

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 041 · Dezember 2024 · Hans-Böckler-Stiftung

REVIEW ZUM HAUS DER ARBEITSWELTEN (2024)

Praktische Erfahrungen mit der Gestaltung von Digitalisierungsprozessen bei der Merck KGaA

Sven Hinrichs / Gernot Mühge

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Im Jahr 2019 veröffentlichte die Hans-Böckler-Stiftung ein Porträt über die menschengerechte und mitbestimmte Arbeitsgestaltung in einer fortschreitenden Digitalisierungswelt bei der Merck KGaA. Das in dem Porträt vorgestellte „Haus der Arbeitswelten“ begleitet seitdem die Digitalisierungsprojekte im Wissenschafts- und Technologieunternehmen und gestaltet die Prozesse.

Der Praxisbericht analysiert die Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Umsetzung des Hauses der Arbeitswelten in den vergangenen fünf Jahren. Welche Auswirkungen hat der Digitalisierungsfortschritt auf die einzelnen Elemente des Hauses der Arbeitswelten? Hat sich das positive Gestaltungsvorhaben bewährt und wie wurde es weiterentwickelt? Wie lassen sich die Prinzipien des Hauses der Arbeitswelten mit der agilen digitalen Arbeitswelt vereinbaren?

Wir porträtieren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Porträt: Nils Werner
betriebsvereinbarung@boeckler.de

**BETRIEBS-
VEREINBARUNGEN**

Inhalt

Hinrichs, Sven (2024): Praxisbericht zum Haus der Arbeitswelten	3
Allgemeine Entwicklungen	
Erfahrungen mit dem Haus der Arbeitswelten	
Veränderungen in der Mitbestimmungspraxis	
Ausblick	
Mühge, Gernot (2019): Das Haus der Arbeitswelten	9
Ziele und Strategie	
Umsetzung: Das Haus der Arbeitswelten	
Mitbestimmung	
Ausblick	

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 041 · Dezember 2024 · Hans-Böckler-Stiftung

PRAXISBERICHT ZUM HAUS DER ARBEITSWELTEN (2024)

Praktische Erfahrungen mit der Gestaltung von Digitalisierungsprozessen bei der Merck KGaA

Sven Hinrichs

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Der Praxisbericht analysiert die Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Umsetzung des Hauses der Arbeitswelten in den vergangenen fünf Jahren. Welche Auswirkungen hat der Digitalisierungsfortschritt auf die einzelnen Elemente des Hauses der Arbeitswelten? Hat sich das positive Gestaltungsvorhaben bewährt und wie wurde es weiterentwickelt? Wie lassen sich die Prinzipien des Hauses der Arbeitswelten mit der agilen digitalen Arbeitswelt vereinbaren?

Wir porträtieren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Porträt: Nils Werner
betriebsvereinbarung@boeckler.de



Die Merck KGaA wurde vor mehr als 350 Jahren in Darmstadt gegründet und gilt heute als das älteste pharmazeutisch-chemische Unternehmen der Welt. Die Beschäftigtenzahlen sind in den vergangenen fünf Jahren nochmals um 10.000 Mitarbeitende auf 60.000 Beschäftigte weltweit gestiegen. In Darmstadt sind 13.000 Mitarbeitende beschäftigt. Dementsprechend ist auch das Betriebsratsgremium von 37 auf 39 Mitglieder angewachsen. Neben den weiterhin 17 Freistellungen profitiert das Gremium von der Unterstützung durch mehrere Assistenzen und Referent*innen sowie zusätzliche Beschäftigte, die über § 28a BetrVG (Übertragung von Aufgaben auf Arbeitsgruppen) in die Betriebsratsarbeit eingebunden werden.

1 Allgemeine Entwicklungen

Die Veränderungsprozesse durch den Digitalisierungsfortschritt haben bei der Merck KGaA in den vergangenen Jahren deutlich an Geschwindigkeit zugenommen. Auch die Zusammenarbeit hat sich deutlich verändert. Viele Mitarbeitende arbeiten mittlerweile in globalen Teams und die direkte Führungskraft ist an einem anderen Standort beschäftigt. Die Teams sind jetzt internationaler aufgestellt und digital vernetzt. Mobiles Arbeiten und Homeoffice gehören mittlerweile zum Standard.



„Auch unsere Manager müssen sich mit den neuen Gegebenheiten der digitalen Arbeitswelt auseinandersetzen. Analoge Lösungen der Vergangenheit helfen bei der Führung nicht mehr weiter.“
– Andreas Becker, Mitglied des Betriebsrats

In der Vergangenheit wurden Veränderungsprozesse nach dem Top-Down-Prozess bearbeitet. Team- oder Projektleiter*innen trafen Entscheidungen, die über eine hierarchische Struktur nach unten weitergegeben wurden. Die Führungskräfte sammelten Wissen, analysierten es und zogen daraus verwertbare Schlussfolgerungen. Dies ist heute aufgrund der Geschwindigkeit von Veränderungen nicht mehr möglich.

