

Massolle, Julia

Research Report

Die Arbeitswelt der Zukunft gestalten: Betriebsvereinbarungen im Portrait

Mitbestimmungspraxis, No. 43

Provided in Cooperation with:

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

Suggested Citation: Massolle, Julia (2021) : Die Arbeitswelt der Zukunft gestalten: Betriebsvereinbarungen im Portrait, Mitbestimmungspraxis, No. 43, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2021101911404594849758>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/246922>

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 ARBEITSWELT DER ZUKUNFT GESTALTEN

Betriebsvereinbarungen im Portrait

Julia Massolle



AUTORIN

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



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



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-Str. 18, 40474 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-172

www.mitbestimmung.de

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0
rainer-jung@boeckler.de

Satz: I.M.U.

Redaktion

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

Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 43

ISSN 2366-0449

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

DIE ARBEITSWELT DER ZUKUNFT GESTALTEN

Betriebsvereinbarungen im Portrait

Julia Massolle

ABSTRACT

Wie wird sich die Arbeitswelt in Zukunft entwickeln? In Anbetracht einer weiterhin zunehmenden Globalisierung und Digitalisierung ist es unausweichlich, dass diese Entwicklungen die Gestaltung von Arbeit verändern. Die Arbeit wird digitaler und komplexer. Zugleich wird der Wunsch nach mehr Selbstbestimmtheit und besserer Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei den Beschäftigten immer dringlicher. Wie bereitet sich die Mitbestimmung auf diese Entwicklungstendenzen vor? Wo lassen sich bereits heute Ankerpunkte setzen, die einen breiten Mitbestimmungsprozess bei diesen Themen manifestieren? Wie kann auch zukünftig die Qualität der Mitbestimmung gesichert werden? In dieser Mitbestimmungspraxis werden aktuelle Vereinbarungen von fünf Unternehmen in den Blick genommen. In Form von Portraits werden die Entstehungsgeschichten, die Besonderheiten und Inhalte dieser Vereinbarungen beleuchtet. In einer anschließenden Gesamtbetrachtung werden wichtige Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysiert. Es zeigt sich ein breites Themenfeld: von Vereinbarungen zu Digitalisierung und Automatisierung oder zum Gesundheitsschutz über solche, die mehr freie Tage ermöglichen, bis zu solchen, welche die eigene Betriebsratsorganisation neu aufstellen. Daraus ist erkennbar, dass die zukünftige Arbeitswelt viel gestalterisches Potenzial bietet. Es gilt, die betrieblichen Entwicklungen genau zu beobachten und darauf abgestimmt bereits jetzt erste Schritte umzusetzen.

1	Einleitung	5
2	Unternehmensportraits	6
	Landeshauptstadt Wiesbaden	7
	HHLA Container Terminal Altenwerder GmbH	12
	Exkurs: der Tarifvertrag Zukunft der Eurogate-Gruppe	17
	Zurich Gruppe Deutschland	20
	Evonik-Konzern	25
	Merck KGaA	30
3	Wie wird die Zukunft gestaltet?	
	Aktuelle Entwicklungen und Trends der Arbeitswelt	36
4	Wie gelangen die Akteurinnen und Akteure in die Mitbestimmung?	37
5	Wie werden die Beschäftigten eingebunden?	38
6	Fazit	38
	Literatur	39

1 EINLEITUNG

Zum Zeitpunkt, als diese Mitbestimmungspraxis geschrieben wurde (März 2021), befand sich Deutschland inmitten der dritten Welle der Coronapandemie. Zugleich schaute man auf ein Jahr Pandemieerfahrung zurück. Auch wenn die Coronapandemie mit Sicherheit eine Ausnahmesituation in vielerlei Hinsicht darstellt, hat sie in viele Diskussionen um die Entwicklung der zukünftigen Arbeitswelt praktische Aspekte gebracht – allen voran stehen dabei die vermehrte Digitalisierung und Gestaltung von Arbeit, insbesondere von Tätigkeiten, die keine physische Anwesenheit am Arbeitsort erfordern. Digitale und kollaborative Arbeitstools haben die Umstellung auf das Homeoffice möglich gemacht. 71 Prozent der Beschäftigten, die seit der Coronapandemie überwiegend im Homeoffice arbeiten, schätzten (bei einer Befragung der Hans-Böckler-Stiftung im Juni 2020), dass Homeoffice auch in Zukunft verbreitet sein wird (HBS 2020). Unbestritten wird sich die Coronapandemie nachhaltig auch auf die Arbeitsorganisation auswirken. Zwei wesentliche Erkenntnisse können schon jetzt aus den Erfahrungen mit der Pandemie abgeleitet werden: Zum einen hat sie auf beeindruckende Weise demonstriert, wie schnell Veränderungen tatsächlich eintreten können. Zum anderen hat sie den zukünftigen Stellenwert der Digitalisierung in der Arbeit unterstrichen. Die Coronapandemie hat die Veränderung der Arbeitswelt beschleunigt.

Wie genau die zukünftige Arbeitswelt aussehen wird, ist seit einigen Jahren Gegenstand vieler Debatten und Studien. Die Einflussfaktoren auf die Arbeit der Zukunft sind zahlreich. Als treibende Kräfte werden die Globalisierung, die demografische Entwicklung und die Digitalisierung (BMBF 2016) genannt. Als unmittelbare Folge wird Arbeit zunehmend in zeitlicher und örtlicher Hinsicht flexibler. Zugleich ändern sich die Wertvorstellungen der Beschäftigten: Zu beobachten ist, dass Wünsche nach mehr Selbstbestimmung und einer besseren Vereinbarung von Arbeit und Privatleben immer ausgeprägter werden.

Die Interessenvertreterinnen und -vertreter der

Beschäftigten nehmen die Veränderung der Arbeitswelt in ihrer täglichen Arbeit deutlich wahr. Die Bedürfnisse der Beschäftigten haben sich verändert, zugleich haben die Gestaltungsherausforderungen der Mitbestimmung zugenommen. Die betrieblichen Mitbestimmungsakteurinnen und -akteure sind gefordert, einen Rahmen auszutarieren, der den Beschäftigten Schutz und gleichzeitig Freiraum für die Neugestaltung von Arbeit bietet. Dabei stellen die Interessenvertreterinnen und -vertreter selbst fest, dass sich ihre eigene Arbeitsorganisation ändern muss, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Wie kann sich die Mitbestimmung auf diesen Veränderungsprozess vorbereiten? Wie sehen Vereinbarungen aus, die gegenwärtige und zukünftige Veränderungen der Arbeitswelt berücksichtigen? Wie wird ein umfangreicher Mitbestimmungsprozess auch in Zukunft sichergestellt? In dieser MB-Praxis stehen fünf Praxisbeispiele betrieblicher Interessenvertretung im Mittelpunkt, in denen Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge und andere Regelungsformen als Antwort auf aktuelle und zukünftige Veränderungen der Arbeitswelt vereinbart wurden. Sie zeigen, dass schon jetzt erste Schritte zur Gestaltung einer modernen Arbeitswelt gegangen werden. Die betriebliche Interessenvertretung war in allen Fällen zentraler Treiber und hat durch Engagement und Gestaltungswillen einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen geleistet.

Im Vergleich decken die fünf Portraits ein breites thematisches Spektrum ab: von der Digitalisierung und Rationalisierung, über den Gesundheitsschutz und die Möglichkeit, mehr freie Tage in Anspruch zu nehmen, bis zur Neuaufstellung der eigenen Betriebsratsorganisation. Abhängig von den situativen Bedarfen haben die Interessenvertretungen mitbestimmte Lösungen gefunden.

Die einzelnen Praxisbeispiele werden in Form eines Portraits im nachfolgenden **Kapitel 2** vorgestellt. Hier ein kurzer Einblick in die Portraits:

- Der Gesamtpersonalrat der **Landeshauptstadt Wiesbaden** entwickelt und instruiert die *Checkliste zur guten Digitalen Arbeit* als Leitfaden und Konzept für die Umsetzung von stadtverwaltungsinternen Digitalisierungsprojekten.
- Zum Innovations- und Rationalisierungsschutz werden vom Betriebsrat der **HHLA Container Terminal Altenwerder GmbH** und ver.di ein Tarifvertrag und eine Absichtserklärung ins Leben gerufen. In einem Exkurs werden ebenso die Hintergründe und Inhalte des Tarifvertrags *Zukunft der Eurogate-Gruppe* beleuchtet.
- Der Gesamtbetriebsrat der **Zurich Gruppe Deutschland** schließt die Gesamtbetriebsvereinbarung *Gesundheit* ab. In ihr sind Prinzipien und Maßnahmen für eine gesundheitsförderliche und nachhaltige Arbeitskultur festgehalten.

Literatur zum Weiterlesen

Böckler Impuls (2020): Homeoffice: Besser klar geregelt. In: Böckler Impuls Nr. 15/2020, Düsseldorf: HansBöcklerStiftung.



https://www.boeckler.de/data/impuls_2020_15_S2.pdf

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2016: Zukunft der Arbeit. Innovationen für die Arbeit von morgen. Bonn.



https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5703855baa698e06f000039a/download/zukunft-der-arbeit_programm.pdf

- Das Portrait über den **Evonik-Konzern** erläutert, wie der Gesamtbetriebsrat den Tarifvertrag *Moderne Arbeitswelt* in einer *Gesamtbetriebsvereinbarung zur Verwendung des Zukunftsbetrags* umgesetzt hat.
- Der Gemeinschaftsbetriebsrat der **Merck KGaA** schließt eine *Vereinbarung über eine gemeinsame Strategie zur Förderung der Betriebsratsarbeit* ab. Sie basiert auf einem strukturellen Einbezug von Beschäftigten in die Betriebsratsarbeit und ermöglicht mehr Demokratie in der Mitbestimmung.

Eine übergeordnete Betrachtung der Portraits erfolgt in den anschließenden Kapiteln, wobei jedes Kapitel eine spezifische Fragestellung umfasst. Das **Kapitel 3** fasst zusammen, welche Lösungen die Interessenvertretungen für die aktive Gestaltung zugunsten der Beschäftigten gefunden haben. In **Kapitel 4** ist dargestellt, wie die Interessenvertreterinnen und -vertreter konkret in die Mitbestimmungsprozesse kommen, und das anschließende **Kapitel 5** beleuchtet, wie Beschäftigte dabei eingebunden werden. In **Kapitel 6**, dem Fazit, werden die Erkenntnisse zusammengefasst und ein Ausblick gegeben.

2 UNTERNEHMENSPORTRAITS

In allen Unternehmensportraits waren es Betriebsrätinnen und -räte, die proaktiv Strategien und Prozesse zu gegenwärtigen und zukünftigen Veränderungen der Arbeitswelt auf den Weg gebracht haben. Die Portraits eint, dass die Interessenvertreterinnen und -vertreter beobachtbare Veränderungen des Arbeitsumfelds zum Anlass nahmen, um vorausschauende Regelungen zu vereinbaren. In den Portraits lassen sich verschiedene Trends und Entwicklungen der Arbeitswelt feststellen: technologische Entwicklungen durch Digitalisierung und Automatisierung, eine veränderte Arbeitskultur, verbunden mit dem Wunsch nach mehr Autonomie und Flexibilität,

eine zunehmende Arbeitsverdichtung und Arbeitsintensität für die Beschäftigten und gleichermaßen in der Betriebsratsarbeit. Diese Veränderungen waren Ausgangspunkt für die Interessenvertretungen, neue Lösungen und Konzepte zu entwickeln.

Trotz der thematischen Unterschiede sind in den Portraits zwei grundsätzliche Orientierungen zu erkennen; sie können als Merkmale der Zukunftsgestaltung gedeutet werden:

- Das erste wesentliche Merkmal zeigt sich im Bereich der Informationszugänge und Einflussnahme. In fast allen Portraits werden Prozesse verankert, durch die Interessenvertretungen besser über Veränderungen informiert werden, um frühzeitig reagieren und Einfluss nehmen zu können. Oft ist dies mit der Gründung neuer Gremien verknüpft.
- Das zweite Merkmal ist der Ausbau partizipativer Beteiligungsstrukturen. Beschäftigte werden in Verhandlungssituationen einbezogen und/oder erhalten die Möglichkeit, auf Umgestaltungsprozesse direkt Einfluss zu nehmen.

Infobox 1



Infobox

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

PORTRAIT

DIGITALE ARBEIT GANZHEITLICH DENKEN (2020)

Landeshauptstadt Wiesbaden: Portrait über die „Checkliste zur guten Digitalen Arbeit“

Darum geht es:

Die Digitalisierung gemeinschaftlich gestalten: Der Gesamtpersonalrat der Landeshauptstadt Wiesbaden entwickelte die „Checkliste zur guten Digitalen Arbeit“ als Leitfaden und Konzept für die Umsetzung von stadtverwaltungsinternen Digitalisierungsprojekten. Die Checkliste bietet inhaltliche Orientierung und berücksichtigt wichtige Prüfbereiche, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung zu beachten sind. Sie bildet die Grundlage für eine humane Umgestaltung der Arbeitsplätze und garantiert viel Partizipation. Beschäftigte erhalten die Möglichkeit, sich aktiv zu beteiligen und eigene Ideen einzubringen. Zudem sichert die Checkliste Mitwirkungsansprüche des Personalrates über das gesetzliche Maß hinaus.

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: Navid Armeli / Sandra Mierich
betriebsvereinbarung@boeckler.de



**PRAXISWISSEN
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

Nützliches Wissen für die Praxis

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



Landeshauptstadt Wiesbaden

Ca. 6.200 Personen sind bei der Landeshauptstadt Wiesbaden in der Verwaltung und eigenen Betrieben beschäftigt. Die Landeshauptstadt ist damit einer der größten Arbeitgeber der Region. Es besteht ein vielfältiges Berufs- und Tätigkeitsspektrum: Neben der klassischen Verwaltung und einem Tourismusbereich werden u. a. die Entsorgung, Stadtreinigung und Pflege der Grünanlagen noch selbst betrieben. Der Gesamtpersonalrat umfasst 21 Mitglieder, zwei von ihnen sind freigestellt. Zusätzlich gibt es eine Referentenstelle und weitere Assistenzstellen. Das Durchschnittsalter des Gremiums beläuft sich auf 52 Jahre.

ZIEL UND STRATEGIE

„Wir wollen eine Digitalisierungsdividende für unsere Kolleginnen und Kollegen“, bringt die Gesamtpersonalratsvorsitzende Margarete Unkhoff das übergeordnete Ziel auf den Punkt. Beschäftigte sollen von der Digitalisierung ihrer Arbeitsumgebung profitieren, einen Mehrwert und eine Erleichterung ihrer Arbeit erfahren. Mit der Überzeugung, dass die Digitalisierung bei richtiger Umsetzung zu mehr Humanisierung und Demokratisierung in der Arbeitswelt führt, wurde die „Checkliste zur guten Digitalen Arbeit“ entwickelt. Sie sichert die frühe Mitwirkung des Personalrates und der Beschäftigten und ist wesentlicher Bestandteil eines betrieblichen Handlungskonzeptes der Personalräte der Landeshauptstadt Wiesbaden. Bei der Entwicklung wurde der Gesamtpersonalrat von der ver.di-Bundesebene, insbesondere durch Beratung und Bereitstellung von Informationen durch Catharina Schmalstieg (Gewerkschaftssekretärin beim ver.di Bundesvorstand), unterstützt. Die Checkliste ist sowohl ein Leitfaden als auch ein Konzept für stadtverwaltungsinterne Digitalisierungsprojekte.

Darüber, dass die Digitalisierung ein notwendiger Schritt ist, besteht im Personalrat kein Zweifel. Bei der Bewältigung der städtischen Aufgaben mit ihren unterschiedlichen Herausforderungen und Problemen können digitale Ansätze helfen und zu zahlreichen Verbesserungen der Arbeitsgestaltung führen. Denkbar wären ganzheitliche Systeme und Anwendungen, die eine leichtere Prozessabwicklung zwischen Abteilungen innerhalb von Ämtern ermöglichen. Eine bessere Vernetzung und mehr digitale Lösungen sind notwendige Entwicklungen, um der kommunalen Daseinsfürsorge insbesondere im Sinne der Bürgerinnen und Bürger gerecht zu werden. Die Gesamtpersonalräte sind sich sicher, dass früher oder später ausnahmslos jeder Arbeitsplatz Digitalisierung erfahren wird: die klassischen Verwaltungsabläufe ebenso wie Arbeitsbereiche, in denen bislang wenig oder kaum EDV und IT-Systeme angewendet werden wie z. B. in der Grünpflege.

In der Digitalisierung sieht der Personalrat die Chance, die Arbeitsgestaltung in vielerlei Hinsicht zu verbessern: eine autonomere Arbeitsweise und weniger rein verwaltende Tätigkeiten. Einheitliche und aufeinander abgestimmte digitale Systeme könnten den Daten- und Dokumentationsfluss vereinfachen. Es bliebe mehr Zeit für sinnstiftende und planerische Tätigkeiten – besonders in den vielen sozialen Berufen der Landeshauptstadt Wiesbaden wäre dies ein Zugewinn. Auch körperlich anstrengende Tätigkeiten könnten durch den Einsatz digitaler Hilfsmittel erleichtert werden. Die Personalräte betonen, dass Arbeit eine qualitative Aufwertung in der Gestaltung erfahren soll; weit weg sind Szenarien eines möglichen Stellenabbaus. „Alle können von Digitalisierung profitieren“, so Oliver von der Heidt, Referent des Gesamtpersonalrates. Fachliche Unterstützung für ihre Arbeit zu Digitalisierungsthemen finden die Mitglieder des Personalrats bei der Gewerkschaft ver.di. In Gestalt von Handreichungen zu Themen digitaler Arbeit stellt ver.di Hilfestellungen zur Verfügung; Diskussionen vor Ort werden von ver.di in Form von Vorträgen unterstützt.

In der Landeshauptstadt Wiesbaden wird die Digitalisierung unterschiedliche Dimensionen einnehmen. Es wird größere und kleinere Digitalisierungsprojekte geben, alle vereint die Umwandlung von analogen in digitale Anwendungen und Prozesse. Bisher gab es kein einheitliches Vorgehen und kein Konzept dafür, wie diese Neugestaltung von Arbeit umgesetzt wird. Einzelne Digitalisierungsprojekte wurden als Insellösungen auf den Weg gebracht. Der Personalrat setzt genau hier an: Die Checkliste soll ein einheitliches Konzept und Vorgehen bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten manifestieren und die Beschäftigungs- und Personalratsbeteiligung sicherstellen. Beschäftigte sollen dabei aktiv am Umgestaltungsprozess beteiligt werden und sich selbst mit eigenen Ideen einbringen. Insbesondere dieser emanzipatorische Aspekt ist ein wichtiges Anliegen des Personalrates, das ei-

nen wichtigen Schritt in Richtung Autonomie und mehr Demokratie am Arbeitsplatz beinhaltet. Die Checkliste ist im Wesentlichen eine Leitplanke zur Absicherung von Standards. Diese sind Schritt für Schritt in der Checkliste formuliert und geben prozesshaft den Weg der Umsetzung vor. Sie soll allen Akteuren als Orientierung dienen, die an dem Digitalisierungsprojekt beteiligt sind. Sowohl Projektleitende als auch Beschäftigte können mithilfe der Checkliste in Projekten navigieren. Dabei ist auch festgehalten, zu welchem Zeitpunkt der Personalrat in das Projekt einbezogen wird. Inhaltlich waren dem Personalrat zwei Punkte außerordentlich wichtig: die Sicherung von Arbeitsplätzen und die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen. Ändern sich die Anforderungen an eine Tätigkeit z. B. durch die Einführung einer Software, werden die Beschäftigten ausreichend und mit genügend Vorlaufzeit qualifiziert.

Die Digitalisierung der Stadtverwaltung erfordert eine ganzheitliche Entwicklung und muss zentral umgesetzt werden, nur so können aufeinander abgestimmte Systeme und Netzwerke entstehen. Der Personalrat hofft, dass mit der Checkliste Abstand von unverbundenen Insellösungen genommen wird – auch um Fehlinvestitionen in falsch ausgelegte Projekte zu verhindern.

