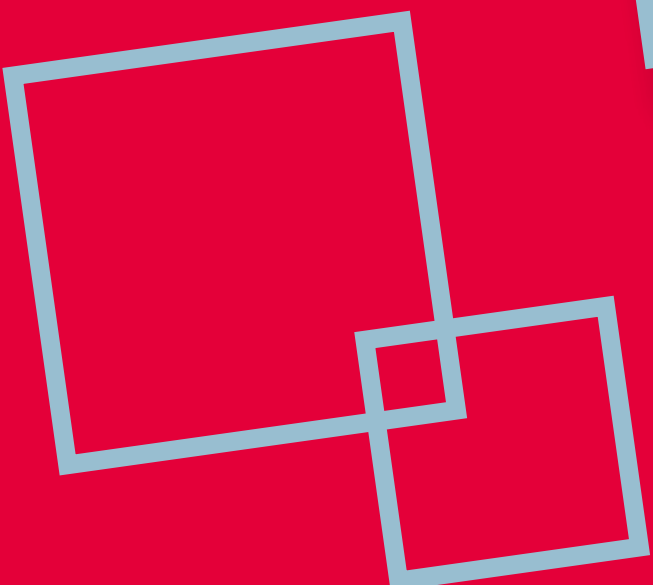




BETRIEBSRATSARBEIT
zur Gestaltung von
guter digitaler Arbeit im
Dienstleistungsbereich



Band 3

Marc Danneberg
Carla Jung-König
Anja Kramer
Dr. Petra Köster
Lothar Böker
Dennis Wolter
Claudia Hägele
Stefani Mehring
Werner Hülsmann

Autoren



VORWORT



Anja Kramer
Regionalleiterin Lüneburg
Bildungswerk ver.di

Bei der Gestaltung von guter digitaler Arbeit sind die Interessenvertretungen stark gefordert. Neben der Einhaltung bestehender Regelwerke, geht es um die Aushandlung und Gestaltung aktueller und künftiger Arbeitsformen. Hierzu bedarf es sehr guter Wissensgrundlagen, aber auch den Mut, offene Begriffe wie „menschenwürdige Arbeit“ oder „Monotonie“ konkret zu gestalten und zur Grundlage von Aushandlungsprozessen zu machen. Die geltenden Bestimmungen bieten insgesamt eine sehr gute Ausgangssituation, die zur Handhabung allerdings initiativer Betriebs- und Personalräte bedarf. Daneben werden in einigen Bereichen sicherlich Anpassungen bestehender Gesetze und Bestimmungen notwendig sein, wie zum Beispiel die Anpassung des Arbeitnehmendenbegriffs hinsichtlich der Mitbestimmung und der Anwendung von Schutzgesetzen.



Detlef Ahting
Landesbezirksleiter
ver.di Niedersachsen-Bremen

Forderungen nach Änderungen des Arbeitszeitgesetzes hingegen, wie sie insbesondere von Unternehmensverbänden formuliert wird, gehen dagegen in die falsche Richtung. Sie wollen Öffnungsklauseln und eine Flexibilisierung von Ruhezeiten und Tages-Höchstarbeitszeiten. Eine mit der Digitalisierung einhergehende vermeintliche Zeitsouveränität bietet Chancen, aber eine gesetzliche Öffnungsklausel zur Flexibilisierung birgt die Gefahr, dass Arbeitszeiten über Gebühr ausgeweitet werden, der Leistungsdruck weiter steigt und die arbeitswissenschaftlich fundierten gesetzlichen Schutzstandards gefährdet werden. Darum gibt es Grenzen in den Arbeitszeitgesetzen. Wer die Gesundheit der Beschäftigten fördern, wer Überlastungen und damit verbundene Erkrankungen vermeiden will, braucht geeignete Mittel zur gesunderhaltenden Begrenzung der Arbeit bei gleichzeitiger Nutzung flexibler Formen. Das Arbeitszeitgesetz mit den Regelungen der gesetzlichen Arbeitszeiten lässt das zu.

Moderne Arbeitsformen, wie mobiles Arbeiten oder Home-Office, brauchen gute Rahmenbedingungen. Erreichbarkeits- und Verfügbarkeitserwartungen müssen geregelt werden. Nur ein guter Schutzrahmen kann Fehlbelastungen und Erkrankungen vermeiden und unterstützen, so dass die Potenziale der Digitalisierung im Sinne der Beschäftigten gestaltet werden.

Weitere Informationen zum
Projekt finden Sie unter:
www.bw-verdi.de/digitalisierung

Der digitale Wandel hat aber auch direkte Auswirkungen auf die Arbeit der Betriebs- und Personalräte vor Ort. Das reine Reagieren mit beurteilen, verhandeln und ausbessern von Vorschlägen oder Entwürfen der Arbeitgeberseite, wird für eine proaktive Gestaltung des digitalen Wandels nicht ausreichen. Für Betriebs- und Personalräte wird es immer wichtiger, sich frühzeitig in die Begleitung von Digitalisierungsprojekten einzubinden, technisches Knowhow und externen Sachverstand zur Technikfolgenabschätzung kurzfristig zu akquirieren und potenzielle Auswirkungen neuer digitaler Lösungen im Dialog mit den Beschäftigten zu bewerten. Dies ist insbesondere sinnvoll, da Interessenvertretungen nicht immer ausreichend Zeit haben, sich mit allen technischen Implikationen zu beschäftigen. Das betrifft nicht nur Betriebs- und Personalräte, die über keine Freistellungen verfügen. Auch für freigestellte Interessenvertretungen sind die digitalen Veränderungsprozesse und deren Wirkung nicht in vollem Umfang zu überblicken, gerade weil die Trends zu immer kürzeren Innovationszyklen führen: Was früher innerhalb von 20 Jahren als technische Veränderungen realisiert wurde, wird heute in einem Zeitraum von fünf Jahren umgesetzt.

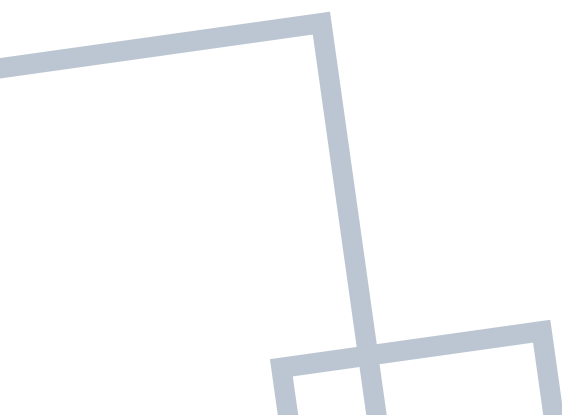
Und Betriebs- und Personalräte sind direkt betroffen: So ist der Einsatz von digitalen Medien für ihre eigene Arbeit nicht immer möglich, stehen ihnen als Interessenvertretungen die Mittel zur Überbrückung von Distanz für Telefon- bzw. Videokonferenzen, Skype oder E-Mail für Sitzungen, Beschlussfassungen oder Betriebsversammlungen nicht grundsätzlich zur Verfügung. Sie sind derzeit aktuell gesetzlich auch nicht vorgesehen. Das erschwert zum einen das Erreichen von Beschäftigten, die dezentral und damit nicht vor Ort arbeiten und es mindert auch die Akzeptanz, die man dem Gremium im Umgang mit dem Thema Digitalisierung zutraut – durch Arbeitgeber wie Beschäftigte.

Bei allen bedenklichen Entwicklungen, die im Rahmen des digitalen Wandels Einzug halten, ist es doch wichtig festzuhalten, dass kein technischer Determinismus vorgibt und kein Automatismus existiert, wie sich Dinge in Zukunft entwickeln werden. Es sind gesellschaftliche Aushandlungs- und Beteiligungsprozesse und der politische Gestaltungsrahmen, der über die Entwicklung bestimmen wird.

Weitere Informationen zum
Projekt finden Sie unter:
www.bw-verdi.de/digitalisierung

INHALT

1. Einleitung	8
2. Die neue Rolle der Betriebs- und Personalräte bei der Gestaltung des digitalen Wandels	12
2.1 Ausgangslage	13
2.2 Kernbereich betrieblicher Mitbestimmung bei der Gestaltung des digitalen Wandels	15
2.3 Erweiterter Handlungskreis der Betriebs- und Personalratsarbeit bei der Gestaltung des digitalen Wandels	18
2.4 Fazit	24
3. Schnellchecks:	26
3.1 Schnellcheck Digitales Arbeitsumfeld	30
3.1.1 Zielsetzung des Schnellchecks	30
3.1.2 Kurzbeschreibung des Schnellchecks	30
3.1.3 Identifizierung zukünftiger Handlungsfelder für die Gremienarbeit	33
4. Schnellcheck Digitaler Betriebsrat	42
4.1.1 Zielsetzung des Schnellchecks	43
4.1.2 Kurzbeschreibung des Schnellchecks	43
5. Interviewleitfaden zur Organisationsdiagnostik	46
6. Die Digitalisierung von Betriebs- und Personalratsarbeit	52
6.1 Ausgangslage	53
6.2 Kommunikation, Medieneinsatz und -funktionen	53
6.3 Einsatzpotenziale digitaler Instrumente in der Betriebs- und Personalratsarbeit	54
6.4 Gesetzliche Regelungen bei der Nutzung von sozialen Medien	58
6.5 Best Practices und Handlungsempfehlungen	59



7. Qualifizierungskonzepte 62

7.1 Fachkraft für Gute digitale Arbeit 63

7.1.1 Modul 1: Digitalisierung ein Thema für Interessenvertretungen? 64

7.1.1.1 Überblick über Inhalte und Ablauf 66

7.1.1.2 Ablaufplan 66

7.1.1.3 Folien 71

7.1.2 Modul 2: Arbeitsschutz in der digitalen Arbeitswelt 76

7.1.2.1 Arbeits- und Gesundheitsschutz in der digitalen Arbeitswelt 76

7.1.2.2 Ablaufplan 78

7.1.2.3 Folien 80

7.1.3 Modul 3: Gute Arbeit braucht guten Datenschutz 86

7.1.3.1 Materialien 88

7.1.3.2 Ablaufplan 88

7.1.3.3 Folien 90

7.1.3.4 Handout: Arbeitsauftrag: Leistungs- und Verhaltenskontrollen 95

7.1.3.5 Handout: Arbeitsauftrag: Mitbestimmung und Datenschutz 95

7.1.4 Modul 4: Die neue Rolle der Interessenvertretung 96

7.1.4.1 Überblick über Inhalte und Ablauf 97

7.1.4.2 Ablaufplan 98

7.1.4.3 Folien 102

7.1.5 Modul 5: Arbeitszeitrecht auf dem Weg zu 4.0 106

7.1.5.1 Zielgruppe – Teilnahmevoraussetzung – Teilnehmendenanzahl 106

7.1.5.2 Veranstaltungsziele 106

7.1.5.3 Veranstaltungsinhalte im Überblick 109

7.1.5.4 Veranstaltungsmethoden im Überblick 110

7.1.5.5 Veranstaltungsdauer 110

7.1.5.6 Ablaufplanung, Inhalte und Materialien 110

7.1.5.7 Material für die Trainerin/den Trainer: Präsentation 112

7.1.5.8 Material: Teilnehmendeunterlagen 112

7.1.5.9 Folien 112

7.1.5.10 Handout: Arbeitsauftrag: Work-Life-Balance: Was ist das? 122

7.1.5.11 Handout: Arbeitsauftrag: Zeiterfassung bei mobiler Arbeit 122

7.1.5.12 Handout: Arbeitsauftrag: Regelung von Erreichbarkeit 123

7.2 Qualifizierungsbaustein Interessenvertretung in der digitalen Arbeitswelt 124

7.2.1 Überblick über Inhalte und Ablauf 126

7.2.1.1 Ablaufplan 126

7.2.1.2 Materialien 130

7.2.1.3 Folien 130

7.2.1.4 Handout: Arbeitsauftrag: Sammlung bisheriger Aktivitäten 136

7.2.1.5 Handout: Arbeitsauftrag: Ziele und Handlungsansätze 137

7.2.1.6 Handout: Zusammenfassung: Rechtliche Grundlagen 138

Inhouse

1.

EINLEITUNG

Betriebsratsarbeit zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit

Die massiven Veränderungen im Zuge der Digitalisierung führen zu einem gravierenden Wandel in der Arbeitswelt. Dieser muss gestaltet werden, damit die neu entstehenden Potenziale und Freiräume gegenüber den Belastungen und Beanspruchungen überwiegen. Hier sind Gesetzgeber und Sozialpartner gefordert, die bestehenden Regularien anzupassen. Doch die aktuell bereits bestehenden Gesetze bieten zahlreiche Instrumente und Rechtsrahmen, die gut genutzt werden können und auch genutzt werden sollten. Bei der Betrachtung von digitaler Arbeit muss es perspektivisch darum gehen, den Verschleiß aufgrund von Fehlorganisation und Fehlbelastungen zu reduzieren und ebenso die Potenziale, die sich in den neuartigen Gestaltungsformen der Arbeit bieten, zu nutzen und Arbeit so zu gestalten, dass sie für alle sozial nachhaltig ist.

Was aktuell aufgrund der vielfältigen Veränderungen in der Arbeitswelt zum Teil als Arbeit 4.0 bzw. als Digitalisierung diskutiert wird, beschreibt umfassende Veränderungen hinsichtlich der Organisation, Formen, Strukturen und Prozesse von Arbeit. Diese laufen insbesondere im Dienstleistungsbereich in einer großen Ungleichzeitigkeit ab. Dies lässt sich zum einen für die verschiedenen Branchen postulieren, die sich aufgrund der Algorithmisierbarkeit der Arbeitsvorgänge in unterschiedliche Geschwindigkeiten verändern; aber auch innerhalb von Branchen lässt sich eine erhebliche Differenz der Veränderungen beobachten. Aufgrund der Ungleichzeitigkeit und Unterschiedlichkeit der Entwicklung bedarf es konkreter, möglichst betriebsbezogener Lösungen zur Gestaltung Guter Arbeit. Eine umfassende, übergreifende Regelung für alle Betriebe und alle Arbeitsformen wird sich nicht finden lassen. Es wird auf Aushandlungsprozesse ankommen, bei denen die Auswirkungen und die Folgen von technologischen Entwicklungen umfassend beleuchtet werden, um entsprechende Gestaltungsrahmen zu entwickeln. Somit kommt den betrieblichen Akteuren eine wichtige Aufgabe zu. Es müssen die gesetzlichen Bestimmungen zu Arbeitsschutz und Arbeitszeit eingehalten und umgesetzt werden, aber auch die Einhaltung der Anwendung der Tarifverträge obliegt den Interessenvertretungen. Darüber hinaus müssen Betriebs- oder Dienstvereinbarungen formuliert und auch mit Leben erfüllt werden.

Zeitgleich lässt sich eine weitere grundlegende Entwicklung beobachten: Die Subjektivierung von Arbeit. Dies geschieht zum einen auf der individuellen Ebene. Wir beobachten in den letzten fünfzehn Jahren eine stärkere Zunahme der Selbstverantwortlichkeit von Arbeitnehmenden (Arbeitnehmenden-Unternehmertum, indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung sind die dazugehörigen Begriffe). Gleichzeitig gibt es umfassende Rationalisierungen, in denen Arbeitsprozesse und –aufträge ausgegliedert werden und Plattformen, die Solo-Selbstständige und Auftraggeber vernetzen. Beide Phänomene erschweren die Einflussmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung.

Ein dritter zentraler Punkt besteht in der räumlichen und zeitlichen Entgrenzung von Arbeit. Aus der neuen räumlichen Flexibilität ergibt sich, dass Arbeit ortsunabhängig wird. Mobiles Arbeiten wird weit über das seit Jahrzehnten bereits eingeführte Home-Office möglich sein. Dienstleistungen können zudem auch von anderen Anbietern erbracht werden, sowohl regional als auch global. Bei der zeitlichen Neu-Gestaltung von Arbeit verschwimmt die „klassische“ Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit. Wortgeschöpfe wie Work-Life-Balance, Work-Life-Blending bis hin zu Work-Life-Romance beschreiben das Phänomen.

Die Entgrenzung der Arbeit führt zum Teil zu erheblichen Überlastungen. Leistungs- und Arbeitszeitgrenzen werden zum Teil permanent überschritten, Pausen ignoriert, menschliche Grundbedürfnisse wie Schlaf, Ernährung, soziales Miteinander nicht ausreichend beachtet. Die neue Form der Selbstbestimmung wird jedoch von vielen Beschäftigten als Gewinn betrachtet, so dass hier der Schutz der Menschen vor sich selbst zu einem schwierigen Unterfangen für die betriebliche Interessenvertretung geworden ist.

Die neuen Flexibilisierungsformen beinhalten aber auch erhebliche Potenziale die Arbeitsbedingungen zu verbessern: zum Beispiel hinsichtlich Vereinbarkeit von beruflicher Arbeit und Care-Arbeit, wegfallen von Arbeitswegen etc. Doch auch hier belegen Studien, dass im Home-Office in der Regel länger gearbeitet wird. Außerdem gibt es die Tendenz im Home-Office, dann zu arbeiten, wenn man besonders leistungsfähig ist. Ein weiterer Punkt ist die Abnahme direkter soziale Interaktion.



Sowohl in der Zusammenarbeit in globalen Kontexten als auch aufgrund der Distanz bei mobilen Arbeitsformen entwickelt sich die Form der Kommunikation und Kooperation hin zu virtuellen Formen des Austausches. Die essentiellen Bestandteile einer ganzheitlichen Interaktion können über diese Formen – egal ob Skype, E-Mail oder Telefon – nicht umgesetzt werden. Dies hat elementare Auswirkungen auf die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Beschäftigten aber auch für ganze Teams und die Arbeit der Betriebs- und Personalräte hinsichtlich elementarer Aspekte wie Vertrauen, Kreativität, Information und Empathie.

In diesem dritten Band der Veröffentlichungen, die im Rahmen des Projektes zu Guter digitaler Arbeit in Niedersachsen entstanden sind, finden Sie Informationen zur neuen Rolle der Interessenvertretung. Entgegen früheren Zeiten ist für die Gestaltung von Arbeit 4.0 ein wesentlich proaktiveres Handeln der Betriebs- und Personalräte notwendig. Bei der Einführung neuer Techniken müssen die Auswirkungen auf die Beschäftigten antizipiert werden. Hierzu ist umfangreiches Knowhow notwendig. Darüber hinaus bedarf die Ausführung und Umsetzung von ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilungen in der Regel der Initiative von Betriebs- und Personalräten. Um sich einen Überblick zu verschaffen, wie der Status der Organisation und der Beschäftigten hinsichtlich der Digitalisierung ist, kann der Schnellcheck aus Kapitel 3 angewandt werden. Einen weiteren Überblick hinsichtlich der Mitbestimmungsrechte und -pflichten gibt das Diagnoseinstrument „Schnellcheck zur digitalen BR-Arbeit“. Beschäftigte und Führungskräfte können dann mit dem Leitfaden zur Guten digitalen Arbeit interviewt werden. Sämtliche Instrumente sind an den DGB-Index Gute Arbeit angelehnt.

Auch die Betriebs- und Personalratsarbeit selbst kann und sollte die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, doch hier sind bestimmte gesetzliche Bestimmungen zu beachten. Was geht und was geht (noch) nicht, erläutert das Kapitel 5.

Zu den Qualifizierungsbedarfen von Betriebs- und Personalräten haben wir zwei Formate entwickelt. Ein – vorzugsweise als Inhouse-Angebot durchzuführendes, zweitägiges Seminar mit dem Ziel die betrieblichen Prozesse hinsichtlich Einführung und Innovationspotenziale sozialpartnerschaftlich zu gestalten. Eine zweite – überbetrieblich anzubietende – Langzeitqualifizierung „**Fachkraft für Gute digitale Arbeit**“. Diese sieht fünf Module vor, in denen Betriebs- und Personalräte im Hinblick auf die verschiedenen Handlungsfelder qualifiziert werden. Neben Daten- und Gesundheitsschutz, werden die neuen Anforderungen an das Gremium sowie das Thema Arbeitszeit bearbeitet. Die Schlussfolgerungen beinhalten dann eine abschließende Einordnung der Anforderungen an Interessenvertretung und die Sozialpartner.



Dieser Praxisleitfaden ist das Ergebnis von intensiven Analysen in den Organisationen T-Systems, Deutsche Rentenversicherung und NDR. Ziel der diversen Erhebungen war es, im Auftrag des niedersächsischen Wirtschaftsministeriums die Qualifizierungsbedarfe zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit in Niedersachsen zu ermitteln und Beispiele guter Praxis zu sammeln. Dieser Prozess ist natürlich nicht abgeschlossen, deswegen freuen wir uns über ein Feedback, Anregungen, Fragen unter

www.bw-verdi.de/digitalisierung.

Dort finden Sie auch Impulse für gute Betriebs- und Dienstvereinbarungen sowie Vorträge, die Arbeit 4.0 in weiteren Dienstleistungsbranchen in den Blick nehmen.

2.

DIE NEUE ROLLE DER BETRIEBS- UND PERSONALRÄTE BEI DER GESTALTUNG DES DIGITALEN WANDELS

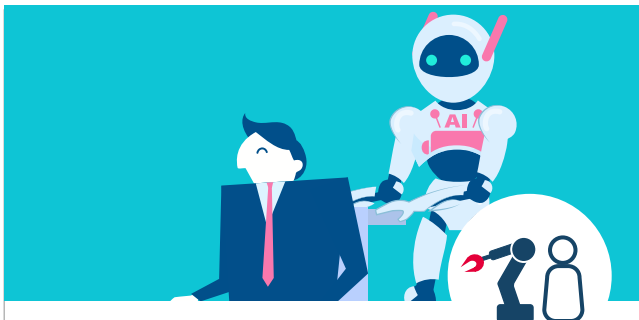
Ausgangslage

Aus der zunehmenden Digitalisierung und Vernetzung von Wertschöpfungsketten ergeben sich erhebliche Potenziale zur Optimierung von Arbeitsprozessen sowie zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Unternehmen müssen sich dem digitalen Wandel stellen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Durch die Implementierung neuer digitaler Lösungen verändern sich nicht nur etablierte Arbeitsabläufe, sondern auch die Qualifizierungsanforderungen an die Beschäftigten. Die digitale Transformation kann deshalb nur gelingen, wenn die Auswirkungen der neuen technischen Systeme auf die Welt der Arbeit von Anfang an mitgedacht werden.

**Herausforderungen
für Unternehmen
im Zuge der
Digitalisierung**

In weiten Teilen der Arbeitswelt dominieren bereits heute digitale Arbeitsformen, worunter Erwerbstätigkeit zu verstehen ist, die unter maßgeblicher Nutzung informations- und kommunikationstechnischer Arbeitsmittel erfolgt oder deren Arbeitsgegenstände in wesentlichen Teilen aus Informationen in digitalisierter Form bestehen (Schwemmele und Wedde 2012, 14-15). Grundsätzlich bietet eine verstärkte Digitalisierung die Chance, Arbeitsprozesse leichter und effizienter zu gestalten und das Arbeitsumfeld qualitativ aufzuwerten. Dabei sind die Veränderungen jedoch nie einseitig, denn viele Potenziale, die sich aus der Neugestaltung von Arbeit ergeben, bergen zugleich auch erhebliche Risiken für die Beschäftigten (vgl. Brandt, Polom und Danneberg 2016, 4-5):

Wandel der Arbeit



Substitutions- und Komplementaritätseffekte

Bestimmte Tätigkeiten werden zukünftig durch technische Lösungen ersetzt werden. Es besteht allerdings auch das Potenzial, dass durch den Einsatz von Digitalisierungslösungen neue Arbeitsplätze mit grundlegend veränderten Anforderungen generiert werden. Da diese neuen Arbeitsformen in der Regel ein hohes Qualifizierungsniveau erfordern, ist im Zuge des digitalen Wandels eine fortschreitende Polarisierung von Arbeit zu erwarten.



Humanisierungs- und Dehumanisierungspotenziale

Der digitale Wandel wird auch die Qualität der Arbeit nachhaltig verändern. So besteht durch den Einsatz moderner Technologien und intelligenter Assistenzsysteme die Aussicht auf eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Auf der anderen Seite kann durch den Einsatz automatisierter Entscheidungsmechanismen die Kontrolle über die eigene Tätigkeit als stark eingeschränkt wahrgenommen werden. Zudem besteht die Gefahr einer umfassenden Überwachung am Arbeitsplatz.



Zerklüftung, Distanzierung und Neue Anforderungen im Bereich der Qualifizierung

Es entstehen veränderte Anforderungen an die Fertigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten. Insbesondere ist zu erwarten, dass der Einsatz technologischer Innovationen zu einer verstärkten Integration von IT-Kenntnissen und Prozesswissen führen wird. Auch die Umsetzung der neuen EU-Datenschutzverordnung, die im Mai 2018 in Kraft treten wird, stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen, da nur wenig qualifiziertes Personal zur Verfügung steht, das die Einhaltung der Datenschutzvorgaben in den Unternehmen sicherstellen kann.



Entgrenzung und Flexibilisierung der Arbeitsorganisation

Der digitale Wandel eröffnet weitreichende Möglichkeiten zur zeitlichen und räumlichen Flexibilisierung von Arbeit. Neben einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann diese Entwicklung aber auch zu erhöhtem Stress und einer erheblichen Verdichtung von Arbeit führen. Die Förderung der individuellen Gestaltungskompetenz von Arbeit und Fragen des betrieblichen Gesundheitsmanagements gewinnen deshalb an Bedeutung. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass sich die Organisationsstrukturen von Unternehmen wandeln und im Zuge der Digitalisierung bestimmte Tätigkeiten verstärkt auf externe Anbieter ausgelagert werden.

Gestaltungsauftrag der Betriebs- und Personalräte

Bei der Gestaltung der sich verändernden Arbeitswelten kommt den Betriebs- und Personalräten zentrale Bedeutung zu, da die sich wandelnden Arbeitswelten betriebspolitische Weichenstellungen in den Bereichen Arbeitszeit, Gesundheits- und Datenschutz, Aus- und Weiterbildung oder Entlohnung erfordern. Aktive Betriebs- und Personalräte übernehmen nicht nur eine wichtige Rolle bei der erfolgreichen Gestaltung guter digitaler Arbeitsbedingungen, sondern sind aufgrund ihrer Verankerung in der Belegschaft auch ein unerlässlicher Counterpart für die Arbeitgeberseite bei der Bewältigung von strukturellen Umbrüchen in der digitalen Arbeitswelt (BMAS 2017, 158).

Handlungsfelder bei der Gestaltung Guter digitaler Arbeit

Neben einer Reihe klassischer Mitbestimmungstatbestände, die bei der Digitalisierung von Arbeitsprozessen zu berücksichtigen sind, lässt sich ein erweiterter Handlungskreis von Betriebs- und Personalratsarbeit bei der Gestaltung des digitalen Wandels definieren. Es geht dabei um eine proaktive Gestaltung Guter digitaler Arbeit, die eine frühzeitige Antizipation der arbeitsorganisationalen und qualifikatorischen Folgen neuer technischer Systeme erfordert (Schröter 2014).

Nur so können die Chancen, vor allem aber auch die Grenzen, einzelner digitaler Lösungen klar benannt und entsprechende Handlungsstrategien entwickelt werden. Aufgrund der hohen technischen Komplexität und der Schnelllebigkeit der neuen digitalen Lösungen stoßen Arbeitnehmervertretungen bei der Gestaltung Guter digitaler Arbeit jedoch immer häufiger an ihre Grenzen. Durch die gezielte Einbindung bisher ungenutzter Wissensressourcen oder die Realisierung temporärer und projektbezogener Kooperationsstrukturen kann die etablierte Gremienarbeit unterstützt und die Gestaltungskompetenz der Mitglieder bei der Begleitung des digitalen Wandels in den Betrieben erhöht werden. Im folgenden werden Handlungsfelder betrieblicher Mitbestimmung skizziert. Betriebs- und Personalräte können die Vorschläge als Ausgangspunkt eines Strategieprozesses nutzen, in welchem sie die aktuelle Situation in ihren Organisationen bewerten, Etappenziele für die Gestaltung Guter digitaler Arbeit definieren und konkrete Maßnahmen zur Begleitung des digitalen Wandels definieren.

2.2 Kernbereich betrieblicher Mitbestimmung bei der Gestaltung des digitalen Wandels

Auch wenn die fortschreitende Digitalisierung neue legislative Regelungsbedarfe hervorbringt, können viele Herausforderungen unter den heutigen Rahmenbedingungen auf betrieblicher Ebene gelöst werden, bspw. im Bereich der Arbeitsorganisation, der Arbeitsplatzgestaltung oder der Kompetenzentwicklung (Oerder 2016, 2). Eine erfolgreiche digitale Transformation der Arbeitswelt ist dann am wahrscheinlichsten, wenn Unternehmen und Beschäftigte sie partnerschaftlich gestalten und die Ideen und Bedürfnisse beider Seiten berücksichtigt werden. Im deutschen System der sozialen Marktwirtschaft haben sich die Instrumente der verfassten Mitbestimmung bei der Bewältigung von Krisen und strukturellen Umbrüchen wiederholt bewährt und sollten deshalb auch bei der Gestaltung der Arbeit von morgen eine Schlüsselrolle einnehmen (BMAS 2017, 152).

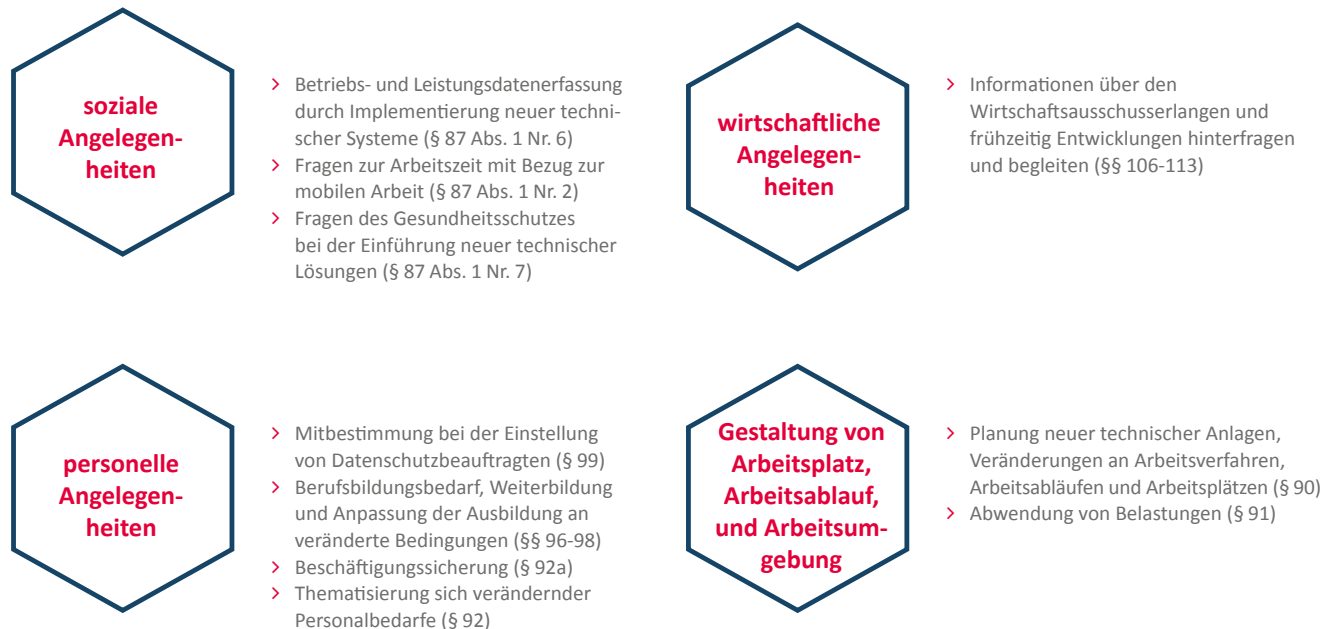
Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und die jeweiligen Personalvertretungsgesetze definieren den Kernbereich betrieblicher Mitbestimmung bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Die Mitbestimmungsrechte und -pflichten der Betriebs- und Personalräte umfassen dabei die Regelung sozialer, personeller und wirtschaftlicher Angelegenheiten. Außerdem die Gestaltung von Arbeitsplatz, -ablauf und -umgebung (vgl. Abb. 1). Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang insbesondere § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, der den Betriebsräten bei der Einführung von technischen Lösungen ein Mitbestimmungsrecht gewährt, wenn diese eine individualisierte Verhaltens- und Leistungskontrolle ermöglichen. Das Mitbestimmungsrecht zielt dabei nicht nur auf die Entscheidung ab, ob ein solches technisches System eingeführt wird, sondern auch in welcher Weise es im Betrieb zum Einsatz kommt (Wedde und Spoo 2015, 31). Weitere Mitbestimmungspflichten können sich u.a. aus einer zeitlich und räumlich entgrenzten Arbeitsorganisation (§ 87 Abs. 1 Nr. 2), Veränderungen im Bereich der Aus- und Weiterbildung (§§ 96-98), bei der Benennung von Datenschutzbeauftragten (§ 99) oder der Anpassung von Arbeitsverfahren (§ 90) ergeben. Aufgrund dieser Mitbestimmungstatbestände kann eine umfassende Digitalisierung von Arbeitsprozessen in der Regel nur dann erfolgen, wenn Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite erfolgreich miteinander kooperieren. Betriebs- und Personalräte befinden sich deshalb prinzipiell in einer guten Ausgangsposition bei der Gestaltung des Wandels im Sinne Guter digitaler Arbeit.

Die digitale Transformation partnerschaftlich gestalten



Relevante Mitbestimmungstatbestände bei der Gestaltung des digitalen Wandels

Abb. 1: Mitbestimmungsrechte nach BetrVG im Kontext des digitalen Wandels



Betriebs- und Dienstvereinbarungen als zentrales Gestaltungsinstrument

Die Vielzahl der Herausforderungen bei der Regelung mitbestimmungspflichtiger Fragestellungen im Kontext der Digitalisierung spiegelt sich in der Gestaltungsvielfalt von Betriebs- und Dienstvereinbarungen wider, bspw. in den Themenbereichen **Technikeinsatz**, **Arbeitszeit**, **Gesundheitsschutz** oder **Arbeitsorganisation**. Das meistverbreitete Thema betrieblicher Vereinbarungen ist mittlerweile der Datenschutz: knapp zwei Drittel der Betriebe haben laut WSI-Betriebsrätebefragung 2015 ein gültiges Abkommen zu diesem Thema, wovon jedoch fast 30 Prozent erst nach 2014 abgeschlossen wurden. Auch Fragen flexibler Arbeitszeitgestaltung oder psychischer Belastungen am Arbeitsplatz haben im Zuge der Digitalisierung erheblich an Bedeutung gewonnen. Zukünftig wird es bei der Aushandlung von Betriebsvereinbarungen noch relevanter werden, Herausforderungen in den Bereichen Arbeitsbelastung sowie Gesundheits- und Datenschutz anzunehmen und integrierte Lösungen zu entwickeln (Baumann und Maschke 2016).¹

¹ Die Sammlung und systematische Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen durch die Hans-Böckler-Stiftung ermöglicht eine umfassende Darstellung der Gestaltungspotenziale: <https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen> [30.06.2017]

Auch wenn viele der betriebspolitischen Herausforderungen bei der Gestaltung guter digitaler Arbeit durch formelle Abkommen zwischen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite geregelt werden können, stößt das Instrument der Betriebs- und Dienstvereinbarung immer wieder an seine Grenzen. Wo etwa Vertrauensarbeit praktiziert und Arbeitszeiten gar nicht erfasst werden, laufen arbeitszeitpolitische Vereinbarungen ins Leere (Eichhorst, et al. 2015, 9). Mit Blick auf die fortschreitende Digitalisierung und Vernetzung von Arbeitsprozessen ergeben sich insbesondere die folgenden Herausforderungen für die betriebliche Mitbestimmung:

Grenzen formaler Abkommen bei der Gestaltung des digitalen Wandels

- Bei der Festlegung kollektiver Regelungen zu Arbeitszeit und -ort geraten Betriebs- und Personalräte verstärkt in ein **Spannungsverhältnis zwischen den unterschiedlichen Flexibilitätsbedürfnissen der Beschäftigten** auf der einen Seite und der Schaffung von **Schutzmechanismen zur Eindämmung von Arbeitsverdichtung und Überlastungserscheinungen** auf der anderen Seite.
- Durch die hohe **technische Komplexität** der neu zu implementierenden Systeme reichen die vorhandenen **Kompetenzen** der handelnden Akteure häufig nicht aus, um die Folgen des digitalen Wandels für die betrieblichen Arbeitsprozesse vollumfänglich zu antizipieren. Defizite bei der Beurteilungsfähigkeit technischer Lösungen werden dadurch verstärkt, dass es sich bei der Digitalisierung von Arbeit um ein **Querschnittsthema** handelt, das von der Aus- und Weiterbildung bis hin zum Arbeitsschutz unterschiedlichste Aufgabenbereiche der betrieblichen Mitbestimmung berührt.
- Schließlich müssen Betriebs- und Personalräte feststellen, dass ihnen durch die Implementierung flexibler Arbeits- und Organisationsstrukturen sowie die Auslagerung bestimmter Tätigkeiten auf externe Anbieter vermehrt die **Ansprechpartner vor Ort** abhanden kommen. Dies betrifft die Arbeitgeberseite ebenso wie die Beschäftigten. Zudem fehlen die **unmittelbaren Handlungs- und Gestaltungsbefugnisse**, wenn etwa wesentliche Teile der Verarbeitung von Beschäftigtendaten im Ausland erfolgen (Wedde und Spoo 2015, 35).

Insbesondere die zeitliche, räumliche und organisatorische Entgrenzung von Arbeit erfordern legislative Initiativen zur Weiterentwicklung des Instrumentariums betrieblicher Mitbestimmung (Ittermann, Niehaus und Hirsch-Kreinsen 2015). In diesem Zusammenhang ist vor allem eine Neufassung des Betriebs- und des Arbeitnehmerbegriffs zu prüfen. Eine breite gesellschaftliche Debatte zu diesem Thema wurde u.a. durch den Dialogprozess Arbeiten 4.0 der Bundesregierung in Gang gesetzt (BMAS 2017, 152, 163). Auch auf europäischer Ebene werden Fragen zur Zukunft der Arbeit verstärkt aufgegriffen, vor allem mit Blick auf die Auswirkungen digitaler Innovationen auf den Beschäftigtendatenschutz (Roßnagel 2017, 277).

Regulatorische Handlungsbedarfe und Initiativen



Neue Handlungsfelder der Mitbestimmung im Betrieb

Darüber hinaus hat der digitale Wandel aber auch direkte Auswirkungen auf die Arbeit der Betriebs- und Personalräte vor Ort. Das reine Beurteilen, Verhandeln und Ausbessern von Vorschlägen oder Entwürfen der Arbeitgeberseite wird für eine proaktive Gestaltung des digitalen Wandels nicht ausreichen. Für Betriebs- und Personalräte wird es immer wichtiger, frühzeitig in die Begleitung von Digitalisierungsprojekten eingebunden zu sein, technisches Know-how kurzfristig zu akquirieren und potenzielle Auswirkungen neuer digitaler Lösungen im Dialog mit den betroffenen Beschäftigten zu bewerten (Oerder 2016, 3). Neben den klassischen Instrumenten betrieblicher Mitbestimmung gewinnen deshalb Aktivitäten an Bedeutung, die dem erweiterten Handlungskreis der Betriebs- und Personalratsarbeit zugerechnet werden können und im Folgekapitel skizziert werden.

