

Massolle, Julia

**Research Report**

## Die Transformation von Arbeit mitgestalten: Mehr Mitbestimmung und Partizipation bei Veränderungsprozessen

Mitbestimmungspraxis, No. 41

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Codetermination and Corporate Governance (I.M.U.) of the Hans-Böckler-Stiftung

*Suggested Citation:* Massolle, Julia (2021) : Die Transformation von Arbeit mitgestalten: Mehr Mitbestimmung und Partizipation bei Veränderungsprozessen, Mitbestimmungspraxis, No. 41, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2021101911281048518087>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/246920>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# DIE TRANSFORMATION VON ARBEIT MITGESTALTEN

**Mehr Mitbestimmung und Partizipation bei Veränderungsprozessen**

Julia Massolle



## AUTOREN

---

### **Julia Massolle**

ist seit 2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Helex Institut in Bochum. Sie hat Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität in Bochum und an der University of Helsinki in Finnland studiert.  
[julia.massolle@helex-institut.de](mailto:julia.massolle@helex-institut.de)



## WEITERE TITEL UNTER

---

<https://www.imu-boeckler.de/de/21411.htm>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.  
Jetzt kostenlos anmelden auf:

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



## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen,  
Beispiele aus der Praxis.

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

## IMPRESSUM

---

### **Herausgeber**

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

Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-172

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

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150  
[rainer-jung\[at\]boeckler.de](mailto:rainer-jung[at]boeckler.de)

Satz: digiteam, Ratingen

### **Redaktion**

Nils Werner, Praxiswissen Betriebsvereinbarungen  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-167  
[nils-werner\[at\]boeckler.de](mailto:nils-werner[at]boeckler.de)

### **Ausgabe**

Mitbestimmungspraxis Nr. 41

ISSN 2366-0449

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

# DIE TRANSFORMATION VON ARBEIT MITGESTALTEN

**Mehr Mitbestimmung und Partizipation bei Veränderungsprozessen**

Julia Massolle

---

## ABSTRACT

Die digitale Transformation und die mit ihr verbundene Neugestaltung von Arbeit werden zentrale Herausforderungen der Zukunft sein. Wie gelingt es, Interessenvertreterinnen und -vertreter so frühzeitig in die Umorganisation der Arbeitswelt einzubinden, dass die Maßnahmen für eine sozial verträgliche Gestaltung vorausschauend auf den Weg gebracht werden können? Die vorliegende *Mitbestimmungspraxis* zeigt drei Beispiele aus der Praxis, in denen Betriebsratsgremien durch Vereinbarungen den Grundstein für die Gestaltung dieses Umbruchprozesses gelegt haben. In einer Gesamtbetrachtung werden die wesentlichen Elemente der Vereinbarungen zusammenfassend vorgestellt. Alle drei Praxisbeispiele eint, dass die Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt zum einen mit einem hohen demokratischen und partizipativen Anspruch verbunden ist, bei dem Betriebsrat und Beschäftigte früh im Prozess mehr Mitbestimmungsrechte erhalten. Zum anderen vermitteln die Vereinbarungen Orientierung und Handlungsoptionen im Umgang mit dem großen Themenfeld der digitalen Transformation.

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Unternehmensportraits.</b>	<b>6</b>
	TUI AG.	7
	Solvay-Gruppe.	12
	Unilever-Konzern	17
<b>3</b>	<b>Wie wollen Betriebsräte die zukünftige Arbeit gestalten?</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>Welches Selbstverständnis hat Mitbestimmung?</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>Wie profitiert die Mitbestimmung?.</b>	<b>24</b>
<b>6</b>	<b>Partizipation der Beschäftigten als neues Paradigma zur Gestaltung von Veränderungen.</b>	<b>24</b>
<b>7</b>	<b>Fazit</b>	<b>25</b>
	<b>Literatur</b>	<b>26</b>

# 1 EINLEITUNG

Wie sieht die Arbeitswelt der Zukunft aus? Unbestritten werden sich die Arbeit und die Art und Weise des Arbeitens verändern. Als wichtiger Einflussfaktor wird die digitale Transformation genannt. Der Begriff der digitalen Transformation beschreibt eine substantielle Veränderung von Unternehmensstrukturen, Geschäftsmodellen und Prozessen mittels digitaler Technologie. Cyber-physische Systeme, Big Data, Smart Factories und das Internet der Dinge sind Beispiele technologischer Innovationen und Erneuerungen, die den Strukturwandel der gesamten Arbeitswelt beeinflussen. Kern der aufgeführten technischen Entwicklungen ist die Nutzung eines digitalen Workflows, der Informationen, Prozesse und Arbeitsschritte miteinander verbindet. Es entstehen neue und andersartige Möglichkeiten, wie Arbeit innerhalb von Organisationen strukturiert durchgeführt wird. In vernetzten Organisationen werden Wertschöpfungsketten, Arbeitsprozesse und die Zusammenarbeit von Beschäftigten reorganisiert. Zu erwarten sind tief greifende Veränderungsprozesse, die sämtliche Organisationsbereiche – vor allem jedoch die indirekten Fertigungsbereiche – betreffen (Boes et al. 2017). Die Möglichkeiten, wie sich dadurch Arbeit verändert, erscheinen endlos. Hirsch-Kreinsen (2015) prognostiziert, dass sich ein breites „Spektrum divergierender Muster der Arbeitsorganisation“ (S. 93) entwickeln wird, das sich in unterschiedlicher Weise auf Beschäftigung auswirkt (Minssen 2017). Doch nicht nur die digitale Transformation, auch die Integration neuer Arbeitsformen wird die Zukunft der Arbeit formen. Beispiele hierfür sind die zunehmende Verbreitung der mobilen Arbeit und Arbeitsmodelle, die eine stärkere Orientierung an den Lebensphasen der Beschäftigten ermöglichen.

Zeitlich gesehen befinden wir uns in den Anfängen dieses Prozesses. Erste Schritte dieser Veränderungen sind in den Unternehmen teilweise bereits spürbar und offensichtlich. Es werden sukzessive Schritte in Richtung einer digitalen Transformation und Neugestaltung von Arbeit in die Wege geleitet. Für die Betriebsratsgremien ist es strategisch entscheidend, dass vorbereitend Regelungen für den Umgang mit diesen Entwicklungen verabschiedet werden. Die Definition von Prozessen, Handlungsschritten und Maßnahmen schafft Orientierung und gibt nicht zuletzt den Beschäftigten Sicherheit, dass die Neugestaltung der Arbeitswelt mit ihnen gemeinsam unter sozialen Gesichtspunkten erfolgt. Je früher Interessenvertreterinnen und -vertreter informiert sind und Einfluss nehmen können, desto umsichtiger und vorzeitiger kann der Wandel der Arbeitswelt gestaltet werden. Doch wie genau sehen solche Prozesse und Strategien in der Praxis aus? Wie können die Betriebsratsgremien einen aktiven Mitbestimmungsprozess und die frühzeitige Einflussnahme sicherstellen?

Die vorliegende *Mitbestimmungspraxis* zeigt drei Praxisbeispiele, in denen Betriebsratsgremien durch

Rahmenabkommen und Konzepte den Grundstein für die Gestaltung dieses Umbruchprozesses gelegt haben. Die Portraits geben Einblicke und beschreiben die jeweilige Entstehungsgeschichte. Allen dreien ist gemeinsam, dass die Mitbestimmung bei der Gestaltung zukünftiger Arbeitswelten gestärkt wird. Der Umbruch wird als Impuls genutzt, um die Mitbestimmungsstrukturen zu stärken und Prozesse der Mitbestimmung zu implementieren. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Veränderungen durch demokratische Teilhabeprozesse erfolgreich sind. Zugleich erhalten mit den Vereinbarungen alle Akteurinnen und Akteure – Betriebsratsmitglieder, Führungskräfte und Beschäftigte – Prozesssicherheit und Handlungsorientierung. In den drei Unternehmen wurden gegenwärtige Unternehmensveränderungen genutzt, um zukunftsfeste Konzepte im Umgang mit weiteren Entwicklungen zu manifestieren.

Im nachfolgenden **Kapitel 2** werden diese drei Praxisbeispiele vorgestellt:

- *newWork@TUI* als Konzept zur Umsetzung der Digitalisierung und Umgestaltung von Arbeitsplätzen der TUI AG.
- Der globale Rahmenvertrag über den digitalen Wandel in der Arbeitswelt der Solvay-Gruppe.
- Das europäische Rahmenabkommen *Future of Work – Barcelona 2.0* des europäischen Betriebsrats des Unilever-Konzerns.

In den anschließenden Kapiteln erfolgt eine übergeordnete Betrachtung der drei Portraits. In jedem Kapitel wird auf eine bestimmte Fragestellung ein-

## Literatur zum Weiterlesen

Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas (2017): »Lean« und »agil« im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten. Transcript-Verlag. Bielefeld. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung; Band 193: Arbeit, Beschäftigung, Bildung.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2015): Entwicklungsperspektiven von Produktionsarbeit. In: Botthof, Alfons/Hartmann, Ernst Andreas (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0. Springer Vieweg. Berlin, Heidelberg. S. 89–98.

Minssen, Heiner (2017): Industrie 4.0. Ein Strukturbruch? In: Hoose, Fabian/Beckmann, Fabian/Schönauer, Anna-Lena (2017): Fortsetzung folgt. Kontinuität und Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft. Springer Verlag. Wiesbaden. S. 117–138.

gegangen und die jeweils wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst. In **Kapitel 3** werden die Konzepte und die Inhalte der drei Vereinbarungen gegenübergestellt. Das **Kapitel 4** beschäftigt sich mit dem neuen Selbstverständnis der Mitbestimmung bei Veränderungsprozessen. Wie genau die Mitbestimmung durch die Vereinbarungen profitiert, wird in **Kapitel 5** erläutert. In **Kapitel 6** steht die Partizipation der Beschäftigten als neues Paradigma der Mitbestimmung im Mittelpunkt. Das Fazit (**Kapitel 7**) fasst Erkenntnisse zusammen und gibt einen Ausblick.

## 2 UNTERNEHMENSPORTRAITS

In allen Unternehmensportraits waren es Betriebsrätinnen und Betriebsräte, die proaktiv Strategien und Prozesse zur Gestaltung der digitalen Transformation auf den Weg gebracht haben. In allen Unternehmen mehrten sich zu diesem Zeitpunkt die ersten Anzeichen des digitalen Wandels, wenngleich sich die finalen Auslöser für die betriebsrätliche Initiativen sehr unterscheiden. Sie waren abhängig von der spezifischen Unternehmenssituation: Bei TUI sinnierte der Konzernbetriebsrat über die zukünftige Arbeitswelt und seine Auswirkungen, wohingegen bei Solvay eine zunehmende mediale Diskussion über die Digitalisierung der Auslöser war. Bei Unilever wurde eine Strategieänderung, verbunden mit einem CEO-Wechsel, genutzt, um das Thema der nachhaltigen Beschäftigung auf die Agenda zu setzen.

Schaut man zusammenfassend auf die Portraits, lassen sich vier wesentliche Kernpunkte identifizie-

ren; sie sind Merkmale für die Gestaltung digitaler Transformation:

- 1 Die interviewten Interessenvertreterinnen und -vertreter begreifen die digitale Transformation als eine Entwicklung, die bereits im Gange ist. Für den Erhalt der Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens darf sie nicht aufgehalten werden, vielmehr gilt es, die digitale Transformation zum Vorteil der Beschäftigten zu gestalten. Dies impliziert, dass die Wandlung von Tätigkeiten als Chance verstanden wird, um bessere Arbeitsbedingungen zu schaffen.
- 2 Die direkte Beteiligung der Beschäftigten oder ihrer Vertreterinnen und -vertreter ist ein unbedingter Bestandteil für die Gestaltung der digitalen Transformation. In allen Portraits werden Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen oder ausgebaut.
- 3 Bei der Gestaltung der digitalen Transformation sollte konzernweit einheitlich vorgegangen werden. Hierfür sprechen zwei Gründe: Zum einen werden Entscheidungen über die digitale Transformation nicht national, sondern in der Konzernspitze getroffen. Zum anderen findet die Vernetzung der Arbeitswelt über nationale Grenzen hinweg statt. Die Interessenvertreterinnen und -vertreter schaffen durch die Vereinbarungen ein entsprechendes Gegengewicht und sichern einen konzernweiten einheitlichen Prozess.
- 4 Die Interessenvertreterinnen und -vertreter haben mit ihren Rahmenvereinbarungen und Konzepten Orientierung für die Beschäftigten und Führungskräfte geschaffen. Mögliche Auswirkungen der digitalen Transformation sind greifbar und offensichtlich geworden.

Infobox 1



Die Portraits wurden anhand von Fallstudien erstellt, die auf Interviews mit Betriebsrätinnen und -räten, Referentinnen und Referenten des Betriebsrats und Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern basieren. Komplementär wurde eine Dokumentenanalyse der getroffenen Vereinbarungen, Erklärungen und internen Veröffentlichungen durchgeführt.