DIE „CHECKLISTE ZUR GUTEN DIGITALEN ARBEIT“

Die Anfänge der Checkliste liegen rund 20 Jahre zurück. Damals wurde eine Dienstvereinbarung zum Umgang mit IT-Prozessen vereinbart. Seitdem währt die Auseinandersetzung mit Gestaltungswegen zur Digitalisierung. Seit ca. fünf Jahren ist eine deutliche Dynamik zu erkennen, u. a. an vielen internen Veranstaltungen. Beispielsweise wurde das Forum „e-work“ und ein IT-Plenum organisiert, woran Beschäftigte sowie Expertinnen und Experten von ver.di und aus der Wissenschaft teilnahmen. Ergebnisse sind ein Positionspapier zur humanen Gestaltung von digitaler Arbeit und ein Programm mit den notwendigen Handlungsfeldern und Schritten bei Digitalisierungsprojekten. Diese Vorarbeit und die hierbei gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen sind letztendlich in die Idee und Inhalte der Checkliste eingeflossen.

Die Checkliste zur guten Digitalen Arbeit ist ein Leitfaden zur Planung und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten. Mit ihrer Hilfe soll das komplexe Feld der Digitalisierung auf konkrete Handlungsanforderungen reduziert werden. Kern der Checkliste sind sieben Schritte der Projektabwicklung (vgl. **Abbildung 1**) und sechs Prüfbereiche. Angewendet wird die Checkliste, sobald nähere Planungen um ein Digitalisierungsprojekt beginnen.

In Schritt 1 wird der Personalrat über die Planung eines Projektes informiert. Schritt 2 besteht aus einem gemeinsamen Abstimmungsgespräch zwischen Projektleitung und Personalrat. In Schritt 3 findet die Beteiligung des Personalrats nach dem Hessischen Personalvertretungsgesetz (HPVG) statt. Die Schritte 4 bis 6 stellen eine fortlaufende Abarbeitung der Prüfbereiche während der Projektrealisierung sicher. So ist in Schritt 5 die Umsetzung von vorher abgestimmten Maßnahmen vorgesehen. Schritt 7 umfasst eine abschließende Information an den Personalrat.

Auf den ersten Blick stellen die Schritte eine regelmäßige Projektabfolge dar. Dabei ist ein wichtiges Detail hervorzuheben: Im Prozess ist ein aktiver Einbezug des Personalrates vor der gesetzlich notwendigen Beteiligung nach dem HPVG festgelegt. Für die Praxis bedeutet dies, dass der Personalrat bereits in der Planungsphase eines Digitalisierungsprojektes (Schritte 1 und 2) einbezogen wird und nicht erst, wenn die Umsetzung unmittelbar bevorsteht. Der Personalrat kann damit frühzeitig wichtige Impulse und Maßstäbe für die Abwicklung des Digitalisierungsprozesses setzen. Hierbei ist Schritt 2, das gemeinsame Abstimmungsgespräch, entscheidend.

Abbildung 1

Die sieben Schritte der Checkliste

CHECKLISTE – 7 SCHRITTE FÜR DIE BEARBEITUNG

1. **Informationen** an GPR und / oder zuständigen örtlichen Personalrat zur Projektplanungsphase (vor Vergabe- bzw. Beschaffungsentscheidung über Verfahren oder Software)
2. **Gemeinsames Abstimmungsgespräch Projektleitung und GPR/PR zur Klärung wesentlicher Themen** für das Projekt und dessen Auswirkungen auf die Beschäftigten bei den Prüfbereichen der Checkliste. Erste Festlegungen zum Einsatz der Checkliste
3. **Beteiligung des zuständigen Personalrats nach dem HPVG**
4. **Projektbeginn / Vergabe, Beschaffung**
5. **Maßnahmen planen, umsetzen, kontinuierliche Bearbeitung und Rückkopplung** über offene Punkte anhand der fortgeführten Checkliste
6. **Auswertung und Evaluation der Einführung**, Klärung wie offene Punkte im laufenden Betrieb bearbeitet werden
7. **Abschließende Information** des zuständigen Personalrats

Quelle: eigene Darstellung nach Checkliste zur guten Digitalen Arbeit der Landeshauptstadt Wiesbaden

Darin werden die einzelnen Prüfbereiche der Checkliste, deren Umsetzung und Zeiträume besprochen und ggf. Maßnahmen festgelegt. Die sechs Prüfbereiche sind:

- Information und Beteiligung der Beschäftigten
- Information und Beteiligung der Personalvertretung
- Daten- und Persönlichkeitsschutz/ Datensicherheit
- Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz
- Qualifizierung und Schulung
- Beschäftigungssicherung

Jeder Prüfbereich umfasst weitere Unterpunkte. Beispielsweise enthält der Prüfbereich „Information und Beteiligung der Beschäftigten“ den Unterpunkt „Die betroffenen Beschäftigten werden vor Projektbeginn einbezogen und ihre Vorstellungen werden im Projekt berücksichtigt“ (vgl. **Abbildung 2**).

Abbildung 2

Ausschnitt aus dem Prüfbereich Informationen und Beteiligung der Beschäftigten

Prüfbereich (Regelungskreis, Vorgaben)*	Begründung, falls keine Relevanz für Projekt	Art der Umsetzung (Maßnahmen)
1. Information und Beteiligung der Beschäftigten		
1.1 Die betroffenen Beschäftigten werden von Projektbeginn einbezogen und ihre Vorstellungen werden im Projekt berücksichtigt		

Quelle: eigene Darstellung nach Checkliste zur guten Digitalen Arbeit der Landeshauptstadt Wiesbaden

I.M.U.

Nicht in jedem Projekt sind alle Unterpunkte relevant. Im Abstimmungsgespräch können einzelne Punkte aus der Checkliste gestrichen werden, notwendig dafür ist eine hinreichende Begründung. Damit ist sichergestellt, dass tatsächlich alle Punkte der Checkliste zunächst beachtet werden müssen.

Neben der langjährigen Vorbereitung durch den Personalrat fanden mehrere Abstimmungsschleifen mit dem Arbeitgeber statt. Seit 2014 gab es regelmäßige Gespräche, in denen man sich über die verschiedenen Prüfbereiche austauschte. Zusammen mit der Dienststelle wurde eigens eine Arbeitsgruppe gegründet. Oft waren Beschäftigte aus den operativen Bereichen involviert, um die Anwendung der Checkliste mit ihrem Fachwissen zu beurteilen. Auf Basis der verschiedenen Anstöße und hilfreichen Hinweise wurde die Checkliste immer wieder angepasst und verändert. Insbesondere die Einbindung der Kolleginnen und Kollegen aus dem operativen Bereich, teilweise Führungskräfte, war von strategischer Bedeutung. Schon früh konnte so die Idee und

die Notwendigkeit der Checkliste vermittelt werden – ein wichtiges Kriterium für die heutige Akzeptanz seitens der Belegschaft. Die Checkliste wurde im November 2019 fertiggestellt und vorab in einem Pilotprojekt getestet.

Im Juni 2020 unterschrieb der Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Wiesbaden, Gert-Uwe Mende, eine Verfügung, mit der die Checkliste in die Handlungsabläufe übernommen wird. Von nun an müssen alle stadtverwaltungsinternen Digitalisierungsprojekte anhand der Checkliste umgesetzt werden. Für die Personalräte ist dies ein großer Erfolg, schließlich kommen sie damit den ursprünglichen Zielen – Arbeiterleichterung und qualitativer Aufwertung der Arbeit bei mehr Autonomie und Demokratie – einen großen Schritt näher.

» Die Checkliste ist eine zentrale Handlungsgrundlage, die Ausgangspunkt und Ziel von Arbeitsplatzgestaltung und Umorganisation ist. Sie ist die Basis für die Sicherstellung von Beschäftigtenbeteiligung und Personalratsbeteiligung.“

Margarete Unkhoff
Gesamtpersonalratsvorsitzende.

MITBESTIMMUNG

Mitbestimmung fängt aus Sicht der Personalräte bei den Beschäftigten an. Die Prüfbereiche „Information und Beteiligung“ sowie „Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz“ stellen ein frühzeitiges Einbeziehen der Beschäftigten sicher. Letztere werden nicht nur über das Projekt und die folgenden Änderungen für die Arbeitsgestaltung informiert, sondern können eigene Vorstellungen einbringen und damit bei der Umgestaltung ihres Arbeitsplatzes mitwirken. Für die Personalräte ist die Beteiligung der Beschäftigten ein ausschlaggebender Punkt. Beschäftigte leisten als Expertinnen und Experten ihres Arbeitsumfeldes wichtige Beiträge und müssen einbezogen werden.

Besonderes Augenmerk ist auf die Mitbestimmung der Personalräte zu legen. Durch Änderungen des Hessischen Personalvertretungsgesetzes wurden die Mitbestimmungsrechte vor einiger Zeit stark eingeschränkt: Unter anderem besteht keine Mitbestimmung mehr bei organisatorischen Maßnahmen; die Gegenstände, über die Dienstvereinbarungen abgeschlossen werden können, wurden beschränkt; und last but not least wurden die Freistellungen verringert. Dienstvereinbarungen können nur noch bei Angelegenheiten vereinbart werden, bei denen Mitbestimmungsrechte bestehen, sprich bei sozialen und personellen Angelegenheiten. Bei organisatorischen Angelegenheiten, worunter auch Umorganisationen durch Digitalisierung ge-

hören, besteht lediglich ein Mitwirkungsrecht, z. B. bei zusammenhängenden technischen Verfahren oder bei neuen Arbeitsmethoden. Zusammenfassend bedeutet dies, dass nur eingeschränkte Möglichkeiten bestehen, die Interessen der Beschäftigten bei Arbeitsneugestaltungen personalrätlich zu vertreten. Rechtlich ist der Abschluss von Dienstvereinbarungen nicht vorgesehen.

Vor diesem Hintergrund haben die Personalräte einen Weg gesucht, wie sie trotz der rechtlichen Hindernisse frühzeitig informiert und darüber hinaus in die Gestaltung einbezogen werden. Durch Schritt 1 und 2 der Checkliste ist dies gelungen. Im gemeinsamen Abstimmungsgespräch werden die Auswirkungen auf die Beschäftigten erörtert und entsprechende Maßnahmen abgestimmt. Die Personalräte erhalten deutlich mehr Gestaltungsmöglichkeiten und damit verbundene Anforderungen. Außerdem können durch die Prozessbeteiligung insbesondere längere Projekte besser mitgestaltet werden. Die Personalräte beurteilen die Checkliste „als ein gelungeneres Instrument als eine Dienstvereinbarung. Sie sichert unter den gegebenen rechtlichen Bedingungen eine Qualität der Beteiligung und Mitbestimmung über das übliche Maß einer klassischen Dienstvereinbarung hinaus“ (Margarete Unkhoff, Gesamtpersonalratsvorsitzende). Die Checkliste steht daher sinnbildlich für neue Wege in der Mitbestimmung und verkörpert eine neue Gestaltungsweise der Interessenvertretung.

AUSBLICK

Die Personalräte im Gesamtpersonalrat der Landeshauptstadt Wiesbaden blicken hoffnungsvoll auf die Checkliste zur guten Digitalen Arbeit. Die Beschäftigten erhalten deutlich mehr Sicherheit und Orientierung für die Umgestaltung ihres Arbeitsplatzes.

» *Den Beschäftigten wird der Rücken gestärkt, sich mit ihren Arbeitsplatzherausforderungen und Arbeitsplatzgestaltung auseinanderzusetzen.*“

*Oliver von der Heidt
Referent des Gesamtpersonalrates.*

Die Personalräte sind zuversichtlich, dass ihre Ziele – Arbeitserleichterung und qualitative Aufwertung der Arbeit bei mehr Autonomie – erreicht werden können. Dabei wissen sie, dass die Bewährungsprobe erst im Prozess und durch die Verfügung des Oberbürgermeisters beginnt. Auch weil das Pilotprojekt erfolgreich absolviert wurde, wird dem zuversichtlich entgegengesehen. Die gegenwärtige Corona-Krise könnte sich als Katalysator der Digitalisierung erweisen. Daher wurde die Checkliste zu einem äußerst günstigen Zeitpunkt fertiggestellt und bietet

jetzt schon Orientierung und Prozesssicherheit.

Ein kommunales Arbeitsmarktbüro für den Stadtverbund, in dem ein interner Arbeitsmarkt und Qualifizierung koordiniert werden, könnte die Wirkung der Checkliste verstetigen. Es würde den Personaltransfer der Belegschaft fördern. Die Personalräte hoffen, dass sich dies in naher Zukunft umsetzen lässt.

Die Checkliste wäre vermutlich ohne die langjährige Ausdauer der Personalräte nicht entstanden. Beharrlich wurden über einen langjährigen Zeitraum immer wieder Gespräche geführt, Überzeugungsarbeit geleistet und somit über Jahre Verständnis für die Notwendigkeit einer einheitlichen Regelung im Sinne aller Beteiligten aufgebaut. Die Checkliste steht symbolisch dafür, dass diese Beständigkeit Früchte trägt und neue Mitbestimmungswege trotz einer schwierigen rechtlichen Lage beschritten werden können.

» *Es gibt ja diesen Ausdruck ‚Ohne Ziel ist jeder Weg richtig‘ – wir hatten von Beginn an ein Ziel mit übergeordneten Charakter: Humanisieren der Arbeit. Insoweit sind Ziel und Weg einander verpflichtet.*“

*Margarete Unkhoff,
Gesamtpersonalratsvorsitzende.*



KONTAKT

Oliver von der Heidt
Referent des Gesamtpersonalrats der Landeshauptstadt Wiesbaden
E-Mail: [gesamtpersonalrat\[at\]wiesbaden.de](mailto:gesamtpersonalrat[at]wiesbaden.de)

Catharina Schmalstieg
Gewerkschaftssekretärin beim ver.di Bundesvorstand
E-Mail: [gemeinden\[at\]verdi.de](mailto:gemeinden[at]verdi.de)

PORTRAIT

AUTOMATISIERUNGSSCHUTZ IM CONTAINERHAFEN (2021)

HHLA Container Terminal Altenwerder GmbH: Portrait über einen Tarifvertrag und eine Absichtserklärung für einen Innovations- und Rationalisierungsschutz der Beschäftigten

Darum geht es:

Containerhäfen in der Seeverkehrswirtschaft wiesen schon immer einen hohen Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad auf. Ein enormer Wettbewerbsdruck und eine hohe Konkurrenzdichte machen die Förderung neuer Technologien und weiterer Automatisierungsschritte notwendig. Vorbereitend darauf haben bereits vor sieben Jahren der Betriebsrat der HHLA (Hamburger Hafen und Logistik AG) Container Terminal Altenwerder GmbH und die Gewerkschaft ver.di einen zukunftsweisenden Weg eingeleitet: In einem Tarifvertrag und einer Absichtserklärung wurden Eckpfeiler für einen Innovations- und Rationalisierungsschutz der Beschäftigten gesetzt. Der Betriebsrat hat damit Werkzeuge geschaffen, mit denen stetig die Auswirkungen auf die Beschäftigten im Blick gehalten und Maßnahmen auf den Weg gebracht werden.

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@boeckler.de



**PRAXISWISSEN
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

Nützliches Wissen für die Praxis

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



Container Terminal Altenwerder (CTA)

Der Container Terminal Altenwerder (CTA) wurde 2002 im Hamburger Stadtteil Altenwerder eröffnet und gehört zu 75 Prozent der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) und zu 25 Prozent der Hapag-Lloyd AG. Die HHLA betreibt insgesamt sechs Containerterminals, drei davon befinden sich in Hamburg. Der Terminal Altenwerder zeichnet sich durch einen hohen Automatisierungsgrad aus und gilt als der modernste Containerterminal der Welt.

Rund 700 Personen arbeiten im Container Terminal Altenwerder. Das Betriebsratsgremium besteht aus elf Personen. Traditionell besteht in der Branche ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad.

ZIEL UND STRATEGIE

Historisch betrachtet war die Auseinandersetzung mit Technik und ihre Wirkung auf die Organisation von Arbeit schon immer Kerngegenstand der Interessenvertretung in den Containerhäfen. Seit jeher ist die Branche durch Automatisierung und Digitalisierung geprägt worden und hat sich mit den technischen Erneuerungen stetig weiterentwickelt. Der Grund hierfür liegt in der extremen Konkurrenzsituation in der Containerlogistik. Terminals, an denen das Löschen und Laden von Containerschiffen nicht nach Effizienzstandards erfolgt, werden schnell umgangen. Für den Container Terminal Altenwerder (CTA) gibt es aufgrund seiner geografischen Lage eine Reihe von direkten Konkurrenzhäfen in Hamburg und im nahen europäischen Ausland (u. a. Rotterdam und Antwerpen). Die konsequente Förderung von Automatisierung ist aus Sicht von Thomas Mendrzik (Aufsichtsratsmitglied der HHLA und ehemaliger Betriebsratsvorsitzender des CTA) ein wesentlicher Faktor für den Erfolg und sogleich Charakteristikum der Branche. Sinnbild dessen sind die immer größer werdenden Containerschiffe.

» Das Ziel war es, immer mehr Container in immer kürzerer Zeit umzuschlagen, um die Liegezeiten in den Häfen zu verkürzen.“

*Thomas Mendrzik,
Aufsichtsratsmitglied der HHLA und
ehemaliger Betriebsratsvorsitzender des CTA.*

Der Container Terminal Altenwerder ist der jüngste Terminal der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA). Seit seiner Errichtung wurde die Automatisierung mitgedacht und vorangetrieben. Durch den Einsatz hochmoderner Technik laufen hier bereits viele Prozesse beim Löschen und Laden von Containerschiffen automatisiert ab. Als eine Erneuerung der letzten Jahre wurde z. B. eine programmgesteuerte Laufkatze eingeführt. Eine Laufkatze ist ein auf

Schienen laufender Wagen auf Containerbrücken, also auf den Kranen zur Entladung und Beladung von Schiffen. Dafür werden die Container an der Laufkatze mit dem Lastaufnahmemittel (Spreader) aufgenommen und von dem Kai auf die Verladeposition der Containerbrücke befördert. Programmgesteuerte Laufkatzen tun dies führerlos. Demnächst soll der Eisenbahnumschlag von Containern ebenfalls automatisiert werden. Das Betriebsratsgremium ist sich dessen bewusst, dass weitere Automatisierungen im Containerhafen notwendig sind, um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein Blick nach Rotterdam demonstriert der Interessenvertretung, welche Erneuerungen zu erwarten sind. Dort werden am Terminal Maasvlakte II bereits seit einiger Zeit sämtliche Containerbrücken ferngesteuert bedient und die Wareneingangs- und Warenausgangskontrolle bei Standardcontainern automatisch abgewickelt.

Doch nicht erst die jüngsten Entwicklungen in Rotterdam waren im Betriebsratsgremium Anlass dafür, sich mit einem Rationalisierungsschutz für die Beschäftigten auseinanderzusetzen. Die ersten Überlegungen hatten vor rund zehn Jahren begonnen, denn schon damals zeichnete sich ab, dass weitere Automatisierungen und Prozessoptimierungen früher oder später in Altenwerder vor der Tür stehen. Im Betriebsratsgremium wurden die Entwicklungen kontrovers diskutiert. Aufgrund der hohen Wettbewerbssituation weiß der Betriebsrat, dass man solche Entwicklungen nicht unterbinden darf, denn das würde die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens verringern und davon hängen letztendlich Arbeitsplätze ab. In der Gestaltung dieser Veränderungen geht es nicht darum, Weiterentwicklungen zu verhindern, sondern diese im Sinne der Beschäftigten zu gestalten. Wie kann sichergestellt werden, dass die Arbeitsplätze erhalten und die Qualität der Arbeitsplätze sowie die Vergütung bei zunehmender Automatisierung gleich hoch bleiben?