Die Anforderungen in der modernen Arbeitswelt sind digital, flexibel und agil. Prozessschritte werden in kurzen zeitlichen Intervallen abgearbeitet und verfolgen das Ziel, zum Abschluss konkrete Arbeitsergebnisse und Erkenntnisse zu erreichen, die eine Basis für Folgeprozesse sind. Es ist teilweise unmöglich, bereits die Ziele oder Endstufen eines Projektes zu definieren. Um eine schnellere Anpassung an neue Gegebenheiten zu ermöglichen, ist ein Umdenken im Management und in der Beteiligung der Mitarbeitenden erforderlich. Gegebenenfalls notwendige Schulungen oder technische Nachbesserungen müssen viel schneller und auch effizienter umgesetzt werden.

Die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes durch das Betriebsrätemodernisierungsgesetz im Jahr 2021 hat zu einer merklichen

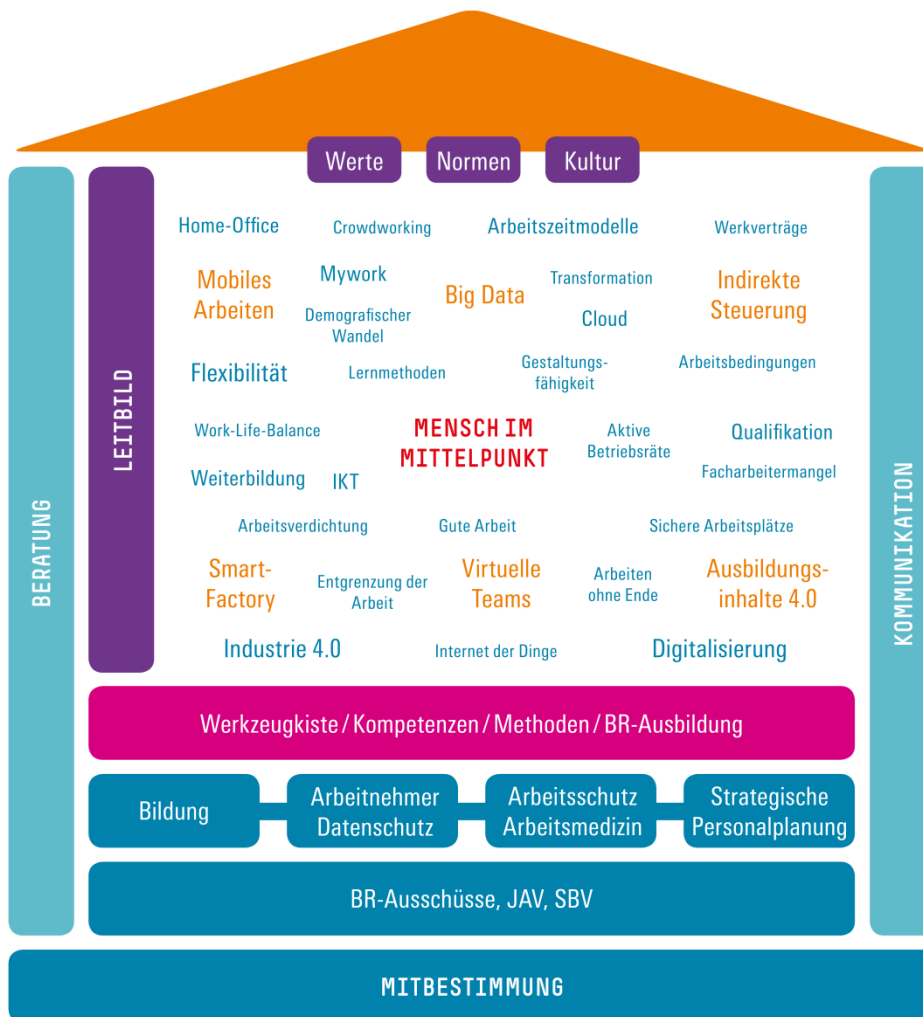
Unterstützung der Betriebsratsarbeit in der digitalen Arbeitswelt der Merck KGaA geführt. Hierzu zählen unter anderem die Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Einführung mobiler Arbeit, die Gestaltung moderner Arbeitsplätze vor Ort sowie zu Hause und die Beteiligung des Betriebsrats bei der Einführung von künstlicher Intelligenz (KI).

Das Haus der Arbeitswelten hat sich bei der Merck KGaA in den vergangenen Jahren als sehr hilfreich bei der Veränderung der täglichen Arbeitsaufgaben, der Gestaltung von Projekten und der Bewältigung von dynamischen Veränderungsprozessen erwiesen.

2 Erfahrungen mit dem Haus der Arbeitswelten

Abbildung 1

Arbeitsmodell für die Digitalisierung
Haus der Arbeitswelten



Quelle: Eigene Darstellung nach Gemeinschaftsbetriebsrat der Merck KGaA

I.M.U.

Die Ausschüsse für Umweltschutz/Sicherheit und Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitnehmerdatenschutz sowie Bildung sind das Herzstück für die Gestaltung von Digitalisierungsprojekten. Neben dem gesetzlich vorgeschriebenen Ausschuss für Arbeitsschutz/Arbeitsmedizin ist der Ausschuss für Arbeitnehmerdatenschutz in den vergangenen fünf Jahren deutlich aktiver geworden. Es konnte ein erheblicher Arbeitszuwachs festgestellt werden, was bei fortschreitender Digitalisierung und damit verbundener Zunahme an Möglichkeiten der Datenverarbeitung absehbar war und für die Beteiligten keine Überraschung darstellte.