## PORTRAIT

---

# EIN GLEITSCHIRM FÜR DIE DIGITALISIERUNG (2021)

## TUI AG:

### Portrait über die politische Agenda newWork@TUI

---

## Darum geht es:

Welche Auswirkungen wird die Digitalisierung auf die Arbeitswelt haben? Unter welchen Prinzipien findet eine solche Umorganisation und -gestaltung der Arbeit statt? Der Konzernbetriebsrat der TUI AG entwickelt proaktiv den ersten Entwurf von *newWork@TUI*. Das Konzept ist der Startpunkt für gemeinsame Diskussionen und einen sozialpartnerschaftlichen Austausch über die Entwicklung der zukünftigen Arbeitswelt. Es stellt einen Rahmen für eine starke Beteiligung der (TUI-)Betriebsratsgremien und Beschäftigten. Für viele Unternehmen des Konzerns ist *newWork@TUI* der Auftakt, sich mit dem Thema Digitalisierung in der Arbeitswelt auseinanderzusetzen, eigene Projekte auf den Weg zu bringen und Regelungen hierzu auszuhandeln. Auf Basis von *newWork@TUI* entstand eine rechtlich bindende Zukunftssicherungsvereinbarung.

**Wir** portraituren die Umsetzung von Vereinbarungen und fragen nach den Hintergründen für das Zustandekommen. Hierzu kommen Betriebs- und Personalräte zu Wort und ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen werden befragt.

**Kontakt** Ansprechpartner/in für dieses Portrait: Sandra Mierich/Nils Werner  
[betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)



**PRAXISWISSEN  
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

---

Nützliches Wissen für die Praxis

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



### TUI Konzern

Der TUI-Konzern ist als Tourismus- und Reiseanbieter bekannt. Weltweit gehören rund 500 Unternehmen und 70.000 Beschäftigte zum Konzern.

Auch die deutsche TUI AG umfasst viele Unternehmen und Beteiligungen und deckt das komplette Reisespektrum ab: vom Reisebüro über eigene Hotels, Kreuzfahrtschiffe und Airlines. Zu den bekanntesten Unternehmen zählen die TUI Blue Hotels, TUI Cruises, TUI fly, Robinson Club, Itur und Hapag-Lloyd Cruises. In Deutschland arbeiten 11.000 Beschäftigte für den Konzern. Als Urlaubsanbieter ist TUI besonders hart von der gegenwärtigen Coronakrise betroffen. Zum Zeitpunkt der Portraiterstellung (Mai 2020) wurde bekannt, dass weltweit 8.000 Stellen gestrichen werden sollen.

Der Konzernbetriebsrat setzt sich aus 28 Mitgliedern zusammen. Unterstützt wird er durch eine Referats- und eine Sekretariatsstelle.

### Ziel und Strategie

Ein Gleitschirm für die Digitalisierung zur Umgestaltung der Arbeitswelt – mit diesem übergeordneten Ziel startete der Konzernbetriebsrat (KBR) im Herbst 2017 den Prozess von *newWork@TUI*.

Der Ursprung dieser Überlegungen liegt in einer Strategiesitzung des KBR. Man reflektierte die damalige Situation und die Veränderungen des Konzerns und stellte sich die Frage: Wie kann der KBR eine aktivere Rolle einnehmen? Wie kann der KBR die Kolleginnen und Kollegen aus den verschiedenen Unternehmen unterstützen? Welche Herausforderungen sind in nächster Zeit zu erwarten?

Zu diesem Zeitpunkt zeigten sich innerhalb des Konzerns verschiedene Entwicklungen, die bis heute anhalten. So wird generell eine Umorganisation des Konzerns mit schlankeren und digitaleren Strukturen sowie mit einem stärkeren Fokus auf das Kerngeschäft – das Angebot von Urlaubsreisen – angestrebt. Die Neuaufstellung geht auch mit Einsparprogrammen einher. Es wurde u. a. angekündigt, dass sich die Zahl der Belegschaft sowohl in der Holding als auch in vielen Tochtergesellschaften reduzieren soll. Parallel hierzu vermehrten sich im Konzern sichtbar die Auswirkungen der Digitalisierung. Die erweiterten technischen Möglichkeiten und der damit einhergehende Ausbau der digitalen Vernetzung führten zu Auslagerungsprozessen in mehreren Unternehmen: Tätigkeiten wurden automatisiert und ganze Bereiche in andere Länder outgesourct. Die Fragen von Kunden und Kundinnen werden nicht mehr von einem Menschen, sondern automatisiert beantwortet. Zum Teil wurden diese und andere Tätigkeiten, beispielsweise solche im Callcenter, in Länder mit niedrigeren Stundenlöhnen verlagert. Auch Versetzungen in andere Tätigkeitsbereiche innerhalb des Konzerns fanden statt. Der KBR beschreibt, dass diese Entwicklung eine „Angst vor Ersetzbarkeit“ unter den Beschäftigten erzeugte. Zudem zeigten sich im Konzern Bewegungen in Richtung moderner Arbeitsmodelle

und autonomerer Arbeitsgestaltung: Die mobile Arbeit wurde immer mehr ausgebaut und flexiblere Arbeitszeitmodelle eingeführt. Es zeigten sich Ansätze für Umorganisation und Neugestaltung von Arbeit. Für die Beschäftigten entstanden große Unsicherheitsmomente.

Die Summe dieser Entwicklungen ließ den KBR zu dem Entschluss kommen, dass es eines konzernweiten Konzepts im Umgang mit der Digitalisierung, der Umorganisation der Arbeit und den zugehörigen Auswirkungen auf Arbeitsplätze bedarf. Durch ein solches Konzept sollen,

„... wie bei einem Gleitschirm die Entwicklungen gesteuert werden. Wir haben gemerkt, Digitalisierung passiert ja schon, wir sind bereits abgesprungen. Jetzt müssen wir den Landepunkt aktiv mitbestimmen und mitsteuern, indem wir die Leinen in unsere Richtung ziehen.“

Marcell Witt

Referent des Konzernbetriebsrats

Denn, dass der Konzern zukünftig eine weitreichende Veränderung in Form einer digitalen Transformation erleben wird, ist unstrittig. Der KBR teilt die Auffassung, dass diese Entwicklungen notwendig sind: TUI muss digitaler, agiler und schneller werden. Wichtig ist es aber, dass dies auch im Sinne der Beschäftigten stattfindet. Als Beispiel nennt der KBR flexible Arbeitszeitmodelle. Besonders für junge Beschäftigte ist eine unkomplizierte Handhabung der Arbeitszeit ein immer wichtigeres Kriterium. Flexible Arbeitszeitmodelle sollen bei Bedarf eingesetzt werden, verhindert werden muss hingegen eine pausenlose Erreichbarkeit.

Ein Kernanliegen des KBR ist es, dass mithilfe des Konzepts die Betriebsratsgremien der verschiedenen Unternehmen und nicht zuletzt die Beschäftigten Orientierung im Umgang mit der Digitalisierung und seinen Auswirkungen erhalten. Der KBR

schildert in diesem Zusammenhang, dass die Digitalisierung als solche und die tatsächlichen Auswirkungen für viele bislang nicht greifbar waren. Durch das Konzept sollen Grundsätze vermittelt werden: allen voran durch Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten von Betriebsratsgremien und Beschäftigten. Sollte sich ein Arbeitsplatz verändern, sollen wichtige Grundsätze festgehalten sein.

Weiterhin strebt der KBR übergeordnete, konzernweite Ziele an: So erschweren beispielsweise die verflochtenen Konzernstrukturen im Alltag eine Harmonisierung von IT-Produkten. Nicht selten werden sehr ähnliche Produkte an verschiedenen Stellen des Konzerns eingeführt, ohne dass diese aufeinander abgestimmt sind. Der KBR möchte mithilfe des Konzepts eine ganzheitliche Denk- und Vorgehensweise anregen, z. B. einen einheitlichen Zugriff auf das Intranet.

Entgegen der üblichen Arbeitsweise hat diesmal der KBR proaktiv den Dialog mit dem Arbeitgeber gesucht und seine Konzeptidee *newWork@TUI* vorgestellt. Das Konzept ist die Basis für gemeinsame Diskussionen und einen sozialpartnerschaftlichen Austausch über die Entwicklung der zukünftigen Arbeitswelt.

## **newWork@TUI**

*newWork@TUI* wurde im März 2018, nur wenige Monate nachdem der KBR den Prozess in Gang gesetzt hatte, von den Betriebsparteien unterschrieben. Wie der Name bereits verrät, beinhaltet das Konzept einen Rahmen zur Umsetzung der Digitalisierung und Umgestaltung der Arbeitsplätze. *newWork@TUI* ist kein rechtsverbindlicher Vertrag, sondern beschreibt als politisches Papier grundsätzliche Prinzipien im Umgang mit der Digitalisierung und mit den damit verbundenen Veränderungen der Arbeitsgestaltung und -organisation. Dass keine rechtliche Bindung entstanden ist, war für den Beginn des Prozesses wichtig. Ohne konkrete Verpflichtungen war der Arbeitgeber eher bereit, sich auf einen Dialog einzulassen. Wenngleich ein Tarifvertrag natürlich verbindlichere Standards gesetzt hätte, sollten mit *newWork@TUI* aber die ersten Schritte der digitalen Transformation von TUI manifestiert werden.

Das Konzept besteht aus einer Präambel und fünf Kernthemen. In der Präambel sind die anstehenden Veränderungen und die Visionen der Umgestaltung festgehalten. So heißt es, dass sich unter den Einflüssen der Digitalisierung die Arbeitswelt und damit auch die Arbeitsplätze permanent verändern. Arbeitsplätze würden qualitativ umgebaut und inhaltlich neu ausgerichtet. Zukünftig sollte Arbeit individueller, digitaler und moderner gestaltet werden und Digitalisierung dabei als Chance für eine individuellere Lebens- und Arbeitsgestaltung begriffen werden. Zu jedem Kernthema sind grundsätzliche Prinzipien, Werte und Verhal-

tenregeln vereinbart. Im Folgenden werden Ausschnitte der fünf Kernthemen vorgestellt. Im Kernthema **Transparenz und Kommunikation** wurde die Kommunikation zwischen den Betriebsparteien fokussiert. Ein Ausbau digitaler Kommunikationsmittel soll demnach nicht zum Verlust des persönlichen Austausches der Betriebsparteien führen. Hinweise der Beschäftigten sollen im Sinne einer offenen Kommunikation stets aufgenommen werden. Das nächste Kernthema beinhaltet Grundlagen zur Förderung **moderner Arbeitszeitkonzepte**. Grundsätzlich soll Arbeit individueller und selbstbestimmter gestaltet werden. Dass Beschäftigte nicht benachteiligt werden, wird u. a. durch ein Recht auf digitale Freiräume und Schutz vor (Selbst-)Überforderung gesichert. Führungskräften obliegt eine besondere Verantwortung, eine unternehmensweite Vertrauenskultur zu fördern. Als Grundsatz für das Thema **Outsourcing** ist festgehalten, dass nicht allein die Kosten, sondern auch die Menschen und Arbeitsplätze bei der Entscheidung berücksichtigt werden. Kommt es zu einem Outsourcingprozess, sind die Mitbestimmungsgremien rechtzeitig und transparent zu beteiligen; den Beschäftigten stehen Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen und eine interne Personalvermittlung zur Weiterbeschäftigung im Konzern zu. Im Kernthema **IT** wird der Einsatz von neuen IT-Produkten begrüßt; der Nutzen und die Arbeitserleichterung sollen dabei im Vordergrund stehen. Unbedingt muss dabei der Datenschutz beachtet werden. Weiterhin sollen Beschäftigte den Umgang mit neuen IT-Produkten durch ausreichende Qualifizierung erlernen. Im letzten Kernthema sind die Bedeutung und die Eigenschaften eines **attraktiven Arbeitgebers** definiert. Wichtige Komponenten dafür sind eine Vertrauenskultur, verlässliche Arbeitsbedingungen und eine individuelle Lebenszeitgestaltung. Zudem sollen den Beschäftigten Formate angeboten werden, die es ermöglichen, TUI-Produkte selbst kennenzulernen, z. B. durch vergünstigte Urlaube.

» *Sollte die Digitalisierung in immer größeren Wellen auf TUI zukommen, haben wir mit „newWork@TUI“ nun die Basis einer zukünftig gemeinsamen Gestaltung geschaffen.“*

*Marcell Witt  
Referent des Konzernbetriebsrats*

## **Mitbestimmung**

Der Prozess rund um *newWork@TUI* beinhaltet verschiedene positive Mitbestimmungseffekte. Der Entwicklungsprozess, die Inhalte und die anschließende Anwendung in den örtlichen Betriebsratsgremien vieler Unternehmen haben zu einem stärkeren Mitbestimmungsbewusstsein geführt.

Als sehr wertvoll bewertet der KBR sein proaktives Vorgehen. Er wollte nicht auf einen Impuls durch

den Arbeitgeber warten, sondern die Diskussion mit eigenen Vorstellungen auf den Weg bringen. Nachdem die Idee eines konzernweiten Konzepts geboren war, wurden die Inhalte der Kernthemen in Arbeitsgruppen von Mitgliedern des KBR erarbeitet. In dem anschließenden Austausch mit dem Arbeitgeber war diese Vorarbeit entscheidend. Zwar wurden Änderungswünsche des Arbeitgebers aufgenommen, die grundsätzliche Ausrichtung mit den Vorstellungen des KBR blieb jedoch erhalten.

