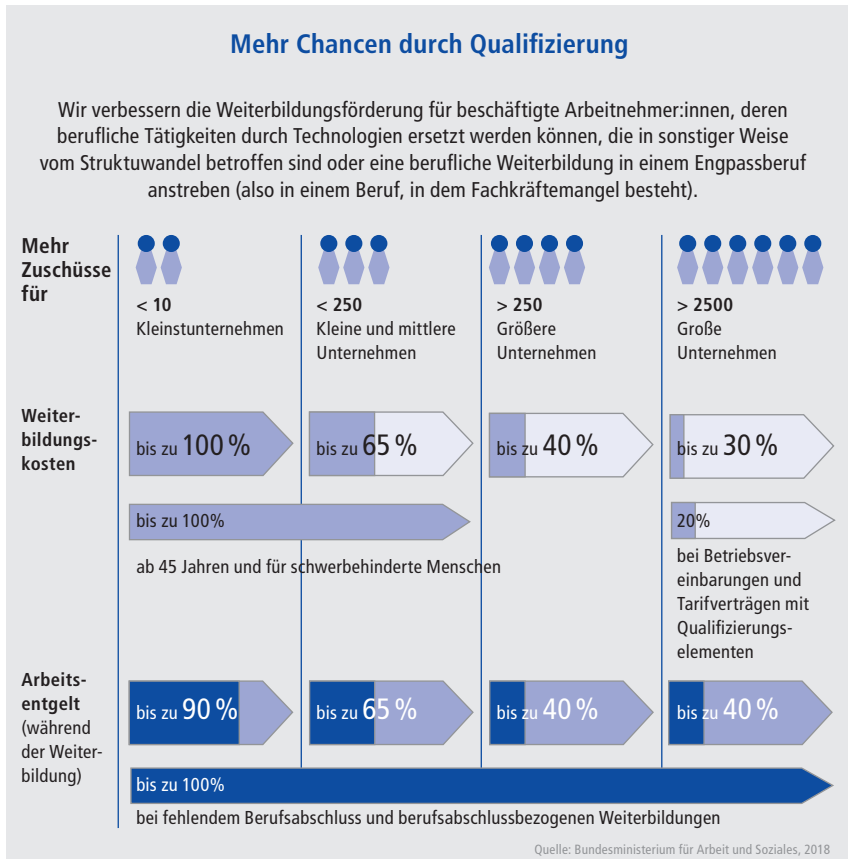


3.3.2 Qualifizierung als Schlüssel erfolgreicher digitaler Transformation

In zweierlei Weise kann die Qualifizierung der Beschäftigten als Schlüssel erfolgreicher digitaler Transformation begriffen werden. Zum einen – vornehmlich aus Sicht des Unternehmens – ist sie aus ökonomischen Gründen erforderlich, damit etwa neue Software und digitale Prozesse überhaupt implementiert werden können. Außerdem wirken gut qualifizierte bzw. beruflich ausgebildete Beschäftigte sich positiv auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen aus. Zum anderen – vor allem aus Sicht der Beschäftigten und der Mitbestimmung – ist sie notwendig, um die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer:innen gewährleisten zu können und so auch die Arbeitsbelastung zu reduzieren. Zudem ermöglichen

Weiterbildungen und der Erwerb weiterer Kompetenzen Aufstiegschancen und eine bessere Entlohnung. Die so erreichbare Produktivkraftsteigerung kommt letztlich auch dem Wirtschaftsstandort Deutschland zugute. Daher sieht auch die Bundesregierung den Bedarf an einer »Weiterbildungs-offensive und [einem] Recht auf Weiterbildung, weil sich Tätigkeiten in einem neuen Ausmaß verändern« (BMAS 2016, S. 6; Bund-Verlag 2017; Ressel 2017).

Abbildung 24



Das jüngst verabschiedete und zum 1 Januar 2019 in Kraft getretene »Gesetz zur Stärkung der Chancen für Qualifizierung und für mehr Schutz in der Arbeitslosenversicherung« (Qualifizierungschancengesetz) dient der Weiterbildungsförderung und unterstützt Beschäftigte und Arbeitslose dabei, sich weiterzubil-

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

den, wenn Weiterbildungsbedarf als Folge der Digitalisierung und der digitalen Transformation besteht. Durch dieses Gesetz besteht fortan ein Rechtsanspruch, bei den Arbeitsagenturen an Weiterbildungsberatung teilzunehmen. Außerdem tragen die Arbeitsagenturen fortan einen Teil der Weiterbildungskosten und zahlen Lohnkostenzuschüsse an die Unternehmen, wenn Beschäftigte für Weiterbildungsmaßnahmen freigestellt sind. Ein Rechtsanspruch auf berufliche Fort- oder Weiterbildung besteht jedoch weiterhin nicht (Bund-Verlag 2019; BMAS 2019; DGB Bundesvorstand 2019; Hensche 2016) (siehe Abbildung 24 auf S. 495).

3.3.3 Mitbestimmungsmöglichkeiten bei Qualifizierung

Die Themen Qualifizierung und Kompetenzentwicklung stellen für Betriebsräte eines der zentralen Mitbestimmungsthemen dar. Durch Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen können Gewerkschaften und Betriebsräte beispielsweise einen Anspruch darauf erwirken, dass Arbeitgeber:innen solche Qualifizierungsmaßnahmen finanzieren und die Beschäftigten für den Zeitraum der Qualifizierung von der Arbeit freistellen (Hensche 2016). Den Betriebsräten stehen auch darüber hinaus bereits jetzt verschiedene Mitbestimmungsmöglichkeiten zur Verfügung, etwa bei der Mitgestaltung und der Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen nach dem Betriebsverfassungsgesetz. §§ 90 ff. BetrVG besagen, dass Betriebsräte frühzeitig über anstehende oder geplante Neuerungen und Veränderungen beispielsweise hinsichtlich technischer Anlagen, Arbeitsverfahren oder Arbeitsplätzen unterrichtet werden müssen.

Gemäß § 92 und § 96 BetrVG sind Betriebsräte auch über den bestehenden und erwarteten Personalbedarf, Neueinstellungen sowie beabsichtigte Berufsbildungsmaßnahmen zu informieren. Darüber hinaus können sie von der Arbeitgeber:innenseite die Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs verlangen. Hierbei kann der Betriebsrat zudem eigene Vorschläge einbringen und individuelle wie auch beschäftigtenengruppenbezogene Qualifizierungsplanungen in die Wege leiten (Ressel 2017).

Über diese betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten hinaus haben Betriebsräte auch die Möglichkeit, z. B. in Betriebsvereinbarungen weitere Regeln und Maßnahmen bezüglich der Qualifizierung und Weiterbildung der Beschäftigten festzulegen. Themen hierbei können die Rahmenbedingung für Qualifizierungsmaßnahmen sein, beispielsweise um zu vermeiden, dass Qualifizierung nur noch oder in zu hohem Maße kurzfristig und flexibel erfolgt.