2.3

Erweiterter Handlungskreis der Betriebs- und Personalratsarbeit bei der Gestaltung des digitalen Wandels



Die neue Rolle der Betriebs- und Personalräte

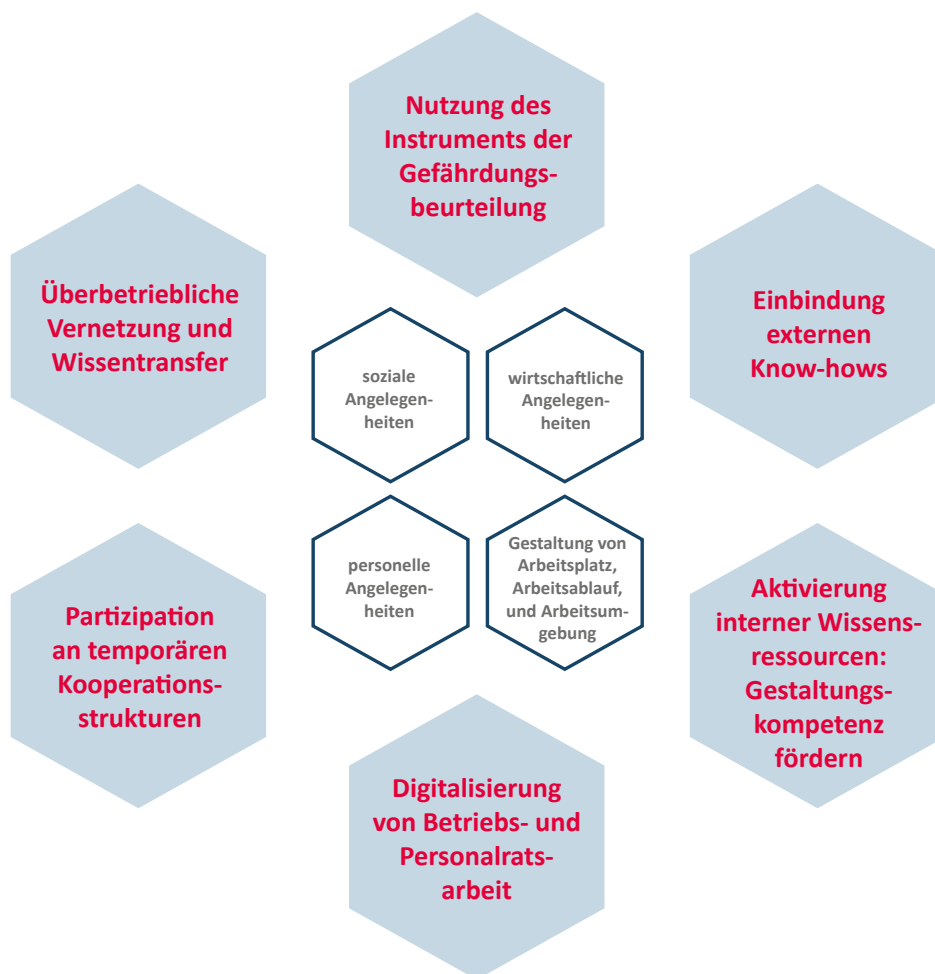
Neben den klassischen und im BetrVG verankerten Mitbestimmungstatbeständen gibt es eine Reihe weiterer Handlungsfelder, auf denen Betriebs- und Personalräte den digitalen Wandel in ihren Organisationen mitgestalten können. Die Instrumente umfassen dabei sowohl gesetzlich verbriefte Beteiligungsformen wie die Initiierung von Gefährdungsbeurteilungen, als auch weichere Ausprägungen von Betriebs- und Personalratsarbeit. U. a. die Nutzung partizipativer Elemente, die Initiierung temporärer Kooperationsstrukturen oder die Intensivierung der überbetrieblichen Vernetzung (vgl. Abb. 2). Kennzeichnend für den digitalen Wandel ist ein sich verschärfender Rollenkonflikt der Betriebs- und Personalräte: Auf der einen Seite erfordert die Implementierung neuer IT-Lösungen ein hohes Maß an fachlicher und sozialer Expertise, um die arbeitsorganisationalen Auswirkungen proaktiv mitgestalten und wirksame Schutzmechanismen, u. a. mit Blick auf den Datenschutz und die Arbeitsbelastung, verankern zu können. Auf der anderen Seite gilt es, die Chancen der Digitalisierung für die Beschäftigten nutzbar zu machen und Akzeptanz für gute digitale Arbeitsformen einzufordern. Die Funktion der Betriebs- und Personalräte wird deshalb zukünftig stärker durch beratende und befähigende Elemente gekennzeichnet sein und darauf abzielen, die Beschäftigten bei der selbstbestimmten Gestaltung ihres Arbeitsumfelds zu unterstützen. Betriebs- und Personalräte agieren in diesem Zusammenhang nicht nur als Vertreter von Beschäftigteninteressen gegenüber der Arbeitgeberseite, sondern übernehmen zusätzlich eine moderierende Funktion beim Ausgleich der Interessenlagen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen hinsichtlich neuer Formen der Arbeitsorganisation und -flexibilität. Dieser Spagat kann nur gelingen, wenn die handelnden Akteure bei der Gestaltung des digitalen Wandels auf die Erschließung neuer Wissensressourcen setzen und in ihrer Gestaltungsfähigkeit unterstützt werden (Haipeter 2016, 200).

Gesundheitliche Gefährdungen durch digitale Lösungen

Laut einer Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 haben sich die Arbeitsintensität und -belastung aus Sicht der meisten Beschäftigten durch die Digitalisierung erhöht. Zwar können neue Technologien oftmals zur Automatisierung und Straffung von Arbeitsabläufen genutzt werden – durch den Abbau von Personal sowie den Wegfall von „Ruhepausen“ bei der Erledigung von Routinetätigkeiten steigt jedoch die Arbeitsintensität der verbliebenen Beschäftigten. Zudem erfordert die Erledigung der neuen Aufgaben oftmals eine intensive Abstimmung mit verschiede-

denen Akteuren, da sich Wertschöpfungsketten durch die fortschreitende Digitalisierung zu Wertschöpfungsnetzwerken weiterentwickeln (Roth und Müller 2017, 28-33). Daraus entstehende gesundheitliche Risiken wie Stress und Überbelastung werden von den Beschäftigten eher als Folgen individuellen Versagens wahrgenommen, als dass gemeinsam nach betrieblichen Lösungen zur Verringerung des Arbeitsdrucks gesucht wird.

Abb. 2: Erweiterter Handlungskreis der Betriebs- und Personalratsarbeit



Um die Auswirkungen neuer technischer Systeme auf die Arbeitsprozesse innerhalb eines Betriebes möglichst genau abschätzen zu können, ist ein umfassendes Verständnis potenzieller Belastungen und Gesundheitsgefahren von zentraler Bedeutung. Existierende rechtliche Möglichkeiten aus dem Arbeitsschutz werden in diesem Zusammenhang bisher zu selten genutzt. Dabei bietet das Arbeitsschutzgesetz mit dem Instrument der Gefährdungsbeurteilung (§§ 5, 6 ArbSchG) ein Rechtsmittel für Unternehmen und Beschäftigte, um gesundheitsgefährdende Arbeitsbelastungen über einen partizipativen und prozessualen Ansatz zu minimieren. Allerdings kommt diese gesetzliche Auflage in Bezug auf die psychischen Belastungen nur in rund einem Viertel aller Unternehmen zum Einsatz (Ahlers 2015, 194). Dies liegt vor allem daran, dass die Analyse (potenzieller) Gefährdungssituationen gerade mit Blick auf psychische Belastungen ein äußerst behutsames Vorgehen sowie umfassendes methodisches Know-how bei den handelnden Akteuren erfordert. Weitere Gründe für die mangelhafte Umsetzung sind

Nutzung des Instruments der Gefährdungsbeurteilung

neben einer unzureichenden Schulung und Sensibilisierung der Akteure im Betrieb fehlende Evaluations- bzw. Sanktionsmöglichkeiten mit Blick auf die zu entwickelnden Arbeitsschutzmaßnahmen (Absenger, et al. 2016, 9-10). Für die Beschäftigten sind halbherzige Lösungsansätze jedoch desillusionierend. Wirksame Gefährdungsbeurteilungen zeichnen sich jedoch gerade durch ihren partizipativen Charakter und die direkte Einbindung der Beschäftigten aus (Beck, Morschhauser und Richter 2014). Betriebs- und Personalräte sollten deshalb darauf hinwirken, dass die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen zum einen entlang valider Indikatoren zur Erfassung neuer, digitaler Belastungen erfolgt. Zum anderen sollten die Gefährdungssituationen in einem stetigen und vorausschauenden Prozess, unter Beteiligung der individuellen Beschäftigteninteressen, sukzessive verbessert werden.



Einbindung externen Know-hows

Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen stellt aufgrund von verkürzten Innovationszyklen und komplexen IT-Infrastrukturen wachsende Anforderungen an die Expertise der Betriebs- und Personalräte. Diese müssen in der Lage sein, technische, organisatorische, soziale und individuelle Entwicklungen richtig einzuschätzen, Lösungsansätze zu entwickeln und im Dialog mit der Arbeitgeberseite tragfähige Kompromisse zu finden. Dies erfordert die notwendigen Ressourcen, um sowohl auf komplexe IT-Lösungen als auch auf kurzfristige Updates reagieren zu können. Es bedarf somit neben regelmäßigen Qualifizierungsmaßnahmen ggf. auch Zugriffsmöglichkeiten auf externe Unterstützung (BMAS 2017, 159). Das Vertretungsgremium ist nach § 80 Abs. 3 BetrVG berechtigt, für die Durchführung seiner Aufgaben Sachverständige hinzuzuziehen, bei denen es sich bspw. um Rechtsanwälte, Technologieexperten oder Arbeitsmediziner handeln kann.

Der Betriebsrat muss allerdings im Rahmen einer Ermessensentscheidung berücksichtigen, ob die Einbindung externen Know-hows zur Erfüllung seiner im Gesetz zugewiesenen Aufgaben unbedingt erforderlich ist. Zudem muss die Hinzuziehung in einer formalen Vereinbarung mit dem Arbeitgeber näher geregelt werden (Schulze und Ratzesberger 2017, 14-15). Seitens des BMAS ist geplant, die Hinzuziehung eines Sachverständigen bei der Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen zur Verhaltens- und Leistungskontrolle (vgl. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG) für Betriebe ab 300 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gesetzlich zu fixieren. Insbesondere muss in solchen Fällen dann nicht zunächst ein sachkundiger Beschäftigter im Betrieb zu Verfügung gestellt werden, was sich positiv auf die Reaktionsgeschwindigkeit des Betriebsrats auswirken sollte (BMAS 2017, 159-160). Auch wenn in vielen Fällen die Hinzuziehung eines externen Sachverständigen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite unstrittig ist, fehlt häufig der Überblick über die relevanten Experten und Beratungsdienstleistungen in den verschiedenen Handlungsfeldern betrieblicher Digitalisierungsprozesse. In diesem Zusammenhang könnten die handelnden Akteure von einem stärkeren überbetrieblichen Austausch profitieren. Unterstützung beim Matching konkreter betrieblicher Herausforderungen mit externen Kompetenzträgern könnte durch die Gewerkschaftsorganisationen bereitgestellt werden.

In einer hochkomplexen und sich stetig wandelnden digitalen Arbeitswelt gilt es ferner, interne Wissensressourcen für die Betriebs- und Personalratsarbeit zu erschließen. Dabei wird es immer wichtiger, nicht nur für die Beschäftigten zu arbeiten, sondern mit ihnen. Betriebs- und Personalräte handeln dann nicht nur stellvertretend für ihre Kolleginnen und Kollegen, sondern befähigen und ermutigen diese, ihre Bedürfnisse selbst zu artikulieren und sich aktiv in betriebliche Entscheidungsprozesse einzubringen. Dies gilt vor allem in Bezug auf den unmittelbaren Nahbereich der Arbeit, d.h. die Beteiligung an Entscheidungen über die Nutzungsbedingungen der individuellen Beschäftigtenressourcen (Kratzer, et al. 2015, 88). Im Rahmen eines solchen Beteiligungsansatzes werden etablierte Mitbestimmungsstrukturen nicht ersetzt, sondern durch partizipative Elemente ergänzt (Oerder 2016, 2-3). Durch die Stärkung individueller Rechte können zum einen die Erfahrungen und das Prozesswissen der Beschäftigten besser genutzt werden, um die arbeitsorganisationalen Folgen digitaler Innovationen zu bewerten. Zum anderen wird durch die Erweiterung der individuellen Gestaltungsspielräume das Spannungsverhältnis zwischen den sehr unterschiedlichen Flexibilisierungsbedürfnissen der Beschäftigten auf der einen Seite und kollektiven Regelungen zum Schutz vor Überbelastung und Stress auf der anderen Seite ein Stück weit entschärft. Akteure der betrieblichen Mitbestimmung übernehmen dann verstärkt beratende Funktionen und befähigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur selbstbestimmten Gestaltung ihrer Arbeit.

Die Aktivierung der Beschäftigten kann jedoch nur gelingen, wenn diese bei der Entwicklung ihrer Gestaltungskompetenz aktiv unterstützt werden. Dies betrifft insbesondere den Erwerb von Basiswissen in den Bereichen Arbeitsgestaltung, Ergonomie und Regeneration sowie die Förderung der individuellen Reflexions- und Diskursfähigkeit (Latniak und Gerlmaier 2016, 51). Betriebs- und Personalräte sollten in diesem Zusammenhang darauf hinwirken, dass frei werdende Kapazitäten im Zuge der Digitalisierung nicht nur zur Rationalisierung von Arbeitskräften genutzt, sondern in die Kompetenzentwicklung und Gestaltungsfähigkeit der Beschäftigten investiert werden. Konkrete Ansatzpunkte bieten bspw. die Einführung individueller Weiterbildungskonten oder die Realisierung von Qualifizierungs-Teilzeitmodellen (Eichhorst, et al. 2015, 6).



**Nutzung interner
Wissensressourcen
durch ...**

**... die Förderung
individueller
Gestaltungs-
kompetenz.**

Die neue Rolle der Betriebs- und Personalräte bei der Gestaltung des digitalen Wandels

Erweiterter Handlungskreis der Betriebs- und Personalratsarbeit bei der Gestaltung des digitalen Wandels



Digitalisierung der Betriebs- und Personalratsarbeit

Von einer solchen Entwicklung kann auch die Arbeitgeberseite profitieren, da Beschäftigte mit hoher Gestaltungskompetenz besser in betriebliche Innovationsprozesse eingebunden werden können. Eine partizipative Unternehmenskultur stellt vor diesem Hintergrund einen immer wichtiger werdenden Wettbewerbsfaktor dar, der ungenutzte Wissensressourcen erschließt und die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen stärkt (Pfeiffer 2014).

Darüber hinaus können Betriebs- und Personalräte bei der Aktivierung der Beschäftigten mit gutem Beispiel vorangehen, indem verstärkt partizipative Instrumente und neue digitale Kommunikationsmethoden genutzt werden, um die Beschäftigten in Mitbestimmungsprozesse einzubinden. Voraussetzung hierfür ist die Schaffung von Möglichkeiten zur direkten Kommunikation mit den Beschäftigten sowie die Bereitstellung von Informationsschnittstellen zur Gremienarbeit. Vor dem Hintergrund einer zunehmend verteilt und mobil arbeitenden Belegschaft werden digitale Kanäle dabei immer wichtiger. Die Instrumente reichen von der Nutzung sozialer Medien über die Digitalisierung von Services der Vertretungsgremien (Beratungen, Genehmigungen etc.) bis hin zur Konzeption, Durchführung und Auswertung von Beschäftigtenbefragungen oder dem Einholen von Online-Stimmungsbildern. Selbstverständlich kann die Implementierung digitaler Lösungen auch genutzt werden, um bestimmte interne Arbeits- und Abstimmungsprozesse der Betriebs- und Personalratsarbeit effizienter zu gestalten und Ressourcen nicht unnötig zu binden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Einführung innovativer Lösungen im Bereich der Betriebs- und Personalratsarbeit nicht überstürzt erfolgt und der Mehrwert vorab klar identifiziert werden kann. Die Einführung neuer, digitaler Instrumente sollte grundsätzlich darauf abzielen, die Transparenz der Betriebs- und Personalratsarbeit gegenüber den Beschäftigten zu verbessern. Auf diese Weise kann die Motivation erhöht werden, die eigenen Erfahrungen und Ideen in den Prozess betrieblicher Mitbestimmung einzubringen (Niewerth 2014, 9).



Viele Digitalisierungsprojekte zeichnen sich dadurch aus, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitsprozesse reorganisiert und neu aufeinander abgestimmt werden. Bei der Gestaltung des Wandels besteht deshalb die Gefahr, dass die betriebliche Arena etablierter Interessensvertretungsstrukturen überfrachtet wird. In solchen Fällen sollte die Etablierung temporärer Kooperationsstrukturen geprüft werden. Auf diese Weise können Konflikte bei der Einführung neuer technischer Systeme im Rahmen von lenkungsreisgesteuerten Pilotprojekten frühzeitig aufgegriffen und bearbeitet werden. Auch Institutionen wie ein sozialpartnerschaftlich aufgebauter Rat der Anwender sind ein gutes Beispiel für die Einbindung verschiedener Beschäftigtengruppen in die konkrete Ausgestaltung von Digitalisierungsprojekten und die Verankerung der Ergebnisse im Gesamtunternehmen. Solche kooperativen Ansätze können die Akzeptanz und Effektivität der neuen Systeme erhöhen, was sich wiederum positiv auf den Erfolg des Transformationsprozesses auswirkt (Brandt, Polom und Danneberg 2016, 43). Ebenso wie bei der Stärkung individueller Partizipationsformen sollten temporäre Kooperationsprojekte nicht als Ersatz, sondern vielmehr als Ergänzung etablierter Gremienarbeit verstanden werden, um der hohen Komplexität und Vielschichtigkeit des digitalen Wandels in den Betrieben gerecht zu werden.

Schließlich hat sich gezeigt, dass die Betriebs- und Personalräte verschiedener Organisationen und Branchen bei der Begleitung des digitalen Wandels häufig vor ganz ähnlichen Problemen stehen. In diesem Zusammenhang gewinnt die Vernetzungs- und Plattformfunktion der Gewerkschaften erheblich an Bedeutung. Bspw. fördert die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) den interdisziplinären Austausch im Rahmen von Projekt- und Arbeitsgruppen in den Handlungsfeldern „Digitalisierung“, „Persönlichkeitsrechte“ sowie „Gute digitale Arbeit – tarif- und betriebsspolitisch gestalten“². Weitere Instrumente des zwischenbetrieblichen Wissenstransfers können u.a. auf die Streuung von Erfahrungen bei der Erprobung bestimmter Digitalisierungslösungen oder die Gewinnung geeigneter externer Sachverständiger für spezifische Beratungsaufgaben abzielen. Darüber hinaus sollten Betriebs- und Personalräte die unmittelbare Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen von Partnerunternehmen intensivieren. Auf diese Weise kann die fortschreitende Vernetzung durch einen überbetrieblichen Dialog zum Wandel der Arbeitswelten ergänzt werden. Insbesondere dann, wenn durch die Digitalisierung Organisationsgrenzen durchlässiger werden und eine Auslagerung von Tätigkeiten auf Kooperationspartner erfolgt, sollte ein zwischenbetrieblicher Austausch stärker in den Fokus rücken. Nur so können die arbeitsorganisationalen Effekte neuer digitaler Lösungen umfassend analysiert und entsprechende Maßnahmen zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit, die sich nicht nur auf eine Kernbelegschaft bezieht, angestoßen werden.

Partizipation an temporären Kooperations- strukturen



Überbetriebliche Vernetzung und Wissenstransfer

² <https://www.verdi.de/themen/digitalisierung> [04.07.2017]

2.4

Fazit

Interessenvertretung im Kontext des digitalen Wandels

Der digitale Wandel bietet vielfältige Chancen, Arbeitsprozesse qualitativ aufzuwerten, neue Formen der Arbeitsorganisation zu erproben und die Einbindung der Beschäftigten in betriebliche Innovations- und Entscheidungsprozesse zu stärken. Die Potenziale der Digitalisierung für eine gute Arbeitsgestaltung werden bei der Implementierung neuer IT-Lösungen häufig jedoch nicht ausgeschöpft. Betriebs- und Personalräte sind angesichts der großen Veränderungen im Zuge der Digitalisierung gefordert, den Wandel im Sinne der Beschäftigten zu gestalten. Dies betrifft auch die Eindämmung der negativen Auswirkungen der digitalen Transformation, z. B. mit Blick auf eine zunehmende Entgrenzung, Verdichtung oder Überwachung von Arbeit.

Kernbereich und erweiterter Handlungskreis der Betriebs- und Personalratsarbeit

Bei der Gestaltung des digitalen Wandels kann die Interessenvertretung auf eine Reihe von im BetrVG definierten Mitbestimmungsrechten entlang der vier Dimensionen soziale, personelle und wirtschaftliche Angelegenheiten sowie der Gestaltung von Arbeitsplatz-, -ablauf und -umgebung zugreifen. Besonders deutlich wird der Gestaltungsauftrag durch § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, der den Betriebs- und Personalräten die Mitsprache bei der Einführung und der Anwendung von technischen Systemen einräumt, die zur Erfassung und Auswertung personalisierter Beschäftigtendaten genutzt werden könnten. Die betriebliche Praxis zeigt allerdings, dass die Schnelllebigkeit und Komplexität der neuen digitalen Lösungen dazu führt, dass viele Betriebs- und Personalräte bei der Wahrnehmung ihres Gestaltungsauftrags erheblich unter Druck geraten. Häufig wird auf den technischen Wandel nur reagiert, statt die Einführung neuer technischer Systeme proaktiv zu begleiten und das eigene arbeitsorganisationale Know-how frühzeitig in den betrieblichen Transformationsprozess einzubringen. Vor diesem Hintergrund wird die fortschreitende Digitalisierung von Arbeit nur dann zum Erfolg führen, wenn die technologische Entwicklung durch legislative Initiativen flankiert und auf betrieblicher Ebene weitere Handlungsfelder zur Gestaltung des digitalen Wandels erschlossen werden. Potenzielle Ansatzpunkte sind u. a.:

- Die Nutzung des Instruments der **Gefährdungsbeurteilung** unter der Bedingung, dass die individuellen Beschäftigteninteressen intensiv in den Entscheidungsprozess eingebunden werden.
- Das Nutzen von Möglichkeiten zur Einbindung des Know-hows **externer Sachverständiger** bei der Beurteilung der Folgen neuer technischer Innovationen.
- Die **Aktivierung interner Wissensressourcen** durch die Erhöhung der Gestaltungs-kompetenz aller Beschäftigten, die Etablierung partizipativer Elemente und die Digitalisierung von Betriebs- und Personalratsarbeit.
- Die Etablierung **temporärer Kooperationsstrukturen** zur Begleitung technologischer Transformationsprozesse.
- Einen Ausbau der **überbetrieblichen Vernetzung** und des **Wissenstransfers** zwischen verschiedenen Akteuren der Interessenvertretung.



Die Konsequenzen der Digitalisierung verlangen nach starken Betriebs- und Personalräten, die eine faire Organisation der Arbeit, eine gerechte Verteilung des erwirtschafteten Wohlstands und die Chancengerechtigkeit der Akteure ins Zentrum ihrer Tätigkeit stellen. Von elementarer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Einleitung eines langfristig angelegten Strategieprozesses. Die Vertretungsgremien müssen sich im Klaren darüber sein, wie sich die Arbeit in ihrer Organisation durch die Einführung digitaler Lösungen verändert bzw. verändern wird und welche konkreten Maßnahmen ergriffen werden können, um den Beschäftigteninteressen im Transformationsprozess Gehör zu verschaffen.³ Durch die Nutzung des Prozess- und Erfahrungswissens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann nicht nur die Qualität digitaler Arbeit verbessert werden, sondern es erhöht sich in der Regel auch die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtorganisation. Betriebs- und Personalräte, welche die Herausforderungen des digitalen Wandels nicht auf ihre Agenda setzen, werden im Zeichen des heraufziehenden Fachkräftemangels, der den einzelnen Beschäftigten größere individuelle Verhandlungsmacht gegenüber den Unternehmen geben wird, einen spürbaren Verlust an Einfluss und Mitgliedern erleiden. Damit ginge zugleich ein wichtiges, gesamtwirtschaftliches Korrektiv verloren, das die neue, unübersichtlicher werdende Arbeitswelt in jedem Fall benötigt (Eichhorst, et al. 2015, 15).



Betriebs- und Personalräte müssen einen strategischen Prozess zur Begleitung des digitalen Wandels einleiten

³ Als erste Positionsbestimmung kann ein Schnellcheck Digitale Betriebs- und Personalratsarbeit genutzt werden, der in Anlehnung an die in der Kurzexpertise behandelten Themenfelder einen Überblick über mögliche strategische Ansatzpunkte liefert.

3.

SCHNELLCHECKS:

STRATEGISCHE INSTRUMENTE ZUR
PLANUNG VON BETRIEBS- UND
PERSONALARBEIT BEI DER GESTAL-
TUNG DES DIGITALEN WANDELS

Der digitale Wandel verändert nicht nur Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsprozesse, sondern stellt auch die Betriebs- und Personalratsarbeit vor neue Herausforderungen. Die Interessenvertretung muss die Effekte neuer digitaler Lösungen auf die Welt der Arbeit nicht nur antizipieren, sondern die betrieblichen Rahmenbedingungen auch proaktiv mitgestalten. Auf diese Weise bieten sich viele Möglichkeiten, gute und innovative Lösungen für die Beschäftigten zu realisieren und darüber hinaus die Instrumente der Betriebs- und Personalratsarbeit fit für die Zukunft zu machen. Ein so komplexes Thema wie der digitale Wandel und dessen Auswirkungen auf die Interessenvertretung kann jedoch nur schwer im Alltagsgeschäft aufgegriffen werden. Vielmehr bedarf es eines umfassenden Strategieprozesses, in welchem der aktuelle Stand der Digitalisierung erfasst, konkrete Handlungsfelder und Leitziele der Betriebs- und Personalratsarbeit identifiziert sowie die Zuständigkeiten zwischen den Mitgliedern der Interessenvertretung festgelegt werden.

Gestaltung Guter digitaler Arbeit erfordert strategisches Vorgehen

Um die Initiierung eines solchen Strategieprozesses zu unterstützen, wurden zwei Schnellchecks entwickelt. Diese haben das Ziel, auf betrieblicher Ebene eine Diskussion zur Gestaltung Guter digitaler Arbeit anzustoßen und konkrete Ansatzpunkte für die Betriebs- und Personalratsarbeit zu identifizieren. Die beiden Schnellchecks nehmen dabei unterschiedliche Blickwinkel auf die Arbeit der Interessenvertretung ein:

Anwendungs- bereiche der Schnellchecks

- Der **Schnellcheck Digitales Arbeitsumfeld** dient der Offenlegung von Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeitsprozesse entlang verschiedener Themenbereiche innerhalb einer Organisation. Auf diese Weise können Mitglieder der Interessenvertretung identifizieren, in welchen Themenbereichen besonders hohe Handlungsbedarfe bestehen. Der Schnellcheck wurde in zwei Versionen konzipiert: Version A richtet sich an die Mitglieder der Interessenvertretung. In Version B werden dieselben Themenfelder adressiert, der Schnellcheck ist jedoch als Fragebogen für eine Beschäftigtenbefragung konzipiert.
- Der **Schnellcheck Digitaler Betriebsrat** richtet sich ebenfalls an die Mitglieder der Interessenvertretung, allerdings stehen nicht der betriebliche Digitalisierungsfortschritt, sondern die konkreten (Mitgestaltungs-) Instrumente im Fokus. Durch die Beantwortung des Schnellchecks kann eine Diskussion darüber angestoßen werden, ob die Mitglieder des Betriebs- oder Personalrats bereits alle zur Verfügung stehenden Instrumente nutzen, um den digitalen Wandel proaktiv mitzugestalten.

Die Schnellchecks können einzeln oder in Kombination zur Initiierung eines Strategieprozesses genutzt werden. Zudem besteht die Möglichkeit, die Schnellchecks um organisationsspezifische Fragen zu ergänzen, um eine höhere Passgenauigkeit der Ergebnisse zu erzielen. Im Folgenden wird ein mögliches Einsatzszenario skizziert: (siehe folgende Seite)

Einsatzszenario



Ein mögliches Szenario zum Einsatz der Schnellchecks

Ausgangslage

In einem Dienstleistungsbetrieb mit rund 300 Beschäftigten werden verstärkt digitale Lösungen genutzt, um Arbeitsprozesse effizienter zu organisieren und schneller auf Kundenwünsche reagieren zu können. Zudem ist es das Ziel der Geschäftsführung, den Beschäftigten flexiblere Arbeitszeitmodelle zu ermöglichen.

Die Einführung neuer digitaler Lösungen wurde vom Betriebsrat bislang kritisch begleitet, durch die Vielzahl unterschiedlicher Projekte fällt es dem Gremium jedoch zunehmend schwerer, den Überblick zu behalten. Zudem fehlt es an einem gemeinsamen Verständnis, wie die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung genutzt werden könnten, um die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im Sinne Guter digitaler Arbeit zu verbessern.

Die Mitglieder des Betriebsrats möchten sich deshalb auf einer zweitägigen Strategieklausur intensiv mit dem Thema Digitalisierung befassen. Als Ergebnis soll ein Handlungsprogramm verabschiedet werden, welches die Gestaltung Guter digitaler Arbeit ins Zentrum der Betriebsratsarbeit rückt und konkrete Handlungsstrategien für die nächsten Monate skizziert.

Schnellcheck Digitales Arbeitsumfeld

Um die Strategieklausur inhaltlich vorzubereiten und eine Diskussionsgrundlage zu schaffen, kommen beide Versionen des Schnellchecks Digitales Arbeitsumfeld zum Einsatz. Alle Beschäftigten sowie die Betriebsratsmitglieder werden gebeten, im Rahmen einer Online-Umfrage ihre Einschätzung zum Digitalisierungsfortschritt des Unternehmens entlang der fünf Themenfelder Digitalisierungsstrategie und Struktur, Mitarbeiterführung und Kultur, Qualifizierung und Lernen, Gesundheit und Zufriedenheit sowie Kommunikation und Information abzugeben.

Die Ergebnisse werden ausgewertet und für die Strategieklausur aufbereitet. Im Rahmen einer moderierten Gruppendiskussion befasst sich der Betriebsrat zu Beginn der Strategieklausur mit den Ergebnissen. Insbesondere werden die Befragungsergebnisse der Beschäftigten den Antworten der Mitglieder des Betriebsrats gegenübergestellt, um Abweichungen bei der Einschätzung des Digitalisierungsfortschritts identifizieren zu können.

Es stellt sich heraus, dass nach Einschätzung der Beschäftigten und der Betriebsratsmitglieder zwar bereits sehr viele Arbeitsprozesse im Zuge der Digitalisierung reorganisiert wurden. Jedoch bislang kaum Schutzmechanismen realisiert wurden, um die negativen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten abzufedern.

Weniger eindeutig sind die Ergebnisse im Themenfeld Qualifizierung und Lernen. Die Betriebsratsmitglieder sind bislang davon ausgegangen, dass ihr Unternehmen eine Vorreiterrolle bei der Bereitstellung von Weiterbildungsangeboten einnimmt, um die Beschäftigten auf die neuen Herausforderungen der Digitalisierung vorzubereiten. Aus den Ergebnissen der Beschäftigtenbefragung geht jedoch hervor, dass die vielfältigen Angebote aufgrund fehlender zeitlicher Ressourcen in der Praxis kaum genutzt werden.

Vor diesem Hintergrund kommen die Betriebsratsmitglieder überein, dass im Rahmen der Strategieklausur vorrangig darüber diskutiert werden soll, welche Maßnahmen seitens der Interessenvertretung ergriffen werden, um die Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten auch in einer verstärkt digitalisierten Arbeitswelt gewährleisten zu können. Zudem möchten sich die Betriebsratsmitglieder verstärkt in die Etablierung eines bedarfsgerechten und funktionierenden betrieblichen Weiterbildungssystems einbringen.

Schnellcheck Digitaler Betriebsrat

Nachdem die wichtigsten Themenfelder der Betriebsratsarbeit im Kontext des digitalen Wandels identifiziert wurden, kommt der Schnellcheck Digitaler Betriebsrat zum Einsatz, um eine Diskussion über den geeigneten Instrumenteneinsatz anzustoßen. Im Gegensatz zum Schnellcheck Digitales Arbeitsumfeld findet keine schriftliche Befragung der Betriebsratsmitglieder statt. Für die Strategieklausur wurden Präsentationsfolien (alternativ: Plakate) vorbereitet, auf denen Mitbestimmungstatbestände nach BetrVG genannt werden, die im Zuge der Digitalisierung ausgelöst werden könnten. Zudem werden mögliche Ansatzpunkte des erweiterten Handlungskreises der Interessenvertretung genannt (z.B. initiieren einer Gefährdungsbeurteilung, benennen externer Sachverständiger, ausbauen der überbetrieblichen Vernetzung etc.).

Im Rahmen einer moderierten Gruppendiskussion bewertet das Gremium, in welchen Bereichen der Betriebsrat bereits aktiv wurde, wo neue Aufgaben und Handlungsbedarfe zu erwarten sind und inwiefern einzelne Felder für das Unternehmen derzeit nicht von Relevanz sind. Die einzelnen Instrumente bzw. Handlungsfelder werden dementsprechend grün, gelb oder rot klassifiziert.

Auf diese Weise wird deutlich, dass der Betriebsrat in der Vergangenheit zwar über den Einsatz neuer digitaler Lösungen informiert wurde (vgl. § 87 Abs. 1 Nr. 6), eine intensivere Einbindung der Interessenvertretung in die Bereiche Berufsbildung, Weiterbildung und Ausbildung im Kontext des digitalen Wandels jedoch notwendig erscheint (§§ 96-98). Zudem sind sich die Betriebsratsmitglieder einig, dass sie zukünftig das Instrument der Gefährdungsbeurteilung (§§ 5, 6 ArbSchG) zur Analyse und zum kontinuierlichen Monitoring potenzieller Belastungen und Gesundheitsgefahren im Zuge des digitalen Wandels nutzen möchten.

Ausblick

Nachdem die Schnellchecks genutzt wurden, um die konkreten Handlungsbedarfe und potenziellen Instrumente der Interessenvertretung bei der betrieblichen Gestaltung des digitalen Wandels zu diskutieren, werden im weiteren Verlauf der Strategieklausur Etappenziele und Maßnahmen zur Zielerreichung definiert und die Zuständigkeiten zwischen den Mitgliedern des Betriebsrats festgelegt.

3.1 Schnellcheck Digitales Arbeitsumfeld

3.1.1 Zielsetzung des Schnellchecks

Messung der Digitalisierung von Arbeitsprozessen + Weiterentwicklung der Betriebs- und Personalratsarbeit

Der Schnellcheck Digitales Arbeitsumfeld dient der Erfassung des Digitalisierungsfortschritts von Dienstleistungsunternehmen, mit besonderem Fokus auf die Folgen des digitalen Wandels für die Welt der Arbeit. Betriebs- und Personalräte können den Schnellcheck als analytisches Instrument einsetzen, um die Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeitsprozesse entlang verschiedener Themenbereiche innerhalb ihrer Organisation zu erfassen. Auf diese Weise kann identifiziert werden, in welchen Bereichen die Implementierung neuer technischer Lösungen bereits zu Guter digitaler Arbeit geführt hat und in welchen Themenfeldern konkrete Handlungsbedarfe bei der Gestaltung des Wandels bestehen. Der Einsatz des Schnellchecks Digitales Arbeitsumfeld hat folglich die Offenlegung „blinder Flecken“ der Betriebs- und Personalratsarbeit zum Ziel und kann zur Initiierung eines Strategieprozesses genutzt werden, um die Ziele und Handlungsfelder betrieblicher Interessenvertretungen auf die neuen Herausforderungen des digitalen Wandels auszurichten.

3.1.2 Kurzbeschreibung des Schnellchecks

Große Bandbreite an Digitalisierungschecks

Bei der Bestimmung des Digitalisierungsfortschritts von Organisationen kann auf eine Reihe von Schnellchecks zurückgegriffen werden.¹ Häufig werden in diesem Zusammenhang die Themenfelder Kundenkontakt, Arbeitsabläufe, Geschäftsmodelle oder Plattformnutzung in unterschiedlichen Abwandlungen und mit verschiedenen Schwerpunkten analysiert.

Erfassung des digitalen Arbeitsumfelds

Das Themenfeld Digitalisierung von Arbeitsprozessen wird zwar in den meisten Fragebögen behandelt, jedoch zumeist mit Blick auf die technische Ausstattung von Arbeitsplätzen mit Hard- und Software und Möglichkeiten zur Flexibilisierung von Arbeit (Home-Office, Cloud-Anwendungen zum mobilen Arbeiten etc.). Der Schnellcheck Digitales Arbeitsumfeld ist als Ergänzung bereits existierender Digitalisierungschecks zu verstehen und richtet sich vorrangig an Vertreter der betrieblichen Interessenvertretung. Ziel ist eine systematische Betrachtung der Veränderungen von Arbeitsbedingungen im Zuge des digitalen Wandels sowie den damit einhergehenden Belastungs- bzw. Entlastungspotenzialen.

Vorarbeiten und Gliederung

In die Entwicklung des Schnellchecks sind u.a. Überlegungen und Ergebnisse aus einer Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 mit dem Schwerpunkt Digitalisierung und Arbeitsqualität eingeflossen (Roth und Müller 2017). Insbesondere die Themen Arbeitsmenge, Entscheidungsspielräume, Work-Life-Balance und mobile Arbeit werden im Fragebogen aufgegriffen. Der vorliegende Check orientiert sich in seiner Gliederung an den fünf Themenfeldern, die zu Beginn der Projektarbeiten aus dem DGB-Index Gute Arbeit abgeleitet wurden:

¹ Vgl. Formate der IHK [<https://ihk-industrie40.de/selbstcheck>], der HWK Konstanz [<https://www.hwk-konstanz.de/digitalisierungscheck>] oder der Telekom [<https://www.digitalisierungsindex.de/studie>]



Handlungsfeld 1: **Digitalisierungsstrategie + Struktur**

Welche Strategien begleiten die Einführung, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung digitaler Technologien in den Betrieben?
Wie werden diese Strategien strukturell implementiert?



Handlungsfeld 2: **Personalführung + Kultur**

Wie verändern sich die Rollen von Führungskräften und Formen der Personalführung sowie die Unternehmenskultur im Kontext der Digitalisierung?



Handlungsfeld 3: **Qualifizierung + Lernen**

Welche (Gestaltungs-) Kompetenzen und Qualifizierungsmethoden gewinnen im Zuge der Digitalisierung an Bedeutung? Wie werden Qualifizierung und lebenslanges Lernen in den Betrieben umgesetzt?



Handlungsfeld 4: **Gesundheit + Zufriedenheit**

Welche zusätzlichen Belastungen oder aber Humanisierungspotenziale ergeben sich im Kontext der Digitalisierung? Wie kann die Gesundheitskompetenz und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verbessert werden?



Handlungsfeld 5: **Kommunikation + Information**

Wie verändern sich Informations- und Kommunikationsprozesse innerhalb des Betriebes sowie nach außen im Zuge fortschreitender Digitalisierung?

Zielgruppe und Erkenntnisgewinn

Der Schnellcheck richtet sich an Betriebs- und Personalräte von Dienstleistungsunternehmen, die sich auf unterschiedlichen Stufen der Digitalisierung befinden. Durch die Beantwortung des Fragebogens werden die folgenden Leitfragen adressiert: In welchen Bereichen hat die Digitalisierung bisher zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen geführt? An welchen Stellen sind negative Auswirkungen aufgetreten? Welche Handlungsbedarfe lassen sich aus Sicht der Interessenvertretung daraus ableiten? Durch die Beantwortung der Leitfragen soll ein Strategieprozess angestoßen werden, in dessen Verlauf das Bewusstsein der Interessenvertretung für die Chancen und Risiken der Digitalisierung für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen geschärft wird und mögliche Handlungsansätze der Betriebs- und Personalräte zur Begleitung des digitalen Wandels identifiziert werden.