„ Sonst hätten wir *newWork@TUI* auch nicht unterschrieben. Wir wollten deutlich eigene Akzente einbringen.“

Marcell Witt

Referent des Konzernbetriebsrats

Grundsätzlich stand der Arbeitgeber der Konzeptentwicklung von Beginn an positiv gegenüber. Nach anfänglicher Skepsis ließ er sich schnell auf einen Dialog ein. In mehreren Treffen wurde über die Inhalte diskutiert und die verschiedenen Punkte der Kernthemen herausgearbeitet. Dieser Austausch hat dazu geführt, dass erstmals die Betriebsparteien erstmals gemeinsam über die Auswirkungen der Digitalisierung und den konkreten Umgang sprachen. Beide Seiten erläuterten ihre Vorstellungen dazu und im Laufe des Prozesses wurde erstmalig ein gemeinsames Verständnis entwickelt, indem ein handfestes Bild der Digitalisierung aufgebaut und Maßnahmen benannt wurden. Auch für den Arbeitgeber war das proaktive Vorgehen des KBR der Auftakt, sich erstmalig mit den Themen zu beschäftigen und eine eigene Position zu entwickeln.

Als Ergebnis dieses Prozesses fußt *newWork@TUI* auf einer breiten Mitbestimmungsbasis. An verschiedenen Stellen wird auf den Einbezug der Mitbestimmungsakteurinnen und -akteure deutlich verwiesen. So heißt es bereits in der Präambel, dass die digitale Transformation gemeinsam mit den Betriebs- und Sozialpartnern gestaltet wird. Ein anderes Beispiel findet sich im Kernthema *Transparenz und Kommunikation*. Hier ist festgehalten, dass Strategiesitzungen unter Beteiligung der Mitbestimmungsgremien erfolgen. Auch im Kernbereich *Outsourcing* sind ein transparentes Einbeziehen und die Beteiligung der Mitbestimmungsgremien als Prinzip niedergeschrieben.

Nachdem das Konzept verabschiedet worden war, startete der KBR eine Kommunikationsoffensive: *newWork@TUI* wurde den Betriebsratsgremien aller deutschen Konzerngesellschaften vorgestellt und auf die jeweilige Situation des Unternehmens reflektiert. Durch die Kommunikationsoffensive sollte eine Bewusstwerdung der Betriebsräte und -rätinnen erreicht werden. Was bedeutet Digitalisierung für das eigene Unternehmen? Dazu entwickelte der KBR einen Fragebogen, mit dem systematisch die fünf Kernthemen bearbeitet wurden. Entstanden ist eine Übersicht für die Betriebsrätinnen und -räte, die den jeweiligen Bearbeitungsstand im eigenen Un-

ternehmen transparent wiedergibt. Hieraus wurden Ziele in Form von kurz- und langfristigen Projekten abgeleitet. Für die Betriebsratsgremien vor Ort war dies der Anstoß, um selbst aktiv zu werden. Der KBR schildert, dass durch die Kommunikationsoffensive der Dialog und der Auseinandersetzungsprozess in den einzelnen Unternehmen vorangetrieben wurden. Entstanden sind zahlreiche Regelabreden und Betriebsvereinbarungen, beispielsweise zu neuen Arbeitsmodellen. In einigen Fällen wurde auch der Austausch zwischen Betriebsratsgremien und dem Management wieder intensiviert. Die Kommunikationsoffensive des KBR wurde sehr positiv von den örtlichen Betriebsratsgremien bewertet: Orientierung und Handlungswissen wurden konkret vermittelt und damit wurde ein ursprünglich beabsichtigtes Ziel erreicht. In diesem Zusammenhang schildert der KBR einen weiteren Nebeneffekt: Durch *newWork@TUI* ist die Arbeit des KBR mit einem neuen Thema und einer anderen Arbeitsweise in Erscheinung getreten. Der KBR hat ein neues Gesicht von sich selbst bei den örtlichen Betriebsratsgremien platziert, und dies führte zu einer höheren Anerkennung und Wahrnehmung seiner Arbeit.

## Ausblick

*newWork@TUI* war für den KBR ein voller Erfolg. Entstanden ist ein konzernweites Konzept im Umgang mit der Digitalisierung und der Umgestaltung von Arbeit. In einem gemeinsamen Dialog verständigten sich der KBR und das Konzernmanagement auf gemeinsame wichtige Prinzipien und Werte. Der KBR hat als starker Akteur den Prozess nicht nur ins Leben gerufen, sondern konnte durch Vorarbeit eigene Akzente setzen. Das Konzept ist ein starkes Bekenntnis zur Mitbestimmung. Die Gestaltung der digitalen Transformation soll durch die Betriebsrats- und Sozialpartner gemeinschaftlich, mit starker Einbeziehung der Beschäftigten, erfolgen. An verschiedenen Stellen wird dies in *newWork@TUI* unterstrichen, beispielsweise im Kernthema *Outsourcing*.

Der KBR startete mit dem Konzept eine deutschlandweite Kommunikationsoffensive, die rückblickend als absolut wertvoll beschrieben wird. Dadurch ließ sich eine hohe Transparenz und Handlungsorientierung vermitteln. Für die örtlichen Betriebsratsgremien war dies der Startpunkt, sich ebenfalls mit den Themen auseinanderzusetzen und eigene Projekte anzustoßen.

„ Mitbestimmung hat in ihrer Gesamtheit durch *newWork@TUI* ein neues Selbstbewusstsein im Konzern bekommen.“

Marcell Witt

Referent des Konzernbetriebsrats

*newWork@TUI* war der Grundstein, sich mit den Veränderungen der Arbeitswelt durch die Digitali-

sierung auseinanderzusetzen. Aus diesen Anfängen sind weitere, rechtsverbindliche Regularien entstanden. Neben einigen Betriebsvereinbarungen in den verschiedenen Unternehmen wurde eine konzernweite Zukunftssicherungsvereinbarung verabschiedet. Darin sind eine Beschäftigungssicherung bis Ende 2021, ein Qualifizierungsfonds in Höhe von drei Mio. Euro und Basisregeln für einen Interessenausgleich und Sozialplan vereinbart. Damit hat der KBR ein Kernanliegen erreicht: die rechtsverbindliche Absicherung von Arbeitsplätzen und die Vermittlung von Sicherheit gegenüber den Beschäftigten. Weitere Regelungen zu anderen Themen werden aktuell vorangetrieben.

Die derzeitige Coronasituation ist für den Konzern ein absoluter Schock.

» *Es ist eine emotional sehr belastende Situation für alle Beschäftigten.*“

*Marcell Witt  
Referent des Konzernbetriebsrats*

Die vorherige Auseinandersetzung mit Themen der Agenda *newWork@TUI* und die Umsetzung von mobilen Arbeitskonzepten helfen gegenwärtig enorm, insbesondere bei der Organisation von mobilem Arbeiten. Die Grundstrukturen zur Bewältigung waren bereits geschaffen – für den KBR die Bestätigung, die Entwicklung von *newWork@TUI* zum richtigen Zeitpunkt angestoßen zu haben.

Das Portrait wurde im ersten Halbjahr 2020 erstellt. Zu dem Zeitpunkt war der TUI-Konzern bereits schwer von der Coronapandemie betroffen, es zeichneten sich jedoch noch keine konkreten Auswirkungen ab. Inwiefern die Coronapandemie Einfluss auf die Umsetzung von *newWork@TUI* hat, wird daher im Portrait nur in Ansätzen berücksichtigt.



## KONTAKT

Marcell Witt  
Referent des Konzernbetriebsrats  
der TUI AG  
E-Mail [marcell.witt\[at\]tui.com](mailto:marcell.witt[at]tui.com)

## PORTRAIT

---

# EIN GLOBALER RAHMENVERTRAG ZUR GESTALTUNG DES DIGITALEN WANDELS (2021)

## Solvay Gruppe:

## Portrait über die Grundsätze für die Umsetzung von digitalen Projekten

---

### Darum geht es:

In einem weltweit aufgestellten Unternehmen wie der Solvay-Gruppe braucht es globale Mitbestimmungsstrukturen, um der Digitalisierung ganzheitlich zu begegnen. Auf Initiative des Weltbetriebsrats wurde ein globaler Rahmenvertrag über den digitalen Wandel der Arbeitswelt abgeschlossen. In ihm sind die Grundsätze für die Umsetzung von digitalen Projekten definiert. Der Rahmenvertrag stellt im wörtlichen Sinne ein Drehbuch für die Arbeitnehmervertretung und das Management dar. Global betrachtet bildet der Vertrag die Grundlage für sozialen Dialog und den Aufbau von Mitbestimmungsstrukturen. Als besondere Komponente ist der Rahmenvertrag als Gemeinschaftsprodukt sowohl international tätiger Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter als auch international agierender Betriebsräte entstanden.

**Wir** portraituren die Umsetzung von Vereinbarungen und fragen nach den Hintergründen für das Zustandekommen. Hierzu kommen Betriebs- und Personalräte zu Wort und ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen werden befragt.

**Kontakt** Ansprechpartner/in für dieses Portrait: Sandra Mierich/Nils Werner  
[betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)



**PRAXISWISSEN  
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

---

Nützliches Wissen für die Praxis

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



### Solvay-Gruppe

Solvay S.A. ist ein globales Chemieunternehmen. Vertreten in 64 Ländern beschäftigt es ca. 24.100 Arbeitnehmende. Der Hauptsitz der Solvay-Gruppe befindet sich in Brüssel. Die Produktpalette umfasst verschiedene Grund- und Werkstoffe der Chemie und wird in einem breiten Branchenspektrum verwendet: Automobilität, Luftfahrt, Medizintechnik, Elektronik, Energie u. a.

Der Weltbetriebsrat Solvay Global Forum wurde 2015 aus dem Europäischen Betriebsrat heraus gegründet. Er besteht aus neun Mitgliedern fünf verschiedener Kontinente. Regelmäßig findet ein Austausch über Entwicklungen statt, Informationen verschiedener Länder werden weitergegeben. Einmal im Jahr treffen sich die Mitglieder in Brüssel.

### Ziel und Strategie

Im Weltbetriebsrat der Solvay-Gruppe besteht kein Zweifel: Die Digitalisierung wird die Arbeitswelt unweigerlich und umfassend verändern. Insbesondere die Schnittstelle zwischen Mensch und Technik wird unter dem Einfluss des digitalen Wandels neu definiert. Tätigkeiten, Arbeitsplätze und die Organisation von Arbeit werden eine tiefgreifende Umgestaltung erfahren.

Aus Perspektive der Interessenvertretung stellt die Digitalisierung einen gewaltigen Umbruch dar. Doch teilt sie auch die Überzeugung, dass die neuen Entwicklungen viele Chancen mit sich bringen. Die Qualität von Arbeitsplätzen kann verbessert, größere Entfaltungsmöglichkeiten für die Beschäftigten können geschaffen werden. Auch weiß die Interessenvertretung um die langfristige Bedeutung der Digitalisierung für die Solvay-Gruppe. Denn nur, wenn diese Entwicklung gelebt wird, kann Solvay wettbewerbsfähig und seine Arbeitsplätze damit perspektivisch erhalten bleiben. Denn die Entwicklung wird auch vor der Konkurrenz keinen Halt machen und umgekehrt. Umso wichtiger ist es, die Digitalisierung mit dem Anspruch eines umfangreichen und frühzeitigen sozialen Dialogs zu gestalten. Dies kann gelingen, indem die Auswirkungen für die Beschäftigten transparent dargestellt und Maßnahmen für eine sozialverträgliche Umgestaltung gemeinschaftlich auf den Weg gebracht werden.

Die ersten Überlegungen, den Umgang mit der Digitalisierung durch einen Rahmenvertrag zu manifestieren, liegen rund zwei Jahre zurück. Damals nahmen die medialen Diskussionen um die Auswirkungen der Digitalisierung deutlich zu. Auch mehrten sich bei Solvay selbst die ersten Anzeichen: Beispielsweise wurden an mehreren Standorten Arbeitsabläufe durch den Einsatz von Tablets verändert. Aus den Erfahrungen mit Automatisierungsprozessen war man sich bewusst, dass solche Entwicklungen gerade in der Chemiebranche schnell vorangetrieben werden. Mit der Absicht, diesmal einen Schritt voraus zu sein, wurden der Entschluss zur Aushandlung eines Rahmenvertra-

ges zunächst im Europäischen Betriebsrat gefasst. Man wollte Sicherheit im Umgang mit dem digitalen Wandel schaffen – für die Beschäftigten, aber letztendlich auch für das Management.

Der Rahmenvertrag war zunächst ein europäisches Projekt. Den Inhalt erarbeitete ein Netzwerk aus Vertreterinnen und Vertretern des Europäischen Betriebsrates sowie nationaler und internationaler Gewerkschaften. Beteiligt waren u. a. Albert Krufft (Mitglied des Europäischen Betriebsrates und des Weltbetriebsrates), Marco Roumen (Mitglied des Europäischen Betriebsrates), Fredy Peltzer (Gewerkschaftssekretär FNV (NL)), Kemal Oskan (stellvertretender Generalsekretär IndustriALL Global Union) und Doris Meißner (Gewerkschaftssekretärin IG BCE). Dieses Netzwerk wird rückblickend als absoluter Glücksfall und wichtiger Faktor für den globalen Rahmenvertrag bewertet. Es fanden sich Personen zusammen, die sich gemeinsam mit dem Themenfeld Digitalisierung auseinandersetzten und überlegten, welche Eckpfeiler der Vertrag benötigt. Während des Aushandlungsprozesses brachte das Netzwerk immer wieder neue Ideen ein. Ziel war es, die Mitbestimmung fest in den Digitalisierungsprozess und die Umgestaltung von Arbeitsplätzen zu verankern, um Arbeitsplätze zu schützen und Arbeitsbedingungen einheitlich zu gestalten. Entsprechend wurde ein erster Entwurf des Rahmenvertrages erstellt. Dieser basierte zum einen auf einer Literaturrecherche veröffentlichter Abkommen, zum anderen auf Erfahrungswerten der verschiedenen Organisationen. Proaktiv wurde der Entwurf dem Management vorgestellt. Dieses hatte in vorausgehenden Gesprächen seine grundsätzliche Bereitschaft ausgesprochen.

