

## BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 056 · Februar 2026 · Hans-Böckler-Stiftung

# GESCHÄFTSMODELLPOLITIK UND ARBEITSPOLITIK IN DER DIGITALISIERUNG (2026)

Porträt über den Digitalisierungstarifvertrag bei H&M

---

Philipp Frey und Felix Gnisa

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

### Darum geht es:

Die Modehandelskette H&M steht seit den 2010er Jahren durch die Verbreitung des Online-Handels unter Druck. Die Beschäftigten sahen sich daher mit Filialschließungen und Stellenabbau konfrontiert. Der Gesamtbetriebsrat entwickelte daraufhin – unterstützt von ver.di – eigene Überlegungen zu digitalen Geschäfts- und Arbeitsmodellen für die Zukunft des Unternehmens. Dabei sollen digitale Technologien sowohl der Sicherung von Beschäftigung als auch der Aufwertung von Tätigkeiten dienen. Auf dieser Grundlage wurde mit dem Unternehmen ein Digitalisierungstarifvertrag ausgehandelt, der die Mitbestimmung der Beschäftigten über die Digitalisierung im Unternehmen umfassend ausweitet – von der Aushandlung neuer Geschäftsmodelle bis hin zur konkreten Gestaltung von Technologien für den Arbeitsalltag vor Ort.

Wir porträtieren, wie die tarifliche Vereinbarung umgesetzt wird, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommt eine betriebliche Kollegin zu Wort, ebenso wie ihr Kollege aus der Gewerkschaft.

### Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Porträt: Nils Werner  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

**BETRIEBS-  
VEREINBARUNGEN**



H&M ist eines der erfolgreichsten Modehandelsunternehmen weltweit und mit einem Jahresumsatz von 2,9 Milliarden Euro im Jahr 2023 auch auf dem deutschen Markt ein bedeutender Akteur.

In diesem Jahr betrieb das Unternehmen in Deutschland rund 420 Filialen, in denen über 10.000 Mitarbeitende beschäftigt waren. H&M Deutschland ist über die Mitgliedschaft im Handelsverband Deutschland (HDE) tarifgebunden und zahlt Löhne entsprechend den regionalen Flächentarifverträgen des Einzelhandels. Die Beschäftigten werden durch einen Gesamtbetriebsrat (GBR) vertreten; in den einzelnen Filialen ist die Mitbestimmung durch Betriebsräte jedoch nur bei knapp der Hälfte der Standorte gewährleistet. Ebenso unterscheidet sich der gewerkschaftliche Organisierungsgrad je nach Filiale. Zudem entzieht sich das Unternehmen durch seine Rechtsform als Auslandskapitalgesellschaft der Mitbestimmung im Aufsichtsrat (→ [Infobox „ver.di-Unternehmensanalyse H&M“](#)).

## 1 Ausgangslage, Ziel und Strategie



### Darum geht es in diesem Kapitel

- Die Modehandelskette H&M geriet seit den 2010er Jahren durch die Digitalisierung unter Druck.
- Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften entwickelten in dieser Lage eigenständige Konzepte für den digitalen Store der Zukunft.
- Auf dieser Grundlage forderten sie einen Digitalisierungstarifvertrag, um Beschäftigung zu sichern und die Arbeit aufzuwerten.

Seit Ende der 2010er Jahre befand sich H&M in einer wirtschaftlichen Krise (→ [Infobox „ver.di Unternehmensanalyse H&M“](#)). Bereits seit 2007 sank die Umsatzrentabilität des Unternehmens. Die Geschäftsleitung reagierte darauf vor allem mit einem starken Ausbau des Filialnetzes, vernachlässigte dabei aber den Aufbau des Online-Geschäfts. Gleichzeitig investierten Wettbewerber wie Zara in digitale Geschäftsstrategien, um das analoge Filialgeschäft mit dem Verkauf über Internetplattformen zu verknüpfen. Zugleich stieg der Druck durch Online-Plattformen wie Zalando, die schneller und kostengünstiger auf Trends reagieren konnten. Dies hatte Folgen: Ab Mitte des Jahrzehnts mussten Filialen geschlossen sowie Mitarbeitende entlassen werden. So legte das Unternehmen etwa 2020 und 2021 ein sogenanntes Freiwilligenprogramm auf, um Beschäftigte gegen eine Prämienzahlung zur freiwilligen Kündigung zu bewegen.