Zwei Versionen des Schnellchecks

Die voranschreitenden Veränderungen werden dabei von verschiedenen Personen und Personengruppen unterschiedlich wahrgenommen. Um Bedarfe im Betrieb hinsichtlich der Mitbestimmung aufzudecken und zu verdeutlichen wurde der vorliegende Check in zwei Versionen erstellt. Gremien der Interessenvertretung können so die Eigenwahrnehmung hinsichtlich der Veränderungsprozesse erfassen als auch eine quantitative Beschäftigtenbefragung durchführen.

- **Version (A) des Schnellchecks** richtet sich unmittelbar an die **Interessenvertretung**. Die Fragen können im Rahmen einer moderierten Gruppenarbeit gemeinschaftlich beantwortet werden. Dabei stehen die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsprozesse für das Unternehmen oder die Organisation insgesamt im Fokus. Ziel ist die Identifizierung „blinder Flecken“ und möglicher strategischer Handlungsoptionen für die Gremienarbeit.
- **Version (B) des Schnellchecks** deckt inhaltlich dieselben Themenfelder ab, wurde jedoch als **Beschäftigtenbefragung** konzipiert. Die Fragen sind so formuliert, dass sie sich auf das jeweilige Arbeitsumfeld der Befragten beziehen. Die Beschäftigtenbefragung kann von den Betriebs- und Personalräten initiiert werden, um mittelbar ein Verständnis für die Digitalisierung von Arbeitsprozessen in ihrer Organisation entwickeln zu können.

Kombination der beiden Instrumente

Die beiden Instrumente können sowohl einzeln als auch in Kombination zum Einsatz kommen und ggf. durch weitere Module und Zusatzfragen ergänzt werden, um organisationsspezifische Problemlagen aufzugreifen. Kommen beide Instrumente parallel zum Einsatz, wird dadurch ein Abgleich der Gremien- und Beschäftigtenpositionen hinsichtlich der Digitalisierung von Arbeitsprozessen und den damit einhergehenden zukünftigen Handlungsfeldern der Betriebs- und Personalratsarbeit möglich.

3.1.3 Identifizierung zukünftiger Handlungsfelder für die Gremienarbeit

Die Auswertung des Schnellchecks ermöglicht eine Identifizierung von Themenfeldern, in denen sich eine Neujustierung oder Intensivierung der Betriebs- und Personalratsarbeit empfiehlt. Im Folgenden werden unter Berücksichtigung der fünf Themenschwerpunkte des Schnellchecks erste strategische Ansatzpunkte diskutiert:

Identifizierung von Arbeitsschwerpunkten



Handlungsfeld 1: **Digitalisierungsstrategie + Struktur**

Die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie hat unmittelbar Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld und die Arbeitsabläufe der Beschäftigten. Zudem können sich Änderungen hinsichtlich der Anforderungen an Qualifikation oder Flexibilität der Arbeitnehmer ergeben. Daher ist die frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrates bei der Erstellung einer Strategie zur Digitalisierung wichtig. Der Betriebs-/Personalrat sollte pro-aktiv vorgehen und Inhalte und Ziele, die aus Arbeitnehmendensicht zur Gestaltung guter digitaler Arbeit von Bedeutung sind, nachhaltig in den Strategieentwicklungsprozess einbringen. Die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie ist in der Regel mit erhöhten zeitlichen und personellen Ressourceneinsätzen verbunden, die von den Betriebs- und Personalräten ggf. eingefordert werden müssen. Zudem hat sich gezeigt, dass in vielen Betrieben bereits Personal abgebaut wurde, bevor die Digitalisierung spürbar zur Arbeitsverringerung beigetragen hat.



Handlungsfeld 2: **Personalführung + Kultur**

Die im Unternehmen eingesetzten Digitalisierungselemente können prinzipiell größere Handlungsspielräume für den einzelnen Beschäftigten zur Folge haben. Andererseits besteht die Gefahr, dass Arbeitsabläufe im großen Stil standardisiert und überwacht werden, was das Vertrauensverhältnis zwischen den Beschäftigten und ihren Führungskräften belasten kann. Zudem sind in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten Instrumente zu entwickeln, die trotz zeitlich und räumlich entgrenzter Arbeitswelten gutes Führen auf Distanz sowie die Wahrung der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers sicherstellen (insbesondere mit Blick auf die Einhaltung von maximalen Arbeitszeiten und dem Schutz vor Überlastungserscheinungen).



Handlungsfeld 3: **Qualifizierung + Lernen**

Die Weiterentwicklung der Aus- und Weiterbildung ist für die Mitbestimmung in mehrererlei Hinsicht von Relevanz. Es eröffnen sich neue Mitbestimmungsmöglichkeiten mit Blick auf die Inhalte von Qualifizierungsmodulen oder Online-Schulungen. Zudem sollten bei der Identifizierung von Weiterbildungsbedarfen konkrete Zusagen von Arbeitszeitkontingenten seitens des Arbeitsgebers erwirkt werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass entsprechende Qualifizierungsangebote aufgrund zeitlicher Engpässe nicht oder nur eingeschränkt wahrgenommen werden. Schließlich werden Fähigkeiten zur Selbstorganisation und zum Zeitmanagement bei IT-gestützter Arbeit tendenziell an Bedeutung gewinnen. Die Interessenvertretung sollte deshalb den Ausbau entsprechender qualifikatorischer Maßnahmen anregen.



Handlungsfeld 4: **Gesundheit + Zufriedenheit**

Eine Herausforderung besteht darin, die Möglichkeiten zur Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit so zu nutzen, dass sich daraus ein Mehrwert für die Work-Life-Balance der Beschäftigten ergibt. Zudem sind Instrumente zu etablieren, die es ermöglichen, die Auswirkungen digitaler Lösungen auf die Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten auch nach deren Einführung kontinuierlich zu überprüfen und ggf. entsprechende Anpassungen vorzunehmen (z. B. durch die Nutzung des Instruments der Gefährdungsbeurteilung).



Handlungsfeld 5: **Kommunikation + Information**

Der Schutz der Beschäftigtendaten und somit der Persönlichkeitsrechte ist ein zentraler Punkt bei der Wahrung der Arbeitnehmendeninteressen. Sowohl im Hinblick auf Möglichkeiten der Beschäftigtenüberwachung und Leistungskontrolle als auch vor dem Hintergrund der informationellen Selbstbestimmung. Auch die Nutzung digitaler Kommunikationswege und unternehmensinterner Online-Plattformen sollte durch Vereinbarungen zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeberseite in Grundzügen geregelt sein.





Schnellcheck Digitales Arbeitsumfeld Version A: Zielgruppe Interessenvertretung

Digitalisierungsstrategie + Struktur	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Teils/ Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Nicht beantwortbar
Es existiert eine Digitalisierungsstrategie im Unternehmen. Diese hat direkte und/oder indirekte Auswirkungen auf die Beschäftigten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie stehen ausreichend Ressourcen zur Verfügung, sodass die Beschäftigten nicht zusätzlich belastet werden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Entwicklung der Digitalisierungsstrategie sowie die Umsetzung werden durch die Beschäftigten und/oder ihre Vertretung beeinflusst (bspw. in Form von Gremienarbeit oder durch ein aktives Vorschlags- und Feedbackwesen zu Fragen der Digitalisierung).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Digitalisierung dient im Großen und Ganzen:						
(1) der Organisation	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(2) der Kundin/dem Kunden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(3) den Beschäftigten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personalführung + Kultur	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Teils/ Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Nicht beantwortbar
Mit der Einführung digitaler Instrumente gewinnt die Selbstorganisation der Beschäftigten an Bedeutung (z. B. Prioritäten setzen, Arbeitspakete auswählen, zeitliche Horizonte abstecken).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilität durch Digitalisierung bedeutet, dass Berufs- und Privatleben besser vereinbar sind.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilität durch Digitalisierung bedeutet, dass Mitarbeiter häufiger in ihrer Freizeit flexibel auf die Bedürfnisse des Unternehmens reagieren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Den Führungskräften fällt es aufgrund des Einsatzes von digitalen Komponenten und deren Auswirkungen (bspw. räumliche Verteilung der Mitarbeiter) zunehmend schwerer, ihrer Fürsorgepflicht nachzukommen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Qualifizierung + Lernen	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Teils/ Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Nicht beantwortbar
Kenntnisse über die Anwendung von Soft- und Hardware-Lösungen werden zunehmend arbeitsplatznah (gering formalisiert, on the job) erworben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es ist sichergestellt, dass jeder Beschäftigte ein Mindestmaß der angebotenen Weiterbildung innerhalb der Arbeitszeit wahrnimmt (bspw. Betriebsvereinbarung).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Inhalte und Konzepte der Qualifizierungsangebote sind mit der Interessenvertretung abgestimmt. Diese verfügt über die dafür benötigten Kompetenzen und Ressourcen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Gesundheit + Zufriedenheit	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Teils/ Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Nicht beantwortbar
Um den Gefahren hinsichtlich der Entgrenzung von Arbeit zu begegnen ...						
> sind technische Vorkehrungen getroffen worden (bspw. Abschalten der E-Mail-Server am Abend, Löschen von E-Mails während dem Urlaub etc.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
> werden gezielt Kompetenzen im Bereich der Selbstorganisation, Abgrenzung und Stressbewältigung bei den Beschäftigten aufgebaut.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
> werden Führungskräfte gezielt trainiert, ein gutes Vorbild zu sein (E-Mails nicht spätabends oder am Wochenende beantworten, Arbeitspakete realistisch verteilen etc.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
> werden Überlastungsanzeigen ernstgenommen und ggf. die personellen Ressourcen zur Erledigung einer Aufgabe aufgestockt oder der Zeithorizont erweitert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Auswirkungen von neuer Hard- und Software werden nicht nur vor deren Einführung geprüft, sondern fortlaufend evaluiert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz wird für alle Beschäftigte, unabhängig vom Arbeitsort (bspw. Betriebsstätte, Home-Office) durchgeführt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunikation + Information	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Teils/ Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Nicht beantwortbar
Der direkte Austausch (Face-to-Face) von Informationen hat sich reduziert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zu Fragen des Beschäftigtendatenschutzes nimmt die Interessenvertretung ihre Mitbestimmungsrechte wahr und verfügt über Kompetenzen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Ausgestaltung der Nutzung von Social Media Plattformen im Unternehmen ist unter Beteiligung des Betriebsrates erfolgt (Datenschutz, Freiwilligkeit, Sicherung der Teilhabe aller Beschäftigtengruppen etc.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Schnellcheck Digitales Arbeitsumfeld Version B: Beschäftigte (Beschäftigtenbefragung per Fragebogenerhebung)

Einleitende Fragestellungen zur Digitalisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Teils/ Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Nicht beantwortbar
In meinem Arbeitsumfeld wird zunehmend zeitlich und räumlich flexibel gearbeitet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Über mobile Endgeräte bin ich auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diese Flexibilisierung ist mit einer Zunahme der Arbeitsbelastung verbunden. Meine Wahrnehmung ist: Ich arbeite dadurch mehr.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diese Mehrarbeit geschieht aufgrund von (Mehrfachnennung möglich) ...						
(1) inhaltlichem Interesse und einer starken Identifikation mit meiner Arbeit	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(2) Fehlern bei der Ressourcenplanung durch meine Führungskraft	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(3) Solidarität mit meinen Kolleginnen und Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(4) Sonstige Gründe (bitte benennen):						
Digitalisierungsstrategie + Struktur	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Teils/ Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Nicht beantwortbar
Es existiert eine Digitalisierungsstrategie im Unternehmen. Diese hat direkte und/oder indirekte Auswirkungen auf mich und mein Arbeitsumfeld.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie stehen ausreichend Ressourcen zur Verfügung. Ich empfinde dadurch keine Mehrbelastung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Entwicklung der Digitalisierungsstrategie sowie die Umsetzung kann durch mich und/oder meine Interessenvertretung beeinflusst werden (bspw. in Form von Gremienarbeit oder durch ein aktives Vorschlags- und Feedbackwesen zu Fragen der Digitalisierung).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Digitalisierung dient im Großen und Ganzen:						
(1) der Organisation	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(2) der Kundin/dem Kunden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(3) den Beschäftigten	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Personalführung + Kultur	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Teils/ Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Nicht beantwortbar
Mit der Einführung digitaler Instrumente hat die Notwendigkeit zur Selbstorganisation an meinem Arbeitsplatz an Bedeutung gewonnen (z. B. Prioritäten setzen, Arbeitspakete auswählen, zeitliche Horizonte abstecken).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilität durch Digitalisierung bedeutet, dass sich mein Berufs- und Privatleben besser miteinander vereinbaren lassen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilität durch Digitalisierung bedeutet, dass ich auch in meiner Freizeit flexibel auf die Bedürfnisse des Unternehmens reagiere.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Das Verhältnis zu meiner Führungskraft hat sich durch den Einsatz von digitalen Komponenten und deren Auswirkungen (bspw. räumliche Verteilung der Beschäftigten) verschlechtert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige Auswirkungen der Digitalisierung auf Personalführung und Kultur in meinem Unternehmen:						
Qualifizierung + Lernen	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Teils/ Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Nicht beantwortbar
Kenntnisse über die Anwendung von Soft- und Hardware-Lösungen erarbeite ich mir „on the job“, Ressourcen in Form von Zeit oder Materialien sind nicht explizit vorgesehen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Weiterbildungsmaßnahmen, die durch das Unternehmen angeboten werden (Schulungen, Seminare, E-Learning) entsprechen meinen Bedürfnissen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
In folgenden Bereichen sehe ich für mich persönlich Weiterbildungsbedarfe, um auf die Digitalisierung der Arbeitswelt optimal vorbereitet zu sein:						

Gesundheit + Zufriedenheit	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Teils/ Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Nicht beantwortbar
Ich bin mit meinem Arbeitsplatz zufrieden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Um den Gefahren hinsichtlich der Entgrenzung von Arbeit zu begegnen ...						
> habe ich mit Unterstützung meines Unternehmens gezielt Kompetenzen im Bereich der Selbstorganisation, Abgrenzung und Stressbewältigung aufgebaut	☐	☐	☐	☐	☐	☐
> sind in meinem Arbeitsbereich technische Vorkehrungen getroffen worden (bspw. Abschalten der E-Mail-Server am Abend, Löschen von E-Mails während des Urlaubs etc.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
> ist meine Führungskraft ein gutes Vorbild (E-Mails nicht spätabends oder am Wochenende beantworten, Arbeitspakete realistisch verteilen etc.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
> werden Überlastungsanzeigen ernstgenommen und ggf. die personellen Ressourcen zur Erledigung einer Aufgabe aufgestockt oder der Zeithorizont erweitert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Auswirkungen von neuer Hard- und Software werden nicht nur vor deren Einführung geprüft, sondern fortlaufend evaluiert und ggf. angepasst.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Für meinen Arbeitsplatz wurde eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz durchgeführt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Digitalisierung hat sonstige positive und/oder negative Auswirkungen auf meine Arbeitszufriedenheit oder Gesundheit:						
Kommunikation + Information	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Teils/ Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Nicht beantwortbar
Der direkte Austausch (Face-to-Face) von Informationen hat sich in meinem Arbeitsumfeld reduziert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zu Fragen des Beschäftigtendatenschutzes nimmt die Interessenvertretung ihre Mitbestimmungsrechte wahr und verfügt über Kompetenzen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Ausgestaltung der Nutzung von Social Media Plattformen im Unternehmen ist zielführend und entspricht meinen Nutzungsinteressen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige Auswirkungen der Digitalisierung auf mein Informations- und Kommunikationsverhalten:						



4.

SCHNELLCHECK DIGITALER BETRIEBSRAT

4.1.1 Zielsetzung des Schnellchecks

Der Schnellcheck Digitaler Betriebsrat setzt an den konkreten Gestaltungsinstrumenten an, die Betriebs- und Personalräten bei der Begleitung des digitalen Wandels in ihren Organisationen zur Verfügung stehen. Betriebs- und Personalräte können durch die Beantwortung des Fragebogens identifizieren, welche Gestaltungsoptionen bereits von ihnen genutzt werden und welche neuen Handlungsfelder im Zuge des digitalen Wandels adressiert werden sollten. Ebenso wie der Schnellcheck Digitales Arbeitsumfeld stellt der Schnellcheck Digitaler Betriebsrat ein strategisches Instrument zur Neuausrichtung bzw. Weiterentwicklung von Betriebs- und Personalratsarbeit dar.

Identifizierung neuer Gestaltungsoptionen der Betriebs- und Personalratsarbeit

4.1.2 Kurzbeschreibung des Schnellchecks

In Abgrenzung zum Schnellcheck Digitales Arbeitsumfeld legt der Schnellcheck Digitaler Betriebsrat den Fokus nicht auf die verschiedenen thematischen Schwerpunkte bei der Digitalisierung von Arbeitsprozessen, sondern umfasst eine Reihe verschiedener Instrumente, auf welche Betriebs- und Personalräte zurückgreifen können, um die Herausforderungen des digitalen Wandels zu bewältigen. Die Gestaltungsoptionen beschränken sich dabei nicht ausschließlich auf die Gestaltung guter digitaler Arbeit in den Betrieben und Organisationen. Ebenso werden die Digitalisierung der Betriebs- und Personalratsarbeit sowie neue Formen der Kooperation zwischen Interessenvertretung und Beschäftigten mit berücksichtigt.

Betriebs- und Personalratsarbeit verändert sich im Zuge der Digitalisierung

Die Fragen des Schnellchecks greifen die Kernpunkte der Kurzexpertise zur neuen Rolle der Betriebs- und Personalräte auf. Dies umfasst zum einen die konkreten Mitbestimmungstatbestände in den Bereichen soziale, personelle und wirtschaftliche Angelegenheiten sowie bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung, die im Betriebsverfassungsgesetz verankert sind und einen Bezug zur Digitalisierung aufweisen. Zum anderen wird der erweiterte Handlungskreis der Betriebs- und Personalratsarbeit adressiert, der sich im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung abzeichnet (Gefährdungsbeurteilung, Erschließung neuer Wissensressourcen, Etablierung neuer Kooperations- und Partizipationsformen etc.).

Kernbereich und erweiterter Handlungskreis der Betriebs- und Personalratsarbeit

Ebenso wie die Version A des Schnellchecks Digitales Arbeitsumfeld richtet sich der Schnellcheck Digitaler Betriebsrat an Betriebs- und Personalräte von Dienstleistungsunternehmen, die sich auf unterschiedlichen Stufen der Digitalisierung befinden, sowohl hinsichtlich des Digitalisierungsgrads ihres Betriebs als auch hinsichtlich des Digitalisierungsfortschritts der eigenen Betriebs- und Personalratsarbeit. Die Fragen können im Rahmen einer moderierten Gruppenarbeit gemeinschaftlich beantwortet und reflektiert werden.

Zielgruppe

Durch die Bearbeitung des Fragebogens werden die folgenden Leitfragen beantwortet: In welchen Bereichen ist die Interessenvertretung bei der Gestaltung des digitalen Wandels bereits aktiv? Welche Handlungsfelder sollte sich der Betriebs- oder Personalrat neu erschließen, um die Interessen der Beschäftigten auch in Zeiten der Digitalisierung erfolgreich vertreten zu können und als kompetenter Ansprechpartner bei der proaktiven Gestaltung des Wandels wahrgenommen zu werden? Dadurch kann ein Strategieprozess angestoßen werden, der auf eine Neuausrichtung bzw. Weiterentwicklung des Instrumentariums und der Handlungsfelder betrieblicher Mitbestimmung im Zuge des digitalen Wandels abzielt.

Erkenntnisgewinn



Schnellcheck Digitaler Betriebsrat

Mitbestimmungsrechte und -pflichten im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG):

	Durch die Digitalisierung werden regelmäßig Mitbestimmungstatbestände nach dem BetrVG ausgelöst. In den folgenden Feldern ...		
	... wurde unser Betriebs-/Personalrat bereits aktiv.	... kommen neue Aufgaben auf uns zu.	... besteht in unserer Organisation derzeit kein Handlungsbedarf.
Soziale Angelegenheiten			
(Möglichkeit zur) personalisierten Leistungsdatenerfassung durch den Einsatz neuer digitaler Lösungen (§ 87 Abs. 1 Nr. 6)	☐	☐	☐
Neue Regelungsbedarfe im Bereich der Arbeitszeit, z. B. durch die Einführung von mobiler Arbeit (§ 87 Abs. 1 Nr.2)	☐	☐	☐
Fragen zum Gesundheitsschutz bei der Einführung neuer technischer Systeme (§ 87 Abs. 1 Nr. 7)	☐	☐	☐
Personelle Angelegenheiten			
Der Betriebs- oder Personalrat hat sich an der Einstellung des/der Datenschutzbeauftragten beteiligt (§ 99)	☐	☐	☐
Neue Handlungsbedarfe in den Bereichen Berufsbildung, Weiterbildung und Ausbildung im Kontext des digitalen Wandels (§§ 96-98)	☐	☐	☐
Thematisierung sich verändernder Personalbedarfe im Kontext des digitalen Wandels (§ 92)	☐	☐	☐
Notwendigkeit zur Initiierung von Aktivitäten im Bereich der Beschäftigungssicherung im Kontext des digitalen Wandels (§ 92a)	☐	☐	☐
Wirtschaftliche Angelegenheiten			
Informationen zur digitalen Transformation werden im Wirtschaftsausschuss zur Verfügung gestellt und entsprechende Entwicklungen seitens der Interessenvertretung frühzeitig hinterfragt und begleitet (§§ 106-113)	☐	☐	☐
Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung			
Neue digitale Lösungen führen zu Veränderungen an Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen. Über die geplanten Änderungen muss rechtzeitig informiert werden. Es besteht eine Beratungspflicht zur Einhaltung der menschengerechten Gestaltung von Arbeit (§§ 90, 91).	☐	☐	☐

Erweiterter Handlungskreis der Betriebs- und Personalratsarbeit:

Neben den im BetrVG verbriefenen Mitbestimmungstatbeständen gibt es weitere Felder, in denen Betriebs- und Personalräte im Kontext des digitalen Wandels aktiv werden sollten. In den folgenden Feldern ...			
	... wurde unser Betriebs-/Personalrat bereits aktiv.	... kommen neue Aufgaben auf uns zu.	... besteht in unserer Organisation derzeit kein Handlungsbedarf.
Nutzung des Instruments der Gefährdungsbeurteilung (§§ 5, 6 ArbSchG) zur Analyse potenzieller Belastungen und Gesundheitsgefahren im Zuge des digitalen Wandels.	☐	☐	☐
Einbindung externer Sachverständiger, v. a. zur Technikfolgenabschätzung bei der Einführung neuer IT-Lösungen.	☐	☐	☐
Nutzung interner Wissensressourcen durch die Aktivierung von Beschäftigten, u. a. durch ...			
> offene Arbeitsgruppen.	☐	☐	☐
> Aufbau einer Expertendatenbank.	☐	☐	☐
> themenspezifische Vernetzung und Diskussion im virtuellen Raum.	☐	☐	☐
> Ideenmanagement für die Betriebs- und Personalratsarbeit.	☐	☐	☐
> Hinwirken auf die Förderung individueller Gestaltungskompetenz, z. B. durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen.	☐	☐	☐
> sonstige Instrumente.	☐	☐	☐
Digitalisierung von Betriebs- und Personalratsarbeit, u.a. durch ...			
> die Nutzung von Newslettern.	☐	☐	☐
> die Nutzung sozialer Medien.	☐	☐	☐
> IT-gestützte Arbeitsgruppen.	☐	☐	☐
> digitale Services im Bereich der Beratung oder Genehmigung.	☐	☐	☐
> Online-Beschäftigtenbefragungen.	☐	☐	☐
> sonstige Instrumente.	☐	☐	☐
Hinwirken auf die Etablierung temporärer Kooperationsstrukturen zur Begleitung des digitalen Wandels (Lenkungs-kreise, Rat der Anwenderinnen und Anwender etc.).	☐	☐	☐
Ausbau der überbetrieblichen Vernetzung und des Wissenstransfers mit Betriebs- und Personalräten von Partnerunternehmen.	☐	☐	☐

5.

INTERVIEW- LEITFADEN ZUR ORGANISATIONS- DIAGNOSTIK

Interview Leitfaden – Einführung Vorgehensweise

Um vertiefte Informationen zur Bestandsaufnahme hinsichtlich der Veränderungen im Rahmen der Digitalisierung zu erhalten, empfiehlt sich die Durchführung von teilstrukturierten Interviews. Im Rahmen des Projektes „Gute digitale Arbeit in Niedersachsen“ wurde ein entsprechender Leitfaden entwickelt und erprobt. Der Interviewleitfaden kann von den Interessenvertretungen oder Beraterinnen und Beratern für alle Beschäftigtengruppen eingesetzt werden.

Zielsetzung ist im Kontext der Digitalisierung die Analyse der betrieblichen Veränderungen für die verschiedenen Beschäftigtengruppen, mögliche Auswirkungen auf die Gesundheit und Zufriedenheit, neue Anforderungen der Kommunikation und Information sowie das Aufzeigen und Hinterfragen von relevanten Handlungsfeldern für die Betriebs- und Personalräte.

Die Antworten werden während des Gesprächs stichpunktartig aufgezeichnet, anschließend in ein Protokoll überschrieben und dem Gesprächspartner zur abschließenden Prüfung übersandt. Am Ende werden (z. B. im Rahmen eines Workshops) in der Ableitung erkennbare Muster über die Interviewpartner hinweg Rückschlüsse auf die Handlungsbedarfe und auf mögliche Verbesserungsbereiche im Hinblick auf die betriebliche Mitbestimmung gezogen.

Die Handlungsfelder des Fragebogens orientieren sich an den im Band 1 entwickelten zentralen Leitthemen des Projekts:



Handlungsfeld 1:
Digitalisierungsstrategie + Struktur



Handlungsfeld 2:
Personalführung + Kultur



Handlungsfeld 3:
Qualifizierung + Lernen



Handlungsfeld 4:
Gesundheit + Zufriedenheit



Handlungsfeld 5:
Kommunikation + Information

Zusätzlich werden zusätzliche Fragen zu den veränderten Anforderungen bzw. der neuen Rolle der Betriebs- und Personalräte sowie der Vertrauensleute gestellt.

Die Durchführung des Interviews basiert auf dem Leitfaden, von dem jedoch situativ abgewichen werden kann. Dieser dient als Gerüst, damit alle zentralen Elemente der Arbeit 4.0 angesprochen werden. Die Reihenfolge spielt dabei keine Rolle. Aspekte über die fünf Handlungsfelder hinaus können zudem gleich während des Gesprächs vertieft werden.

Die **Interview-**
dauer liegt bei ca.
90 Minuten.

Interviewt werden einzelne Personen, die vom Betriebs- bzw. Personalrat ausgewählt werden.



Interviewleitfaden

Vielen **Dank**, dass Sie zu dem Gespräch bereit sind.

Selbstverständlich werden sämtliche Daten durch mich **anonymisiert**! Die **Audioaufzeichnung** bekomme nur ich zu hören und dient der Erstellung von **Teiltranskripten**. Mit den Interviews gewinnen wir einen Überblick, welche Kernthemen gerade in Ihrem Unternehmen relevant sind und welche Themen für den Betriebsrat und die Vertrauensleute zukünftige Handlungsfelder darstellen (qualitative Organisationsdiagnostik).

Die Themenfelder, zu denen ich Fragen stellen werde, wurden aus dem DGB-Index Gute Arbeit, sowie aus den Vorgesprächen mit dem Betriebsrat und Vertrauensleuten entwickelt. Das Interview ist ein teilstrukturiertes **Experteninterview**, das bedeutet, dass ich Sie als Experte/Expertin Ihres Tätigkeitsfeldes und Ihrer konkreten Arbeit befrage. Es gibt also kein „richtig“ und „falsch“, sondern mir geht es um Ihre persönliche Einschätzung zu bestimmten Fragen. Daher werde ich Sie auch fragen, wie Sie bestimmte Dinge **bewerten**.

Für das Interview haben wir **zwei Stunden** vorgesehen.

Thema	Forschungsfrage	Interviewfrage	Aufrechterhaltungsfrage
Rahmendaten		Seit wann arbeiten Sie für Ihr Unternehmen?	
		Wie alt sind Sie?	
	Welche Tätigkeiten und Aufgaben hat der/die Befragte?	In welchem Bereich arbeiten Sie?	Haben Sie von Anfang an in dieser Abteilung gearbeitet?
		Welche Ausbildung/ welches Studium haben Sie absolviert?	Was sind Ihre Kernaufgaben?
Digitalisierungsbegriff	Was wird unter Digitalisierung verstanden?	Mit Digitalisierung können sehr unterschiedliche Dinge bezeichnet werden. Was verstehen Sie unter Digitalisierung?	
	Welchen Einfluss hat die Digitalisierung?	Wie und seit wann beeinflusst die Digitalisierung Ihre Arbeit?	Fallen Ihnen Beispiele dafür ein, was Sie heute anders machen durch den technischen Wandel?
		Wie denken Sie, beeinflusst die Digitalisierung das Unternehmen insgesamt?	

Thema	Forschungsfrage	Interviewfrage	Aufrechterhaltungsfrage
Digitalisierungsstrategie + Struktur	Welche Strategien fährt das Unternehmen?	Können Sie sich an strategischen Entscheidungen des Unternehmens zu Digitalisierung erinnern, die Ihren Arbeitsbereich betreffen?	
	Wo gehen Anspruch (Strategie) und Wirklichkeit (tatsächliche Umsetzung) auseinander?	Wie schätzen Sie die Umsetzung von durch das Unternehmen geplante Maßnahmen ein?	Wie gehen Sie persönlich mit den Anforderungen der Digitalisierung um?
	Welche persönlichen Strategien werden genutzt?	Welche Herausforderungen begegnen Ihnen in Ihrem (Arbeits-) Alltag durch die Digitalisierung?	
Personalführung + Kultur	Wie verändern sich Steuerung und Kontrolle? (Gestaltungsmöglichkeiten/ indirekte Steuerung)	Können Sie Ihre Arbeit selbständig planen?	Wie hat sich Ihre Planung im Vergleich zu früher verändert?
		Haben Sie den Eindruck, Ihre Entscheidungsspielräume sind größer oder kleiner geworden?	
	Wie haben sich die Aufgaben von Führungskräften verändert?	Haben Sie selbst eine Führungsfunktion? Wenn Ja: Verändert sich Ihre Art zu führen durch die Digitalisierung? Wenn Nein: Haben sich Ihre Erwartungen an Ihre Führungskraft durch die Digitalisierung verändert?	
Qualifizierung + Lernen	Wie haben sich die Anforderungen geändert?	Haben sich die Anforderungen verändert, die Ihre Arbeit an Sie stellt?	Haben Sie sich weiterqualifiziert oder sich neue Kompetenzen anders angeeignet? (informell)
	Welche Strategien fährt das Unternehmen (PE)?	Werden Sie durch das Unternehmen in Ihrer Weiterqualifizierung unterstützt?	
	Welche Methoden werden zur Qualifizierung eingesetzt?	Wie bilden Sie sich konkret weiter?	Besuchen Sie Schulungen? Recherchieren Sie selbst Themen im Internet?

Thema	Forschungsfrage	Interviewfrage	Aufrechterhaltungsfrage
	Wer hat die Möglichkeit, sich weiter zu qualifizieren?	Haben (in Ihrem Arbeitsbereich) alle Beschäftigten die gleichen Möglichkeiten, sich weiterzubilden? Welche Unterschiede gibt es?	Wer bekommt die Möglichkeit zur Weiterbildung? Ist Weiterbildung eher eine Belohnung oder eine Bestrafung?
	Wie sind Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten verknüpft? (Anpassungs- oder Aufstiegsqualifizierung?)	Führt Weiterbildung in Ihrem Arbeitsbereich auch zu Aufstieg und/oder einem besseren Einkommen? Wenn ja: Inwiefern?	
Gesundheit + Zufriedenheit	Wie hat sich die Arbeitsdichte verändert? („Hetze“)	Wie hat sich Ihre Arbeitsmenge durch die Digitalisierung verändert?	Haben sich die Aufgaben verändert, die Sie wahrnehmen?
		Wie werden Ihre Arbeitszeiten erfasst?	
		Wie gehen Sie mit Unterbrechungen um? Gibt es Überlastungsanzeigen aufgrund der Digitalisierung?	
	Wie hat sich die Work-Life-Balance verändert?	Arbeiten Sie im Betrieb oder zu Hause bzw. alternierend?	Arbeiten Sie auch gelegentlich unterwegs?
			Wann sind Sie für wen erreichbar?
		Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf Ihre Möglichkeit Privat- und Arbeitsleben unter einen Hut zu bekommen?	Wie finden Sie generell das Verhältnis von Arbeit und Freizeit bei sich selbst? ... und in Ihrer Abteilung?
	Wie hat sich der Grad der Sinnhaftigkeit der Arbeit verändert?	Das Gefühl, sinnvolle Aufgaben zu haben ist ein zentraler Faktor bei der Arbeitszufriedenheit. Wie hat sich der Sinngehalt Ihrer Arbeit durch den technischen Wandel verändert?	Fallen Ihnen Beispiele ein?
Kommunikation + Information	Welche Kommunikationsmittel gewinnen an Relevanz und welche verlieren an Relevanz?	Welche konkreten Techniken verwenden Sie in erster Linie zur Kommunikation mit Kolleginnen, Kollegen oder Vorgesetzten?	

Thema	Forschungsfrage	Interviewfrage	Aufrechterhaltungsfrage
	Wie hat sich die Kommunikation (mit Kolleginnen, Kollegen, Vorgesetzten) verändert?	Haben Sie den Eindruck, dass sie sich heute anders mit Vorgesetzten und Beschäftigte verständigen? Wenn ja: Inwiefern?	Fallen Ihnen Beispiele ein?
	Wie hat sich das Verhältnis der Beschäftigte untereinander verändert?	Haben Sie den Eindruck, dass der technische Wandel das Verhältnis zu Ihren Kolleginnen und Kollegen beeinflusst?	Ist Ihr Verhältnis zu anderen Beschäftigte eher besser oder eher schlechter geworden?
	Wie wirkt sich die veränderte Kommunikation auf die Teamarbeit und die Arbeitszufriedenheit aus?	Haben die veränderten Kommunikationsformen Auswirkungen auf die Arbeit im Team?	Fällt Ihnen dazu ein Beispiel ein?
Veränderte Rolle von Betriebsrat und Vertrauensleuten	Wie verändern sich die Möglichkeiten zur Partizipation?	Welche Möglichkeiten haben Sie, sich selbst mit Ihren Ideen und Wünschen in das Unternehmen einzubringen?	Hat sich das durch den technischen Wandel verändert?
	Welche Unterstützung durch Betriebsräte/Vertrauensleute (BR/VL) wären sinnvoll?	Was würden Sie sich an Unterstützung durch den BR oder auch VL wünschen?	
	Welche Rolle spielen BR und VL bei den o.g. Themen? Wo treten sie in Erscheinung?	Wie unterstützt der BR und VL Sie dabei, den technischen Wandel zu bewältigen?	Bei welchen Themen hatten Sie den Eindruck, dass der BR den digitalen Wandel mitgestaltet hat?
	Wie verändern sich die Erwartungen an die Arbeit von BR und VL?	Wie meinen Sie, müsste sich die BR-Arbeit/ VL-Arbeit in Zeiten der Digitalisierung verändern?	Sollte der BR mehr Online-Tools verwenden?

6.

DIE DIGITALISIERUNG VON BETRIEBS- UND PERSONALRATS- ARBEIT

Ausgangslage

Die Welt der Arbeit wird sich durch die fortschreitende Digitalisierung nachhaltig verändern: die Reorganisation von Arbeitsprozessen sowie das Entstehen neuer Tätigkeitsprofile und Qualifikationsanforderungen sind mit einem Gestaltungsauftrag an die betriebliche Interessenvertretung verbunden. Darüber hinaus können digitale Lösungen genutzt werden, um die Arbeit von Betriebs- und Personalräten an veränderte Rahmenbedingungen und Interessen der Beschäftigten auszurichten. Zielsetzung bei der Digitalisierung von Betriebs- und Personalratsarbeit sollte sein, die Gestaltungsfähigkeit der Interessenvertretung vor dem Hintergrund sich verändernder Arbeitswelten zu erhöhen und die Akzeptanz der Gremien als Mitgestaltende des digitalen Wandels in den Betrieben zu stärken. Ein Beispiel hierfür ist die verstärkte Einbindung vormals schwer zu erreichenden Beschäftigtengruppen (z. B. Personen im Home-Office) über digitale Kanäle.

Betriebs- und Personalräte sollten den Einsatz neuer Arbeits- und Kommunikationsmittel frühzeitig thematisieren. Nur wer digitale Instrumente gezielt zur Optimierung der eigenen Arbeits- und Kommunikationsprozesse nutzt, wird von Arbeitgebern und Beschäftigten als qualifizierter Partner bei der proaktiven Gestaltung des digitalen Wandels wahrgenommen. Zudem ist die Gestaltung guter digitaler Arbeit mit einem erheblichen zeitlichen und personellen Ressourceneinsatz verbunden. Vor diesem Hintergrund besteht die Chance, dass eine verbesserte Organisation der Betriebs- und Personalratsarbeit durch die Nutzung digitaler Instrumente Ressourcen für proaktives und innovatives Handeln der Betriebs- und Personalratsmitglieder freisetzt.

Im Folgenden werden Einsatzfelder digitaler Arbeitsmittel im Rahmen der Betriebs- und Personalratsarbeit diskutiert. Dabei ist es wichtig, zwischen der Kommunikation innerhalb des Gremiums, mit der Arbeitgeberseite und der Öffentlichkeit sowie mit den Beschäftigten zu unterscheiden. Zudem werden die gesetzlichen Rahmenbedingungen bei der Nutzung von Social Media-Formaten dargestellt. Die Kurzexpertise soll Betriebs- und Personalräte dabei unterstützen, sich einen ersten Überblick zu verschaffen und zur Diskussion einer Neuausrichtung bzw. Weiterentwicklung der betrieblichen Interessenvertretung anregen.

Kommunikation, Medieneinsatz und -funktionen

Medien und Kommunikation können klar voneinander abgegrenzt werden. Der Begriff Medien betrifft die statischen Elemente im Kommunikationsprozess, während Kommunikation dynamische und flüchtige Aktionen (inkl. Produktion und Rezeption) einschließt. Medien können einerseits die Voraussetzung von Kommunikationsprozessen sein (so braucht jede Kommunikation ein Medium, z. B. die Sprache), andererseits auch deren Ergebnis (bspw. Filme und Zeitungen) (Dittmar 2011, 11). Werden Medien als Kommunikationsmittel genutzt, können dabei verschiedene Funktionen bedient werden, zu nennen sind insbesondere

- > die Wahrnehmung von Informationen,
- > die Verständigung mit einem Kommunikationspartner sowie
- > die Verbreitung von Informationen (Mock 2006).



Relevanz digitaler Arbeitsmittel für die betriebliche Interessenvertretung

Motivation für die Digitalisierung von Betriebs- und Personalratsarbeit

Inhalte und Zweck der Kurzexpertise

Medien und Kommunikation: Begriffsklärung

Neue Medien



Kombination aus analogen und digitalen Medien

Ohne Kommunikation wäre jede Art von gesellschaftlicher Organisation ausgeschlossen. Die Kommunikationsprozesse sind dabei stets in ein kulturelles und soziales Umfeld eingebettet. Dieses hat zur Folge, dass sich Kommunikationsmittel und -präferenzen im Zeitverlauf kontinuierlich verändern. Spricht man heute von neuen Medien, dann sind damit in der Regel Kommunikationsmittel in digitalisierter Form gemeint. Erst mit dem Auftreten von Computern und Internet sind sie in Erscheinung getreten. Zu dieser Gruppe zählen einerseits digitale Speichermedien wie CDs. Andererseits umschließt sie online verfügbare Informationen und Kommunikationskanäle wie z.B. Weblogs oder Live-Streams. Online zur Verfügung gestellte Inhalte gewinnen stetig an Bedeutung, da die Informationsweitergabe in diesem Fall erheblich kostengünstiger und kurzfristiger ist als z.B. der Druck eines Magazins (SEO 2017).