» Es ging nie nur darum zu schauen, ob man gegen oder für etwas ist. Es geht immer um die Auswirkungen für die Beschäftigten. Sind die Auswirkungen positiv oder negativ?«

Maya Schwiegershausen-Güth,
Leiterin der Bundesfachgruppe Maritime Wirtschaft
bei ver.di, Aufsichtsratsmitglied der HHLA.

Mit dem Ziel, ein Verfahren für weitere Automatisierungsprozesse festzulegen, startete das Betriebsratsgremium gemeinsam mit der Gewerkschaft ver.di einen Dialog mit dem Arbeitgeber. Bewusst hat man sich für einen Tarifvertrag und gegen eine Betriebsvereinbarung entschieden. Die Vorstandsebene verantwortet den Tarifvertrag, wodurch das Thema in der Konzernstruktur an Bedeutung gewinnt.

Die Interessenvertretung hat zu Beginn der Verhandlungen zwei Intentionen verfolgt. Zum einen sollten Instrumente geschaffen werden, mit denen frühzeitig Auswirkungen auf die Beschäftigten erkennbar werden und der Betriebsrat einbezogen wird. Zum anderen sollten Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten vereinbart werden. Die damaligen Überlegungen und die entstandenen Regelungen gelten bis heute und werden aktiv gelebt. Dies zeigt, dass sie an Aktualität nicht verloren haben – im Gegenteil: Mit einer zunehmenden Digitalisierung sind sie aktueller denn je.

DIE VEREINBARUNGEN: TARIFVERTRAG UND ABSICHTSERKLÄRUNG ZUM RATIONALISIERUNGSSCHUTZ

Aus diesem Dialog heraus wurden zwei wichtige Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber abgeschlossen: der Tarifvertrag Innovations- und Rationalisierungsschutz (2014) und die Gemeinsame Absichtserklärung zur weiteren Prozessoptimierung und Automatisierung (2016).

Die Präambel des Tarifvertrags konkretisiert den beabsichtigten Zweck der Sozialpartner: Es wird bekräftigt, dass technologische Weiterentwicklungen angesichts der Wettbewerbssituation notwendig sind. Durch den Tarifvertrag sollen Regelwerke geschaffen werden, die die Umsetzung von Projekten zur technischen Weiterentwicklung unterstützen, zugleich aber eine unangemessene Arbeitsverdichtung und zusätzliche psychische Belastungen verhindern. Der Tarifvertrag wird angewendet, sobald durch technische Veränderungen oder Projekte neuartige Arbeitsmethoden eingeführt werden oder wesentliche Rationalisierungseffekte, eine Arbeitsverdichtung oder Auswirkungen auf die Arbeitsweise erkennbar sind. Die Unternehmensleitung ist verpflichtet,

den Betriebsrat über aktuelle oder geplante Projekte zu informieren und auf dem Laufenden zu halten. Je nach Bedarf besteht die Möglichkeit, dass zu einem Projekt eine gemeinsame Arbeitsgruppe gegründet wird, in der Empfehlungen für Maßnahmen erarbeitet werden. Kern des Tarifvertrags sind die sogenannten Wesentlichkeitskriterien, durch die sachlich der Rationalisierungsumfang ermittelt wird. Die Wesentlichkeitskriterien werden vor Projektbeginn bestimmt und bestehen aus der Anzahl der betroffenen Beschäftigten (X), der Änderung des Arbeitsablaufs (Y) und der Verbesserung der Produktivität (Z). Zu jedem Kriterium sind Abstufungen mit Punktzahlen hinterlegt. Zum Beispiel kann bei der Änderung des Arbeitsablaufs zwischen „gering“ (1–3), „wesentlich“ (4–6) und „grundlegend“ (7–10) gewählt werden. Nach einer mathematischen Formel ($X \times Y \times Z$) wird der Innovations- und Rationalisierungsfaktor ermittelt. In Abhängigkeit davon, wie hoch dieser ausfällt, sind im Tarifvertrag Maßnahmen in zwei Stufen festgelegt, die dann von den Betriebsparteien auf den Weg gebracht werden. In der ersten Stufe finden eine frühzeitige Beratung mit dem Betriebsrat und eine genaue Untersuchung als auch Analyse der Veränderungen statt. Über das Ergebnis werden die Beschäftigten informiert und ggf. passende Schulungen für die betroffenen Beschäftigten entwickelt und angeboten. Die zweite Stufe baut auf diesen Maßnahmen auf und beinhaltet weitere. Hier können Maßnahmen zur Gesundheits-erhaltung und zur Arbeitsplatzabsicherung auf den Weg gebracht werden sowie Alternativarbeitsplätze angeboten werden.

Dass rund zwei Jahre später die Absichtserklärung zur weiteren Prozessoptimierung und Automatisierung verabschiedet wurde, ist auf damalige Entwicklungen im Konzern zurückzuführen. Thomas Mendrzik schildert, dass zum damaligen Zeitpunkt die Frage diskutiert wurde, in welchem Containerhafen – im Inland oder Ausland – der Konzern investieren sollte. Für die Zukunft von Altenwerder war diese Frage überaus wichtig, denn ohne eine Investition sei

»... die Zukunftsfähigkeit und die Qualität und Quantität der Jobs nicht mehr gegeben gewesen. Um dem vorzugreifen, dass Altenwerder bei den nächsten Stufen der Automatisierung und Digitalisierung berücksichtigt wird, brauchte es eine Absichtserklärung.«

Thomas Mendrzik,
Aufsichtsratsmitglied der HHLA und
ehemaliger Betriebsratsvorsitzender des CTA.

Die Absichtserklärung ist eine situationsbezogene Fortsetzung zum Tarifvertrag. In ihr bekräftigen die Betriebsparteien, dass der CTA ein bedeutendes Unternehmen innerhalb des HHLA-Konzerns bleibt und weitere Prozessoptimierungen und Automatisierungen notwendig sind, um die Marktposition

langfristig zu erhalten. Für den Betriebsrat ist die folgende Regelung entscheidend: Der Arbeitgeber verpflichtet sich, notwendige Investitionsmittel zur Verfügung zu stellen und den Betriebsrat unmittelbar zu informieren, sollten sich hier Änderungen ergeben. Weiterhin wird als Ziel erklärt, dass negative Auswirkungen für die Beschäftigten vermieden werden. Zudem sind in der Absichtserklärung verschiedene zukünftige Gestaltungsweisen der Arbeit und ihrer Organisation vereinbart, von denen hier Auszüge genannt werden: So werden zur Arbeitsplatzsicherung manuelle Tätigkeiten bestmöglich verteilt und im Bedarfsfall das Mittel der Arbeitszeitverkürzung angewendet. Ebenso wird die Erstellung eines jährlichen Personalbedarfsplans vereinbart, aus dem die Verteilung von Mehr- und Normalarbeit und damit Einkommenseffekte für die Beschäftigten ableitbar sind. Auch sollen Schonarbeitsplätze für eigene Beschäftigte vorbehalten und nicht – wie aktuell – überwiegend durch Beschäftigte von Fremdfirmen besetzt werden. Weiterhin vereinbaren die Betriebsparteien, dass zur Absicherung von Arbeitsplätzen die Arbeitszeitsysteme flexibler werden sollen. Die Gültigkeit der Absichtserklärung wurde seitdem mit jedem neuen Vorstandsvorsitzenden bekräftigt.

Wie eine sozial verträgliche Gestaltung von Automatisierung gelingen kann, ist die zentrale Frage der Branche. Auch in anderen Häfen der Containerlogistik haben Interessenvertreterinnen und -vertreter Vereinbarungen auf den Weg gebracht. 2019 wurde zwischen ver.di, der Eurogate GmbH & Co. KGaA, ihren Konzerngesellschaften und der North Sea Terminal Bremerhaven GmbH & Co. der Tarifvertrag *Zukunft* abgeschlossen. Als eine wichtige Regelung wurde die Gründung einer paritätischen Automatisierungskommission vereinbart.

MITBESTIMMUNG

Beide Vereinbarungen werden seit einigen Jahren im Container Terminal Altenwerder gelebt, weswegen der Betriebsrat über vielfältige Erfahrungswerte verfügt. Grundsätzlich funktionieren beide Vereinbarungen gut in der Praxis. Besonders positiv wird die Ermittlung des Innovations- und Rationalisierungsfaktors bewertet. Der Einsatz der mathematischen Formel hilft in der Praxis, den Umfang eines Projekts zu bestimmen, und führt zu einer Versachlichung des Themas. Auch, dass in Abhängigkeit von der Faktorhöhe Maßnahmen festgelegt sind, ist aus Sicht der Mitbestimmungsakteure überaus förderlich. Die Maßnahmen als solche stehen fest. Zwar müssen diese im Detail noch verhandelt werden, doch können diese dann schnell angewendet werden.

Fragt man das Betriebsratsgremium, was durch die Vereinbarungen konkret für die Mitbestimmung erreicht wurde, wird eine professionelle Auseinan-

dersetzung mit Themen der Automatisierung und Rationalisierung beschrieben, bei denen auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber agiert wird. Maßgeblich dafür ist der enge Austausch mit dem Arbeitgeber über potenzielle Projekte. Im CTA gibt es eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung, in der technologische Erneuerungen geprüft, diskutiert und auf den Weg gebracht werden. Durch die Regelung im Tarifvertrag, dass der Betriebsrat früh in Projekte einzubeziehen ist, hat sich eine kooperative Kultur entwickelt. Der Betriebsrat wird von Beginn an in die Projekte eingebunden und über die jeweiligen Fortschritte durch die Abteilung informiert. Transparent und offen werden die potenziellen Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation mitgedacht und kommuniziert. Thomas Mendrzik beschreibt, dass dieses Miteinander Vorbildcharakter hat, aber letztendlich auch erst aus schlechten Erfahrungen erlernt wurde.

» *Nachdem man sich bei Projekten ziemlich verhakt hat, wo es eigentlich um nicht viel ging, hat die Arbeitgeberseite völlig transparent agiert. Der Betriebsrat wird idealtypisch bei technischen Veränderungen im Vorfeld informiert. Wir kriegen Informationen und dann läuft das sehr gut, sehr transparent.“*

*Thomas Mendrzik,
Aufsichtsratsmitglied der HHLA
und ehemaliger Betriebsratsvorsitzender des CTA.*

Die Einbindung ermöglicht es dem Betriebsrat früh, mögliche Auswirkungen für die Beschäftigten zu erkennen und entsprechende Maßnahmen auf den Weg zu bringen. Damit wurden die zuvor ausgesprochenen Ziele der Interessenvertretung erreicht.

Das Betriebsratsgremium beschreibt beide Vereinbarungen als einen Werkzeugkasten für den Umgang mit technologischen Entwicklungen. Dabei hängt die Wahl des passenden Werkzeugs von den Anforderungen des Projekts ab. Durch diese Offenheit werden alle möglichen Szenarien und Entwicklungen abgedeckt. Insbesondere wenn man in Richtung Zukunft schaut, beinhalten die Vereinbarungen zu neuen Arbeitszeitmodellen und das Mittel der Arbeitszeitverkürzung viel Potenzial. Was auf der einen Seite einen sozial verantwortlichen Umgang mit technologischen Weiterentwicklungen garantiert, fordert auf der anderen Seite die Betriebsrätinnen und Betriebsräte. Die Interessenvertretung resümiert, dass es durch die offene Gestaltung des Tarifvertrags und der Absichtserklärung keinen vorgefertigten Weg gibt. Es muss konsequent an den Werkzeugen gearbeitet werden und Forderungen sind zu stellen – ein nicht endender Prozess, zu dem der Betriebsrat erst mal eine Routine und notwendige Kompetenzen entwickeln musste. Vorausschauendes und wirtschaftliches Denken mussten erlernt werden.

„Beide Vereinbarungen sind ein Werkzeug und da muss ich selbst was formulieren. Ich muss selber Forderungen haben und diese Forderungen muss ich angemessen begründen und in den wirtschaftlichen Kontext stellen.“

Thomas Mendrzik,
Aufsichtsratsmitglied der HHLA
und ehemaliger Betriebsratsvorsitzender des CTA.

AUSBLICK

Der Betriebsrat des Container Terminals Altenwerder hat vor sieben Jahren einen Dialog mit dem Arbeitgeber zur sozial verträglichen Gestaltung von technischen Innovationen gestartet. Entstanden sind zwei Vereinbarungen, die Innovations- und Rationalisierungsschutz für die Beschäftigten sicherstellen.

Kritisch räumt der Betriebsrat ein, dass der Tarifvertrag schon früher auf den Weg hätte gebracht werden müssen. Dass dies nicht passiert ist, lässt sich durch zwei Gründe erklären: Zum einen fehlten dem Betriebsratsgremium damals die Weitsicht und das Selbstbewusstsein für so einen Prozess. Zum anderen lag es an der betrieblichen Situation. Thomas Mendrzik (Aufsichtsratsmitglied der HHLA und ehemaliger Betriebsratsvorsitzender des CTA) erklärt, dass solche Tarifverträge in wirtschaftlich guten Zeiten auf den Weg gebracht werden sollten. Nämlich dann, wenn Zugeständnisse vergleichsweise leicht gemacht werden können.

Für die Betriebsrätinnen und Betriebsräte des CTA der HHLA ist durch den Tarifvertrag und die Absichtserklärung eine andere Kultur im Umgang mit Automatisierung entstanden. Der Schlüssel liegt in der frühen Einbindung des Betriebsrats in die Überlegungen zu technologischen Weiterentwicklungen. Aus Sicht der Beschäftigtenvertretung kommt es darauf an, die Auswirkungen von Anfang an mitzudenken und positiv zu gestalten. Mit den beiden Vereinbarungen hat sie Werkzeuge dafür geschaffen und die Betriebsratsarbeit auf ein höheres Niveau gebracht. Dass der Arbeitgeber den Überlegungen von ver.di und dem Betriebsrat in weiten Teilen gefolgt ist, lag an der damaligen guten wirtschaftlichen Situation des CTA und der HHLA.

In den letzten Jahren hat sich die Branche der Containerlogistik deutlich verändert. Es gibt kein exponentielles, sondern nur noch ein moderates Wachstum in der Seeverkehrswirtschaft. Zu erwarten ist, dass die Wettbewerbsfähigkeit nur durch verstärkte Rationalisierung, Automatisierung und Digitalisierung erhalten werden kann – mit deutlich größeren Umbrüchen für die Arbeitsorganisation. Mit Blick in die Zukunft weiß der Betriebsrat, dass die großen Herausforderungen noch bevorstehen. Bisher wurde tatsächlich nur von einem Bruchteil der verschiedenen Maßnahmen Gebrauch ge-

macht. Oftmals hat es ausgereicht, wenn Schulungen zu technischen Innovationen organisiert wurden. In den Augen der Interessenvertretung haben diese vielen kleinen Maßnahmen schon viel bewegt und lassen eine Richtung im Umgang mit Automatisierung und Digitalisierung erkennen. Langfristig werden sich Arbeitsplätze nicht allein durch Qualifizierungen absichern lassen. Berufsbilder werden sich verändern. In Vorbereitung darauf entwickelt die Interessenvertretung bereits Jobprofile der Zukunft, um passende Qualifizierungen fordern und anbieten zu können. Die Interessenvertretung ist sich aber bewusst, dass mit steigender Rationalisierung letztendlich nicht mehr ausreichend Arbeit für alle Beschäftigten vorhanden sein wird. Als ein Zukunftsmodell wird daher die Arbeitszeitreduzierung aller Beschäftigten bei gleichbleibender Arbeitsplatzanzahl gesehen. Aus Sicht von Thomas Mendrzik ist dieser Konflikt vorprogrammiert. Die zentrale Aufgabe aller Mitbestimmungsakteure wird es sein, den Gewinn aus Rationalisierung und Automatisierung so zu verteilen, dass alle profitieren. Dass bereits vor fünf Jahren in der Absichtserklärung die Mittel der Arbeitszeitverkürzung und Flexibilisierung der Arbeitszeitsysteme mitgedacht wurden, zeugt von einer besonderen Voraussicht. Maya Schwiegershausen-Güth, Leiterin der Bundesfachgruppe Maritime Wirtschaft bei ver.di und Aufsichtsratsmitglied der HHLA fasst die Automatisierungsbestrebungen anschaulich zusammen:

„Das ist das wichtigste Instrument: das Thema Arbeitszeit. Automatisierung ist kein Selbstzweck. Es macht wenig Sinn, blind zu automatisieren. Die Frage wird immer mit Produktivität verbunden. Kann die Produktivität tatsächlich gesteigert werden oder nicht? Automatisierung muss ja nicht per se schlecht sein, es kommt darauf an, wie sie gestaltet wird.“

Maya Schwiegershausen-Güth,
Leiterin der Bundesfachgruppe Maritime Wirtschaft
bei ver.di, Aufsichtsratsmitglied der HHLA.



KONTAKT

Thomas Mendrzik
Aufsichtsratsmitglied der HHLA
E-Mail: [Mendrzik\[at\]hhla.de](mailto:Mendrzik[at]hhla.de)

Maya Schwiegershausen-Güth
Leiterin der Bundesfachgruppe
Maritime Wirtschaft, ver.di
E-Mail: [maya.schwiegershausen-gueth\[at\]verdi.de](mailto:maya.schwiegershausen-gueth[at]verdi.de)



Eurogate GmbH & Co. KGaA, KG

Die Eurogate GmbH & Co. KGaA, KG ist in Europa der führende Containerterminalbetreiber. Das Unternehmen ist an unterschiedlichen Standorten - europaweit - vertreten, der Hauptsitz befindet sich in Bremen. Die Eurogate-Gruppe besteht aus mehreren Tochtergesellschaften und Beteiligungen. In Deutschland betreibt sie drei Containerterminals, und zwar in Bremerhaven, Wilhelmshaven und Hamburg. Rund 3.100 Personen sind bei der Eurogate-Gruppe in Deutschland beschäftigt.

Nicht nur im Container Terminal Altenwerder hat die Interessenvertretung Schritte für einen zukunftsweisenden Weg eingeleitet. Auch in der Eurogate-Gruppe wurden mit dem Tarifvertrag *Zukunft* Grundlagen für eine sozialverträgliche Gestaltung geschaffen, falls Automatisierungs- und Digitalisierungsmaßnahmen zu Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und -organisation führen. In beiden Unternehmen haben die Interessenvertretungen die Zeichen der Zeit erkannt und Tarifverträge angestoßen und umgesetzt. Dies demonstriert, dass sich die komplette Branche im Wandel befindet.

Trotz dieser Gemeinsamkeit unterscheiden sich die Tarifverträge hinsichtlich ihrer Ausgangspositionen. In Altenwerder sollte mit Weitblick die Wettbewerbssituation aufrechterhalten bleiben und vermeintliche Standortnachteile in -vorteile gewandelt werden. Bei der Eurogate-Gruppe hingegen war der Wegfall von Arbeitsplätzen aufgrund der voranschreitenden Automatisierung bereits ein handfester Diskussionsgegenstand.

In einem nun folgenden Exkurs wird der Tarifvertrag der Eurogate-Gruppe vorgestellt und damit ein weiterer Blick in die Branche der Containerterminals gewährt.

Die Ausgangssituation: drohender Wegfall von Arbeitsplätzen durch Automatisierung

Auslöser für die Interessenvertretung der Eurogate-Gruppe aktiv zu werden, war eine Bekanntgabe der Terminalgeschäftsführung bei einer Betriebsversammlung. Die Geschäftsführung verkündete dort, dass durch Automatisierung langfristig 600 Arbeitsplätze im Konzern wegfallen würden. Diese Ankündigung kam für die Gewerkschaft ver.di in der Art des Vortrages überraschend. Thomas Mendzik war als Vorsitzender der ver.di-Bundesfachgruppe Maritime Wirtschaft bei der Betriebsversammlung als Gast anwesend und reagierte unmittelbar in seinem anschließenden Vortrag.