Aus Mitbestimmungssicht ist es außerdem sinnvoll, die Belegschaft direkt einzubeziehen. So kann etwa über Befragungen und Beteiligung gemeinsam erarbeitet und herausgefunden werden, welche Qualifikationen und Kompetenzen tatsächlich benötigt werden. Dies ist insbesondere wichtig, »um die Belegschaft

Abbildung 25



im technischen Wandel mitzunehmen und nicht abzuschrecken, und um nicht an den Bedarfen und in der Belegschaft vorhandenen Kompetenzen vorbei zu planen« (Habenicht 2017²²). Aus zweierlei Gründen kann es für Betriebsräte Sinn ergeben, die Akzeptanz auch für anspruchsvollere Qualifizierungsmaßnahmen, gegebenenfalls auch bei Unmut innerhalb der Belegschaft, zu stärken. Zum einen zeigt sich, dass das Interesse an Weiterbildungen gerade unter geringqualifizierten Beschäftigten niedrig ist, der Gruppe also, die in besonderem Maße von Qualifizierung profitieren könnte. Betriebsräte könnten durch die Förderung von Interesse und Akzeptanz von Qualifizierungsmaßnahmen die Beschäftigten also aktiv unterstützen. Zum anderen bedeutet dies, dass Betriebsräte, die Verständnis für die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen innerhalb der Belegschaft schaffen, somit auch ihren Rückhalt unter den

22 Das Zitat stammt auf einem Artikel von Bund-Online ohne Seitenanzahlen. Weitere Informationen zur Quelle siehe Literaturverzeichnis.

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

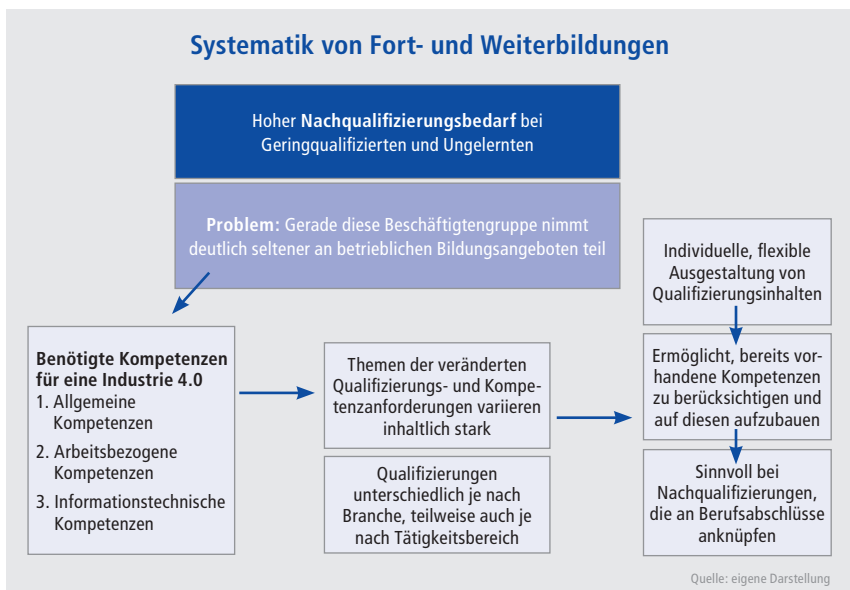
Beschäftigten stärken können. Erreichen lässt sich dies beispielsweise durch Aufklärung, individuelle Informierung und das Aufzeigen (können) von Positivbeispielen (Ressel 2017) (siehe Abbildung 25 auf S. 497).

3.3.4 Themen und Inhalte von Fort- und Weiterbildungen

Insbesondere ungelernete und geringqualifizierte Beschäftigte sowie ganz allgemein die Tätigkeiten, die geringe Qualifikationen erfordern, werden voraussichtlich besonders stark vom digitalen Strukturwandel betroffen sein. Daher besteht bei dieser Beschäftigtengruppe bereits heute ein hoher (Nach-)Qualifizierungsbedarf. Dabei ist auffällig, dass statistisch gerade geringqualifizierte Beschäftigte deutlich seltener an betrieblichen Bildungsangeboten teilnehmen als höher qualifizierte Beschäftigte. Die Möglichkeiten der individuellen oder zumindest flexiblen Ausgestaltung von Qualifizierungsinhalten bieten die Chance, bereits vorhandene Kompetenzen zu berücksichtigen und auf diesen aufzubauen. Dies kann vor allem sinnvoll sein, wenn Nachqualifizierungen geplant sind, die sich an Berufsabschlüssen orientieren (Ressel 2017).

Inhaltlich variieren die Themen der veränderten Qualifizierungs- und Kompetenzanforderungen stark. Lins et al. (2018) unterscheiden hierbei mit Blick auf die Industrie 4.0 zwischen drei Kategorien benötigter Kompetenzen. Dies

Abbildung 26



sind »allgemeine Kompetenzen«, »arbeitsbezogenen Kompetenzen« und »informationstechnische Kompetenzen« (S. 9). Darüber hinaus unterscheiden die benötigten Qualifizierungen und Kompetenzen sich aber gravierend je nach Branche – teilweise auch je nach Tätigkeitsbereich (httc e. V. 2016).

3.3.5 Qualifizierung »on the job«

Gerade hinsichtlich der neuen Qualifizierungsanforderungen und der digitalen Möglichkeiten, Qualifizierungsmaßnahmen individueller und effektiver auszugestalten, kommen Qualifizierungsformen zum Einsatz, die Qualifizierung »on the job« oder auch Qualifizierung »near the job« genannt werden. Mit Qualifizierung »on the job« und Qualifizierung »near the job« werden Weiterbildungsmaßnahmen bezeichnet, die entweder direkt am Arbeitsplatz (on the job) oder arbeitsplatznah (near the job), beispielsweise im Rahmen innerbetrieblicher Schulungen, durchgeführt werden. Inhaltlich sind solche Formen der Weiterbildung oft auf einzelne und sehr konkrete Tätigkeiten abgestimmt. In Abgrenzung dazu werden außerbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen, z. B. an den Industrie- und Handelskammern oder in anderen Bildungswerken, als Weiterbildung oder Qualifizierung »off the job« bezeichnet. Der Fall einer abschließlichen Qualifizierung on bzw. near the job tritt ein, wenn Beschäftigte nur noch »on the job« oder »near the job« qualifiziert werden und dabei nur noch kleinteilig in spezifischen Einzeltätigkeiten geschult werden. Dies birgt verschiedene Risiken. So kann dies zur Folge haben, dass allgemeine oder das gesamte Beschäftigungsfeld umfassende Kompetenzen wegfallen. Die betroffenen Beschäftigten könnten bei Verlust des Arbeitsplatzes Schwierigkeiten bekommen, eine neue Beschäftigung zu finden, da ihre ausgeprägte Nischen-Qualifizierung auf dem Arbeitsmarkt keine Berufsanforderungen bedient. Zudem besteht das Risiko, dass geringqualifizierte und ungelernte Beschäftigte an der Berufsbildung vorbei lediglich on the job angelernt bzw. anqualifiziert werden. Das kann zur Folge haben, dass sie trotz Qualifizierung für ihre Tätigkeiten weiterhin den Status ungelernter Beschäftigter innehaben und dadurch in niedrigen Eingruppierungsstufen verbleiben (Ebtsch 2017; Hoss o. J.).