### ver.di-Unternehmensanalyse H&M (2024)

Einen Überblick über wirtschaftliche Daten, Mitarbeitende, Geschäftsstrategien und gewerkschaftliche Organisierung bei

H&M bietet die „[Unternehmensanalyse H&M \(2024\)](#)“ von ver.di. Sie dient auch als Datenquelle für das vorliegende Porträt.

Nach Aussage einer Betriebsrätin kamen diese Entwicklungen für die Beschäftigten vor dem Hintergrund der vorherigen Expansionsstrategie überraschend. Allerdings hatte sich bereits ein Netzwerk von Betriebsräten gebildet, um sich über die Lage auszutauschen. Seit 2015 leitete der ver.di-Betreuungssekretär für den Textileinzelhandel – ein ehemaliger Gesamtbetriebsrat von H&M – mit dem Arbeitskreis *Junge Mode* eine gewerkschaftliche Branchenvernetzung verschiedener Mode-Einzelhandelsketten, um sich über die Transformationen im Zuge der Digitalisierung zu informieren. Über diese gewerkschaftlichen Kontakte wurden H&M-Betriebsräte mit Kolleginnen und Kollegen von Zara und Esprit vernetzt. Der Arbeitskreis diente vor allem dazu, die sozialen Folgen digitaler Geschäftsstrategien und Rationalisierungen für die Beschäftigten abzuschätzen.

Da die Digitalisierung bei H&M selbst noch wenig fortgeschritten war, erwies sich der Austausch mit anderen Betriebsräten der Branche als produktiver Blick in die Zukunft. So konnten die Betriebsräte etwa beobachten, wie Wettbewerber wie Zara stärker auf Online-Handel und Intralogistik setzten: Kunden konnten online bestellte Ware in den Filialen abholen; Verkaufsbeschäftigte übernahmen zunehmend Versand- und Logistiktätigkeiten, unterstützt durch digitale Geräte mit RFID-Technologie. Qualifizierte Verkaufsgespräche und Kundeninteraktionen wurden im Arbeitsalltag der Beschäftigten entsprechend zurückgedrängt. Gleichzeitig wurden Wareneingang und -ausgang zunehmend Leiharbeitskräften übertragen.

Diese Beobachtungen verband der Arbeitskreis mit einem grundsätzlichen Austausch darüber, wie Unternehmen Technologien nach ihren ökonomischen Interessen gestalten und welche Gegenentwürfe aus Sicht der Beschäftigten denkbar sind.



„Mit dem Arbeitskreis Junge Mode konnten wir einen ganz anderen Blick auf die Digitalisierung entwickeln: Hier geht es nicht nur um Datenschutz, sondern es geht darum, dass Technik unsere komplette Arbeitswelt revolutioniert.“ – Damiano Quinto, ver.di-Bundesfachbereich Handel

Vor diesem Hintergrund drängte der GBR das Unternehmen seit 2018, gemeinsam mit ver.di einen Tarifvertrag zu verhandeln. Zunächst stand die Forderung nach einem Sozialtarifvertrag im Mittelpunkt, um Filialschließungen zu vermeiden oder zumindest sozialverträglich zu gestalten. Ab 2019 ging es jedoch nicht mehr allein um Beschäftigungssicherung, sondern darum, den digitalen Umbau des Unternehmens für die Gestaltung guter und gesundheitsförderlicher Arbeit zu nutzen. Dafür sollte ein Digitalisierungstarifvertrag abgeschlossen werden. Um diesen vorzubereiten, halfen das Projekt „ver.di verbindet“

sowie das gewerkschaftsnahe Bildungswerk TIE dabei, in zahlreichen Betriebsversammlungen mit den Beschäftigten die Digitalisierung im Unternehmen zu diskutieren und Tarifforderungen aufzustellen.

Aus diesen Diskussionen entstand die Kernforderung, die Filialen als Orte qualifizierter Modeberatung und intensiver Kundeninteraktion aufzuwerten. Kundinnen und Kunden sollten die Filialen nutzen können, um sich durch Verkaufspersonal qualifiziert beraten zu lassen. Gleichzeitig sollten die Beschäftigten bei der Beratung online auf Warenbestände zugreifen und Kleidung in Filialen bestellen können.

