

# REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 63, 10. 2020

Das I.M.U. ist ein Institut  
der Hans-Böckler-Stiftung

# TRANSFORMATION IN ZEITEN DER CORONA-PANDEMIE

## Monitor Digitalisierung in Betriebsvereinbarungen

Navid Armeli, Daniel Hay, Manuela Maschke, Sandra Mierich und Angela Siebertz

### AUF EINEN BLICK

- Die Corona-Pandemie stellt die Mitbestimmung vor große Herausforderungen.
- Betriebs- und Dienstvereinbarungen stecken den Rahmen ab und sind Ankerpunkt in der Corona-Pandemie.
- Kurzfristige Regelungen können zu schnellen Lösungen beitragen. Aber auch langfristige Auswirkungen müssen in den Blick genommen werden.
- Die Corona-Pandemie hat Einfluss auf orts- und zeitflexibles Arbeiten; dieses ist gestaltbar. Folgende Themen gewinnen an Bedeutung: Arbeits- und Gesundheitsschutz, Führung auf Distanz, Selbstorganisation.
- Der persönliche Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen ist und bleibt wesentliches Merkmal guter Arbeit.
- Gremien, die ein eigenes Konzept und Verständnis von Digitalisierungsprozessen entwickeln, haben auch gute Chancen, dauerhaft solche Prozesse mitzubestimmen.
- Es hilft sehr, wenn bereits sozialpartnerschaftliche Vereinbarungen vorliegen, die mit neuen Themen angereichert werden können.
- Digitalisierung, Transformation und Corona-Pandemie stellen Betriebsräte vor viele Herausforderungen, weil die Betriebsratsarbeit anders organisiert sein will.

# INHALT

<b>Vorwort</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>1 Einleitung</b> . . . . .	<b>4</b>
<b>2 Corona-Pandemie– Belastungsprobe für die Mitbestimmung</b> . . . . .	<b>4</b>
<b>3 Zur aktuellen Lage – Anmerkungen von drei Gewerkschafterinnen</b> . . . . .	<b>6</b>
<b>4 Corona-Pandemie – Beschleuniger der Digitalisierung</b> . . . . .	<b>7</b>
4.1 Orts- und zeitflexibles Arbeiten – das Mittel der ersten Wahl? . . . . .	8
4.2 Digitalisierungsprozesse frühzeitig mitbestimmen – Wege und Strategien . . . . .	9
4.3 Betriebsratsarbeit in der Transformation . . . . .	11
<b>Über unsere Arbeit</b> . . . . .	<b>12</b>
<b>5 Aktuelle Auswertungen auf betriebsvereinbarung.de</b> . . . . .	<b>13</b>

## AUTORINNEN UND AUTOREN

### **Navid Armeli**

Arbeit und Mitbestimmung/Praxiswissen Betriebsvereinbarungen  
navid-armeli@boeckler.de

### **Dr. Daniel Hay**

Wissenschaftlicher Direktor des I.M.U.  
daniel-hay@boeckler.de

### **Dr. Manuela Maschke**

Leiterin des Referats Arbeit und Mitbestimmung  
manuela-maschke@boeckler.de

### **Sandra Mierich**

Arbeit und Mitbestimmung/Praxiswissen Betriebsvereinbarungen  
sandra-mierich@boeckler.de

### **Angela Siebertz**

Praxiswissen Betriebsvereinbarungen  
angela-siebertz@boeckler.de

## VORWORT

Passen Start-up-Mentalität und Mitbestimmung eigentlich zusammen? Ganz klar: Ja. Technologischer und sozialer Fortschritt stehen sich nicht gegenüber, sondern ergänzen sich. Nicht die Umstände allein bestimmen die Zukunft und den Fortbestand der Mitbestimmung, sondern die Fähigkeit, die Mitbestimmung zukunftsfit zu gestalten und sie für den Wandel der Arbeitswelt fit zu machen. Deshalb fordern wir: Mehr Mitbestimmung, nicht weniger!

Löst künstliche Intelligenz die Mitbestimmung ab? Nein, gewiss nicht. Algorithmen allein werden nicht dafür sorgen, dass Unternehmen nachhaltiger wirtschaften oder dass Umwelt- und Ressourcenbelange das unternehmerische Handeln in Zukunft stärker prägen und lenken.

Die brennenden Fragen, denen sich die Expertinnen und Experten des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I. M. U.) Tag für Tag widmen, sind aktueller denn je: Wie kann die Zukunft der Mitbestimmung in Zeiten von Digitalisierung und Globalisierung, Energie- und Mobilitätswende in Deutschland und Europa gefestigt und ausgebaut werden? Wie sieht die Mitbestimmung der Zukunft aus? Hierzu hat das I. M. U. ein Szenario-Projekt entwickelt.

Mitbestimmung ist nicht etwa ein Relikt aus grauer Vorzeit. Corona hat uns vor Augen geführt, dass Mitbestimmung wirkt! Das zeigen auch Studienergebnisse, wonach Unternehmen mit starker Arbeitnehmerbeteiligung mehr in Forschung und Entwicklung investieren und daher Krisensituationen im Wettbewerbsumfeld besser meistern.

Und eines ist gewiss: Stillstand in der Weiterentwicklung bedeutet Rückschritt. Was wir jetzt dringend brauchen, ist eine vorwärtsgewandte Mitbestimmung! Die Politik ist hier am Zug. Sie muss durch gesetzliche Reformen in der Betriebsverfassung und in der Unternehmensmitbestimmung gewährleisten, dass Erwerbsarbeit und Teilhabe als wesentliche Eckpfeiler unserer sozialen Marktwirtschaft auch morgen noch den gesellschaftlichen Zusammenhalt sichern.

Die Pandemie wirkt – das erleben wir alle – nicht verzögernd auf die digitale Transformation, sondern beschleunigend. Sie zeigt uns, dass starke Mitbestimmung wieder einmal notwendig ist, um einerseits die Krise gut zu durchschiffen, sich andererseits aber auch für die Zeit danach gut aufzustellen. Dem Engagement von Betriebs- und Personalräten ist es zu verdanken, dass vielerorts der Arbeits- und Gesundheitsschutz eingehalten und Arbeitsplätze gesichert wurden.

Wir brauchen auch in Zukunft die Ideen, Innovationen und kreativen Lösungsansätze der Arbeitnehmerseite als Korrektiv. Mitbestimmen bedeutet Verantwortung übernehmen. Die Verantwortung liegt in der Mitgestaltung unserer Arbeitswelt.

Der Finanzmarktkapitalismus ist der Kapitalismus des 21. Jahrhunderts. Der Kapitalmarkt treibt Vor-

stände von börsennotierten Unternehmen vor sich her. Unternehmerische Entscheidungen orientieren sich eher an Signalen des Aktienmarktes und an Erwartungen von Finanzinvestoren, weniger an den Bedürfnissen der Beschäftigten. Doch hier liegt der Fehler im System. Denn gesellschaftlicher Zusammenhalt ohne eine aktive Einbeziehung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern funktioniert nicht.

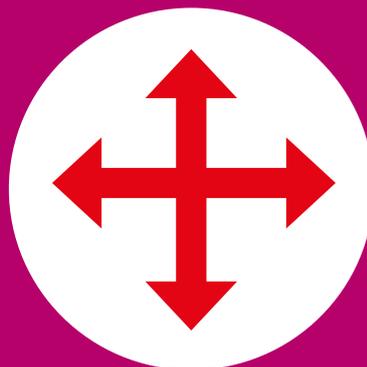
Wer Mitbestimmung als Gestaltungsauftrag an die Arbeitnehmerseite versteht, darf auf sie nicht verzichten. Die Arbeitgeberseite steht hier in einer großen Verantwortung, aus der sie sich in den vergangenen Jahren jedoch leider viel zu oft herausgeholt hat. Während das Corona-Virus derweil die Menschheit bedroht, droht der Unternehmensmitbestimmung durch gezielte Mitbestimmungsflucht eine strukturelle Schwächung. Die gezielte Umgehung deutscher Mitbestimmung über Einfallstore im europäischen Gesellschaftsrecht und im lückenhaften deutschen Mitbestimmungsrecht beschleunigt die Erosion der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland.

Für die Beschäftigungssicherung in Zeiten des Übergangs in eine ökologisch ausbalancierte Zukunft bedarf es einer starken Mitbestimmung. Auf sie zu verzichten bedeutet gleichzeitig, den Ideenreichtum der eigenen Beschäftigten im Unternehmen außer Acht zu lassen.

Wir nehmen die Herausforderung an und sind fest entschlossen, die Mitbestimmung fit für die Zukunft zu machen.