Aus Mitbestimmungssicht ist es daher wichtig, nicht nur die allgemeinen Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Qualifizierungsmaßnahmen und Fort- und Weiterbildungen sowie die jeweilige Bedarfsbeurteilung mitzugestalten, sondern darüber hinaus auch die Art und Weise, wie Qualifizierungen und Kompetenzentwicklungen durchgeführt werden sowie deren Umfang. Hierbei können Betriebsräte nach § 92a und § 97 BetrVG Vorschläge machen und beratend tätig werden. Zu den Aufgaben der Mitbestimmung gehört es ebenfalls, dass Betriebsräte in ihrer Kontrollfunktion die Einhaltung bestehender Gesetze und Vereinbarungen überwachen. Dazu zählt, angebotene Schulungen oder sonstige Maßnahmen, die

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten dienen, auf mögliche mitbestimmungsrelevante Themen hin zu prüfen. Dies kann etwa dann gegeben sein, wenn entsprechende Maßnahmen Wissensabfragen oder sonstige Prüfungen beinhalten, die von den Beschäftigten durchzuführen sind. Da dies eine Form der Verhaltens- und Leistungskontrolle darstellt, besteht gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht. Gleiches gilt ebenfalls bereits, wenn anhand der gespeicherten bzw. überprüfbaren Daten nachvollziehbar ist, wann wer beispielsweise an Online-Schulungen oder E-Learning-Programmen teilgenommen hat. Betriebsräte können in diesen Fällen über Betriebsvereinbarungen den Einsatz und die Inhalte solcher Lernplattformen regeln. Da bei der Einführung von Lernplattformen personenbezogene Daten erhoben werden und Verhaltens- und Leistungskontrolle somit (zumindest theoretisch) möglich ist, haben Betriebsräte hierbei grundsätzlich ein Mitbestimmungsrecht (Maier 2016).

Abbildung 27



3.4 Gestaltung von Entgelt- und Leistungsbedingungen

Ein weiteres Handlungsfeld der betrieblichen Interessenvertretung im Rahmen der digitalen Transformation zeigt sich in der Gestaltung von Entgelt- und Leistungsbedingungen. Die Definition von Leistung – wie sie ermittelt und wie sie entgolten wird – ist von je her ein prägendes Thema in der Debatte um Lohn und Leistung. Die Regelungen der tariflichen und betrieblichen Leistungs- und Entgeltgestaltung waren in den letzten 25 Jahren einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt (vgl. Müller-Jentsch 2019). Im Zuge der in den vorgegangenen Kapiteln beschriebenen digitalen Transformation und ihren Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung tritt das Konfliktthema Leistungsbedingungen und Entgeltgestaltung wieder verstärkt auf die Agenda der Gewerkschaften wie der Betriebsräte.

Die gewerkschaftliche Zielsetzung ist es, den Leistungsdruck und das Arbeitstempo auf ein zumutbares Maß zu begrenzen und die Leistungsbedingungen so zu gestalten, dass die Beschäftigten ihre Wünsche auf Entfaltung ihrer Leistungspotenziale verwirklichen können. Auf Seiten der Arbeitgeber zeichnen sich jedoch andere strategische Ziele der Leistungs politik ab: Die Bildung von Profit-Centern, den Unternehmenserfolg als Leistungsindikator eines jeden Einzelnen zu bewerten, variable Entgeltbestandteile stetig zu erhöhen oder auch die Entwicklung neuer Bezugsgrößen für Leistung sind Teile einer Strategie, Leistungsvorgaben und Personalbemessung so zu dynamisieren, dass eine ständige Anpassung an die Kosten- und Marktsituation des Unternehmens und der Abteilung erfolgen kann (Meine et. al 2014).

Bei der Entgeltgestaltung – insbesondere im Leistungsentgelt – bestehen sowohl tarifliche wie betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmungsmöglichkeiten. Sofern keine tarifvertragliche Regelung des Entgelts vorliegt, hat der Betriebsrat nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG in »Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung« mitzubestimmen. Je nach Entgeltgrundsatz hat der Betriebsrat unterschiedliche Mitbestimmungsmöglichkeiten. Der Umfang dieser Mitbestimmungsrechte ist davon abhängig, ob das Verhältnis von Entgelt zur Leistung vereinbart ist oder nicht.

In der Regel lässt sich zwischen zwei verschiedenen Entgeltgrundsätzen unterscheiden. Auf der einen Seite gibt es den Leistungslohn. Bei diesem wird je nach Leistung vergütet. Diese Leistungsbewertung kann auf verschiedenen Ansatzpunkten (bzw. anhand verschiedener Bezugsgrößen) basieren und verfestigt sich in sogenannten Entgeltmethoden. Einige Beispiele (aus der Metall- und Elektroindustrie in NRW) wären hier der Akkordlohn – dort wird in der Regel eine Zeit für das Erreichen einer gewissen Sollleistung vorgegeben – und der Prämien-

lohn – ein Lohn, der zusätzlich zu einem gewissen Grundlohn für das Erreichen einer bestimmten, realistisch zu erreichenden Leistung / dem Produzieren eines bestimmten Produktes ausbezahlt wird (Meine et. al 2014). Der andere Entgeltgrundsatz ist das Zeitentgelt. Im Zeitentgelt werden die Beschäftigten nicht direkt nach ihrer Leistung, sondern nach der Zeit, die sie beim Arbeitgeber ableisten, vergütet. Generell lässt sich sagen, dass unter der Prämisse des Zeitentgelts Anspruch auf Entgelt besteht, »solange der Arbeitnehmer unter angemessener Ausschöpfung seiner subjektiven Leistungsfähigkeit gearbeitet hat« (Böker/Burgmer 2009, S. 77). Die Interpretation, was denn als »angemessene Ausschöpfung« gilt, liegt hier beim Arbeitgeber. Da es – vor allem in weniger regulierten und weniger produktionsorientierten Branchen – häufig nur schwache Gewerkschaften gibt und die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zum Teil verschwimmen, ist Leistungsüberforderung im Zeitentgelt ein immer relevanter werdendes Problem. Zeitentgelt lässt sich auch mit leistungsbasierten Inhalten kombinieren, zum Beispiel in Form einer leistungsbasierten Zulage. Diese kann entweder für alle in einem Betrieb angestellten Personen identisch sein, oder sie kann auf Zielvereinbarungen oder auf einer persönlichen Leistungsbeurteilung basieren (Meine et al. 2014). Sofern Tarifverträge vorliegen, sind in diesen Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden festgelegt – die betriebliche Ausgestaltung obliegt dann häufig den Betriebsparteien.

Völlig unklar ist im Moment, wie gut das System der Tarifpolitik auf die Herausforderungen vorbereitet ist, die sich aus der zunehmenden Technologisierung der Industriearbeit ergeben. Die Kennzeichen der zukünftigen Form der Industrieproduktion sind die starke Individualisierung der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexibilisierten (Großserien-)Produktion, die weitgehende Integration von Kunden und Geschäftspartnern in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse und die Verkopplung von Produktion und hochwertigen Dienstleistungen, die in sogenannten hybriden Produkten münden (vgl. Schütte 2014). Es wird langfristig einen Paradigmenwechsel geben von »maximalem Gewinn aus minimalem Kapitaleinsatz« hin zu einer Produktion mit »maximaler Wertschöpfung bei minimalem Ressourceneinsatz« (Fraunhofer Institut 2015). Die identifizierten Dimensionen des Wandels lassen sich in drei Punkten umreißen:

1. die unmittelbare Mensch-Maschine-Interaktion und die damit zusammenhängenden Qualifikationsanforderungen,
2. die Aufgabenstrukturen und die Tätigkeiten der unmittelbar im System Beschäftigten sowie
3. die Arbeitsorganisation als die arbeitsteilige Strukturierung von Aufgaben und Tätigkeiten in horizontaler und hierarchischer Hinsicht und damit verbundene Gestaltung von Kooperation und Kommunikation zwischen den im und am System Beschäftigten.

Hieran wird deutlich, dass Leistungsbedingungen und Entgeltgestaltung auch in der digitalen Transformation eine entscheidende Rolle spielen.