Diese Konzepte legten die Betriebsräte der Unternehmensleitung als Alternativen zur bisherigen Strategie des Beschäftigungsabbaus und der digitalen Rationalisierung vor. Bei der Einführung neuer digitaler Instrumente nutzten sie sie zunächst im Rahmen der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Zugleich wurden sie im Wirtschaftsausschuss nach § 92a BetrVG als Ideen eingebracht, um zukünftige Beschäftigung zu sichern. Dabei erhielten die Betriebsräte auch tiefere Einblicke in die Digitalisierungsstrategie von H&M. Schließlich mündeten die Diskussionen in die Forderung nach einem Digitalisierungstarifvertrag.

Die Auseinandersetzung verlief nicht konfliktfrei. H&M weigerte sich bis 2022, Tarifverhandlungen aufzunehmen. Da die Geschäftsleitung außerdem nicht auf den Gesamtbetriebsrat einging, verweigerte dieser die Zustimmung zu neuen digitalen Instrumenten, die das Unternehmen einführen wollte. Erst 2022 konnte – nach mehreren Streiks und insgesamt 14 Verhandlungsrunden – der erste Digitalisierungstarifvertrag im deutschen Handel abgeschlossen werden.

## 2 Der Digitalisierungstarifvertrag



### Darum geht es in diesem Kapitel

- Der Digitalisierungstarifvertrag verknüpft Beschäftigungs- und Qualifizierungsgarantien mit der Entwicklung digitaler Filialkonzepte.
- In einem Digitalisierungsbeirat beraten die Tarifpartner über neue, digitale Geschäftsmodelle (Zukunftsconcept).
- In einem Digitalisierungsausschuss werden alle neuen Technologien danach geprüft, ob sie Kriterien menschengerechter Gestaltung genügen.
- In vier Testfilialen werden neue Technologien erprobt und anhand des Feedbacks der Beschäftigten partizipativ gestaltet.

Der Digitalisierungstarifvertrag umfasst dreijährige Beschäftigungsgarantien und verpflichtet das Unternehmen auf eine Digitalisierungsstrategie, die den stationären Einzelhandel sichert. Als Leitkonzept dient das Omni-Store-Operation-Model (OSOM), das analoge Verkaufstätigkeiten und den Online-Handel miteinander verzahnt. Kern des Tarifvertrags ist ein Kündigungs- und Abgruppierungsschutz, der sicherstellt, dass Beschäftigte weder durch neue digitale Technologien noch durch veränderte Arbeitssysteme ihren Arbeitsplatz oder Einkommen verlieren. Leiharbeit darf nur im Ausnahmefall eingesetzt werden, um vorübergehenden Personalmangel zu beheben.

Gleichzeitig soll der berufsfachliche Kern der Mode- und Verkaufstätigkeiten aufgewertet werden. Dafür legt der Tarifvertrag eine Qualifizierungsinitiative fest, die garantiert, dass die Einführung digitaler Technologien mit einer Aufwertung der Tätigkeiten in den Filialen einhergeht. Beschäftigte erhalten dazu Anspruch auf sieben Trainingsstunden, deren Ausgestaltung in einer Gesamtbetriebsvereinbarung 2023 festgeschrieben wurde. Im Mittelpunkt steht dabei die Stärkung der Beratungskompetenz. Technologien sollen den Kundendialog unterstützen – nicht ersetzen – und den Kundenkontakt als beruflichen Schwerpunkt der Beschäftigten aufwerten.

### Drei neue Gremien für die Gestaltung der Digitalisierung

Herzstück des Tarifvertrags sind drei neue betriebspolitische Gremien bzw. Aushandlungsorte für die Beschäftigten, um die Digitalisierung im Sinne guter und gesundheitsförderlicher Arbeit zu gestalten:

1) *Digitalisierungsbeirat*: Unternehmensstrategisches Gremium, das paritätisch mit den Tarifparteien besetzt ist. Hier werden Marktentwicklungen beobachtet und digitale Zukunftsconcepte sowie die Geschäftsstrategie von H&M beraten. Die Geschäftsleitung ist verpflichtet, der ver.di-Tarifkommission zweimal im Jahr die strategischen Pläne zur

Entwicklung des Unternehmens zu präsentieren. Jede Tarifpartei kann zusätzliche Sitzungen beantragen.