Dr. Daniel Hay  
Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für  
Mitbestimmung und Unternehmensführung der  
Hans-Böckler-Stiftung

## MITBESTIMMUNG 2035



Mehr Informationen und  
Szenarien-Podcasts:

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

## 1 EINLEITUNG

Im Jahr 2020 ist der Arbeitsalltag in Betrieben und Verwaltungen geprägt von der Corona-Pandemie und ihren tiefgreifenden Folgen. So wird gerade die betriebliche Mitbestimmung durch das Corona-Virus vor große Herausforderungen gestellt. Kurzfristig müssen Regelungen getroffen werden, die Arbeit, Gesundheit und Privatleben in der Pandemie organisieren und trotz der Krise gute Arbeitsbedingungen schaffen. Um die Produktion am Laufen zu halten, müssen vielfältige Themen berücksichtigt werden: Es gilt, praktikable Abstands- und Gesundheitsregeln zu finden, Arbeitszeiten anzupassen und Schichtsysteme zu verändern. Dies erfordert Beweglichkeit, schnelles Handeln und Bereitschaft zu nötigen Anpassungen. Das gelingt, wenn die Mitbestimmungskultur im Betrieb und in der Verwaltung passt, wenn Gremien und Gewerkschaften beteiligt werden. Kurz- und mittelfristig gewinnen besonders Instrumente der Beschäftigungssicherung wie z. B. Kurzarbeit an Bedeutung. Die langfristigen Auswirkungen wie z. B. Personalabbau und Transformation von analogen in digitale Prozesse sind zusätzliche Herausforderungen. Die Mitbestimmung beweist häufig unter Zeitdruck, dass sie handlungsfähig und krisenfest ist. Das zeigen auch unsere Beispiele.

Der sich stetig entwickelnde Digitalisierungsprozess wird in diesen Krisenzeiten erheblich beschleunigt. Eilig schickten Unternehmen viele Beschäftigte ins Homeoffice. Schnell mussten mobile Endgeräte angeschafft und digitale Zugänge eingerichtet werden. Kommuniziert wird immer mehr über Videokonferenzen. Aber nicht selten werden Betriebs- und Personalräte bei der Einführung neuer digitaler Tools vor vollendete Tatsachen gestellt. Diese Entwicklung einzuholen und bei der fortschreitenden digitalen Transformation der Arbeitswelt für verbindliche Spielregeln zu sorgen, ist eine große Anforderung an die Mitbestimmung. Es geht nicht nur darum, kurzfristige Lösungswege zu finden, sondern auch darum, die langfristige digitale und sozial-ökologische Transformation arbeitnehmergerecht zu gestalten. Mitbestimmung ist ein ganzheitliches System: Betriebsrat, Aufsichtsrat und Gewerkschaften arbeiten gemeinsam an Lösungen.

Die folgenden Beiträge geben Einblicke in den Umgang der betrieblichen Mitbestimmungsakteure mit den unterschiedlichen Herausforderungen. Kapitel 2 verdeutlicht, wie Betriebs- und Personalräte auf die unmittelbaren Belastungen der Pandemie reagierten. Eine gewerkschaftliche Sicht auf die Krise wird in Kapitel 3 beschrieben. Im Anschluss daran (Kapitel 4) wird der Zusammenhang zwischen der Pandemie und der Digitalisierung aufgegriffen: Wie können Mitbestimmungsakteure diese Prozesse nachhaltig gestalten?

## 2 CORONA-PANDEMIE- BELASTUNGSPROBE FÜR DIE MITBESTIMMUNG

Die Pandemie erweist sich als enorme Belastungsprobe für die betriebliche Mitbestimmung. Der Fokus in diesem Kapitel liegt auf den unmittelbaren Herausforderungen für Betriebs- und Personalräte: Wie gingen diese mit der schlagartigen Umstellung des gewohnten Arbeitsalltags um?

Einige systemrelevante Betriebe mussten weiterlaufen, Produktionen wurden rauf und runter gefahren, Homeoffice wurde massenhaft eingeführt. Wie diesen unterschiedlichen Herausforderungen begegnet wurde, zeigen im Folgenden verschiedene Beispiele aus der Praxis zum Umgang mit der Corona-Pandemie.

### Unsere FOKUS-Seite

„Corona-Pandemie“ im Mitbestimmungsportal:



<https://www.mitbestimmung.de/html/fokus-coronakrise-13593.html>

### Beispiele aus der Praxis

Umgang mit der Corona-Pandemie



[https://www.imu-boeckler.de/data/mbf\\_bvd\\_gr\\_umgang\\_mit\\_corona\\_pandemie.pdf](https://www.imu-boeckler.de/data/mbf_bvd_gr_umgang_mit_corona_pandemie.pdf)

Wie können Mitbestimmungsprozesse in Krisensituationen gewährleistet werden? Diese Frage haben sich viele Betriebs- und Personalräte während der Pandemie gestellt. Es ist wichtig, Beteiligung der Arbeitnehmervertretung durch die Krise zu sichern. Einige Betriebsräte haben deshalb gemeinsam mit dem Arbeitgeber einen paritätisch besetzten Pandemie-Ausschuss eingeführt, der kontinuierlich die Krisensituation bewertet und Maßnahmen ausspricht bzw. zurückzieht. So sind Mitbestimmungsakteure auch an kurzfristig zu entscheidenden Bestimmungen beteiligt.

» Die Parteien richten einen gemeinsamen Pandemie/Epidemie-Ausschuss auf Konzernebene bzw. bei Bedarf auf lokaler Ebene (nur bei lokalen Themen) jeweils ein, zur Pandemie/Epidemie-Planung als Gremium zur Vorbereitung und Begleitung von Maßnahmen zur Pandemie/Epidemie-Vorsorge, soweit diese über die Regelungen in dieser Konzernbetriebsvereinbarung hinausgehen. «

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen,  
060700/519/2020

Ein ergänzendes Beispiel besteht darin, eine Art Notfall-Geschäftsordnung des Betriebsrates zu verabschieden, um die Handlungsfähigkeit im Gremium zu sichern und schnell auf Probleme reagieren zu können.

Um in der Produktion weiterarbeiten zu können und dennoch Abstand zu halten, helfen flexible Arbeitszeitregeln. Bei einem Unternehmen aus der Mess-, Steuer- und Regelungstechnik blieb die Nachfrage stabil hoch, was zur Folge hatte, dass die Produktion weiterlaufen musste. Um dennoch Abstandsregeln einhalten zu können und das Infektionsrisiko so zu minimieren, beschloss man vorübergehend, angesichts der Ausnahmesituation den Arbeitszeitrahmen zu erweitern. Beschäftigte hatten so mehr Flexibilität, um tagsüber beispielsweise Kinderbetreuung zu gewährleisten. Die Maßnahmen wurden durch ein neues, flexibles Schichtmodell verstärkt. So sollte nicht nur der Sicherheitsabstand eingehalten werden, sondern gerade Beschäftigten aus der Produktion und Logistik, die nicht von zu Hause arbeiten können, konnten Privatleben und Arbeitszeit besser vereinbaren.

Flexible Arbeitszeitregeln zeichnet auch ein Unternehmen aus der chemischen Industrie aus. Verschiedene Vereinbarungen zur Arbeitszeit wie z. B. Regelungen zu Arbeitszeitkonten, zur Gleitzeit und zu Schichtumstellungen werden mit Regelungen für die mobile Arbeit kombiniert. Es gilt, alles auszuschöpfen, was möglich und bereits in Vereinbarungen festgelegt ist. Nach Möglichkeit sollen die Beschäftigten mobil arbeiten. Ist es nicht möglich, außerhalb des Unternehmens zu arbeiten, kann auf eine zweiwöchige Entgeltfortzahlung zurückgegriffen werden.

**»** *Ist die Erbringung der Arbeitsleistung im Home Office/mobil nicht möglich, [...] können die Mitarbeiter in folgenden Fallgestaltungen jedoch unter Abwägung eines jeden Einzelfalls jeweils längstens bis zu 2 Wochen unter Fortzahlung der Vergütung von ihrer Führungskraft freigestellt werden.“*

→ Chemische Industrie, 060700/517/2020

Mit der Frage, wie die Produktion auch bei erhöhten Infektionszahlen aufrechtzuerhalten ist, mussten sich viele Betriebe beschäftigen. Ein solides Hygienekonzept ist dabei unabdingbar. Empfehlungen, Präsenzveranstaltungen zu vermeiden und Besprechungen per Videokonferenz abzuhalten, sind gut, aber nicht ausreichend, um Kontakte am Arbeitsplatz zu minimieren. Vor allem für Beschäftigte, die nicht im Homeoffice arbeiten können, da sie beispielsweise an den Produktionsstandorten für Fertigung oder Logistik gebraucht werden, sind Hygienevorgaben unabdingbar.