Hier zeigen sich jedoch nur wenige erfolgreiche Beispiele. Zum aktuellen Zeitpunkt der digitalen Transformation und der Entwicklung eines »new pay in einer new work« (Franke et al. 2019) gehen nur wenige Unternehmen das Thema an. Es muss dabei unterschieden werden, wie sich die Gestaltung von Entgelt und Leistungsbedingungen im Unternehmen vollzieht. Existieren weder Tarifbindung noch Betriebsrat, entscheidet das Unternehmen frei über die Gestaltung und Höhe von Entgelt und Leistung (in den gesetzlichen Grenzen des Mindestlohns beispielsweise). Ohne tarifvertragliche Regelung entstehen aktuell verschiedene anekdotische Modelle einer Entlohnung in neuen Formen der Arbeitsorganisation. Dazu gehören Konzepte wie »Wunschgehalt«, »Bezahlung nach Rollen und Kompetenzen«, »Entlohnung durch Freizeit oder durch Flexibilität«, »Peer-Entlohnung« und vieles mehr (vgl. dazu ausführlich Franke et al. 2019).

Liegt eine tarifliche Regelung über einen Flächentarifvertrag oder einen Haustarifvertrag vor, sind die Rahmen für die Gestaltung von Entgeltsystemen und der Bestimmung von Leistung dort verankert. Häufig ist allerdings eine Ausdifferenzierung auf betrieblicher Ebene durch eine Betriebsvereinbarung vorgesehen. Existiert keine tarifliche Regelung, geschieht die Gestaltung von Leistung und Entgelt zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

Die Erkenntnisse aus anderen Wandlungsprozessen haben gezeigt, dass eine Implementation veränderter Arbeitsorganisation dann erfolgreich war, wenn im Entgeltsystem auf betrieblicher Ebene diese Veränderungsprozesse begleitet wurden. Auf dem Weg in die Digitalisierung und Transformation stellt sich die Frage, ob Tarifverträge in der Lage sind, diesen Weg erfolgreich mit zu beschreiten oder ob in der transformierten Arbeitswelt kein Raum für branchenweite Regelungen zu Entgelt und Leistung besteht. Es gilt, zu diesem Zeitpunkt – in der Phase des Entstehens neuer Arbeitsorganisationsformen – die betriebliche Entgeltgestaltung bereits mit zu denken, mit zu planen und mit zu gestalten. Neben den schier unerschöpflichen Möglichkeiten, Arbeits- und Produktionsprozesse in der Zukunft durch digitale Prozesse weiterzuentwickeln, darf neben den vielen Herausforderungen, die sich dadurch auf betrieblicher Ebene stellen – die Gestaltung von Arbeit, die Entwicklung von Berufsbildern und beruflicher Qualifizierung, die Berücksichtigung alterns- und altersgerechter Beschäftigung und vieles mehr – die Begleitung dieser Entwicklung auch auf Ebene der Entgeltgestaltung nicht versäumt werden.

Eine Analyse der Anwendung tarifvertraglicher Regelungen auf neue Formen der Arbeitsorganisation hat ergeben, dass Tarifverträge durchaus in der Lage sind, Entgelt und Leistungsbedingungen über Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen zu gestalten. Niewerth identifiziert vier Merkmale moderner Arbeitsorganisationsformen:

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

1. ›Handlungs- und Entscheidungsspielraum‹,
2. ›Kommunikation‹,
3. ›Selbststeuerung, Selbstkoordination‹ und
4. ›Flexibilität und Stabilität‹.

Diese vier Merkmale stehen für die Anwendung moderner Formen von Arbeitsorganisation, unabhängig von ihrer jeweiligen spezifischen Ausgestaltung und Anwendungsform. Niewerth weist nach, dass in den untersuchten Tarifverträgen durchaus Potenzial für die Anwendung von tariflichen Regelungen der Entgeltgestaltung in neuen Formen der Arbeitsorganisation vorliegt und dass der Grad der Ordnungs- und Orientierungstendenzen in Tarifverträgen hier der entscheidende Faktor ist (Niewerth 2015).

3.5 Datenschutz

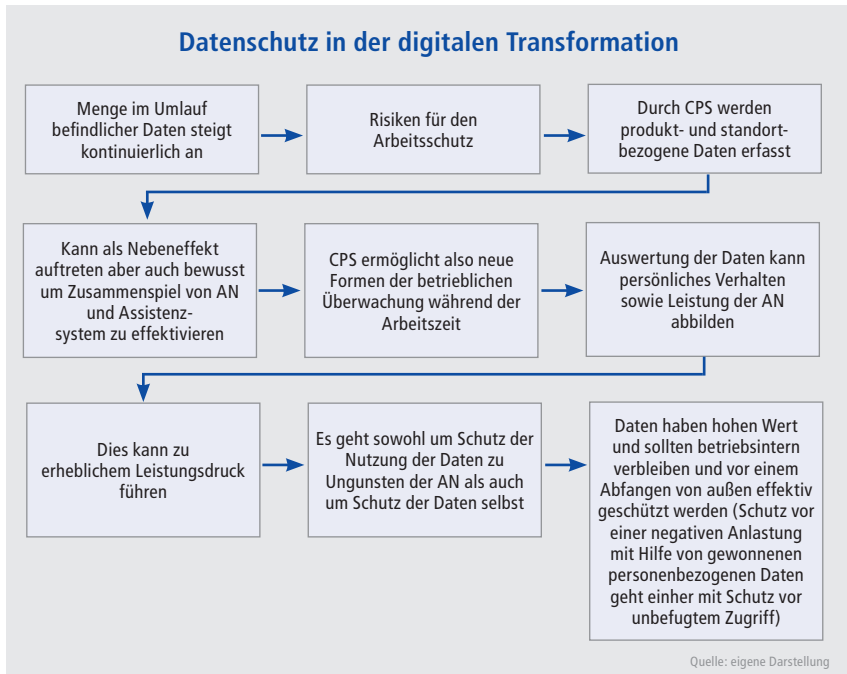
Ein weiterer, mit Risiken insbesondere für den Arbeitsschutz, assoziierter Aspekt ist die enorm gestiegene und weiter steigende Menge im Umlauf befindlicher Daten. Durch die Implementierung cyber-physischer Systeme (CPS) in den Fabriken werden nicht nur Standort- und Produktionsdaten der Produkte innerhalb der Wertschöpfungskette verarbeitet, sondern auch die Daten der an der Produktion und Logistik beteiligten Arbeitnehmer:innen erhoben. Dies kann »[...] entweder als ›Nebeneffekt‹ der Produktionssteuerung oder aber gezielt geschehen, um seine Arbeit [die des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin] mit Assistenzsystemen zu effektivieren bzw. individualisieren [...]« (Hornung & Hofmann 2018, S. 235).

Die durch CPS möglich werdende ständige Erfassung von Daten, insbesondere der personenbezogenen Daten der Arbeitnehmer:innen, kann ganz neue Formen der ständigen betrieblichen Überwachung während der Arbeitszeit möglich machen. Die Auswertung dieser Daten kann das persönliche Verhalten der Arbeitnehmer:innen sowie deren Leistung während der Arbeit abbilden und diese so unter erheblichen Leistungsdruck setzen. Prominentes Beispiel nicht nur einer Erhebung solcher Daten, sondern auch für die Nutzung der ausgewerteten Informationen gegen die Belegschaft ist der amerikanische Onlineversandhändler Amazon. Dieser ist immer wieder durch die Gängelung seiner Mitarbeiter an deutschen Standorten infolge von Auswertung der Daten von Handscannern der Logistikmitarbeiter:innen in die Schlagzeilen geraten (Sauer 2015).