Im Laufe der Entwicklung reifte die Erkenntnis, dass ein Rahmenvertrag auf europäischer Ebene nicht ausreicht. Denn die Digitalisierung wird die Arbeit weltweit verändern. Ein europäischer Rahmenvertrag würden letztendlich nur 40 Prozent aller Beschäftigten erreichen. Auch um Wettbewerb innerhalb von Solvay wenig Raum zu geben, ist es

umso wichtiger, dass weltweit gleiche Standards gelten. Das europäische Projekt wurde auf globale FüÙe gestellt, in dem von nun an der Weltbetriebsrat Vertragspartner wurde.

### Globaler Rahmenvertrag über den digitalen Wandel

Im Januar 2020 wurde der Globale Rahmenvertrag *über den digitalen Wandel* nach Verhandlungen mit dem Management abgeschlossen. Hilfreich für die Argumentation der Interessenvertreterinnen und -vertreter waren Erfahrungen aus vergangenen Projekten, bei denen Beschäftigte frühzeitig beteiligt wurden. Sie waren im Vergleich zu anderen Projekten deutlich erfolgreicher, da die Beschäftigten von Beginn an in den Wandel einbezogen waren und eigene Ideen einbringen konnten. Im Aushandlungsprozess mit dem Arbeitgeber wurden zwar Kompromisse eingegangen. Albert Krufft betont jedoch in dem Zusammenhang, dass der Vertrag dennoch deutlich die Handschrift des Netzwerks trage. Der Aushandlungsprozess selbst verzögerte sich durch Personalwechsel im Management. Befürchtungen, der digitale Wandel im Konzern werde durch den Vertrag gelähmt, erforderte erneute Überzeugungsarbeit.

„Das Vorurteil sollte direkt entkräftet werden. Wir wollen auch die Digitalisierung, wir müssen konkurrenzfähig bleiben, aber wir wollen es so machen, dass die Beschäftigten mitgenommen werden und wenn es soziale Konsequenzen gibt, dass sie kurzfristig erkannt und abgefedert werden.“

Albert Krufft

Mitglied des Europäischen Betriebsrates  
und des Weltbetriebsrates

Den globalen Rahmenvertrag schildern die Interessenvertreterinnen und -vertreter selbst als „Drehbuch“, das den Umgang mit dem digitalen Wandel und seine sozialen Effekte beschreibt. In ihm sind Grundsätze für den Umgang mit Digitalisierungsprojekten festgelegt. Weltweit wurde damit innerhalb der Solvay-Gruppe ein einheitlicher Prozess geschaffen, der für Betriebsräte und Management Handlungssicherheit bei der tatsächlichen Umsetzung schafft. Auf lokaler Ebene, insbesondere an den Produktions- und Verwaltungsstandorten, wird der Vertrag je nach Umfang eines Projektes angewendet. Global betrachtet bildet der Vertrag nicht weniger als die Grundlage für sozialen Dialog und den Einbezug der Beschäftigten sowie der verschiedenen Formen der Interessenvertretung (Betriebsrat, Gewerkschaften u. a.).

Die wichtigsten Inhalte des globalen Rahmenvertrages werden im Folgenden vorgestellt:

- Grundsätzlich gilt, dass der globale Rahmenvertrag auf jedes Projekt von wesentlicher Bedeu-

tung angewendet wird, wo ein digitaler Wandel stattfindet.

- Der soziale Dialog soll einen ordnungsgemäÙen Unterrichts- und Anhörungsprozess beinhalten, der es ermöglicht, die Tragweite des Projektes und die Folgen für die Qualität und Quantität der Arbeit zu beurteilen. Dazu soll es Gelegenheit zur Diskussion mit der Arbeitnehmer- bzw. generell Interessenvertretung geben.
- Zu einer erfolgreichen Projektvorbereitung und -umsetzung gehört der frühzeitige Einbezug der Beschäftigten, auch um Ängsten und psychosozialen Belastungen vorzubeugen. Bestandteil dieses Schrittes ist eine Analyse und technische Einschätzung des Managements hinsichtlich der qualitativen und quantitativen Auswirkungen für Arbeit, Risiken und Chancen, welche ebenfalls durch die Interessenvertretungen bewertet werden.
- Im Bereich der Schulung und Kompetenzentwicklung wird zugesichert, dass ausreichende Ressourcen für eine Um- und Höherqualifikation der Beschäftigten zur Verfügung stehen. Führungskräfte sollen insbesondere hinsichtlich neuer Aufgaben und Führungskompetenzen geschult werden.
- Für eine gesunde Work-Life-Balance soll eine förderliche Arbeitskultur und -organisation geschaffen werden.
- Für den Datenschutz wurden Grundsätze beim Einsatz neuer Technologien vereinbart. Beispielsweise müssen mitarbeiterbezogene Daten eindeutig benannt und dürfen nicht für andere Zwecke verwendet werden.
- Im Punkt Umsetzung und Überwachung ist garantiert: Alle Beschäftigten werden über den Rahmenvertrag informiert und die Umsetzung wird kontrolliert. Ebenso ist ein Konfliktlösungsprozess vereinbart.

Resümierend werden im Gespräch mit den Betriebsrätinnen und Betriebsräten zwei Punkte genannt, die im Hinblick auf zukünftige digitale Entwicklungen als besonders wichtig gelten: der Umgang mit und der Schutz von Daten sowie das Recht auf ein geschütztes Privatleben durch eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Beide Punkte werden angesichts zunehmender Vernetzung, höherer Datenmengen und ständiger Erreichbarkeit wichtiger denn je sein. Ihr Schutz wird an Bedeutung zunehmen.

Eine Einigung darauf, welche Veränderungen der digitale Wandel für die Solvay-Gruppe umfasst, hat im Aushandlungs- und Entwicklungsprozess viel Zeit eingenommen. Zugleich wurde ein wichtiges Grundverständnis geschaffen: Projekte, bei denen der Rahmenvertrag Anwendung findet, setzen bereits bei der kleinsten Umstellung von analog auf digital an, sofern das Projekt von wesentlicher Bedeutung für die Arbeitsorganisation ist. Die Beurteilung dessen unterliegt dem Mitbestimmungsrecht, das im globalen Rahmenvertrag manifestiert ist.

## Mitbestimmung

Im globalen Rahmenvertrag ist die Einbindung und Zustimmung der Arbeitnehmervertretung Voraussetzung für die Abwicklung eines Digitalisierungsprojektes. So ist festgelegt, dass die Arbeitnehmervertretung in alle Projektphasen mit ausreichend Raum für Diskussionen einbezogen werden muss. Dies bezieht sich auch auf die Beurteilung der Qualität und Tragweite eines Projektes, sprich ob ein Projekt von wesentlicher Bedeutung ist, womit die Anwendung des globalen Rahmenvertrages zur Verpflichtung wird. Besteht über die Qualität Uneinigkeit, wird der im Rahmenvertrag festgelegte Konfliktlösungsprozess verfolgt. So kann bei Nichteinigung die Solvay-Zentrale oder eine dritte Partei hinzugezogen werden.

Vor der Entscheidung, ob ein Projekt tatsächlich umgesetzt wird, findet eine Analyse und technische Einschätzung der quantitativen und qualitativen Auswirkungen für die Arbeit statt. Die Chancen und Risiken neuer Technologien werden in einem Unterrichts- und Anhörungsprozess durch die Interessenvertretung bewertet. Analysiert werden u. a. die psychischen Auswirkungen, die Arbeitsbelastung, Überwachungs- und Aufsichtsfunktionen, die Veränderungen der Arbeitszeit, der Organisation und der Arbeitsinhalte. Hierunter fällt auch die Auswirkung auf die Zahl der Arbeitsplätze. Die Diskussion hierüber bildet die Grundlage für die Umsetzung notwendiger Instrumente. Auch beim Thema Datenschutz ist eine Einbindung der Interessenvertretung festgeschrieben: Ohne eine vorherige Unterrichtung und Anhörung dürfen keine Überwachungs- und Kontrollfunktionen eingeführt werden.

Der globale Rahmenvertrag ist vergleichsweise jung, weswegen seine tatsächliche Wirkung noch nicht hinreichend beurteilt werden kann. Wohl aber zeigen sich erste kleinere Effekte. Derzeit sammelt der Weltbetriebsrat Projekte zum digitalen Wandel und bewertet sie hinsichtlich ihrer Auswirkungen. Der Weltbetriebsrat steht dabei im Austausch mit einem Komitee, das solche Projekte bündelt und dem Vorstand eine Auswahl vorstellt. Durch den globalen Rahmenvertrag ist es gelungen, dass die Interessenvertretung in die Arbeit des Komitees einbezogen wird. Erste Weichen für einen sozialen Dialog können so frühzeitiger auf den Weg gebracht werden. Dafür bewertet ein Arbeitskreis des Weltbetriebsrates die Projekte und initiiert entsprechende Prozesse auf lokaler Ebene, in den Ländern sowie Produktions- und Verwaltungsstandorten.

„Zum ersten Mal haben wir uns mit dieser Gruppe auseinandergesetzt, und sie fangen an, uns die Projekte vorzustellen. Wir bekommen einen Überblick darüber, was kritische Projekte sein könnten.“

Albert Krufft

Mitglied des Europäischen Betriebsrates  
und des Weltbetriebsrates

Genau an dieser Stelle beginnt der eigentliche Erfolg dieses globalen Rahmenvertrages der Solvay-Gruppe. Anders als bei nationalen Vereinbarungen muss die globale Struktur der Interessenvertretung mitgedacht werden. Dass es institutionalisierte und verfasste Mitbestimmungsstrukturen gibt, ist weltweit betrachtet eher die Ausnahme. Je nach Kontinent und Land gibt es keine gewählte Interessenvertretung, mitagierende Gewerkschaften oder andere demokratische Strukturen für die Vertretung von Beschäftigteninteressen. Um dies zu ändern, wurde bereits 2013 ein übergeordneter globaler Rahmenvertrag *über die soziale Verantwortung und nachhaltige Entwicklung* abgeschlossen. Darin bekräftigt Solvay die Bedeutung von Dialogstrukturen, in die die Beschäftigten eingebunden sind, und weltweit einheitlichen Arbeitsstandards.

„Dieses Rahmenbekenntnis ist ein Bekenntnis für die globale Mitbestimmung.“

Doris Meißner

Gewerkschaftssekretärin, IG BCE

Er ist die Grundlage für alle folgenden globalen Rahmenverträge wie z. B. der zum digitalen Wandel.

Um den tatsächlichen Wert für die Mitbestimmung zu erkennen, muss die konkrete Umsetzung des globalen Vertrages zum digitalen Wandel betrachtet werden. Wird etwa ein digitales Projekt an einem Standort umgesetzt, an dem es bislang keine Mitbestimmungskultur gibt, bildet der globale Rahmenvertrag den Aufhänger, um sie ins Leben zu rufen. Damit wurde durch den globalen Vertrag eine Grundlage geschaffen, um nationale und lokale Prozesse eines mitunter ersten sozialen Dialogs anzustoßen. Laut den Vertreterinnen und Vertretern des Netzwerkes liegt darin die grundlegende Erlungenschaft des globalen Rahmenvertrages zum digitalen Wandel und zugleich auch die Schwierigkeit: Nicht der Abschluss, sondern seine Umsetzung im Kontext der jeweiligen nationalen Besonderheit ist die eigentliche Herausforderung. Die Etablierung von Mitbestimmungsstrukturen und Interessenvertretungen ist ein langjähriges Unterfangen, was viel Hartnäckigkeit des Weltbetriebsrates erfordert.

„Es nützt uns der schönste Text, das schönste Papier nichts, die Umsetzung ist die eigentliche Herausforderung und in den Arbeitsbeziehungen der größte Diskussionspunkt.“

Albert Krufft

Mitglied des Europäischen Betriebsrates  
und des Weltbetriebsrates

Zusammenfassend betrachtet, hat der globale Rahmenvertrag für die Mitbestimmung eine Doppelfunktion: Zum einen ist er Voraussetzung dafür, dass Mitbestimmungsstrukturen initiiert werden. Zum anderen vermittelt er den Interessenvertretungen Prozesssicherheit im Umgang mit dem digita-

len Wandel und sichert die frühzeitige Mitbestimmung bei Digitalisierungsprojekten.