**»** *Zu den Hygienevorgaben bzw. Hygienehinweisen gehören u. a.:*

- *Regelmäßiges und gründliches Händewaschen oder Desinfizieren der Hände*
- *Vermeidung des Kontaktes von ungewaschenen Händen mit dem Gesicht*
- *Abstandhalten insbesondere auch im Krankheitsfall wie bei Husten und Niesen*

- *Vermeidung von Körperkontakten wie Handschütteln bei Begrüßungen*
- *Regelmäßiges Lüften von Räumen*
- *Vermeidung der Nutzung von Aufzügen [...] und kleinen schlecht belüfteten Räumen im Allgemeinen.“*

→ (Chemische Industrie, 060700/517/2020)

Selbst mit funktionierendem Hygienekonzept ist die Aufrechterhaltung der Produktion schwierig. Das zeigt auch ein Beispiel aus dem Maschinenbau. Der Betriebsrat setzte dort bereits früh eine Pandemie-Vereinbarung durch. Zu dem Zeitpunkt musste sich das Unternehmen auf Personalausfälle, bedingt durch Krankheit oder Quarantäne, vorbereiten. Problematisch war besonders die Reiserückkehr von Beschäftigten aus Risikogebieten. Teilschließungen aufgrund von Covid-19-Erkrankungen und Quarantäneverordnungen konnten nicht ausgeschlossen werden. Dies hätte vor allem in der Produktion zu Problemen führen können. Daher verhandelte das Gremium in der Pandemie-Vereinbarung die Konditionen für mögliche Versetzungen, um Personal aus unterschiedlichen Bereichen einsetzen zu können. Bei dieser vorübergehenden Lösung ist Abgruppierung ausgeschlossen. Ein Betriebsrat (Maschinenbau, 100100/791/2020) begründet dieses pragmatische Vorgehen: „Wir haben beispielsweise ehemalige Monteure, die diese Tätigkeit notfalls durchaus noch ausüben können.“

Bricht die Nachfrage ein und sinkt die Auslastung im Unternehmen, geht es darum Beschäftigung zu sichern. Das Instrument der Kurzarbeit trägt erheblich dazu bei, ein konjunkturelles Tief ohne Entlassungen zu überbestehen. Diese Maßnahme zum Erhalt von qualifizierten und eingearbeiteten Arbeitskräften fand bereits während der Finanzkrise 2009 viele Befürworter. In der Corona-Krise wurde umfassend auf Kurzarbeit zurückgegriffen; gesetzliche Regelungen wurden verbessert, um Arbeitsplätze in der Belegschaft zu sichern.

#### **Konjunkturbedingte Kurzarbeit**

Die Kurzauswertung zeigt, welche konkreten Regelungen zur Gestaltung der Kurzarbeit in Vereinbarungen angewendet wurden



[https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8900](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8900)

#### **Weitere Regelungsaspekte**

enthält die Auswertung im Rahmen der Finanzkrise 2009/2010



[https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=5971](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=5971)

### 3 ZUR AKTUELLEN LAGE - ANMERKUNGEN VON DREI GEWERKSCHAFTERINNEN

Gewerkschaften unterstützen die betrieblichen Mitbestimmungsakteure bei den verschiedenen Herausforderungen. In einigen Branchen geht es darum, Personalabbau durch Auftragseinbrüche zu vermeiden; in anderen, Hygienemaßnahmen und Arbeitszeitregelungen zu finden, um den Betrieb am Laufen zu halten. Die Herausforderungen in den letzten Monaten waren gewaltig. Drei Kolleginnen aus den Vorstandsverwaltungen der IG BCE, der IG Metall und von ver.di benennen Herausforderungen zu Beginn der Corona-Pandemie und bringen einige Eindrücke zu langfristigen Konsequenzen aus ihrer Sicht auf den Punkt.

**Isabel Eder** leitet die Abteilung Mitbestimmung/ Betriebsverfassung beim Vorstand der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie (IG BCE).

**Heike Madan** leitet das Ressort Vertrauensleute, Betriebs- und Unternehmenspolitik beim Vorstand der IG Metall (IGM), Funktionsbereich Betriebspolitik.

**Kerstin Jerchel** leitet den Bereich Mitbestimmung beim Vorstand der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di).

#### Welche Herausforderungen gab es zu Beginn der Corona-Pandemie?

Betriebsräte trafen quasi über Nacht Notfallregelungen und richteten Krisenstäbe ein. Zunächst mussten rasch Pandemie-Regelungen zum Arbeitsschutz, zur Schichtübergabe, zur Arbeitszeit und für mobiles Arbeiten getroffen werden, sofern nicht vorhanden. Dies galt insbesondere dort, wo der Betriebsablauf wegen großer Nachfrage und Systemrelevanz aufrechterhalten werden musste. In Unternehmen, die Hygieneartikel produzieren, in der Gesundheitsbranche, im Einzelhandel und im öffentlichen Personennahverkehr waren die Veränderungen deutlich spürbar. Dies führte teilweise zu einer Doppelbelastung, da Beschäftigte in den Unternehmen sowie Kunden, Patienten und Fahrgäste geschützt werden mussten. Trotz Reduzierung von Arbeitsabläufen mussten Beschäftigte länger und intensiver arbeiten, da die Grundversorgung sichergestellt werden musste, wie Kerstin Jerchel (ver.di) zusammenfasst. Des Weiteren galt es, die technische Ausstattung für das Homeoffice und die Nutzung privater Handys zu regeln. „Wir müssen sofort handlungsfähig sein‘ und ‚haben keine Zeit für Überlegungen und Beratschlagungen‘ und ‚es geht hier um Notfälle‘, so war häufig die Argumentation der Arbeitgeberseite. Teilweise hieß es: ‚Durch die

Krise gehen wir ohne den Betriebsrat‘“, so bringt Isabel Eder (IG BCE) die Stimmung auf den Punkt. Allerdings: Alle DGB-Gewerkschaften entwickelten sehr schnell Angebote zur Unterstützung und stellten sie den Mitgliedsbetrieben zur Verfügung. Eines habe sich laut Eder gezeigt: „Durch den Betriebsrat kann in das Unternehmen Ruhe reingebracht werden. Und nur gut, dass Betriebsräte sich schnell orientiert und sofort Gestaltung eingefordert haben. Denn Corona war kein kurzfristiger Notfall, sondern ist eine lange Krise.“

Gewerkschaften reagierten in dieser Zeit schnell und stellten den Mitbestimmungsakteuren Material und persönliche Unterstützung zur Verfügung. Zusammengefasste Informationen bieten wir hier:



<https://www.mitbestimmung.de/html/betriebsvereinbarungen-zur-13515.html>

Aber auch die Nichterreichbarkeit von Betriebsräten aufgrund von Betriebsschließungen und Kurzarbeit zeigten laut Heike Madan (IGM), dass plötzlich die gängigen Kommunikationswege nicht mehr funktionierten: „Und unsere Aufgabe war zugleich, auf die Ängste der Kolleginnen und Kollegen einzugehen.“ Persönlicher Austausch und Kontakt seien und blieben essentiell, um Mitbestimmung am Leben zu erhalten. Videokonferenzen und Onlinesitzungen ergänzen die Präsenz, stellen aber keinen dauerhaften Ersatz dar. Der Betriebsrat gehöre in den Betrieb und Gewerkschaften müssten sichtbar bleiben, fasst Kerstin Jerchel zusammen.

Corona begleitet nun den Alltag und ist keineswegs mehr eine Ausnahmesituation. Wie viele Corona-Wellen es noch geben wird, ist offen.

„Die Kolleginnen und Kollegen in der Tourismusbranche werden jetzt gerade von der zweiten Welle getroffen“, so Jerchel. „In der Fortsetzung trifft der Einbruch im Touristikbereich dann den Flugzeugbau und die Wartung von Flugzeugen. Denn dort ist Kurzarbeit jetzt das zentrale Thema“, erläutert Heike Madan. So setze sich der Krisenmodus fort. Das Hochfahren nach dem Lockdown sei ebenfalls eine anspruchsvolle Aufgabe.