Die Bildung eines Ausschusses für strategische Personalplanung wird arbeitgeberseitig leider weiterhin als nicht notwendig erachtet. Allerdings rücken die Fähigkeiten (Skills) der Mitarbeitenden immer mehr in den Vordergrund. Aufgrund des „Future Skills Report“ der IGBCE/BAVC aus dem Jahr 2021 ist der Betriebsrat bereits auf einem sehr hohen Wissenstand und kann diesen nutzen, um das Thema Personalplanung – aufbauend auf den Fähigkeiten der Mitarbeitenden – zu priorisieren. Es besteht die Hoffnung, dass die noch bestehende Lücke im Haus der Arbeitswelten damit geschlossen werden kann. Auch hierbei steht die Beteiligung der Akteure im Fokus. Die IGBCE-Fraktion des Betriebsrats plant, Mitarbeitende zu qualifizieren, die als Ansprechpartner in ihrem Bereich zur Verfügung stehen. Sie sollen die Fähigkeiten und Wünsche der Beschäftigten erkennen und in das Unternehmen kommunizieren. Flankiert wird diese Idee durch ein Pilotprojekt der Sozialpartner und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zur Einführung von Weiterbildungsmentoren.



„Wichtig ist, dass im Haus der Arbeitswelten alle relevanten Themenbereiche beheimatet sind. Die Themenverantwortlichen können sich untereinander abstimmen, die Komplexität transparent machen und in ihrem Verantwortungsbereich entsprechend handeln.“ – Andreas Becker, Mitglied des Betriebsrats

Sehr positiv hat sich die Arbeit des Ausschusses für Bildung („paritätische Bildungskommission“) entwickelt. Neben der Darstellung von Zahlen, Daten und Fakten zur Bildungsplanung bei der Merck KGaA kommt es zu einem regen Austausch von Best-Practice-Beispielen für gute Bildungskonzepte. Hierbei ergänzen sich die Vertretenden des Betriebsrats und der Arbeitgeberseite mit ihrem Fach- und Erfahrungswissen. Herausforderungen bleiben allerdings die hohe Arbeitsbelastung infolge des durch die Digitalisierung rasant angewachsenen Projektbedarfs. An dieser Stelle erachtet es die IGBCE-Fraktion des Betriebsrats als falsch, durch digitalisierte Prozesse Personal im Personalwesen einzusparen. Führungskräfte und Mitarbeitende benötigen in digitalen Arbeitswelten zwingend Unterstützung bei der Bildungsplanung. Hinzu kommt, dass Betriebsvereinbarungen immer öfter agil gestaltet werden müssen. Dabei bildet die Hauptvereinbarung das Gerüst (Präambel, Umsetzung, Datenschutz etc.). Die Anwendungstools und Bildungsmaßnahmen ändern sich kontinuierlich. Sie werden entsprechend in Anlagen geregelt.

Zur Unterstützung der Arbeiten in den Ausschüssen wurden mit dem Unternehmen Prozesse entwickelt, um die Fragestellungen und Details zu klären. Der eingesetzte Fragebogen hat sich bewährt. Insbesondere für die Zusammenarbeit mit der im Unternehmen zuständigen Informations- und Kommunikationstechnologie (ITK) bildet der Fragebogen eine sehr gute Grundlage. Unter Einbeziehung des Datenschutzbeauftragten prüft die ITK die Verarbeitung von personenbezogenen Daten und erteilt entweder die Freigabe oder versieht das Projekt mit entsprechenden Auflagen (z. B. Verbot der Verarbeitung personenbezogener Daten).

Der für die Gestaltung des digitalen Wandels bei der Merck KGaA in Bearbeitung befindliche Werkzeugkasten (Workshops, Weiterbildungsmöglichkeiten und Arbeitsmethoden) wird derzeit durch das Pilotprojekt „Weiterbildungsmentoren“ erweitert. Die Erkenntnis, dass die Komplexität von Schulungen und Fortbildungsmaßnahmen reduziert werden muss, führte zur Entwicklung dieses neuen Werkzeugs. Zudem ist es für das Management bei der Weiterentwicklung digitaler Arbeitswelten immer schwieriger, den Überblick zu behalten, welche Bildungsmaßnahmen relevant und notwendig sind. Ziel der Implementierung von Weiterbildungsmentoren ist es, die Beschäftigten intensiver in die Bildungsplanung einzubeziehen. Die Mentoren wissen am besten, welche Skills die Mitarbeitenden besitzen und welche noch benötigt werden. Zudem ist für eine erfolgreiche Weiterbildung das richtige Timing entscheidend. Wann sind Bildungsinhalte kurz- oder langfristig erforderlich? Zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form lassen sich Bildungsmaßnahmen bestmöglich in die laufenden Arbeitsprozesse integrieren? Die Mentoren haben einerseits die Aufgabe, Zahlen, Daten und Fakten zur Weiterbildung in den einzelnen Arbeitsbereichen zu erfassen. Andererseits sollen sie als Ansprechpartner vor Ort zur Verfügung stehen und dienen als Bindeglied zwischen der Fachabteilung im Personalbereich und den Beschäftigten. Dies ist zentral, wenn es um die Inhalte und die Priorisierung von Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Rückmeldung zu durchgeführten Schulungen geht.