### Ausblick

Der globale Rahmenvertrag der Solvay-Gruppe ist das Gemeinschaftswerk eines Netzwerkes aus Mitgliedern des Weltbetriebsrats und (trans)nationaler Gewerkschaften. Er demonstriert, welche globalen Zusammenhänge innerhalb eines Unternehmens bei der Gestaltung des digitalen Wandels mitgedacht werden müssen. Mit dem Rahmenvertrag ist es dem Netzwerk gelungen in der gesamten Solvay-Gruppe proaktiv ein Drehbuch zu integrieren, das in mehrerer Hinsicht den sozialen Dialog und die Mitbestimmung stärkt. Die eigentliche Herausforderung liegt dabei in der Umsetzung und Etablierung des Rahmenvertrages, bei der teilweise erst Mitbestimmungsstrukturen aufgebaut werden müssen. Man ist sich bewusst, dass hierfür weiterhin viele kleine und mühselige Schritte zu gehen sind. Doch dieser Weg wird sich lohnen, davon ist der Weltbetriebsrat fest überzeugt.

Bislang wurden nur kleine Projekte mithilfe des globalen Rahmenvertrags umgesetzt. Dabei sollten keine Arbeitsplätze abgebaut werden, sondern es wurden einfache Arbeitsabläufe digitalisiert und Abteilungen digital verknüpft. Hierbei gelang es, die Interessenvertretungen frühzeitiger einzubinden. Die Bewährungsprobe des globalen Rahmenvertrages steht nach Einschätzung des Netzwerkes erst noch bevor, nämlich bei der Umsetzung großer Digitalisierungsprojekte, wenn tatsächlich viele Arbeitsplätze in Gefahr sind.

Durch die Corona-Pandemie hat die Digitalisierung deutlich an Dynamisierung erfahren. Insbesondere der Themenbereich Mobiles Arbeiten ist in

den Mittelpunkt verwaltender Tätigkeiten gerückt – für die Interessenvertreterinnen und -vertreter eine Bestätigung dafür, den globalen Rahmenvertrag zum digitalen Wandel genau rechtzeitig initiiert zu haben.

Anderen Gremien, die sich ebenfalls auf den Weg machen, wird ein Austausch über den eigenen Kreis hinaus ans Herz gelegt. Von den Erfahrungen und dem Wissen kann als Netzwerk nur profitiert werden, um den digitalen Wandel ganzheitlich im Sinne der Beschäftigten zu gestalten.

» Ich empfand das als eine dynamische Zeit und die Erfahrung konnte ich gut nutzen, um auf der nationalen und europäischen Ebene die Debatte weiterzuführen und mit Inhalt zu füllen.“

Fredy Peltzer

Gewerchaftssekretär FNV (NL)



### KONTAKT

---

Albert Krufft  
Referent des Gesamtbetriebsrates  
Solvay Deutschland; Sekretär  
des europäischen Betriebsrates  
Solvay SA; Koordinator des  
Solvay Global Forums  
E-Mail [Albert.Krufft\[at\]solvay.com](mailto:Albert.Krufft[at]solvay.com)

Doris Meißner  
Gewerchaftssekretärin IG BCE  
E-Mail [Doris.Meissner\[at\]igbce.de](mailto:Doris.Meissner[at]igbce.de)

## PORTRAIT

---

# EINE EUROPÄISCHE AGENDA FÜR DIE ÄNDERUNGEN DER ARBEITSWELT (2021)

## Unilever Konzern:

## Portrait über das europäische Rahmenabkommen Future of Work – Barcelona 2.0

---

### Darum geht es:

Auf Initiative des Europäischen Betriebsrats wurde mit dem obersten Management des Unilever-Konzerns das europäische Rahmenabkommen *Future of Work – Barcelona 2.0* verabschiedet. Es beinhaltet ein Konzept und notwendige Schritte für die Umgestaltung der Arbeit durch die Digitalisierung und durch weitere, neue Formen der Arbeitsorganisation. Weitsichtiges Handeln soll dazu beitragen, dass die Beschäftigungsfähigkeit und damit die Lebensgrundlage der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten bleibt. Dafür wurde u. a. ein ausreichendes Budget im Rahmenabkommen vereinbart. Das Rahmenabkommen verstetigt ein neues Verständnis zu den zahlreichen Veränderungen der Arbeitswelt: Es fußt auf einer hohen Kooperation und Zusammenarbeit von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern, Beschäftigten und dem Management.

**Wir** portraituren die Umsetzung von Vereinbarungen und fragen nach den Hintergründen für das Zustandekommen. Hierzu kommen Betriebs- und Personalräte zu Wort und ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen werden befragt.

**Kontakt** Ansprechpartner/in für dieses Portrait: Sandra Mierich/Nils Werner  
[betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)



**PRAXISWISSEN  
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

---

Nützliches Wissen für die Praxis

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



### Unilever-Konzern

Der Unilever-Konzern ist ein global tätiges Unternehmen mit Hauptsitz in London. Unilever gehört zu den weltweit größten Herstellern von Verbrauchsgütern; das Produktportfolio umfasst Lebensmittel, Erfrischungsgetränke, Kosmetika sowie Körperpflege- und Haushaltspflegeprodukte. Zu den bekanntesten Marken zählen z. B. Knorr, Dove, Ben & Jerry's, Lipton und Mondamin. In Europa ist Unilever an 60 Standorten in 21 Ländern vertreten. Dort arbeiten in den Fabriken, Verwaltungen und Logistikzentren rund 30.000 Beschäftigte, deren Interessen auf europäischer Ebene von 36 Mitgliedern des Europäischen Betriebsrats vertreten werden.

### Ziel und Strategie

Die Anfänge des europäischen Rahmenabkommens *Future of Work – Barcelona 2.0* liegen rund zehn Jahre zurück. Damals war der Unilever-Konzern von größeren Restrukturierungen und einem Schrumpfungsprozess mit viel Unsicherheit und Unruhe geprägt. Ein CEO-Wechsel brachte eine konzernweite Neuausrichtung und einen Kulturwandel. Der *Unilever Sustainable Living Plan* betont Nachhaltigkeit und Verantwortung gegenüber Ökologie und Umwelt. Sinnbild ist eine Strategie, die ein deutliches Wachstum des Unilever-Konzerns, gleichzeitig jedoch eine Senkung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes um die Hälfte vorsieht.

Die Neuausrichtung des Konzerns war für den Europäischen Betriebsrat von Unilever der Startschuss, den ausgerufenen Nachhaltigkeitsgedanken auf die Beschäftigung auszuweiten. Es wurde die Chance gesehen, dass auch in der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen ein zukunftsgerichteter Ansatz und eine neue Haltung implementiert werden können. Der Europäische Betriebsrat überlegte, wie ein nachhaltiger Gegenentwurf zu den zahlreichen Restrukturierungen und Einsparungen der vergangenen Jahre aussehen könnte. Das Ziel bestand darin, in ganz Europa ein Gleichgewicht zwischen Wertschätzung der Beschäftigten und Wertschöpfung des Unternehmens herzustellen. Es sollten partizipative Beteiligungsprozesse geschaffen werden, in denen sozialpartnerschaftlich Problemlagen an Standorten besprochen und Lösungen gefunden werden.

„Wir brauchen eine Agenda für eine nachhaltige Beschäftigung.“

Hermann Soggeberg  
Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats

Die Forderungen und Vorschläge wurden positiv vom europäischen Management aufgenommen. Der neue CEO, Paul Pohlman, stand durch den Kulturwandel des Konzerns dem Thema offen gegenüber. Die Initiative des Europäischen Betriebsrats mündete nach Verhandlungen 2013 in die *Barcelo-*

*na Agenda*, einem europäischen Rahmenvertrag. In diesem Rahmenvertrag sind verbindliche Regelungen eines partizipativen Prozesses für alle europäischen Länder vereinbart. In paritätisch besetzten Arbeitsgruppen werden Maßnahmen in relevanten Handlungsfeldern, wie z. B. eine sozial verantwortliche Restrukturierung erarbeitet. 2016 wurden weitere verbindliche Regelungen in einer *Roadmap* festgehalten.

Ein Beispiel für diese Regelungen: Allen Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern muss Zugang zu Weiterbildungen gewährt werden. In vielen Ländern Europas wurde mit der *Barcelona Agenda* erstmals eine Grundlage für Mitbestimmung und paritätische Strukturen geschaffen.

Eben dieses Fundament war die Ausgangslage dafür, dass 2018 im Europäischen Betriebsrat eine Weiterentwicklung der Agenda diskutiert wurde. Hintergrund dieser Überlegungen war der deutlich absehbare Wandel der Arbeitswelt, von dem ausnahmslos alle Arbeitsplätze – ob in der Produktion oder in der Verwaltung – betroffen sein würden. Die Zunahme der Digitalisierung und Automatisierung, aber auch die Verbreitung neuer Arbeitsmodelle, die eine flexiblere Balance zwischen Beruf und Privatleben erfordern, waren deutlich zu beobachtende Entwicklungen. Zu dem Zeitpunkt reifte im Europäischen Betriebsrat die Erkenntnis, dass diese Entwicklungen nicht aufzuhalten sind, schließlich befand man sich bereits mittendrin. Vielmehr müssten die Veränderungen mit Weitsicht für die Beschäftigten gestaltet werden. Die zentrale Frage, die sich der Europäische Betriebsrat stellte, war: Wie kann diese Transformation der Arbeitswelt so gestaltet werden, dass alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dabei mitgenommen werden und langfristig mit den Veränderungen des Arbeitsumfelds beschäftigungsfähig bleiben? Und: Wie kann eine digitale Dividende für alle Beschäftigten sichergestellt werden? Mit dem Ziel, ein Rahmenabkommen zu vereinbaren, welches europaweit ein Konzept und notwendige Schritte für die nationalen und lokalen Ebenen zur Gestaltung dieser Veränderungen

beinhaltet, ging der Europäische Betriebsrat proaktiv auf das Management zu. Er konfrontierte das Management mit der Frage, wie die Veränderungen der Arbeitswelt gestaltet werden sollten.

» Wir wollten einen Arbeitsweg aufzeigen. Was wird sich im Kontext durch die Digitalisierung verändern? Wie können wir als Arbeitnehmervertretung an dem Prozess mit der Gewissheit mitwirken, dass viele bisherige Arbeitsplätze verschwinden und neue Arbeitsplätze hinzukommen?«

Hermann Soggeberg  
Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats

Die Bestrebungen des Europäischen Betriebsrats wurden auf höchster Managementebene implementiert. Damit ist der Weg frei gemacht worden, um eine neue Haltung und ein neues Selbstverständnis in der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu implementieren, bei der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter sowie Beschäftigte eine aktive Rolle erhalten. Dass den Ideen des Europäischen Betriebsrats gefolgt wird, ist aus Managerperspektive die Weiterführung der nachhaltigen Ausrichtung des Konzerns: Herkömmliche Restrukturierungsprozesse, bei denen das Management Entscheidungen ohne die Möglichkeit der Partizipation verkündet hatte, seien angesichts der großen Veränderungen in der Arbeitswelt kein akzeptabler Veränderungsprozess und entsprächen nicht der neuen Konzernausrichtung.

» Wir haben ein verändertes Verständnis entwickelt, wie man Wandel im Konzern gestaltet. Das ist eine Erkenntnis der letzten Jahrzehnte. Veränderungen kann man nicht erzwingen. Sie sind nur dann erfolgreich, wenn man sie zusammen gestaltet. Wir müssen große Veränderungen managen und wir brauchen dafür neue Wege.«

Nick Dalton  
ehem. Executive Vice President HR

## Der europäische Rahmenvertrag *Future of Work*

Sorge zu tragen, dass Mitarbeitende trotz der zu erwartenden Umbrüche durch die Digitalisierung und weitere neue Arbeitsformen langfristig beschäftigungsfähig sind, ist der Kerngedanke hinter dem europäischen Rahmenabkommen *Future of Work – Barcelona 2.0*, das im März 2019 verabschiedet wurde. Es ist das erste Rahmenabkommen, das von einem CEO des Unilever-Konzernes unterzeichnet wurde.

Der Rahmenvertrag stellt einen Prozess zur Erstellung einer gemeinsamen Agenda in den Mittelpunkt, durch den die sozialen Auswirkungen für die Beschäftigten so gering wie möglich gehalten werden sollen. Er beinhaltet ein Konzept, um Wei-

terbildungen, Umschulungen und ein Programm zum lebenslangen Lernen umzusetzen. Weiterhin ist vereinbart, dass neue Arbeitsmodelle ausprobiert werden, die entsprechend den gesellschaftlichen Trends eine neue Gestaltung von Lebensphasen zulassen. Hiermit sind beispielsweise fließende Übergänge zwischen Erwerbsleben und Ruhestand gemeint oder die Bedürfnisse junger Generationen, die Arbeitszeit phasenweise anzupassen.