Madan nennt eine weitere Herausforderung: „Der Generationenwechsel in den Betriebsräten fordert die Kollegen und Kolleginnen enorm.“ Die alten Hasen mit dem wichtigen Knowhow im Umgang mit einer Krise seien zum Teil längst in Rente. Zusätzlich seien neue Informations- und Kommunikationsmedien wichtig und würden verstärkt genutzt. Unternehmen und Verwaltungen, die frühzeitig digitalisierte Kommunikation mitbestimmt eingeführt haben, seien heute besser dran. Aber es gebe etliche, die noch nicht mit der entsprechenden Infrastruktur ausgestattet sind. „Vor allem in den kleineren öffentlichen Verwaltung muss noch eine ganze

Menge passieren“ bestätigt Kerstin Jerchel. Daher sei mobiles Arbeiten und das schnelle Homeoffice nicht für alle umsetzbar. Große Unternehmen und Verwaltungen mit ausgeprägten Mitbestimmungsstrukturen seien im Vorteil gegenüber kleineren Einheiten ohne oder mit schwachen Gremien. „Corona zeigt, was möglich ist“, so Jerchel.

### Welche langfristigen Auswirkungen werden die Folge sein?

Heute (Oktober 2020) ist einiges selbstverständlich, was im vergangenen März noch unvorstellbar war. An fünf Tagen in der Woche im Homeoffice zu arbeiten, war bisher in kaum einem Unternehmen Standard; viele hatten nicht einmal genügend Notebooks. Dies trifft alle Branchen, in denen die Beschäftigten nach Hause geschickt wurden. Aber was bedeutet das langfristig? Mal ehrlich: Das Arbeiten am Küchentisch gemeinsam mit der Lebenspartnerin oder dem Lebenspartner ist auf Dauer keine angemessene Arbeitsumgebung. „Der Trend zum Homeoffice ist offensichtlich“ stellt Heike Madan fest. Und Kerstin Jerchel fragt: „Wollen wir das flächendeckend? Oder nur in dem Rahmen, wo es möglich ist?“ Denn die Vielzahl an Videokonferenzen zeige: Viele Termine können heute ohne Dienstreisen wahrgenommen werden. Das sei durchaus positiv für einige Beschäftigte. Aber was sind die Konsequenzen? Werden Büroflächen reduziert? Wer darf, wer muss noch Dienstreisen antreten? Schaffen künftig alle ihre Büromöbel zu Hause selbst an? „Wir müssen auf verschiedene Szenarien vorbereitet sein“, mahnt Isabel Eder (IG BCE), „die langfristige Perspektive einzunehmen, das ist unabdingbar. Desk Sharing, agil arbeiten und Co-Working-Angebote sind Themen, die uns langfristig beschäftigen. Diese Überlegungen müssen wir jetzt schon mitdenken.“

Qualifizierung ist ein weiteres zentrales Thema. Dies galt schon vor der Corona-Pandemie im Kontext der Digitalisierung und ist mit Blick auf die Beschäftigungssicherung heute umso wichtiger. Qualifizierung ist wichtig, um Personalabbau entgegenzuwirken und um sich an verändernde Tätigkeiten anzupassen. Heike Madan wirbt für das Projekt „Innerbetriebliche Weiterbildungsmentoren“: Ab 2021 werden bei der IG Metall Vertrauensleute zu Weiterbildungsmentoren ausgebildet. Sie unterstützen dann die Kolleginnen und Kollegen in den

Betrieben. In der Automobilindustrie gibt es bereits einige Qualifizierungsprogramme, wie z. B. bei VW Zwickau im Rahmen der Umstellung auf E-Mobilität

Auch die Chemie-Sozialpartner werden ein umfangreiches tariflich flankiertes Zielbild Weiterbildung 4.0 u. a. auch mit Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren umsetzen.

Die Pandemie habe gezeigt, was alles möglich und kurzfristig umsetzbar ist, wenn man nur will – im Guten wie im Schlechten. Bei denjenigen, die von der Krise profitieren, können nun Verhandlungen über Lohnerhöhung geführt werden. Die Corona-Pandemie zeige gleichzeitig, wie wichtig die systemrelevanten Branchen im Bereich Pflege und Grundversorgung sind. Gewerkschaften nehmen dies als zusätzlichen Anlass, um Forderungen zu stellen. Im Rahmen der Tarifrunde des öffentlichen Dienstes wird unter



<https://unverzichtbar.verdi.de/>

von ver.di das Thema aufgegriffen und in den Fokus gerückt.

Die Gewerkschaftsfrauen sind sich einig: Es gehe nicht nur um kurzfristige Reaktionen. Wir müssen aufpassen, dass Krisenzeiten nicht als Gelegenheit missbraucht werden, um Arbeitnehmerpositionen und Arbeitsbedingungen zu verschlechtern. Die Corona-Krise verschärfe die Situationen in Unternehmen, die vor dieser Krise schon angeschlagen waren. Unternehmen nutzen diese Situation, um für Personalabbau zu argumentieren. Die Leidtragenden seien die Beschäftigten. Die Krise zeige zudem: Wo Betriebs- und Personalräte sowie ein tragfähiges Klima für Mitbestimmung existieren, werden gemeinsam mit Gewerkschaften auch in der Krise Lösungen gefunden, um gute Arbeitsbedingungen zu schaffen und zu erhalten.

## 4 CORONA-PANDEMIE - BESCHLEUNIGER DER DIGITALISIERUNG

Bereits vor der Corona-Krise stand die digitale Transformation auf der Agenda von Gewerkschaften, Betriebs- und Personalräten. Unabhängig von der globalen Pandemie wurde die Arbeit in Betrieben und Verwaltungen in den letzten Jahren flexibler und digitaler. Wenn Interessenvertretungen die Arbeitswelt aktiv mitgestalten, dann geht es auch darum, für Beschäftigte die Vorteile von digitalen Prozessen zu erkennen und Risiken zu reduzieren. So bringt mobiles Arbeiten mehr Zeitautonomie; agile Arbeitsmethoden und selbstorganisierte Teamarbeit

### Digitale Transformation gestalten

Steckbriefe ausgewählter betrieblicher Umsetzungsprojekte,

IGM Vorstand, FB Betriebspolitik



[https://www.igmetall.de/download/20190130\\_Teil\\_2\\_Abschlussbrosch\\_re\\_A\\_I\\_a149da82ae1bc514b91098cebbf1826ce2355ad1.pdf](https://www.igmetall.de/download/20190130_Teil_2_Abschlussbrosch_re_A_I_a149da82ae1bc514b91098cebbf1826ce2355ad1.pdf)

können Kreativität und weniger monotone Tätigkeiten als Ergebnis haben.

Technische Entwicklungen sollten zu einem besseren Arbeitsalltag für Beschäftigte beitragen. Deswegen müssen sozialpartnerschaftliche Regelungen gefunden werden. Rechtsverbindliche Vereinbarungen zur Einführung von IT-Programmen, zum Beschäftigtendatenschutz oder zur psychischen Gesundheit der Beschäftigten stehen auf der Agenda. Eines wird deutlich: Ungeregt kann sich Digitalisierung negativ auf die Beschäftigten auswirken. Arbeitsverdichtung durch die Anhäufung von parallel laufenden Prozessen, eine Entfremdung der Arbeit durch den mehrheitlichen Einsatz von Maschinen und künstlicher Intelligenz sowie gezielte Leistungs- und Verhaltenskontrolle sind dabei nur einige von vielen Befürchtungen.

Um diese Befürchtungen abzuschwächen, treten viele Gremien der Digitalisierung strategisch entgegen. Die Strategien zur sozialpartnerschaftlichen Ausgestaltung der digitalen Transformation helfen auch in der aktuellen Corona-Krise. Denn die Pandemie hat viele Prozesse deutlich beschleunigt. Als akute Maßnahme gegen die Ausbreitung des Virus wurden schlagartig viele Beschäftigte nach Hause geschickt, um dort zu arbeiten. Dies geschah auch in Betrieben, die diese Arbeitsweise vorher sehr kritisch bewerteten.

#### 4.1 Orts- und zeitflexibles Arbeiten – das Mittel der ersten Wahl?

In einer Analyse von insgesamt 31 Betriebs- und Dienstvereinbarung (ab 2013) zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten geht es um die Verlagerung betriebsgebundener Tätigkeiten an einen anderen Ort. In der Analyse wird deutlich: Entsprechende Begrifflichkeiten sind vage, Definitionen werden sehr unterschiedlich angewendet. Nicht selten werden die Begriffe „mobile Arbeit“ oder „Homeoffice“ in Kontexten verwendet, in denen letztlich Telearbeit umschrieben wird. Damit besteht die Gefahr, dass tarifliche und gesetzliche Regelungen umgangen werden, die der Telearbeit eigen sind. Aus Tabelle 1 ist ersichtlich, wie viele der 31 vorliegenden Vereinbarungen welchen Begriff verwenden. In der aktuellen Corona-Pandemie wird orts- und zeitflexibles Arbeiten fast ausschließlich unter dem Begriff Homeoffice diskutiert.