Auch wenn neue Medien bei der Betriebs- und Personalratsarbeit an Bedeutung gewinnen, ist deren Einsatz kein Allheilmittel für die Herausforderungen bei der Gestaltung guter digitaler Arbeit in den Betrieben. Erfolgsentscheidend ist der richtige Medienmix, der die jeweiligen Vor- und Nachteile analoger sowie digitaler Formate berücksichtigt. Im Zentrum sollte stets die Frage nach der Verhältnismäßigkeit und Zweckdienlichkeit der eingesetzten Instrumente stehen. Dabei gilt es, ein Gespür für die Kommunikationspräferenzen der Beschäftigten zu entwickeln und Gefahren, wie eine unspezifische Ansprache oder eine Informationsüberflutung zu vermeiden. Im Folgenden werden mögliche Einsatzfelder digitaler Kommunikationsmittel im Bereich der Interessenvertretung diskutiert.

6.3 Einsatzpotenziale digitaler Instrumente in der Betriebs- und Personalratsarbeit

Oberste Ebene der Entscheidungsfindung bleibt der persönlichen Interaktion vorbehalten

Bei der Diskussion um den Einsatz digitaler Instrumente in der Betriebs- und Personalratsarbeit ist zunächst festzuhalten, dass die oberste Ebene der Entscheidungsfindung auch im digitalen Zeitalter der direkten persönlichen Interaktion vorbehalten bleibt. Dies ist auf die hohe Bedeutung der Vertraulichkeit bei bestimmten rechtsverbindlichen Entscheidungen und u.a. auf damit einhergehende Geheimhaltungspflichten zurückzuführen. So ist etwa die Durchführung von Videokonferenzen zwischen verschiedenen Betriebsstätten längst technisch unproblematisch. Das geltende Recht steht Videokonferenzen zwischen Betriebsratsmitgliedern auch nicht entgegen. Für Betriebsratssitzungen sind sie allerdings mit Blick auf den wichtigen Grundsatz der Nichtöffentlichkeit bislang nicht zulässig, auch wenn eine Lockerung des Verbots in Ausnahmefällen derzeit im Rahmen des Weißbuchprozesses des BMAS diskutiert wird. Anders als bei einer persönlichen Zusammenkunft kann bei einer Videokonferenz nicht sichergestellt werden, dass kein Dritter außerhalb des Kamerabereichs oder der Sitzungsräume die Sitzung verfolgt oder heimlich mitschneidet (BMAS 2017, 160).

Gefahren bei der Nutzung digitaler Instrumente

Ebenso wie die Vermischung der dienstlichen und privaten Nutzung von mobilen Endgeräten, ist auch die Nutzung von Messengerdiensten wie WhatsApp im Bereich der Betriebs- und Personalratsarbeit mit Gefahren verbunden. Grundsätzlich gilt, dass der externe Zugriff auf Geräte, die für die Betriebs- und Personalratsarbeit genutzt werden und auf denen entsprechende Kontakte hinterlegt worden sind, so gering wie möglich gehalten werden sollte, um datenschutzrechtliche Probleme von vornherein zu vermeiden (Hansen 2017). Da mit technischen Maßnahmen eine Dateneinsicht Dritter in der Regel nur bedingt ausgeschlossen werden

kann, haben viele Großunternehmen bereits eigene Messengerdienste für ihre Beschäftigten entwickelt. Von der Entwicklung solcher maßgeschneiderter und sicherer IT-Lösungen kann auch der Datenaustausch im Rahmen der Betriebs- und Personalratsarbeit profitieren.

Viele Tätigkeiten der Betriebs- und Personalratsmitglieder können durch den Einsatz digitaler Instrumente jedoch auch erheblich erleichtert oder qualitativ aufgewertet werden, ohne dass damit datenschutzrechtliche Gefahren einhergehen. Zu unterscheiden ist in diesem Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Adressatengruppen (Kommunikation innerhalb des Gremiums und mit der Arbeitgeberseite sowie mit den Kolleginnen und Kollegen). Zudem kann der Informationsfluss einseitig oder zweiseitig erfolgen (push- und pull-Kanäle). Daraus leiten sich verschiedene digitale Instrumente ab, die Betriebs- und Personalratsarbeit unterstützen können:

Unterschiedliche Einsatzfelder digitaler Instrumente

Abb. 1: Einsatzfelder digitaler Instrumente



1 Kommunikation innerhalb des Gremiums und mit der Arbeitgeberseite

Die Nutzung digitaler Lösungen zur Kommunikation innerhalb des Gremiums und mit der Arbeitgeberseite dient vor allem dem Ziel, Abstimmungsprozesse effizienter zu organisieren und den Betriebs- und Personalratsmitgliedern auf diese Weise mehr Freiräume für strategisch-konzeptionelle Aufgaben zu schaffen. Dies gelingt einerseits durch die Digitalisierung und Automatisierung von Standardtätigkeiten, bspw. im Bereich des Einladungsmanagements, der Übermittlung von Beschlüssen und Sitzungsprotokollen oder Etablierung eines modernen Wissensmanagements. Andererseits können IT-gestützte Arbeitsgruppen und Projektteams neue Strukturen und Prozesse innovativer Betriebs- und Personalratsarbeit etablieren. Diese zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass räumliche Distanzen für die Interessenvertretung an Bedeutung verlieren. So können von der Einführung moderner Projektmanagementtools wie z.B. digitalen Kollaborationsplattformen insbesondere dezentral organisierte Betriebs- und Personalräte profitieren. Zudem können Kolleginnen und Kollegen, die häufig im Home-Office arbeiten oder besondere Arbeitszeitmodelle gewählt haben, besser in die Gremienarbeit eingebunden werden. IT-gestützte Projekte und Arbeitsgruppen orientieren sich immer häufiger an den Prinzipien modernen Projektmanagements und sind somit durch eine insgesamt stärker prozessuale Herangehensweise geprägt. Betriebs- und Personalräte handeln dann nicht nur reaktiv, vielmehr ist ein systematisches und zielgerichtetes Vorgehen erkennbar (Niewerth 2015, 16). Die Verfolgung von Ideen und Maßnahmen zeichnet sich dabei durch ein hohes Maß an Langfristigkeit und eine Offenheit der Arbeitsstrukturen für (ggf. wechselnde) strategische Partner von innerhalb und außerhalb des Betriebs aus.

2 Kommunikation mit den Beschäftigten: einseitig

Digitale Lösungen eignen sich, um den Kolleginnen und Kollegen jederzeit einen einfachen Zugriff auf Informationen, Stellungnahmen und Formulare des Betriebs- oder Personalrats zu ermöglichen. Vor allem können neue Medien aber auch genutzt werden, um wichtige Botschaften zielgruppengerecht, d.h. differenziert nach verschiedenen Beschäftigtengruppen, zu transportieren (Multi-Channel-Ansatz). Häufig sind dies Äußerungen zu tarif- und sozialpolitischen Sachverhalten, zu wirtschaftlichen Fragen, gewerkschaftlichen Positionen, zu den gesetzlichen Grundlagen der Betriebs- und Personalratsarbeit oder zu aktuellen Gerichtsurteilen.

Digitale Kommunikationsmittel ergänzen dabei klassische Formate wie Zeitschriften, Informationsblätter oder das Schwarze Brett. Digitale Informationskanäle sind neben dem klassischen E-Mail-Newsletter u.a. Weblogs oder Kurznachrichtendienste wie Twitter. Blogs sind als eine Art Tagebuch im Netz gedacht. Durch die Verbindung zu anderen Blogs und sozialen Netzwerken werden sie zu einem Knotenpunkt der netzbasierten Informations- und Kommunikationsarbeit. Das Hauptmerkmal von Blogs im Gegensatz zu klassischen Websites ist, dass die Beiträge in chronologischer Reihenfolge angezeigt werden. Die Einträge sind in der Regel in Kategorien einteilbar und können mit Schlagwörtern versehen werden. Eine gute Verschlagwortung ist ein wichtiger Baustein in der Aufbereitung von Beiträgen: so sehen Interessierte auf den ersten Blick, um was es geht und Beiträge sind leichter auffindbar (Demuth 2016, 5).

3 Kommunikation mit den Beschäftigten: zweiseitig

Die Art zu kommunizieren hat sich in den zurückliegenden Jahren deutlich gewandelt. Wir erwarten, uns beteiligen zu können. Etliche Angebote im Netz bieten inzwischen Foren- oder Kommentarfunktionen. Von sozialen Netzwerken spricht man, wenn sich Leute im Netz zusammentun, um gegenseitig Beiträge zu kommentieren und sich auszutauschen. Dies umfasst bekannte Plattformen wie Facebook, Xing oder Google+ oder spezifische, an bestimmte Zielgruppen oder Themen angepasste Angebote (bspw. fotoforum.de oder computerwissen.de). Darüber hinaus haben viele größere Unternehmen eigene Online-Plattformen für ihre Beschäftigten entwickelt, die auch für die Betriebs- und Personalratsarbeit an Bedeutung gewinnen: innerhalb der Netzwerke können Gruppen gebildet und Verbindungen aufgebaut werden. Die Nutzerinnen und Nutzer legen Profile an, die mehr oder weniger öffentlich sind. Durch die Beiträge werden die ausgewählten Zielgruppen über Aktivitäten der jeweils anderen Mitglieder informiert oder bekommen Tipps zu Artikeln, Videobeiträgen und Veranstaltungen. Mitglieder der Interessenvertretung können durch das Teilen von Inhalten in sozialen Netzwerken und die entsprechenden Reaktionen der Nutzer ein erstes, direktes (wenn auch selten repräsentatives) Feedback erhalten. Das größte Innovationspotenzial digitaler Kommunikationsmittel liegt zweifelsohne in der Tatsache begründet, dass die Kolleginnen und Kollegen zu vergleichsweise geringen Transaktionskosten (seitens der Interessenvertretung und der Beschäftigten) in die Arbeitsprozesse der Betriebs- und Personalräte eingebunden werden können. Das Sender-Empfänger-Prinzip hat zwar noch nicht ausgedient, wird aber zunehmend um partizipative Elemente ergänzt. Wer digitale Medien für die Betriebs- und Personalratsarbeit nutzen möchte, muss sich deshalb darauf einstellen, dass er sich auf einen intensiven Dialog mit den Beschäftigten einlässt. Dies kann sowohl Unsicherheiten und Herausforderungen mit sich bringen, als auch die Chance innovative Formen der Zusammenarbeit zu erproben und neue Unterstützer zu gewinnen (Demuth 2016, 6). Für die Interessenvertretung schwer zu erreichende Beschäftigte können beispielsweise von virtuellen Sprechstunden profitieren. Betriebliche Innovationsprozesse und die Entscheidungsfindung der Interessenvertretung können zudem durch die stärkere Einbindung der Beschäftigten, z.B. im Rahmen eines digitalen Ideenmanagements oder Online-Befragungen weiterentwickelt werden.

Die verschiedenen Einsatzfelder digitaler Instrumente in der Betriebs- und Personalratsarbeit machen deutlich, dass es bei der Digitalisierung auch im Bereich der Interessenvertretung auf die Erarbeitung einer kohärenten Gesamtstrategie ankommt. Erfolgsentscheidend ist ein funktionierendes Bezugssystem der verschiedenen Kanäle. Vor diesem Hintergrund können Betriebsrats-Apps die Gremienarbeit unterstützen, indem sie integrierte Angebote schaffen, z. B. durch die Kombination von Umfragen-, News-, Blog- und Kommentarfunktionen.¹ Perspektivisch werden digitale Insellösungen verstärkt in ganzheitliche Kollaborationssysteme integriert werden. Solche Kollaborationssysteme sind umfassende Plattformen, die u.a. Kommunikationstools wie Chats oder Videokonferenzen bereitstellen, Datenbanken und Möglichkeiten zur individuellen Vernetzung enthalten sowie Informationen streuen. Werden solche Plattformen auf Unternehmensebene bereitgestellt, sollten sich die Mitglieder der Interessenvertretung intensiv in den Entwicklungsprozess einbringen, um die Gestaltung der digitalen Kommunikationsprozesse nicht allein der Arbeitgeberseite oder externen Dienstleistern zu überlassen.



Wichtig:
funktionierendes
Bezugssystem der
verschiedenen
Kanäle



¹ Siehe auch: „Zehn nützliche Apps für den Arbeitsalltag von Betriebsräten“;
www.betriebsrat.de/neu-im-betriebsrat/erste-schritte-nach-der-br-wahl/digitale-helfer.html [16.10.2017]

6.4

Gesetzliche Regelungen bei der Nutzung von sozialen Medien

Aufgrund der Schnelligkeit und des interaktiven Charakters sozialer Medien besteht die Gefahr, dass Mitglieder der Interessenvertretung Informationen zu betrieblichen Vorgängen vorschnell und ungeprüft im Netz einer breiten Öffentlichkeit zugänglich machen. Die Öffentlichkeitsarbeit von Betriebs- und Personalräten unterliegt jedoch gewissen rechtlichen Restriktionen. Selbstverständlich können sich Betriebs- und Personalratsmitglieder zu übergreifenden Themen wie tarif- und sozialpolitischen Fragestellungen, wirtschaftlichen oder gewerkschaftlichen Positionen äußern. Abzuwägen ist die Zulässigkeit von öffentlichen Stellungnahmen zu betriebsinternen Sachverhalten. Zu beachten sind in diesem Zusammenhang die Rücksicht auf das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit, Einschränkungen durch Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse sowie gesetzliche Geheimhaltungspflichten (Demuth, Strunk und Lindner 2013, 63):

- Beim Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit handelt es sich um eine Generalklausel der Betriebsverfassung, auf deren Grundlage die Arbeitgeber- und die Arbeitnehmerseite bei der Wahrnehmung ihrer Rechte und Pflichten zu Fairness, gegenseitiger Rücksichtnahme und Gesetzestreue verpflichtet sind (§ 2 Abs. 1 BetrVG). Für die **Öffentlichkeitsarbeit** der Interessenvertretung bedeutet dies, dass bei der Verwertung betrieblich erteilter Auskünfte das Wohl des Betriebs zu achten und Augenmaß zu halten ist.
- Einschränkungen ergeben sich bspw. durch **Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse**, die nicht ohne weiteres publik gemacht werden können. Dabei handelt es sich um Tatsachen, Erkenntnisse und Unterlagen, die im Zusammenhang mit dem technischen Betrieb oder der wirtschaftlichen Betätigung des Unternehmens stehen und die nicht offenkundig sind. Ist eine Angelegenheit allerdings bereits einem größeren, nicht abgrenzbaren Personenkreis bekannt oder können sich Interessierte ohne besondere Mühe Kenntnis verschaffen, liegt kein Geheimnis vor (Demuth und Tannheiser 2014, 70). Ist z.B. eine geplante Umstrukturierung bereits bekannt, dann können sich Mitglieder der Interessenvertretung auch dazu äußern.
- Neben allgemeinen Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen nehmen Erkenntnisse, die Betriebs- und Personalräte im Rahmen ihrer Tätigkeit erfahren, eine Sonderrolle ein: hier greifen **spezielle Geheimhaltungspflichten**. In § 79 BetrVG wird festgelegt, dass die Mitglieder des Betriebsrats verpflichtet sind, „Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, die ihnen wegen ihrer Zugehörigkeit zum Betriebsrat bekannt geworden und vom Arbeitgeber ausdrücklich als geheimhaltungsbedürftig bezeichnet worden sind, nicht zu offenbaren und nicht zu verwerten“. Bei der Öffentlichkeitsarbeit ist folglich zu beachten, dass Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, die Betriebsräte bei der Ausübung ihres Amtes erfahren und die vom Arbeitgeber ausdrücklich als geheimhaltungsbedürftig bezeichnet werden einer strikten Geheimhaltungspflicht unterliegen.¹

¹ Für Personalräte geht die Pflicht zur Verschwiegenheit noch weiter. Hier muss der Arbeitgeber nach § 101 BPersVG nicht explizit auf die Notwendigkeit zur Geheimhaltung hinweisen.

Betriebs- und Personalräte sind bei der Nutzung digitaler Medien nicht nur an das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit und die im BetrVG definierten Geheimhaltungspflichten gebunden, sondern müssen auch Vorgaben des Telemediengesetzes (TMG) beachten. Entscheidet sich die Interessenvertretung, Informationen im Internet zu veröffentlichen, dann sind bestimmte Pflichten zu berücksichtigen, die mit jeder Form von Veröffentlichung einhergehen. Dies betrifft insbesondere die Notwendigkeit, den Anbieter des Angebots inkl. Kontaktdaten im Impressum zu veröffentlichen (§ 5 TMG). In der Regel ist neben dem Gremium auch eine natürliche Person im Impressum zu nennen. Verantwortlich für die Inhalte sind dann die Autorinnen und Autoren der Beiträge sowie die im Impressum genannte Person, da das Betriebs- oder Personalratsgremium keine eigene Rechtspersönlichkeit hat. Ebenso verpflichtend wie die Angaben im Impressum ist die Veröffentlichung einer Datenschutzerklärung, die Auskunft darüber gibt, was mit den Daten der Seitenbesucher geschieht (§ 13 TMG).

Zu berücksichtigen sind ferner die Vorgaben des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG), die u.a. vorsehen, dass die Nutzung personenbezogener Daten die schriftliche Einwilligung des Betroffenen voraussetzt. Bei der Nutzung von sozialen Netzwerken für die Betriebs- und Personalratsarbeit sollten sich die Mitglieder im Klaren darüber sein, dass die Speicherung und Verarbeitung von personenbezogenen Daten häufig nicht in Deutschland stattfindet, was eine Kontrolle der Vorgaben aus dem BDSG im Zweifelsfall erschweren kann. Grundsätzlich ist vor diesem Hintergrund zu empfehlen, soweit möglich Dienste und Provider für die digitale Kommunikation von Interessenvertretungen zu wählen, die in Ländern mit hohen datenschutzrechtlichen Standards ansässig sind. Abschließend sei darauf verwiesen, dass das Urheberrechts sowie des Recht am eigenen Bild auch im digitalen Raum zu achten sind. Digitale Veröffentlichungen seitens des Betriebs- und Personalrats unterliegen in diesem Bereich somit den gleichen Anforderungen wie Printpublikationen.

6.5 Best Practices und Handlungsempfehlungen

Die Diskussion zu den Einsatzpotenzialen digitaler Instrumente in der Betriebs- und Personalratsarbeit hat verdeutlicht, dass mit der Digitalisierung große Chancen zur Ansprache bisher schwer zu erreichender Beschäftigtengruppen, zur intensiveren Einbindung der Kolleginnen und Kollegen in die Arbeit der Interessenvertretung sowie zur Optimierung etablierter Arbeitsprozesse der Interessenvertretung einhergehen. Die Digitalisierung von Betriebs- und Personalratsarbeit muss sich jedoch auch an gewissen rechtlichen Leitplanken orientieren. Dies sollte Betriebs- und Personalräte nicht davon abhalten, die Chancen digitaler Lösungen für die Gremienarbeit in ihrem Betrieb zu diskutieren und entsprechende Pilotprojekte einzuleiten. Die Einführung neuer digitaler Instrumente sollte dabei nicht überstürzt erfolgen. Vielmehr ist die Digitalisierung der Gremienarbeit als langfristig angelegter Prozess mit klar definierten Etappenzielen zu gestalten. Orientieren können sich die Betriebs- und Personalratsmitglieder dabei an Lösungen, die in anderen Organisationen bereits erfolgreich erprobt wurden.



**Impressum
und Datenschutz-
erklärung**

**Nutzung personen-
bezogener Daten,
Urheberrecht und
Recht am eigenen
Bild**



Beispiel:
<https://amazon-verdi.de>

**Digitalisierung
sollte nicht über-
stürzt erfolgen**

Die Digitalisierung von Betriebs- und Personalratsarbeit

Best Practices und Handlungsempfehlungen

Bsp.: Video-Podcast des Personalrats des Uniklinikums Essen	Eine Vorreiterrolle bei der Erprobung neuer digitaler Instrumente der Betriebs- und Personalratsarbeit nimmt bspw. der Personalrat des Uniklinikums Essen ein. Die ursprüngliche Öffentlichkeitsarbeit des Personalrats, die auch weiterhin bestehen bleibt, orientierte sich auf schriftliche Veröffentlichungen und persönliche Gespräche mit den Beschäftigten. Mit einem Video-Podcasts wird dieses Angebot erweitert und ein Angebot geschaffen, das Kolleginnen und Kollegen auch online erreichen kann. Der Personalrat veröffentlicht nach Personalratssitzungen nun kurze Videos, in denen ca. 2-3 Themen aus der Sitzung, die nicht der Verschwiegenheit unterliegen, besprochen werden. Die Podcasts werden abwechselnd von den Mitgliedern des Personalrats erstellt und auf der YouTube-, Internet- und Facebookseite des Personalrats eingestellt. ²
Bsp.: Blogs der Beschäftigten	Zu beobachten ist auch, dass Beschäftigte (die nicht zwangsläufig Mitglieder der Interessenvertretung sein müssen) Blogs nutzen, um auf Probleme in ihren Unternehmen hinzuweisen, relevante Presseartikel zu sammeln, aktuelle Entwicklungen zu diskutieren und Unterstützerstrukturen aufzubauen. Beispiele sind www.EDEKANns-besser.de , www.neulich-bei-netto.de oder www.amazon-verdi.de . Solche Webseiten können vor allem den Beschäftigten in großen, dezentral organisierten Unternehmen eine wichtige Hilfestellung bei der Vernetzung und dem Informationsaustausch bieten.
Handlungs- empfehlungen	Die meisten Betriebs- und Personalräte befinden sich bei der Digitalisierung ihrer Arbeits- und Kommunikationsprozesse noch am Anfang. Best Practices wie die oben genannten Beispiele können dabei helfen, erste Ansatzpunkte und Ideen für die Erprobung neuer Lösungen im eigenen Betrieb zu erhalten. Betriebs- und Personalräte, die eine stärkere Digitalisierung ihrer Arbeit forcieren möchten, sollten darüber hinaus die folgenden Punkte beachten:



Aufgrund der häufig sehr spezifischen Herausforderungen bei der Erprobung digitaler Instrumente können Betriebs- und Personalräte von einer **überbetrieblichen Vernetzung** profitieren. Häufig waren Kolleginnen und Kollegen aus anderen Organisationen bereits mit vergleichbaren Problemen konfrontiert. **Gewerkschaften** können bei der Bereitstellung von **Plattformen und Veranstaltungen** zur überregionalen Vernetzung eine wichtige Unterstützungsfunktion übernehmen.

² Siehe auch: www.uk-essen.de/personalrat [16.10.2017] und <http://www.bund-verlag.de/zeitschriften/der-personalrat/deutscher-personalraete-preis> [16.10.2017]

Die digitale Transformation erfordert **neues Know-how**, auch auf Seiten der Betriebs- und Personalräte. Die Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie setzt deshalb voraus, dass sich die Mitglieder der Interessenvertretung **Grundlagenwissen** zu Technik, Organisation und Nutzung von digitalen Plattformen und Softwarelösungen erarbeitet haben. Ein wichtiger Faktor für den Erfolg digitaler Kommunikationsstrategien ist bspw. die Auffindbarkeit von Inhalten durch Suchmaschinen. So können Onlinebeiträge durch die inhaltliche Qualität, die richtige Formatierung und die passenden Schlüsselwörter so aufbereitet werden, dass Suchmaschinen sie besser berücksichtigen.

Darüber hinaus erfordert die interaktionsbetonte Kommunikation im Netz den Erwerb von Soft Skills, bspw. zu grundlegenden (digitalen) Kommunikationsregeln und der Gestaltung und Präsentation von Online-Inhalten. Auch journalistische Grundfertigkeiten können dazu beitragen, dass Äußerungen der Betriebs- und Personalräte eine große Verbreitung finden, sei es im Internet oder auf organisationsspezifischen Plattformen.

Ebenso sind Kenntnisse der rechtlichen Rahmenbedingungen empfehlenswert. Ggf. können in diesem Zusammenhang externe Sachverständige in die Betriebs- und Personalratsarbeit eingebunden werden.

In vielen Unternehmen werden Plattformen entwickelt, die von den Beschäftigten für verschiedene Aufgaben genutzt werden können (Nachrichtendienste, betriebliche Vernetzung, Informationsaustausch, Projektorganisation etc.). An der Entwicklung solcher integrierter IT-Lösungen sollte sich die Interessenvertretung proaktiv beteiligen. Ggf. können einzelne Funktionen solcher **Kooperationsplattformen** auch genutzt werden, um die Betriebs- und Personalratsarbeit effizienter zu organisieren.

Wichtig ist schließlich, dass sich die Erprobung neuer Instrumente in eine konsistente und langfristig angelegte Gesamtstrategie zur Digitalisierung der Interessenvertretung einfügen. Dies sollte auf die konkrete Betriebssituation angepasst sein, überprüfbare Etappenziele enthalten und offen sein für notwendige Kurskorrekturen.



7.

QUALIFIZIERUNGS- KONZEPTE

Auf Basis der verschiedenen Erhebungen von Qualifizierungs- und Handlungsbedarfen wurden im Zuge des Projekts „Gute digitale Arbeit in Niedersachsen“ zwei verschiedene Weiterbildungsformate für Betriebs- und Personalräte entwickelt und erprobt:

Fachkraft für Gute digitale Arbeit

Das Langzeitformat „Fachkraft für Gute digitale Arbeit“ richtet sich an Interessenvertretungen aus verschiedenen Dienstleistungsbranchen und besteht aus fünf Modulen:



Modul 1:

Digitalisierung ein Thema für Interessenvertretungen?



Modul 2:

Arbeitsschutz in der digitalen Arbeitswelt



Modul 3:

Gute Arbeit braucht guten Datenschutz



Modul 4:

Die neue Rolle der Interessenvertretung



Modul 5:

Arbeitszeitrecht auf dem Weg zu 4.0

Diese Module behandeln die essenziellen Themen zur Gestaltung von Guter digitaler Arbeit und vermitteln ein umfassendes Grundlagenwissen auf Basis der aktuell bestehenden Mitbestimmungstatbestände. Die Teilnehmenden entwickeln eine eigene Position zum Status der Digitalisierung in der eigenen Organisation. Flankierend zu den Seminaren wird von jedem Teilnehmenden ein konkretes Mitbestimmungsprojekt initiiert. Dieses wird individuell beraten und im Rahmen der abschließenden Zertifizierung präsentiert. Es besteht im Anschluss an die Weiterbildung die Möglichkeit den Fortschritt dieses Projekts in Praxistagen zu reflektieren und mit fachlicher Begleitung bzw. im kollegialen Austausch weiter zu bearbeiten. Die Fachkräfte für Gute digitale Arbeit sollen Kolleginnen und Kollegen in Veränderungsprozessen beraten und unterstützen, den digitalen Wandel aktiv im Betrieb begleiten und die damit verbundenen Mitbestimmungsmöglichkeiten rechtssicher wahrnehmen.

Qualifizierungsbaustein Interessenvertretung in der digitalen Arbeitswelt

Da sich die durch die Digitalisierung bedingten Veränderungen in den einzelnen Organisationen sehr unterschiedlich vollziehen, wurde ein zweitägiges Inhouse-Angebot entwickelt, um die Gremien anhand des konkreten betrieblichen Bedarfs ins proaktive Handeln zu führen und eine entsprechende Digitalisierungsstrategie für das eigene Gremium zu entwickeln. Eingebunden wird hierbei das Diagnostik-Instrument des digitalen Schnellschecks. Ziel ist es Gestaltungsoptionen zu identifizieren und Chancen im Sinne einer positiven Zukunftsvision zu entwickeln. Dies ist insbesondere relevant für Organisationen, in denen sich die personellen Strukturen stark verändern werden, damit Arbeitsplätze zukunftssicher mitgestaltet werden können. (siehe: S. 124)

7.1.1 Modul 1:

ARBEIT 4.0 EINFÜHRUNG

Ein Thema für Interessenvertretungen?



Solche und ähnliche Aussagen werden häufig in den Interessenvertretungen geäußert. Ist Arbeit 4.0 wirklich nur ein Schlagwort, um Konferenzen zu veranstalten? Oder was ist damit konkret gemeint? Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung, Vernetzung und Automatisierung? Möglicherweise beeinflussen diese Trends ja doch, wie Menschen in Zukunft arbeiten, Unternehmen und Betriebe organisiert sind – und wie Menschen in Zukunft ihren Lebensunterhalt verdienen. Mehr und mehr Menschen müssen nicht mehr zwingend ins Büro. Sie können von unterwegs aus arbeiten oder auch von zu Hause aus. Was bisher eine Ausnahme war, die Beschäftigte erfragen mussten, wird immer mehr zu einer erwarteten Option. Insofern geht es auch um individuelle Freiheit.

Arbeit 4.0



Aber auch um Flexibilisierung und Entgrenzung. Freizeit und Arbeit verschwimmen. Negative Folgen wie z. B. Abbau der Leistungsfähigkeit bis hin zu psychischen Erkrankungen drohen.

Interessenvertretungen sollten sich mit diesem Thema gründlich auseinander setzen. Es gilt, nicht nur reaktiv die Veränderungen anzugehen, sondern aktiv den Veränderungsprozess zu begleiten und für eine gute und gesunde digitale Arbeitswelt einzutreten. Dazu werfen wir einen Blick in die Arbeitswelt von heute, morgen und übermorgen. Durch frühzeitiges strategisch-konzeptionelles Handeln wird aufgezeigt, wie der digitale Wandel begleitet werden kann.

Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, zunächst einmal notwendig, zentrale Begriffe, die häufig im Zusammenhang mit Arbeit 4.0 und Digitalisierung gebraucht werden, zu definieren. Dann wird dargestellt, welche Veränderungen in der heutigen Arbeitswelt bereits vorhanden sind, welche es morgen und auch übermorgen geben könnte und in welchen Bereichen möglicherweise gar keine Veränderung möglich ist. Es werden die Auswirkungen sowohl in positiver wie auch in negativer oder problematischer Sicht dargestellt.

Daraufhin soll die Ist-Situation im eigenen Betrieb oder Unternehmen analysiert und anschließend erarbeitet werden, welche Möglichkeiten der Digitalisierung im Betrieb oder Unternehmen in Zukunft möglich sind. Sodann soll erarbeitet werden, wie Gute digitale Arbeit im Betrieb oder Unternehmen aussehen kann – auch und gerade unter Einbeziehung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse und welche Strategien möglich und/oder notwendig sind, um dieses Ziel zu erreichen.

Dieser Qualifizierungsbaustein zielt darauf ab, Interessenvertretungen darauf hin zu sensibilisieren, welche Veränderungen durch die Digitalisierung möglich sind, Ziele für eine Gute digitale Arbeit zu entwickeln und Strategien zur Betriebs-/Personalratsarbeit in einer digitalisierten Arbeitswelt zu schaffen.

7.1.1.1 Überblick über Inhalte und Ablauf

Tag 1 des Qualifizierungsbausteins beschäftigt sich mit einer Einführung in das Thema Arbeit 4.0 bzw. Digitalisierung der Arbeit/Gute digitale Arbeit. Es wird die Historie anhand der Fragestellungen des Grünbuches des BMAS und der Antworten die das Weißbuch darauf gibt, dargestellt. Zudem werden die Auffassungen des DGB und ver.di und die Schlussfolgerungen dargelegt. Außerdem werden spezielle Begriffe des Themas definiert.

An **Tag 2** stehen die Veränderungen die „morgen“ und „übermorgen“ eintreten können im Vordergrund. Substitutions- und Komplementaritätseffekte, Entgrenzung und Flexibilisierung, neue Anforderungen und Humanisierungseffekte sollen besprochen, erlebt und diskutiert werden. Ziel ist eine Sensibilisierung auch für „kleinere“ vorbereitende Maßnahmen.

Tag 3 und **Tag 4** stehen im Zeichen des eigenen Unternehmens/Betriebes und welche Veränderungen bereits zu spüren sind, aber auch welche weiteren möglich wären. Zudem wird dargestellt, wie effektive, pro aktive Arbeit in den Interessenvertretungen aussehen kann. Es wird aufgezeigt, wie ein Interessenausgleich und ein Sozialplan sowie Betriebsvereinbarungen aussehen könnten.

An **Tag 5** werden schließlich die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zu gesunder Arbeit dargestellt. Es wird diskutiert, welche Beteiligungsrechte bereits heute zur Verfügung stehen und wo die Grenzen des Arbeitsrechts und der Mitbestimmungsrechte sind.

7.1.1.2 Ablaufplan

Inhalt	Sozialform	Ziel
I. Einführung in das Thema anhand Grün- und Weißbuch Arbeit 4.0 > Grünbuch (zentrale Fragestellungen) > Weißbuch (Welche Antworten gibt das Weißbuch) > Kritik > Aktivitäten ver.di insbesondere Stellungnahme zum Weißbuch	Vortrag	Erste Einführung in das Thema/ Historie des BMAS (Grün/Weißbuch), Stellung der Gewerkschaften, Aktivitäten von ver.di
II. Klärung zentraler Begriffe > Industrie 4.0 (Industrielle Revolution: von der ersten bis zur vierten). > Arbeit 4.0 > Besondere Begriffe: ▪ Algorithmus ▪ Anwesenheitskultur ▪ Auftragsbörsen ▪ Augmented reality ▪ Big Data ▪ BYOD (Bring your own device) ▪ Cloud Computing ▪ Crowdsourcing, Crowdworking, Clickworking, Cloudworking ▪ Desk sharing ▪ Digitaler Darwinismus ▪ Digitale Nomaden ▪ Freelancer ▪ Home-Office ▪ Mobiles Arbeiten ▪ Micro Jobbing ▪ Null – Stunden – Verträge ▪ Internet der Dinge ▪ KI (Künstliche Intelligenz) ▪ Liquid work ▪ Reputation Management ▪ Share economy/collaborative economy ▪ Work – Life – Balance	Assoziationen, Begriffe werden auf Moderationskarten/ Metaplanwand gesammelt und definiert	Begrifflichkeiten sollen geklärt werden, Sammlung der Vorerfahrungen
Weiter mit Klärung von Begriffen und Definition und Visualisierung	S. O.	S. O.
Fragestellungen anhand der Definition/Visualisierung der Begriffe erarbeiten, mögliche Ziele des Seminars darstellen, mögliche Zielvorstellungen für Interessenvertretungen erarbeiten	Plenum	Vorbereitung von Fragen, Übungen und Arbeitsaufträgen
Teilnehmende bekommen ein Blatt Papier und schreiben einen Brief an sich selbst. In diesem Brief fassen sie die Transferziele aus dem Seminar zusammen und halten fest, welche Ergebnisse sie in den nächsten Wochen nach dem Seminar umsetzen oder welche Ziele sie erreichen wollen . Abschließend stecken die Teilnehmenden den Brief in einen an sich selbst adressierten Umschlag und kleben ihn zu. Die Teamende sammeln die Briefe ein und senden sie nach einer vereinbarten Zeit den Teilnehmenden zu.	Brief an mich selbst: benötigt werden Blatt Papier und ein Umschlag	Transfer des Gelernten, Rückblick

Inhalt	Sozialform	Ziel
III. Veränderung der Strukturen und Prozesse (Teil 1) > Liquid statt starr (Netzwerke prägen die Arbeitswelt, nicht Betriebe) > Keine Hierarchie mehr (Kommunikation weltweit in Special Interest Communities. Es wird nur nach Interessen organisiert) > Beauftragen statt einstellen (zur Erbringung von Leistungen wird auf „globale skills“ und global auf hoch qualifizierte Fachkräfte zurück gegriffen) > Kollege Roboter (Veränderung der Beziehung Mensch-Maschine) > Grenzenloses Arbeiten (Erbringung von Leistungen rund um den Globus. Arbeit erlangt damit die gleiche Mobilität wie das Kapital)	Vortrag, Plenum	In Verbindung mit der Klärung zentraler Begriffe wird hier ein „erleben“ der neuen Arbeitswelt anhand von konkreten Beispielen sichtbar gemacht. > Was bedeuten die Veränderungen in den Strukturen oder in den Prozessen? > Wo bleibt am Ende der Betrieb? > Die Dienststelle? > Die Beschäftigten? > Die Gewerkschaften? > Die Personal- und Betriebsräte?
Plenumsarbeit: Visualisierung des ersten Teils, Fragen und Diskussion über die dargestellten Möglichkeiten	Diskussion in Kleingruppen/ Fragestellungen	Transfer/Widerholung des Gehörten
Präsentation des Erarbeiteten	Plenum	Darstellungsformen
III. Veränderung der Strukturen und Prozesse (Teil 2) > Kein fester Arbeitsort (gearbeitet wird überall – nur nicht am eigenen Schreibtisch) > Flexibilität > Job Hopping (Die Bindung zwischen „Arbeitgeber“ und „Arbeitnehmer“ löst sich) > Der gläserne Mensch (Big Data – Sensoren prägen das Büro der Zukunft. Eigenschaften der Umgebung, der Arbeitsergebnisse und der Arbeitenden werden ständig aufgezeichnet und ausgewertet) > Führen auf Distanz (Führen durch unpersönliche Kanäle) > Selbstmanagement ist gefragt (Selbstmanagement wird Kernqualifikation) > Der Kunde als „Mitarbeitender“ (Leistungen werden von den Kunden freiwillig erbracht) > Zerlegung der Arbeit (Zerlegung in immer kleinere Pakete, Vergabe dieser kleinen Pakete an Arbeitende)		
Plenumsarbeit: Visualisierung des zweiten Teils, Fragen und Diskussion über die dargestellten Möglichkeiten	Diskussion in Kleingruppen/ Fragestellungen	Transfer/Widerholung des Gehörten
Präsentation des Erarbeiteten	Plenum	Darstellungsformen

Inhalt	Sozialform	Ziel
Möglichkeiten der Ideenarbeit (Brainstorming ...) Möglichkeiten der strukturellen Arbeit an einem Thema (Mind-Map etc.) Einführung und Arbeit in Mind-Map	Plenum, Vortrag	Strukturelles arbeiten an einem Thema.
IV. Reflexion eigener Betrieb > Welche Veränderungen wären im eigenen Betrieb möglich? > Wo können Grenzen sein? > Branchenspezifisch?	Kleingruppenarbeit (max. 3 Teilnehmende) Auf Karten schreiben , anschließend vorstellen. Danach Ordnung im Plenum evtl. nach Branchen oder aber auch nach „Was geht?“ oder „Was geht nicht?“, Diskussion .	Hier soll das bereits gehörte auf den eigenen Betrieb angewendet werden. Insbesondere „Denkhürden“ sollen überwunden werden. Moderationskarten und Metaplan oder Mind-Map auf Metaplan
Vorstellung und Ergebnispräsentation		
Effektive BR/PR Arbeit > Pro aktives Handeln > Am Anfang das Ende im Sinn haben > Das wichtigste zuerst tun > Win-Win Denken > Aktives Zuhören (erst verstehen, dann verstanden werden)	Kurzvortrag, Plenum	Evtl. mit Powerpoint
Verschiedene Übungen zu: > Pro aktives Handeln (1er) > Win-Win Denken (2er) > Aktives Zuhören (2er)	Einzelarbeit, Zweiergruppen	Das Gehörte umsetzen und erleben
VI. Exkurs: Interessenausgleich und Sozialplan > Interessenausgleich: nur für BetrVG. Was gehört hinein, was nicht? > Sozialplan: Mitbestimmung bei Betriebsänderungen (BetrVG) und bei Rationalisierungsmaßnahme (PersVG): Was sind Betriebsänderungen und Rationalisierungsmaßnahmen? Welche Ziele haben Betroffene? Inhalte des Sozialplans (Arbeitsplatzverlust, Wechsel des Arbeitsplatzes und Veränderung des Arbeitsplatzes nach Ort, Zeit und Inhalt)		
Ideensammlung für Interessenausgleich und Sozialplan		

Inhalt	Sozialform	Ziel
V. Strategien für die Mitbestimmung im Betrieb > Was ist eine Strategie? > Information, Information, Information > Exkurs: Wirtschaftsausschuss, Bildung, Aufgaben, Möglichkeiten, gerichtliche Durchsetzbarkeit von Interessen des Wirtschaftsausschusses > Durchsetzung Intern (Gegenkonzepte entwickeln, Vertrauensvolle Zusammenarbeit, Überstunden, Öffentlichkeitsarbeit PR/Gewerkschaften, Druck der Belegschaft, oberste Vorstands-/Geschäftsführungsebene, Einigungsstelle) > Durchsetzung extern, politisch (außerbetriebliche Öffentlichkeit, Gewerkschaften auf Gesetzesebene, in Aufsichtsgremien, auf allgemeiner Mobilisierungsebene, Parteien, Medien) > Durchsetzung gerichtlich: Darstellung der unterschiedlichen Gerichtsbarkeiten und Instanzen (Arbeitsgerichtsbarkeit, Verwaltungsgerichtsbarkeit, Bundesverfassungsgericht, europäische Gerichtsbarkeit), einstweilige Verfügung/einstweiliger Rechtsschutz, Beschlussverfahren, Unterlassungsansprüche BetrVG/NPersVG, arbeitsgerichtliche Durchsetzung von Individualansprüchen) > Durchsetzung Einigungsstelle: Kraft der Einigungsstelle, Besetzung der Einigungsstelle, Rolle des Einigungsstellenvorsitzenden, Strategie, Taktik und Vorbereitung der Einigungsstelle, Ablauf des Einigungsstellenverfahrens > Exkurs: Initiativrechte	Vortrag im Plenum	> Welche Möglichkeiten hat der Personalrat/Betriebsrat? > Wie gehen die Gremien vor (strategisch, taktisch)? > Welche Qualifikationen muss das Gremium noch erlernen? > Beraterteam (extern)?
Welche Möglichkeiten Strukturen und Strategien gibt es im Unternehmen/ im Betrieb?	Zweiergruppen: ▪ jeweils gegenseitiges befragen (Interview), notieren auf Karten/ Metaplanwand ▪ Vorstellung der Strukturen/ Strategien durch den jeweils anderen	Erkennen von Strukturen und Strategien im eigenen Betrieb, Interviewtechnik, Fragen stellen, zuhören.
Präsentation und Zusammenführung der Ergebnisse		
VII.Exkurs: Betriebsvereinbarung/Dienstvereinbarung > rechtliche Grundlagen einer Betriebsvereinbarung/ Dienstvereinbarung (BetrVG, NPersVG, BremPersVG), Inhalte, Grenzen, Verhandlungsführung	Vortrag Plenum	Fallstrike und taktisches Vorgehen insbesondere bei Verhandlungen zur BV kennen lernen, kurze Einführung in Verhandlungsführung
BV/DV in Stichworten zu einer zukünftigen Änderung erstellen	Kleingruppen (3 – 4)	Praktische Anwendung: Interessenausgleich und Sozialplan erstellen.
Präsentation der Ergebnisse	Diskussion im Plenum	
Welche Probleme bestanden bei der Erstellung? Wie können diese gelöst werden?		