Es geht dabei nicht nur um den Schutz der Beschäftigten, sondern auch um einen Schutz dieser Daten per se. Die Daten über den Ablauf einer Produktion, zu denen die erhobenen personenbezogenen Daten der Mitarbeiter:innen ihren Teil beitragen, haben einen hohen Wert und sollten daher möglichst innerhalb

des Betriebs oder Unternehmens bleiben und hier vor einem möglichen Abfangen von außen effektiv geschützt werden. Der Arbeitnehmerschutz vor einer negativen Anlastung mit Hilfe von gewonnenen personenbezogenen Daten geht hier gleichsam einher mit einem Schutz der Daten vor einem unbefugten Zugriff.

Abbildung 28



3.6 Arbeits- und Gesundheitsschutz

Ein relevantes Mitbestimmungsthema in der digitalen Transformation ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz. Durch den Wandel der Arbeitswelt, den die digitale Transformation mit sich bringt, ändern sich zwangsläufig die Maßnahmen und Prozesse des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, da aktuell bestehende Regelungen schon bald überholt und erweiterungsbedürftig sein werden. Dieser Abschnitt soll Auskunft darüber geben, welche Herausforderungen sich für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz aufgrund digitaler Transformation ergeben können. Veränderungen in diesem Bereich werden alle darin ver-

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

tretenen Akteure betreffen: die Arbeitgeber:innen, Arbeitnehmer:innen und ihre Vertreter:innen wie auch den Gesetzgeber.

In diesem Abschnitt werden physische und psychische Belastungen vorgestellt und aufgezeigt, wie darauf mit Hilfe einer Gefährdungsbeurteilung reagiert werden kann. Weiterhin werden spezifische Aspekte der digitalen Transformation vorgestellt, welche den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Zuge eben dieser Transformation vor bestimmte Herausforderungen stellen. Im Anschluss daran soll überlegt werden, wie Mitbestimmungsorgane, insbesondere Betriebsräte, denen eine Schlüsselrolle im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz zukommt, auf die angesprochenen Herausforderungen reagieren können.

In der Arbeitswelt können physische wie auch psychische Belastungen für Arbeitnehmer:innen als Folge bestimmter beruflicher Tätigkeiten entstehen.

Physische Belastungen sind vor allem zurückzuführen auf unvorteilhafte und schädliche Umweltbedingungen, zu denen beispielsweise Lärm, Zugluft, Hitze und Kälte zu zählen sind (vgl. Fergen 2016). Daraus ergeben sich unter anderem die Lärmschwerhörigkeit und Hautkrebs durch UV-Strahlung als am häufigsten anerkannte Berufskrankheiten (BMAS 2018). Aber auch gesundheitsschädigende Körperhaltungen und das Heben schwerer Lasten haben hierbei eine hohe Relevanz, sind von Letzterem doch besonders Arbeitnehmer:innen der einfachen und qualifizierten manuellen Produktionstätigkeiten betroffen (37%, bzw. 40%; vgl. Fergen 2016).

Besonders bei den psychischen Belastungen wird deutlich, dass Faktoren für eben solche Belastungen häufig nicht isoliert auftreten, sondern sich oftmals aus dem Zusammenspiel mehrerer Komponenten ergeben. So haben sowohl die Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen als auch die persönlichen Ressourcen einen Einfluss auf die psychische Gesundheit (BAuA 2017). Ressourcen können in diesem Kontext als Handlungsmöglichkeiten verstanden werden, die eigene Gesundheit zu erhalten oder zu fördern. Arbeitsressourcen könnten hier beispielsweise sein: ein positives soziales Arbeitsumfeld, Partizipations- und Handlungsmöglichkeiten, persönliche Ressourcen, etwa soziale Fähigkeiten, ein vorhandenes Selbstwertgefühl und ein intaktes privates Umfeld. Als Stressoren bei der Ausführung beruflicher Tätigkeiten werden folglich vor allem »[...] die gleichzeitige Betreuung verschiedener Aufgaben [...]«, starker Termin- und Leistungsdruck, sich wiederholende Vorgänge, »[...] Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit [...]« sowie eine mangelhafte Passung von Arbeit und Privatleben aufgeführt (Fergen 2016, S. 203).

Zur präventiven Erkenntnis des Gefährdungspotenzials von Mitarbeiter:innen sowie zur vorbeugenden Ergreifung von Maßnahmen, die solche Belastungen abmildern oder gar beseitigen können, ist eine Gefährdungsbeurteilung nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) vorgeschrieben. Faktisch durchgeführt wird eine solche Beurteilung statistisch nur von jedem zweiten Unternehmen

(Fergen 2016; BMAS 2018). Häufig sind Gefährdungsbeurteilungen unvollständig, da die Berücksichtigung psychischer Belastungsfaktoren fehlt, die seit 2013 Erhebungsgegenstand einer Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG sind. Nur 41% der Unternehmen und Betriebe, die überhaupt eine Gefährdungsbeurteilung durchführen, beziehen diesen Faktor mit ein (BMAS 2018). Hinzu kommt, dass wiederum nur jeder zweite Betrieb, der nach erfolgter Gefährdungsbeurteilung auch Maßnahmen ergriffen hat, diese einer Wirksamkeitskontrolle unterzieht. Eine Ursache dieser mangelhaften Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen, gerade mit Blick auf die Erfassung psychischen Gefährdungspotenzials, kann das Fehlen einer »[...] konkretisierenden Rechtsverordnung sein, die eindeutige Schutzziele und verbindliche Anforderungen an den Arbeitgeber formuliert« (Fergen 2016, S. 204). Nichtsdestotrotz bedeutet eine nicht durchgeführte ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung, dass der jeweilige Arbeitgeber damit die im Arbeitsschutzgesetz vorgeschriebene gesetzliche Auflage nicht erfüllt (Ahlers 2018).

Es wird deutlich, dass auch ohne die Umsetzung der digitalen Transformation in deutschen Unternehmen hohe und vielfältige Belastungsfaktoren zu finden sind und Maßnahmen, hier beispielhaft die Gefährdungsbeurteilung, gerade im Hinblick auf psychische Gefährdungen nicht hinreichend umgesetzt werden.

Bei der Umsetzung digitaler Transformation steht zunächst immer die Frage nach der Veränderung der Arbeitsorganisation und den entsprechenden, auch gesundheitlichen Folgen für die Beschäftigten, im Raum; zwei Szenarien sind hier denkbar:

- **Szenario 1** beschreibt den Niedergang einfacher, manueller Tätigkeiten, die in Zukunft computerisiert und automatisiert erledigt werden. Hochqualifizierte Tätigkeiten werden konträr dazu weiter aufgewertet, da sie schwieriger bis gar nicht zu automatisieren sind. Diese Aufwertung geht allerdings auch mit einer höheren Arbeitsintensität, weiter steigendem Zeitdruck und einer vorausgesetzten Bereitschaft zur Übernahme von höherer Verantwortung einher und steigert somit das Risiko psychischer Belastungen (Fergen 2018).
- **Szenario 2** geht von einer »[...] ›Polarisierung‹ von Aufgaben und Qualifikationen [...]« aus (Fergen 2016, S. 204). Demnach fallen auf der einen Seite vor allem die Berufe und Tätigkeiten weg, die zwar auf der mittleren Qualifikationsebene zu finden waren, die aber nun relativ einfach durch digitale Prozesse ersetzt werden können. Auf der anderen Seite bleiben die beiden Extreme bestehen: die hochqualifizierten Tätigkeiten, ähnlich zu Szenario 1, sowie äußerst simple Tätigkeiten, deren Digitalisierungsaufwand zu zeit- und kostenintensiv sein wird. Auch diese Tätigkeiten werden durch ein steigendes Risiko psychischer Belastungen, die sich durch geringe Spielräume des eigenen Handelns und Monotonie erklären lassen, gekennzeichnet sein. Hinzu kommt allerdings noch eine Einseitigkeit der Bewegungsabläufe, die ein

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

erhöhtes Risiko des Entstehens physischer Schäden bedeuten kann (Fergen 2016).