Die gesamte Auswertung „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“ findet sich hier.

##### Orts- und zeitflexibles Arbeiten

Praxiswissen Betriebsvereinbarungen



[https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=9057](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=9057)

Zudem bieten wir eine Datenbank mit anonymisierten Textauszügen aus betrieblichen Vereinbarungen:



<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-zeit-und-ortsflexibles-arbeiten-20489.htm>

Unter welchen Bedingungen orts- und zeitflexibel gearbeitet werden darf, war insbesondere vor der Corona-Pandemie ein umfassend geregeltes Thema in Vereinbarungen. Häufig entscheidet die Führungskraft. Die Kriterien sind teilweise konkret festgelegt. Grundlegend ist, dass die Tätigkeit tatsächlich geeignet ist für ortsflexibles Arbeiten. Beispielsweise müssen Autoteile in der betrieblichen Arbeitsstätte produziert werden. Auch wurde teilweise die charakterliche Eignung (Selbstorganisation, Disziplinierung) als Kriterium festgeschrieben. Dies machte es in der Praxis schwer, nachzuvollziehen, warum manchen Beschäftigten ortsflexibles Arbeiten nicht gewährt wird. Um den Nasenfaktor zu reduzieren, wird der Betriebsrat bei einer Ablehnung häufig informiert und die Führungskraft muss ihre Entscheidung begründen.

Ein Beispiel aus der Praxis, bei dem die Entscheidung durch das Team getroffen wird:



[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_praxis\\_zeit\\_und\\_ortsflexibles\\_arbeiten.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_zeit_und_ortsflexibles_arbeiten.pdf)

Auch hier offenbart die Corona-Pandemie, wie schnell Beschäftigte letztlich doch zum Arbeiten nach Hause geschickt werden. Aus dem aktuellen Projekt zur Umsetzungspraxis des orts- und zeitflexiblen Arbeitens wurde deutlich, dass Führungskräfte Vorurteile abbauen konnten: „Jetzt sehen wir: Es funktioniert“.

Tabelle 1

#### Verteilung der Vereinbarungen nach Begriffen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten

mobile Arbeit	14
(alternierende) Telearbeit	11
mobile Arbeit und Telearbeit	1
zeit- und ortsflexibles Arbeiten	1
Homeoffice	3
Heimarbeit	1
gesamt	31

Quelle: Sandra Mierich (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 446. Düsseldorf.

### Zum Projekt

Orts- und zeitflexibles Arbeiten in der betrieblichen Praxis



<https://www.boeckler.de/de/suchergebnis-forschungsfoerderungprojekte-detailseite-2732.htm?projekt=2019-899-19>

Das Projekt zeigt aber auch, dass den Beschäftigten der Kontakt zu Kollegen und Kolleginnen fehlt: private Gespräche, Abwechslung und die Möglichkeit, Arbeit „im Vorbeigehen“ zu erledigen.

### Prozessorientierte Kollegialität im Corona-Modus:



<https://www.mitbestimmung.de/html/prozessorientierte-kollegialitat-im-15382.html>

In den Vereinbarungen wurden das Thema Arbeitszeit sowie die Bereitstellung der notwendigen technischen Infrastruktur umfassend geregelt. Wo es entsprechende Regelungen gab, konnte das „Homeoffice“ für alle Beschäftigten reibungsloser umgesetzt werden. Auch spielt das Thema Arbeitszeit in dem Umsetzungsprojekt eher eine untergeordnete Rolle, weil eben dieses wenig zu hinterfragen ist – der Rahmen ist klar abgesteckt. Jedoch führte auch hier die Corona-Pandemie zu einer Erosion. Teilweise musste die Arbeitszeit umstrukturiert werden, insbesondere dort, wo parallel Homeschooling stattfand. Auch Beschäftigte, die vorher nicht im Homeoffice gearbeitet haben, stehen plötzlich vor der Herausforderung, dies ganz allein umzusetzen.

In der gesamten Debatte um Homeoffice wird häufig vergessen, dass nicht alle Branchen dieselben Voraussetzungen haben. Aus der aktuellen WSI-Beschäftigtenbefragung zur Corona-Pandemie (vgl. **Abbildung 1**) wird deutlich, wie schnell das bisher weitestgehend ungenutzte Potenzial genutzt wurde. Ob im Bereich Energie, Wasserversorgung, Bergbau oder Medien, Information, Kommunikation, Kunst – der Anstieg der Nutzung ist enorm. Es ist jedoch fraglich, ob in den Branchen mit geringem Ausgangsniveau wie z. B. dem Gastgewerbe vor Corona überhaupt betriebliche Vereinbarungen bestanden. Ebenfalls nicht zu vergessen sind die Branchen, bei denen Homeoffice kaum möglich ist wie z. B. in der Land- und Forstwirtschaft.

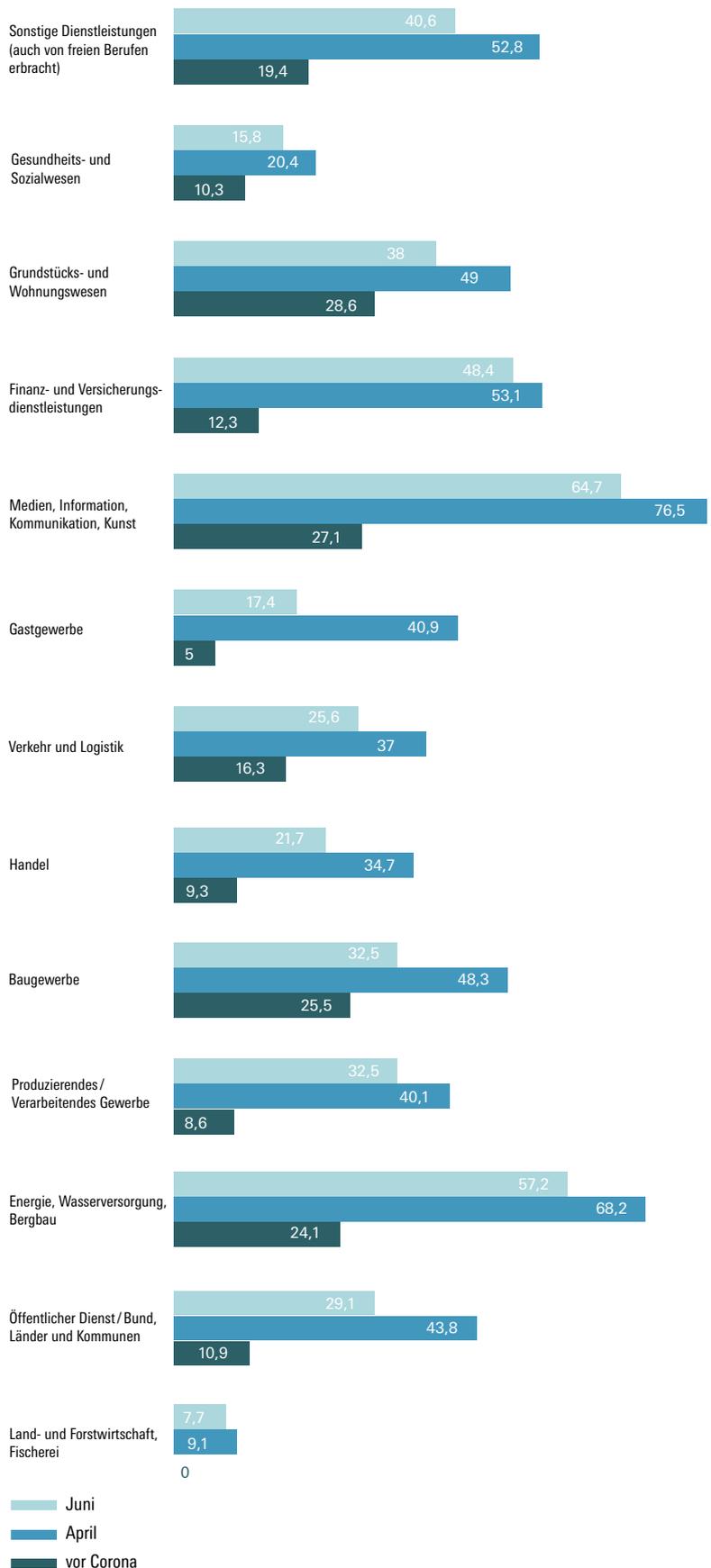
### News

Fortlaufende News zu aktuellen Projektergebnissen finden sich im Mitbestimmungsportale: Homeoffice in der Krise:



<https://www.mitbestimmung.de/html/home-office-in-der-krise-14456.html>

### Verteilung von Homeoffice über Branchen vor und während der Corona-Pandemie



Quelle: Ahlers, Elke/Mierich, Sandra/Zucco, Aline (im Erscheinen): Home-Office. WSI Report

## 4.2 Digitalisierungsprozesse frühzeitig mitbestimmen – Wege und Strategien

Wie lassen sich Digitalisierungsprozesse mitbestimmen? Portraits von Gremien, die Prozessvereinbarungen zur Digitalisierung abgeschlossen haben, geben Auskunft.