In fünf Abschnitten sind konkrete Schritte für die Umsetzung der o.g. Themen festgehalten, von denen nachfolgend Auszüge dargestellt sind. Für die Gestaltung **(1) des lebenslangen Lernens** wird pro Land eine paritätische Ausbildungsgruppe gebildet, die ein Zukunftsprogramm ausarbeitet, das eng an den jeweiligen Erfordernissen und Entwicklungen des Standorts ausgerichtet ist. Dabei werden absehbarere Veränderungen und Auswirkungen, etwa durch die Digitalisierung, berücksichtigt und Weiterbildungen vorgeschlagen. Auf Basis des Programms erhalten alle Beschäftigten die Möglichkeit, mit ihrer Vorgesetzten bzw. ihrem Vorgesetzten einen individuellen Plan auszuarbeiten. Unter **(2) Weiterbildungen** ist vereinbart, dass an Standorten, an denen die Digitalisierung zu umfangreichen Veränderungen vieler Prozesse führen wird, ein Programm zur Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit erstellt wird. Verantwortlich hierfür ist ebenfalls die paritätische Ausbildungsgruppe. Die Entwicklung und Anwendung von **(3) neuen Beschäftigungs- und (4) Lebensphasenmodellen** wird von dem Management und den Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern gemeinsam forciert. Hierbei gilt es, eine Balance zwischen den Bedürfnissen der Beschäftigten nach Sicherheit und die des Arbeitgebers nach Flexibilität zu finden. Erfolgreiche Pilotprojekte sollen im Konzern identifiziert und kommuniziert werden. Je nach Erfordernis steht es den betrieblichen Sozialpartnern frei, zusätzliche Tarifverträge oder Vereinbarungen abzuschließen. Der letzte Abschnitt des Rahmenvertrags beinhaltet den bereits beschriebenen neuen **(5) Weg der Kooperation**: Um vorausschauende Lösungen für die Umbrüche der Arbeitswelt zu finden, werden das Management und die Arbeitnehmervertretung ermutigt, neue Formen der Zusammenarbeit zu finden. Dafür wird u. a. eine weitere paritätische Arbeitsgruppe gebildet. Sie soll sich in Anlehnung an den dritten und vierten Abschnitt ausschließlich mit nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit auseinandersetzen.

Als wichtige Ergänzung verweist der Vorsitzende des Europäischen Betriebsrats, Hermann Soggeberg auf die vereinbarte Bereitstellung eines **angemessenen Budgets**. Das Budget steht für Maßnahmen im Rahmen des Zukunftskonzepts zur Verfügung, die Beschäftigten z. B. bei digitalen Umbrüchen eine Weiterbeschäftigung durch Qualifikationen ermöglichen.

## Mitbestimmung

Für die Mitbestimmung hat *Future of Work – Barcelona 2.0* eine ganze Reihe von Zugewinnen in unterschiedlichen Zusammenhängen und Dimensionen ermöglicht. Allen voran steht die Bewertung des Rahmenabkommens im europäischen Kontext. Verglichen mit den deutschen Mitbestimmungsgesetzen gibt es auf europäischer Ebene und in den einzelnen Ländern nur wenige Regelungen, die Arbeitnehmervereinerinnen und -vertretern ein Recht auf Mitbestimmung ermöglichen. Unter Berücksichtigung dieser Ausgangslage ist der europäische Rahmenvertrag revolutionär und

„... ermöglicht eine gänzlich neue Qualität der Arbeitsbeziehungen, bei der deutlich an Handlungsmöglichkeiten hinzugewonnen wurde.“

Hermann Soggeberg  
Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats

Die Art und Weise, wie die Interessenvertretung bei Unilever gelebt wird, wurde für die anstehenden Veränderungen der Arbeitswelt auf neue Füße gestellt. Von enormer Bedeutung ist es dabei, dass dieser neue Weg von keinem Geringeren als Alan Jope, dem aktuellem CEO des Unilever-Konzerns, ausgerufen wurde. Nicht nur durch seine Unterschrift, sondern auch in einem konzernweiten Live-Meeting, an dem alle Beschäftigten teilnehmen konnten, bekräftigte Jope dieses Vorgehen und rief zu einer Verstetigung des Konzepts an jedem Standort auf. Dieses Statement schwingt enorm nach und ist bei der Umsetzung bis heute hilfreich. Überall dort, wo der Prozess stockt oder vermieden wird, kann die Interessenvertretung hierauf zurückgreifen; dies sorgt für erheblichen Rückenwind auf den lokalen Ebenen.

„Während des Live-Meetings konnte ich eine Veränderung im Management beobachten. Es war, als ob das Rahmenabkommen erstmalig verstanden und ernst genommen wurde.“

Hermann Soggeberg  
Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats

Schaut man auf die Zugewinne für die Praxis, finden sich zwei Beispiele, die den beschriebenen erweiterten Handlungsrahmen für die Mitbestimmungsakteure und -akteurinnen demonstrieren. Am deutlichsten sind die Mitbestimmungszugewinne bei der Budgetverwaltung erkennbar. Für die nächsten drei Jahre wurde vom Unilever-Konzern ein zweistelliger Millionenbetrag zur Verfügung gestellt. Welche Programme von diesem Geld unterstützt werden, wird in einem paritätisch besetzten Gremium entschieden. Dieses kontrolliert auch, dass das zur Verfügung gestellte Geld ausschließlich für die Transformationsprozesse in der Arbeit benutzt wird. Die Möglichkeit zu haben, die Verteilung des Geldes zu kontrollieren und mitzubestimmen,

bietet viel Handlungspotenzial und macht die Interessenvertretung zum gleichberechtigten Partner. In der Praxis werden dem Gremium die Projekte vorgestellt, über die anschließend beraten wird; als letzter Schritt folgt die Abstimmung über die Finanzierung. Hermann Soggeberg merkt in diesem Zusammenhang an, dass sich die Arbeit des Gremiums hinsichtlich der Informationsweitergabe erst noch einspielen müsse. Weitere Ankerpunkte für Interessenvertreter und -vertreterinnen bieten die Arbeitsgruppen zu den Ausbildungsprogrammen und zur nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit. Auch diese Arbeitsgruppen werden paritätisch besetzt, Vertreterinnen und Vertreter des Managements und der Arbeitnehmervereinerung sollen gleichberechtigt die Situation und mögliche Entwicklungen an den Standorten einschätzen und Zukunftskonzepte erarbeiten.

Ein weiteres Beispiel dafür, wie *Future of Work – Barcelona 2.0* den Mitbestimmungsakteurinnen und -akteuren hilft, ist in Italien zu finden, wo die Schließung eines Lebensmittelwerks im Raum stand. Der Rahmenvertrag wurde wie eine Schablone auf das Werk übertragen. Drei beteiligte Gewerkschaften entwickelten hieraus ein gemeinsames Zukunftskonzept: Es sah die Suche nach einem Investor und zielgerichtete Weiterbildungen für die Beschäftigten vor. Die Gewerkschaften waren nach erfolgreicher Rettung des Werks von dem Rahmenvertrag so überzeugt, dass dieses für ganz Italien adaptiert wurde. An jedem Unilever-Standort wurde unter der Federführung der Gewerkschaften ein spezifisches Zukunftskonzept entwickelt.

Betrachtet man zusammenfassend diese Erfahrungen, können drei zentrale Mitbestimmungszugewinne festgestellt werden: (1) die Etablierung von Mitbestimmungsmöglichkeiten in allen Ländern, (2) konkrete partizipative Maßnahmen auf europäischer und lokaler Ebene und (3) ein Fahrplan zur Erarbeitung eines handfesten Zukunftskonzepts. An verschiedenen Stellen hat das europäische Rahmenabkommen regelrecht den Stein für Mitbestimmung und demokratische Diskurse ins Rollen gebracht.

## Ausblick

Der Europäische Betriebsrat hat eine neue Haltung und ein neues Selbstverständnis in der Gestaltung von Veränderungsprozessen implementiert, bei der Arbeitnehmervereinerinnen und -vertreter sowie Beschäftigte mitbestimmen. *Future of Work – Barcelona 2.0* ist die Grundlage für ehrliche Diskussionen um Veränderung von Arbeit und die individuelle Betroffenheit von Beschäftigten. Dafür zu sorgen, dass trotz der zu erwartenden Umbrüche durch die Digitalisierung und weitere neue Arbeitsformen Mitarbeitende langfristig beschäftigungsfähig sind, ist der Kerngedanke hinter dem europäischen Rahmenabkommen. Als wichtige Bedingung wurde ein

Budget manifestiert, durch das Transformationsmaßnahmen finanziert werden.

Rund 1 ½ Jahre nach dem Abschluss des Rahmenvertrags ziehen die beteiligten Akteurinnen und Akteure eine positive Bilanz. Dass der Rahmenvertrag auf europäischem Level integriert wurde, ist aus Sicht von Hermann Soggeberg eine goldrichtige Entscheidung. Zukunftsweisende Veränderungen werden in einem Konzern wie Unilever nicht auf nationaler Ebene, sondern durch das zentrale Management getroffen. Mit *Future of Work – Barcelona 2.0* konnte auf gleicher Ebene ein Gegengewicht geschaffen werden, das auch weltweit angewendet werden kann.

» *Es ist bereits auf einem globalen Level ausgerollt, in der Aushandlung von Arbeitsbeziehungen ist es bereits fester Bestandteil.“*

*Nick Dalton  
ehem. Executive Vice President HR*

In diesem Zusammenhang wird kritisch eingeräumt, dass die Umsetzung des Rahmenvertrags noch nicht in jedem Land und an jedem Standort gelingt. Teilweise zeigen sich auf nationaler Ebene große Unterschiede bei der Umsetzung. Das Vorgehen erfordert von Interessenvertreterinnen und -vertretern, Beschäftigten und Management gleichermaßen einen deutlichen Kulturwandel. Partizipation und die Möglichkeit der Einflussnahme ist für viele Beschäftigte, aber auch für einige Betriebsrätinnen und -räte in diesem Umfang Neuland und muss erlernt werden. Gleichzeitig dürfen Prozesse und Veränderungen seitens des Managements nicht mehr kontrolliert, sondern müssen offen gestaltet werden. Eine große Herausforderung ist es, den neuen Spirit auf allen Ebenen begreifbar zu machen und zu verankern. Die betrieblichen Sozialpartner sind sich einig, dass ein solcher Verhaltenswandel Zeit benötigt, insbesondere in solchen Ländern, in denen es bislang kaum Mitbestimmung und Partizipation gab. Der Prozess muss immer wieder angestoßen und die verschiedenen Mitbestimmungskulturen berücksichtigt werden, damit die Möglichkeiten des Rahmenvertrags genutzt werden. Die Implementation des Rahmenabkommens in den Alltag kann dabei mit einem Tangotanz verglichen werden. Auf zwei Schritte in die richtige Richtung folgt ein Schritt zurück. Es muss viel Kraft eingesetzt werden, um langfristig nicht vom Kurs abzukommen. Vor diesem Hintergrund sieht der Betriebsrat viel Potenzial in der Etablierung eines weltweiten Kommunikationskonzepts, dass alle Beschäftigten sowie die Interessen- und Unternehmensvertretungen über den Rahmenvertrag und ihre persönlichen Möglichkeiten und Folgen informiert. Konkrete Praxisbeispiele sollen die Anwendung und Chancen verdeutlichen. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass alle tatsächlich das Rahmenabkommen kennen und die Umsetzungshürden nicht mehr zu groß erscheinen.

Um die Durchdringung zu verbessern, plant der Europäische Betriebsrat derzeit (Januar 2021) eine europaweite Konferenz mit Betriebsrätinnen und -räten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus HR und Werkleiterinnen und Werkleitern. In der Konferenz soll ein europäischer Rahmen für die Umsetzung festgelegt werden. Vorstellbar sind z.B. *Future-Fit-Pläne*, die für alle Beschäftigte entwickelt werden.

» *Es ist ein überaus langfristiger Prozess: Der Kulturwandel findet kleinschrittig statt, der immer wieder aufs Neue angestoßen werden muss. Man muss seine eigene Haltung überdenken und viele Sachen neu erlernen.“*

*Hermann Soggeberg  
Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats*

Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Wie schnell, das hat die Corona-Pandemie mehr als verdeutlicht. Für den Europäischen Betriebsrat ist dies der Beweis, dass mit *Future of Work – Barcelona 2.0* die richtigen Werkzeuge zur Verfügung stehen. Für die Zukunft gilt es, diese immer weiterzuentwickeln. Gut vorstellbar ist es auch, dass der Rahmenvertrag für andere Themen, wie beispielsweise Gesundheit und Diversität, geöffnet wird. *Future of Work – Barcelona 2.0* soll sich als neues Credo für demokratische und mitbestimmte Veränderungsprozesse etablieren.

» *Die Agenda Future of Work – Barcelona 2.0 hat die Mitbestimmung von der deutschen auf die europäische Ebene ausgeweitet und damit weitere Einflussmöglichkeiten geschaffen. Das Vertrauen in die Agenda muss insbesondere auf der internationalen Seite bei allen Beteiligten wachsen, indem Prozesse weiterentwickelt und seitens beider Parteien – Arbeitnehmende sowie Vertreterinnen und Vertreter des Konzerns – die Agenda hartnäckig verfolgt.“*

*Ina Korte-Grimberg  
Landesbezirkssekretärin NRW,  
Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten*



## KONTAKT

---

Hermann Soggeberg  
Vorsitzender des Unilever  
European Works Council  
E-Mail [hermann.soggeberg\[at\]unilever.de](mailto:hermann.soggeberg[at]unilever.de)

### 3 WIE WOLLEN BETRIEBSRÄTE DIE ZUKÜNFTIGE ARBEIT GESTALTEN?

Die Portraits haben die verschiedenen Konzepte und die dahinterstehenden unternehmensspezifischen Geschichten, ihre Ausgangssituationen und ihre Ziele ausführlich vorgestellt. Allen Portraits ist gemein, dass sich in den Unternehmen die Anzeichen eines Umbruchs mehrten. Erste Entwicklungen in Richtung einer Neugestaltung von Arbeit waren in kleinen Veränderungen zu erkennen. Die Interessenvertreterinnen und -vertreter der drei Unternehmen teilen eine Einschätzung: Die Veränderungen können und dürfen nicht verhindert werden – zum Schutz der Unternehmen und damit der Arbeitsplätze der Beschäftigten. Die Aufgabe ist es, die Veränderung im Sinne und zum Wohl der Beschäftigten zu gestalten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen langfristig profitieren, denn die Interessenvertreterinnen und -vertreter sind der Überzeugung, dass die Neugestaltung von Arbeit vielfältige Chancen birgt, die es zu nutzen gilt. So kann z.B. die Qualität von Arbeitsplätzen verbessert und mehr Entfaltungsmöglichkeiten für die Beschäftigten geschaffen werden. Das Bedürfnis nach mehr Autonomie ist besonderes bei den jüngeren Beschäftigten zu finden und impliziert den Wunsch nach einer guten Balance von Beruf und Privatleben.