„Weiterbildungsmentoren sollen unter anderem Beschäftigte mit negativer Weiterbildungserfahrung zur Weiterbildung motivieren und dabei helfen, Inhalte, Budgets und das Timing von Bildungsmaßnahmen planbarer zu machen.“ – Andreas Becker, Mitglied des Betriebsrats

Die Weiterbildungsmentoren bekommen eine Ausbildung, die sich inhaltlich an der Anwendung und Umsetzung der Prinzipien des Hauses der Arbeitswelten orientiert (menschengerechte Technikeinführung, Mitbestimmung des Betriebsrats und Konzepte zur Ansprache der Beschäftigten) und die ein auf moderne Arbeitswelten ausgerichtetes Bildungsverständnis vermittelt. Für einen späteren Zeitpunkt ist geplant, die Weiterbildungsmentoren in die paritätische Bildungskommission zu integrieren. Derzeit ist das Projekt noch in der Gestaltungsphase, die Ende 2024 abgeschlossen sein wird. Es handelt sich um ein Sozialpartnerprojekt, das durch die Kooperation der IGBCE, des Arbeitgeberverbands und der Bundesministerien

ermöglicht wurde. Die Wichtigkeit der gewerkschaftlichen Arbeit wurde den Akteuren bei der Entstehung dieses Projektes nochmals verdeutlicht: Ohne die Sozialpartnerschaft wäre eine betriebliche Umsetzung vermutlich nicht möglich gewesen.

3 Veränderungen in der Mitbestimmungspraxis

Das Haus der Arbeitswelten mit seinen Ausschüssen ist bei der Merck KGaA mittlerweile zur Normalität geworden und wird nicht infrage gestellt. Mit Aktivierung des § 28a BetrVG hat die IGBCE-Fraktion des Betriebsrats bestimmte Aufgaben (unter anderem Datenschutz, Arbeitsschutz und Bildung) auf Ausschüsse übertragen, in denen Mitarbeitende auch ohne Betriebsratsmandat tätig sein können. Die Arbeit der Ausschüsse innerhalb des Betriebsratsgremiums funktioniert sehr gut.

Die zunehmende Agilität in der modernen Arbeitswelt führt zu den bereits dargestellten Veränderungen in der Betriebsratsarbeit und in der Gestaltung von Betriebsvereinbarungen. Langfristig wird dies auch Auswirkungen auf die Mitbestimmung haben. In einer durch schnellen Wandel und Unsicherheiten geprägten Zeit ist es daher wichtig, jederzeit das Dach des Hauses der Arbeitswelten mit den Werten, Normen und der Kultur im Fokus zu behalten.



„Das Haus der Arbeitswelten ist ein Modell für die Demokratisierung moderner Arbeit.“ – Andreas Becker, Mitglied des Betriebsrats

Für die Mitbestimmung bedeutet dies, sich immer wieder mit der Frage zu beschäftigen, wie sich digitale Veränderungen auf Werte, Normen und Kultur des Unternehmens auswirken. Im Zweifel wird das Haus der Arbeitswelten nicht durch die Tür, sondern durch die Dachluke betreten. Die Beschäftigten bestimmen mit, wie digitale Veränderungen umgesetzt werden können und welche Herausforderungen im Vorfeld erkennbar und vor der Einführung zu klären sind.

Ein Beispiel ist die Einführung der mobilen Arbeit bei der Merck KGaA. Neben der Betrachtung der klassischen Mitbestimmung nach dem BetrVG standen zwei zentrale Fragen im Vordergrund: Wie müssen die Arbeitsbedingungen gestaltet sein, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben effizient und gesunderhaltend erledigen können? Sind diese Arbeitsformen mit der Kultur der Merck KGaA vereinbar?

Zunächst wurde ein Projekt zur Gestaltung moderner Arbeitswelten unter Beteiligung der Beschäftigten gestartet. Aus Sicht der Beschäftigten erleichtert die mobile Arbeit die mitbestimmte Planung des Privatlebens. Insbesondere konzentriertes Arbeiten lässt sich in einer ungestörten Umgebung besser umsetzen. Um Präsenzzeiten vor Ort zu gewährleisten, sind gemeinsam mit den Führungskräften Teamvereinbarungen zu treffen. Für die weitere Umsetzung kamen sämtliche Ausschüsse zum Einsatz. Dabei konnten unter anderem folgende Fragen beantwortet werden: Welche

datenschutzrechtlichen Verantwortungen haben die Beschäftigten im Homeoffice (Datenschussausschuss)? Welche Betriebsmittel und Gesundheitsuntersuchungen werden im Homeoffice benötigt (Ausschuss für Gesundheit und Arbeitssicherheit)? Worin müssen wir die Beschäftigten bei mobiler Arbeit ausbilden (Bildungsausschuss)? Welche Fähigkeiten und Kenntnisse sind bei der Arbeit im Homeoffice erforderlich (strategische Personalplanung)? Hinzu kam der Kulturaspekt: Wie wollen die Beschäftigten arbeiten? Wie möchte man sich zukünftig mit den Kolleginnen und Kollegen vernetzen? Wie lässt sich das Privatleben mit der Arbeit kombinieren? Die Beantwortung aller Fragen war nicht einfach und bedurfte einer Beteiligung aller betroffenen Bereiche und Beschäftigten. Es wurden beispielsweise „Nutzervertreter“ als Ansprechpartner installiert, die mit dem Betriebsrat eng vernetzt sind. Am Ende des Prozesses stehen eine Bündelung der Themen im neu gegründeten Ausschuss für modernes Arbeiten, eine mitbestimmte Gebäudeplanung sowie eine agile Betriebsvereinbarung (siehe Punkt 2).