» Ich war nicht vorbereitet, musste aber unbedingt auf diese Art der Ankündigung reagieren. Der Schock saß tief in der Belegschaft. Ich sagte,

dass diese Automatisierung so nicht stattfinden wird. Das ist betriebswirtschaftliches Wunschenken, das reale Leben sieht anders aus.“

*Thomas Mendzik,
Vorsitzender der Bundesfachgruppe
Maritime Wirtschaft bei ver.di*

Dieses Ereignis war der Startschuss, einen Tarifvertrag zur Absicherung der Arbeitsplätze und sozialverträglichen Gestaltung dieses Transformationsprozesses auf den Weg zu bringen. Es wurde dabei nach einem Prozess gesucht, der eine frühzeitige Einbindung und Unterrichtung der Interessenvertretung ermöglicht.

Der Tarifvertrag Zukunft und die Automatisierungskommission

Der Tarifvertrag *Zukunft* trat am 1. Januar 2019 in Kraft. Ein Novum ist, dass dieser nicht nur für die Eurogate-Standorte in Deutschland gilt, sondern auch für den North Sea Terminal in Bremerhaven (NTB), an dem die Eurogate-Gruppe beteiligt ist. Dass die Anwendungsgrenze des Vertrags erweitert wurde, ist bei dem Thema überaus sinnvoll, denn es werden an den verschiedenen Standorten gleiche Voraussetzungen und damit fairer Wettbewerb geschaffen.

In der Präambel kommen die Tarifvertragsparteien überein, dass zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit Automatisierung notwendig ist. Mit dem Tarifvertrag soll jedoch sichergestellt werden, dass die Folgen von Automatisierung sozialverträglich und mitbestimmt gestaltet werden. Unter dem Begriff der Automatisierung fallen laut dem Tarifvertrag Änderungen der Arbeitstechnik und/oder Arbeitsorganisation, bei denen Funktionen von Menschen auf künstliche Systeme übertragen werden und sich bei zehn oder mehr Prozent der betroffenen Beschäftigten die Arbeitsanforderungen oder der Personalbedarf ändert. Der Tarifvertrag beinhaltet verschiedene Maßnahmen zur sozial verträglichen Gestaltung von Automatisierungsprozessen. Als direkter Schutz wurde der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen bis Ende 2025 vereinbart.

Fragt man die Interessenvertreterinnen und -vertreter nach einer Besonderheit des Tarifvertrags, wird die Automatisierungskommission herausgestellt. Sie setzt sich paritätisch aus vier Arbeitgeber und vier Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern zusammen. Die Arbeitnehmerseite wird vertreten von je zwei Mitgliedern des Betriebsrats und von ver.di. Der Vorsitz der Kommission wechselt alle sechs Monate zwischen den Betriebsparteien; einem Beschluss müssen 75 Prozent der Kommissionsmitglieder zustimmen. Für die Praxis der Kommission bedeutet das, dass eine Seite nicht von der anderen überstimmt werden kann. Ein Beschluss muss im Konsens entschieden werden. Genau diese Regelung versinnbildlicht den Einsatz der Kommission: Sie soll eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, eine gegenseitige Unterrichtung zu Themen der Automatisierung und eine sozialpartnerschaftliche Gestaltung ermöglichen. Der Arbeitgeber hat sich mit dem Tarifvertrag verpflichtet, die Kommission über Planungen und den aktuellen Stand von Automatisierungsmaßnahmen zu informieren. Maya Schwiegershausen-Güth (Leiterin der Bundesfachgruppe Maritime Wirtschaft bei ver.di) ergänzt in dem Zusammenhang, dass mit der Kommission ein Gremium abseits des Aufsichtsrats geschaffen wurde, mit dem Unternehmensprozesse einsehbar werden. Für die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter ermöglicht die Kommission eine frühe informative Einbindung und Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse.

„Die Automatisierungskommission ist ein wichtiges Gremium der Mitbestimmung und der Knackpunkt in dem Tarifvertrag. Sie macht den Tarifvertrag so wichtig für uns.“

*Maya Schwiegershausen-Güth,
Leiterin der Bundesfachgruppe
Maritime Wirtschaft bei ver.di*

Maßnahmen und Instrumente bei Automatisierung

Sollten Veränderungen durch Automatisierung im Umfang der oben erläuterten Definition erfüllt sein, kommt der Kommission eine zentrale Aufgabe zu: Sie legt in einem Personalkonzept Maßnahmen und Instrumente fest. Im Tarifvertrag sind sieben Gestaltungsfelder beschrieben, aus denen das Personalkonzept zusammengestellt werden kann:

- Wandel von Arbeitsprofilen
- Transfer und Erhalt von Know-how
- Qualifizierung
- Mobilitätsförderung
- Besitzstandsregelungen und Entgeltsicherung
- Arbeitszeitregelungen und beschäftigungssichernde Maßnahmen

Jedes Gestaltungsfeld beinhaltet wiederum eine Reihe an weiteren möglichen Maßnahmen, aus denen – abgestimmt auf die jeweilige Situation – gewählt werden kann. Die Maßnahmen umfassen unterschiedliche Reichweiten und Stufen. An dieser Stelle sind lediglich drei Beispiele aufgeführt:

Das erste Beispiel stammt aus dem Gestaltungsfeld „Mobilitätsförderung“. Sollten Beschäftigte an einen anderen Standort wechseln müssen, ist im Tarifvertrag die Zahlung einer Pauschale in Höhe von 12.000 Euro vereinbart. Als Beispiel für die Entgeltsicherung beinhaltet der Tarifvertrag einen Nachteilsausgleich. Dieser gleicht die Differenz unterschiedlicher Entgeltgruppen aus, falls eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer aufgrund eines geänderten Aufgabenprofils in eine niedrigere Entgeltgruppe eingestuft wird. Das dritte Beispiel ist im Gestaltungsfeld „Arbeitszeitregelungen“ zu finden. Als eine weitreichende Maßnahme ist hier u. a. die Absenkung der tariflichen Wochenarbeitszeit genannt. Sollte durch Automatisierung quantitativ weniger Arbeit anfallen, kann die Arbeitszeit aller Beschäftigter um maximal fünf Wochenstunden gesenkt werden und damit die Anzahl der Arbeitsplätze erhalten bleiben. Thomas Mendrzik und Maya Schwiegershausen-Güth wissen, dass diese Maßnahme schwierig umzusetzen ist, gleichzeitig wird in ihr hohes Potenzial gesehen. Über den Tarifvertrag hinaus stellt die Absenkung der Arbeitszeit ein generelles Zukunftskonzept dar. Eine Reduzierung der Arbeitszeit mit vollem Lohnausgleich wäre ein Weg, um den Profit, der durch Digitalisierung und Automatisierung entsteht, an die Beschäftigten weiterzugeben.

„Das ist das wichtigste und zugleich schwierigste Instrument im Tarifvertrag
Zukunft: das Thema Arbeitszeit.“

*Maya Schwiegershausen-Güth,
Leiterin der Bundesfachgruppe
Maritime Wirtschaft bei ver.di*

„Die Logistik und Hafenschifffahrt wird sich in den nächsten Jahren neu sortieren und dann kann man froh sein, wenn man einen solchen Tarifvertrag hat.“

*Thomas Mendrzik,
Vorsitzender der Bundesfachgruppe
Maritime Wirtschaft bei ver.di*

Ausblick

Die Verhandlungen und letztendlich der Abschluss des Tarifvertrags *Zukunft* beschreiben die gewerkschaftlichen Vertreterinnen als langwierig und diskussionsreich. Die Vertretungen der Gewerkschaft und der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben als Tandem fungiert und viel Überzeugungsarbeit geleistet, insbesondere dort, wo der Tarifvertrag in Arbeitsprozesse eingreift. Dass der Abschluss geglückt ist, liegt an der kooperativen Sozialpartnerschaft, die der Tarifvertrag einmal mehr unter Beweis stellt. Seit es den Tarifvertrag gibt, wurden – entgegen den Ankündigungen bei der Betriebsversammlung – noch keine großen Automatisierungsprojekte umgesetzt. In regelmäßigen Treffen tauscht sich die Automatisierungskommission über angedachte Projekte und Entwicklungen aus, z. B. über Projekte, die gerade auf einem Testgelände ausprobiert werden.

In den Containerterminals ist seit jeher das Thema der Automatisierung ein ständiger Begleiter. Automatisierung ist für den bisherigen und zukünftigen Erfolg der Branche ein bedeutender Faktor. Mit dem Tarifvertrag haben die Interessenvertreterinnen und -vertreter der Arbeitnehmerseite sichergestellt, dass weitere Entwicklungen in einem sozial verträglichen Maß gestaltet werden und dass Beschäftigte von diesen ebenso profitieren. Insbesondere durch die Tarifkommission wurde ein Gegengewicht zu den Unternehmensinteressen geschaffen.

Die Interessenvertreterinnen und -vertreter resümieren, dass der Tarifvertrag das Potenzial hat, sich zu einem Leuchtturmprojekt für die Branche zu entwickeln. Perspektivisch wird daher von den Interessenvertretungen das Ziel formuliert, den Tarifvertrag auf die Fläche auszudehnen. Doch auch über die eigene Branche hinweg ist das Interesse an dem Tarifvertrag groß. Thomas Mendrzik beschreibt in dem Zusammenhang, dass sich im Grunde die komplette Logistikbranche, wie z. B. die Automobilproduktion und der Bahnverkehr, auf einen Automatisierungsschub vorbereitet. Technologische Entwicklungen und damit Automatisierung gibt es überall; umso wichtiger ist es, dass über Branchen hinweg ein Austausch über sozialpartnerschaftliche Gestaltungswege stattfindet.

„Und da müssen wir ganz klar diskutieren, inwiefern wir den Tarifvertrag nicht eine Ebene höher heben können, sozusagen als *Blaupause*.“

*Maya Schwiegershausen-Güth,
Leiterin der Bundesfachgruppe
Maritime Wirtschaft bei ver.di*

PORTRAIT

GESUNDES ARBEITEN ALS BASIS FÜR DIE NEUE ARBEITSWELT (2021)

Zurich Gruppe Deutschland: Portrait über die Transformation hin zu einer neuen Arbeitskultur

Darum geht es:

Seit einigen Jahren wird in der Zurich Gruppe Deutschland die Transformation hin zu einer neuen Arbeitswelt und -kultur gefördert. Megathemen, wie flexibleres Arbeiten, Digitalisierung, Automatisierung und selbstbestimmtes Arbeiten werden konsequent vorangetrieben. Der Umzug in ein neues Bürogebäude war Anlass für den Gesamtbetriebsrat, das Thema Gesundheit neu aufzuhängen. In der Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) Gesundheit sind Prinzipien und Maßnahmen festgehalten, wie eine gesundheitsförderliche und nachhaltige Arbeitskultur umgesetzt wird. Die GBV demonstriert den hohen Stellenwert von Gesundheitsförderung im Zusammenhang mit selbstbestimmten Arbeitsformen. Sie ist mit dem Anspruch einer intensiven sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit 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@boeckler.de



**PRAXISWISSEN
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

Nützliches Wissen für die Praxis

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



Zurich Gruppe Deutschland

Die Zurich Gruppe Deutschland ist ein traditionsreiches Versicherungsunternehmen mit Hauptsitz in Köln und Frankfurt. Als Tochterunternehmen gehört es zur weltweit tätigen Zurich Insurance Group. In Deutschland sind rund 4.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Zurich Gruppe beschäftigt. Das Produktportfolio umfasst sowohl Versicherungen im Schaden- und Lebensversicherungsgeschäft als auch Leistungen in den Bereichen der Vorsorge und dem Risikomanagement.

Der Gesamtbetriebsrat setzt sich aus 23 Mitgliedern von vier Standorten zusammen.

ZIEL UND STRATEGIE

„Wir brauchen eine Arbeitskultur, in der Gesundheit nachhaltig gefördert und verfolgt wird“, beschreibt der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende des Standorts Köln, Karl-Heinz Marx, das übergeordnete Ziel hinter der Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) *Gesundheit*. Die Ursprünge der GBV sind in einer Reihe von unterschiedlichen Entwicklungen innerhalb der Zurich Gruppe Deutschland zu finden, die zusammengenommen die Entstehung einer neuen Arbeitswelt und -kultur fördern sollen.

Themen wie flexibleres Arbeiten, Digitalisierung, Automatisierung und selbstbestimmtes Arbeiten demonstrieren die Transformation, in der sich die Versicherungsbranche befindet. Allen voran steht die Umsetzung einer neuen Digitalisierungsstrategie, die im Jahr 2015 beschlossen worden war. Vorausgegangen war ein umsichtiger Prozess, der damals schmerzlich zeigte, dass Zurich innerhalb der Versicherungsbranche in puncto Digitalisierung zurücklag. Mit der Strategie wurde die IT erneuert sowie neue Tools und Produkte für digitale Vertriebswege entwickelt. Parallel zur Digitalisierung wurden weitere Transformationsprojekte umgesetzt, etwa die Einführung agiler Arbeitsformen. Beide Initiativen, eine zunehmende Digitalisierung und Agilisierung, symbolisieren eine konsequente Trendwende innerhalb Zurich. Sie gehen einher mit der Neugestaltung von Arbeit und Integration einer neuen Arbeitskultur, in der Beschäftigte über mehr Freiheiten, Autonomie und Selbstverantwortung verfügen.

Eben diese vielschichtigen Entwicklungen waren Anlass, sich mit einem übergeordneten Thema zu beschäftigen, das bei der Integration der neuen Arbeitskultur einen überaus wichtigen Stellenwert einnimmt: die gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung. Die Zusammenführung der Standorte Köln und Bonn, verbunden mit dem Umzug in ein gemeinsames Gebäude in Köln mit freiem Raumkonzept, war für den Gesamtbetriebsrat (GBR) der Schlüsselmoment, die Gesundheit der Beschäftigten in den Mittelpunkt zu rücken. Im neuen Gebäu-

de sollte ein innovatives Bürokonzept entstehen: Anstelle von einzelnen Büros gibt es deshalb Flächen mit parzellierten und gestaltbaren Elementen, die u. a. durch Sitzecken, Thinktanks, Besprechungsräume und Cafés ergänzt werden. Das neue Raumkonzept fußt auf einer offeneren und direkteren Kommunikation und ist damit die konsequente Fortführung des beabsichtigten Kulturwandels.

Das Konzept löste bei den Beschäftigten vielfältige Bedenken und Unsicherheiten aus, denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auf der neuen Bürofläche sichtbarer. Der GBR erklärt, dass die Reaktion der Beschäftigten nicht nur auf das neue Raumkonzept, sondern auch auf mehrere Umstrukturierungsprogramme mit Personalabbau zurückzuführen ist, mit denen die Beschäftigten in den letzten zehn Jahren immer wieder konfrontiert waren. Um die Sorgen der Beschäftigten greifbar zu machen, initiierte der GBR eine Befragung. Die Ergebnisse zeigten, dass die Beschäftigten eine Zunahme des Leistungsdrucks und eine schlechtere Arbeitsatmosphäre durch den Umzug befürchteten. Auch äußerten sie, dass die Komplexität der Arbeit in letzter Zeit gestiegen ist. Die Ergebnisse passten zu dem ohnehin zu verzeichnenden hohen Krankenstand, der oft in einer hohen psychischen Belastung begründet war. Der Handlungsbedarf war deutlich zu erkennen.

» Aufgrund der Zahlen, die uns vorlagen, konnten wir demonstrieren, dass wir uns auf einem ungesunden Weg befinden, und dass wir eine dringende Umkehr machen mussten.“

Karl-Heinz Marx, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender.

So überlegte zunächst der GBR intern, wie man den Berufsalltag der Beschäftigten stressfreier gestalten kann, um langfristig psychischen Erkrankungen vorzubeugen. Dabei wurde der GBR von einer externen Beraterin unterstützt. Um sich zu informieren und sich selbst eine Vorstellung machen zu können, besichtigte der Bauausschuss des GBR ein Bürogebäude, in dem bereits ein ähnliches Konzept umgesetzt worden war. Die Erfahrungen des örtlichen Betriebsrats waren wichtige Wegweiser. Ebenso wurde das Thema im Gesundheitszirkel Zurich Gruppe Deutschland diskutiert. Der Gesundheitszirkel besteht aus Vertretern und Vertreterinnen des Betriebsrats und von HR sowie anderer Organisationen, die sich mit der Gesundheit der Beschäftigten auseinandersetzen, wie z. B. die Betriebssportgemeinschaft. Auch das Management überzeugten die Umfrageergebnisse und der Krankenstand darin, dass ein dringender Handlungsbedarf vorlag. Denn ein gesundes Arbeiten ist die Basis für den ausgerufenen Kulturwandel. In der Auseinandersetzung war schnell klar, dass es einer Gesamtbetriebsvereinbarung bedarf, in der Regelungen zur Förderung einer gesunden Arbeitskultur festgelegt sind.

» Und dann kamen viele Ängste zusammen, und das hat dazu geführt, dass diese Betriebsvereinbarung zum Thema Gesundheit auf den Weg gebracht wurde.“

Karl-Heinz Marx, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender.

DIE GESAMTBETRIEBS- VEREINBARUNG GESUNDHEIT

Die Inhalte der Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) wurden im GBR und Gesundheitszirkel ausgearbeitet und in regelmäßigen Abständen mit dem Arbeitgeber diskutiert und weiterentwickelt. In der Vereinbarung wurden Prinzipien, Verantwortlichkeiten, Strukturen und Methoden festgehalten, wie eine gesundheitsförderliche und nachhaltige Arbeitskultur umgesetzt werden soll. Die GBV wurde im September 2019, pünktlich zum Einzug in das neue Gebäude, verabschiedet und gilt für fünf Zurich-Regionen: Rheinland, Rhein-Main, Hamburg, Nord und Süd. Nachfolgend werden Auszüge aus der GBV vorgestellt.

Oberstes Ziel der GBV ist es, dass die Veränderungen in der Arbeitswelt dafür genutzt werden, einen gesundheitsförderlichen und zukunftsweisenden Freiraum für die Beschäftigten zu schaffen. Um die Gesundheitskompetenz innerhalb von Zurich auszubauen, wird grundsätzlich die Selbstverantwortung jedes Einzelnen betont, aber im Besonderen die Rolle der Führungskräfte herausgestellt. Durch eine ge-

sundheitsgerechte Führung nehmen die Führungskräfte in der Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung eine Schlüsselfunktion ein; hierzu zählen u. a. die Vermeidung von Überlastung und das Sicherstellen von hinreichender Transparenz, Partizipation und Wertschätzung. Ebenso wird darauf verwiesen, dass die Führungskräfte in hohem Maße dazu beitragen, ob und wie intensiv die zur Verfügung stehenden Gesundheitsmaßnahmen von den Beschäftigten genutzt werden. Gemeint sind damit verschiedene Angebote, z. B. aktive Auszeiten durch die Nutzung von Auszeit-Modulen oder Silence Rooms (Ruheräume, in denen sich die Beschäftigten zurückziehen können) und die Wahrnehmung betrieblich geförderter Sportangebote.

In der GBV nimmt der bereits beschriebene Gesundheitszirkel eine besondere Rolle ein. Er hat u. a. die Aufgabe, gesundheitsschädigende Arbeitsbedingungen aufzudecken und Maßnahmen zur Behebung vorzuschlagen, zu priorisieren, zu steuern und hinsichtlich ihrer Wirkung zu bewerten.

Um regelmäßig ein Bild über den Gesundheitszustand der Beschäftigten und die Wirksamkeit der Maßnahmen zu erhalten, ist in der GBV ein jährlicher Gesundheitsbericht vereinbart. In ihm werden beispielsweise die Entwicklung der Anzahl psychischer Erkrankungen und die Belastungssituation dargelegt. In den Gesundheitsbericht fließen auch die Ergebnisse der Belegschaftsbefragung mit ein, deren regelmäßige Durchführung ebenfalls Teil der GBV ist. Durch die Belegschaftsbefragung sollen vor allem Belastungen und Gesundheitsbeschwerden erfasst werden.