Eine weitere Komponente der digitalen Transformation, die sowohl psychische als auch physische Belastungen nach sich ziehen kann, ist die möglich gewordene Entkopplung von örtlichen und zeitlichen Grenzen. Digitales Arbeiten heißt, immer und überall²³ arbeiten zu können. So bezieht sich die örtliche und zeitliche Entgrenzung nun aber schon seit längerem nicht mehr einfach nur darauf, zu nächtllicher Stunde aus dem Hotelzimmer eine E-Mail zu versenden. Die Einbindung von Maschinen in die vernetzte Kommunikation macht es darüber hinaus möglich, ebendiese Maschinen mit Hilfe des Internets fernzuwarten oder Systemfehler zu beheben.

Die Möglichkeiten orts- und zeitflexibler Arbeit durch digitale Technologien und eine darauf ausgerichtete Arbeitsorganisation erlauben es auf der einen Seite eine engere und von vielen Arbeitnehmer:innen sicherlich gewünschte Kompatibilität der Lebensbereiche Erwerbsarbeit und Privatleben zu realisieren. Jedoch kann diese Flexibilität zu psychischen Belastungsphänomenen führen, die für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz relevant sind. Dazu zählen unter anderem Belastungen durch zunehmende Eigenverantwortung und gestiegene Arbeitsintensität. Letztere äußert sich häufig in starkem Termin- oder Leistungsdruck (BMAS 2018) und zieht dadurch vor allem psychische Beeinträchtigungen wie etwa Burnout oder Stress (Fergen 2016) sowie reduzierte Schlafqualität und eingeschränkte Regenerationsfähigkeit (Ahlers 2018) nach sich.

Zu körperlichen Belastungen kann besonders die örtliche Entgrenzung führen: Sowohl die Arbeitsmittel, die Arbeit außerhalb der dafür geschaffenen Bereiche in Betrieben möglichen machen (Smartphone, Laptops, Tablets) wie auch die höchstwahrscheinlich nicht an ergonomischen Grundbedingungen ausgerichteten Umgebungen (heimisches Wohnzimmer, Hotelzimmer, Cafés) (Fergen 2016), steigern die Gefahr insbesondere von Muskel- und Skeletterkrankungen.

Die Herausforderungen für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz durch die digitale Transformation bedeuten gleichsam Herausforderungen für die Betriebsräte als Mitbestimmungsorgane auf betrieblicher Ebene. Wie bereits erwähnt, kommt den Betriebsräten eine Schlüsselrolle im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz zu, die so auch in ihrem wertvollsten Handlungsinstrument, dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), festgeschrieben ist. Hier heißt es in § 87 Abs. 1 Nr. 7, dass der Betriebsrat die »[...] Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften [...]« (Düwell 2018, S. 1137) mitzubestimmen hat. Dieses

23 Einzige vorstellbare Restriktion ist der Zugang zum Internet, der gewährleistet sein muss, um vernetzte Kommunikation möglich zu machen.

Mitbestimmungsrecht wird gleichermaßen im Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) Personalräten auf Bundes- und Landesebene zuerkannt. Hier heißt es in § 75 Abs. 3 Nr. 11, dass der Personalrat über Maßnahmen mitzubestimmen hat, die der Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädigungen [...]« (Altvater et al. 2015, S. 476) dienen.

Flankiert werden diese Mitbestimmungsgrundsätze vor allem durch das Arbeitsschutzgesetz, das durch die darin enthaltenen Verordnungen und Vorschriften die inhaltlichen Grundlagen für die Umsetzung des Mitbestimmungsrechts im Arbeits- und Gesundheitsschutz legt. Den hier aufgeführten Herausforderungen (Veränderung der Arbeitsorganisation sowie Entgrenzung örtlicher und zeitlicher Gegebenheiten von Arbeit) können so seitens des Betriebsrats mit Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes und Umsetzung der Regelungen aus dem Arbeitsschutzgesetzes begegnet werden. So sieht das Arbeitsschutzgesetz in den Allgemeinen Grundsätzen nach § 4 vor »[...] die Arbeit [...] so zu gestalten, daß eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird; [...]« (ArbSchG 1996).

Den Betriebsräten werden demnach im Schwerpunkt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes Mitbestimmungsrechte zugesprochen, die im Betriebsverfassungsgesetz geregelt sind und damit verschiedene, im Arbeitsschutzgesetz festgeschriebene Vorschriften einbringen.

Zentrale Regelungsvorschrift im Betriebsverfassungsgesetz ist hier der oben bereits erwähnte und ausgeführte § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG. Das Recht auf Mitbestimmung besteht hierbei immer dann, wenn in einem Betrieb bereits Rahmenvorschriften in Bezug auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz bestehen, »[...] die durch konkrete betriebliche Regelungen ausgefüllt werden müssen« (Wittig-Goetz 2015, S. 2). Damit verbunden ist darüber hinaus auch ein Initiativrecht, welches den Betriebsräten erlaubt, aus eigenem Antrieb Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes aufzugreifen und für diese, in Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber, eine Regelung zu erreichen.²⁴ Bei bereits bestehenden gesetzlichen oder anderen Vorschriften zu bestimmten Punkten entfällt das Mitbestimmungsrecht. Dennoch sind gerade »[...] die Möglichkeiten der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG auf dem Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes groß [...] und [...] können umfassend zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen genutzt werden [...]« (Wittig-Goetz 2015, S. 5).

Die Ausgestaltungen bestimmter Rahmenvorschriften in Bezug auf Themen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes sind allerdings ohne den

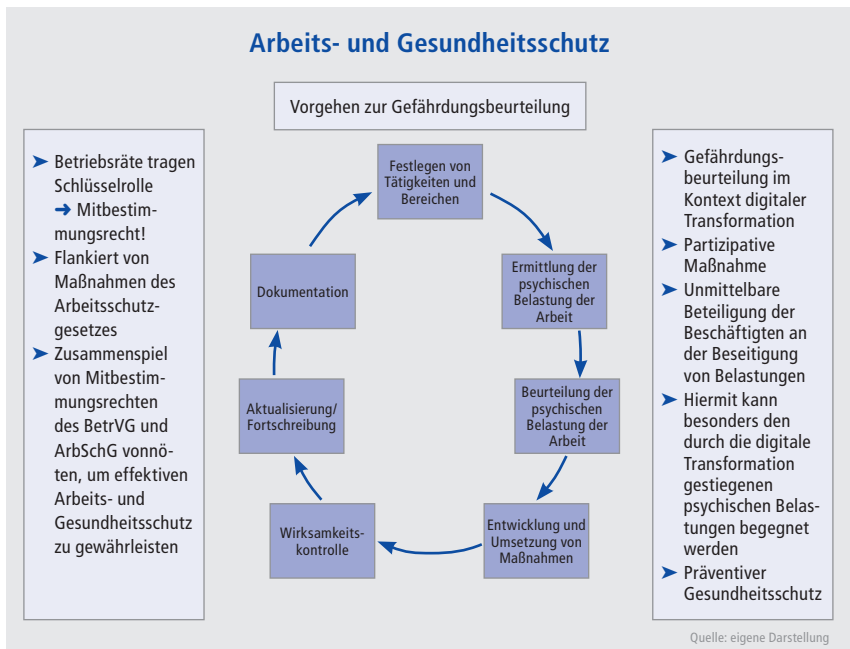
²⁴ Der Passus des Rechts auf Mitbestimmung bei vorhandenen, noch nicht durch betriebliche Regelungen ausgefüllten Rahmenvorschriften sowie das Initiativrecht bei derartiger Mitbestimmung bestehen nicht nur in Bezug auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz, sondern auch bei allen andern Nummern des § 87 Abs. 1.