Inhalt	Sozialform	Ziel
VIII. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und betrieblicher Handlungsbedarf > Was bedeutet „arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse“? > Thema Gefährdungsbeurteilung: Defizite und Probleme in der Praxis, Nacht-/Schichtarbeit; Arbeitszeit-Gefährdungs-Indikator – Was ist das? Probleme bei Bildschirmarbeit > Arbeitsverdichtung durch Digitalisierung > Psychische Erkrankungen: zentrale Begriffe > Stressoren und Ressourcen > Arbeitsaufgabe, Arbeitszeit, technische Faktoren: Arbeitsbedingungen/-faktoren, physische Wirkungen, Dynamiken	Vortrag Plenum	Erkennen, was der Gesetzgeber macht und was nicht. Diskrepanz zwischen Gesetzgebung und Praxis. Was ist überhaupt durchsetzbar. Welche zwingenden Regelungen hat der Gesetzgeber geschaffen.
IX. Mitbestimmung im Rahmen von Arbeit 4.0 und neue Anforderungen an Arbeitnehmerrechte Fragestellung: Wo bestehen bereits Mitbestimmungsrechte für welche Veränderungen, z. B.: > Outsourcing von Aufgaben in Clouds insbesondere Solo-Selbstständige > Wegfall der Führungsebenen > „Versetzung“ ins Home-Office > Arbeitszeiten außerhalb vom betrieblichen Rahmen/ Erreichbarkeit Wo muss nachgebessert werden?	Kleingruppenarbeit	Erkennen, was bereits mit derzeitigen „Bordmitteln“ geregelt werden kann. Was muss neu geregelt werden? Umsetzung, Vertiefung des in der Woche gelernten
Zusammenfassung der Ergebnisse, Abschlussrunde, Feedback	Plenum	

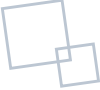
7.1.1.3 Folien





GUTEDIGITALE ARBEIT

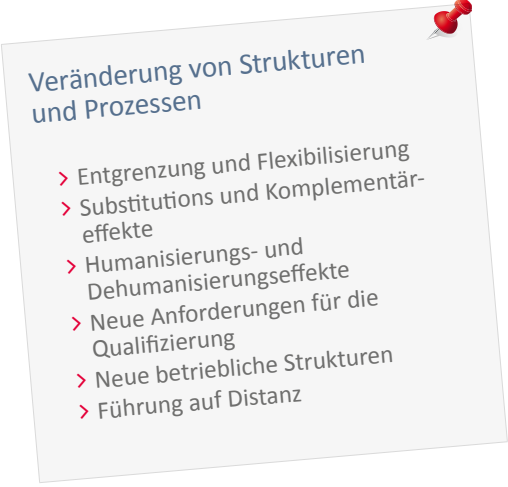
Modul 1 Digitalisierung ein Thema für Interessenvertretungen?





Einführung

- > **Grünbuch**
 - > Fragen
- > **Weißbuch**
 - > Antworten?
- > **Kritik am Weißbuch**
 - > Insbesondere DGB und ver.di
- > **Aktivitäten von ver.di zu Guter digitaler Arbeit**
- > **Klärung zentraler Begriffe**

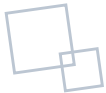


- > Entgrenzung und Flexibilisierung
- > Substitutions und Komplementäreffekte
- > Humanisierungs- und Dehumanisierungseffekte
- > Neue Anforderungen für die Qualifizierung
- > Neue betriebliche Strukturen
- > Führung auf Distanz



IA, SP und BV/DV

 Interessenausgleich	 Sozialplan	 Betriebs- / Dienstvereinbarungen
> Rechtlicher Rahmen > Inhalte > Grenzen > Möglichkeiten und Durchsetzung	> Rechtlicher Rahmen > Inhalte > Durchsetzung	> Rechtlicher Rahmen > Inhalte > Durchsetzung



Strategien für Mitbestimmung

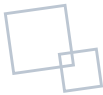




Gesunde Arbeit



- > Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse
- > Gefährdungsbeurteilung
- > Arbeitsverdichtung
- > Psychische Erkrankungen
- > Arbeitsbedingungen/-faktoren
- > Arbeitszeit



Mitbestimmung

Mitbestimmungstatbestände bezogen auf mögliche Veränderungen

- > Welche Mitbestimmungstatbestände haben wir bereits?
- > Welche Mitbestimmungstatbestände müssen möglicherweise verändert werden?

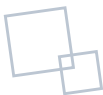
Weitere Arbeitnehmerrechte

- > Welche Arbeitnehmerrechte gibt es?
- > Welche müssten wie angepasst werden?

Mitbestimmung

Sonstige rechtliche Rahmenbedingungen

- > Solo-Selbständige
- > Grenzübergreifende Arbeit/Digitale Nomaden
- > Begriffe Betrieb/Unternehmen





7.1.2 Modul 2:

ARBEITSSCHUTZ

7.1.2.1 Arbeits- und Gesundheitsschutz in der digitalen Arbeitswelt

Die Digitalisierung der Arbeitswelt, auch Arbeit 4.0 genannt, bedeutet zumeist eine verstärkte Interaktion von Mensch und Technik. Dadurch erhöhen sich häufig die Forderungen nach einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung aber erwiesenermaßen auch die psychischen Belastungen für die Beschäftigten. Die Interessenvertretungen sehen sich bei den Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz jedoch schnell einem Konflikt gegenüber stehen: Zum einen ist es ihre vorrangige Aufgabe, die Beschäftigten vor zu hoher Flexibilisierung und Leistungsverdichtung zu schützen, zum anderen gibt es aber immer mehr Beschäftigte, die sich mehr Freiräume durch individuelle Arbeitszeiten oder Arbeitsmodelle wünschen. In diesem Modul erfahren Sie mehr über die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz und lernen anhand von Praxis-Beispielen, welche betrieblichen Ausgestaltungsmöglichkeiten es für die Interessenvertretungen gibt. So werden Sie kompetente Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner und Ideengebende für Ihren Betrieb auf dem Weg in eine gesunde, digitale Arbeitswelt.



Themenübersicht

Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz

Überblick über die Entwicklung von Arbeit 1.0 zu Arbeit 4.0

Bedeutung von Digitalisierung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz

Chancen und Risiken für den gesunden Arbeitsplatz

Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers beim Arbeits- und Gesundheitsschutz

Digitalisierung konkret in verschiedenen Betrieben und Branchen

Beteiligungsrechte der Interessenvertretungen

Mitbestimmungsmöglichkeiten und -rechte der Interessenvertretungen

Sensibilisierung, Einbeziehung und Information der Beschäftigten

Durchsetzung von Rechten der Interessenvertretungen

Gefährdungsbeurteilung in der digitalen Arbeitswelt

Rechtliche Grundlage von Gefährdungsbeurteilungen

Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen

Schutzmaßnahmen zur Verringerung von Gefährdungen durch die Digitalisierung

Die Rolle von Gefährdungsanzeigen beim Fortschreiben von Gefährdungsanzeigen

Der Weg in eine gesunde, digitale Arbeitswelt

Betriebliche und gesetzliche Handlungsmöglichkeiten für eine gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeit

Ausgestaltung und Umsetzungsmöglichkeiten von Betriebs-/Dienstvereinbarungen und Tarifverträgen

Rahmenbedingungen sozialpartnerschaftlich aushandeln: z. B. Telearbeit, mobiles Arbeiten, Home-Office

7.1.2.2 Ablaufplan

Tag 1

Inhalt	Sozialform	Ziel
Begrüßung, Vorstellung und Tagesordnung > Wer sind wir? Soziometrie und Erfahrungsaustausch > Was wollen wir erreichen? Motivation und Zielsetzung	Soziometrie und kurze Betriebsgruppen	
Einführung: Entwicklung der Digitalisierung > Was ist heute anders? Überblick über die Entwicklung von Arbeit 1.0 zu Arbeit 4.0	Interaktiver Vortrag mit wechselnden (sich steigernden) Medien	
> Was ist eigentlich Digitalisierung? Begriffsbestimmung und Bedeutung für die Arbeitswelt	Plenumsrunde	Visualisierung in Form einer Mind Map
Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz > Was bewirkt Digitalisierung? Chancen und Risiken für den gesunden Arbeitsplatz	Arbeitsgruppen mit Präsentation	
> Wie muss ich geschützt werden? Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers beim Arbeits- und Gesundheitsschutz	Interaktiver Flipchart-Vortrag, Reflexion in Betriebsgruppen	
> Wie sieht die Digitalisierung aus? Digitalisierung konkret in verschiedenen Betrieben und Branchen aus	Betriebliche Arbeitsgruppen und Plenumsrunde mit Visualisierung	
Beteiligungsrechte der Interessenvertretungen > Wie ist die Rolle der Interessenvertretungen? Mitbestimmungsmöglichkeiten und -rechte der Interessenvertretungen	Arbeitsgruppen (je Gesetz) plus Präsentation an Wänden	
> Wie erfahre ich als Beschäftigter davon? Sensibilisierung, Einbeziehung und Information der Beschäftigten	Interaktiver Metaplan-Vortrag mit Visualisierung	
> Und wenn der Arbeitgeber „blockiert“? Durchsetzung von Rechten der Interessenvertretungen	Tuschelgruppen und interaktiver Flipchart-Vortrag	
Auswertung und Tagesabschluss		

Inhalt	Sozialform	Ziel
Gefährdungsbeurteilung in der digitalen Arbeitswelt, Teil I > Was ist für den Arbeitgeber vorgeschrieben? Gesetzliche Grundlagen aus ArbSchG und BetrSichV, Anforderungen an die Gefährdungsbeurteilung	Interaktiver Vortrag, Sammlung an Metaplan-Wand	
> Wie erstelle ich ganzheitliche Gefährdungsbeurteilungen? Konzepte und Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung	Kurze Übung, anschließend interaktiver Flipchart-Vortrag mit Lesephasen	
▪ Die Rolle von Gefährdungsanzeigen beim Fortschreiben von Gefährdungsanzeigen	Flipchart-Vortrag	
Der Weg in eine gesunde, digitale Arbeitswelt, Teil I > Wie kann gesunde, digitale Arbeit aussehen? ▪ Gesetzliche Vorschläge für eine gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeit	Flipchart-Vortrag	
▪ Betriebliche Handlungsmöglichkeiten für eine gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeit	Wandelndes Plenum plus Besprechung	
▪ Ausgestaltung von Betriebs-/Dienstvereinbarungen und Tarifverträgen	Kartenvortrag und Plenumsrunde	
▪ Umsetzungsmöglichkeiten von Betriebs-/Dienstvereinbarungen und Tarifverträgen	Interaktiver Flipchart-Vortrag	
> Und wer setzt es um? Zuständigkeiten, Hilfsmittel, „Verbündete“	Brainstorming mit Visualisierung	
Der Weg in eine gesunde, digitale Arbeitswelt, Teil II > Was tun wir schon? Betriebliche Bestandsaufnahme	Betriebliche Arbeitsgruppen plus Präsentation	
> Was gilt es zu beachten? Rahmenbedingungen sozialpartnerschaftlich aushandeln	Interaktiver Flipchart-Vortrag	
> Welche konkreten Beispiele gibt es? Telearbeit, mobiles Arbeiten	Durchgehen von Fallbeispielen, ggf. BV/DV	
Der Weg in eine gesunde, digitale Arbeitswelt, Teil III > Was können wir konkret tun? Erstellen einer Aufgabenübersicht	Kartensammlung plus Clustern in betrieblichen Arbeitsgruppen	

> Und was ist nun wichtig UND dringend? Prioritäten festlegen und thematische Arbeitsgruppen bilden	Kartensammlung plus Clustern in betrieblichen Arbeitsgruppen	
> Wie setzen wir es um? Strukturiertes Vorgehen im Überblick	Prioritäten setzen anhand der Cluster	
Auswertung und Tagesabschluss		

Inhalt	Sozialform	Ziel
Der Weg in eine gesunde, digitale Arbeitswelt, Teil IV > Wie setzen wir es um? ▪ IST-Zustand beschreiben (kurz, gemäß Bestandsaufnahme) ▪ Gefahren/Auswirkungen analysieren ▪ Ziele festlegen	Thematische Arbeitsgruppen mit Visualisierung und anschließender Präsentation im Plenum per Überzeugungsrede	
Der Weg in eine gesunde, digitale Arbeitswelt, Teil V > Wer macht was bis wann? ▪ Handlungsmöglichkeiten sammeln (anhand Sammlung) ▪ Auswahl der Vorgehensweise ▪ Erstellung eines abstrakten Arbeitsplanes	Thematische Arbeitsgruppen plus Präsentation	
Auswertung und Abschluss der Veranstaltung		

Tag 3

7.1.2.3 Folien

Neue Formen der Arbeit verändern Anforderungen

Arbeitsintensivierung
Flexibilisierung
Kommunikationsverdichtung
neue Managementkonzepte
Rechtfertigungsdruck
Verantwortungsdruck



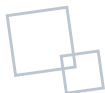
Es braucht Konzepte für
Gute digitale Arbeit



**Verstärkte Subjektivierung
durch Kennzahlensteuerung
und Flexibilisierung**



**Auswirkungen auf Gesundheit
und Wohlbefinden**



Was heißt das für Beschäftigte

**WAS IST
GUTE DIGITALE
ARBEIT?**

- > Arbeitsplatzgestaltung
 - Schutz vor negativen Auswirkungen/
Regeln für arbeitsorganisatorische Flexibilität,
Erreichbarkeit/Verfügbarkeit
- > Grenzüberschreitender Druck bei Arbeitssuchenden
- > Autonomie Zeit + Ort
- > neue Möglichkeiten für Vereinbarkeit
- > Beobachtungsdruck/lückenlose Information
(tracking, tracing)
- > cloud- und clickworker = Arbeit im Akkord
- > Selbstmanagement als Kernqualifikation
- > collaborative working
 - Mikro-Aufgabenzuschnitte,
temporäre Teams aufgrund von skills



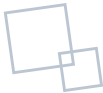


Ursachen für Zeitdruck nach dem DGB-Index

Ursachen der Arbeitshetze – Anteil der Sehr häufig/Oft-Antworten unter den sehr häufig oder Oft-Gehetzten

„Wie häufig kommt es bei Ihnen zu Zeit- oder Termindruck durch ...?“

	65 Prozent: Zu viele gleichzeitig zu bearbeitende Vorgänge und Projekte
	63 Prozent: Zu knappe Personalbemessung
	61 Prozent: Ungeplante Zusatzaufgaben
	54 Prozent: Zu knapp vorgegebene Termine oder Zeitvorgaben
	41 Prozent: Eine zu hohe Erwartungshaltung von KundInnen, KlientInnen, PatientInnen
	38 Prozent: Zu lange innerbetriebliche Entscheidungswege
	36 Prozent: Zu hohe Vorgaben, z. B. Mindestleistungen, Stückzahlen oder Umsatztiefe
	35 Prozent: Druck des/r Vorgesetzten



Institut DGB-Index Gute Arbeit · Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2015



Telearbeit

regelmäßig/gelegentlich/hochmobil?

Freiheit als Gewinn

kürzere Arbeitswege

größere Autonomie

Verbesserung Vereinbarkeit

höhere Produktivität



Deutschland: ein Land der Anwesenheitskultur

die meisten arbeiten deutlich mehr

weniger Kontakt mit den Kollegen

höhere Krankheitsanfälligkeit (ILO-Studie)

Abnahme sozialer Interaktion

schlechtere Leistungswahrnehmung durch Vorgesetzte



Mitbestimmungsmöglichkeiten der Interessenvertretung

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> > Grundsatz der menschengerechten Gestaltung der Arbeit! (§ 2 ArbSchG) | <ul style="list-style-type: none"> > Die Regelung der Gefährdungsbeurteilung als gemeinsame betriebliche Aufgabe |
| <ul style="list-style-type: none"> > Regelungen der o.g. Pflicht können mit Hilfe von § 87 Abs 1 Nr. 7 BetrVG durchgesetzt werden | <ul style="list-style-type: none"> > Technische Regeln TRBS 1151 (u. a. Bekämpfung von Monotonie) |
| <ul style="list-style-type: none"> > Arbeitsmittel müssen so gestaltet und organisiert werden, dass Belastungen und Fehlbeanspruchungen vermieden werden | <ul style="list-style-type: none"> > Rechtzeitige Einbindung der Interessenvertretung bei der Einführung neuer Techniken (§ 90, 111 BetrVG) |
| <ul style="list-style-type: none"> > Grundsätze: ... es sind ein Arbeitstempo und ein Arbeitsrhythmus zu vermeiden, die zu Gefährdungen der Beschäftigten führen können. Es sind Bedien- und Überwachungstätigkeiten zu vermeiden, die zu Gefährdungen der Beschäftigten führen können | <p>Unzureichende Integration
psychischer Belastungsfaktoren in die Systeme und Vorgehensweisen des Arbeitsschutzes!</p> |

Beispiele für die Ausgestaltung und Umsetzung von BV/DV



- > Recht auf Home-Office
- > Work-Life-Separation (Arbeit und Erholung ausbalancieren)
- > Arbeitszeit begrenzen und partizipativ ausgestalten
- > Umgang mit Unterbrechungen
- > Regelungen zur Erreichbarkeit – Abgrenzung zur Rufbereitschaft
- > Ausschluss oder Regelung zu Überwachungs- und Kontrollmöglichkeiten
- > Regelungen zur Bemessung von Arbeitsvolumen
- > Gestaltung der Personalentwicklung und Weiterbildung

NEU: aktive und vorausschauende Rolle der Interessenvertretung





7.1.3

Modul 3:

DATENSCHUTZ

Gute digitale Arbeit braucht starken und zeitgemäßen Beschäftigtendatenschutz

Die Digitalisierung der Arbeitswelt schreitet mit großem Tempo voran. Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) durchdringen immer stärker Produktions- und Dienstleistungsvorgänge mit einem permanenten Wachstum an datenverarbeitenden Prozessen. Dies führt zu gravierenden Veränderungen des Wirtschafts- und Arbeitslebens.

Betriebe und Organisationen stehen vor neuen Herausforderungen. Einerseits gilt es, die Chancen zur Steigerung der Effektivität von technischen und logistischen Abläufen zu nutzen. Andererseits sollten die Beschäftigten vor den Risiken einer umfassenden Leistungs- und Verhaltensüberwachung sowie -steuerung mit Hilfe digitaler Technologien geschützt werden.

Unterschiedliche Interessen seitens Beschäftigten und Arbeitgebern stehen sich dem Grunde nach gegenüber. Dem Recht auf Privatsphäre, Meinungsfreiheit und informationeller Selbstbestimmung steht möglicherweise das Interesse gegenüber Daten zu verarbeiten, die dem Unternehmenszwecke dem dienen. Als Begründung kann der Schutz vor Diebstahl dienen, aber auch Beispiele der Leistungsüberwachung (Telefonverhalten, Toilettengänge oder Effizienz von Arbeitsvorgängen) von Telekom, Lidl, Amazon und Co erreichten schon traurige Berühmtheit.

Darüber hinaus werden viele technische Möglichkeiten als hilfreich empfunden, wie Dienstplanabstimmungen über WhatsApp, ein elektronisches Fahrtenbuch, Bewegungsansporn über Bonusprogramme der Krankenkassen ohne dass von den Nutzern wahrgenommen wird, dass dies der permanenten Überwachung dienen kann bzw. dass die Datennutzung auf Kosten von Grundrechten geschieht.



Für die betrieblichen Akteure ist eine intensive Beschäftigung mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf den Datenschutz geboten, um anlasslose Erhebungen zu verhindern, Auswertungsmöglichkeiten zu kontrollieren und den Schutz der Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten zu sichern. Gleichzeitig müssen die Beschäftigten sensibilisiert werden und die Einführung von neuen Techniken ggf. extern sachkundig begleitet werden.

Darüber hinaus ist ab 25. Mai 2018 das neue Datenschutzrecht anzuwenden. Als rechtliche Vorgaben gelten dann die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und auf Bundesebene ergänzend das neue Bundesdatenschutzgesetz (BDSG-neu), welche zusammen das derzeitige Bundesdatenschutzgesetz (BDSG-alt) ablösen. Auf Länderebene gilt ebenfalls die DSGVO, dort wird sie durch die – an die DSGVO angepassten oder noch anzupassenden – landesrechtlichen Regelungen zum Datenschutz ergänzt und präzisiert.

Der Europäische Gesetzgeber selbst hat den Beschäftigtendatenschutz in der DSGVO nicht geregelt, sondern es den Nationalstaaten überlassen dieses durch Gesetze oder Kollektivvereinbarungen (wie Tarifverträge, Betriebs- und Dienstvereinbarungen) zu regeln. Auf Bundesebene enthält der § 26 des BDSG-neu zwar weitreichendere Regelungen zum Beschäftigtendatenschutz als der bisherige § 32 des BDSG-alt. Einen umfassenden Beschäftigtendatenschutz aber hat der deutsche Gesetzgeber damit immer noch nicht geschaffen.

Daher haben Betriebs- und Personalvertretungen eine hohe Verantwortung im Bereich des Beschäftigtendatenschutzes. So gehört es nicht nur zu ihren gesetzlichen Aufgaben aus Betriebsverfassungsgesetz und den Personalvertretungsgesetzen, die rechtlichen Regelungen zum Beschäftigtendatenschutz zu überwachen – diese Aufgabe haben auch die behördlichen und betrieblichen Datenschutzbeauftragten. Vielmehr haben die Betriebs- und Personalräte vom Europäischen Gesetzgeber die Aufgabe bekommen, den Beschäftigtendatenschutz gemeinsam mit ihren Arbeitgebern für ihr Unternehmen, für ihre Behörde, für ihre Organisation zu gestalten. Keine einfache Aufgabe, angesichts der Komplexität der Materie.

Bedingt durch die Anforderungen, die von der DSGVO an nationales Recht aber auch an Kollektivvereinbarungen zum Schutz der Grundrechte und Freiheiten der Beschäftigten gestellt werden (vgl. Art. 88 Abs: 2 DSGVO), müssen sich Betriebs- und Personalräte künftig deutlich intensiver mit der sicheren Verarbeitung von Beschäftigtendaten und somit mit dem technischen Datenschutz befassen als bisher. Betriebs- und Dienstvereinbarungen müssen künftig auch Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten enthalten oder zumindest auf diese verweisen. Stichworte wie „**Grundsatz der Datenminimierung**“, „**Datenschutz durch Technikgestaltung**“ und „**Datenschutz durch datenschutzfreundliche Voreinstellungen**“ werden künftig auch für Betriebs- und Personalräte zu wichtigen Themen. Viele der bestehenden Betriebs- und Dienstvereinbarungen sind an die Anforderungen der DSGVO anzupassen, neue Kollektivvereinbarungen müssen diese Anforderungen von Beginn an berücksichtigen.

Auch bei der Datenschutz-Folgenabschätzung, die künftig u.a. für Verarbeitungsvorgänge mit denen Beschäftigte (auch nur theoretisch) überwacht werden können, gesetzlich vorgeschrieben ist, sollten Betriebs- und Personalräte ihre Stellungnahme einbringen. Hierzu müssen die umfassenden Datensammlungen, die aus den vernetzten Verwaltungssystemen generiert werden können, in den Blick genommen werden.

7.1.3.1 Materialien

- Handout der Kurzvorträge
- Literaturliste
- Handout Lösungsansätze erarbeiten
- DSGVO-Synopse Artikel, Erwägungsgründe und korrespondierende Regelungen des BDSG-neu

7.1.3.2 Ablaufplan

Inhalt	Methode
INPUT 1	Auswirkungen der Digitalisierung auf den Datenschutz > Erfassung, Speicherung und Auswertung digitaler Daten > Umgestaltung von Arbeitsabläufen mit digitaler Produktionsplanung und -steuerung > Digitale Steuerung von Leistung und Verhalten der Beschäftigten
INPUT 2	Beschäftigtendatenschutz > Artikel 88 EU-Datenschutz-Grundverordnung und § 26 BDSG-neu > Rechte der Beschäftigten und Betroffenen (Information, Auskunft, Löschung, Berichtigung, Einschränkung der Verarbeitung, Widerspruch) > Betriebliche und behördliche Datenschutzbeauftragte (Benennung, Stellung, Aufgaben und Befugnisse) > Zusammenarbeit zwischen Personalvertretung und Datenschutzbeauftragten
Positionsbestimmung	Was gibt es bei uns, was brauchen wir noch? Ergebnispräsentation - Vorstellen und diskutieren der Ergebnisse
INPUT 3	Sichere Datenverarbeitung > Anforderungen der EU-Datenschutz-Grundverordnung an technische und organisatorische Maßnahmen zu Sicherstellung des Datenschutzes > Sicherstellung eines ausreichend hohen Schutzniveaus beim Umgang mit Beschäftigtendaten > Grundsatz der Datenminimierung, Datenschutz durch Technik-Gestaltung, Datenschutz durch datenschutzfreundliche Voreinstellung > Die Datenschutz-Folgenabschätzung > Tätigkeitsfelder und Aufgaben der Betriebs-/Personalvertretung zur Umsetzung des Datenschutzes und der Datensicherheitsanforderungen beim Umgang mit Beschäftigtendaten.
Positionsbestimmung II.2	Handlungsfelder der Leistungs- und Verhaltenskontrolle > Lokalisierung von Beschäftigten (RFID-Technik, Mobilfunkendgerät-Ortung, GPS-Systeme) > Überwachung des Arbeitsverhaltens (Arbeitszeit- und Projekterfassung, mobile Endgeräte, Assistenzsysteme, Sprach- und Stimmungsanalyseverfahren, Logdateien) > Auswertung sozialer Netzwerke (soziale Medien, Fitnessdaten) > Nutzung sozialer Netzwerke für betriebliche Belange > Biometrische Verfahren (Fingerabdruckanalyse, Gesichts-, Hand- und Stimmerkennung)
Positionsbestimmung III.1	Präsentation der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen (jeweils ca. 10 Minuten + 5 Minuten Ergänzungen/Anmerkungen)
Abschlussrunde	Jeder Teilnehmende formuliert einige Sätze > Was hat mich überrascht? > Woran möchte ich gerne weiterarbeiten?

Inhalt	Methode
INPUT 2	Datenschutz am Arbeitsplatz > Unterschiedliche Interessen von Beschäftigten und Arbeitnehmern > Arten von Beschäftigtendaten > Erheben von personenbezogenen Daten im Arbeitsverhältnis > Rechte der Beschäftigten > Alternativen zu WhatsApp, elektronischem Fahrtenbuch etc.
In Kleingruppen	Bestandsaufnahme Beschäftigtendaten
Mitbestimmung und Datenschutz	> Informations- und Mitwirkungsrechte > Technische Überwachungsmöglichkeiten > Regelungsnotwendigkeiten > Eckpunkte für Betriebs- und Dienstvereinbarungen
Ideen zu Aktivitäten und Umsetzung	Sammlung von Ideen im Plenum
INPUT 3	Neue Techniken > Neue Kommunikationstechniken > Personaldaten > E-Mail, Instant Messaging, soziale Netzwerke > Internet und Internetdienste > Mobiles Arbeiten (Lokalisierung und Ortung, bring your own device, mobile device management) > data mining, big data > Datensicherheit und Compliance
Diskussion	Ziele, Handlungsansätze, Sensibilisierungsmaßnahmen, Notwendigkeit von externem Sachverstand
Entwicklung einer Roadmap	Präsentation der Ergebnisse (Plakatform), pro Gruppe 10 Minuten vorstellen der Ergebnisse + 10 Minuten Diskussion und verorten der Karten auf einer Zeitschiene.
Abschlussrunde	Zusammenfassen der Roadmap durch den Moderator. Danach gibt jeder Teilnehmende ein kurzes Statement zu den Fragen: > Was war neu? > Wie verändert sich meine Arbeit im Gremium in der nahen Zukunft? Und was brauch ich dazu?

7.1.3.3 Folien

Datenschutz-Grundverordnung Gegenstand und Ziele

Die DS-GVO benennt zwei Ziele:

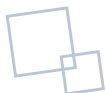
- > den **Schutz natürlicher Personen** bei der Verarbeitung personenbezogener Daten
- > Gewährleistung des **freien Datenverkehrs**

Durch die DS-GVO soll die Gleichwertigkeit des Datenschutzniveau für natürliche Mitgliedstaaten geschaffen werden

Erwägungsgrund 10:

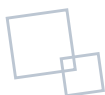
„Um ein gleichmäßiges und hohes Datenschutzniveau für natürliche Personen zu gewährleisten und die Hemmnisse für den Verkehr personenbezogener Daten in der Union zu beseitigen, sollte das Schutzniveau für die Rechte und Freiheiten von natürlichen Personen bei der Verarbeitung dieser Daten **in allen Mitgliedstaaten gleichwertig sein.**“

(EWG 10, Satz 1)

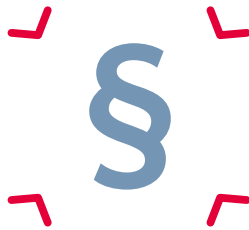


Grundsätze der Verarbeitung Art. 5 DS-GVO

Grundsatz	Fundstelle
Rechtmäßigkeit	Abs. 1 Buchstabe a
Treu und Glauben	Abs. 1 Buchstabe a
Transparenz	Abs. 1 Buchstabe a
Zweckbindung	Abs. 1 Buchstabe b
Datenminimierung	Abs. 1 Buchstabe c
Richtigkeit	Abs. 1 Buchstabe d
Speicherbegrenzung	Abs. 1 Buchstabe e
Integrität	Abs. 1 Buchstabe f
Vertraulichkeit	Abs. 1 Buchstabe f
Rechenschaftspflicht	Abs. 2



Rechtmäßigkeit der Verarbeitung

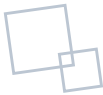


Rechtmäßigkeit der Verarbeitung – Art. 6 DS-GVO

- > die DS-GVO geht wie das BDSG von einem sogenannten **Verbot mit Erlaubnisvorbehalt** aus
- > Mindestens eine der in Art. 6 Abs. 1 DS-GVO genannten Bedingungen muss erfüllt sein, um rechtmäßige Datenverarbeitung durchführen zu können

Die wichtigsten Erlaubnisstände sind:

- > **Einwilligung** – Art. 6 Abs. 1 Buchstabe a DS-GVO
- > der **Vertrag** – Art. 6 Abs. 1 Buchstabe b DS-GVO
- > Datenverarbeitung kraft **rechtlicher Verpflichtung** – Art. 6 Abs. 1 Buchstabe c DS-GVO
- > „**berechtigte Interessen**“ – Art. 6 Abs. 1 Buchstabe f DS-GVO



Beschäftigten-Datenschutz

Rechtliche Vorgabe –
Art. 88 Abs. 2 DS-GVO

„Beschäftigten-Datenschutz“



- > Diese Vorschriften umfassen angemessene und besondere Maßnahmen zur Wahrung der
 - > **menschlichen Würde**
 - > der **berechtigten Interessen**
 - > der Grundrechte der betroffenen Person
 - > insbesondere im Hinblick auf
 - die **Transparenz** der Verarbeitung
 - die Übermittlung personenbezogener Daten innerhalb einer Unternehmensgruppe, die eine gemeinsame Wirtschaftstätigkeit ausüben
 - die **Überwachungssysteme am Arbeitsplatz**

Rechte der Betroffenen/Beschäftigten

Art. 13 – 14 DS-GVO	Art. 15 DS-GVO	Art. 16 – 22 DS-GVO
> Informationen bei der Erhebung beim Betroffenen > Informationen bei der Erhebung nicht beim Betroffenen	> Auskunftsrecht	> Berichtigung > Löschung/Recht auf Vergessenwerden > Einschränkung der Verarbeitung > Datenübertragbarkeit > Widerspruch > Automatisierte Entscheidung
Art. 12 DS-GVO		
Transparente Information, Kommunikation und Modalitäten für die Ausübung der Rechte der Betroffenen		



Sicherheit der Verarbeitung

 > der Verantwortliche setzt geeignete technische und organisatorische Maßnahmen um	> dies geschieht unter Berücksichtigung - der Art, des Umfangs, der Umstände und der Zwecke der Verarbeitung sowie der unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schwere der Risiken für die Rechte und Freiheiten natürlicher Personen
 > es muss sichergestellt und der Nachweis dafür erbracht werden, dass die Verarbeitung gemäß der DS-GVO erfolgt	 > diese Maßnahmen werden erforderlichenfalls überprüft und aktualisiert

Rechtliche Vorgabe – Art. 24 Abs. 1 DS-GVO





DS-GVO

Datenschutzbeauftragte

Vorgaben nach der EU-DS-GVO

Benennung eines Datenschutzbeauftragten – **Art. 37 DS-GVO**

Stellung des Datenschutzbeauftragten – **Art. 38 DS-GVO**

Aufgaben des Datenschutzbeauftragten – **Art. 39 DS-GVO**

Vorgaben nach dem BDSG-neu

Benennung eines Datenschutzbeauftragten – **§ 38 BDSG-neu**

Kündigungsschutz des Datenschutzbeauftragten – **§ 6 Abs. 4 BDSG-neu**





Handlungsfelder der Leistungs- und Verhaltenskontrolle



- > **Lokalisierung von Beschäftigten**
(RIFD-Technik, Mobilfunkendgerät-Ortung, GPS-Systeme)
- > **Überwachung des Arbeitsverhaltens**
(Arbeitszeit- und Projekterfassung, mobile Endgeräte, Assistenzsysteme, Sprach- und Stimmanalyseverfahren, Logdateien)
- > **Auswertung sozialer Netzwerke**
(soziale Medien, Fitnessdaten)
- > **Nutzung sozialer Netzwerke für betriebliche Belange**
- > **Biometrische Verfahren**
(Fingerabdruckanalyse, Gesichts-, Hand- und Stimmerkennung)





7.1.3.4

Handout:

Arbeitsauftrag: Leistungs- und Verhaltenskontrollen

Fallbeispiele zur Entdeckung von möglichen Verhaltens- und Leistungskontrollen

Jede Kleingruppe bearbeitet ein Themenfeld.

Aufgabe ist es, zum jeweiligen Themenfeld **die Aspekte des Beschäftigtendatenschutzes** in den Blick zu nehmen. Dabei werden Argumente der Arbeitnehmer- und der Arbeitgeberseite gegenübergestellt.

Fallbeispiele sind:

- mystery shopping, mystery calls und Qualitätstests
- Kennzahlen für Workflows
- Taschenkontrollen
- Outlook-Kontrollen
- Kamera-Überwachung
- Arbeitszeitkontrollen
- Team-Tracking (100.000 Schritte am Tag) mit Bonus-System als BGM-Maßnahme

Leitfragen können dabei sein:

- > Wie steht es um den Grundsatz der Datensparsamkeit?
- > Welcher Zweck wurde verfolgt?
- > Welches Instrument wurde genutzt?
- > Beurteilen Sie Erforderlichkeit und Angemessenheit der Maßnahme
- > Gibt es eine alternative Vorgehensweise?

Zeitraumen: 60 Minuten, anschließend vorstellen der Ergebnisse im Plenum, 15 Minuten



7.1.3.5

Handout:

Arbeitsauftrag: Mitbestimmung und Datenschutz

Zielstellung: Ausarbeitung von Zielstellungen und Handlungsfeldern für den BR zur Gestaltung der betrieblichen Mitbestimmung

Sammlung von Beispielen, die im Rahmen der vollen Mitbestimmung, einem vereinfachten Verfahren, der Information oder ohne BR umgesetzt werden können.

Sammlung von Eckpunkten und Regelungsmöglichkeiten für eine Betriebsvereinbarung.

Unter folgenden Aspekten:

- | | | |
|-------------------|------------------------------|----------------------|
| ▪ Zweckbestimmung | ▪ Leistungs- und Verhaltens- | ▪ Rechte des BR |
| ▪ Verfolgte Ziele | kontrolle | ▪ Rechte Betroffener |
| ▪ Grundsätze | ▪ Privatnutzung | ▪ Sanktion |
| ▪ Einsatz | ▪ Zugriffsberechtigung | ▪ Qualifizierung |
| | ▪ Auswertung | ▪ Löschung |

Zeitraumen: 60 Minuten, anschließend vorstellen der Ergebnisse im Plenum, 15 Minuten



7.1.4

Modul 4:

DIE NEUE ROLLE DER INTERESSENVERTRETUNG



Dienstleistungsbranchen sind vom digitalen Wandel besonders stark betroffen. Beschäftigte erwarten von ihrer Interessenvertretung, dass diese ihre Anliegen optimal vertreten. Die meisten Betriebs- und Personalräte sehen sich daher auch mit einer hohen Erwartungshaltung konfrontiert. Aber wie sieht die neue Rolle der Interessenvertretungen angesichts der zu erwartenden Veränderungen aus?

Erfolgreiche Interessenvertretungsarbeit zeichnet sich durch eigenes agieren der Betriebs- und Personalräte und durch die Einbeziehung der Belegschaft aus. Es gilt also, einen wirklichen Rückhalt der Beschäftigten zu fördern, damit die Interessenvertretungen wirksam und proaktiv die Interessen durchsetzen können. Aber auch die Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften trägt zu einer durchsetzungsfähigen und erfolgreichen Arbeit der Interessenvertretung bei. Interessenvertretung und Gewerkschaft sollen nach dem Willen des Gesetzgebers zum Wohle der Arbeitnehmenden des Betriebs zusammenarbeiten. Wie die Zukunft der „Arbeitsgesellschaft“ und insbesondere dann auch die Arbeit im eigenen Betrieb oder Unternehmen aussieht, wird auch maßgeblich dadurch bestimmt, inwieweit die Gewerkschaften in den Betrieben und Unternehmen „integriert“ sind.