Um langfristig das Thema Gesundheit als Teil der neuen Arbeitskultur zu implementieren, nimmt die Wissensvermittlung einen hohen Stellenwert ein. Der Arbeitgeber verpflichtet sich, das Bewusstsein zum Thema Gesundheit durch z. B. Workshops, Aktionen und Schulungen langfristig hoch zu halten und immer wieder zu fördern. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf ein gesundes Führungsverhalten bei offenen Büroflächen gelegt. Führungskräfte sollen eine gesundheitsfördernde Arbeitskultur fördern, in der u. a. Wertschätzung, eine offene Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit gelebt werden. In der GBV wurde vereinbart, dass hier besondere Maßnahmen zum gesunden Führen umzusetzen sind. Auch hier nimmt der Gesundheitszirkel eine wichtige Funktion ein: Er entscheidet über die einzelnen Maßnahmen und ihre jeweiligen Zielgruppen mit. Beispiele für die Wissensvermittlung sind Seminare über Mikropausen und Führungskräfte trainings über das Einhalten von Arbeitszeiten.

Ebenso wird in der GBV die Prävention thematisiert. Auch hier verpflichtet sich der Arbeitgeber, durch Gesundheitsangebote Krankheiten von vornherein zu vermeiden und Risiken zu minimieren.

In diesem Zusammenhang wird von den betrieblichen Sozialpartnern auf weitere, ergänzende Betriebsvereinbarungen, beispielsweise zu (Nicht-) Erreichbarkeit, Flexwork und zu Mikropausen verwie-

sen. Neben diesen Vereinbarungen wurde als weitere wichtige Ergänzung zur GBV ein gesundheitsförderliches Raumkonzept für den Standort Köln entwickelt und verabschiedet. Es enthält verschiedene Maßnahmen, die den Beschäftigten Auszeiten und auch die Nutzung gesundheitsförderlicher Angebote ermöglichen. Neben Sportangeboten und einem Fitnessraum sind dies z. B. Deskbikes und höhenverstellbare Sitzhocker. Alle Maßnahmen eint das Ziel, das Wohlbefinden und die langfristige Gesundheit der Beschäftigten zu stärken.

MITBESTIMMUNG

Der Gesamtbetriebsrat bewertet die Mitbestimmungskultur als überaus positiv. Dies zeigte sich auch bei der Aushandlung der GBV und bei der Konzeptualisierung und Ausgestaltung des Bürokonzepts. Beide wurden in einem sozialpartnerschaftlichen Miteinander entwickelt. Ein Beispiel dafür: Der Bauausschuss des Betriebsrats war von Beginn an bei allen baulichen Maßnahmen einbezogen worden und konnte deshalb beispielsweise bei dem Lüftungskonzept und der Gestaltung der Geräuschkulisse Einfluss nehmen und mitentscheiden. Der Anspruch einer sozialpartnerschaftlichen Gestaltung spiegelt sich in der GBV wider, in der die aktive Beteiligung des Betriebsrats an mehreren Stellen festgehalten ist.

» *Wir haben eine sehr, sehr gute Mitbestimmungskultur im Unternehmen und das führt dazu, dass wir in der Regel sehr früh in viele Prozesse eingebunden werden und wir unsere Ideen von vornherein einbringen können. Wir werden nicht nur gehört – wenn wir etwas schlüssig begründen, wird dem auch gefolgt.“*

*Karl-Heinz Marx,
stellvertretender Betriebsratsvorsitzender.*

Wenn man speziell auf die Mitbestimmungsrechte in der GBV schaut, dann wird an verschiedenen Stellen explizit auf den Einbezug und das Mitspracherecht der Interessenvertretung verwiesen: Im Allgemeinen stellt der Gesundheitszirkel zur Identifizierung von Handlungsbedarfen und Initiierung und Kontrolle von Maßnahmen ein wichtiges Gremium dar, in dem der Betriebsrat automatisches Mitglied ist. Zwar obliegt dem Arbeitgeber die Vorbereitung und Steuerung des Gesundheitszirkels, doch ist in den Leitlinien festgehalten, dass die Arbeitnehmervertretung aktiv in die Planung und Umsetzung einbezogen wird und ihre Interessen zu berücksichtigen sind. Als eine Regel für diese Zusammenarbeit wurde in der GBV vereinbart, dass zu den Sitzungen des Gesundheitszirkels der Arbeitgeber und der Betriebsrat gemeinschaftlich einladen. Dies setzt vo-

raus, dass sich diese vorher auf eine gemeinsame Agenda einigen, die beiden Interessenlagen gerecht wird.

Weiterhin ist in der GBV festgehalten, dass der betriebliche Gesundheitsbericht automatisch den Betriebsrätinnen und -räten vorzulegen ist. Auch bei der vereinbarten regelmäßigen Belegschaftsbefragung wird dem Betriebsrat eine aktive Beteiligung zugesprochen. So sind die Planung, Durchführung und Auswertung mit dem Betriebsrat abzustimmen. Ebenfalls ist festgehalten, dass Veranstaltungen zu einer gesundheitsförderlichen Arbeitskultur zwischen den Betriebsparteien abzusprechen sind.

In den genannten Punkten wird von dem Betriebsrat großes Potenzial gesehen. Sie ermöglichen, dass eine hohe Transparenz über den Gesundheitszustand erreicht wird. Gut und regelmäßig über den Gesundheitszustand der Kolleginnen und Kollegen informiert zu sein, ist die Voraussetzung für alle nachfolgenden Schritte. Nur wenn die Entwicklungen des Gesundheitszustands bekannt sind, können die Beschäftigtenvertreterinnen und -vertreter reagieren und akute und präventive Maßnahmen auf den Weg bringen, z. B. durch ihre Vertretung im Gesundheitszirkel. Vorstellbar wäre auch, dass bei einer deutlich erkennbaren Schiefelage eine Gefährdungsbeurteilung zur Offenlegung von gesundheitskritischen Faktoren initiiert wird.

Übergeordnet lässt sich für die GBV feststellen, dass sie den sozialpartnerschaftlichen Gestaltungsanspruch manifestiert, indem Begegnungen auf Augenhöhe ermöglicht werden und dem Betriebsrat ein aktiver Gestaltungsanspruch zugesprochen wird.

AUSBLICK

Die Gesamtbetriebsvereinbarung ist noch zu jung, als dass zum momentanen Zeitpunkt (Februar 2021) eine deutliche Wirkung auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ersichtlich wäre. Viele der vereinbarten Maßnahmen, etwa Schulungen, benötigen eine gewisse Vorlaufzeit. Zudem hat die Corona-Pandemie und die mit ihr eingezogene Verbreitung von Homeoffice die Umsetzung der GBV deutlich erschwert. Dass das Thema Gesundheit einen hohen Stellenwert einnimmt und viele präventive Angebote geschaffen wurden, wirkt sich jedoch bereits ersichtlich an anderer Stelle positiv aus: bei der Rekrutierung von Personal. Gerade die neue Beschäftigtengeneration legt deutlich mehr Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance und gesundes Arbeiten. Mit der GBV im Gepäck kommt die Zurich Gruppe Deutschland dem entgegen. Nach wie vor ist der Gesamtbetriebsrat der Überzeugung, dass mit der GBV die richtigen Weichen für den gewaltigen Kulturwandel bei Zurich gestellt wurden. Angestoßen durch ein neues

Bürokonzept hat der Betriebsrat durch sein proaktives Engagement das Thema der Gesundheit neu aufgehängt und gedacht. Dem Betriebsrat war es ein wichtiges Anliegen, dass die Beschäftigten umfassend bei diesem Prozess mitgenommen werden. Deshalb orientierte man sich immer wieder an den Antworten und Ergebnissen der Beschäftigtenbefragung. Der Gesamtbetriebsrat ist sich sicher, dass mit der vorliegenden GBV die Werkzeuge zur Verfügung stehen, um in der neuen Arbeitswelt langfristig die Gesundheit der Beschäftigten im Auge zu behalten. Sie ist der Schlüssel, um eine nachhaltige gesundheitsförderliche Arbeitskultur zu entwickeln. Das Urteil teilen weitere örtliche Betriebsräte, die das Konzept der GBV an ihren jeweiligen Standorten übernommen haben.

Kritisch wird reflektiert, dass der Kulturwandel – auch beim Thema Gesundheit – Zeit und Geduld erfordert. Viele Beschäftigte scheuen sich aktuell noch, die Angebote des Gesundheitskonzepts tatsächlich in Anspruch zu nehmen. Hier wirkt sich auch das vermehrte Homeoffice während der Corona-Pandemie aus. Unabhängig davon muss die tatsächliche Nutzung nach Einschätzung des Gesamtbetriebsrats erst noch erlernt werden, insbesondere, weil zuvor jahrelang eine andere Unternehmenskultur gelebt wurde. Erst wenn alte Gewohnheiten abgelegt werden, kann das Gesundheitskonzept zu einem selbstverständlichen Teil der Arbeitskultur werden. Ein Hebel könnte dabei sein, dass Führungskräfte verpflichtend Schulungen zu den Themen Gesundheit und Stress belegen müssen. Die betrieb-

lichen Sozialpartner sind sich einig, dass weiterhin an diesen Themen gearbeitet werden muss, denn auch zukünftig wird sich die Arbeitswelt stark verändern. Einen Vorgeschmack darauf gibt gegenwärtig die Corona-Pandemie. Bei allen Veränderungen gilt es, eine Balance zwischen gesundem Arbeiten und den Ansprüchen der Arbeitswelt zu finden. Aus Sicht der Interessenvertretung darf dabei der Leistungsgedanke nicht über ein gesundes Maß hinaus gehen. Ideen hierzu gibt es bereits reichlich, etwa die Entwicklung von Leitlinien zur Reduzierung von Belastungen. Die Sicherstellung einer gesundheitsförderlichen und nachhaltigen Arbeitskultur wird auch zukünftig eine zentrale Aufgabe der Interessenvertretung sein.

» *Der Mensch ist das teuerste Gut, das es zu schützen gilt.*

*Ruth Becker,
freigestelltes Betriebsratsmitglied.*



KONTAKT

Karl-Heinz Marx
Mitglied des Gesamtbetriebsrats
der Zurich Gruppe Deutschland
E-Mail: Karl-Heinz.Marx@zurich.com

PORTRAIT

MEHR WAHLFREIHEIT ALS BAUSTEIN EINER MODERNEN ARBEITSWELT (2021)

Evonik-Konzern:

Portrait über die Anwendung des Tarifvertrags *Moderne Arbeitswelt*

Darum geht es:

Im Herbst 2019 wurde in der Chemiebranche der Tarifvertrag *Moderne Arbeitswelt* abgeschlossen. Er beinhaltet als innovativen Ansatz für eine zukunftsgerichtete Gestaltung von Arbeit eine Auswahl an betrieblichen Instrumenten, aus denen die Betriebe wählen können. In diesem Portrait wird erklärt, wie der Evonik-Konzern den Tarifvertrag als Gesamtbetriebsvereinbarung zur Verwendung des Zukunftsbetrages umgesetzt hat. Der Betriebsrat sieht in dem Zukunftsbetrag großes Potenzial zur Gestaltung einer modernen Arbeitswelt: Er ermöglicht mehr Individualität und Flexibilität für die Beschäftigten. Der Zukunftsbetrag ist eine betriebliche Antwort auf die zunehmende Arbeitsverdichtung und auf die sich wandelnden Wünsche der Beschäftigten, etwa nach mehr Freizeit und mehr Erholungszeit.

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@boeckler.de



**PRAXISWISSEN
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

Nützliches Wissen für die Praxis

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



Evonik Industries AG

Die Evonik Industries AG mit Hauptsitz in Essen ist ein weltweit agierender Konzern im Segment der Spezialchemie. In Deutschland gehört Evonik zu den führenden Unternehmen der Chemiebranche. Das Portfolio von Hochleistungsmaterialien umfasst mehr als 4.000 Produkte. Der Konzern ist weltweit in 28 Ländern vertreten. Von den 32.000 Beschäftigten arbeiten rund zwei Drittel an 20 Standorten in Deutschland.

Die Interessen der Beschäftigten werden im Gesamtbetriebsrat von 34 Mitgliedern vertreten. Unterstützung erfährt der Gesamtbetriebsrat zusätzlich durch zwei Referentinnen/Referenten sowie zwei Assistentinnen/Assistenten.

ZIEL UND STRATEGIE

Wie kann man die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Sinne einer modernen Arbeitswelt gestalten? Mit dieser zentralen Fragestellung wurden in der Chemiebranche im Jahr 2019 Verhandlungen über den Tarifvertrag *Moderne Arbeitswelt* aufgenommen. Hussin El Moussaoui benennt in seiner Doppelfunktion als ehrenamtliches Mitglied im IG BCE Hauptvorstand und stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Evonik Industries AG zwei zentrale branchenweite Veränderungen, die eine tarifliche Auseinandersetzung mit dem Thema erforderlich machten: der zunehmende Wunsch nach einer individuellen Arbeitszeitgestaltung, verbunden mit mehr freien Tagen und – in Vorbereitung auf die Digitalisierung – der Ausbau von Qualifizierungsmöglichkeiten aller Beschäftigten. Eine Kampagne der IG BCE, in der alle Mitglieder nach Wünschen für ihre Beschäftigungsbedingungen befragt wurden, verdeutlichte diese Veränderungen. Sie waren Wegweiser für den Tarifvertrag *Moderne Arbeitswelt*, der im November 2019 abgeschlossen wurde. Er beinhaltet Komponenten und Werkzeuge zur Gestaltung einer zukunftsweisenden Arbeitswelt.

Der Tarifvertrag war der Auftakt für die Interessenvertreterinnen und -vertreter des Evonik-Konzerns, auf betrieblicher Ebene ihren Beitrag zur Gestaltung einer modernen Arbeitswelt zu leisten. Gerd Schlengermann, Betriebsratsvorsitzender am Standort Wesseling, verdeutlicht in dem Zusammenhang die Umbrüche der Chemiebranche, aus denen der Gestaltungsbedarf hervorgeht. Allen voran steht eine Reihe von Optimierungsprozessen, die die Chemiebranche und damit auch Evonik als Folge eines erhöhten weltweiten Wettbewerbes in den letzten zehn Jahren durchlaufen hat. Als eine Konsequenz dieser Prozesse zeigt sich eine deutliche Arbeitsverdichtung bei den Beschäftigten. Puffer und Reserven wurden aus Schichtmodellen gestrichen und Arbeit insgesamt pro Arbeitsstelle angereichert. Immer wieder signalisierten die Beschäftigten den

Mitgliedern des Betriebsrates, dass sie mehr Erholung und Entlastung benötigen. Des Weiteren registrieren die Interessenvertreterinnen und -vertreter einen deutlichen Wertewandel. Zu erkennen ist eine neugeordnete Werteorientierung, bei der ein ausgewogenes Freizeitverhältnis und eine bessere Vereinbarung mit der Familie in den Vordergrund rücken. Der Wunsch nach mehr Autonomie bei der Arbeitszeitgestaltung ist ein zentrales Anliegen der Beschäftigten geworden, bei der das Thema Geld eine sekundäre Rolle einnimmt. Ein wichtiger Grund dafür ist auch die gesetzliche Erhöhung des Renteneintrittsalters: Die Aussicht auf eine längere Erwerbsphase ließ den Wunsch nach mehr freien Tagen aufkommen. Zugleich formulierten Beschäftigte in diesem Zusammenhang das Bedürfnis, eigenmächtig das Renteneintrittsalter durch Anspargung von Arbeitszeit beeinflussen zu wollen.

Die Betriebsrätinnen und -räte beschreiben, dass der Druck seitens der Belegschaft groß war, Regelungen zu finden, die diesen Wünschen und Erwartungen entsprechen. Vor allem, weil in anderen Branchen bereits Regelungen über mehr freie Tage bei gleichem Entgelt gelungen sind.

„Der Druck kam zum einen aus der Belegschaft heraus, zum anderen aber auch über andere Gewerkschaften, die vor uns Arbeitszeitverkürzung bei gleichem Entgelt vereinbart hatten.“

Gerd Schlengermann,
Betriebsratsvorsitzender am Standort Wesseling.

Mit dem Abschluss des Tarifvertrages konnte die Arbeit des Gesamtbetriebsrats beginnen. Seine Aufgabe bestand darin, auf Basis des Tarifvertrages eine Gesamtbetriebsvereinbarung auszuhandeln. Das Innovative daran: Der Tarifvertrag beinhaltet Wahlmöglichkeiten, aus denen die betrieblichen Sozialpartner wählen und die sie verhandeln können.

„Das ist für uns eine Innovation, dass wir einen Tarifvertrag haben, wo sozusagen eine Toolbox vereinbart wurde und die Betriebsparteien für ihre Beschäftigten entscheiden, von welchen Werkzeugen letztendlich Gebrauch gemacht wird, und dabei schauen können, was möchten die Beschäftigten in dem Betrieb?“

Hussin El Moussaoui,
stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender.

Mit dem Ziel, den Wünschen und Bedürfnissen der Evonik-Beschäftigten nachzukommen, wurden Verhandlungen zur Gesamtbetriebsvereinbarung aufgenommen.

GESAMTBETRIEBSVEREINBARUNG ZUKUNFTSBETRAG

Der Branchentarifvertrag *Moderne Arbeitswelt* beinhaltet im Wesentlichen fünf Elemente: ein Zukunftskonto, ein 100-prozentiges Weihnachtsgeld, eine Pflegezusatzversicherung, eine Entgelterhöhung und Instrumente zur Qualifizierung von Beschäftigten unter Gesichtspunkten einer strategischen Personalplanung. Die Umsetzung des Tarifvertrages im Evonik-Konzern konzentriert sich vor allem auf das Zukunftskonto, da alle anderen Elemente entweder bereits vorhanden waren, nur leicht modifiziert werden mussten oder unstrittig auf die betriebliche Ebene übernommen wurden. Vor dem Hintergrund der geschilderten Wünsche und Bedürfnisse nach mehr Erholung und individueller Gestaltung der Arbeitszeit sah die betriebliche Ebene bei der Aushandlung des Zukunftskontos großes Potenzial, diesen nachzukommen.

Für das Zukunftskonto sieht der Tarifvertrag Folgendes vor: Ab 2020 erhalten die Beschäftigten zwei zusätzliche freie Tage. Die Anzahl der freien Tage beträgt im Jahr 2021 drei, im Jahr 2022 sogar fünf Tage. Das Innovative des Tarifvertrages liegt in der Wahlfreiheit über die freien Tage. So ist es möglich, dass diese genommen werden oder aber der Gegenwert der Tage alternativ verwendet wird, entweder zur Investition in eine Alters- und Gesundheitsvorsorge oder zur Auszahlung an die Beschäftigten. Tarifvertraglich wurde festgehalten, dass jeder Betrieb verpflichtet ist, mindestens zwei Optionen für das Zukunftskonto anzubieten.

An dieser Stelle setzt der Handlungsrahmen des Gesamtbetriebsrats der Evonik Industries AG an. In die Verhandlungen ging das Gremium mit dem klaren Ziel, so viele Optionen wie möglich für das Zukunftskonto zu vereinbaren. Man ahnte, dass die Gewährung der freien Tage auf keine Gegenliebe beim Arbeitgeber stoßen würde. Diese sind organisatorisch mit hohem Aufwand verbunden, da u. a. Schichtpläne umgeschrieben werden müssen. Sei-

tens des Gesamtbetriebsrats galt es, die freien Tage in jedem Fall zu ermöglichen. Um ihre Forderungen zu bekräftigen, organisierte der Gesamtbetriebsrat an jedem Standort Umfragen. Die Ergebnisse unterstreichen, dass sich die meisten Beschäftigten vor allem mehr Freizeit und Entlastung wünschen. Durch die Umfragen stellte sich eine klare Interessenlage dar, die den Druck auf die Arbeitgeberseite erhöhte und den Gesamtbetriebsrat in den Verhandlungen in eine vorteilhafte Position brachte.