Unsere Mitbestimmungspraxis „Digitalisierungsstrategien im Portrait“ stellt vier Projekte vor: die Smart Factory bei Otis, die „digitalen Leitplanken“ der deutschen Bahn, das Haus der Arbeitswelten bei Merck und die Factory of the Future bei Airbus Operations. Im Fokus stehen folgende Leitfragen:

- Wie kommen die Akteure in die Mitbestimmungsprozesse? Wie bekommen sie Zugang zu den relevanten Informationen?
- Wie wird Nachhaltigkeit gewährleistet im Sinne von dauerhafter Implementierung von sozialpartnerschaftlichen Gestaltungsprozessen?
- Inwiefern sind die Beschäftigten eingebunden?

### Digitalisierungsstrategien im Portrait

Mitbestimmungspraxis Nr. 34



[https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=g111](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=g111)

Der Betriebsrat bei Otis beschäftigt sich mit der zunehmenden Digitalisierung in der Produktion. Immer mehr Digitalisierungsprojekte taten sich am Standort Berlin auf. Die papierlose Fertigung war nur der Startschuss. Zwar werden bereits neue Produktionsprozesse von Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam implementiert, u. a. durch eine paritätisch besetzte Arbeitsgruppe. Dennoch setzte sich das Gremium das Ziel, eine umfassende Rahmenbetriebsvereinbarung für Industrie-4.0-Themen abzuschließen. So sollen die bereits gelebten, sozialpartnerschaftlichen Gestaltungsabläufe in eine Vereinbarung übertragen werden. Der Abschluss einer umfassenden Rahmenvereinbarung erweist sich zum aktuellen Zeitpunkt jedoch als ambitioniert und ist noch nicht vollendet. Daher sollen zunächst kleinere Projekte umgesetzt werden, deren Erkenntnisse den Abschluss der Rahmenvereinbarung erleichtern. Auf diese Weise wurde bereits ein System zur Prozesssteuerung für die Werkhalle eingeführt. Die dazugehörige Software wird nicht als Komplettlösung eingesetzt, sondern sukzessive im Produktionsprozess implementiert. Jedes Softwareupdate muss vom Betriebsrat bestätigt werden, sodass jede Neuerung auch arbeitspolitisch mitgestaltet werden kann. Das Expertenwissen der Beschäftigten wird miteinbezogen. Auf diesem Weg und mithilfe des sich dadurch akkumulierenden Wissens soll schlussendlich auch die Rahmenvereinbarung abgeschlossen werden.

Das gesamte Otis-Portrait findet sich hier:



[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_fahrstuhl\\_der\\_mitbestimmung.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_fahrstuhl_der_mitbestimmung.pdf)

Insgesamt verdeutlichen die vier Portraits: Gremien, die ein eigenes Konzept und Verständnis von Digitalisierungsprozessen entwickeln, haben gute Chancen, die Prozesse dauerhaft mitzubestimmen. Bei der Entwicklung einer eigenen Leitvorstellung können Arbeitsgruppen helfen. Die Firma Merck hat sich in puncto interne Arbeitsstrukturen neu aufgestellt. Grundlage dafür war die Arbeitsgruppe „Industrie 4.0“, die sich mit der Umsetzung von Digitalisierungsprozessen und den Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrats befasste. Auch die Deutsche Bahn hat mit der Arbeitsgruppe zur „Arbeit der Zukunft“ eigene Leitplanken für den digitalen Wandel definiert und so Verhandlungen mit dem Arbeitgeber vorangetrieben. Proaktiv handelte auch der Gesamtbetriebsrat bei Airbus Operations, indem er im Unternehmen eine Strategiediskussion über die Arbeit der Zukunft initiierte. So entwickelte sich der GBR zum Treiber einer Digitalisierungsdebatte. Das Ergebnis: Er wird vom Arbeitgeber verstärkt in die Diskussion rund um die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden. Die Ergebnisse der Zusammenarbeit ließ der Betriebsrat letztendlich in eine Gesamtbetriebsvereinbarung einfließen. Diese garantiert die frühzeitige Beteiligung der Arbeitnehmervertretung bei Industrie-4.0-Projekten.

Über die Portraits der Deutschen Bahn, Merck und Airbus Operations haben wir bereits im letzten Monitor ausführlich berichtet:

### Digitalisierung – Zukunft wird jetzt ausgehandelt

Mitbestimmungsreport Nr. 54



[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2019\\_54.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2019_54.pdf)

Nicht nur Betriebe, sondern auch Verwaltungen konzentrieren sich auf ein strategisches Vorgehen in Bezug auf die Digitalisierung. Beim Gesamtpersonalrat der Landeshauptstadt Wiesbaden stand die Idee im Vordergrund, einen klar definierten Mitbestimmungsprozess bei der Einführung von digitalen Innovationen zu finden. Feste Abläufe und Mindeststandards sollten geschaffen werden, um die Beteiligung der Beschäftigten bei neuen Projekten zu sichern. Der Gesamtpersonalrat beschloss, eine „Checkliste zur guten digitalen Arbeit“ auszuarbeiten, die Kriterien zur Prüfung von Digitalisierungsvorhaben festlegt. Sie soll ein einheitliches Konzept und Vorgehen bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten einführen und die Beschäftigten- und Personalratsbeteiligung garantieren. Anspruch

des Personalrates ist es, die Komplexität der Digitalisierung auf konkrete Handlungsanforderungen zu reduzieren. Die Checkliste besteht aus sieben Schritten der Projektabwicklung und sechs Prüfbereichen: Der Personalrat wird über die Planung eines Projektes informiert (Schritt 1) und auf ein Abstimmungsgespräch mit der Projektleitung vorbereitet (Schritt 2). Auf die Beteiligung des Personalrats nach dem Hessischen Personalvertretungsgesetz bezieht sich Schritt 3. Die Schritte 4 bis 6 stellen eine fortlaufende Abarbeitung der Prüfbereiche während der Projektrealisierung sicher. Abschließend umfasst Schritt 7 eine letzte Information an den Personalrat.

Der Gesamtpersonalrat der Landeshauptstadt Wiesbaden sieht die Digitalisierung als eine Chance, um autonomer arbeiten zu können. Alle sollen profitieren. Die Checkliste zur guten digitalen Arbeit ebnet den Weg zu diesem ambitionierten Ziel.

Das gesamte Portrait findet sich unter



[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_digitale\\_arbeit\\_ganzheitlich\\_denken.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_digitale_arbeit_ganzheitlich_denken.pdf)

Die Digitalisierung stößt bei den Betrieben und Verwaltungen unterschiedliche Veränderungsprozesse an. Steht bei Otis die zunehmend digitalisierte Produktion im Vordergrund, geht es bei der Landeshauptstadt Wiesbaden um die generelle Einführung von Digitalisierungsprojekten. Beiden gemeinsam ist die grundlegende Dynamik einer Umwandlung von analogen in digitale Anwendungen und Prozesse. Es gibt keine Musterlösung für alle Betriebe und Verwaltungen. Aber es existieren Gemeinsamkeiten. Wichtig ist, die speziellen Rahmenbedingungen jedes Gremiums im Blick zu behalten.

Was macht also strategische und zielgerichtete Betriebsratsarbeit zur Digitalisierung aus? Wichtig ist, dass

- das Thema Digitalisierung proaktiv durch den Betriebsrat im Unternehmen platziert und dadurch vom Gremium eine Strategie bzw. eine Zukunftsvision geschaffen wird.
- bereits vorliegende sozialpartnerschaftliche Vereinbarungen mit neuen Themen angereichert werden.
- Arbeitgeber und Betriebsrat sich in gemeinsamen Arbeitsgruppen bzw. Arbeitskreisen beraten und ihre Vorgehensweise abstimmen.