Der in diesem Beispiel verdeutlichte mitbestimmte Demokratisierungsprozess ist insbesondere für Führungskräfte noch teilweise ungewohnt. Abgabe von Verantwortung und Beteiligung der unterstellten Mitarbeitenden ist nicht für jede Führungskraft einfach. Erste Erkenntnisse zeigen allerdings, dass eine gute Mitbestimmung die Veränderungsprozesse eher beschleunigt. Die Mitarbeitenden nehmen Veränderungen besser an und setzen sie motiviert um. Hierdurch wird die Anpassung nicht nur schneller, sondern auch effizienter. Dies könnte ein entscheidender Vorteil im globalen Wettbewerb werden.

Im besten Fall laufen alle Digitalisierungsprozesse nach dem Mitbestimmungsprinzip des Hauses der Arbeitswelten, ohne dass dieses bewusst wahrgenommen wird.

4 Ausblick

Auch der Betriebsrat muss sich auf die Änderungen der Betriebskultur in einer digitalen Arbeitswelt einstellen. Die Betriebsratsarbeit wird beispielsweise dadurch erschwert, dass die Beschäftigten nicht mehr jederzeit vor Ort ansprechbar sind. Zudem nutzen mittlerweile auch Betriebsräte mobile Arbeitsformen. Als erste Lösung wurden digitale Vertrauensleutesitzungen eingeführt. Darüber hinaus wurde vereinbart, dass die Mitglieder des Betriebsrats weiterhin (mobil) erreichbar und möglichst präsent sein sollen. So können sie am besten einschätzen, wann die Beschäftigten vor Ort für Gespräche zur Verfügung stehen.



„Im Haus der Arbeitswelten passieren viele Dinge. Aber sie passieren in einem geschlossenen System, das sich immer wieder anpassen kann und wird.“ – Andreas Becker, Mitglied des Betriebsrats

Das Haus der Arbeitswelten wird auch zukünftig einem ständigen und schnell verlaufenden („agilen“) Prozess von Anpassungen in der digitalen Arbeitswelt mit meist unvorhersehbaren Veränderungen standhalten müssen. Durch die gewählte „Plattformstrategie“ der Ausschüsse ist es aber viel agiler als starre Vereinbarungsprozesse. Kleine Schönheitsreparaturen oder Erweiterungen werden notwendig sein und sind fest in der Grundlageneidee des Hauses verankert. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass diese Anpassungen dem Haus der Arbeitswelten keineswegs schaden, sondern vielmehr zu einer Stärkung des Gebildes führten. Ein gutes Beispiel dafür, dass in der digitalen Welt die Mitbestimmung auch für das Haus der Arbeitswelten zwingend notwendig und erfolgreich ist. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Umsetzung von Digitalisierungsprozessen Zeit benötigt. Das universell anwendbare Haus der Arbeitswelten kann dabei helfen, diese Zeit effektiv zu nutzen. Vorteile sind das strukturierte Vorgehen und mitbestimmte Antworten auf die Schnelligkeit von Digitalisierungsprozessen. Am Ende überzeugt immer noch Qualität vor Geschwindigkeit.



Kontakt

Andreas Becker
Mitglied des Betriebsrats Merck KGaA
E-Mail: [andreas.p.becker\[at\]merckgroup.com](mailto:andreas.p.becker@merckgroup.com)



Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

Ihr habt zu Themen der digitalen und ökologischen **Transformation** eine Vereinbarung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte dahinter und freuen uns über eure Zusendung, **elektronisch** oder **per Post**. Wir werten sie aus und stellen **euer wertvolles Wissen** allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

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



Mitbestimmungsportal

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervvertreterinnen und -vertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt **kostenlos** auf mitbestimmung.de **registrieren** und für unseren Newsletter anmelden.

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 001 · Oktober 2019 · Hans-Böckler-Stiftung

DAS HAUS DER ARBEITSWELTEN (2019)

Portrait über eine menschengerechte und mitbestimmte Arbeit in der fortschreitenden Digitalisierung bei der Merck KGaA

Gernot Mühge

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Im Jahr 2015 veröffentlicht das Bundesministerium für Arbeit und Soziales das „Grünbuch Arbeiten 4.0“, zu einer Zeit, als ganz Deutschland beginnt, über die digitale Revolution und ihre möglichen Auswirkungen zu sprechen. Auch die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE) im südhessischen Darmstadt beschäftigt sich intensiv mit 4.0-Themen und diskutiert über die Zukunft der Arbeit. Beim Betriebsrat der Merck KGaA fällt die IGBCE-Initiative auf fruchtbaren Boden. Er entwickelt ein umfassendes strategisches Konzept der Arbeitsgestaltung für die kommende Digitalisierung: das „Haus der Arbeitswelten“ stellt Mitbestimmung und gute Arbeit auch dann sicher, wenn mehr und mehr Digitalisierungsprojekte die Prozesse des Chemieunternehmens verändern werden.

Das Haus der Arbeitswelten beinhaltet nicht nur wirksame themenbezogene Prozesse der Arbeitsgestaltung, wenn IT-Projekte begonnen werden; es stellt den Akteuren auch viele Werkzeuge der Partizipation zur Verfügung und wird zudem von festen Leitprinzipien der menschengerechten Arbeit getragen.