Diese Erkenntnis war für die Interessenvertreterinnen und -vertreter die Initialzündung, um Prozesse und Leitlinien auf den Weg zu bringen. Themen, wie digitale Transformation und Neugestaltung von Arbeit, sollten für jede\*n greifbar gemacht und eine umfassende Partizipation der Betriebsrätinnen und -räte und Beschäftigten sichergestellt werden. Die portraitierten Vereinbarungen geben Orientierung und stellen sogleich ein konkretes Handlungskonzept für alle Akteurinnen und Akteure dar.

- **newWork@TUI** des Konzernbetriebsrats der TUI AG ist ein konzernweites Konzept für den Umgang mit der Digitalisierung, der Umorganisation von Arbeit und den Auswirkungen auf Arbeitsplätze. Es beinhaltet Prinzipien, Werte und Regeln zu mehreren Themen. Die wichtigsten Regelungen sind die Sicherstellung von Transparenz und Kommunikation zwischen den Betriebsparteien, der Schutz auf digitale Freiräume der Beschäftigten und Qualifikationsmaßnahmen für den Umgang mit neuen IT-Produkten.
- Der **globale Rahmenvertrag über den digitalen Wandel** der Arbeitswelt wurde vom Weltbetriebsrat der Solvay-Gruppe initiiert. In ihm finden sich Grundsätze zur Umsetzung von digitalen Projekten mit dem Anspruch eines transparenten und sozialen Dialogs. Er ist die Grundlage für den Aufbau von Mitbestimmungsstrukturen und manifestiert Unterrichts- und Anhörungsprozesse.

- Das europäische Rahmenabkommen **Future of Work – Barcelona 2.0** des europäischen Betriebsrats von Unilever beinhaltet notwendige Schritte für die Umgestaltung von Arbeit durch die Digitalisierung und neue Formen der Arbeitsorganisation. Es schafft einen partizipativen Beteiligungsprozess und beinhaltet Maßnahmen, um die sozialen Auswirkungen für die Beschäftigten gering zu halten und ein lebenslanges Lernen zu ermöglichen.

Schaut man vergleichend auf die konkreten Inhalte der Vereinbarungen lassen sich deutliche Parallelen in der Themengestaltung erkennen, wovon die wichtigsten im Folgenden vorgestellt werden. Sie bilden die zentralen Handlungsfelder zur Gestaltung der digitalen Transformation. In allen drei Vereinbarungen sind der **Ausbau der Kommunikation** zwischen den Betriebspartnern und die Schaffung von **Transparenz** über mögliche und geplante Veränderungen festgehalten. Kommunikation und Transparenz sind die Grundlagen für eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderungen. Dabei wird einerseits betont, dass der Ausbau digitaler Hilfsmittel nicht zum Verlust der persönlichen Kommunikation führen darf; andererseits wird angestrebt, dass bewusst neue Wege und Formen der Zusammenarbeit ausprobiert werden sollen. Eine hohe Transparenz soll vor allem dadurch erreicht werden, dass die Mitbestimmungsakteurinnen und -akteure über alle Überlegungen informiert und von Beginn an einbezogen werden. Auch Beschäftigte sollen so früh wie möglich in den Prozess integriert und ihre Hinweise und Anmerkungen berücksichtigt werden. Bei Solvay wird in diesem Zusammenhang herausgestellt, dass durch ein frühzeitiges Miteinbeziehen der Beschäftigten Ängsten und psychosoziale Belastungen vorgebeugt werden soll. Durch den Ausbau von Kommunikation und Transparenz soll eine Vertrauenskultur entstehen, bei der Veränderungen gemeinschaftlich gestaltet werden. Zusammenfassend kann hieraus abgeleitet werden, dass ein frühzeitiges Miteinbeziehen und die Weitergabe von Informationen für die Mitbestimmungsakteurinnen und -akteure von enormer strategischer Bedeutung sind.

In allen drei Vereinbarungen sind **moderne Arbeitszeitkonzepte**, verbunden mit der Ausgestaltung einer gesunden Work-Life-Balance, thematisiert. Moderne Arbeitszeitkonzepte werden als Chance gesehen, Arbeit an die Gestaltung von individuellen Lebensphasen anzupassen, mehr Zufriedenheit durch selbstbestimmte Arbeitsformen zu ermöglichen und eine förderliche Arbeitskultur zu etablieren. Sogleich werden ausreichende Schutzkonzepte, z.B. das Recht auf digitale Freiräume, der Schutz vor Überforderung und des Privatlebens, betont.

Ein weiteres wichtiges Themenfeld ist die Ermöglichung von **Umschulungen und Kompetenzentwicklungen**. Den Beschäftigten stehen Qualifi-

zierungs- und Entwicklungsmaßnahmen zu. Bei TUI wird zudem eine interne Personalvermittlung bei Wegfall von Arbeitsplätzen vereinbart. Unilever regelt, dass Weiterbildungen nach einem Programm zum Sicherstellen der Beschäftigungsfähigkeit erfolgen, bei dem individuelle Pläne für die Beschäftigten erarbeitet werden. Bei Solvay wird zugesichert, dass ausreichend Ressourcen für eine Um- und Höherqualifizierung der Beschäftigten zur Verfügung stehen. Führungskräfte sollen insbesondere hinsichtlich neuer Aufgaben und Führungskompetenzen geschult werden.

Ein ebenfalls wichtiges Thema ist der **Datenschutz**. In den Vereinbarungen von TUI und Solvay wird drauf verwiesen, dass beim Einsatz neuer Technologien die Grundsätze des Datenschutzes, etwa bei der Verwendung mitarbeiterbezogener Daten, zu beachten sind.

Trotz der inhaltlichen Übereinstimmungen finden sich in den Portraits Unterschiede hinsichtlich der **Art** und **Reichweite** der Vereinbarungen, die vor allem im Kontext der Unternehmenssituation zu beurteilen sind. Während bei TUI mit *newWork@TUI* eine politische Agenda für den deutschen Raum verabschiedet wurde, finden sich bei Solvay und Unilever Rahmenabkommen, die bewusst nationale Grenzen überschreiten. Bei Solvay wurde ein globales, bei Unilever ein europäisches Rahmenabkommen vereinbart. Hierhinter sind verschiedene Strategien der Interessenvertretungen zu erkennen, die aus den unterschiedlich fortgeschrittenen Dialogen mit dem Management resultieren. Bei TUI wurde mit *newWork@TUI* ein Auftakt für einen ersten Austausch auf allen Unternehmensebenen geschaffen. Die Agenda war ein Impulsgeber, um sich erstmalig mit der Gestaltung der neuen Arbeitswelt und den damit verbundenen Werten und Ansprüchen auseinanderzusetzen. Es sollten erste Dialogstrukturen etabliert werden. Hieraus sind im Nachgang verschiedene Regelungen, u. a. eine konzernweite Zukunftssicherungsvereinbarung, entstanden. Hingegen konnten die Betriebsrätinnen und -räte bei Solvay und Unilever auf schon vorhandenen Vereinbarungen aufbauen. Bei Solvay ist dies der globale Rahmenvertrag über die soziale Verantwortung und nachhaltige Entwicklung, bei Unilever die Barcelona-Agenda über Haltung und Kultur von Arbeitsbeziehungen. Dass bei Solvay und Unilever internationale Vereinbarungen abgeschlossen wurden, liegt an den Konzernaufstellungen. Die digitale Transformation treibt die Vernetzung von Standorten und Ländern voran. Veränderungen für einzelne Standorte können dabei nicht mehr separiert betrachtet werden, denn sie wirken sich automatisch auf andere Standorte aus – unabhängig davon in welchen Ländern diese liegen. Die Gestaltung der zukünftigen Arbeit wird als länderübergreifendes Thema verstanden.

## 4 WELCHES SELBSTVERSTÄNDNIS HAT MITBESTIMMUNG?

Allen drei Portraits ist gemein, dass die Neugestaltung von Arbeit eng mit dem Ausbau und der Förderung von Mitbestimmungsmöglichkeiten verbunden ist. Dahinter steht die Erkenntnis, dass ein solcher Umbruch und die Neugestaltung der Arbeitswelt nur dann erfolgreich sein können, wenn alle Akteurinnen und Akteure beteiligt sind und aktiv Einfluss auf die Gestaltung nehmen können. Zu beobachten sind eine neue Haltung, eine neue Kultur und ein neues Selbstverständnis in der Gestaltung von Veränderungsprozessen, welche sich dadurch auszeichnen, dass Mitbestimmungsakteure und Akteurinnen und Beschäftigte aktiver einbezogen werden. Bei Unilever wird diese neue Ausrichtung als eine nachhaltige Ausrichtung der Arbeitsbeziehungen deklariert. Mitbestimmung soll bei Entscheidungen und im Prozess immer vorhanden sein. Für die Mitbestimmung ergeben sich neue Gestaltungsformen, die Türöffner für demokratische Veränderungsprozesse sind. Vielerorts – besonders in Ländern ohne gesetzliche Mitbestimmungsgrundlage – sind diese neuen Gestaltungsformen der Auftakt für die erstmalige Etablierung von partizipativen und demokratischen Mitbestimmungsformen. Indirekt machen die Portraits darauf aufmerksam, dass Mitbestimmung global wie national alles andere als ein selbstverständlicher Mechanismus ist. Die Betriebsrätinnen und -räte der Portraits haben proaktiv eben solche Mitbestimmungsformen gefordert und diese auf bisher mitbestimmungsfreie Bereiche übertragen. Hier sind Beispiele dieser neuen Kultur für jedes Unternehmen aufgeführt:

- In der TUI AG wurden Strukturen für einen intensiveren Dialog der Betriebsparteien geschaffen, wodurch sich diese – teilweise zum ersten Mal – über die Auswirkung und Umsetzung der Digitalisierung auseinandergesetzt und ausgetauscht haben. U. a. wurde die Regel verabschiedet, dass Strategiesitzungen unter Beteiligung der Mitbestimmungsakteure und -akteurinnen stattfinden.
- Wird ein digitales Projekt an einem Standort umgesetzt, an dem es bislang keine Mitbestimmungskultur gab, bildet der globale Rahmenvertrag der Solvay-Gruppe den Aufhänger, um sie ins Leben zu rufen. Sie ist die Grundlage für den sozialen Dialog, das Einbeziehen der Beschäftigten und verschiedene Formen der Interessenvertretung.
- Gleiches ist für den europäischen Rahmenvertrag von Unilever festzustellen, in dem die Einrichtung von paritätischen Arbeitsgruppen und Gremien ein fester Bestandteil ist. Hervorzuheben ist das paritätische Gremium zur Budgetverwaltung.

## 5 WIE PROFITIERT DIE MITBESTIMMUNG?

So groß die inhaltlichen Parallelen der Vereinbarungen sind, so sehr profitiert auch die Mitbestimmung in allen drei Portraits in ähnlicher Weise. Nachfolgend werden die wesentlichen Zugewinne für die Interessenvertreterinnen und -vertreter vorgestellt:

Wie bereits thematisiert, haben die Vereinbarungen neue Mitbestimmungsinitiativen hervorgerufen. Dies hat in Verbindung mit dem proaktiven Vorgehen der Betriebsrätinnen und -räte zu einem **stärkeren Mitbestimmungsbewusstsein** geführt. Die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter präsentieren sich als einflussnehmende Betriebspartei. So wurde die Vorarbeit zu den Vereinbarungen in allen Portraits durch Arbeitsgruppen von Interessenvertreterinnen und -vertretern geleistet. Schaut man auf Solvay, so ist das globale Rahmenabkommen zunächst als Gemeinschaftsprodukt des Europäischen Betriebsrats und anderer gewerkschaftlicher Akteurinnen und Akteure entstanden. Mit der anschließenden Übertragung auf den globalen Betriebsrat hat die Mitbestimmung an Schlagkraft im gesamten Konzern gewonnen und die Grundlage für Mitbestimmung geschaffen. Gleiches gilt für Unilever. Das gemeinschaftliche Erarbeiten eines Konzepts im Europäischen Betriebsrat hat die europäische Mitbestimmung gestärkt und Handlungsoptionen in Ländern etabliert, in denen es keine gesetzlich verankerte Mitbestimmung gibt. Bei TUI ist seit der Kommunikationsoffensive der Konzernbetriebsrat in den einzelnen Gesellschaften und Unternehmen deutlich präsenter. Auch die örtlichen Betriebsratsgremien des TUI-Konzerns sind als Betriebspartei in der Gestaltung von Veränderungen aktiver.