### 4.3 Betriebsratsarbeit in der Transformation

Angesichts globalisierter und sich schnell entwickelnder Märkte sind Betriebsräte angehalten, Antworten auf immer komplexere Fragestellungen zu finden. Diese Komplexität wächst weiter durch die Veränderung der Arbeitswelt. Betriebsräte sind in

zweifacher Hinsicht mit Digitalisierung und betrieblicher Transformation konfrontiert. Ihre Aufgabe ist es einerseits, den digitalen Umbruch mitzugestalten, um Arbeitsplätze und Standorte zu sichern, gute Arbeitsbedingungen zu schaffen und um letztlich das Fortbestehen des Unternehmens zu garantieren. Auf der anderen Seite verändert sich die Arbeitsorganisation der Betriebsräte selbst: Komplexität und Themendichte erfordern ein hohes Fachwissen; dynamische Entwicklungen beschleunigen die Bearbeitung von Aufgaben und die Entscheidungsfindung. Gleichermaßen gilt es, den Anforderungen an rechtliche Rahmenbedingungen gerecht zu werden und die eigene Rolle als Mensch und politischer Akteur in der digitalen Transformation zu finden – zwischen Schutz und Gestaltung. Betriebsräte befinden sich quasi in einer doppelten Transformation.

Das Projekt „Doppelte Transformation“ widmet sich diesen Themen im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Abrufbar im Mitbestimmungsportal unter



<https://www.mitbestimmung.de/html/darumgeht-s-14500.html>

Erste Ergebnisse: Die Transformation des Mandats zeichnet sich auf drei Ebenen ab. Sie vollzieht sich

- mit der Digitalisierung der Betriebsratsarbeit sowie mit der Nutzung von Tools für die Zusammenarbeit und neuen Werkzeugen für eine direktere Kommunikation mit den Beschäftigten.
- in der Nutzung von Elementen agiler Methoden für mehr Transparenz und einer höheren Effektivität.
- in der veränderten Organisation der Betriebsratsarbeit durch u. a. mehr Projektarbeit, Partizipation und häufigere Bearbeitung von Einzelfalllösungen.

In der Folge wird mehr über systematische und strukturelle Personalpolitik in den BR-Gremien nachgedacht. Es findet mehr organisierte Themenspezialisierung statt, vielleicht sogar vorangetrieben durch ausgearbeitete Qualifizierungspläne.

Zugleich zeigt die Corona-Pandemie teils schmerzhaft, inwieweit digitalisierte Arbeitsprozesse in den Gremien vollzogen wurden und welche Bedarfe akut vorhanden sind.

## ÜBER UNSERE ARBEIT

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

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

### Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten

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

Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle?

Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an?

Was wird geregelt?

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



### NÄHERE INFORMATIONEN

---

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

**IHR SEID DIE EXPERTEN – PROFITIERT VONEINANDER!**

**Schickt uns eure Vereinbarung**



[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

### Erklär-Video

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

**Zum Erklär-Video**



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

### Team und Kontakt:

**Angela Siebertz:**

[angela-siebertz@boeckler.de](mailto:angela-siebertz@boeckler.de)  
+49 211 7778-288

**Sandra Mierich:**

[sandra-mierich@boeckler.de](mailto:sandra-mierich@boeckler.de)  
+49 211 7778-587

**Nils Werner:**

[nils-werner@boeckler.de](mailto:nils-werner@boeckler.de)  
+49 211 7778-167

## 5 AKTUELLE AUSWERTUNGEN AUF BETRIEBSVEREINBARUNG.DE

### Digitale Transformation mitbestimmen



<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-digitalisierungsprozesse-mitbestimmen-gestalten-20484.htm>

Wie kann der digitale und technologische Wandel eines Unternehmens sozialpartnerschaftlich gestaltet werden? Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeber auf Verfahrensweisen verständigt haben, um Folgen technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

#### Zu den Portraits:

- „Factory of the Future“ bei Airbus Operations  
[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_factory\\_of\\_the\\_future.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_factory_of_the_future.pdf)
- „Das Haus der Arbeitswelten“ bei der Merck KGaA  
[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_haus\\_der\\_arbeitswelten.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_haus_der_arbeitswelten.pdf)
- „Die digitalen Leitplanken“ bei der Deutschen Bahn AG  
[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_digitale\\_leitplanken.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_digitale_leitplanken.pdf)
- „Mit dem Fahrstuhl der Mitbestimmung zur smart Factory“ bei der Otis GmbH & Co. OHG  
[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_fahrstuhl\\_der\\_mitbestimmung.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_fahrstuhl_der_mitbestimmung.pdf)
- „Digitale Arbeit ganzheitlich Denken“  
Checkliste der Landeshauptstadt Wiesbaden  
[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_digitale\\_arbeit\\_ganzheitlich\\_denken.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_digitale_arbeit_ganzheitlich_denken.pdf)

Betriebs- und Personalräte bestimmen Veränderungsprozesse mit. Sie sind Innovationsträger und stecken in Form von Betriebs- und Dienstvereinbarungen den Rahmen ab, in dem sich Beschäftigte frei bewegen können. Ideen aus der Praxis für die Transformation.

**Digitalisierung** – Zukunft wird jetzt ausgehandelt  
[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2019\\_54.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2019_54.pdf)

**Digitale Transformation mitgestalten**  
[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2019\\_23.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2019_23.pdf)

### Datenschutz



<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-datenschutz-20485.htm>

Wie können bestehende Betriebs- und Dienstvereinbarungen an die neuen Datenschutzvorschriften angepasst werden? Peter Wedde entwickelt einen Katalog mit Hinweisen und Vorschlägen. Auf dieser Basis können weiterführende Überlegungen und individuelle betriebliche Belange berücksichtigt werden.

#### Hintergrundwissen:

[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_hintergrundwissen\\_dsgvo\\_bdsg.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_hintergrundwissen_dsgvo_bdsg.pdf)

#### Beschäftigtendatenschutz (Video)

<https://www.youtube.com/watch?v=qTfu1OfsHEk&feature=youtu.be>

#### Anlassbezogene Einsatzplanung

per Ortungssystem

[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_praxis\\_einsatzplanung\\_per\\_ortungssysteme.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_einsatzplanung_per_ortungssysteme.pdf)

### IT



<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-it-20486.htm>

Hard- und Softwaresysteme erweisen sich als zunehmend komplex. Der Einsatz von Algorithmen hebt die Auswertung von Daten auf ein neues Level. Damit Betriebs- und Personalräte Chancen nutzen und Risiken rechtzeitig erkennen und minimieren können, sollten sie frühzeitig in den Einführungs- und Gestaltungsprozess miteingebunden sein.

#### Beispiel aus der Praxis

- Einführung und Nutzung von SuccessFactors  
[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_praxis\\_success\\_factors.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_success_factors.pdf)
- Einführung und Anwendung von Office 365  
[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_praxis\\_office\\_365.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_office_365.pdf)
- Checkliste zur Bewertung und Entscheidung über neue IT-Systeme  
[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_praxis\\_checkliste\\_edv.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_checkliste_edv.pdf)

- Auswertung: Machine Learning Anwendungen in der betrieblichen Praxis  
[https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=9096](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=9096)

### Agiles Arbeiten mitgestalten



<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-23131.htm>

Agiles Arbeiten hat sich zu einem wichtigen Thema für Mitbestimmungsakteure entwickelt. Diese müssen die Chancen und Risiken für die Beschäftigten gut einschätzen können, um so die weitreichenden Veränderungen in der Arbeitsorganisation erfolgreich ausgestalten zu können. Wie mit den verschiedenen Formen von agilem Arbeiten in der Praxis umgegangen wird und welche Handlungsfelder für Betriebs- und Personalräte bestehen, erklärt unsere Mitbestimmungspraxis.

#### Agiles Arbeiten mitgestalten

[https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8899](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8899)

### Selbstorganisierte Teams – Chancen und Herausforderungen für Mitbestimmungsakteure



<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

Welche Chancen und Risiken ergeben sich mit der Einführung von neuen Formen der Zusammenarbeit für die Beschäftigten? Wie können Mitbestimmungsakteure die Arbeit in selbstorganisierten Teams mitgestalten? Unsere Materialien geben Anregungen.

#### Selbstorganisierte Teams (Video)

<https://www.youtube.com/watch?v=Uu6WgKoPeuo&feature=youtu.be>

### Zeit- und ortsflexibles Arbeiten



<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-zeit-und-ortsflexibles-arbeiten-20489.htm>

Zeitflexibles und ortsunabhängiges Arbeiten sind zwei charakteristische Merkmale der modernen Arbeitswelt. Um zeit- und ortsflexibles Arbeiten für eine bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben zu nutzen, bedarf es kollektiver Regelungen.