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

Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Portrait: Sandra Mierich / Nils Werner
betriebsvereinbarung@boeckler.de



Die Merck KGaA, vor mehr als 350 Jahren in Darmstadt gegründet, gilt heute als das älteste pharmazeutisch-chemische Unternehmen der Welt. Es beschäftigt weltweit mehr als 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon mehr als 10.000 am Firmensitz in Darmstadt sowie am nahegelegenen Produktionsstandort Gernsheim. Das Merck-Betriebsratsgremium hat 37 Mitglieder, 17 Betriebsräte davon sind freigestellt. Der Betriebsrat wird von mehreren Assistenzen und Referenten unterstützt.

1 Ziel und Strategie

Die Digitalisierung wird das Chemie- und Technologieunternehmen Merck früher oder später massiv verändern – davon ist der Betriebsrat des Unternehmens überzeugt. Um sich früh dem Thema zu stellen, gründet er eine „Arbeitsgruppe Industrie 4.0“. Sie beschäftigt sich mit den Auswirkungen der vierten industriellen Revolution auf die Arbeit bei Merck und setzt sich mit den Anforderungen an und Gestaltungsmöglichkeiten von Betriebsräten auseinander. Ziel ist es, in einer ungewissen technologischen Zukunft gut auf Veränderungen vorbereitet zu sein. Dabei sollten, so der Betriebsrat, die Möglichkeiten der Mitbestimmung möglichst umfassend ausgeschöpft werden.



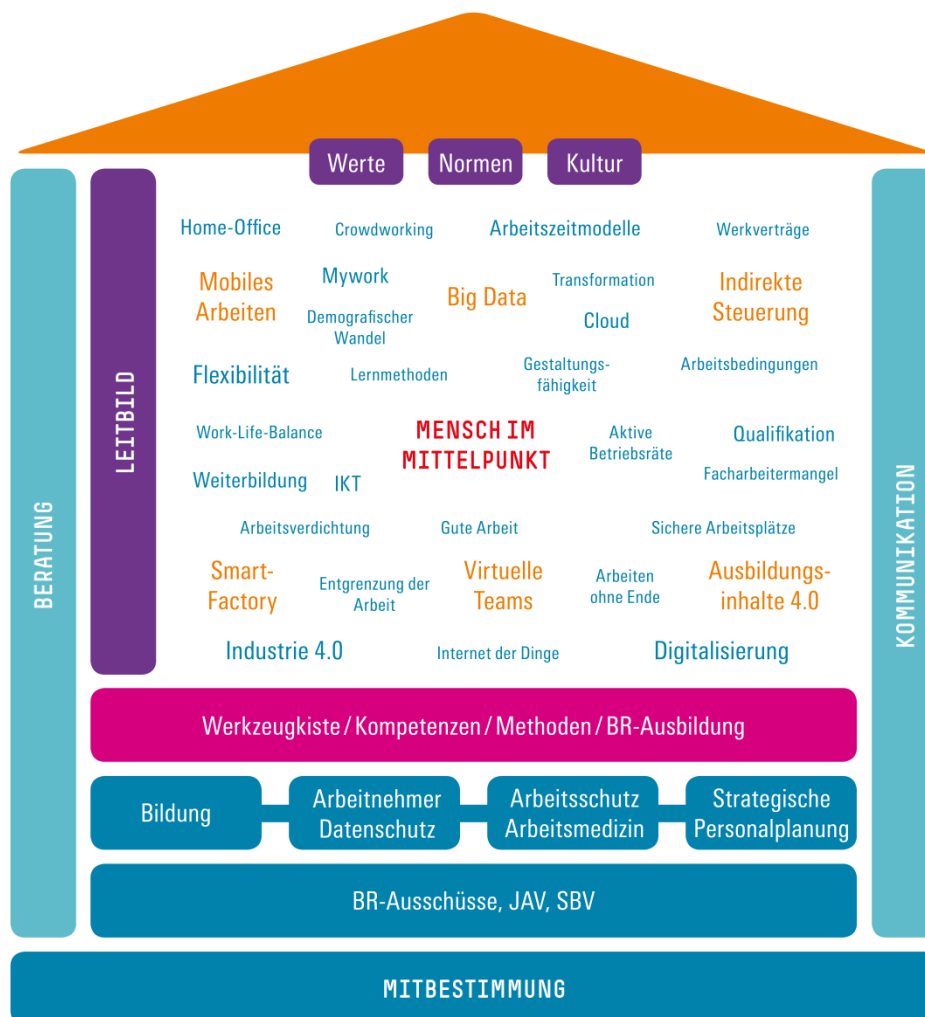
Wir haben das genutzt, was wir auf Weiterbildungen gelernt haben: Wir bereiten uns vor. Und wir waren schneller als der Arbeitgeber, als das Thema Industrie 4.0 aufkam.“ – Charles Hübler, Betriebsrat

Die Arbeitsgruppe arbeitet von Beginn an engagiert, sie informiert sich gründlich und qualifiziert sich. Schließlich erreicht sie einen Punkt, an dem sie bei der Gestaltung von Digitalisierungsprojekten gut aufgestellt ist – noch bevor diese umfänglich im Unternehmen zum Einsatz kommen. „Wir waren kompetent, wir waren gut vorbereitet und hatten eine Position. Aber es kamen noch keine Projekte vom Arbeitgeber“, so Charles Hübler, Betriebsrat des Unternehmens.