Die Verhandlungen zur Gesamtbetriebsvereinbarung begannen im Januar 2020, zwei Monate nach Abschluss des Tarifvertrages. Die Betriebsrätinnen und -räte beschreiben, dass von Beginn an ein kooperatives Verhältnis mit der Arbeitgeberseite bestand. Der Kurs stand nicht auf Gegenwind, sondern auf eine schnelle Einigung, um die betriebliche Umsetzung auf den Weg zu bringen.

„Wir haben auf Arbeitgeberseite jemanden dabei, der die Ansichten des Betriebsrats schnell verstanden hat und in großen Teilen gefolgt ist. Er hat gesehen, dass die freien Tage in irgendeiner Form gewährt werden müssen. Ihm war bewusst, dass wir eine schnelle Lösung brauchen.“

Gerd Schlengermann,
Betriebsratsvorsitzender am Standort Wesseling.

Nichtsdestotrotz gab es in den Verhandlungen Diskussionen über die freien Tage für das Jahr 2020. Dabei hätte der Arbeitgeber gerne eine Auszahlung oder Umverteilung auf das Langzeitkonto erwirkt. Hier halfen die Ergebnisse der Befragung. Sie verdeutlichten eine deutlich andere Interessenlage der Beschäftigten.

Letztendlich wurden in der Gesamtbetriebsvereinbarung zur *Verwendung des Zukunftsbetrages* folgende Regeln für das Zukunftskonto vereinbart. Für den Umgang mit den freien Tagen haben sich die betrieblichen Sozialpartner auf vier Optionen einigt. Demnach können die (1) freien Tagen genommen, der Gegenwert in ein bestehendes (2) Langzeitkonto, in die (3) betriebliche Altersvorsorge eingezahlt oder (4) als Zusatzzahlung ausgezahlt werden. Zu Beginn jedes Jahres entscheidet jede Beschäftigte und jeder Beschäftigte individuell darüber, wie der Zukunftsbetrag verwendet werden soll. Pro Jahr kann immer nur ein Zweck gewählt werden. Seitens des Betriebsrats wird eben diese Wahlmöglichkeit auf individueller Ebene als absolutes Novum bewertet. Jeder Beschäftigte und jede Beschäftigte kann nach individuellen Bedürfnissen entscheiden.

Obwohl die Interessenvertreterinnen und -vertreter überaus zufrieden mit diesem Ergebnis sind, wird ein Bestandteil des Tarifvertrages kritisch beurteilt, zu dem auch auf betrieblicher Ebene keine andere Regelung vereinbart werden konnte: Anspruch auf den Zukunftsbetrag haben nur Personen, die am ersten Arbeitstag im Januar ein aktives Arbeitsverhältnis haben. Beschäftigte deren Arbeitsverhält-

nis z. B. wegen Elternzeit ruht oder erst im Laufe des Jahres ins Unternehmen eintreten, haben nach dieser Stichtagsregelung kein Anrecht. Hussin El Moussaoui ist sich sicher, dass das Thema „Stichtag“, welches sehr emotional in den Betrieben diskutiert wird, in der kommenden Tarifrunde in den einzelnen Tarifkommissionen noch einmal angesprochen wird.

MITBESTIMMUNG

Schaut man auf die betriebliche Mitbestimmung bei Evonik, wird deutlich, dass es dem Gesamtbetriebsrat – mithilfe des tarifpolitischen Gerüsts – gelungen ist, eine Antwort auf die betriebliche Situation und die Wünsche der Beschäftigten zu geben. Das Ziel, Möglichkeiten der Entlastung und individueller Arbeitszeitgestaltung zu schaffen, wurde durch die Gesamtbetriebsvereinbarung erreicht. Die Gesamtbetriebsvereinbarung ermöglicht es, dass die Beschäftigten selbst über einen Teil ihrer Beschäftigungsbedingungen bestimmen. Für die Interessenvertreterinnen und -vertreter ist diese innovative Form ein wichtiger Schritt für eine demokratische Betriebspolitik. Aus dieser Sicht heraus wurden auch die Befragungen zu Beginn der Verhandlungen durchgeführt. Die Beschäftigten sollten partizipativ beteiligt werden. Die Betriebsräte schildern in dem Zusammenhang, dass solche Befragungsergebnisse zweischneidig sind: Zum einen ist ein klarer Auftrag erkennbar, der in den Verhandlungen genutzt werden kann, zum anderen erzeugen die Ergebnisse enormen Rechtfertigungsdruck, sollte nicht das gewünschte Ergebnis erreicht werden können. Um Letzterem vorzubeugen und um die Verhandlungen möglichst transparent für alle Betriebsmitglieder und Beschäftigte darzustellen, wurde regelmäßig über den Fortschritt der Verhandlungen berichtet, und zwar über verschiedene Kanäle, beispielsweise im Intranet, auf der Betriebsratshomepage und auf Betriebsversammlungen. Auch die Vertrauensleute und verschiedene Aushänge informierten über die Verhandlungen.

Dass die Gesamtbetriebsvereinbarung tatsächlich zu einem hohen Anteil die Umfrageergebnisse abbildet, ist hauptsächlich auf die Kooperation und Vorbereitung der Arbeitgeberseite zurückzuführen. So hatte diese im Vorfeld überlegt, wie der Gegenwert der freien Tage berechnet werden kann: Bei einer Kombination aus z. B. Schicht-, Erschwernis- und weiteren Zulagen ist diese Berechnung überaus komplex und muss teilweise für jede Person einzeln erfolgen.

„Das oberste Ziel war es, die Freizeit nutzen zu können. Das zweite Ziel war die Auszahlung, damit man auch diejenigen, die mehr auf das Geld angewiesen sind, bedienen kann.“

Gerd Schlengermann,
Betriebsratsvorsitzender am Standort Wesseling.

Im Jahr 2020 konnten die Beschäftigten erstmalig über die Verwendung des Zukunftsbetrages entscheiden. Über die Hälfte, nämlich 55 Prozent, haben sich für die zusätzlichen freien Tage entschieden. Den Gegenwert der freien Tage haben sich 29 Prozent auszahlen lassen; 13 Prozent haben diesen in ihr Langzeitkonto und 3 Prozent in die betriebliche Altersvorsorge einzahlen lassen. Die Werte bestätigen den Gesamtbetriebsrat darin, dass sie den Nerv der Zeit getroffen haben. Es wird angenommen, dass der Anteil derjenigen, die von den freien Tagen Gebrauch machen, zukünftig weiter zunehmen wird, wenn sich die Umsetzung weiter verstetigt hat und wenn die Corona-Pandemie überwunden ist. Der Gesamtbetriebsrat beschreibt, dass generell viele Beschäftigte wegen der Corona-Situation zögernd Urlaubstage und auch die zusätzlichen freien Tage genutzt haben.

„Und was wir dann da an Rückmeldungen bekommen haben, war dann auch das, was uns bestärkt hat, auf dieser Schiene weiterzumachen.“

Hussin El Moussaoui,
stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender.

Die Corona-Situation erschwert nicht nur die Beanspruchung der freien Tage, sondern auch das Erklären der Gesamtbetriebsvereinbarung. Wie bei jeder betrieblichen Regelung gibt es auch hier viele Fragen und Klärungsbedarf, denen man auf Distanz nur schwer gerecht werden kann. So müsste beispielsweise die Berechnung des Gegenwertes eines Tages in einem persönlichen Gespräch erläutert werden, damit sie wirklich nachvollzogen und verstanden werden kann. In einer Online-Veranstaltung wurde die Gesamtbetriebsvereinbarung thematisiert. Über 120 Fragen sind alleine im Zuge der Veranstaltung gestellt worden; dies zeigt das große Interesse der Beschäftigten. Der Gesamtbetriebsrat hofft, dass man im Jahr 2021 den Wissensdurst im persönlichen Kontakt stillen kann.

Die aktuelle Corona-Situation ist auch der Grund dafür, dass die Bewerbung der Gesamtbetriebsvereinbarung und des Tarifvertrages bislang nur mäßig gelungen ist. Es fehlt schlicht an Begegnungen und Austauschmöglichkeiten, um die Beschäftigten an den tollen Ergebnissen zu beteiligen und auf die gute Arbeit der Interessenvertreterinnen und -vertreter aufmerksam zu machen. Eine gute Vermarktung in den nächsten Monaten ist deshalb insbesondere in Hinblick auf die Betriebsratswahl 2022 wichtig.

AUSBLICK

Die Gesamtbetriebsvereinbarung zur *Verwendung des Zukunftsbetrages* demonstriert die enge und stetige Verzahnung und Abhängigkeit der tarifpolitischen und der betrieblichen Gestaltung von Arbeitsbedingungen. Sie verfügt über eine doppelte Wahlmöglichkeit: zum einen für die betrieblichen Sozialpartner, zum anderen für die Beschäftigten selbst. Der Tarifvertrag *Moderne Arbeitswelt* hat mit seinem innovativen Ansatz die Voraussetzung dafür geschaffen, auf der betrieblichen Ebene gezielte Antworten auf betriebliche Bedürfnisse zu schaffen. Dass Beschäftigte in letzter Instanz entscheiden, schafft neue Möglichkeiten einer demokratischen Beteiligung und ist in den Augen der Betriebsrätinnen und -räte ein wichtiger Baustein für eine moderne Arbeitswelt.

Alle Betriebsratsgremien von Evonik ziehen insgesamt ein überaus positives Resümee, wenngleich sie auch wissen, dass ihre Arbeit in dem Kontext noch nicht abgeschlossen ist. Obwohl die Gesamtbetriebsvereinbarung etabliert ist, muss weiterhin Überzeugungsarbeit geleistet werden, nämlich bei den Vorgesetzten. Damit die Beschäftigten auf allen Ebenen und in allen Bereichen unbeeinflusst für sich die beste Option wählen können, muss Verständnis und eine entsprechende Kultur geschaffen werden. Auch wissen die Betriebsräte und -rätinnen, dass die Anwendung der freien Tage nicht dazu führen darf, dass Kolleginnen und Kollegen zusätzlich belastet werden. Dafür zu sorgen, dass langfristig Kapazitäten aufgebaut werden, um eine weitere Leistungsverdichtung zu vermeiden, wird die zentrale Aufgabe der kommenden Jahre sein. Aktuell gibt es Überlegungen hierzu – ähnlich wie im Tarifvertrag *Moderne Arbeitswelt* –, Instrumente zu vereinbaren, die auf eine bessere strategische Personalplanung abzielen.

» *Das wird die Herausforderung der nächsten Jahre sein, dieses mit dem Arbeitgeber zu diskutieren und mit einzubringen. Die freien Zeiten, die genommen werden, dürfen nicht zulasten der Anderen aufschlagen, schon gar nicht in Mehrarbeit oder Schichtverschiebungen. Dies ist nur mit zusätzlichem Personal machbar.*“

Gerd Schlengermann,
Betriebsratsvorsitzender am Standort Wesseling.

Mit der Gesamtbetriebsvereinbarung und dem Tarifvertrag im Rücken ist ein weiterer Beitrag zur Gestaltung einer modernen Arbeitswelt gelungen. Die Betriebsrätinnen und -räte beschreiben die Gesamtbetriebsvereinbarung als einen Bestandteil, der mit anderen Vereinbarungen und Tarifverträgen ein Mosaik für die Arbeitsbedingungen der Zukunft bildet.

» *Langzeitkonto, Demografie, Tarifvertrag in unterschiedlichen Varianten. Das sind alles moderne Themen. Entgelterhöhungen allein sind nicht alles. Wir müssen die gesamten Entwicklungen und Wünsche der Gesellschaft und Belegschaft berücksichtigen und dazu Vereinbarungen abschließen.*“

Gerd Schlengermann,
Betriebsratsvorsitzender am Standort Wesseling.



KONTAKT

Hussin El Moussaoui
Stellv. Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Evonik Industries AG
E-Mail: [hussin.elmoussaoui\[at\]evonik.com](mailto:hussin.elmoussaoui[at]evonik.com)

Gerd Schlengermann
Betriebsratsvorsitzender am Standort Wesseling
E-Mail: [gerd.schlengermann\[at\]evonik.com](mailto:gerd.schlengermann[at]evonik.com)

Heike Arndt
Stellv. Landesbezirksleiterin des IG BCE Landesbezirks Westfalen
E-Mail: [heike.arndt\[at\]igbce.de](mailto:heike.arndt[at]igbce.de)

PORTRAIT

MEHR DEMOKRATIE ALS FUNDAMENT DER MITBESTIMMUNG (2021)

Merck KGaA:

Portrait über eine Strategie zur Förderung der Betriebsratsarbeit

Darum geht es:

Wie sieht die Mitbestimmungskultur der Zukunft aus? Diese Frage stellte sich der Gemeinschaftsbetriebsrat der Merck KGaA. Auslöser der Überlegung waren zwei wesentliche Entwicklungen: Zum einen kam es zu umfassenden strukturellen Reorganisationen des Wissenschafts- und Technologieunternehmens. Zum anderen führten diese und allgemein die Geschwindigkeit, mit der die Arbeitswelt sich derzeit ändert, zu einer deutlich höheren Arbeitsintensität. In der vom Gemeinschaftsbetriebsrat erarbeiteten Vereinbarung über eine *gemeinsame Strategie zur Förderung der Betriebsratsarbeit* rückt der § 28a BetrVG in den Mittelpunkt. Durch den strukturellen Einbezug von Beschäftigten ist eine Lösung gefunden worden, die auf mehr Demokratie in der Mitbestimmung basiert und auch zukünftig den Einfluss und die Qualität der Mitbestimmung wahren wird.

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@boeckler.de



**PRAXISWISSEN
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

Nützliches Wissen für die Praxis

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



Merck KGaA

Die Merck KGaA ist ein Wissenschafts- und Technologieunternehmen mit weltweit 58.000 Beschäftigten. In den drei Geschäftsbereichen Healthcare, Life Science und Electronics werden u. a. Medikamente und Diagnoseverfahren erforscht, entwickelt und produziert. In einem anderen Produktspektrum werden Flüssigkristalle und Materialien für Displays hergestellt. In Deutschland sind 12.000 Menschen beschäftigt; davon arbeiten 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Hauptsitz in Darmstadt.

Der Gemeinschaftsbetriebsrat besteht aus zwei Fraktionen (IG BCE und VAA – Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der Chemischen Industrie) und umfasst insgesamt 37 Mitglieder. Der Betriebsrat wird zudem von mehreren Referentinnen und Referenten sowie Assistentinnen und Assistenten unterstützt.

ZIEL UND STRATEGIE

Merck verändert sich als globales Wissenschafts- und Technologieunternehmen seit jeher stetig. Dass jedoch im Jahr 2017 der Betriebsrat Überlegungen zur grundsätzlichen Neuaufstellung der Betriebsratsstruktur anstellte, ist auf eine ganze Reihe von Veränderungen zurückzuführen, die aus Reorganisationen des Konzerns und aus allgemeinen Veränderungen der Arbeitswelt resultierten. Drei Veränderungen stechen heraus:

- 1 Zu der Zeit wurde eine komplett neue Konzernstruktur umgesetzt, in deren Folge Tochtergesellschaften ausgegliedert wurden und Beschäftigte in neue Gesellschaften übergangen (gemäß § 613a BGB). Dies hätte folgenreich für die Mitbestimmung sein können: Aufgrund der verschiedenen Konzerntöchter sollten acht Betriebsratsgremien mit insgesamt 100 Betriebsrätinnen und Betriebsräten entstehen. Unklar war zunächst auch, ob die Arbeitsbedingungen an allen Standorten gleich geblieben wären. Eine Zersplitterung in einzelne Betriebsratsgremien hätte eine tief greifende, strukturelle Schwächung der Betriebsratsarbeit bedeutet. Des Weiteren werden von den Interessenvertreterinnen und -vertretern grundsätzliche Veränderungen in der Betriebsratsarbeit selbst genannt.
- 2 Das Arbeitsvolumen in der Betriebsratsarbeit hat sich deutlich erhöht: Nicht nur die Anzahl von Themen, sondern auch ihre Komplexität und ihre Geschwindigkeit sind gestiegen. Hinzu kommen heterogenere Beschäftigungsinteressen, welche nach einer individuellen Gestaltung von Arbeitsbeziehungen verlangen.

- 3 Mit Blick in die Zukunft waren sich die Interessenvertreterinnen und -vertreter einig, dass die Arbeitsintensität nicht abnehmen, sondern sich auch weiterhin verschärfen würde. Beispielsweise wird die Digitalisierung früher oder später jeden Arbeitsbereich im Konzern erfassen und verändern. Diese gilt es betriebsrätlich so zu begleiten, dass die Auswirkungen für die Beschäftigten erkannt werden, um frühzeitig reagieren zu können. Die Interessenvertretung ist sich bewusst, dass sich das hohe Tempo in der Unternehmensentwicklung nicht verlangsamten lässt. Merck muss sich entsprechend den gegenwärtigen Trends verändern – auch zum Schutz von Arbeitsplätzen.

Die große Reorganisation der Konzernstruktur wird daher vom Betriebsrat genutzt, um auch sich – den Umwelterfordernissen und Beschäftigtenbedürfnissen entsprechend – selbst neu aufzustellen. Dabei werden neue Maßstäbe für eine demokratischere Mitbestimmungskultur gesetzt.

» *Es war klar, dass wir mehr Leute benötigen, weil die Beschleunigung der Veränderung so stark zunimmt. Man kann als Betriebsrat nicht mehr jeder Veränderung nachkommen, sondern man braucht jemanden vor Ort, den man damit betrauen kann.*“

*Andreas Becker,
freigestelltes Betriebsratsmitglied,
Vorsitzender der Vertrauensleute.*

Zur Umsetzung der neuen Konzernstruktur und zur sozial verträglichen Gestaltung wurde zwischen den tariflichen Sozialpartnern ein Strukturtarifvertrag ausgehandelt. Durch den Strukturtarifvertrag

wurde erwirkt, dass die Betriebseinheit trotz der Aufspaltung in die einzelnen Gesellschaften bestehen bleibt. Neben dem Übergang aller bestehenden Betriebsvereinbarungen und weiterer zusätzlicher Regelungen ist es gelungen, eine einheitliche Interessenvertretung für alle Gesellschaften und alle Standorte (Darmstadt, Gernsheim und Weiterstadt) aufrechtzuerhalten. Der Betriebsrat fungiert seitdem als Gemeinschaftsbetriebsrat. Für die Betriebsrätinnen und Betriebsräte war dieser Schritt zentral: Ohne ihn wäre die Arbeit des Gremiums durch die Aufteilung auf die Gesellschaften geschwächt worden. Dass der Arbeitgeber dem Vorschlag der Gewerkschaft zu Gründung eines Gemeinschaftsbetriebsrates gefolgt ist, begründet sich durch einen Vorteil: Diese Lösung vereinfacht Prozesse und Abläufe. Statt mehrerer Gremien gibt es lediglich eines, mit den Absprachen erfolgen und Verhandlungen geführt werden.

» *Der Strukturtarifvertrag hat sich zwischenzeitlich fast zur Lebensversicherung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt. Merck verändert seine Struktur in rasender Geschwindigkeit. Der Gemeinschaftsbetriebsrat sichert die Stärke der Interessenvertretung und ist die Basis für die Kontinuität guter Vereinbarungen. Er liefert Sicherheit in unsicheren Zeiten. Ohne diese Klammer würden wir uns viel häufiger in Abwehrkämpfen bewegen.“*

*Jürgen Glaser,
IG BCE, Bezirksleiter Darmstadt.*

Der Strukturtarifvertrag ist sogleich die Grundlage für eine Neuaufstellung des Gemeinschaftsbetriebsrats, bei der zwei Hauptanliegen verfolgt wurden

- 1 Zum einen sollte als Antwort auf die höhere Komplexität und Menge der Themen Ressourcen in der Betriebsratsarbeit hinzugewonnen werden. Damit wird sichergestellt, dass die Mitbestimmung in keinem Fall zukünftig an Qualität verliert
- 2 Zum anderen sollten Beschäftigte aktiver an der Betriebsratsarbeit beteiligt werden. Die

Betriebsratsarbeit als solche, aber auch ihre Entscheidungen und Diskussionen sollten transparenter und zugänglicher für die Belegschaft werden. In der Vereinbarung über eine gemeinsame Strategie zur Förderung der Betriebsratsarbeit wurde die Anwendung des § 28a BetrVG zur Übertragung von Aufgaben des Betriebsrats an Arbeitsgruppen zum Schlüssel für eine neue Mitbestimmungskultur.