In diesem Teil geht es darum, welche Kompetenzen die Interessenvertretungen entwickeln müssen, um diese Zusammenarbeit zu gestalten. Darüber hinaus geht es um Strategien, wie die so gebündelten Kräfte eingesetzt werden können.



7.1.4.1 Überblick über Inhalte und Ablauf

Tag 1 dieses Qualifizierungsbausteins beschäftigt sich mit der Sozialpartnerschaft. Es wird zunächst definiert, was Sozialpartnerschaft bedeutet und die aktuelle Situation dargestellt. Dann soll erarbeitet werden, wie die Sozialpartnerschaft im Betrieb gelebt wird und inwieweit diese möglicherweise verbessert werden kann.

An **Tag 2** geht es um die Einbeziehung von externen Sachverständigen, um rechtliche Rahmenbedingungen sowie Durchsetzungsmöglichkeiten der Interessenvertretungen zur Einbeziehung. Es wird die Rechtsprechung hierzu, wie auch der Kompetenzrahmen der Interessenvertretungen dargestellt.

Tag 3 steht ganz im Zeichen des Verhältnisses der Interessenvertretungen zu den Beschäftigten. Wie können Spannungen gelöst werden? Welche Kommunikationswege stehen offen und insbesondere: Wie können Beschäftigte so einbezogen werden, dass eine starke Interessenvertretung von der Belegschaft gestützt wird.

An **Tag 4** beschäftigen wir uns mit den sog. Solo-Selbständigen und deren Einbindung in die Betriebsstruktur. Es wird dargestellt, was Cloud-, Click- und Crowdworker sind und welche rechtlichen Rahmenbedingungen bestehen und wo noch nachgebessert werden müsste.

An **Tag 5** steht die Beschäftigungssicherung im Vordergrund. Wie kann eine sichere Beschäftigung für die Beschäftigten gewährleistet werden? Welche Qualifizierungsmöglichkeiten gibt es? Welche müssen noch geschaffen werden?

7.1.4.2 Ablaufplan

Tag 1

Inhalt	Sozialform	Ziel
Qualität der Sozialpartnerschaft > Was bedeutet Sozialpartnerschaft? ▪ Gewerkschaften ▪ Arbeitgeberverbände ▪ Betriebs-/Personalräte > Insbesondere: Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Betriebs-/Personalräten > Geschichte der Sozialpartnerschaft > Tarifpartnerschaft = Konfliktpartnerschaft? > Tarifpartnerschaft im Wandel der Politik > Entwicklung in der Rechtsprechung > Veränderte Bedingungen – Tarifflicht	Vortrag	Erste Einführung in das Thema, Geschichte der Sozialpartnerschaft, Definitionen, Einordnung in die betriebliche Arbeit
Situationsbeschreibung im Betrieb? Wie wird Sozialpartnerschaft im Betrieb gelebt? Welche Möglichkeiten bestehen ver.di wieder mehr in die betriebliche Arbeit der Interessenvertretungen zu integrieren?	Kleingruppenarbeit	Vertiefung
Vorstellung der Ergebnisse		
Offene Diskussion im Plenum	Plenum	
Vertiefung: > Was bedeutet „Sozialpartnerschaft“? > Was kann Gewerkschaft darüber hinaus leisten? Durchsetzungsmöglichkeiten mit Hilfe von Gewerkschaften? > Streik? > Wie kann eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur entwickelt werden (Am Anfang das Ende im Sinn haben)? > Pro aktive Tätigkeit im Gremium: Was kann der einzelne dafür tun?	Gruppenarbeit	Rechtliche Einordnung/ Tarifverträge/TVG
Vorstellung der Ergebnisse/Diskussion	Plenum	

Inhalt	Sozialform	Ziel
Notwendigkeit von externen Sachverständigen > Externe Sachverständige als Supportteam des BR/PR > Rechtliche Grundlagen auf Grundlage des BetrVG/ soweit PR die entsprechenden PersVG'en vergleichend heranziehen ▪ Die Möglichkeit der Hinzuziehung von externen Fachleuten durch den BR/PR ▪ Sachverständiger i.S. von § 80 BetrVG ▪ Sachverständiger i.S. von § 111 ff. BetrVG ▪ Wer ist beauftragendes Gremium (BR, GBR, KBR)? Originäre Zuständigkeiten! > Stolpersteine für den BR/PR > Praktische Vorgehensweise (BetrVG, PersVG'en vergleichend)	Vortrag und Diskussion, Plenum	Rechtliche Grundlagen/ Sachverständige/ Durchsetzbarkeit
Wichtige BAG und LAG Entscheidungen > Zum Begriff der Erforderlichkeit > Zum Zeitpunkt und Inhalt der mit dem Sachverständigen abzuschließenden Vereinbarung > Zu möglichen Tätigkeitsbereichen von Sachverständigen > Der Sachverständige als Vertrauensperson des Betriebsrates	Vortrag	
Kostenübernahmepflicht nach § 40 BetrVG für die Vertretung durch Sachverständige vor der Einigungsstelle	Plenum	Darstellungsformen
Einbeziehung von Sachverständigen bezüglich neuer Formen der Arbeit, Verbindung von Mitbestimmungsrechten und Sachverständigen	Kleingruppen	Anwendung der rechtlichen Vorgaben auf die betriebliche Praxis
Vorstellung und Präsentation	Plenum	
Diskussion und Brainstorming: Supportteam des BR/PR	Plenum	

Inhalt	Sozialform	Ziel
I. Spannungen zwischen Beschäftigten und BR/PR > Verhältnis zwischen Beschäftigten und BR/PR im Betrieb/ Dienststelle (Gruppenarbeit) > Wie können Spannungen gelöst werden? > Betriebsrundgänge z. B. §§ 80, 89 BetrVG ▪ Rechte des BR/PR ▪ Strategien der Arbeitgeber, um dies zu verhindern > Sprechstunden § 39 BetrVG > Sachkundige Auskunftspersonen, Sachverständige > Arbeitsgruppen > Gewerkschaftliche Vertrauensleute > Betriebsversammlungen > Abteilungsversammlungen	Plenum, Vortrag	
Möglichkeiten, die Beschäftigten auf die Seite des BR/PR zu bringen mit Blick auf die betrieblichen Realitäten	Kleingruppenarbeit	
Vorstellung und Ergebnispräsentation		
Information und Einbindung der Beschäftigten – Wie weit geht die Verschwiegenheitsverpflichtung?	Kleingruppen	
Unterstützung der Belegschaft ist wichtiger als das Gesetz? Oder: Was ist Macht? Wie kann geschlossenes Handeln zwischen BR/PR und Beschäftigten erreicht werden?	Kleingruppen	
Präsentation der Ergebnisse/Diskussion	Plenum	

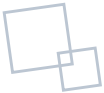
Inhalt	Sozialform	Ziel
Einbindung von Solo-Selbständigen (Cloud- und Crowdworker) > Cloudworker – Was ist das? > Clickworker – Was ist das? > Crowdworker – Was ist das? > Was ist ein Normalarbeitsverhältnis? ▪ Rechtliche Grundlage § 611 BGB ▪ Weiter rechtliche Rahmenbedingungen ▪ Einbindung in soziale Sicherungssysteme (Arbeitslosen-, Kranken-, Rentenversicherung) > Atypische Beschäftigungsverhältnisse ▪ Kennzeichen eines atypisches Arbeitsverhältnis? ▪ Rechtliche Rahmenbedingungen für atypische Arbeitsverhältnisse		
Organisation der Arbeit der Click-, Crowd- und Cloud-worker ▪ Internet Plattformen z. B. Crowd Guru/Clickworker ▪ Erreichen des Qualifikations-Scores ▪ Das Risiko liegt aber bei dem „worker“ (keine Sozialversicherungen, kein Lohn, wenn Kunde nicht zufrieden etc.) > Derzeitige rechtliche Möglichkeiten zur Einbindung von Solo-Selbständigen > Dienstvertrag vs. Werkvertrag – Abgrenzung anhand der von der Rechtsprechung entwickelten Voraussetzungen ▪ Voraussetzungen der Rechtsprechung ▪ Anwendung auf Clickworker ▪ Anwendung auf Cloudworker ▪ Anwendung auf Crowdworker > Einbindung von „worker“ die nicht in Deutschland wohnen? > Einbindung von Solo-Selbständigen durch die Gewerkschaften > Änderung des Arbeits- und Sozialrechts, um neue Beschäftigungsformen mit einzubeziehen	Vortrag, Diskussion, Plenum	
betrieblichen Alltag, Solo-Selbständige bzw. Click-, Cloud oder Crowdworker einzubinden (generell)?	Kleingruppen	
Vorstellung der Ergebnisse	Vortrag Plenum	
Welche Mitbestimmungstatbestände bestehen? Möglichkeiten der Verhinderung? Betrieblicher Alltag	Kleingruppen	
Präsentation der Ergebnisse/Diskussion	Diskussion im Plenum	

Inhalt	Sozialform	Ziel
Handlungsmöglichkeiten zur Herstellung von Beschäftigungssicherung (Weniger Arbeit für wen? Neue Arbeitsplätze für was?) > Rechtliche Grundlagen für die Mitbestimmung bei Beschäftigungssicherung (Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung, § 92a BetrVG) > Vergleichbare Grundlagen bei Personalvertretungsgesetzen? > Vorschläge: ▪ flexible Gestaltung der Arbeitszeit ▪ Förderung von Teilzeit und Altersteilzeit ▪ Neue Formen der Arbeitsorganisation ▪ Änderung der Arbeitsverfahren und der Arbeitsabläufe ▪ Qualifizierung der Arbeitnehmenden ▪ Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe ▪ Alternativen zum Produktions- und Investitionsprogramm > Weitere Initiativmöglichkeiten des BR/PR zur Beschäftigungssicherung > Strategische Möglichkeiten des BR/PR ▪ Erste Anzeichen erkennen und Situation einschätzen (Wo's qualmt ...) ▪ Informationsmanagement ▪ aktives Eingreifen in die Personalpolitik ▪ Gutes Vorbereiten der Verhandlungen mit dem Arbeitgeber ▪ Umgang mit ablehnender Begründung des Arbeitgebers > Folge von Verstößen des Arbeitgebers gegen § 92a BetrVG > Eckpunkte für eine Betriebs-/Dienstvereinbarung zur Beschäftigungssicherung > Einbinden der Gewerkschaften > Weitere Externe Möglichkeiten ausnutzen ▪ Politik ▪ Gewerkschaften ▪ Medien	Vortrag/Plenum	Erkennen, was der Gesetzgeber macht und was nicht. Diskrepanz zwischen Gesetzgebung und Praxis. Was ist überhaupt durchsetzbar? Welche zwingenden Regelungen hat der Gesetzgeber geschaffen?
Erarbeiten von Beispielen bezogen auf den eigenen Betrieb/die eigene Dienststelle	Zweiergruppen	
Vorstellung der Ergebnisse	Plenum	
Abschlussrunde, Feedback	Plenum	

7.1.4.3 Folien

Sozialpartnerschaft

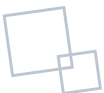
- Was ist das?
- Gewerkschaft – Arbeitgeberverband
- Tarifpartnerschaft
- Entwicklung in der Rechtsprechung
- Veränderte Bedingungen



Externe Sachverständige



- Rechtliche Grundlagen
- Sachverständiger bei Betriebsänderung
- Sachverständiger bei Einigungsstelle
- Beauftragendes Gremium (originäre Zuständigkeit)
- Stolpersteine für das Gremium





GUTE DIGITALE ARBEIT
in Niedersachsen

Arbeitsverhältnisse

- > **Typische Arbeitsverhältnisse**
- > **Atypische Arbeitsverhältnisse**
- > **Click-, Crowd, Cloudworker**
 - > Rechtlicher Rahmen
 - > Organisation
 - > Einbindung
- > **Notwendigkeit der Änderung des Arbeits- und Sozialrechts**
- > **Ausweitung der Mitbestimmung**

Beschäftigungssicherung

- > Möglichkeiten – rechtlicher Rahmen
- > Vorschläge (derzeit im Raum stehend)
- > Alternativen
- > Qualifizierung
- > Aktives Eingreifen in Personalpolitik
- > Einbinden der Gewerkschaften
- > Externe Durchsetzbarkeiten

ver di bildungswerk ver.di



7.1.5

Modul 5:

ARBEITSZEITRECHT

Arbeitszeitgestaltung auf dem Weg zu 4.0

Seminar mit Reflexions- und Erarbeitungsphasen

7.1.5.1 Zielgruppe – Teilnahmevoraussetzung – Teilnehmendenanzahl

Zielgruppe: **Interessenvertretungen** (BR, PR und MAV, Schwerbehindertenvertretungen)

Teilnahmevoraussetzungen: Teilnehmende, die an der Modularen Qualifizierungsmaßnahme zur guten Gestaltung digitaler Arbeit teilgenommen haben.

Teilnehmendenanzahl: max. 20 Personen

7.1.5.2 Veranstaltungsziele

Die Diskussion um die Gestaltung von Arbeitszeiten nimmt in den Betrieben wieder Fahrt auf. Die Gründe dafür sind vielfältig. Der Megatrend Mobilität, maximale Flexibilität und die Konzentration auf die Bedarfe der Kundschaft zusammen mit dem Treiber Technik bestimmen maßgeblich den Takt der Arbeitswelt von morgen. Die meisten Unternehmen sehen sich zunehmend in einem globalen Wettbewerb. Arbeitgeber in Deutschland fordern deshalb die weitere Lockerung des gültigen Arbeitszeitgesetzes. Gewerkschaften setzen den Gesundheitsschutz und die Beschäftigteninteressen dagegen.



Verschärfend kommt hinzu, dass die Interessen der Beschäftigten vielfältig sind.

Wünschen sich die Einen Souveränität über die eigene Arbeitszeit, haben Andere ein starkes Bedürfnis nach Planbarkeit und Regelmäßigkeit.

So wird heute nicht mehr von Work-Life-Balance sondern von Work-Life-Blending gesprochen. Arbeit und Privatleben sollen vollständig ineinander fließen. Die Kehrseite dieser Flexibilität kann dann die ständige Erreichbarkeit ohne definiertes Ende der Arbeit und eine zunehmende gesundheitliche Belastung und eine Reduzierung sozialer Einbindung sein.

Interessenvertretungen stehen somit vor der Aufgabe, die Trends und Einflüsse hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung zu erkennen und gemeinsam mit den Beschäftigten die Gestaltung der Arbeitszeiten anzugehen, um Bedürfnisse ebenso einzubinden wie die betrieblichen Belange.

Gemeinsam analysieren wir die Trends, die daraus scheinbar zwingend erforderlichen Ableitungen und die aktuelle politische Diskussion zum Thema neue Anforderungen an Arbeitszeiten.

Ein besonderer Fokus soll auf der Gestaltung von Arbeitszeiten liegen. Welche Argumente können Arbeitgebern und Verbänden entgegengebracht werden? Wie können Arbeitszeitmodelle aussehen, die möglichen neuen Ansprüchen genügen? Wie können Beschäftigte in die Gestaltung eingebunden werden und ihre Bedürfnisse einbringen? All dies sind Fragen, die im Seminar diskutiert und gemeinsam beantwortet werden.

Qualifizierungskonzepte

Fachkraft für Gute digitale Arbeit

Modul 5: Veranstaltungsziele

Wissen über aktuelle Herausforderungen der Arbeitszeitgestaltung aufgrund digitalisierter Arbeitswelten aufbauen

Einordnung der politischen Diskussion zur Ausweitung des Arbeitszeitgesetzes

Neue Entwicklungen im Arbeitszeitrecht

Gesundheitliche Auswirkungen von Arbeitszeitgestaltung in der digitalen Welt kennenlernen

Handlungswissen zur Arbeitszeitgestaltung aufbauen

Transfer in die Praxis



Veranstaltungsinhalte im Überblick

Digitalisierung: Einführung in das Thema

- Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen Digitalisierung und Arbeitszeit aufzeigen?
- Welche neuen Herausforderungen an Arbeitszeitgestaltung lassen sich daraus ableiten?



Aktuelle Entwicklungen in der politischen Diskussion zum Thema Arbeitszeit

Darstellung und Diskussion der unterschiedlichen Positionen in der politischen Arbeitszeitdebatte:

- Vertrauen und Flexibilität vs. Arbeitszeitgesetz
- Höchstarbeitszeit/Ruhezeit
- Arbeit auf Abruf
- Entwicklung von Work-Life-Balance zum Work-Life-Blending



Arbeitszeitgestaltung und Zeiterfassung bei Telearbeit und mobiler Arbeit

- Mobile Arbeit wird immer häufiger, teilweise auch aufgrund von Beschäftigtenbedarfen
- Wie kann gute mobile Arbeit oder Telearbeit gestaltet werden?
 - Arbeitsschutz vs. individueller Flexibilität
 - Diskussion von Datenschutzaspekten
 - Neue Anforderungen an Führung



Gesundheitliche Auswirkungen von flexibler Arbeitszeitgestaltung

- Zahlen, Daten, Fakten zu den Gefährdungen und gesundheitlichen Auswirkungen aufgrund von flexibler Arbeitszeitgestaltung
- Handlungsmöglichkeiten für die Interessenvertretung
 - Gefährdungsbeurteilung Arbeitszeit
 - Mitbestimmungsrechte zur Gestaltung Guter Arbeit



Konfliktfeld Arbeitszeitregelung

- Erarbeitung der Ansprüche und Zielsetzungen hinsichtlich Arbeitszeit aus Sicht der Konfliktparteien
- Ableitung von Strategien entsprechend der erarbeiteten Analyse zu den Ansprüchen und Zielsetzungen



Arbeitszeitgestaltung in der Praxis

- Anforderungen und Vorgehen für eine gute Arbeitszeitgestaltung im Betrieb
- Erstellung einer Bestandsaufnahme: Arbeitszeitmodelle/Systeme in den Betrieben
- Gemeinsame Fallbearbeitung mit Fällen der Teilnehmenden zur Arbeitszeitgestaltung



7.1.5.4

Veranstaltungsmethoden im Überblick

Das didaktische Prinzip der Veranstaltung basiert vorrangig auf einem Methodenmix und dem Transfer von Erlerntem durch Arbeitsaufgaben. Folgende Methoden finden Anwendung:

- > Fachlicher Input
- > Lehrgespräche
- > Gruppenarbeiten
- > Kartenabfragen
- > Diskussionen im Plenum und moderierter Erfahrungsaustausch
- > Schulungsunterlagen
- > Übertrag des erlernten durch Anwendung in der gemeinsamen Fallbearbeitung

7.1.5.5

Veranstaltungsdauer

**2,5 Tage plus
0,5 Tage
Abschluss-
präsentation**
z. B. jeweils
9:00 Uhr – 17.00 Uhr

7.1.5.6

Ablaufplanung, Inhalte und Materialien

Tag 1

Inhalt	Methode
Digitalisierung und Arbeitszeit: wie hängt das zusammen?	Plenum: Input und Diskussion Gruppenarbeit > Was müsst Ihr als Fachkräfte für Gute digitale Arbeit berücksichtigen, wenn Ihr das Thema Arbeitszeitgestaltung in Eurem Betrieb angeht? Präsentation der Ergebnisse
Aktuelle Entwicklungen in der politischen Diskussion zum Thema Arbeitszeit	Plenum: Input Arbeitsgruppe zu Zielsetzungen der politischen Diskussion Anschließend Vorstellung der Ergebnisse als Podiumsdiskussion (Rollenspiel) von Politikern
Flexible Arbeitszeit, Work-Life-Blending	Plenum: Input Lehrgespräch im Rahmen des Inputs Ggf. Exkurse zu Einzelthemen Plenum: Diskussion: > Welche Anforderungen an Vereinbarkeit erlebt Ihr bei den Beschäftigten in Eurem Betrieb?

Inhalt	Methode
Arbeitszeit und mobile Arbeit, Home-Office etc.	Plenum: Input und Diskussion Gruppenarbeit > Macht elektronische Zeiterfassung bei mobiler Arbeit und Home-Office Sinn? > Warum? Warum nicht? Präsentation der Arbeitsgruppenergebnisse
Gesundheitliche Auswirkungen von flexibler Arbeitszeitgestaltung	Plenum: Input Gruppenarbeit > Welchen Einfluss haben Arbeitszeit und Schichtarbeit nach Eurer Erfahrung auf die Arbeitsfähigkeit/Gesundheit und Motivation von Beschäftigten Präsentation der Gruppenarbeit
Gefährdungsbeurteilung Arbeitszeit	Plenum: Input
Konfliktfeld Arbeitszeitregelung	Plenum: Input
Analyse von Veränderungen der Führungsrolle und der Führungsaufgaben durch die Digitalisierung/den digitalen Wandels	Gruppenarbeit > Welche Zielsetzungen/Bedarfe könnten die Arbeitszeitgestaltung im Betrieb aus Sicht der Konfliktparteien beeinflussen? ▪ Gesetzgeber ▪ Gewerkschaften ▪ Arbeitgeber ▪ Betriebs-/Personalräte ▪ Beschäftigte Präsentation der Gruppenarbeit
Flexible Arbeitszeit	Plenum: Input Anschließende Diskussion

Inhalt	Methode
Arbeitszeitgestaltung in der Praxis	Plenum: Input und Diskussion Sammlung von Fällen zur Bearbeitung aus der Praxis der Teilnehmenden Plenum: Fallbearbeitung Optional: Fallbearbeitung als Gruppenarbeit
Abschluss Modul Arbeitszeit auf dem Weg zu 4.0	Feedbackrunde im Plenum
Präsentation der Abschlussarbeiten aus der Ausbildung	Plenum: Input

7.1.5.7 Material für die Trainerin/den Trainer: Präsentation

- > Folienpräsentation: Arbeitszeitgestaltung auf dem Weg zu 4.0
- > Konzept inkl. Ablaufplan
- > Beamer
- > Präsentation
- > Videos (Internetanschluss)
- > FlipChart
- > Metaplanwände etc.
- > Visualisierungsvorschläge

7.1.5.8 Material: Teilnehmendeunterlagen

- > Ausdruck der Folienpräsentation für die Teilnehmenden
- > ggf. zusätzlicher Ausdruck der Aufgabenstellungen der Gruppenarbeiten
- > Literatur
 - Gute Arbeit Ausgabe 2017 „Streit um Zeit – Arbeitszeit und Gesundheit“
 - Kurze Vorbereitungstexte zur aktuellen politischen Debatte
 - BMAS „Weissbuch Arbeiten 4.0“ Kapitel 2.5 und 4.2
 - BDA „Geschäftsbericht“ 2016
 - ver.di „Mehr Zeit für mich – Impulse für eine neue Arbeitszeitpolitische Debatte“ August 2015

7.1.5.9 Folien

Arbeitszeittrends



Mehr Zeitsouveränität

- > bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- > mehr Zeit für Qualifizierung und Bildung
- > mehr Freiräume für gesellschaftliches Engagement
- > flexiblere Übergänge in den Ruhestand sind wichtige Facetten, die häufig unter dem Stichwort Work-Life-Balance zusammengefasst werden



Atypische Arbeitszeiten nehmen zu

- > Arbeit am Wochenende
- > Arbeit auf Abruf
- > Mobile Arbeit ermöglicht ständige Erreichbarkeit
- > Zunahme von Bereitschaftsdiensten und Rufbereitschaft
- > Schichtarbeit mit Nachschichten



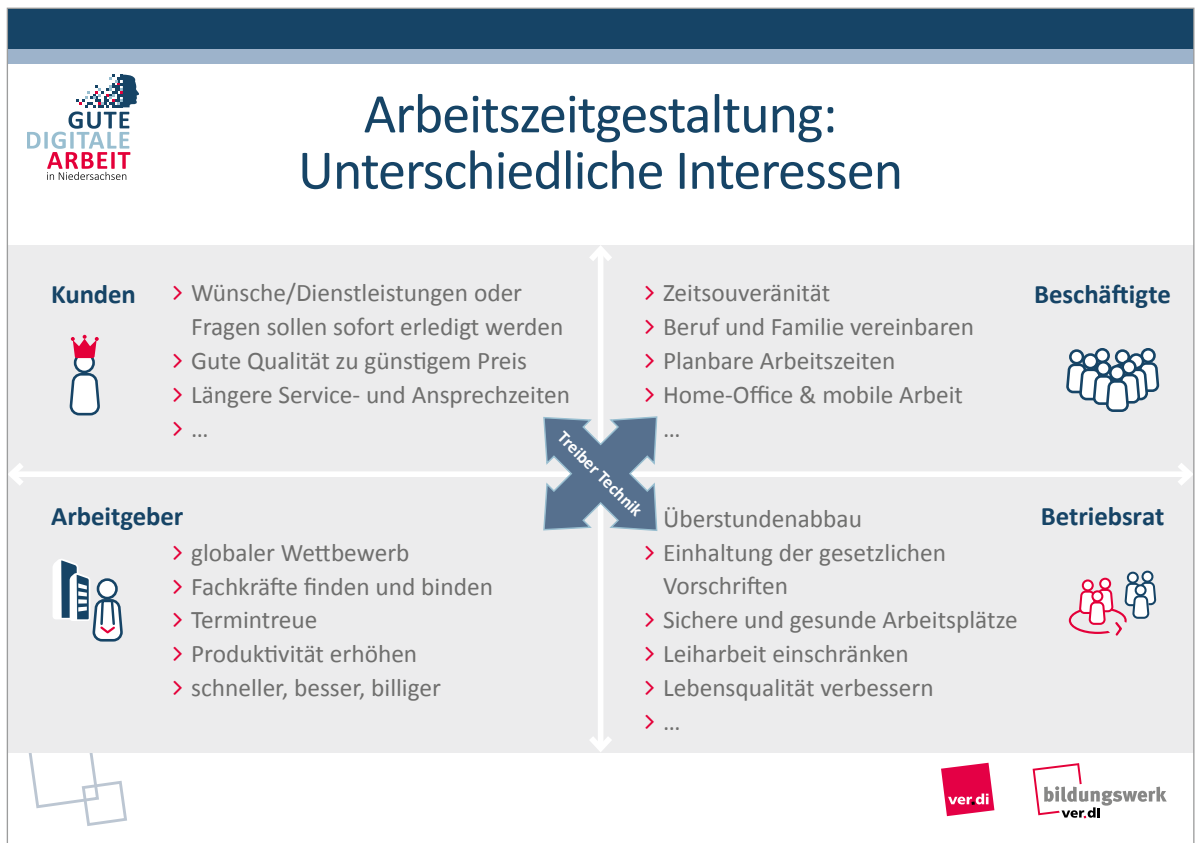
Arbeitsverdichtung/ Arbeitsintensivierung

- > Mehr Aufgaben in kürzerer Zeit
- > Zeitdruck und Terminhetze
- > Einfache Aufgaben übernimmt Software, komplexe Fälle bleiben beim Mensch
- > Untertägige Arbeitsplatzwechsel damit kein Leerlauf entsteht

Arbeitszeitgestaltung in der digitalen Transformation



- > Zunahme von atypischen Arbeitszeiten
- > Qualifikation / lebenslanges Lernen
- > Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen
- > Zunahme der Bedeutung von Ruhezeiten und Pausen
- > Arbeitsintensivierung



Kernforderungen des BDA an ein Arbeitsrecht 4.0 (1)



Ruhezeiten

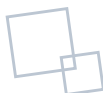
Zusätzliche Öffnungsklauseln in § 7 Arbeitszeitgesetz, um die Ruhezeit – unabhängig von der „Art der Arbeit“ – von 11 auf 9 Stunden reduzieren zu können.

Aufzeichnungspflicht

Möglichkeit für die Arbeitgeber, die Verpflichtung zur Aufzeichnung der Arbeitszeit verbindlich zu delegieren.

Höchstarbeitszeit

Umstellung von einer täglichen auf eine wöchentliche Betrachtung.



https://arbeitsgeber.de/www/arbeitsgeber.nst/res/97DBD0C705B4FECEC12580920030FA33/5file/BDA_GB_2016.pdf



Kernforderungen des BDA an ein Arbeitsrecht 4.0 (2)

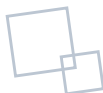


Abrufarbeit

Verkürzung der viertägigen Ankündigungsfrist in § 12 Abs. 2 Teilzeit- und Befristungsgesetz zumindest für diejenigen Fälle, in denen die Arbeit der Beschäftigten weitgehend flexibel z. B. im Home-Office erbracht wird.

Sonn- und Feiertagsarbeit

Überprüfung der Hürden für Sonn- und Feiertagsarbeit insbesondere bei telefonischen Beratungs- und Dienstleistungen in Callcentern.



https://arbeitsgeber.de/www/arbeitsgeber.nst/res/97DBD0C705B4FECEC12580920030FA33/5file/BDA_GB_2016.pdf





Pro und Contra Arbeit auf Abruf

 Pro	Kontra 
 schnelle Reaktion auf schwankende Auftragslage möglich	> Löhnen. Das Risiko trägt allein der Arbeitnehmer.
 Größtmögliche Flexibilität durch Stundenverträge ohne Mindeststundenzahlen, sogenannte Nullstundenverträge. (11-20 %)	> Arbeitnehmerrechte wie Entgeltfortzahlung bei Krankheit, an Feiertagen und bezahlter Urlaub können bei Arbeit auf Abruf leicht unterlaufen werden . Wirksame Kontrollen zum Schutz der Beschäftigten fehlen.
 Arbeitgeber genießt uneingeschränktes Direktionsrecht	> Die Planbarkeit des Lebensalltages ist nur eingeschränkt möglich.
 Erleichterung der bedarfsgerechten Personaleinsatzplanung	> Arbeit auf Abruf kann sich negativ auf die Gesundheit auswirken.
 Risiko unrentabler Leerlaufzeiten trägt allein der Arbeitnehmer	> Das arbeitgeberseitige Risiko unrentabler Beschäftigung wird komplett dem Arbeitnehmer aufgebürdet.



> In der Praxis existieren zum Teil auch **rechtlich unzulässige Formen** von Arbeit auf Abruf.

merk



Definition Work-Life-Blending

Unter **Work-Life-Blending** versteht man die Vermischung zwischen beruflichen und privaten Belangen. Sowohl Arbeitszeit als auch Zwischenmenschliches werden nicht mehr scharf vom Privatleben abgegrenzt. Zum Beispiel wird Berufliches auch nach Feierabend erledigt oder die Freizeit mit den Kollegen verbracht.

- > Gefahr der Entgrenzung, wenn Arbeit und Privatleben nicht mehr klar abgegrenzt sind.
- > Chance für mehr Zeitsouveränität, Mobilität und Vereinbarkeit.
- > Gefahr von Zunahme interessierter Selbstgefährdung durch indirekte Steuerung durch das Angebot von z. B. Zeitsouveränität und z. B. unbegrenztem Urlaub



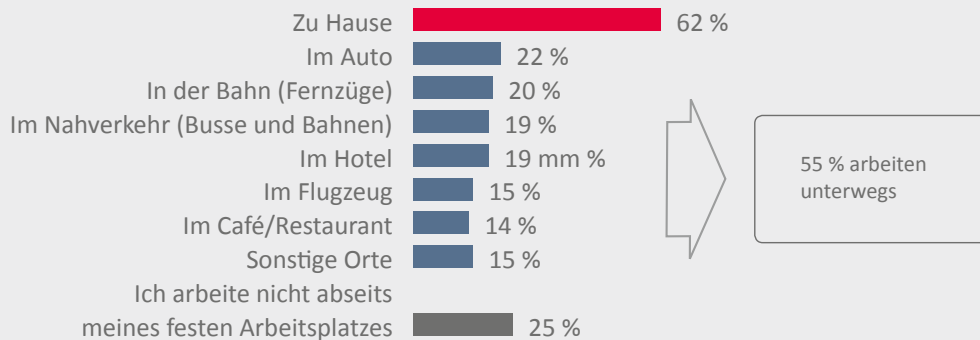
<http://www.silicon.de/wp-content/uploads/2015/05/Vermischung-privat-beruf-e1430225486100.jpg>



Arbeiten immer und überall – die Technik macht es möglich

Arbeit ist selten an einen festen Platz gebunden

An welchen Orten **außerhalb des Büros** bzw. **abseits Ihres festen Arbeitsplatzes** arbeiten Sie zumindest hin und wieder **mit Handy, Smartphone oder einem mobilen Computer**?



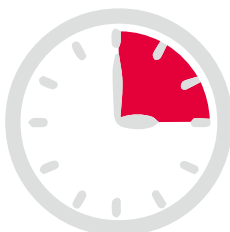
Basis: 400 Berufstätige, die mobile Geräte für die Arbeit nutzen / Quelle: BITKOM

Risiko Selbstausbeutung

Wer keine Vorgaben hat, arbeitet länger

So viele Überstunden pro Woche arbeiten Beschäftigte mit ...

**festen
Arbeitszeiten**



3

**Gleitzeit oder
Arbeitszeitkonto**



4

**vom Arbeitgeber
bestimmten flexiblen
Arbeitszeiten**

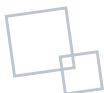


4

**selbstbestimmten
flexiblen Arbeitszeiten**



8



Quelle: SOEP 2006 und 2011, Shvartman/Beckmann 2016
Grafik zum Download: bit.do/impuls0257 / Hans-Böckler-Stiftung

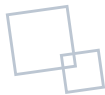
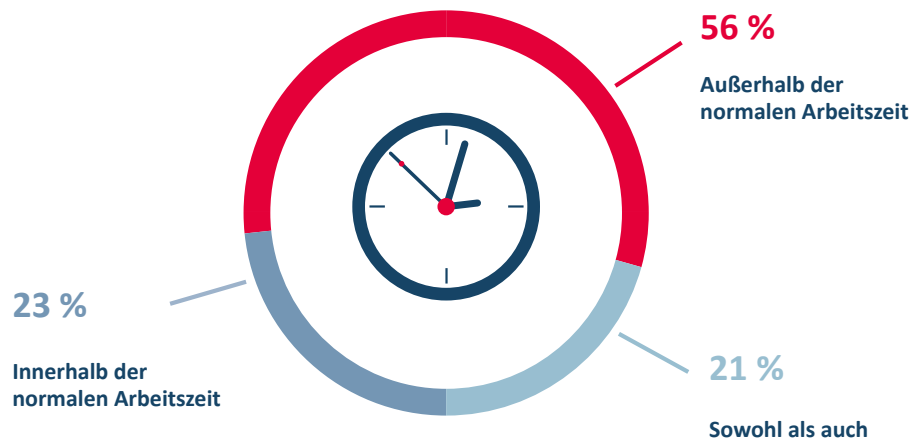
Hans Böckler
Stiftung

ver.di

bildungswerk
ver.di



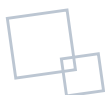
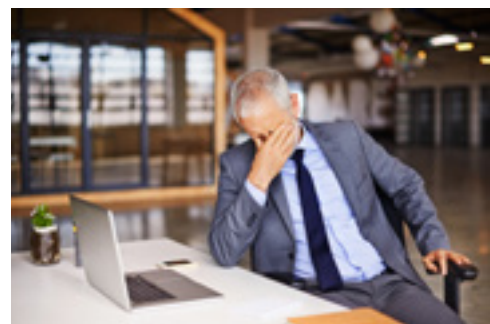
Risiko Nichteinhaltung geltender Gesetze



Herausforderungen für den Arbeitsschutz

Herausforderungen:

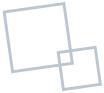
- › Aufweichung bestehender Regelungen
- › Alltagspraxis permanenter Verstöße gegen gesetzliche Regelungen
- › Zunahme Interessierter Selbstgefährdung
- › Fehlende Kontrollmöglichkeiten
- › Ausweitung von unregulierten Bereichen und Zunahme psychischer Belastungsgefahren im Bereich der digitalen und mobilen Erwerbsarbeit



Stellschrauben für Flexibilität – betrieblich



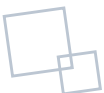
- > **Schichtlänge, Tagesarbeitszeit, Wochenarbeitszeit, Jahresarbeitszeit**
- > **Saisonales Atmen:** in bestimmten Zeiten des Jahres (Saison)
- > **planbar mehr / weniger arbeiten** – mit stetiger Bezahlung und Zeit-Ausgleich
- > **Besetzungsstärke von Schichtgruppen** geplant niedriger – geplante Verringerung von Besetzung einer Schicht z. B. am Wochenende/bes. auch Nachtschicht – auf der Basis einer geklärten Mindest / Soll Besetzungsstärke
- > **Vertretung von Urlaub** im Sommer (3 Wochen) langfristig planen mit den Mitarbeitern – **Urlaubsplanung mit System**
- > Kurzfristige Ausfallzeiten bei krank / AU mit geplanten Vertretungsschichten



Stellschrauben für Flexibilität – persönlich



- > Tarifliche Vertragsarbeitszeit in Ausgleichszeitraum mit Freizeit ausgleichen („Null-Linie“)
- > **Teilzeit**
- > **Wahlarbeitszeit:** Verringerung / Erhöhung Vertragsarbeitszeit je nach Lebensphase
- > **Persönliche Einsatzflexibilität:** verschiedene Aufgaben / Anforderungen beherrschen sich kümmern um die eigene gute Qualifizierung / berufliche Entwicklung
- > Möglichkeit der Entnahme von freien Zeiten (**Zeit gegen Zeit**) aus dem Vertretungsbereitschaft und Fähigkeit bei Krankheit / Urlaub in der eigenen Schichtgruppe oder auch in einer anderen zu arbeiten
- > **Kollegialer Schichten-Tausch**







7.1.5.10

Handout:

Arbeitsauftrag: Work-Life-Balance: Was ist das?

Ideensammlung und Themenfelder zum Begriff „Work-Life-Balance“

Jede Kleingruppe **bearbeitet die verschiedenen Lebensbereiche** (z. B. Pflege, Freizeit, Freunde, Arbeit, Familie, Spaß, Haushalt, Bildung, Partnerschaft, Ehrenamt, kulturelle und betriebliche Interessen ...) im Hinblick auf **mögliche Spannungsverhältnisse bzw. Überschneidungen**.

Anschließend findet eine Diskussion zu der Fragestellung statt:

- › Welche Anforderungen an Vereinbarkeit erlebt Ihr bei den Beschäftigten in Euren Betrieben?

Zeitraumen: 60 Minuten, anschließend vorstellen der Ergebnisse im Plenum, 15 Minuten



7.1.5.11

Handout:

Arbeitsauftrag: Zeiterfassung bei mobiler Arbeit

„...nur noch mal eben Mails checken...?“

Jede Kleingruppe sammelt pro und contra-Argumente unter der Fragestellung:

- › Macht elektronische Zeiterfassung bei mobiler Arbeit und Home-Office Sinn?
- › Warum? / Warum nicht?

Zeitraumen: 60 Minuten, anschließend vorstellen der Ergebnisse im Plenum, 15 Minuten



7.1.5.12

Handout:

Arbeitsauftrag: Regelung von Erreichbarkeit

Zielstellung: Ausarbeitung von Zielstellungen und Handlungsfeldern für den BR zur Arbeitszeitgestaltung in den Betrieben.

Fragestellung im Rahmen einer Gruppenarbeit:

- > Was müsst Ihr als Fachkräfte für Gute digitale Arbeit berücksichtigen, wenn Ihr das Thema Arbeitszeitgestaltung angeht? Benennt möglichst konkrete Beispiele

Ergänzende Fragen:

- > Was braucht Ihr in Euren Betrieben zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen?
- > Reichen die bestehenden Strukturen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes aus?
- > Braucht es mehr bzw. andere Akteure im Betrieb?
- > Wie erreicht Ihr die Kolleginnen bei dem Thema?
- > Welche dringenden Themen müssen aus Eurer Sicht am dringendsten angepackt werden?

Die Ergebnisse werden in Plakatform festgehalten und im Plenum präsentiert und diskutiert.