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

Rückgriff auf das Arbeitsschutzgesetz und die darin formulierten Vorschriften nicht zu erarbeiten. Dieses Gesetz ist auf Basis internationaler Richtlinien in der Bundesrepublik Deutschland mit dem Ziel eingeführt worden, Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten durch menschengerechte Gestaltung der Arbeit zu gewährleisten (Pieper 2018). Es bildet damit die gesetzliche Basis aller Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Betriebsräte beziehen sich demnach bei der Ausübung ihres Mitbestimmungsrechts in Bezug auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz und der Ausgestaltung entsprechender Rahmenvorschriften auf verschiedene Paragraphen des Arbeitsschutzgesetzes. Neben der Beauftragung fachkundiger Personen im Gesundheitsschutz nach § 13 Abs. 2 ArbSchG und dem § 11 ArbSchG zur arbeitsmedizinischen Vorsorge (Wittig-Goetz 2015) zählt hierzu vor allem die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG.

Abbildung 29



Durch sie kann den physischen, aber vor allem den durch digitale Transformation steigenden psychischen Belastungen mit Hilfe eines präventiven Gesundheitsschutzes begegnet werden. Mit einer solchen Gefährdungsbeurteilung lie-

ßen sich »[...] komplexe psychische Arbeitsbedingungen erheben [...]« (Ahlers 2018, S. 8), um daraus Belastungen ableiten und diesen mit geeigneten Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes entsprechend begegnen zu können. Dass diese gesetzliche Auflage in ihrer Ganzheit allerdings nur von Teilen der Betriebe und Unternehmen durchgeführt wird, wurde bereits weiter oben in diesem Beitrag erläutert.

Dabei gilt es hier besonders zu beachten, dass eine Gefährdungsbeurteilung als partizipative Maßnahme angelegt ist. Sie bietet die Möglichkeit, direkt bei den Beschäftigten anzusetzen, deren Belange zu identifizieren und in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber Möglichkeiten der Reduzierung und Vermeidung von Belastungen zu erarbeiten. Die Arbeitnehmer:innen werden somit unmittelbar an der Erarbeitung ihrer Gefährdungslagen beteiligt. Alleine schon aus diesem Grund, der direkten Partizipation der Beschäftigten am Arbeits- und Gesundheitsschutz, muss ein Appell an die Betriebe und Unternehmen erfolgen, der gesetzlichen Auflage nach § 5 ArbSchG Folge zu leisten und ganzheitliche Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen.

3.7 Mitbestimmung in Krisenzeiten

Im Jahr 2020 hat die Corona-Pandemie die Lebens- und Arbeitswelt der Menschen in bisher ungeahntem Ausmaß verändert. Über Nacht wurden Schulen, Geschäfte und ganze Betriebsstätten geschlossen. Die AHA-Regeln (Abstand-Hygiene-Alltagsmaske) und im Herbst 2020 das Lüften in geschlossenen Räumen bestimmten Leben und Arbeiten der Menschen in Deutschland und auf der ganzen Welt. Die sozialen und ökonomischen Auswirkungen lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt (Dezember 2020) nur vage überblicken. Deutlich ist hingegen, dass die Krise einer großen Dynamik unterliegt. Indikatoren aus April 2020 lassen erkennen, dass die wirtschaftlichen Konsequenzen erheblich sein werden: Die Exporte sind um knapp ein Drittel gesunken (vgl. Statistisches Bundesamt 2020), die Arbeitslosenquote stieg um 0,7 Prozentpunkte auf 5,8 %, und noch nie zuvor wurde so oft Kurzarbeit beantragt: für 10,1 Millionen Beschäftigte (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2020). Die Bundesregierung rechnet mit einer starken Rezession der deutschen Volkswirtschaft (vgl. BMWI 2020).

Die Unternehmen traf die Corona-Pandemie in zweifacher Hinsicht. Unter hohem Zeitdruck wurden binnen weniger Tage Hygiene- und Abstandsgebote in innerbetrieblichen Organisationen etabliert: Schichten wurden zeitlich versetzt geplant, Kantinen geschlossen, ganze Unternehmensbereiche von heute auf morgen ins Homeoffice geschickt und dabei Rücksicht auf die Betreuungssituation vieler Eltern genommen. Doch fast noch herausfordernder war der gravierende

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

Einbruch des Absatzmarktes. Noch nie mussten so eilig Regelungen zu Kurzarbeit und innerbetrieblichen Sparmaßnahmen gefunden werden (Massolle 2020).

Hier hat sich die betriebliche Mitbestimmung in vielfacher Weise als maßgeblicher Akteur im Kontext der Krisenbewältigung erwiesen. Für die Betriebsparteien war die Erarbeitung coronabedingter Maßnahmen für Arbeit und Beschäftigung binnen kürzester Zeit herausfordernd und eine enorme Belastung.

Bereits in den Jahren 2008/2009 haben sich Betriebsräte und betriebliche Mitbestimmungsvertreter:innen im Zuge der Weltfinanzkrise als wichtige Akteure im Bewältigungsprozess einer Krisensituation erwiesen. Es wurden unternehmensbezogene Lösungen zur Bewältigung von Krisensituationen von Interessenvertretungen entwickelt und initiiert. In der Finanzkrise schrumpfte die deutsche Wirtschaft von 2008 bis Mitte 2009 um rund sieben Prozent. Entgegen den Erwartungen kam es in Deutschland aber nicht zu Massenentlassungen. Stattdessen arbeiteten die Beschäftigten weniger; ihre Stellen blieben erhalten. Das rettete ca. eine Million Arbeitsplätze (Zapf & Brehmer 2010).

Möglich war dies zum Teil durch die erhebliche Ausweitung der staatlich geförderten Kurzarbeit und deren Verlängerung von 12 auf 24 Monate durch die Bundesregierung. Diese Maßnahme verhinderte rund 250 000 Entlassungen (Zapf & Brehmer 2010). Darüber hinaus wurden diverse Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeit und Beschäftigung durchgeführt: Abbau von Überstunden, Einsatz von Arbeitszeitkonten und eine verkürzte Arbeitszeit. Diese Instrumente beruhten auf Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen – und die sind Teil einer spezifischen Kultur der industriellen Beziehungen. Die interne Flexibilisierung hat in Deutschland vor allem funktioniert, weil es ein seit Jahrzehnten erprobtes Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen gibt. Diese Sozialpartnerschaft sei insbesondere im industriellen Sektor ausgeprägt, den die Krise am stärksten traf. Dort operierten mitgliederstarke Gewerkschaften und Betriebsräte auf Augenhöhe mit den Arbeitgebern (Herzog-Stein, Lindner & Sturn 2017). Eine Studie von Marc Steffen Rapp von der Universität Marburg und Michael Wolff von der Universität Göttingen kommt zu dem Schluss, die Mitbestimmung habe in der Krise kurzsichtiges Verhalten von Unternehmen verhindert und danach ein »schnelleres Umschalten in den Wachstumsmodus ermöglicht« (Rapp, Wolff, Udoieva & Hennig 2019, S. 79).