Arbeitsgruppe und Betriebsrat entwickeln konkrete Prozesse der Beteiligung. Darüber hinaus aktualisieren sie ihre Leitvorstellungen zu menschengerechter Arbeit und den Grundprinzipien der Mitbestimmung. Sie arbeiten sich weiterhin in viele Digitalisierungsthemen ein und prüfen, welche Aspekte der Digitalisierung bereits in Betriebsvereinbarungen geregelt sind und wo neuer Regelungsbedarf besteht.

Die thematischen Inhalte, Positionen und Leitprinzipien zur Digitalisierung, welche die Arbeitsgruppe erarbeitet, werden schließlich in einem eindrucksvollen Arbeitsmodell miteinander verknüpft. Um die vielschichtigen Aspekte möglichst anschaulich darstellen zu können, kommt die Arbeitsgruppe laut Hübler auf die Idee, „dass wir ein Haus schaffen: das Haus der Arbeitswelten“.

Arbeitsmodell für die Digitalisierung Haus der Arbeitswelten



Quelle: Eigene Darstellung nach Gemeinschaftsbetriebsrat der Merck KGaA

I.M.U.

2 Umsetzung: Das Haus der Arbeitswelten

Mit dem Haus der Arbeitswelten lässt sich das umfassende Modell plakativ darstellen: Das Fundament besteht aus der betrieblichen Mitbestimmung, ihren Akteuren und Institutionen. Darauf erhebt sich das Erdgeschoss. Es besteht aus vier Themenfeldern: Bildung, Arbeitnehmerdatenschutz, Arbeitsschutz/Arbeitsmedizin und strategische Personalplanung. Diese vier Themen werden immer dann wichtig, wenn neue Digitalisierungsprojekte geplant sind: Verändern sich die Kompetenzanforderungen und ist Qualifizierung ein Thema? Welche Daten werden erhoben? „Unsere Hängerzüge haben plötzlich Sensoren, oder Exoskelette zeichnen nun Daten auf. Schon muss sich der IT-Ausschuss mit Leistungs- und Verhaltenskontrolle be-

schäftigen“, so der Betriebsrat. Andere Fragen lauten: Welche gesundheitlichen Anforderungen oder Belastungen bringt ein Projekt zur Einführung von Datenbrillen mit sich? Was sind seine langfristigen Auswirkungen auf die Personalstruktur?

Für drei dieser vier Themen wurde jeweils ein paritätischer Ausschuss eingerichtet; der vierte Ausschuss zum Thema Personalplanung wird gerade vorbereitet. Diese Ausschüsse bilden das Herz des Hauses der Arbeitswelten. Dementsprechend wird für jeden Ausschuss eine eigene Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Sie regeln, dass technische Projekte nach einer vorgeschriebenen Prozedur geprüft und dokumentiert werden müssen. Dies erfolgt z. B. durch einen Fragebogen, der bereits im frühen Stadium der Planung eines Projekts von den Projektmanagern beantwortet werden muss. Im Themenfeld Arbeitnehmerdatenschutz wird dokumentiert, ob personenbezogene Daten erhoben werden oder nicht. Wenn ja, dann bekommt der verantwortliche Projektmanager die Aufgabe, das Projekt anhand der Struktur und Wertvorstellungen des Hauses der Arbeitswelten zu gestalten. Gleiches gilt laut der entsprechenden Betriebsvereinbarung, wenn die vorhandene IT-Struktur verändert oder aktualisiert wird.



„Wir können die Digitalisierung nicht aufhalten, also machen wir uns zum Teil der Veränderung.“ – Charles Hübler, Betriebsrat

Für die Art und Weise der Gestaltung stellt das Haus der Arbeitswelten den vier thematischen Säulen einen sogenannten Werkzeugkasten zur Verfügung. Dieser ermöglicht es der Arbeitsgruppe, z. B. einen Workshop mit den Beschäftigten vor Ort durchzuführen und sie so am Projekt zu beteiligen. Auch die Fortbildungsmöglichkeiten des Betriebsrats sowie verschiedene Arbeitsmethoden sind Teil des Werkzeugkastens, an dessen Inhalt permanent gearbeitet wird. Laut Hübler wolle man aktuell „unsere Beschäftigten dazu befähigen, ihren Vorgesetzten bei IT-Projekten die richtigen Fragen zu stellen: Welche Qualifikation wird benötigt? Welche Daten werden erhoben und verarbeitet? Was ist mit meiner Gesundheit? Darf ich nach der Arbeit mit der Datenbrille noch Autofahren?“ Befriedigen die Antworten des Managements die Beschäftigten nicht, nennt das Haus der Arbeitswelten verbindliche Ansprechpartner etwa beim Betriebsrat oder Arbeitsschutz, die sich um die Klärung kümmern.