Gemeinsam wird anschließend erarbeitet welche Zielsetzungen/Bedarfe die Arbeitszeitgestaltung im Betrieb aus Sicht der Konfliktparteien (Gesetzgeber, Gewerkschaften, Arbeitgeber, Betriebsräte, Beschäftigte) beeinflussen könnten.

Zeitraumen: 60 Minuten, anschließend vorstellen der Ergebnisse im Plenum, 15 Minuten

Qualifizierungsbaustein Interessenvertretung in der digitalen Arbeitswelt

Vor dem Hintergrund des fortschreitenden Einsatzes digitaler Arbeitsmittel in Verbindung mit neuen Organisationsformen, Geschäftsmodellen und sich ändernden Arbeitsbedingungen, verändert sich die Arbeitswelt grundlegend (vgl. Brandt et al 2016). Interessenvertretungen dürfen dabei nicht nur versuchen reaktiv Nachteile für die Beschäftigten abzumildern, sondern sollten sich aktiv in die Ausgestaltung des Wandels einbringen. Durch frühzeitiges und strategisch-konzeptionelles Handeln können bei der Gestaltung des digitalen Wandels erhebliche Mehrwerte für die Beschäftigten erzielt werden. Interessenvertretungen, die das Thema Digitalisierung adressieren möchten, sollten deshalb u.a. die folgenden Leitfragen im Blick behalten:

Inwiefern können digitale Arbeitsmittel und -formen im Sinne der Beschäftigten eingesetzt werden?

Wie muss sich Betriebs- und Personalratsarbeit in Zeiten der Digitalisierung verändern?

Welchen Beitrag können digitale Lösungen zur Verbesserung des Innovations- und Wissensmanagements

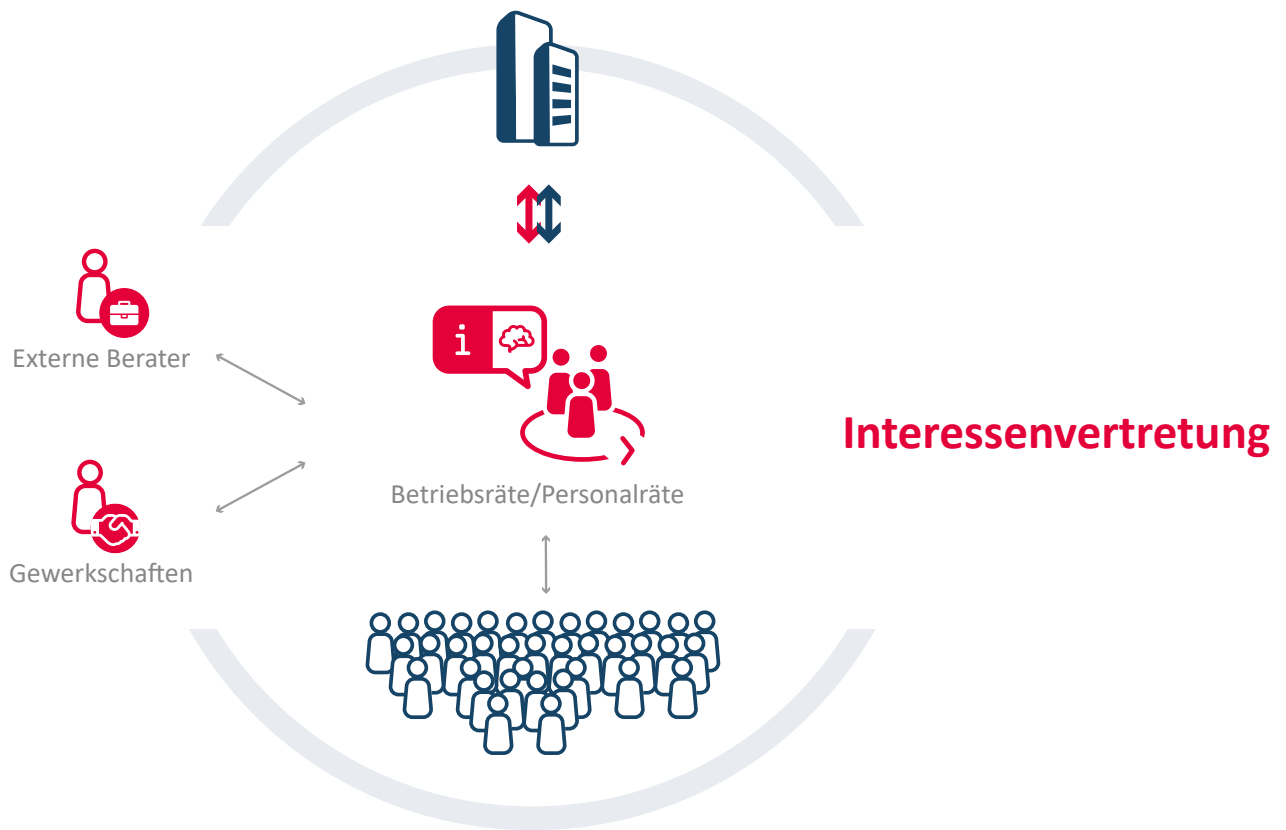
unserer Organisation leisten?

Wie können wir uns als Interessenvertretung als kompetente Mitgestaltende der Transformationsprozesse in

unserer Organisation positionieren?

Können durch digitale Lösungen schwer zu erreichende Beschäftigtengruppen besser

in die Betriebs- und Personalratsarbeit integriert werden?



Dafür ist es zunächst notwendig, Informationen über die bereits stattgefundenen sowie geplanten Änderungen im Unternehmen im Zuge der Digitalisierung zu sammeln und Auswirkungen auf Beschäftigung und die Beschäftigten zu identifizieren. Zweitens muss die Interessenvertretung sich aktiv bei der Ausgestaltung, Einführung und Nutzung von digitalen Instrumenten einbringen. Voraussetzung dafür ist, dass eine Vorstellung darüber existiert, wie Gute digitale Arbeit in der eigenen Organisation aussehen soll und welche Schritte konkret umgesetzt werden können, um diese Zielvorstellung zu erreichen. Und drittens gilt es die digitalen Hilfsmittel und Kommunikationskanäle für die eigene Gremienarbeit einzusetzen. Einerseits um zeitliche Ressourcen zu sparen, aber auch um verstärkt mit den Beschäftigten in Kontakt zu treten, deren Bedürfnisse zu erfassen und so eine proaktive Form der Gestaltung zu legitimieren und voranzutreiben.

Bestandsaufnahme, Entwicklung einer Vision und Nutzung digitaler Instrumente

Der vorliegende Qualifizierungsbaustein richtet sich an die Interessenvertretung aus einer Organisation und zielt darauf ab, die drei Elemente (Umsetzung und Wirkungsweise der Digitalisierung im eigenen Unternehmen, Entwicklung einer Zielvorstellung Gute digitale Arbeit, Digitalisierung der Gremienarbeit) näher zu beleuchten und Grundlagen für die Betriebs- bzw. Personalratsarbeit in einer digitalisierten Arbeitswelt zu schaffen.

Ziel des Qualifizierungsbausteins

7.2.1 Überblick über Inhalte und Ablauf

Positionsbestimmung

Tag 1 des Qualifizierungsbausteines beschäftigt sich mit einer Einführung in das Thema der Digitalisierung (INPUT 1) sowie einer ersten Positionsbestimmung des Gremiums und des Unternehmens. Vormittags werden die Einstellung des Gremiums und seiner Mitglieder gegenüber der Digitalisierung sowie die bisherigen Erfahrungen und genutzten Instrumente im Mittelpunkt stehen. Am Nachmittag werden, u.a. unter Zuhilfenahme des Schnellchecks „Digitales Arbeitsumfeld“, die Digitalisierung im gesamten Unternehmen sowie mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigten in den Fokus gerückt. Zusätzlich werden die bisherigen Aktivitäten des Gremiums zum Thema Digitalisierung gesammelt. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus dem Schnellcheck und den bisherigen Aktivitäten können erste Ansatzpunkte für die künftige Arbeit des Gremiums generiert werden.

Informationen zu rechtlichen Grundlagen und Stand der Umsetzung

Am **Tag 2** des Qualifizierungsbausteines baut auf der Positionsbestimmung des Vortages auf. Zusätzlich werden Informationen zu rechtlichen Grundlagen, einerseits hinsichtlich des Einsatzes digitaler Komponenten in der Gremienarbeit andererseits bezüglich der gesetzlich verankerten Mitbestimmungstatbestände vermittelt (INPUT 2). Um konkret zu identifizieren welche Mitbestimmungsmöglichkeiten bereits genutzt werden und welche noch nicht Teil der Arbeit des Gremiums sind, wird im Anschluss an den Input der Schnellcheck „Digitaler Betriebsrat“ ausgefüllt.

Entwicklung einer Zukunftsvision gute digitale Arbeit

Diese Vorarbeiten fließen schließlich in die Entwicklung einer Zukunftsvision gute digitale Arbeit ein. Diese soll für die zukünftige Arbeit des Gremiums richtungsweisend sein und klare Zielvorstellungen enthalten. Um eine strukturierte Herangehensweise an die Umsetzung dieser Zukunftsvision in die Wege zu leiten, werden erste Ideen zur Umsetzung im Plenum gesammelt, Beispiele aus der Arbeit anderer Interessenvertretungen vorgestellt (INPUT 3) und schließlich eine gemeinsame Roadmap mit Zielen, Aktionen sowie den benötigten Ressourcen entwickelt.

7.2.1.1 Ablaufplan

Aufgaben des Moderierenden (Zusammenfassung)

Neben Vorbereitung, Leitung und Moderation des Seminars werden im Verlauf des Qualifizierungsbausteins weitere Anforderungen an den oder die Durchführende gestellt. Um die Vorbereitungen zu vereinfachen werden im Folgenden die unterschiedlichen Aufgaben aufgelistet.

Ggf. weitere Person, bzw. Person aus dem Seminar, die Ergebnisse auf ppt-Folien direkt eintippt, bzw. die Veranstaltung protokolliert (Fotos, Kernergebnisse etc.).

Inhalt	Sozialform	Material
INPUT 1 Digitalisierung in der Dienstleistungsarbeit > Substitutions- und Komplementaritätseffekte > Humanisierungs- und Dehumanisierungspotenziale > Entgrenzung und Flexibilisierung der Arbeitsorganisation > Neue Anforderungen im Bereich der Qualifizierung	Power-Point Vortrag	Laptop und Beamer, Vortragsfolien
Positionsbestimmung I.1 Wie stehen wir als Gremium der Digitalisierung gegenüber? > Private Nutzung digitaler Tools > Erfahrungen: Nutzen und Grenzen in der Gremienarbeit > Bisherige Rolle des Gremiums bei der Digitalisierung des Unternehmens (Kontakt/Kooperation mit Arbeitgeberseite, zu den Beschäftigten etc.)	Bildung von drei bis vier moderierten Kleingruppen zu den genannten Themenfeldern (bei vier Gruppen den dritten Punkt aufteilen)	Drei bis vier Räume, Flipcharts, Ergebniskarten, Stifte
Positionsbestimmung I.2 Ergebnispräsentation – Vorstellen und diskutieren der Ergebnisse	Jeweils 10 Minuten Vorstellen der Ergebnisse im Plenum + 5 Minuten Diskussion. Zusammenfassung der Ergebnisse auf jeweils einer PPT-Folie.	Laptop und Beamer, Person die Ergebnisse live auf Folien überträgt
Positionsbestimmung II.1 Wie sieht Digitalisierung in unserem Unternehmen aus? > Ausfüllen der Version A des Schnellchecks Digitales Arbeitsumfeld	Online Fragebogen oder als Team im moderierten Gruppengespräch	Papier/App Version (bspw. von Survey Monkey) Schnellcheck Digitales Arbeitsumfeld (Version A)
Positionsbestimmung II.2 Ergebnispräsentation der Umfragen – Vorstellen, gegenüberstellen von Version A und B und diskutieren der Ergebnisse in den fünf Themenfeldern	Präsentation der Ergebnisse durch den Moderierenden, moderierte Gruppendiskussion	Beamer, Leinwand, Ergebnisse Schnellcheck Digitales Arbeitsumfeld Version A und ggf. B
Positionsbestimmung III.1 Sammlung: Bisherige Aktionen/Reaktionen des BR in den fünf Themenfeldern Guter digitaler Arbeit, Identifikation von Ansatzpunkten für die künftige Arbeit > Digitalisierungsstrategie + Struktur > Personalführung + Kultur > Qualifizierung + Lernen > Gesundheit + Zufriedenheit > Kommunikation + Information	Gruppenarbeit in fünf Kleingruppen	Flip Charts, Moderationskarten, Stifte, Zettel Handout mit Arbeitsauftrag
Positionsbestimmung III.2 Präsentation der Ergebnisse aus zwei der fünf Arbeitsgruppen (jeweils ca. 10 Minuten + 5 Minuten Ergänzungen/Anmerkungen)	Präsentation der Ergebnisse durch die Gruppen im Plenum, moderierte Gruppendiskussion	Wand, bzw. paralleles einarbeiten auf PPT-Chart

Inhalt	Sozialform	Material
Positionsbestimmung III.2 Präsentation der Ergebnisse aus den restlichen drei der fünf Arbeitsgruppen (jeweils ca. 10 Minuten + 5 Minuten Ergänzungen/Anmerkungen)	Präsentation der Ergebnisse durch die Gruppen im Plenum, moderierte Gruppendiskussion	Wand, bzw. paralleles einarbeiten auf PPT-Chart
INPUT 2 rechtliche Grundlagen – Vortragender extern > beim Einsatz digitaler Instrumente in der BR-Arbeit > Mitbestimmungsrechte und -pflichten im Betriebsverfassungsgesetz	Vortrag mit Medieneinsatz, Fragerunde	Beamer, Folien, Handout zu den Kernpunkten
Schnellcheck Digitaler Betriebsrat Kurze Erklärung des Tools und Durchführung Schnellcheck Digitaler Betriebsrat, ggf. im Plenum	Umfrage oder: Plakat mit dem Schnellcheck auf Wand, ankreuzen durch den Moderierenden	Papier/App Version (bspw. von Survey Monkey) Schnellcheck digitaler Betriebsrat
Zukunftsvision Entwicklung einer Zukunftsvision Gute digitale Arbeit > Was für Vorstellungen haben wir als Gremium von der Zukunft unseres Unternehmens? > Was sind die besonderen Chancen der Digitalisierung für die Welt der Arbeit in unserem Unternehmen (bspw. Flexibilisierung, Innovationsmanagement)? > Was wollen wir mittel- und langfristig erreichen (Qualifizierung, Qualität der Arbeit, Sicherung von Arbeitsplätzen, bessere Kommunikation mit der Belegschaft etc.)?	Erst Flüstergruppen, dann Kartensammlung unter einem Punkt, danach erneut Flüstergruppen usw.	Metaplankarten, Plakate/ Flipcharts mit Überschriften bzw. Kernfragen > Zukunft des Unternehmens > Welt der Arbeit > Ziele des BR
Zukunftsvision und Umsetzung Sammlung von Ideen im Plenum, wie die einzelnen Punkte der Vision erreicht werden könnten.	Sammlung der Ideen durch den Moderierenden, beschriften von Karten, anheften an die Plakate mit den Zukunftsvisionen	
INPUT 3 Moderierende: Präsentation von Beispielen aufbauend auf den identifizierten Problemlagen und der Zukunftsvision. Praxisbeispiele anbringen (Betriebsvereinbarungen, ein Qualifizierungsfonds, Möglichkeiten der Digitalisierung von Kommunikation zwischen Gremium und Belegschaft etc.).	Vortrag	„Folienpool“ mit vielen unterschiedlichen Beispielen, Auswahl von 3-5 besonders passenden Beispielen – Zusammenstellung in der Mittagspause

Ziele und Handlungsansätze Konkretisierung von Zielen und Handlungsansätzen in den fünf Themenfeldern ➤ Digitalisierungsstrategie + Struktur ➤ Personalführung + Kultur ➤ Qualifizierung + Lernen ➤ Gesundheit + Zufriedenheit ➤ Kommunikation + Information Welche (digitalen) Medien/Instrumente sollen in Zukunft in der Gremienarbeit genutzt werden? Wo fehlen ggf. noch Ressourcen oder Kompetenzen im Gremium, wie können diese beschafft werden (Software, externe Experten, Fortbildungen etc.)? An welchen Stellen kann mit dem Arbeitgeber enger zusammengearbeitet werden? Welche rechtlichen Instrumente helfen uns weiter? Ziel: konkrete Ansätze bezüglich der Arbeit im Gremium, der Kommunikation mit Beschäftigten und Arbeitgeber sowie Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Wie kann also die formulierte Zukunftsvision erreicht werden?	Gruppenarbeit in fünf Kleingruppen – anknüpfend an Positionsbestimmung III.2, Zukunftsvision und Umsetzung sowie INPUT 2 und INPUT 3	Flipcharts, Moderationskarten, Stifte, Zettel Ergebnisplakate aus Positionsbestimmung III.2 Handouts zu Inhalten INPUT 2 und INPUT 3
Ergebnispräsentation und Entwicklung einer Roadmap Präsentation der Ergebnisse (Plakatform), pro Gruppe 10 Minuten vorstellen der Ergebnisse + 10 Minuten Diskussion und verorten der Karten auf einer Zeitschiene	Zusammenfassen der Arbeitsergebnisse auf Karten Grün: Ziele Orange: Aktionen Rot: Benötigte Kompetenzen/ Ressourcen/ Rechtsgrundlagen Verorten der grünen/ orangen/roten Karten auf einer Zeitschiene	Wand, Karten, Filzstift, Vorlage Zeitschiene
Schlussrunde Zusammenfassung der Roadmap durch den Moderierenden. Danach gibt jeder Teilnehmende ein kurzes Statement zu den folgenden Fragen abgeben: ➤ Wie sehe ich den idealen Arbeitsplatz der Zukunft (drei Wörter)? ➤ Wie verändert sich meine Arbeit im Gremium in der nahen Zukunft?		

7.2.1.2 Materialien

- > **Kurzexpertise** Die neue Rolle der Betriebs- und Personalräte bei der Gestaltung des digitalen Wandels
- > **Kurzexpertise** Die Digitalisierung von Betriebs- und Personalratsarbeit
- > **Schnellcheck** Digitaler Betriebsrat
- > **Schnellcheck** Digitales Arbeitsumfeld, Version A und B
- > **Folien** Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit
- > **Handout I** Positionsbestimmung III.1 Arbeitsauftrag Gruppenarbeit
- > **Handout II** Arbeitsauftrag Gruppenarbeit Ziele und Handlungsansätze
- > **Handout III** rechtliche Grundlagen

7.2.1.3 Folien



GUTEDIGITALE ARBEIT

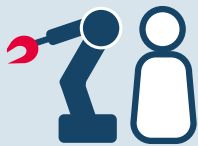
Foliensatz für den Qualifizierungsbaustein
"Interessenvertretung in der digitalen Arbeitswelt"

Input I: Digitalisierung in der Dienstleistungsarbeit

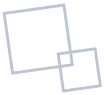
Zielsetzung des Inputs: Einführung in das Thema, Skizzierung allgemeiner Trends und Herausforderungen

ver.di bildungswerk ver.di

Zentrale technologische Entwicklungen im Kontext des digitalen Wandels (1):



- > Wertschöpfungssysteme werden durch den Einsatz moderner Informationstechnologien verstärkt digitalisiert und miteinander vernetzt.
- > Alle an der Wertschöpfung beteiligten Akteure (Menschen sowie Maschinen) können durch den Einsatz der neuen Technologien in Echtzeit miteinander kommunizieren und über alle relevanten Prozessinformationen verfügen.



Zentrale technologische Entwicklungen im Kontext des digitalen Wandels (2):

- > Digitale Steuerungs- und Kontrollsysteme zeichnen sich durch ein hohes Automatisierungsniveau aus und können die gesamte Wertschöpfungskette eines Produktes abdecken.
- > Kundenpräferenzen und Nutzerverhalten können unmittelbar in den Wertschöpfungsprozess eingespielt werden. Produkte und Dienstleistungen werden verstärkt individualisiert.
- > Es werden große Mengen an Prozessdaten erfasst, analysiert und zur Optimierung der Wertschöpfungsprozesse genutzt.





Dienstleistungen sind Treiber der Digitalisierung

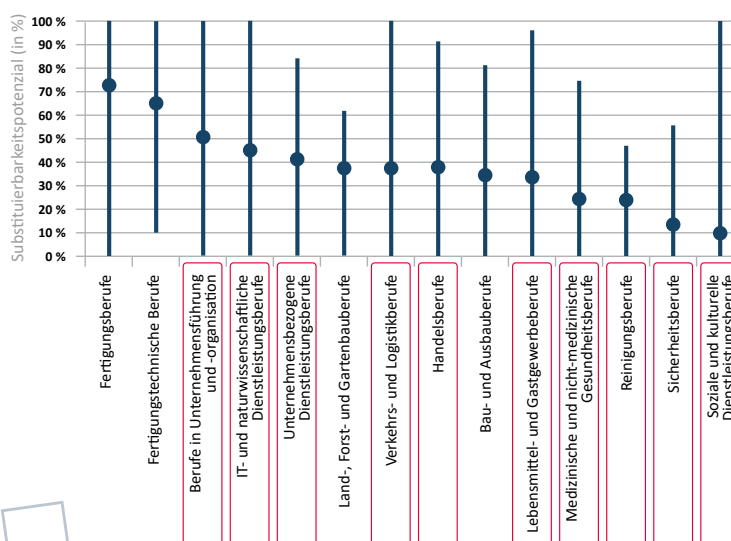
"Wird aktuell über die Digitalisierung der deutschen Wirtschaft diskutiert, so steht häufig der Begriff der **Industrie 4.0** im Mittelpunkt des Interesses. Doch neben der intelligenten Vernetzung von einzelnen Maschinen und ganzen Produktionsstätten, **wirkt sich die digitale Transformation auch zunehmend auf den wichtigsten Wirtschaftsbereich Deutschlands – den Dienstleistungssektor – aus. Datenbasierte Dienstleistungsangebote, sogenannte Smart Services, sind der eigentliche Motor einer Industrie 4.0, da weder der Einsatz von Sensorik noch die Vernetzung der Maschinen alleine einen Mehrwert gegenüber bisher angebotenen Lösungen darstellen.**"

Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger,
Arbeitswissenschaftlicher und ehemaliger Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft
im manager magazin, 30. Juli 2015

Kernbotschaft: Die erfolgreiche Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft setzt umfassende Innovationen im Dienstleistungsbereich voraus.



Dienstleistungen sind Getriebene der Digitalisierung:



Substituierbarkeitspotenzial nach Berufssegmenten

Quelle: IAB (2015) Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland. IAB-Forschungsbericht 11/2015, S. 14.

Dienstleistungssegmente sind rot markiert (Berufs-sektoren 2-5 nach KldB).

Kernbotschaft: Dargestellt ist das Substituierbarkeitspotenzial von verschiedenen Berufssegmenten. Es ist zu erwarten, dass nicht nur in der industriellen Fertigung, sondern auch im Dienstleistungsbereich Tätigkeiten automatisiert werden. Tätigkeitsprofile im Dienstleistungsbereich verändern sich erheblich.



Wissensarten: Implizites und explizites Wissen

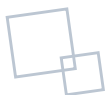


Arbeitsanweisungen, Manuals,
Mathematische Algorithmen,
Zeichnungen etc.

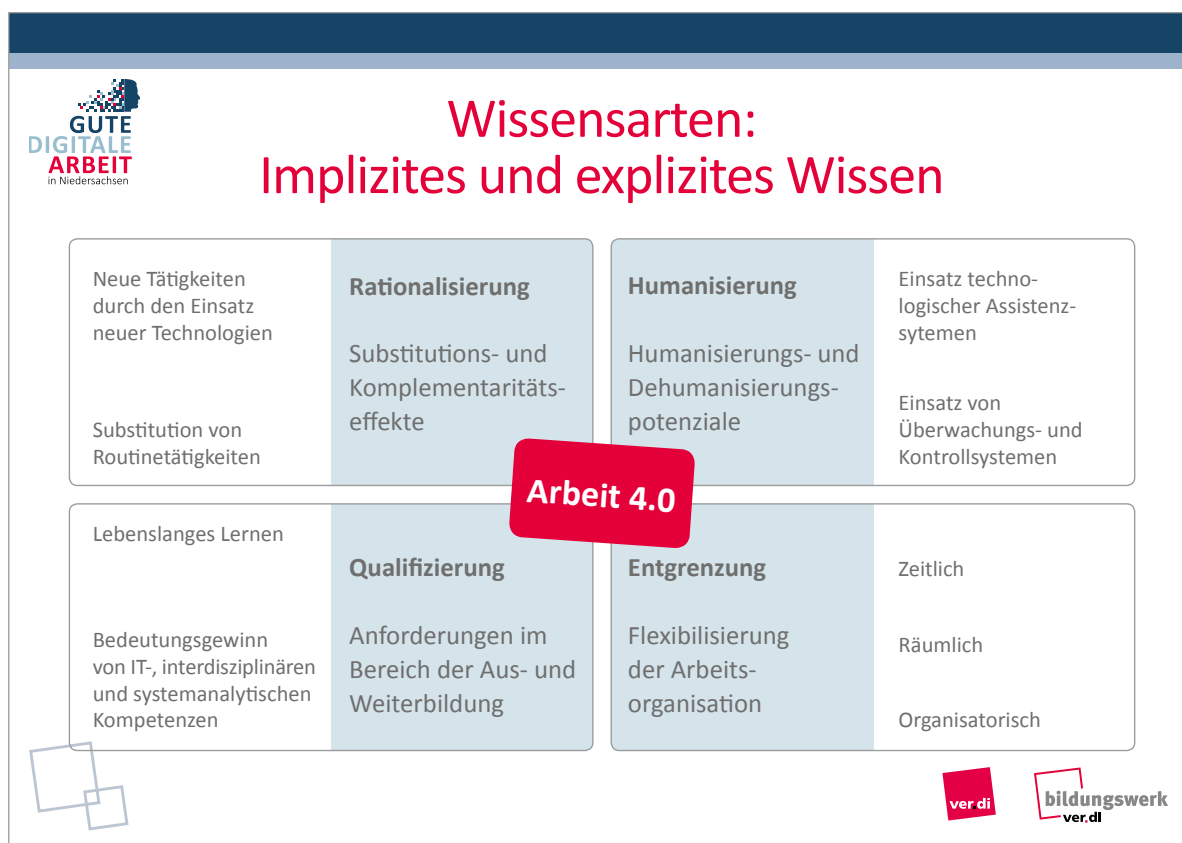
Explizites Wissen ist kodifiziertes
Wissen, das für andere Personen
gut greifbar ist.

Erfahrungswissen, Routine,
Intuition, Können etc.

Implizites Wissen ist nicht-
kodifizierbares Wissen. Es existiert
nur in den Köpfen der Mitarbeiter
und ist für andere Personen
schwer greifbar.



Kernbotschaft: Es werden jedoch auch neue Tätigkeiten entstehen. Zudem ist darauf zu achten, dass im Zuge der Digitalisierung implizites Wissen in den Unternehmen nicht vernachlässigt wird. Die Digitalisierung wird nur dann erfolgreich sein, wenn das Erfahrungswissen der Beschäftigten bei der Reorganisation von Wertschöpfungsprozessen und Arbeitsabläufen intensiv genutzt wird.



Kernbotschaft: Es ist noch nicht entschieden, wie sich dieser digitale Wandel letztendlich auf die Zukunft der Arbeit auswirken wird, es gilt jedoch als sicher, dass der Einsatz digitaler Technologien und die damit einhergehende Neuausrichtung etablierter Organisationsabläufe sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich bringt. Die Chancen für die Beschäftigten liegen insbesondere in der Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch den Einsatz intelligenter Assistenzsysteme sowie einer Stärkung der Work-Life-Balance durch eine erhöhte Zeit- und Arbeitsortsoveränität. Zudem können Überlastungserscheinungen durch den Einsatz neuer Technologien frühzeitig antizipiert und entsprechende Unterstützungsmaßnahmen geplant werden. Dem gegenüber besteht die Gefahr einer zunehmenden Entgrenzung und qualifikatorischen Polarisierung der Arbeit sowie umfassende Überwachungspotenziale. Dies kann zur Entstehung von Belastungen und Gesundheitsrisiken führen. Durch Innovationen im Bereich der Plattformökonomie besteht außerdem die Gefahr, dass traditionelle Unternehmensgrenzen verschwimmen (bspw. Crowdsourcing von Arbeitskräften). Grundsätzlich lassen sich die im Zuge des digitalen Wandels zu beobachtenden Veränderungsprozesse im Bereich der Arbeit auf vier Dimensionen darstellen (vgl. Brandt, Polom und Danneberg).





7.2.1.4

Handout:

Arbeitsauftrag: Sammlung bisheriger Aktivitäten

Ziel: eine Sammlung der bisherigen **Aktionen/Reaktionen des BR in den fünf Themenfeldern** Guter digitaler Arbeit erstellen und ggf. Ansatzpunkte für die weitere Arbeit notieren.

- > Digitalisierungsstrategie + Struktur
- > Personalführung + Kultur
- > Qualifizierung + Lernen
- > Gesundheit + Zufriedenheit
- > Kommunikation + Information

Jede Kleingruppe **bearbeitet ein Themenfeld.**

Aufgabe ist es, zum jeweiligen Themenfeld die bisher erfolgten Anstrengungen und Aktivitäten der Interessenvertretung zu sammeln und hinsichtlich ihres Zeithorizontes zu betrachten sowie eine Einschätzung über die Wirksamkeit (hoch, mittel, niedrig) abzugeben.

Leitfragen können dabei sein:

- > Welches Ziel wurde verfolgt?
- > Welches Instrument wurde genutzt?
Bspw. Betriebsvereinbarung, Entwicklung technischer Lösungen („Server abschalten“), Qualifizierung der Beschäftigten zu bestimmten Themen, mitwirken bei Strategieentwicklung des Unternehmens etc.
- > Wann wurde die Aktivität gestartet?
Ist/war die Laufzeit begrenzt?
- > Auf welche Beschäftigtengruppen hat die Aktivität spürbare Auswirkungen gehabt?
- > Wurde das gesetzte Ziel erreicht?

Die Ergebnisse werden auf Metaplankarten festgehalten. Dabei bitte unterschiedlich farbige Karten nutzen (grün/gelb/rot), je nach Relevanz der Aktivität (besonders wirksam hinsichtlich Zielerreichung und Wirkungskreis bei den Beschäftigten wäre bspw. grün).

Zusätzlich: Ideensammlung für weitere Ansatzpunkte (weiße Karten)

Zeitraumen: 60 Minuten, anschließend vorstellen der Ergebnisse im Plenum, 15 Minuten



7.2.1.5

Handout:

Arbeitsauftrag: Ziele und Handlungsansätze

Zielstellung: Ausarbeitung von Zielstellungen und Handlungsfeldern für den BR in den fünf Themenfeldern Guter digitaler Arbeit.

- > Digitalisierungsstrategie + Struktur
- > Personalführung + Kultur
- > Qualifizierung + Lernen
- > Gesundheit + Zufriedenheit
- > Kommunikation + Information

Die Erarbeitung erfolgt anknüpfend an Positionsbestimmung III.2, Zukunftsvision und Umsetzung sowie INPUT 2 und INPUT 3. Es gilt konkrete Ansätze bezüglich der Arbeit im Gremium, der Kommunikation mit Beschäftigten und Arbeitgeber sowie Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu formulieren. Wie kann die formulierte Zukunftsvision erreicht werden?

Leitfragen können dabei sein:

- > Welche (digitalen) Medien/Instrumente sollen in Zukunft in der Gremienarbeit genutzt werden?
- > Wo fehlen ggf. noch Ressourcen oder Kompetenzen im Gremium, wie können diese beschafft werden (Software, externe Experten, Fortbildungen etc.)?
- > An welchen Stellen kann mit dem Arbeitgeber enger zusammengearbeitet werden?
- > Welche rechtlichen Instrumente helfen uns weiter?

Die Ergebnisse werden in Plakatform festgehalten und im Plenum präsentiert und diskutiert. Wichtig ist es, die Ergebnisse nach Priorität und, sofern möglich mit einem ungefähren Zeithorizont für die Umsetzung zu versehen.

Zeitraumen: 60 Minuten, anschließend vorstellen der Ergebnisse im Plenum, 15 Minuten.



7.2.1.6

Handout:

Zusammenfassung: Rechtliche Grundlagen

Mitbestimmungsrechte nach BetrVG im Kontext des digitalen Wandels

soziale Angelegen- heiten

- › Betriebs- und Leistungsdatenerfassung durch Implementierung neuer technischer Systeme (§ 87 Abs. 1 Nr. 6)
- › Fragen zur Arbeitszeit mit Bezug zur mobilen Arbeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 2)
- › Fragen des Gesundheitsschutzes bei der Einführung neuer technischer Lösungen (§ 87 Abs. 1 Nr. 7)

wirtschaftliche Angelegen- heiten

- › Informationen über den Wirtschaftsausschusserlangen und frühzeitig Entwicklungen hinterfragen und begleiten (§§ 106-113)

personelle Angelegen- heiten

- › Mitbestimmung bei der Einstellung von Datenschutzbeauftragten (§ 99)
- › Berufsbildungsbedarf, Weiterbildung und Anpassung der Ausbildung an veränderte Bedingungen (§§ 96-98)
- › Beschäftigungssicherung (§ 92a)
- › Thematisierung sich verändernder Personalbedarfe (§ 92)

Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf, und Arbeitsum- gebung

- › Planung neuer technischer Anlagen, Veränderungen an Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen (§ 90)
- › Abwendung von Belastungen (§ 91)

Besonders deutlich wird der Gestaltungsauftrag durch § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, der den Betriebsräten die Mitsprache bei der Einführung und der Anwendung von technischen Systemen einräumt, die zur Erfassung und Auswertung personalisierter Beschäftigtendaten genutzt werden könnten. Die fortschreitende Digitalisierung von Arbeit wird nur dann zum Erfolg führen, wenn die technologische Entwicklung durch legislative Initiativen flankiert und auf betrieblicher Ebene weitere Handlungsfelder zur Gestaltung des digitalen Wandels erschlossen werden. Potenzielle Ansatzpunkte sind u.a.:

- › Die Nutzung des Instruments der **Gefährdungsbeurteilung** unter der Bedingung, dass die individuellen Beschäftigteninteressen intensiv in den Entscheidungsprozess eingebunden werden.
- › Die Nutzung von Möglichkeiten zur Einbindung des Know-hows **externer Sachverständiger** bei der Beurteilung der Folgen neuer technischer Innovationen.
- › Die **Aktivierung interner Wissensressourcen** durch die Erhöhung der Gestaltungskompetenz aller Beschäftigten, die Etablierung partizipativer Elemente und die Digitalisierung von Betriebs- und Personalratsarbeit.
- › Die Etablierung **temporärer Kooperationsstrukturen** zur Begleitung technologischer Transformationsprozesse.
- › Einen Ausbau der **überbetrieblichen Vernetzung** und des **Wissenstransfers** zwischen verschiedenen Akteuren der Interessenvertretung.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Auf der Suche nach gesetzlichen wie politischen Leitplanken, wird schnell der Ruf nach neuen aktuellen gesetzlichen Bestimmungen laut. Die Frage nach der Aktualität des Arbeitszeitgesetzes, des Betriebsverfassungsgesetzes etc. wird gestellt. Doch gleichzeitig lässt sich feststellen, dass die bestehenden gesetzlichen Rahmenbedingungen zu den zentralen Themen wie Gesundheitsschutz, Arbeitszeit und Datenschutz in der überwiegenden Zahl der Betriebe nicht angewandt und umgesetzt werden. Insofern besteht ein weiteres Handlungsfeld zum einen in der Forderung nach staatlicher Überprüfung und zum anderen in der Folge in Sanktionierung nicht umgesetzter Gesetzesvorschriften. Darüber hinaus bedarf es des Empowerments der Sozialpartner die Regelungen zum Gesundheitsschutz entsprechend den Bestimmungen in allen Prozessen durchzuführen und umzusetzen.

Der vielfach geäußerte Wunsch nach einer Lockerung des Arbeitszeitgesetzes steht dem Wissen über Regeneration, Leistungsgrenzen nach 8 bzw. 10 Stunden und der Abnahme der Leistungsfähigkeit bei permanenten Überschreitungen entgegen. Das Nicht-Einhalten von Ruhezeiten führt nachweislich zu mentaler Erschöpfung. Hier stehen die positive Wirkung der neuen Freiheiten den erforderlichen Interventionen gegenüber. Nachhaltiges Umdenken lässt sich in erster Linie bei Menschen entfalten, die bereits selbst eine Krise erlebt haben. Demgegenüber hat eine starre Regulierung (und sei sie noch so gut gemeint) in der Wahrnehmung der betroffenen Beschäftigten keine positive Akzeptanz. Insofern bedarf es Aushandlungsprozesse, die Kompetenzen bei allen Beschäftigten zu den Fragen: „Was ist ein gesundes Leben? Was ist die Gefährdung von Arbeit?“ entwickeln. Jegliche Regelungen werden nur eine Akzeptanz haben (von Arbeitgeber- wie von Beschäftigtenseite), wenn sie auf die Erfordernisse angepasst werden und dem Wunsch der Beschäftigten entsprechen selbstverantwortlich und selbstständig damit umzugehen.

Wie kann nun die betriebliche Gestaltung von Guter digitaler Arbeit aussehen?

Vor dem Hintergrund der starken Ungleichzeitigkeit der Digitalisierung empfiehlt es sich grundsätzlich vorab eine Bestandsaufnahme mit den betrieblichen Akteuren zu machen. Zugleich bedarf es einer Klärung, welches Verständnis von Digitalisierung vorliegt. Selten ist im internen Organisationshandeln ein ganzheitlicher Transformationsprozess. Insbesondere die soziotechnischen und arbeitspsychologischen Wirkungen der Digitalisierung auf das System Organisation und die Menschen als Akteure in dieser, sind verstärkt zu betrachten und zu analysieren. Nur so werden negative Auswirkungen zur Gefährdung von Guter digitaler Arbeit und die Chancen und Potenziale von Digitalisierung erkennbar.

Ob jemand tatsächlich aufgrund digitalisierungsbedingter Belastungen an Wohlbefinden einbüßt oder erkrankt, ist nicht unmittelbar vorhersagbar. Das Krankheitsgeschehen selbst, ist nicht kausal in Beziehung zu setzen mit bestimmten Arbeitsbedingungen, sondern auch immer abhängig von persönlichen Ressourcen und Faktoren.

Organisationen stehen jedoch in der Verantwortung, die voranschreitende Digitalisierung auch unter Einbeziehung von Gesundheit und Zufriedenheit zu gestalten. Und so ist das Einziehen von Leitplanken, wie das aktuell diskutierte Recht auf Nicht-Erreichbarkeit, ein gutes Beispiel für Schutzzonen. In der Vergangenheit haben starre Restriktionen, wie das Abschalten von E-Mail-Servern, teilweise auf Seiten der Beschäftigten zu Widerspruch oder Unterwanderung geführt. So ist die Einführung von Regularien auch immer seitens der obersten Führungsspitze mit einem entsprechenden betrieblichen Klima zu begleiten. Und auch die Eigenverantwortung und Gesundheitskompetenz der Beschäftigten spielt eine große Rolle bei dem Gelingen von Guter digitaler Arbeit.

Daraus ergibt sich, dass Gesundheit und Zufriedenheit ein sozialpartnerschaftliches Gemeinschaftsprojekt sein muss. Gesetzliche Pflicht auf Seiten der Organisation ist die Erfüllung zur Bewertung psychischer Belastungen nach § 5 ArbSchG. Auf Seiten der Interessenvertretung geht es u.a. um die Entwicklung und Aushandlung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Weitere Gestaltungsansätze liegen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement und der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Jegliche Aktivität kann hier jedoch in Anbetracht der Individualität von Organisationen und Menschen nur vor dem Hintergrund der tatsächlichen Fakten angegangen werden.

Die neuen, oftmals ortonabhängigen Arbeitsformen im Dienstleistungsbereich erfordern einen neuen Blick auf die Gestaltung von Kommunikation und Information zur Gestaltung von Guter digitaler Arbeit.