Zudem profitiert die Mitbestimmung durch **Leitfäden und Handlungskonzepte**, die auf die unmittelbare betriebliche Umgebung angewendet werden können. Das komplexe Thema der Digitalisierung und Neugestaltung von Arbeit ist so für die betrieblichen Akteure und Akteurinnen greifbarer und konkreter geworden. In den Portraits wird dabei immer wieder betont, dass die Konzepte nicht nur den Betriebsratsmitgliedern, sondern auch dem Management, Führungskräften und Beschäftigten helfen, Auswirkungen zu begreifen und sichtbar zu machen. Es wird Handlungssicherheit auf lokaler Ebene hergestellt. Das globale Rahmenabkommen von Unilever wurde in der Praxis wie eine Schablone für die Entwicklung von Zukunftskonzepten eingesetzt. TUI hat im Zuge der Kommunikationsoffensive mit jedem Betriebsratsgremium die fünf Kernthemen von *newWork@TUI* mithilfe eines Fragebogens beleuchtet. Abgestimmt auf die betriebliche Situation wurden kurz- und langfristige Ziele abgeleitet und konkrete Maßnahmen entwickelt, die nicht selten in betrieblichen Vereinbarungen mündeten. Bei Solvay wurde durch das globale Rahmenabkommen weltweit ein einheitlicher Prozess

für den Umgang mit digitalen Projekten etabliert. Für die lokalen Interessenvertretungen ist eine Art Fahrplan entstanden.

In den Vereinbarungen wurde eine ganze Reihe von **Mitbestimmungsmechanismen** und Möglichkeiten der **partizipativen Prozessgestaltung** geschaffen. Diese werden nicht nur kurzfristig angewendet, sondern verankern kontinuierlich und langfristig die Mitbestimmungsprozesse. Bei Solvay werden diese beispielsweise bei jedem digitalen Projekt durchlaufen. So ist die Einbindung und Zustimmung der Arbeitnehmervertretung Voraussetzung für die Abwicklung von Digitalisierungsprojekten. Die Beurteilung und die Analyse dieser erfolgt in einem Unterrichts- und Anhörungsprozess unter paritätischem Einbezug. Ebenso ist die Einbindung der Interessenvertretung beim Datenschutz festgeschrieben. Die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter werden jedoch auch schon bei den ersten Überlegungen zu den Projekten informiert. Sie sind in dem Informationsfluss eines Komitees eingebunden, welches Digitalisierungsprojekte im Konzern sichtet und hinsichtlich ihres Umsetzungspotenzials bewertet. Bei TUI lassen sich in diesem Zusammenhang zwei Regelungen identifizieren: Mitbestimmungsgremien sind zum einen bei Strategiesitzungen und zum anderen bei Outsourcingprozessen transparent zu beteiligen. Im Rahmenabkommen von Unilever wurden neue Möglichkeiten der Mitbestimmung durch mehrere paritätische Prozesse festgelegt. Am deutlichsten ist der Mitbestimmungszugewinn bei der Verwaltung des Transformationsbudgets. In einem paritätisch besetzten Gremium wird über die Verwendung des Budgets entschieden, was der Interessenvertretung viel Einflussnahme ermöglicht. Zudem gibt es paritätische Arbeitsgruppen zur Entwicklung von Ausbildungsprogrammen und nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit.

## 6 PARTIZIPATION DER BESCHÄFTIGTEN ALS NEUES PARADIGMA ZUR GESTALTUNG VON VERÄNDERUNGEN

Aufbauend auf dem vorgestellten neuen Selbstverständnis der Mitbestimmung (Kapitel 4) wird in diesem Kapitel gesondert die Partizipation der Beschäftigten thematisiert. Dabei fällt in der Gesamtbetrachtung auf, dass in allen Vereinbarungen die aktive Teilhabe von Beschäftigten nicht nur ausgebaut wird, sondern als Faktor für die erfolgreiche Gestaltung von Transformation explizit genannt wird. Beschäftigte sollen direkt Einfluss auf den Prozess haben und als Expertinnen und -experten ihres Arbeitsumfelds eigene Ideen und Vorstellungen einbringen. Durch den Teilhabeprozess soll ein

einheitliches Verständnis über die Art und Weise des Umbruchs entstehen und Vertrauen geschaffen werden. Wie das Portrait über Unilever anschaulich zeigt, steht hierhinter ein Kultur- und Wertewandel der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter, aber vor allem des Managements: Der große Umbruch des digitalen Wandels kann nur zusammen mit den Beschäftigten gestaltet werden. Die Partizipation von Beschäftigten tritt als neues Paradigma eines demokratischen Verständnisses in Erscheinung.

In den einzelnen Vereinbarungen lassen sich Mechanismen unterschiedlicher Reichweite und Stärke für das Miteinbeziehen von Beschäftigten finden. Bei Solvay ist das Einbeziehen der Beschäftigten die Grundlage für den globalen Rahmenvertrag. Bereits in der Projektvorbereitung und -umsetzung werden Beschäftigte beteiligt. Dazu zählt auch, dass die Analyse und die Folgen für Qualität und Quantität der Arbeit transparent dargestellt werden und darüber in einem Unterrichts- und Anhörungsprozess diskutiert wird. Dabei werden die Auswirkungen für die Arbeit als auch konkrete Risiken und Chancen beleuchtet.

Die Erfahrungen der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter von Solvay haben gezeigt, dass Projekte, bei denen Beschäftigte aktiv einbezogen sind, erfolgreicher verlaufen. Das Einbringen eigener Ideen führt dazu, dass der Wandel greifbarer ist und dadurch viel besser nachvollzogen werden kann. Ängsten und psychosoziale Belastungen kann dadurch entgegengewirkt werden. Ähnliche Regelungen sind im europäischen Rahmenabkommen von Unilever zu finden. Hier heißt es, dass der Umbau der Arbeitswelt ohne ein aktives Einbeziehen der Beschäftigten nicht möglich ist. Für eine hohe Akzeptanz von Veränderungen sind Betriebsrätinnen und -räte sowie Arbeitgeber angehalten, Beschäftigte partizipativ einzubinden. Allgemein steht es den Beschäftigten zu, jederzeit bei der Umgestaltung mitzuwirken und mitzudiskutieren. Im Rahmenabkommen ist das Recht darauf konkret festgehalten. In Zusammenhang mit lebenslangem Lernen und zur Sicherstellung ihrer Beschäftigungsfähigkeit haben Beschäftigte ein Recht darauf, dass individuelle Zukunftspläne erstellt werden. Auch bei TUI wird die Transformation als gemeinsamer Veränderungsprozess mit den Beschäftigten verstanden. Als Leitlinie wurde festgehalten, dass Hinweise der Beschäftigten im Sinne einer offenen Kommunikation stets aufgenommen werden sollen.

## 7 FAZIT

Die Transformation von Arbeit mitgestalten – die drei portraitierten Vereinbarungen geben Einblicke in Lösungsstrategien und Gestaltungsprozesse von Betriebsrätinnen und -räten. Mit den Vereinbarungen wurden entscheidende Weichen für einen mitbestimmungsintensiven Dialog gelegt. In der Gesamtbetrachtung fallen große Parallelen bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Vereinbarungen, aber auch in dem Gestaltungsprozess auf: In allen drei Fällen waren die Betriebsrätinnen und -räte Initiatoren. Sie sind proaktiv, mit ersten Vorschlägen und Konzepten im Gepäck, auf den Arbeitgeber zugegangen. Es gilt dabei, die Transformation der Unternehmen unter dem Anspruch eines sozialen Dialogs mit viel Mitbestimmung und Teilhabe der Interessenvertretungen und der Beschäftigten gemeinschaftlich zu gestalten. Das Potenzial hinter den Umbrüchen in der Arbeitswelt soll sich zum Vorteil für die Beschäftigten entwickeln, indem sich z. B. die Qualität von Arbeitsplätzen verbessert und mehr Entfaltungsmöglichkeiten für die Beschäftigten entstehen.

Aus den Vereinbarungen können weitere allgemeine Schlussfolgerungen für den Gestaltungsprozess der digitalen Transformation und zukünftiger Arbeitsformen abgeleitet werden: Von besonders wichtiger Bedeutung ist das frühzeitige und gleichberechtigte Einbeziehen der Interessenvertretungen und der Beschäftigten. Tatsächlich ist eine frühzeitige Partizipation ein Schlüsselfaktor für den Gestaltungsprozess. Verbunden ist dies mit einem transparenten Austausch über geplante Projekte und Veränderungen. Ebenso beinhalten die Vereinbarungen konkrete Handlungskonzepte, durch die der digitale Umbruch der Arbeitswelt greifbar gemacht wird. Der Wunsch nach Orientierung und anwendbaren Konzepten ist ein wichtiger Gestaltungsanspruch für Vereinbarungen. Den Betriebsrätinnen und -räten der Unternehmen ist es gelungen, dass Mitbestimmungsstrukturen gestärkt werden und ein aktiver Gestaltungsanspruch von Beschäftigten und Interessenvertretungen gleichermaßen neu gedacht und implementiert wird.

Die drei portraitierten Vereinbarungen sind vergleichsweise jung, genau hierin liegt die langfristige Herausforderung. In den Portraits von Unilever und Solvay wird drauf hingewiesen, dass die Umsetzung der Rahmenvereinbarung einen kontinuierlichen Kulturwandel erfordert. Die Interessenvertreterinnen und -vertreter wissen, dass die zugewonnenen Inhalte über die Zeit verstetigt werden müssen. Um das Potenzial der Vereinbarungen auszuschöpfen, müssen gefestigte und selbstverständliche Prozesse in der Praxis implementiert werden und auf die eigenen Rechte ist immer wieder aufmerksam zu machen. Dazu gehört auch, dass Mitbestimmungsstrukturen und das Partizipationsverständnis schrittweise aufgebaut werden.

Die Vereinbarungen von Solvay und Unilever weisen auf einen weiteren wichtigen Aspekt im

Umgang mit der digitalen Transformation hin: Die zunehmende Vernetzung von Arbeitsplätzen geht über Standorte und nationale Grenzen hinweg. Entscheidungen über Digitalisierungsschritte und die Neugestaltung von Arbeit werden nicht national, sondern in der internationalen Konzernspitze getroffen. Umso wichtiger ist es, dass sich Betriebsratsmitglieder gleichermaßen strategisch aufstellen.

Als Fazit dieser Portraitsreihe steht vor allem die Erkenntnis, dass die Gestaltung der Arbeitswelt von

morgen bereits heute stattfindet – auch wenn sie zeitlich weit weg erscheint. Je früher sich mit den Themen auseinandergesetzt wird und Konzepte und Maßnahmen erarbeitet werden, desto besser. Es wird darauf ankommen, die Grundlagen für einen transparenten, partizipativen und mitbestimmungsintensiven Gestaltungsprozess zu manifestieren.

## LITERATUR

**Boes, A.; Kämpf, T.; Langes, B.; Lühr, T. (2017):** »Lean« und »agil« im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten. Transcript-Verlag. Bielefeld. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung; Band 193: Arbeit, Beschäftigung, Bildung.

**Hirsch-Kreinsen, H. (2015):** Entwicklungsperspektiven von Produktionsarbeit. In: Botthof, A./Hartmann, E. A. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0. Springer Vieweg. Berlin, Heidelberg. S. 89–98.

**Minssen, H. (2017):** Industrie 4.0. Ein Strukturbruch? In: Hoose, F./Beckmann, F./Schönauer, A.-L. (2017): Fortsetzung folgt. Kontinuität und Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft. Springer Verlag. Wiesbaden. S. 117–138.

## ÜBER UNSERE ARBEIT

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

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit. Technische und organisatorische Aspekte greifen ineinander und wirken sich auf die Beschäftigten aus. Die Mitbestimmungsakteure spielen eine entscheidende Rolle: Tagtäglich gestalten sie vor Ort die digitale Transformation von Arbeit.

„Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“, ein Arbeitsschwerpunkt des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung, unterstützt sie dabei durch konkrete Beispiele aus der Praxis.

### Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten

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

Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle?

Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an?

Was wird geregelt?

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

### IHR SEID DIE EXPERTEN – PROFITIERT VONEINANDER!

#### Schickt uns eure Vereinbarung



[betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)

### Erklär-Video

#### Zum Erklär-Video



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

Wir erklären in diesem Video, wie unsere Internetseite [www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de) euch bei der praktischen Arbeit unterstützen kann. Ihr findet in dem Video den Weg zu unseren Auswertungen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

### Team und Kontakt:

#### Angela Siebertz:

[angela-siebertz\[at\]boeckler.de](mailto:angela-siebertz[at]boeckler.de)

+49 211 7778-288

#### Sandra Mierich:

[sandra-mierich\[at\]boeckler.de](mailto:sandra-mierich[at]boeckler.de)

+49 211 7778-587

#### Nils Werner:

[nils-werner\[at\]boeckler.de](mailto:nils-werner[at]boeckler.de)

+49 211 7778-167



### NÄHERE INFORMATIONEN

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

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