Laut Tarifvertrag kann die ver.di-Bundestarifkommission in den Sitzungen des Beirates nicht nur eigene Ideen zur Gestaltung des Zukunftskonzepts einbringen, sondern auch Vorschläge der Belegschaft. Damit eröffnet der Beirat sowohl ver.di als auch den Beschäftigten die Möglichkeit, die Geschäftsmodellstrategie von H&M bereits in einem frühen Entwicklungsstadium mitzugestalten.

2) *Digitalisierungsausschuss*: Weiteres paritätisches Gremium, eingeführt von GBR und Geschäftsleitung. Hier werden alle digitalen Technologien vor ihrer Einführung in den Filialen vorgestellt – ausdrücklich auch solche, die nicht der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG unterliegen.

Anhand einer im Tarifvertrag festgelegten Bewertungshilfe zur menschengerechten Technikgestaltung werden Merkmalsbereiche beurteilt wie Ergonomie, Arbeitsintensität, Arbeitszeit/-ort, Kontrolle von Arbeitstätigkeiten und Qualifizierung. Aufbauend auf diesen Beurteilungen werden Anforderungen an die Gestaltung von Arbeitssystemen, also dem Zusammenspiel von Technik, Organisation und Arbeitsumgebung, gestellt. Somit können die Auswirkungen neuer Technologien abgeschätzt werden, bevor sie eingeführt werden. Außerdem sind in der Bewertungshilfe Kriterien für die Gestaltung nutzerfreundlicher Software, zu Bildschirmarbeit und zur Ergonomie von Arbeitssystemen festgeschrieben. Die Kriterien sind den ISO-Normen 9241-110 sowie 9241-2 und 6385 entnommen (→ [Infobox](#)).

In einem sogenannten Spezifizierungsdialog muss H&M die Umsetzung der Anforderungen prüfen. Kommt dabei im Digitalisierungsausschuss kein Einvernehmen zustande, wird der Digitalisierungsbeirat hinzugezogen, um eine Klärung zu unterstützen. An den Ausschusssitzungen können zudem ver.di-Vertretende beratend teilnehmen.



Die ISO-Norm 9241-110 beschreibt Standards der Software-Ergonomie wie Aufgabenangemessenheit, Selbstbeschreibungsfähigkeit, Erwartungskonformität, Steuerbarkeit, Lernförderlichkeit, Fehlertoleranz und Individualisierbarkeit – Aspekte, die Software-Systeme einhalten müssen, damit Menschen ganzheitlich mit ihnen arbeiten können. Die ISO-Norm 9241-2 formuliert ergonomische Anforderungen an Bildschirmarbeit bei Bürotätigkeiten. Die ISO-Norm 6385 definiert Grundsätze für ergonomisch gestaltete Arbeitssysteme – verstanden als Zusammenwirken von Beschäftigten, Arbeitsmitteln, Arbeitsraum und Arbeitsaufgabe.

Durch die Verankerung dieser Normen im Tarifvertrag verpflichtet sich H&M zu einer ganzheitlichen und menschengerechten Digitalisierung.

3) *Testfilialen zur partizipativen Technikgestaltung*: Als drittes Element werden vier Testfilialen ausgewählt, in denen neue Verkaufskonzepte und digitale Technologien nach dem OSOM-Modell erprobt werden. Beschäftigte geben in Workshops Rückmeldungen, auf deren Grundlage

Technik und Abläufe angepasst werden können. Die Workshops werden von je zwei Expertinnen bzw. Experten durchgeführt, die von den Tarifparteien gemeinsam benannt werden. Die Ergebnisse fließen über den Digitalisierungsausschuss in konkrete Vorschläge zur menschengerechten Gestaltung von Technik ein.

Um die Beteiligung am Zukunftskonzept von H&M zu honorieren, sind sechs tarifliche Sonderzahlungen für die Beschäftigten vorgesehen. Deren Auszahlung hing ab dem zweiten Jahr von den Umsatzentwicklungen ab. Alle sechs Sonderzahlungen wurden ausbezahlt.