#### Beispiel aus der Praxis:

Alternierende Telearbeit sowie flexible Büroarbeitsplätze in Teilzeit

[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_praxis\\_tearbeit.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_tearbeit.pdf)

#### Beispiel aus der Praxis:

Zeit- und ortsflexibles Arbeiten

[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_praxis\\_zeit\\_und\\_ortsflexibles\\_arbeiten.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_zeit_und_ortsflexibles_arbeiten.pdf)

#### Projekt zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten im Kontext von Corona

(News – Anmeldung erforderlich)

<https://www.mitbestimmung.de/html/home-office-in-der-krise-14456.html>

#### Auswertung: Orts- und zeitflexibles Arbeiten

[https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=9057](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=9057)

#### Gestaltungsraster:

Orts- und zeitflexibles Arbeiten

[https://www.imu-boeckler.de/data/mbf\\_bvd\\_gr\\_orts\\_und\\_zeitflexibel.pdf](https://www.imu-boeckler.de/data/mbf_bvd_gr_orts_und_zeitflexibel.pdf)

### Trendbericht: Betriebliche Weiterbildung



<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-betriebliche-weiterbildung-2019-17330.htm>

Durch Globalisierung, Digitalisierung, demografische Entwicklung, Tarifverträge und neue betriebliche Kooperationen haben sich die Rahmenbedingungen für Weiterbildung verändert. Die einzelnen Beispiele skizzieren, wie die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung dem begegnen. Eine ältere aber noch aktuelle Auswertung von Vereinbarungen stellt fest, dass Qualifizierung „entformalisiert“ wird. Arbeiten und Lernen gehen vermehrt ineinander über.

#### Trendbericht: Betriebliche Weiterbildung

[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2019\\_24.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2019_24.pdf)

#### Diverse Beispiele aus der Praxis

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-betriebliche-weiterbildung-2019-17330.htm>

## Psychische Gesundheit



<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-psychische-gesundheit-20490.htm>

Angesichts der zunehmenden Arbeitsverdichtung und -beschleunigung steht das Thema Gesunde Arbeit vor neuen Herausforderungen.

**Beispiel** aus der Praxis:

Psychische Gesundheit

[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_praxis\\_psychische\\_gesundheit.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_psychische_gesundheit.pdf)

## Arbeitszeitkonten



<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeitszeitkonten-20491.htm>

Die Debatten um flexiblere Arbeitszeiten sind vielschichtig. Es geht um bessere Produktions- und Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen, um mehr Selbstbestimmung und Wahlfreiheit für die Beschäftigten, damit sie ihre Arbeitszeit besser an die individuelle Lebenssituation anpassen können. Arbeitszeitkonten sind das Instrument, mit dem ein hohes Maß dieser geforderten Flexibilität überhaupt erst möglich ist.

**Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten**

[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_422.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_422.pdf)

## Auswertung: Werk- und Dienstverträge



<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-werk-und-dienstvertraege-20492.htm>

Der Einsatz von Werk- und Dienstverträgen birgt verschiedene Herausforderungen für die Arbeitnehmerschaft und die Mitbestimmung. Betriebsvereinbarungen können dabei helfen, den Einsatz von Werk- und Dienstverträgen im Unternehmen zu steuern und zu regulieren, Beschäftigung auf Seiten des Einsatzunternehmens sowie in den Werk- und Dienstvertragsunternehmen abzusichern und Rechte des Betriebsrates zu konkretisieren.

## Werk- und Dienstverträge

[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_432.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_432.pdf)

**Gestaltungsraster:** Werk- und Dienstverträge

[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_gr\\_werk\\_und\\_dienstvertraege.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_gr_werk_und_dienstvertraege.pdf)

## Auswertung: Strategische Personalplanung



<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-strategische-personalplanung-17743.htm>

Die Digitalisierung hat enormen Einfluss auf sich verändernde Personal- und Kompetenzbedarfe. Zudem führt die demografische Entwicklung zu teils erheblichen Fachkräfteengpässen. Eine strategische Personalplanung sollte daher eine zentrale Aufgabe in Unternehmen sein. Wie gehen Personalmanagement und Mitbestimmungsakteure strategische Personalplanung an?

**Strategische Personalplanung**

[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_433.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_433.pdf)

**Gestaltungsraster:**

Strategische Personalplanung

[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_gr\\_strategische\\_personalplanung.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_gr_strategische_personalplanung.pdf)

## Konjunkturbedingte Kurzarbeit in Betriebsvereinbarungen



<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-22783.htm>

Grundlage dieser Auswertung sind zehn Betriebsvereinbarungen zur Kurzarbeit, die zu Beginn der Corona-Krise abgeschlossen wurden. Sie zeigen den Wert der betrieblichen Mitbestimmung in der Krise. Konjunkturbedingte Kurzarbeit bedeutet: Die regelmäßige Arbeitszeit wird vorübergehend verringert oder auf Null gesetzt.

**Konjunkturbedingte Kurzarbeit in Betriebsvereinbarungen**

[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2020\\_31.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2020_31.pdf)

## Umgang mit der Corona-Pandemie



<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-23405.htm>

Pandemien stellen Unternehmen und ihre Beschäftigten vor große Herausforderungen. Sicherheitsmaßnahmen machen den gewohnten Arbeitsalltag unmöglich. Dabei ist die große Herausforderung für Mitbestimmungsakteure, ein Fortlaufen der Produktion zu ermöglichen und gleichzeitig für Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie für eine flexible Arbeitsgestaltung seitens der Beschäftigten zu sorgen.

### Beispiel aus der Praxis:

Umgang mit der Corona-Pandemie

[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_praxis\\_umgang\\_mit\\_corona\\_pandemie.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_umgang_mit_corona_pandemie.pdf)

### Gestaltungsraster:

Umgang mit der Corona-Pandemie

[https://www.imu-boeckler.de/data/mbf\\_bvd\\_gr\\_umgang\\_mit\\_corona\\_pandemie.pdf](https://www.imu-boeckler.de/data/mbf_bvd_gr_umgang_mit_corona_pandemie.pdf)

## Inklusion



<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-27484.htm>

Das Neunte Sozialgesetzbuch legt die Vorschriften zur Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderung in Deutschland fest. Auf dieser Basis können Vereinbarungen zur Inklusion ausgearbeitet werden. Wie dies im Kontext der Digitalisierung aussehen kann, zeigen einzelne Beispiele aus Unternehmen. Digitalisierung ist als Chance für Inklusion anzusehen.

### Zu den Portraits:

- Portrait: Einfallsreichtum für Inklusion im digitalen Zeitalter  
[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_einfallsreichtum\\_fuer\\_inklusion.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_einfallsreichtum_fuer_inklusion.pdf)
- Portrait: Inklusion als ein Schlüsselfaktor für Unternehmenserfolg  
[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_inklusion\\_als\\_ein\\_schluesselfaktor.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_inklusion_als_ein_schluesselfaktor.pdf)
- Portrait: Vorfahrt für gelebte Inklusion in der Praxis  
[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_vorfahrt\\_fuer\\_gelebte\\_inklusion.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_vorfahrt_fuer_gelebte_inklusion.pdf)



## PRAXISWISSEN BETRIEBS- VEREINBARUNGEN

Zu allen unseren Analysen und Textauszügen:

<https://www.imu-boeckler.de/de/analysen-und-textauszuge-23023.htm>

## AUTOREN

---

**Navid Armeli**  
navid-armeli@boeckler.de

**Sandra Mierich**  
sandra-mierich@boeckler.de

**Dr. Daniel Hay**  
daniel-hay@boeckler.de

**Angela Siebertz**  
angela-siebertz@boeckler.de

**Dr. Manuela Maschke**  
manuela-maschke@boeckler.de

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



## TWITTER

---

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter benötigen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, kompakt und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung.

<https://www.mitbestimmung.de>



## MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

---

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-17 2

<https://www.mitbestimmung.de>

### Pressekontakt

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

Satz: I.M.U.

### Redaktion

Sandra Mierich, Referat Arbeit und Mitbestimmung  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-587  
[sandra-mierich@boeckler.de](mailto:sandra-mierich@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 63, 10. 2020

ISSN 2364-0413



„Transformation in Zeiten der Corona-Pandemie“ von Navid Armeli, Dr. Daniel Hay, Dr. Manuela Maschke, Sandra Mierich und Angela Siebertz ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.