VEREINBARUNG ÜBER EINE GEMEINSAME STRATEGIE ZUR FÖRDERUNG DER BETRIEBSRATSARBEIT

Für die Neuaufstellung ließ sich die Interessenvertretung von Merck zum einen von der Vertrauensleutestruktur inspirieren, zum anderen konnte sie auf die Erfahrungen aus vorherigen Projekten zurückgreifen. Andreas Becker, Vorsitzender der Vertrauensleute, beschreibt, dass man sich in der Vertrauensleutearbeit ein paar Jahren zuvor in einer ähnlichen Ausgangssituation befand. Auch hier fasste man den Entschluss, in der Arbeit der Vertrauensleute mehr Beteiligung und Transparenz zu schaffen. Die Vertrauensleute können seitdem aktiver mitbestimmen und mehr an Prozessen mitwirken. Entscheidungen werden nach vorheriger Diskussion gemeinsam getroffen. Die neuen Möglichkeiten der direkten Partizipation haben zu einer Aufwertung der Vertrauensleutearbeit verbunden mit einer höheren Wertschätzung geführt. Ein weiterer Wegweiser für die Neuaufstellung der Betriebsratsstruktur waren Projekte, die im Sinne des § 28a BetrVG organisiert waren. Beispielsweise entwickelten Beschäftigte und Betriebsrat gemeinsam in einer Arbeitsgruppe das sogenannte Haus der Arbeitswelten als strategisches Konzept zum unternehmensweiten Umgang mit der Digitalisierung – mit großem Erfolg.

Mit beiden Erfahrungen im Gepäck wurde die Vereinbarung über eine gemeinsame Strategie zur Förderung der Betriebsratsarbeit verhandelt und im Januar 2018 verabschiedet. In ihr finden sich alle

Infobox 8



§ 28a BetrVG

§ 28a BetrVG existiert seit 2001. Er kann ab 100 Beschäftigten angewendet werden. Der Betriebsrat kann dann auf Arbeitsgruppen schriftlich Aufgaben übertragen, die im Zusammenhang mit den von der Arbeitsgruppe zu erledigenden Tätigkeiten stehen. Voraussetzung für die Anwendung ist eine Rahmenvereinbarung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, in der die Arbeitsgruppen, Aufgaben, Umfang und Regelungsbefugnisse definiert sind. Beschäftigte in Arbeitsgruppen sind keine Betriebsratsmitglieder, weswegen die regulären Schutz- und Sondervorschriften für sie nicht gelten. Zu empfehlen ist daher, dass in der Rahmenvereinbarung ein Benachteiligungsverbot vereinbart wird.

Wer mehr wissen möchte

Zum Portrait über das Haus der Arbeitswelten:



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

Eckpfeiler im Zusammenhang mit der Neuaufstellung des Gemeinschaftsbetriebsrats. Neben Regelungen zu grundsätzlichen Ressourcen, beispielsweise Assistenzstellen und zur Verfügung stehende Räume, betrifft der Kern der Betriebsvereinbarung die Übertragung von Aufgaben. Zwischen den Betriebsparteien wurde vereinbart, dass der Betriebsrat berechtigt ist, Aufgaben an Ausschüsse (§ 28 Abs. 1 BetrVG) und an Arbeitsgruppen (§ 28 a BetrVG) zu übertragen. Das Neue hierbei: Mitglieder von Ausschüssen und Arbeitsgruppen können neben Ersatzmitgliedern des Betriebsrats ebenso Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne betriebsrätliche Funktion sein. Genau hierin liegt das Besondere der Vereinbarung und der Neuaufstellung des Gemeinschaftsbetriebsrats: Mitarbeitende können aktiv an der Betriebsratsarbeit mitwirken. Wichtig war es, dass sich die Mitarbeit nicht auf den Abschluss von Betriebsvereinbarungen bezieht. Diese obliegt weiterhin ausschließlich dem Betriebsratsgremium.

Neben dieser grundsätzlichen Weichenstellung arbeiten Mitarbeitende in Arbeitsgruppen mit, in denen ein Bezug zu ihrem eigentlichen Aufgabenfeld besteht. Darüber hinaus wurde in der Betriebsvereinbarung festgehalten, dass Arbeitsgruppen nur bei mitbestimmungspflichtigen Themengebieten hinzugezogen werden. Um adäquat an den Themen mitarbeiten zu können, stehen den Mitarbeitenden Weiterbildungen zu. Bezüglich der Auswahl und Anzahl der Personen ist festgehalten, dass dabei die betrieblichen Belange berücksichtigt werden sollen. Generell werden vorab HR und die Führungskräfte über die Einbindung und den Umfang informiert. Um das Verständnis der Führungskräfte für die Betriebsratsarbeit zu fördern, wurde in der Vereinbarung eine gemeinsame Initiative der Betriebsparteien festgeschrieben. Durch die Initiative werden Führungskräfte über die geplanten Einsätze informiert und die Erforderlichkeit und Notwendigkeit für die Hinzuziehung erläutert. In einer Schulung informieren Vertreterinnen und Vertreter des Gemeinschaftsbetriebsrats und des Human Resources gemeinsam die Führungskräfte. Die Verhandlungen zur Vereinbarung selbst werden von der Interessenvertretung als sehr kooperativ beschrieben. Dass der Arbeitgeber den Vorschlägen zur Neuaufstellung nicht nur gefolgt ist, sondern selbst für Verständnis bei Führungskräften wirbt, kann auf das grundsätzliche gute sozialpartnerschaftliche Verhältnis zurückgeführt werden. Dem Arbeitgeber war bewusst, dass wenn der Betriebsrat nicht über genügend Kapazitäten ver-

fügt, viele Prozesse bei Merck langfristig verlangsamt wären und damit das Unternehmen als solches deutlich benachteiligt werden würde.

» *Wir haben deutlich gemacht, dass wenn wir das Tempo, welches das Unternehmen vorlegt, mithalten sollen, wir auch die Kapazitäten brauchen, sonst würde uns gar nichts anderes möglich sein als auszubremsen.“*

*Anne Lange,
stellvertretende Vorsitzende des
Gemeinschaftsbetriebsrats.*

MITBESTIMMUNG

Mit dem Abschluss der Vereinbarung zur Anwendung des § 28a BetrVG wurde im Gemeinschaftsbetriebsrat von Merck der Beschluss gefasst, alle Ausschüsse grundsätzlich als § 28a BetrVG zu führen – mit Ausnahme des Betriebs- und Wirtschaftsausschusses. Neben den Ausschüssen existiert eine Reihe von Fachausschüssen und Themenverantwortungen, die ebenfalls nach § 28a BetrVG aufgestellt sind. In der Praxis setzen sich die verschiedenen Gremien aus freigestellten und nicht freigestellten Betriebsrätinnen und -räten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen. Zentrale Funktionen wie die Sprecherfunktion oder den Vorsitz übernehmen meist freigestellte Gremiumsmitglieder. Diese leisten zudem den größten Teil der Koordination.

Insgesamt arbeiten rund 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Gremien mit. In den überwiegenden Fällen wurden dafür die Personen von den Betriebsrätinnen und -räten selbst angesprochen. Dabei waren die meisten schon vorher seit Jahren in der Mitbestimmung verwurzelt – durch ein Amt als Vertrauensperson oder in der Jugend- und Ausbildungsvertretung. Entsprechend der Vereinbarung wird darauf geachtet, dass Personen mitwirken, die durch ihre eigentliche Tätigkeit mit den Themen verbunden sind. Zum Beispiel finden sich im Bereichsausschuss Chemie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die selbst in diesem Bereich arbeiten.

Seit rund drei Jahren lebt der Gemeinschaftsbetriebsrat die Neuorganisation. Fragt man nach einer ersten Resonanz, zeigen sich die Interessenvertreterinnen und -vertreter sichtlich zufrieden und beschreiben verschiedene Effekte und Erfahrungen, die sich positiv auf die betriebliche Mitbestimmung auswirken.

Mit der Neuaufstellung ist es gelungen, dass die Betriebsratsarbeit auf mehr Schultern verteilt werden konnte. Die Hauptarbeit wird zwar nach wie vor durch die regulären Betriebsratsmitglieder geleistet; viele, insbesondere operative Tätigkeiten – wie z. B. personelle Einzelmaßnahmen von Beschäftigten –

und vorbereitende Tätigkeiten, wurden jedoch auf Ausschüsse und Arbeitsgruppen ausgelagert.

Als wichtigste Errungenschaft beobachtet die Interessenvertretung, dass sich der gegenseitige Austausch zwischen Betriebsratsgremium und Beschäftigten deutlich intensiviert hat. Beschrieben wird eine Wechselwirkung, wonach die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sogleich Fühler als auch Sprachrohr des Betriebsrats sind. Alle Mitarbeitenden bringen wichtiges Expertenwissen des eigenen Arbeitsbereiches mit. Für die Betriebsratsarbeit konnten dadurch Einblicke gewonnen, aber auch Schwachstellen und Zusammenhänge erkannt und berücksichtigt werden, die sonst nicht ohne Weiteres erkennbar gewesen wären. Gleichzeitig sind die Personen, die an der Betriebsratsarbeit mitwirken, in der Belegschaft der direkte Kontakt zum Gemeinschaftsbetriebsrat. Sie geben Informationen weiter, beraten ihre Kolleginnen und Kollegen und vermitteln an fachkundige Personen des Gemeinschaftsbetriebsrats. Durch den Einbezug von Mitarbeitenden ist der Austausch zwischen Gemeinschaftsbetriebsrat und Belegschaft einfacher geworden. Die Betriebsratsarbeit kann sich enger an den Bedürfnissen der Beschäftigten ausrichten und ist sogleich sichtbarer für viele Beschäftigte.

» Wir nutzen den § 28a als verlängerte Werkbank, um gezielt Kenntnisse über bestimmte Bereiche reinzuholen. Was passiert in den einzelnen Bereichen und was müssen wir in unseren Vereinbarungen berücksichtigen?«

Sascha Held,
Vorsitzender des Gemeinschaftsbetriebsrats.

Doch nicht nur der Austausch hat sich intensiviert, mit der Neuaufstellung hat man nicht weniger als eine neue Qualität der direkten Beteiligung geschaffen, in der das partizipative und demokratische Verständnis der Mitbestimmung in den Mittelpunkt gestellt wird. Jede Person, die etwas verändern möchte, kann sich beteiligen und mitwirken. Dieser Ansatz führt zu einer breiteren Akzeptanz der Betriebsratsarbeit als solche, aber auch der Ergebnisse. Diskussionen, Schwierigkeiten und Kompromisse können viel besser nachvollzogen werden. Die Möglichkeit, sich jederzeit selbst für bessere Beschäftigungsbedingungen einsetzen zu können, stärkt das kollektive Bewusstsein. Mit Blick darauf, dass sich die Arbeitswelt weiterhin mit enormem Tempo verändern wird, ist dies die Basis dafür, um Verständnis und Vertrauen gegenüber den Veränderungen und der Betriebsratsarbeit zu schaffen. Der Gemeinschaftsbetriebsrat beschreibt, dass dies Sinnbild für einen Haltungswechsel ist: Betriebspolitik wird nicht stellvertretend für, sondern mit den Beschäftigten gemacht.

» Wir müssen die Arbeit demokratisieren und die Leute mehr beteiligen. Es muss

möglich sein, dass mehr Entscheidungen von den Leuten getroffen werden. Und genau das passt optimal zum § 28a BetrVG.«

Andreas Becker,
freigestelltes Betriebsratsmitglied,
Vorsitzender der Vertrauensleute.

Mit der Hinzuziehung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Betriebsratsarbeit wird langfristig auf einen weiteren Effekt, die Nachwuchsförderung, gebaut. Auch hier ergeben sich wechselseitige Vorteile. Betriebsrätinnen und Betriebsräte können Talente erkennen, diese fördern und so schrittweise auf ein Betriebsratsmandat vorbereiten. Gleichzeitig ergibt sich für die Mitarbeitenden die Möglichkeit, die Betriebsratsarbeit intensiver kennenzulernen. Die große Hürde, die oft bei der Übernahme eines Mandates besteht, wird vorher abgebaut.

» Für mich kann ich sagen, dass ich ohne den § 28a den Schritt nicht gemacht hätte. Der Schritt direkt zu einem Betriebsratsmandat wäre mir zu groß gewesen. Man kann erst mal reinschnuppern. Man kann Leute auf diesem Weg für die Betriebsratsarbeit begeistern.«

Markus Martin,
Mitarbeiter im Bereichsausschuss Chemie.

Die Neuaufstellung des Betriebsrats ist mittlerweile fest in die Organisation von Merck KGaA verankert. Mit dem Arbeitgeber und den verschiedenen Führungskräften hat sich eine gewisse Routine für die Freistellung der Beschäftigten entwickelt. Förderlich ist dabei auch, dass die Stunden, die Beschäftigte für die Betriebsratsarbeit aufwenden, die Kostenstelle des Betriebsrats trägt.

Kritisch räumt der Betriebsrat ein, dass die neue Struktur der Betriebsratsarbeit sehr komplex geworden ist. Rund 100 Personen wirken im Mitbestimmungsapparat mit. Die Koordination einer solchen Organisation musste schrittweise durch Erfahrungen und Kompetenzaufbau eingespielt werden. Die Betriebsrätinnen und -räte übernehmen hierbei größtenteils Führungsaufgaben – eine Rolle, die erst durch Praxiserfahrung erlernt werden musste. Es verwundert daher nicht, dass es an der einen oder anderen Stelle anfänglich geruckelt hat.

Mit der Neuaufstellung hat der Gemeinschaftsbetriebsrat eine richtungsweisende Antwort auf die Umbrüche bei Merck und die allgemeinen Veränderungen der Arbeitswelt gegeben. Die Förderung demokratischer Strukturen in der Mitbestimmung ermöglicht es, die Betriebsratsarbeit enger an die Beschäftigten heranzurücken und gleichzeitig Kapazitäten aufzubauen. Durch den Schulterchluss mit den Beschäftigten sieht sich der Gemeinschaftsbetriebsrat besser gewappnet, die komplexen Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen.

AUSBLICK

Mit der Neuaufstellung hat der Gemeinschaftsbetriebsrat eine richtungsweisende Antwort auf die Umbrüche bei Merck und die allgemeinen Veränderungen der Arbeitswelt gegeben. Die Förderung demokratischer Strukturen in der Mitbestimmung ermöglicht es, die Betriebsratsarbeit enger an die Beschäftigten heranzurücken und gleichzeitig Kapazitäten aufzubauen. Durch den Schulterchluss mit den Beschäftigten sieht sich der Gemeinschaftsbetriebsrat besser gewappnet, die komplexen Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen.

» Der § 28a ist eine Haltung zur Arbeit des Betriebsrats. Eine Haltung aber auch als Unternehmen, als Gewerkschaft und als Mensch, zu sagen, ich stell' mich nicht nur hin und vertrete die Leute, sondern ich binde diese ein. Wir haben diesen demokratischen Ansatz gewählt, weil wir sagen, das können wir nur zusammen machen.“

Andreas Becker,
freigestelltes Betriebsratsmitglied,
Vorsitzender der Vertrauensleute.

Der Gemeinschaftsbetriebsrat weiß, dass ein solcher Haltungs- und Kulturwandel ein langwieriger Prozess ist, der bei Merck vor vielen Jahren begonnen hat. Mit den Veränderungen in der Vertrauensleutestruktur wurden die Weichen hierfür gestellt. Die Strukturen dafür sind langsam gewachsen und müssen stetig, auch in Zukunft, gefördert und nachjustiert werden.

Mit der Neuaufstellung hat sich der Gemeinschaftsbetriebsrat deutlich mehr Flexibilität in der Zusammenstellung und Besetzung der Gremien gesichert. Diese Eigenschaft hat sich insbesondere in

der Corona-Pandemie bewährt. Noch bevor virtuelle Beschlüsse rechtskräftig wurden, wurde ein Betriebsausschuss mit kleiner Besetzung gegründet, er Abschlussvollmachten für gewisse Themen erhielt. In einer Phase, in der reguläre Tagungen von Gremien nicht möglich sind, ist damit die Handlungsfähigkeit des Gemeinschaftsbetriebsrats zu jeder Zeit gesichert. Diese Erfahrung bestärkt die Mitbestimmungsakteurinnen und -akteure darin, gute Voraussetzung zur Überwindung zukünftiger Krisen und Veränderungen geschaffen zu haben.

» Ohne den § 28a und das große Vertrauen im Gremium wäre unserer Handlungsfähigkeit zu Beginn der Corona-Krise in Gefahr gewesen. Wir hätten nie damit gerechnet, dass wir ihn für eine solche Ausnahmesituation brauchen werden.“

Anne Lange,
stellvertretende Vorsitzende des
Gemeinschaftsbetriebsrats.



KONTAKT

Sandra Monja Scherer
Leiterin Geschäftsstelle Gemein-
schaftsbetriebsrat Merck KGaA
E-Mail: [sandra.monja.scherer\[at\]
merckgroup.com](mailto:sandra.monja.scherer[at]merckgroup.com)

Jürgen Glaser
Bezirksleiter der IG BCE
Darmstadt
E-Mail: [juergen.glaser\[at\]igbce.de](mailto:juergen.glaser[at]igbce.de)

3 WIE WIRD DIE ZUKUNFT GESTALTET? AKTUELLE ENTWICKLUNGEN UND TRENDS DER ARBEITSWELT

Die Portraits haben die jeweiligen Hintergründe zu den Betriebsvereinbarungen, Tarifverträgen und anderen Regelungsformen veranschaulicht. In allen Portraits wurden Regelungen zu gegenwärtigen Veränderungen mit Blick auf zukünftige Gestaltungsweisen von Arbeit vereinbart. Die Portraits eint, dass in allen Unternehmen bzw. Stadtverwaltungen von Wiesbaden die Interessenvertretungen ihre Ideen von gerechten und fairen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen verfolgt und proaktiv umgesetzt haben. Mit den Betriebsvereinbarungen, Tarifverträgen und anderen Regelungsformen haben sie Bedingungen und Leitplanken dieser Transformation festgelegt und damit Beschäftigten Sicherheit gegeben. Abgestimmt auf die Wünsche der Beschäftigten und die betrieblichen Situationen sind Prozesse, Lösungen und Gestaltungsmöglichkeiten entwickelt worden, die Antworten auf gegenwärtige Wünsche und Probleme, aber auch auf die Entwicklungstrends der Arbeitswelt geben.

Die Themen sind dabei breit gefächert und zeigen ein breites Gestaltungsspektrum: von der Digitalisierung und Automatisierung über den Gesundheitsschutz und die Möglichkeit, mehr freie Tage in Anspruch zu nehmen, bis zur Neuaufstellung der eigenen Betriebsratsorganisation. Die unterschiedlichen Ansätze der Portraits geben Aufschluss über aktuelle Entwicklungen in den Unternehmen und wie die Interessenvertreterinnen und -vertreter vorbereitend agieren.