### **Verzahnung mit einer Gesamtbetriebsvereinbarung**

Der Tarifvertrag ist eng mit einer Gesamtbetriebsvereinbarung verzahnt, die den Mitbestimmungsprozess des Gesamtbetriebsrates bei technischen Leistungs- und Verhaltenskontrollen strukturiert. Beide Regelwerke ergänzen einander und beschleunigen Entscheidungen:



„Wir teilen das auf: Wir verhandeln als betriebliche Tarifkommission den Tarifvertrag und als Gesamtbetriebsrat eine Prozessvereinbarung, die beide miteinander verzahnt sind – damit alle Dinge, die der Gesamtbetriebsrat beschließt, schneller und effizienter sind. Vorher haben wir vier bis fünf Jahre für eine Einigungsstelle gebraucht und heute ist es geregelt. Was wir in zwölf Wochen nicht regeln, regeln wir dann in der Einigungsstelle. Alles ist beschleunigt.“ – Ulrike Böhm, Betriebsräatin, H&M Heidelberg

## **3 Technik gestalten**



### **Darum geht es in diesem Kapitel**

- Betriebsräte können eigenständig Feedback von Beschäftigten zu neuen Technologien einholen, indem sie Betriebsversammlungen organisieren.
- Ideen und Impulse aus den Filialen werden an die neuen betriebspolitischen Gremien weitergegeben.
- Um die Beschäftigten aktiv in die Diskussion um die Zukunftskonzepte einzubinden, ist ein kontinuierlicher Austausch in den Filialen notwendig.

Mit den neuen betriebspolitischen Gremien ist es ver.di und dem GBR gelungen, weitreichende Instrumente einzuführen, um Technik und Arbeitssysteme vorausschauend zu gestalten. Sie markieren einen Einstieg in erweiterte Mitbestimmung: Die Gestaltung der Digitalisierung beschränkt sich nicht mehr auf nachträgliche Korrekturen von Unternehmensplänen durch den Betriebsrat. Stattdessen werden die Anforderungen der

Beschäftigten bereits vor der Einführung neuer Technologien im Digitalisierungsausschuss und -beirat berücksichtigt.

Damit dies gelingt, so die Erkenntnis von Gewerkschaft und GBR, muss die Arbeit der neuen Gremien eng mit den Beschäftigten in den Filialen verknüpft werden – und zwar nicht nur in den vier tarifvertraglich festgelegten Testfilialen, sondern auch in den übrigen Standorten. Um den Diskussionsprozess über digitale Technologien auf eine breite Basis zu stellen, werden in vielen anderen Filialen Betriebsversammlungen genutzt. Dort werden die Auswirkungen neuer Technologien sowie die Anforderungen der Beschäftigten diskutiert.

Die Tarifkommission hat dafür ein Feedback-Konzept für Betriebsräte entwickelt, um einen kontinuierlichen Austausch über die Veränderungen im Arbeitsalltag in Gang zu setzen. Die Betriebsräte vor Ort wurden von ver.di entsprechend geschult. Das Konzept ermöglicht es, aktuelle Belastungen, Auswirkungen neuer Technologien, Qualifizierungsbedarfe und Gestaltungswünsche der Beschäftigten strukturiert zu sammeln. Unterstützt wird dies durch eine Bewertungshilfe, die sich an den ISO-Normen zur Software-Ergonomie, Bildschirmarbeit und Gestaltung von Arbeitssystemen orientiert. Ein zentraler Ansatzpunkt für konkrete Forderungen der Beschäftigten ist der Gesundheitsschutz: Wie ist die Arbeit organisiert? Wie könnte Technik stattdessen eingesetzt werden, um die Arbeit gesundheitsförderlich zu gestalten?

In den Betriebsversammlungen wird nicht nur besprochen, welche Auswirkungen bereits eingesetzte Technologien haben und wie deren Nutzung verbessert werden kann – auch mögliche zukünftige Technologien für das Unternehmen werden diskutiert. Die so gesammelten Ideen und Vorschläge fließen über die Bundestarifkommission in den Digitalisierungsbeirat ein. Beispielsweise wurden Vorschläge zu digitalen Spiegeln, die Kunden zusätzliche Kauf- und Beratungsoptionen in den Filialen anzeigen, zunächst in den Betriebsversammlungen erörtert und anschließend in den Beirat eingebracht.