Informationskanäle, die hierbei eine Rolle spielen sind: E-Mail, Internet, Intranet, cloudbasierte virtuelle Räume, Sharepoints, soziale Netzwerke, Plattformen, Telefon, Smartphone, Tablets etc. Aus dem Einsatz dieser Medien ergeben sich weitreichende und vielfältige Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsformen:

1. raum- und zeitverschobene Teams (z.B. im Service)
2. Teams mit einzelnen Mitgliedern, die von einem anderen Ort arbeiten
3. Beschäftigte, die im Home-Office arbeiten
4. informelle Netzwerke
5. Unternehmensnetzwerke

Die Interaktion ist durch die flexiblen Arbeitsformen oft nicht mehr räumlich und physisch gekennzeichnet. Persönliche und regelmäßige Gespräche und Treffen reduzieren sich und besondere informelle eher kulturstiftende Begegnungen finden seltener statt. Solche Distanzierungen zwischen den Kolleginnen und Kollegen und Führungskräften bergen Risiken und Konfliktpotenzial.

Was die Substituierungspotenziale von Arbeitsplätzen anbelangt, so werden aktuell verschiedenen Studien mit sehr unterschiedlichen Prognosen zitiert in denen bestimmte Szenarien Arbeitsplatzverluste bis zu 50 % vorsehen. Sicher ist bislang nur, dass es zu umfassenden Veränderungen kommen wird. Darüber hinaus besteht allerdings auch die Perspektive, dass durch den Einsatz von Digitalisierungslösungen neue Arbeitsplätze mit grundlegend veränderten Qualifizierungsanforderungen generiert werden könnten. Hier kann man von einer Veränderung zu hohen qualifikatorischen Anforderungen hin ausgehen. Da Maschinen und Software entwickelt werden müssen, individuelle Lösungen beraten, entwickelt und verkauft werden müssen, die hohe Komplexitäts-, Abstraktions- und Problemlöseanforderungen beinhalten. Außerdem kann man davon ausgehen, dass es auch einen starken Trend zur De-Qualifizierung geben wird. Standardisierte und repetitive Tätigkeiten entstehen, weil Menschen durch Technik ersetzt werden oder die Technik und Produkte miteinander kommunizieren und Menschen die Technik noch mit Daten füttern müssen. In der Folge bleiben für die Beschäftigten nur fragmentierte Tätigkeiten in den Automatisierungslücken oder Tätigkeiten bei denen der Einsatz von Technik (noch) zu teuer wäre.

Um diese Entwicklung im Sinne von Guter digitaler Arbeit zu begleiten, sollten die Substitutions- und Komplementaritätseffekte einer Organisation beleuchtet werden. Dabei sind die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Tätigkeiten und deren Arbeitsabläufe zu analysieren. Hier sind folgende Fragen relevant:

**Substitutions-
effekte:**

welche Aufgaben oder Arbeitsabläufe haben sich durch die Digitalisierung automatisiert oder stark vereinfacht?

Welche davon zum Wohle der Beschäftigten?

Was wird sich in Zukunft verändern?

**Komplementaritäts-
effekte:**

Entstehen durch Digitalisierung auch neue Arbeitsplätze oder Beschäftigungsmöglichkeiten bzw. neue Arbeits-tätigkeiten?

Welcher Kompetenzen bedarf es dazu?

**Strukturen und
Arbeitsorganisa-
tion:**

Was sind die größten Auswirkungen auf die Arbeitsstruktur und die Arbeitsorganisa-tion?

Prosumerismus:

Wo übernimmt die Kundschaft Aufgaben, die nun nicht mehr von den Beschäftigten übernom-men werden?

**Komplexitäts-
steigerung:**

Welche Aufgaben oder Arbeitsab-läufe sind durch die Digitalisierung komplexer geworden?

Wo brauchen die Beschäftigten noch mehr Expertise, mehr Knowhow, mehr Qualifizierung?

Partizipativ geführte Dialogprozesse in Form von Großgruppenveranstaltungen, Workshops, Kommunikationsarenen etc. unterstützen eine nachhaltig wirksame Gestaltung von Guter digitaler Arbeit.

Um gezielt Maßnahmen aufgrund veränderter Anforderungen und Aufgaben ergreifen zu können, sollten mögliche Auswirkungen auf die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen hinterfragt werden:

Gibt es Beschäftigten-
gruppen, die von der
Digitalisierung eher
profitieren?

Welche haben negative
Auswirkungen zu erwar-
ten?

**Qualifikations-
niveau:** Gibt es negative
Auswirkungen z. B. bei
geringer Qualifizierten?

Demografie:
Existieren demografische
Unterschiede in Bezug auf
die Auswirkungen und
Herausforderungen für
die Beschäftigten?

**Sind Männer und
Frauen von den
Entwicklungen** in
unterschiedlicher Weise
betroffen?

Die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie seitens der Organisation und die Gestaltung von Guter digitaler Arbeit sollte als partizipativer Prozess gestaltet werden, da nur so die Akzeptanz hergestellt wird. Ein wichtiger Schlüsselfaktor für die Umsetzung von Strategien ist ein breit angelegter, interaktiver Kommunikationsprozess, der die internen Akteure so früh wie möglich einbezieht. Als Gründe für mangelndes Einverständnis können vorliegen:

- Die Beschäftigten gewinnen den Eindruck, dass die Strategie nicht mit den eigenen Zielen zu vereinbaren ist.
- Es entsteht das Gefühl bei den Beschäftigten, dass sie die Initiative nicht mit den eigenen Kompetenzen unterstützen können.
- Wenn die Beschäftigten die Strategie als kurzfristiges Modethema wahrnehmen, das bald durch ein anderes ersetzt wird.
- Die Beschäftigten glauben, dass die Maßnahme auch dann scheitern wird, wenn der eigene Beitrag erfolgreich ist.

HANDLUNGSFELDER FÜR BETRIEBS- UND PERSONALRÄTE

Auch wenn die fortschreitende Digitalisierung zahlreiche gesetzliche Regelungsbedarfe erfordert, können und sollten viele Herausforderungen im Zuge der neuen Arbeitsformen auf betrieblicher Ebene gelöst werden. So können die Verschiedenartigkeiten der Organisationen und der Beschäftigten partizipativ entwickelt und individueller gelöst werden. Denn eine erfolgreiche digitale Transformation ist dann am wahrscheinlichsten, wenn sie gemeinschaftlich durchgeführt wird. Die Instrumente der Mitbestimmung haben sich in der Vergangenheit bei der Bewältigung von Krisen und strukturellen Umbrüchen wiederholt bewährt und sollten auch bei der Arbeit von morgen eine Schlüsselrolle einnehmen.

Hierzu ist es jedoch zwingend notwendig, dass die Interessenvertretungen über das notwendige Wissen und die jeweiligen Anwendungsbezüge von bestehenden gesetzlichen Bestimmungen verfügen. Das Betriebsverfassungsgesetz definiert den Kernbereich betrieblicher Mitbestimmung bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Die Mitbestimmungsrechte der Betriebs- und Personalräte umfassen die Regelung sozialer, personeller und wirtschaftlicher Angelegenheiten sowie die Gestaltung des Arbeitsplatzes. Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang insbesondere § 87, 1 Abs. 6, der der Interessenvertretung ein Mitbestimmungsrecht gewährt, wenn es um die Einführung von Technik geht, die individualisierte Verhaltens- und Leistungskontrolle ermöglicht.

Ein weiteres maßgebliches Instrument bei der Gestaltung von Guter digitaler Arbeit besteht für die Betriebs- und Personalräte in der Initiierung von ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilungen. Grundlage ist der Verweis auf eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Der Gesetzgeber versteht hierunter: „Der Arbeitgeber hat die Verwendung der Arbeitsmittel so zu gestalten und zu organisieren, dass Belastungen und Fehlbeanspruchungen vermieden werden oder auf ein Mindestmaß reduziert werden. Dabei sind z.B. folgende Grundsätze einer menschengerechten Arbeit zu berücksichtigen: ... es sind ein Arbeitstempo und ein Arbeitsrhythmus zu vermeiden, die zu Gefährdungen der Beschäftigten führen können / es sind Bedien- und Überwachungstätigkeiten zu vermeiden, die zu Gefährdungen der Beschäftigten führen können“

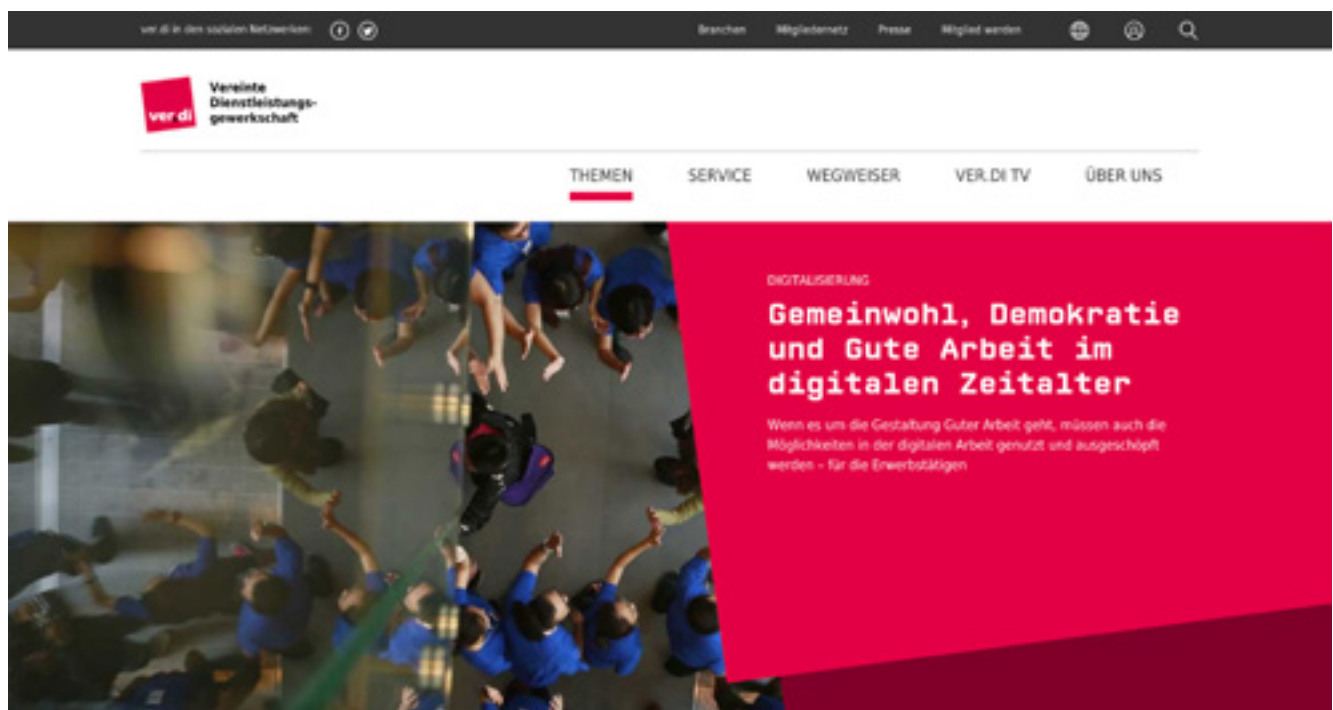
Während die technischen Bereiche in Bezug auf Arbeitssicherheit gut geregelt sind, bietet der Rahmen für die Gefährdungsbeurteilung sehr viel Freiheit. So ist nicht explizit geregelt, welche inhaltlichen Schwerpunkte zu setzen sind, welche Instrumente eingesetzt werden können, welches Vorgehen (Grob- oder Feinanalyse) angewendet werden, wie die Organisation der Durchführung ablaufen und wann die Gefährdungsbeurteilung wiederholt werden soll. Dieser Spielraum kann und sollte als Vorteil für die passgenaue Durchführung der Gefährdungsbeurteilung genutzt werden, setzt aber voraus, dass die Interessensvertretungen über das Wissen und die Instrumente verfügen, nachhaltige Wirkung hinsichtlich der Diagnostik und der sich daraus ableitenden Maßnahmen zu entfalten.

Laut einer Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 haben sich die Arbeitsintensität und –belastung aus Sicht der meisten Beschäftigten durch die Digitalisierung erhöht. Zwar können die Technologien oftmals zur Automatisierung und Straffung von Arbeitsabläufen genutzt werden – durch den Abbau von Personal sowie den Wegfall von Pausen und Ruhezeiten bei der Erledigung von Routinetätigkeiten steigt jedoch die Arbeitsintensität der verbliebenen Beschäftigten. Zudem erfordert die Erledigung der neuen Aufgaben oftmals eine intensive Abstimmung mit verschiedenen Akteuren, da sich Wertschöpfungsketten durch die fortschrei-

tende Digitalisierung zu Wertschöpfungsnetzwerken weiterentwickeln und auch der Umstand, dass mehr mit Kennzahlensystemen, Zielvorgaben und Projektaufträgen anstelle von Arbeitszeitbemessungen gearbeitet wird, führt zu gesundheitlichen Risiken wie Stress und Überlastung. Diese werden im Zuge der Subjektivierung (s.o.) eher als individuelles Versagen wahrgenommen, als dass gemeinsam nach betrieblichen Lösungen zur Verringerung des Arbeitsdrucks gesucht wird.

Um die Auswirkungen neuer technischer Systeme auf die Arbeitsprozesse innerhalb eines Betriebes möglichst genau abschätzen zu können, ist ein umfassendes Verständnis potenzieller Belastungen und Gesundheitsgefahren von zentraler Bedeutung. Existierende rechtliche Möglichkeiten aus dem Arbeitsschutz werden in diesem Zusammenhang bisher zu selten genutzt. Dabei bietet das Arbeitsschutzgesetz mit dem Instrument der Gefährdungsbeurteilung (§§ 5,6) ein Rechtsmittel für Unternehmen und Beschäftigte, um gesundheitsgefährdende Arbeitsbelastungen über einen partizipativen und prozessualen Ansatz zu minimieren. Allerdings kommt diese gesetzliche Auflage in Bezug auf die psychischen Belastungen nur in rund einem Viertel aller Unternehmen zum Einsatz. Gründe für die mangelnde Umsetzung sind neben einer unzureichenden Schulung und Sensibilisierung der Akteure im Betrieb, fehlende Sanktionsmöglichkeiten mit Blick auf die zu entwickelnden Arbeitsschutzmaßnahmen. Für die Beschäftigten sind halbherzige Lösungsansätze (oftmals bleibt es nur bei einer quantitativen Befragung im Betrieb ohne die Initiierung von anschließenden Umsetzungsmaßnahmen) jedoch desillusionierend und wenig hilfreich.

Wirksame Gefährdungsbeurteilungen zeichnen sich jedoch gerade durch ihren partizipativen Charakter und die direkte Einbindung der Beschäftigten aus. Betriebs- und Personalräte sollten deshalb in der Lage sein, die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen entlang valider Indikatoren zur Erfassung neuer, digitaler Belastungen erfolgen zu lassen. Außerdem sollten die Gefährdungssituationen in einem stetigen und vorausschauenden Prozess unter Beteiligung der individuellen (und teilweise divergierenden) Beschäftigteninteressen, sukzessive verbessert werden.



Die Potenziale der digitalen Arbeit
<http://www.verdi.de/themen/digitalisierung>

In einer hochkomplexen und sich stetig wandelnden digitalen Arbeitswelt gilt es darüber hinaus, interne Wissensressourcen für die Betriebs- und Personalräte zu erschließen. Dabei wird es immer wichtiger, nicht nur für die Beschäftigten zu arbeiten, sondern mit ihnen. Betriebs- und Personalräte handeln dann nicht nur stellvertretend für ihre Kolleginnen und Kollegen, sondern befähigen und ermutigen diese, ihre Bedürfnisse selbst zu artikulieren. Im Rahmen eines solchen Beteiligungsprozesses werden etablierte Mitbestimmungsstrukturen nicht ersetzt, sondern durch partizipative Elemente ergänzt. Durch die Stärkung individueller Rechte können die Erfahrungen und das Prozesswissen der Beschäftigten besser genutzt werden, um die arbeitsorganisationalen Folgen digitaler Innovationen zu bewerten. Durch die Erweiterung der individuellen Gestaltungsspielräume wird das Spannungsverhältnis zwischen den sehr unterschiedlichen Flexibilisierungsbedürfnissen der Beschäftigten auf der einen und kollektiven Regelungen zum Schutz vor Überbelastung auf der anderen Seite ein Stück weit entschärft.

Die Notwendigkeit von politischen Ansätzen zur Gestaltung von Guter digitaler Arbeit ergibt sich aus gewerkschaftlicher Sicht im Hinblick auf folgende Handlungsfelder:

Arbeitsschutz und Arbeitszeit
als Leitplanken stärken

Sanktionen bei der Nicht-Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen und eine entsprechende überprüfende Instanz, flankiert durch ausreichende Vor-Ort-Kontrollen

Datenschutz, insbesondere Arbeitnehmerdatenschutz
(e-privacy shield, digitale Gesundheitsakte)

Öffnung des Betriebsverfassungsgesetzes für Möglichkeiten der digitalen Betriebsratsarbeit

Ausweitung der Mitbestimmung vor dem Hintergrund veränderter Betriebs- und Beschäftigtenbegriffe (Einbindung Solo-Selbstständiger etc.). Klärung Arbeitnehmerbegriffs.

Was ist wirtschaftliche Abhängigkeit?

Setzen von Mindeststandards, vermeiden des Unterlaufens des Mindestlohns, soziale Absicherung von allen Arbeitnehmendengruppen

Ausweitung der Verpflichtung zur sozialen Sicherung für Plattformen

Die Aktivierung der Beschäftigten kann jedoch nur gelingen, wenn diese bei der Entwicklung ihrer Gestaltungskompetenz aktiv unterstützt werden. Dies betrifft besonders den Erwerb von Basiswissen in den Bereichen Arbeitsgestaltung, Ergonomie und Regeneration sowie die Förderung individueller Reflexions- und Diskursfähigkeit. Im Zuge von Aushandlungsprozessen sollten Betriebs- und Personalräte darauf hinwirken, dass die durch die Digitalisierung freiwerdenden Kapazitäten nicht nur zur Rationalisierung von Arbeitskräften genutzt, sondern in die Kompetenzentwicklung und Gestaltungsfähigkeit der Beschäftigten investiert werden. Konkrete Ansatzpunkte bieten zum Beispiel die Einführung von Weiterbildungskonten oder die Einrichtung von Qualifizierungs-Teilzeitmodellen. Von einer solchen Entwicklung kann auch die Arbeitgeberseite profitieren, da Beschäftigte mit hoher Gestaltungskompetenz besser in die betrieblichen Innovationsprozesse eingebunden werden können. Eine partizipative Unternehmenskultur stellt vor diesem Hintergrund einen immer wichtiger werdenden Wettbewerbsfaktor dar, der ungenutzte Wissensressourcen erschließt und die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen stärkt.

Staatliche Unterstützung für

Anpassungsqualifizierungen – nicht erst bei Eintritt der Arbeitslosigkeit. Rechtsansprüche zu Bildungsfreistellung auf europäischer Ebene.

Work-learn-life-balance. Jährliche Lernpläne/ Punktsystem für Beschäftigte. Qualifizierungsrisiko darf nicht Privatsache sein.

Gezielte Ausbildung von Spezialisten

(digital skills und job coalition – europ. Ebene).

Förderung von Qualifizierungsangeboten, digitale Kompetenzen für Professionals, in Schulen, für Beschäftigte und Bürgerinnen und Bürger.

Notwendigkeit der Modernisierung des Bildungssystems.

Veränderungen im Arbeitszeitgesetz: Wiederholte Forderungen nach Anpassung

und Veränderungen des Arbeitszeitgesetzes laufen den Kenntnissen der Arbeitsmedizin entgegen. Zumal das aktuelle Arbeitszeitgesetz bereits ausreichend Ausnahmen ermöglicht, so dass hier keinerlei Anpassungsbedarf gesehen wird.

Die Möglichkeit der Einrichtung von Langzeitarbeitskonten zur Weiterbildung, Care-Arbeit etc.

Hinsichtlich der Rahmenbedingungen von neuen Arbeitsformen sind betriebliche, partizipativ ausgehandelte Lösungen vorzuziehen. Gesetzliche Lösungen wären in erster Linie in Bereichen, die nicht der Mitbestimmung unterliegen sinnvoll.

LITERATURVERZEICHNIS

Absenger, Nadine, Elke Ahlers, Alexander Herzog-Stein, Yvonne Lott, M. Maschke, und Marc Schietinger (2016): **Digitalisierung der Arbeitswelt!?** Ein Report der Hans-Böckler-Stiftung, Mitbestimmungsreport 24/2016

Adolph, Prof. Dr. Lars (2015): **Industrie 4.0 – Die Bedeutung für menschengerechte Arbeit**, in DKE Jahresbericht 2015

Ahlers, E. (2015): **Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und die (ungenutzte) Rolle von Gefährdungsbeurteilungen**. WSI-Mitteilungen 3/2015

Apt, Wenke u.a. (2016): **Foresight-Studie Digitale Arbeitswelt**. Studie des Instituts für Innovation und Technik für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Ausschuss für Betriebssicherheit (2015): **Technische Regeln für Betriebssicherheit -TRBS 1151**. Ausgabe 03/2015, GMBI 2015, Nr. 17/18, BAuA

Badura u.a. (2016): **Fehlzeiten-Report 2016, Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen**, Springer – Verlag

Balkenhol, Christoph (2016): **Trendmonitor Arbeit 4.0**, in: **Arbeitsrecht im Betrieb** 2016

BAUA (2015): **Ausschuss für Betriebssicherheit, Technische Regeln für Betriebssicherheit – TRBS 1151**, Ausgabe 03/2015, GMBI 2015

Baumann, Helge, und Manuela Maschke (2016): **Betriebsvereinbarungen 2015 – Verbreitung und Themen**. WSI-Mitteilungen 3/2016

BDA „Geschäftsbericht“ 2016

Beck, D., M. Morschhauser, und G. Richter (2014): **Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. In Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen. Erfahrungen und Empfehlungen**, von Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Berlin

Birkenbiehl, Vera F. (2013): **Psycho-Logisch richtig verhandeln**, 20. Auflage, mvg Verlag

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): **Grünbuch Arbeit 4.0 – Arbeit weiter denken**. Berlin

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): **Weißbuch Arbeit 4.0 – Arbeit weiter denken**, ein Diskussionsentwurf. Berlin

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): **Wertewelten Arbeiten 4.0**. Berlin

Brandt, Arno, Lina Polom, und Marc Danneberg (2016): **Gute Digitale Arbeit. Auswirkungen der Digitalisierung im Dienstleistungsbereich**. Studie im Auftrag der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Landesbezirk Niedersachsen-Bremen und der Friedrich-Ebert-Stiftung

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2016): **Zukunft der Arbeit – Innovation für die Arbeit von morgen**. Bonn

Covey, Stephen R. (2007): **Die 7 Wege zur Effektivität**, Gabal Verlag

Däubler, Wolfgang (2016): **Herausforderungen für das Arbeitsrecht – Deregulierung, Globalisierung, Digitalisierung**. In: **Arbeit und Recht** 2016

Däubler, Wolfgang (2015): **Internet und Arbeitsrecht – Web 2.0, Social Media und Crowdwork**, 5. Auflage, Bund Verlag, Frankfurt

Däubler, Wolfgang (2016): **Digitalisierung und Arbeitsrecht**. In: **Arbeit und Recht**, Sonderheft Juli 2016

Däubler, Wolfgang, Michael Kittner, Thomas Klebe, Peter Wedde (Hrsg) (2016): **Betriebsverfassungsgesetz**, 15. Auflage, Bund-Verlag, Frankfurt a. M.

Demuth, Ute (2016): **Betriebsräte machen Öffentlichkeitsarbeit in sozialen Medien. Ein rechtlicher und kommunikationspolitischer Leitfaden für betriebliche Interessenvertretungen**. Mitbestimmungspraxis Nr. 4, Hans-Böckler-Stiftung

Demuth, Ute, Jan Strunk, Martin Lindner (2013): **Soziale Medien in der Öffentlichkeitsarbeit der Interessenvertretungen**. 1. Auflage Reihe AiB-Stichwort, Frankfurt a. M.

Demuth, Ute, Achim Tannheiser (2014): **Soziale Medien in der Arbeit der Interessenvertretung – Rechtliches, Mustertexte und Tipps für die Öffentlichkeitsarbeit**. 1. Auflage Reihe aktiv in der Interessenvertretung, Frankfurt a. M.

Dengler, Katharina, Britta Matthes (2015): **Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt: Substituierbarkeitspotentiale von Berufen in Deutschland**, erscheint in: **Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung**, IAB Forschungsbericht 11

Dittmar, Jakob (2011): **Grundlagen der Medienwissenschaft**. In: **Berliner Schriften zur Medienwissenschaft**. 2. Auflage, Berlin

Düwell/Brink (2017): **Die EU-Datenschutz-Grundverordnung und der Beschäftigten-datenschutz**, NZA 11/16

Eberhardt (2016): **Arbeitsschutz 4.0**. In: **Zeitschrift Gute Arbeit**, Ausgabe 9/2016, Bund-Verlag, Frankfurt a. M.

Eichhorst, Werner, Holger Hinte, Alexander Spermann, Klaus Zimmermann (2015): **Die neue Beweglichkeit: Die Gewerkschaften in der digitalen Arbeitswelt**. IZA Standpunkte No. 82

Fisher, Roger, William Ury, Bruce Patton (2015): **Das Harvard Konzept**, Campus Verlag, Zürich

Fitting, Karl u.a. (2016): **Betriebsverfassungsgesetz**. Handkommentar, 28. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie: **Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation**, BAuA, 2017
Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, NAK, 2012
Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, BMAS, 2016

Giesert, Marianne (Hrsg.) (2010): **Psychisch gesund bleiben, Betriebliche Gesundheitspolitik für die Praxis – in der Praxis**, VSA-Verlag

Giesert, Marianne (Hrsg.) (2008): **Prävention: Pflicht & Kür, Gesundheitsförderung und Prävention in der betrieblichen Praxis**, VSA-Verlag

Göritz, Berthold, Detlef Hase, Nikolai Laßmann, Rudi Rupp (2005): **Interessenausgleich und Sozialplan – Analyse und Handlungsempfehlungen**, Schriftenreihe der Hans Böckler Stiftung, 2. Auflage, Bund Verlag, Frankfurt a. M.

Günther, Maik (2010): **Hochflexibles Workforce Management: Herausforderungen und Lösungsverfahren**. Dissertation

Zeitschrift Gute Arbeit Ausgabe 2017: **Streit um Zeit – Arbeitszeit und Gesundheit**, kurze Vorbereitungstexte zur aktuellen politischen Debatte

Haipeter, Thomas (2016): **Erneuerung durch Beteiligung. Befunde zum Wandel der Mitbestimmung der Betriebsräte**. In: **Den Arbeitsmarkt verstehen, um ihn zu gestalten**. Festschrift für Gerhard Bosch, von Gerhard Bäcker, Steffen Lehdorff und Claudia Weinkopf. Wiesbaden

Hansen, Dr. Hauke (2017): **WhatsApp Nutzung im Unternehmen**. Verfügbar unter: blog.handelsblatt.com/rechtsboard/2017/07/07/whatsapp-nutzung-im-unternehmen/

Heidemann, Winfried (1999): **Beschäftigungssicherung – Analyse und Handlungsempfehlungen**. Edition der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf

Hülsmann, Werner (2017): **Die Europäische Datenschutzgrundverordnung und ihre Auswirkungen auf den betrieblichen Datenschutz**, DANA 2/16

Hülsmann, Werner (2017): **Die Europäische Datenschutzgrundverordnung und der Beschäftigtendatenschutz**, DANA 3/16

IAB (2015): **Beschäftigten Datensatz Projekt „Atypische Beschäftigung“**

IDG Research Services (2017): **Studie Arbeitsplatz der Zukunft**, Ergebnisband

Institute for Media and Communication Management (2015): **Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen**. University of St. Gallen

Ittermann, Peter, Jonathan Niehaus, Hartmut Hirsch-Kreinsen (2015): **Arbeiten in der Industrie 4.0. Trendbestimmungen und arbeitspolitische Handlungsfelder**, Düsseldorf

Jerchel, Kerstin, Jens M. Schubert (2016): **Neustart im Datenschutz für Beschäftigte**, DuD 12/16

Jürgens, Kerstin, Reiner Hoffmann, Christina Schildmann (2017): **Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission ‚Arbeit der Zukunft‘**, Forschung aus der HBS, Band 189, transcript-Verlag

Kiesche, Eberhard (2013): **Betriebliches Gesundheitsmanagement**, HBS-Schriftenreihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Bund-Verlag, Frankfurt a. M.

Klein-Schneider, Hartmut (1999): **Flexible Arbeitszeit – Analyse und Handlungsempfehlungen**, Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

Kratzer, Nick, Wolfgang Menz, Knut Tullinus, Harald Wolf (2015). **Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb**

Lanier, Jaron, Dagmar Mallett, Heike Schlatterer (2014): **Wem gehört die Zukunft? Du bist nicht der Kunde der Industriekonzerne, du bist ihr Produkt**. 9. Auflage Hoffmann & Campe, Hamburg

Latniak, Erich, Anja Gerlmaier (2016): **Gestaltungskompetenz in Zeiten von Industrie 4.0 und Digitalisierung. Arbeitsgestaltung für digitalisierte Arbeitssysteme und Voraussetzungen dafür**. FfF-Kommunikation 4/16

Matyssek, Anne Katrin (2010): **Führung und Gesundheit**, Books on Demand-Verlag

Mnookin, Robert H. (2012): **Verhandeln mit dem Teufel – Das Harvard Konzept für die fiesen Fälle**. 16. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/New York

Mock, Thomas (2006): **Was ist ein Medium? Eine Unterscheidung kommunikations- und medienwissenschaftlicher Grundverständnisse eines zentralen Begriffs**. Publizistik. Vierteljahrshefte für Kommunikationsforschung. 51. Jg., Heft 2

Nielbock, Helga (2017): **Das Weißbuch zum Arbeiten 4.0 – Wie geht es weiter in der digitalen Arbeitswelt?** In: **Arbeitsrecht im Betrieb**

Niewerth, Claudia (2015): **Innovative Betriebsratsarbeit**. Eine Sonderauswertung des Deutschen Betriebsrätepreises 2009-2014

Oerder, Katharina (2016): **Mitbestimmung 4.0. Der Wandel der Arbeitswelt als Chance für mehr Beteiligung**. WISO direkt 24/2016

Pfeiffer, Sabine (2014): **Innovation und Mitbestimmung. Industrielle Beziehungen 21(4)**

Pieper, Ralf (2017): **Arbeitsstättenverordnung, Basiskommentar**. 3. Auflage, Bund-Verlag, Frankfurt a. M.

Pieper, Ralf (2017): **ArbSchR – Arbeitsschutzrecht, Arbeitsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz und andere Arbeitsschutzvorschriften**. 6. Auflage, Bund-Verlag, Frankfurt a. M.

Rolf, Arno, Arno Sagawe (2015): **Des Googles Kern und andere Spinnennetze. Die Architektur der digitalen Gesellschaft**. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz

Roßnagel, Alexander (2017): **Gesetzgebung im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung. Aufgaben und Spielräume des deutschen Gesetzgebers?** Datenschutz und Datensicherheit - DuD

Roth, Ines, Nadine Müller (2017): **Digitalisierung und Arbeitsqualität**. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor. Berlin

Rothe, Isabel u.a. (2017): **Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Eine wissenschaftliche Standortbestimmung. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin**. Dortmund-Berlin-Dresden

Schomann, Carsten, Friedhelm Nachreiner: **Der Belastungsfaktor Arbeitszeit in der Gefährdungsbeurteilung**, Institut für Psychologie, Arbeits – und Organisationspsychologie der Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg

Schranner, Matthias (2010): **Verhandeln im Grenzbereich – Strategien und Taktiken für schwierige Fälle**, Econ Ullstein List Verlag GmbH & Co. KG, 9. Auflage, München

Schröder, Lothar (2016): **Die digitale Treppe. Wie die Digitalisierung unsere Arbeit verändert und wie wir damit umgehen**. Bund-Verlag, Frankfurt a. M.

Schröter, Welf (2014): **Identität in der Virtualität. Einblicke in neue Arbeitswelten und „Industrie 4.0“**

Schulz von Thun, Friedemann (1989): **Miteinander reden: 2, Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung**, Differenzielle Psychologie der Kommunikation, rowohlt e-Book

Schulze, Marc-Oliver, Eva Ratzesberger (2017): **Unterstützung von außen. Arbeitsrecht im Betrieb**, AiB Fachzeitschrift für den Betriebsrat 2/2017

Schwarzbach, Marcus (2016): **Digitale Arbeit, E-Government, Arbeit 4.0**. Walhalla-Verlag

Schwarzbach, Marcus (2016): **Work around the clock? Industrie 4.0, die Zukunft der Arbeit und die Gewerkschaften**. PapyRossa Verlag (Neue kleine Bibliothek, 225), Köln

Schwemmle Michael, Peter Wedde (2012): **Digitale Arbeit in Deutschland – Potenziale und Problemlagen**. Friedrich-Ebert Stiftung, Bonn

Selk (2016): **EU-DS-GVO: Neue Anforderungen an die Einwilligung?** DANA 2/16

SEO-Analyse (2017): **Begriffserklärung und Definition**. Verfügbar unter: www.seo-analyse.com/seo-lexikon/m/medien/

Sozio-oekonomische Panel SOEP: **Berechnungen 2014**. Institut DGB-Index Gute Arbeit, hochgerechnete Angaben

Storm, Andreas (Hrsg) (2017): **DAK Gesundheitsreport 2017 – Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten**. DAK Gesundheit, Hamburg

Thannheiser, Achim (2015): **Mobile Arbeit – Alles ist möglich**. In: **Arbeitsrecht im Betrieb**

Thannheiser, Achim (2011): **Zur Mitbestimmung beim Arbeits- und Gesundheitsschutz – Für eine gesündere Arbeitswelt**, in: **Der Betriebsrat**

Tießler, Jan (2016): **Schlagwort unter der Lupe: Was bedeutet „Arbeiten 4.0“?** in Upload Magazin

ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (2015): **Gute Arbeit und Digitalisierung. Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven für eine humane digitale Arbeitswelt**. Berlin

ver.di (2015): **Mehr Zeit für mich – Impulse für eine neue Arbeitszeitpolitische Debatte**. Berlin

Vogl, Gerlinde, Gerd Nies (2013): **Mobile Arbeit, Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Analyse und Handlungsempfehlungen**. In: **Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung**, Bund Verlag, Frankfurt a. M.

Wedde, Peter (2016): **Handbuch Datenschutz und Mitbestimmung**. Frankfurt a. M.

Wedde, Peter, Sybille Spoo (2015): **Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt**. In: **Gute Arbeit und Digitalisierung: Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven für eine humane digitale Arbeitswelt**, ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit. Berlin

Weichert, Thilo (2016): **Die Europäische Datenschutz-Grundverordnung – ein Überblick**, DANA 2/16

Weichert, Thilo (2016): **EU-DSGVO – ein Überblick**, CuA 3/17

Wilkens, Andre (2014): **Analog ist das neue Bio. Ein Plädoyer für eine menschliche digitale Welt**. Metrolit

Wybitul, Tim, Thorsten Sörup, Stephan Pötters (2015): **Betriebsvereinbarungen und § 32 BDSG: Wie geht es nach der DS-GVO weiter?** ZD 12/15

www.inqa.de
www.gibnrw.de
www.wsi.de
www.boeckler.de
www.baua.de
www.arbeitszeitbox.de
www.sifa-news.de
www.index-gute-arbeit.de
www.innovation-gute-arbeit.verdi.de

IMPRESSUM

Herausgeber

Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V.
Region Lüneburg
Lessingstraße 1
21335 Lüneburg

Autoren

Marc Danneberg – M. A. in Politik- und
Verwaltungswissenschaft
Carla Jung-König – M. Sc. in European
Territorial Development
Anja Kramer – M. A. angewandte
Kulturwissenschaften
Dr. Petra Köster – Dipl. Pädagogin
Lothar Böker – Rechtsanwalt
Dennis Wolter – Dipl. Pädagoge
Claudia Hägele – Dipl. Pädagogin
Stefani Mehring – Dipl. Pädagogin
Werner Hülsmann – Dipl. Informatiker

Satz/Layout

spätemitschwalb GmbH
www.spaetemitschwalb.de

Druck

BEISNER DRUCK GmbH & Co. KG
Müllerstraße 6
21244 Buchholz in der Nordheide
www.beisner-druck.de

Stand

Lüneburg, November 2017

Das Projekt „GuteDigitaleArbeit in Niedersachsen“ wird durch das
Niedersächsische Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr gefördert.



Niedersachsen. Klar.

Fotos

S. 1, 5, 11, 72, 75, 85, 105, 130, 139 – Rawpixel.com/fotolia.com #117322381 S. 3 – Annette Koroll/fotos-berlin.net, Thomas Langreder/thomaslangreder.de S. 9, 57 – Wavebreakmedia/iStockphoto.com #650682352 S. 13 – Lin Shao-hua/iStockphoto.com #858087172, Ekkasit919/iStockphoto.com #862121022 S. 14 – everythingpossible/iStockphoto.com #697650898, Marjan_Apostolovic/iStockphoto.com #639032922 S. 15 – fonikum/iStockphoto.com #653903552 S. 18 – Minerva Studio/iStockphoto.com #540748324 S. 20 – TC-make_photo/iStockphoto.com #541575434 S. 21 – Wavebreakmedia/iStockphoto.com #660573852 S. 22 – cnythzl/iStockphoto.com #825574432 S. 23 – erhui1979/iStockphoto.com #598145106 S. 31, 33, 34, 47 – Coloures-Pic/stock.adobe.com #159444190, fotomek/stock.adobe.com #100133046, Orla/iStockphoto.com #450035995, porcorex/iStockphoto.com #183860597, Orla/shutterstock.com #177564347 S. 41 – Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V. Region Lüneburg S. 54 – Rawpixel/iStockphoto.com #469507655 S. 60 – PeopleImages/iStockphoto.com #514724822 S. 63 – gustavofrazao/iStockphoto.com #846417048, jesadaphorn/iStockphoto.com #496800929, erhui1979/iStockphoto.com #878958508, erhui1979/iStockphoto.com #642690474, Rawpixel/iStockphoto.com #518380039 S. 63 – gustavofrazao/iStockphoto.com #846417048 S. 71 – vm/iStockphoto.com #611101598 S. 74 – Portra/iStockphoto.com #515444656, mapodile/iStockphoto.com #518136930, thitivong/iStockphoto.com #826590338, Jirsak/iStockphoto.com #610747426 S. 77 – jesadaphorn/iStockphoto.com #496800929 S. 81 – RENGraphic/iStockphoto.com #540514182 #541846604 S. 82 – chuntise/iStockphoto.com #149734483 S. 83 – RENGraphic/iStockphoto.com #541846604 #540514182 S. 87 – erhui1979/iStockphoto.com #878958508 S. 93 – RENGraphic/iStockphoto.com #543064934 S. 97 – erhui1979/iStockphoto.com #642690474 S. 107 – Rawpixel/iStockphoto.com #518380039 S. 108 – CharlieAJA/iStockphoto.com #511976502 S. 109 – RENGraphic/iStockphoto.com #539355804 #540514182 #541846604 S. 113 – RENGraphic/iStockphoto.com #540840482 S. 116 – Kerkez/iStockphoto.com #624128428 S. 118 – mapodile/iStockphoto.com #518136930 S. 121 – Pekic/iStockphoto.com #629667248 S. 133 – pika111/iStockphoto.com #520472087 S. 135 – Jirsak/iStockphoto.com #610747426

Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V.
Region Lüneburg

Lessingstraße 1
21335 Lüneburg

Tel. 0 41 31-6 99 67-0
Fax 0 41 31-6 99 67-10

E-Mail lueneburg@bw-verdi.de
www.bw-verdi.de/digitalisierung