Sowohl in der **Landeshauptstadt Wiesbaden** als auch im **Container Terminal Altenwerder** und bei der **Eurogate-Gruppe** sind der Umgang mit technologischen Entwicklungen und die Auswirkungen auf die Arbeitsgestaltung und Beschäftigten Mittelpunkt der Regelungen, die in den Portraits vorgestellt werden. In der Landeshauptstadt liegt mit der *Checkliste zur guten Digitalen Arbeit* der Schwerpunkt auf Digitalisierung, in Altenwerder und bei Eurogate mit den Tarifverträgen und der Absichtserklärung auf Automatisierung und Rationalisierung. In allen Portraits sind wahrnehmbare Veränderungen des Arbeitsumfelds die Auslöser, um Konzepte und Regelungen für eine sozial verträgliche Gestaltung auf den Weg zu bringen. Auch eint die Interessenvertreterinnen und -vertreter die Überzeugung, dass die Entwicklungen nicht aufzuhalten und letztendlich notwendig sind. Bei Altenwerder und Eurogate wird in diesem Zusammenhang betont, dass weitere Automatisierungsschritte für den Fortbestand und die Zukunft der Unternehmen essenziell sind. Ebenso werden in der Landeshauptstadt Vorteile gesehen: So kann beispielsweise durch die Digitalisierung die Arbeitsgestaltung verbessert und mehr Autonomie erreicht werden. Die Interessenvertretungen streben danach, die Umgestaltung der Arbeit zum Vorteil der Beschäftigten zu nutzen, indem negative Auswirkungen frühzeitig

erkannt und entsprechende Maßnahmen beschlossen werden. In den Portraits haben die Interessenvertretungen Prozess- und Handlungssicherheit im Umgang mit technologischen Entwicklungen geschaffen. Es sind Leitfäden geschaffen worden, an denen sich Personen unterschiedlicher Akteursgruppen (z. B. Mitarbeitende, Führungskräfte) orientieren. Trotz dieser Gemeinsamkeiten unterscheiden sich die konkreten Gestaltungswege: Im Container Terminal Altenwerder wurden Wesentlichkeitskriterien definiert, mit denen nach einer mathematischen Formal der Projektumfang bestimmt wird. In Abhängigkeit hiervon stehen Maßnahmen aus zwei Stufen zur Verfügung. Bei der Eurogate-Gruppe wurde im Tarifvertrag eine Definition für Automatisierung festgelegt: Änderungen der Arbeitstechnik und/oder Arbeitsorganisation, bei der Funktionen von Menschen auf künstliche Systeme übertragen werden und sich bei zehn oder mehr Prozent der betroffenen Beschäftigten die Arbeitsanforderungen oder der Personalbedarf des Unternehmens ändert. Trifft die Definition zu, wird in der Automatisierungskommission ein Personalkonzept mit Maßnahmen und Instrumenten festgelegt. In der Landeshauptstadt Wiesbaden wird hingegen die Checkliste bei jedem Digitalisierungsprojekt angewendet und sämtliche hinterlegte Prüfbereiche werden durchlaufen – unabhängig von der Größe des Projekts.

Bei der **Zurich Gruppe Deutschland** wurde die Gesundheit der Beschäftigten als übergeordnetes Thema der Neugestaltung von Arbeit in den Mittelpunkt gestellt. Ursächlich dafür können zwei Entwicklungen genannt werden: Zum einen wird innerhalb der Gruppe eine neue Arbeitswelt und -kultur konsequent vorangetrieben. Verbunden ist dies mit dem Ausbau der flexiblen Arbeitszeit sowie der Digitalisierung und Automatisierung. Zum anderen wurde durch den Umzug in ein neues Bürogebäude ein offenes Bürokonzept umgesetzt. Der Gesamtbetriebsrat hat erkannt, dass als Bedingung dieser Veränderungen die Gesundheit der Beschäftigten zu keinem Zeitpunkt beeinträchtigt sein darf. In der Gesamtbetriebsvereinbarung *Gesundheit* sind Prinzipien und Maßnahmen einer gesundheitsförderlichen und nachhaltigen Arbeitskultur festgehalten. Dabei wird den Führungskräften eine Schlüsselfunktion zugesprochen.

Der Gemeinschaftsbetriebsrat des **Evonik-Konzerns** sieht in der Verwendung des *Zukunftsbetrags* der Chemiebranche großes Potenzial zur Gestaltung einer modernen Arbeitswelt. Der Zukunftsbetrag ist eine Antwort auf zwei wesentliche Veränderungen: (1) eine zunehmende Arbeitsverdichtung und (2) vermehrte Wünsche der Beschäftigten nach mehr Freizeit und Erholungszeit. Beschäftigten wird eine individuellere und flexiblere Gestaltung ihrer Beschäftigungsbedingungen zugestanden.

Auch der Gemeinschaftsbetriebsrat der **Merck KGaA** nimmt deutliche Veränderungen der Arbeitswelt wahr. Die Geschwindigkeit und die Arbeitsintensität haben deutlich zugenommen. Aufgrund der Überzeugung, dass sich diese Trends noch verstärken werden, wurde die eigene Betriebsratsorganisation überdacht. Die Mitbestimmung soll trotz dieser Umstände –auch in Zukunft – nicht an Qualität einbüßen. Durch das strukturelle Miteinbeziehen von Beschäftigten werden mehr Ressourcen geschaffen, zugleich ist es Grundlage für eine demokratischere Ausrichtung der Betriebsratsarbeit.

Zusammenfassend lassen sich verschiedene **Trends und Entwicklungen** der Arbeitswelt feststellen: Zu beobachten sind technologische Entwicklungen, die sich durch die Digitalisierung und Automatisierung auf die Art und Weise der Arbeitsgestaltung auswirken können. Ebenso wird eine veränderte Arbeitskultur umgesetzt, bei der Beschäftigten eine höhere Autonomie und Flexibilität zugesprochen wird. Zusätzlich zeigt sich eine zunehmende Arbeitsverdichtung und Arbeitsintensität bei den Beschäftigten und in der Betriebsratsarbeit. Außerdem ist bei den Beschäftigten ein Wertewandel zu beobachten, bei dem der Wunsch nach mehr Freizeit und Entlastung wichtiger wird.

4 WIE GELANGEN DIE AKTEURINNEN UND AKTEURE IN DIE MITBESTIMMUNG?

Im Rahmen der Portraits werden drei unterschiedliche Wege aufgezeigt, wie Interessenvertreterinnen und -vertreter in Mitbestimmung gelangen. Diese Wege sichern die Kontinuität in der betrieblichen Mitbestimmung.

Der erste Weg ist in drei Portraits und dem Exkurs zu finden und definiert sich durch Prozesse, in denen die Interessenvertretung zu einem frühen Zeitpunkt **Zugang zu Informationen** erhält und eingebunden wird – und zwar bereits zu Beginn von Projektplanungen. Der Zeitpunkt stellt eine wichtige Bedingung dar, um die Auswirkungen auf die Beschäftigten zu steuern. Je früher die Interessenvertretungen informiert sind, desto eher können passende Maßnahmen avisiert und Einfluss genommen werden.

In der **Landeshauptstadt Wiesbaden** ist dieser Zugang durch die ersten beiden Schritte der Checkliste gesichert. Im ersten Schritt wird der Personalrat über die Planung eines Digitalisierungsprojekts informiert. Schritt zwei besteht aus einem gemeinsamen Abstimmungsgespräch zwischen Projektleitung und Personalrat. In dem Gespräch werden

die Auswirkungen für die Beschäftigten besprochen und die einzelnen Prüfbereiche der Checkliste, deren Umsetzung und Zeiträume und ggf. Maßnahmen festgelegt. Durch die Checkliste wird der Personalrat vor der gesetzlich notwendigen Beteiligung nach dem Hessischen Personalvertretungsgesetz einbezogen und kann bereits in der Planungsphase Impulse setzen.

Ein ähnlicher Umgang findet sich im **Container Terminal Altenwerder**. Die Unternehmensleitung hat sich verpflichtet, den Betriebsrat über aktuelle oder geplante Projekte zu informieren und auf dem Laufenden zu halten. Optional kann eine gemeinsame Arbeitsgruppe gegründet werden, in der Empfehlungen für Maßnahmen erarbeitet werden. In der Praxis hat sich daraus eine offene und gut funktionierende Kooperative mit der Forschungs- und Entwicklungsabteilung entwickelt, welche technische Neuerungen entwickelt und testet. Der Betriebsrat wird aktiv eingebunden und es wird offen über die Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation diskutiert.

Auch in der **Eurogate-Gruppe** wurde ein Prozess vereinbart, der einen frühen Einbezug und Informationszugänge sichert. Es wurde ein neues Gremium, die Automatisierungskommission gegründet, die sich paritätisch zusammensetzt. Der Arbeitgeber hat sich mit dem Tarifvertrag *Zukunft* verpflichtet, die Kommission über Planungen und den Sachstand von Automatisierungsmaßnahmen zu informieren. Sollte es zu einer weitreichenden Automatisierung kommen, wird über Maßnahmen und Instrumente ebenfalls in der Kommission entschieden.

Bei der **Zurich Gruppe Deutschland** ist ausreichende Transparenz über den Gesundheitszustand der Beschäftigten der Schlüssel für die Umsetzung gegensteuernder Maßnahmen. In der Gesamtbetriebsvereinbarung sind mehrere Möglichkeiten geschaffen worden, wie der Gesamtbetriebsrat einbezogen und informiert wird: Er hat eine aktive Rolle im Gesundheitszirkel, er erhält einen automatischen Zugang zum betrieblichen Gesundheitsbericht und ist aktiv beteiligt an der Belegschaftsbefragung.

Der zweite Weg beschreibt eine etwas andere Logik. Der Gemeinschaftsbetriebsrat der **Merck KGaA** ermöglicht durch seine Neuausrichtung das aktive **Miteinbeziehen der Beschäftigten** in die Betriebsratsarbeit. Dadurch erhält der Betriebsrat Zugang zu relevanten Informationen. Beschäftigte können dem Betriebsrat direkt und unkompliziert über Veränderungen oder Problemlagen in den verschiedenen Unternehmensbereichen berichten.

Der dritte Weg ist ein bewährte Art und Weise der Arbeitsbeziehungen und Sozialpartnerschaft. Im **Evonik-Konzern** und allgemein in der Chemiebranche ist der **Branchentarifvertrag Moderne Arbeitswelt** Ausgangspunkt, um weitere betriebliche Regelungen zu verhandeln. Der Tarifvertrag

hat ein Grundgerüst geschaffen, zu dem die Betriebsparteien im nächsten Schritt betriebliche Umsetzungsspezifika aushandeln. In dem Portrait wird ein konstruktiver Verhandlungsprozess beschrieben, bei dem nicht das „ob“ Gegenstand der Verhandlung, sondern alleine das „wie“ ist. Betriebsräte können sich alleine auf die Umsetzung in die Praxis konzentrieren.

5 WIE WERDEN DIE BESCHÄFTIGTEN EINGEBUNDEN?

Die Einbindung der Beschäftigten ist in vielen Portraits ein wichtiger Faktor für die Umsetzung von Veränderungsprozessen. In den Portraits ist an vielen Stellen der Wunsch der Beschäftigten nach mehr Autonomie und Selbstbestimmung genannt worden. Dass Beschäftigten auch die Möglichkeit der direkten Partizipation gegeben wird, ist vor dem Hintergrund folgerichtig und entspricht einem demokratischen Verständnis. In dem Zusammenhang wird betont, dass Beschäftigte als Expertinnen und Experten ihres Arbeitsumfelds wichtige Beiträge und Impulse zum Gelingen von Veränderungen beisteuern. In der Gesamtschau werden Beschäftigte an der Betriebsratsarbeit selbst, am Entstehungsprozess von Vereinbarungen und bei der konkreten Umsetzung von Digitalisierungsprojekten beteiligt.

Bei **Merck** sind die Beschäftigten am weitreichendsten eingebunden. Mit der Neuaufstellung des Gemeinschaftsbetriebsrats ist der § 28a BetrVG in den Mittelpunkt gerückt. Er beschreibt eine Handlungsänderung des Betriebsrats, denn nun werden Beschäftigte als Mitglieder von Ausschüssen und Arbeitsgruppen aktiv in die Betriebsratsarbeit einbezogen. Der Gemeinschaftsbetriebsrat hat sich ganz bewusst hierfür entschieden, denn hierdurch werden die demokratischen Strukturen in der Mitbestimmung gestärkt. Jede Person, die möchte, kann selbst einen Beitrag zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen leisten. Der Gemeinschaftsbetriebsrat beschreibt eine Reihe von Effekten, die hervorgerufen wurden: Es besteht mehr Transparenz über Entscheidungen und Diskussionen, es wurden Ressourcen in der Betriebsratsarbeit geschaffen und Talente können für die Betriebsratsarbeit entdeckt werden. Die bedeutendste Errungenschaft ist den Betriebsrätinnen und -räten zufolge aber, dass sich der Dialog mit den Beschäftigten intensiviert hat. Die direkte Einbindung von Beschäftigten wird als wichtiger Bestandteil der betrieblichen Interessenvertretung und als neue Qualität einer zukunftsgerichteten Mitbestimmung verstanden.

Bei **Evonik** und allgemein in der Chemiebranche werden die Beschäftigten in die Verhandlungen eingebunden. In Vorbereitung auf den Branchen-

tarifvertrag *Moderne Arbeitswelten* wurden in einer Kampagne der IG BCE die Beschäftigten nach ihren Vorstellungen gefragt. Eine gleiche Vorgehensweise setzten auch die Betriebsratsgremien im Evonik-Konzern um. An jedem Standort wurde eine Befragung organisiert, in der die Beschäftigten ihre Wünsche äußern konnten. Die Befragungsergebnisse ließen einen klaren Auftrag erkennen, unterstützten die Argumente und Forderung der betrieblichen Interessenvertretung und verhalfen zu einer vorteilhaften Situation. Auch während der Verhandlungen wurden die Beschäftigten beteiligt. Über unterschiedliche Kanäle wurde regelmäßig über den Fortschritt der Verhandlungen berichtet.

Dass die Beschäftigten bei der Entwicklung der Gesamtbetriebsvereinbarung *Gesundheit* einbezogen wurden, war ebenso für den Gesamtbetriebsrat der **Zurich Gruppe Deutschland** ein wichtiges Anliegen. Um Rückschlüsse auf gesundheitliche Aspekte zu erhalten, wurde auch hier eine Beschäftigtenbefragung durchgeführt. Wie bei Evonik waren die Ergebnisse Wegweiser für den Prozess und die Verhandlungen.

Eine umfassende Beteiligung der Beschäftigten im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Digitalisierung war in der **Landeshauptstadt Wiesbaden** prägend und zieht sich wie ein roter Faden durch den gesamten Prozess. So wurden bereits – bevor die Idee einer Checkliste reifte – bei den ersten inhaltlichen Auseinandersetzungen und Tagungen zur Digitalisierung Beschäftigte eingebunden. Später wurden die Entwicklungsstadien der Checkliste operativ von Beschäftigten getestet und bewertet. Aber auch im Umgestaltungsprozess selbst können sich die Beschäftigten aktiv einbringen. In der Checkliste ist die *Information und Beteiligung der Beschäftigten* ein eigener Prüfbereich und wird bei jedem Digitalisierungsprozess durchlaufen. Dieser emanzipatorische Aspekt ist ein wichtiges Anliegen des Personalrats und ein wichtiger Schritt in Richtung Autonomie und mehr Demokratie am Arbeitsplatz.

6 FAZIT

Mit der Frage, wie die Interessenvertretungen die Zukunft der Arbeitswelt gestalten, sind fünf Portraits entstanden. Sie zeigen den Entstehungsprozess der Checkliste der Landeshauptstadt Wiesbaden, des Haustarifvertrags des Hamburger Hafens, der Gesamtbetriebsvereinbarungen der Zurich Gruppe Deutschland und von Evonik und der Betriebsvereinbarung von Merck. Der Exkurs über den Tarifvertrag der **Eurogate-Gruppe** hat einen zusätzlichen Einblick in die Branche der Container-Terminals gewährt. Dabei zeigt sich ein breites thematisches Spektrum, das die Vielschichtigkeit der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen wider-

spiegelt. Digitalisierung, Automatisierung, Gesundheitsschutz, das Ermöglichen von mehr Freizeit und die Reorganisation der Betriebsratsarbeit – all dies sind Themen, die Rückschlüsse auf Trends und Entwicklungen der Arbeitswelt zulassen. Durch die Regelwerke haben die betrieblichen Interessenvertretungen Weichen für Veränderungen gesetzt. Als zentrale Schlussfolgerung aller Portraits steht die Erkenntnis, dass die zukünftige Arbeitswelt durch die Gegenwart geformt wird. Werden heute Standards gesetzt und Prozesse definiert, beeinflussen sie die Art und Weise zukünftiger Veränderungen. Die Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt hat bereits begonnen. Je früher Regelungen vereinbart werden, desto besser. In diesem Zusammenhang hängt ein Satz aus dem Portrait über den Container Terminal Altenwerder nach, der auf die notwendige Voraussicht bei zukunftsgerichteten Themen verweist. Sie sollten nicht nur mit zeitlichem Vorlauf auf den Weg gebracht werden, sondern nach Möglichkeit dann, wenn die wirtschaftlichen Umstände günstig sind.

» [...] dass solche Tarifverträge in wirtschaftlich guten Zeiten auf den Weg gebracht werden. Nämlich dann, wenn Zugeständnisse vergleichsweise leicht gemacht werden können.“

Portrait Container Terminal Altenwerder

Die gegenwärtigen Veränderungen in Beziehung zueinander zu setzen und von diesen ausgehend einen vorausschauenden Blick einzunehmen, erfordert stetige Wachsamkeit. Die Portraits demonstrieren, wie dies gelingen kann. Umso wichtiger ist es, dass sich Interessenvertretungen über Lösungsstrategien austauschen und wichtige Leitplanken in der Tarifpolitik, wie bei Evonik, gesetzt werden. Bewusst sollte dabei über Branchengrenzen hinweg-

gesehen werden. Denn klar ist: Die Umbrüche in der Arbeitswelt finden überall statt, die Interessenvertretungen stehen den gleichen Herausforderungen gegenüber und setzen sich mit ihnen auseinander. Sich über die Erfahrungen und konkreten Lösungen auszutauschen, ist für alle ein Gewinn.

In den Portraits lassen sich zwei grundsätzliche Orientierungen erkennen: der Ausbau partizipativer Beteiligungsstrukturen und die Verankerung von Prozessen, die frühzeitige Informationszugänge und Einflussnahme zusichern. Beide können als Merkmale der Zukunftsgestaltung gedeutet werden.

Die Beispiele aus der Praxis haben aber auch mögliche Fallstricke und Stolpersteine offenbart, besonders dort, wo die Veränderungen mit einem Kulturwandel verbunden sind. Wie das Portrait der Zurich Gruppe Deutschland zeigt, ist ein Kulturwandel ein langwieriger Prozess, der immer wieder verstetigt und angestoßen werden muss – ein mitunter jahrelanger Prozess. Doch nicht nur ein Kulturwandel, auch die anderen vereinbarten Prozesse (z. B. die Checkliste, die Informationszugänge für die Betriebsratsmitglieder) erfordern eine konsequente Nachverfolgung und Aufrechterhaltung. Darauf zu achten, dass die Prozesse eingehalten werden, ist eine zentrale Aufgabe der Beschäftigtenvertretungen in der Zukunft. Weil manche Vereinbarungen noch recht jung sind, muss die Praxis dazu erst erlernt werden. Das Portrait über Merck hat in diesem Zusammenhang gezeigt, dass der Umgang mit veränderten Strukturen Erfahrung braucht. Betriebsratsmitglieder brauchen Zeit, ihre neuen Rollen und Funktionen zu erlernen.

In allen Portraits wurden Vereinbarungen auf Basis einer guten Sozialpartnerschaft abgeschlossen. Ein Dialog auf Augenhöhe ist eine zwingende Voraussetzung, um Strukturen für ein zukunftsorientiertes Unternehmen zu schaffen.

LITERATUR

Böckler Impuls (2020): Homeoffice: Besser klar geregelt. In: Böckler Impuls Nr. 15/2020, Düsseldorf: HansBöcklerStiftung. https://www.boeckler.de/data/impuls_2020_15_S2.pdf

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2016: Zukunft der Arbeit. Innovationen für die Arbeit von morgen. Bonn. <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5703855baa698e06f000039a/download/zukunft-der-arbeit-programm.pdf>

ÜBER UNSERE ARBEIT

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

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

WWW.BOECKLER.DE