Die notwendige Orientierung für das Handeln der Akteure gewähren die zwei Wände des Hauses der Arbeitswelten. Sie enthalten die tragenden Prinzipien für die Einführung neuer Technologien: Kommunikation und gesicherten Zugang des Betriebsrats zu externer Beratung. Denn eine wirksame Mitbestimmung ist oftmals auf fachliches Expertenwissen angewiesen. Richtungsweisend ist zudem das Leitbild des Hauses der Arbeitswelten. Nach dessen Selbstverständnis muss der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung stehen. Der VKV-Vorsitzende und Betriebsrat Andreas Becker ergänzt: „Wir fragen: Passt diese Technik zu unserem Unternehmen? Zur Kultur und zu ‚Transparenz – Mut – Respekt‘, den Werten von Merck? Wir als Betriebsrat sind zentrale Kontrollinstanz und mahnende Stimme“. Diese Werte von Merck bilden die Dachstruktur des Gebäudes.

Die aktuellen Digitalisierungsprojekte, die im Unternehmen anstehen, arbeiten mit künstlicher Intelligenz oder mit Big Data. Sie alle durchlaufen automatisch das Haus der Arbeitswelten und seine Prozesse. Die Gesamtheit der Themen, die das Haus der Arbeitswelten durchschritten haben, sowie die Themen, die kommen werden, füllen das zweite Stockwerk des Gebäudes: Sie sind im sogenannten Themenraum, der sich mehr und mehr mit vorzeigbaren Ergebnissen und Erfahrungswissen füllt.

3 Mitbestimmung

Auch hinsichtlich der Mitbestimmungspraxis ist das Haus der Arbeitswelten bemerkenswert. Es bündelt bestehende Betriebsvereinbarungen und zudem jene neuen, die zu den vier zentralen Digitalisierungsthemen abgeschlossen wurden bzw. in Vorbereitung sind. Insbesondere diese Vereinbarungen tragen zu einer wirksamen Entlastung und Verbesserung der betrieblichen Mitbestimmung bei: „Betriebsrat und Unternehmen müssen nun nicht mehr für jede Applikation eine Einzel-Betriebsvereinbarung aufstellen, sondern diese werden in einem durch das Haus der Arbeitswelten bestimmten Verfahren dokumentiert“, schildert Hübler die Praxis. Dies sei gut für die Betriebsratsarbeit: „Nicht mehr der ganze Betriebsrat muss sich mit jedem Projekt auseinandersetzen, sondern nur die Expertinnen und Experten in den entsprechenden Ausschüssen. Dabei beteiligen wir Kollegen auch außerhalb unseres Gremiums.“ Die Einbindung von sachverständigen Kolleginnen und Kollegen als Experten sowie die Arbeit in Arbeitsgruppen nach § 28a BetrVG führen bei Merck zu einer strategischen Stärkung und Weiterentwicklung der Mitbestimmung.

Eine tragende Säule des Hauses der Arbeitswelten ist ferner die funktionierende gewerkschaftliche Vertrauenskörperstruktur bei Merck. Laut VKV-Vorsitzenden und Betriebsrat Becker sind die „IGBCE-Vertrauensleute vor Ort eine wichtige Kontrollinstanz. Die kennen das Haus der Arbeitswelten und die achten darauf, dass die Projekte wie vorgesehen vorgelegt werden. Sie fragen die Beschäftigten: Hat denn einer mit Euch gesprochen? Auch sie sorgen dafür, dass die formalen Schritte eingehalten werden“.

4 Ausblick

Der digitale Wandel verändert das Arbeiten auf eine komplexe Weise, die das Haus der Arbeitswelten hervorragend abbildet. Trotzdem ist es ein sehr anschauliches Modell, das viele strategische Ziele von Mitbestimmung und Arbeitsgestaltung bündelt. Diese werden mit Verfahren versehen, um die menschengerechte Technikeinführung, die Mitbestimmung des Betriebsrats sowie die Partizipation der Beschäftigten zu sichern. Diese strategische Leistung wird auch vom Arbeitgeber in hohem Maße unterstützt. Seine Wertschätzung hat den Hintergrund, dass der Betriebsrat die Digitalisierung konsequent als Gestaltungsaufgabe begreift und sich dem digitalen Wandel nicht entgegenstellt.



„Der Arbeitgeber hatte unsere Initiative von Beginn an begrüßt. Sie kommt bis hin zur Geschäftsführung sehr gut an.“ – Charles Hübler, Betriebsrat

Das Modell des Hauses der Arbeitswelten ist errichtet worden, um Beschäftigte vor den Unsicherheiten der technologischen, digitalen Zukunft zu schützen. Der Ansatz ist innovativ, vielversprechend und lohnt, auch auf andere Unternehmen übertragen zu werden. Da die Digitalisierung bei Merck erst allmählich und Schritt für Schritt Fahrt aufnimmt, werden sich die Stärken und Schwächen des Hauses erst in Zukunft zeigen. Aber auch darauf ist das Gebäude, das der Betriebsrat errichtet hat, vorbereitet: Trotz solider Architektur ist das Haus der Arbeitswelten wandelbar. Es lässt dort Baustellen zu, wo es erweitert werden muss oder aufgrund veränderter Bedingungen einer baulichen Modernisierung bedarf.



Kontakt

Charles Hübler
Gemeinschaftsbetriebsrat Merck
Telefon: +496151726386
E-Mail: [charles.huebler\[at\]merckgroup.com](mailto:charles.huebler[at]merckgroup.com)



Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen



Mitbestimmungsportal

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteurinnen und -akteure spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u.a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien „Mitbestimmung 2035“.

Jetzt kostenlos anmelden auf:

www.mitbestimmung.de