Auch in der Coronakrise sorgten Betriebsräte und Gewerkschaften mit bindenden Vereinbarungen für sichere Arbeitsplätze und finanzielle Absicherung der Beschäftigten. Besonderes Augenmerk wurde häufig auf eine tarifvertragliche oder über Betriebsvereinbarungen geregelte Aufstockung des Kurzarbeitergelds gelegt. So unterzeichneten etwa bei der Fraport AG Betriebsrat und Management für die Beschäftigten am Frankfurter Flughafen eine Betriebsvereinbarung, in der sich das Unternehmen verpflichtet, je nach Umfang der Kurzarbeit das Kurzarbeitergeld auf 75 bis 95 Prozent des Nettoentgelts aufzustocken. In der Me-

tall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg wird das Kurzarbeitergeld per Tarifvertrag auf 80 bis 97 Prozent aufgestockt. Viele Unternehmen und Branchen haben außerdem Vereinbarungen zu Homeoffice, freien Tage für die Kinderbetreuung und zusätzlichen Arbeitsschutzmaßnahmen getroffen, um die Krise zu bewältigen (Böckler Impuls 07/2020). Die Mitbestimmung ist ein Garant für maßgeschneiderte Lösungen auf Betriebsebene.

»Tarifgebundene und mitbestimmte Betriebe sind bisher besser durch die Krise gekommen als Betriebe ohne organisierte Beschäftigte. Die Einkommensverluste sind geringer, die Jobs sicherer.« Dieses Fazit aus dem Verlauf der Pandemie zog Arbeitsminister Jörg Steinbach Anfang Dezember 2020 zum Abschluss der Brandenburger Betriebsrätekonferenz. *»Darauf können die Unternehmen, die Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie Gewerkschaften stolz sein«,* unterstrich der Minister. Der Vorsitzende des DGB-Bezirks Berlin-Brandenburg, Christian Hoßbach, betonte: *»Die Arbeit von Betriebsräten und Gewerkschaften ist in Krisenzeiten noch wichtiger. Aber sie ist momentan eingeschränkt, wie alles andere auch. [...] Einfordern von Arbeitsschutz und Hygienekonzepten, Betriebsvereinbarungen für mobiles Arbeiten, Auffanglösungen für Auszubildende, finanzielle Aufstockungen für Kurzarbeiterinnen und Kurzarbeiter und ganz besonders natürlich Vereinbarungen für Qualifizierungsmaßnahmen während der Kurzarbeit – das alles schaffen Betriebsräte. Sie verdienen die Wertschätzung und die konkrete Unterstützung der Politik – durch klare Worte, verbesserte Rechtsgrundlagen und Unterstützungsprojekte«* (Brandenburger Betriebsrätekonferenz 2020).

3.8 Fragen und Aufgaben – Anregungen zur Diskussion

1. Wie können Betriebsräte der angesprochenen Arbeitsbelastung entgegenwirken?
2. Recherchieren Sie Unternehmensbeispiele, wie eine Zusammenarbeit der Betriebsräte mit der Unternehmensleitung und den Beschäftigten hierzu aussehen kann (bspw. welche Ideen, Strategien und Arbeitsweisen es gibt).
3. Diskutieren Sie anhand der aufgeführten Beispiele die Vor- und Nachteile von Zukunftsvereinbarungen.
4. Welche Folgen kann es für Betriebsräte nach sich ziehen, sollten sie sich nicht früh genug in Digitalisierungsprojekte mit einbringen?
5. Lesen Sie den kurzen Abschnitt »Formen des Betriebsratshandelns – eine Typologie« aus Georg, Guhleemann & Katenkamp (2018) und fassen Sie die anderen Typen von Verhaltensmustern in max. drei Sätzen zusammen.

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

6. Was sind die Kennzeichen einer verlaufsoffenen, »lebenden« Betriebsvereinbarung?
7. Wie bewerten Sie diese Form der Betriebsvereinbarung vor dem Hintergrund der angesprochenen ausgeprägten Prozessabhängigkeit neuer Arbeitsmethoden und Produktionssysteme?
8. Warum ist es wichtig, auch aus Mitbestimmungsperspektive, den Wandel der Unternehmenskultur zu begleiten und mitzugestalten?
9. Was können Betriebsräte ganz konkret zur Gestaltung der Unternehmenskultur beitragen?
10. Recherchiert über Crowd- und Cloudwork. Welche Schwierigkeiten ergeben sich hier in Bezug auf die Mitbestimmungsmöglichkeiten?
11. Fassen Sie die dargestellten Probleme eines flexibleren Umgangs mit der Arbeitszeit und dem Arbeitsort zusammen. Fallen Ihnen weitere ein?
12. In welcher Weise arbeiten Sie selbst mobil? Überlegen Sie, welche Veränderungen in Ihrer Arbeitsorganisation dadurch in den letzten 5–10 Jahren eingetreten sind.
13. Stellen Sie die Arbeitszeitregularien der Arbeitszeitrichtlinie der EU und des Arbeitszeitgesetzes zusammen.
14. Welcher Regularien können aus Ihrer Sicht bei einer Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort untergraben werden?
15. Diskutieren Sie die hier dargestellten Möglichkeiten, Beschäftigte vor einer zunehmenden Entgrenzung zu schützen.
16. Welche Beschäftigtengruppe nimmt verhältnismäßig am seltensten an betrieblichen Bildungsmaßnahmen teil?
 - a) Diskutieren Sie auch, was das im Zuge des digitalen Wandels für Folgen haben könnte.
 - b) Was bedeutet das für Betriebsräte?
17. Was ist mit »Erosion zahlreicher Qualifikationen« gemeint?
 - a) Es ist davon auszugehen, dass durch die digitale Transformation künftig die meisten Tätigkeiten ohne spezielle Qualifizierung durchgeführt werden können.
 - b) Im Zuge des digitalen Strukturwandels werden viele bisherige Qualifikationsanforderungen sich wandeln, wegfallen oder durch neue ersetzt.
 - c) Es ist zu erwarten, dass alle bisherigen Qualifikations- und Kompetenzanforderungen durch die Digitalisierung wegfallen werden und die Beschäftigten umgeschult werden müssen.
18. Nennen Sie sowohl die positiven wie auch die negativen Seiten einer (reinen) Qualifizierung on the job.
19. Worauf können/müssen Betriebsräte in ihrer Kontrollfunktion bei betrieblichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen achten?

Mitbestimmungsthemen bei digitaler Transformation

- a) Dass bei beabsichtigter oder möglicher Verhaltens- und Leistungskontrolle Mitbestimmungspflicht besteht?
 - b) Dass der Rechtsanspruch auf Fortbildungen gewährleistet wird?
 - c) Dass Schulungen nach Qualifizierungsniveau getrennt durchgeführt werden?
20. Beschreiben Sie die zwei Entgeltgrundsätze und erläutern Sie den Unterschied zwischen ihnen.
 21. Welche Beispiele für Entlohnungsmodelle einer »new work« finden Sie im Text?
 22. Welche Merkmale moderner Formen der Arbeitsorganisation werden genannt, und können diese auch über Tarifverträge berücksichtigt werden?
 23. Nennen Sie die Kennzeichen und erläutern Sie die Bedeutung der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz.
 24. Wodurch können in der digitalen Transformation psychische Belastungen bei Arbeitnehmer:innen entstehen?