„In den Betriebsversammlungen fragen wir die Beschäftigten: Wie ist dieses Arbeitssystem? Was ist positiv für dich im Alltag? Was ist negativ für dich? Und wenn du das jetzt entwickeln könntest: Was würdest du anders machen? Es ist wichtig, dass alle Beschäftigten merken: Ohne dich geht nichts.“ – Ulrike Böhm, Betriebsräatin, H&M Heidelberg

Die Einbindung vieler Beschäftigter in den Filialen ist entscheidend, damit die Vertreterinnen und Vertreter in den Gremien eng an der Arbeitsrealität mit digitalen Technologien orientiert bleiben. Betriebsräte bei H&M waren es oft nicht gewohnt, die Beschäftigten als Expertinnen und Experten beim Einsatz von Technik einzubeziehen. Gleichzeitig bringt dies Herausforderungen mit sich: Viele Beschäftigte sind zunächst nicht geübt darin, aktiv an der Gestaltung der Digitalisierung mitzuwirken. Auch bei der Durchsetzung des TV und den begleitenden Streiks standen für viele

Mitarbeitende zunächst die Beschäftigungsgarantien und die Minderung von Arbeitsbelastungen im Vordergrund – weniger die Ausarbeitung neuer digitaler Geschäftskonzepte.

Zur Überbrückung der Kluft zwischen den weitreichenden Konzepten des Digitalisierungstarifvertrags und der Arbeitsrealität der Beschäftigten, dienen insbesondere die breit angelegten Feedback- und Diskussionsprozesse in den Betriebsversammlungen. Dort lernen die Filialmitarbeitenden, die Auswirkungen digitaler Systeme auf ihren Arbeitsalltag zu reflektieren. Sie sind damit unverzichtbar, um die Aushandlung der Digitalisierung bei H&M nicht nur externen Fachleuten zu überlassen, sondern um die Beschäftigten selbst bestimmen zu lassen.

## 4 Ausblick



### Darum geht es in diesem Kapitel

- Durch den Digitalisierungstarifvertrag positionieren sich Betriebsräte und Gewerkschaft als eigenständige Innovationsakteure bei der Gestaltung der Digitalisierung.
- Die Digitalisierung wird als umfassender Wandel von Geschäftsmodellen und Arbeitsalltag verstanden – von Self-Checkout-Kassen bis hin zu neuen Smart-Store-Konzepten.
- Prägend ist die breite Einbindung der Beschäftigten bei der Diskussion neuer Technologien.

Der Weg bei H&M zeigt, wie über tarifpolitische Instrumente Fortschritte in der betrieblichen Mitbestimmung erzielt werden können – bis hin zur Mitgestaltung der Geschäfts- und Digitalisierungsstrategie eines Unternehmens. Um Beschäftigung zu sichern, können Gewerkschaften und Betriebsräte eigenständige Vorschläge zur Entwicklung digitaler Geschäfts- und Arbeitsmodelle einbringen, die über tarif- und betriebspolitische Gremien abgesichert werden. Durch die Einführung neuer Mitbestimmungsgremien wie dem Digitalisierungsausschuss befinden sich die Betriebsräte bei H&M nun in einem ständigen Aushandlungsprozess über die Gestaltung der Digitalisierung, statt lediglich nachträglich korrigieren zu können.

Erste Erfolge dieser neuen Mitbestimmungspraxis sind bereits sichtbar. So gestaltete der Digitalisierungsausschuss etwa neue Self-Checkout-Kassen, nachdem sie in den Testfilialen erprobt worden waren. Maßgebend bei der Einführung war, dass die freiwerdende Zeit für die Kundenberatung genutzt wird, um den beruflichen Kern der Arbeit in den Filialen zu stärken. Zugleich entstand die Idee, digitale Personalbemessungs- und Personaleinsatzinstrumente einzusetzen. In der Personalbedarfsplanung schreibt H&M basierend auf Erfahrungen für verschiedene Tätigkeiten wie Verkauf oder Beratung notwendige

Arbeitszeiten fest und bildet diese in einer Software ab. Die durch die Self-Checkout-Systeme eingesparten Zeiten an der Kasse könnten als Maß dienen, um die Beratungszeit am Kunden zu erhöhen. Gleichzeitig kann über die digitalen Instrumente nachgeprüft werden, ob tatsächlich mehr Zeit für die Kundenberatung eingesetzt wird.

Der Digitalisierungsbeirat hat außerdem bereits über die Entwicklung eines neuen Geschäftskonzepts beraten, das auf der Echtzeitanalyse des Warenbestands beruht. Digitale Systeme könnten eine ständige Inventur durchführen und anzeigen, wann Waren nachzufüllen sind. Damit könnte weniger Ware auf den Verkaufsflächen angeboten werden. Auch dies zeigt, wie umfassend die Digitalisierung in der neuen Mitbestimmungspraxis aufgefasst wird: Das Verändern von Geschäftsmodellen wirkt sich auf den Arbeitsalltag aus und muss deswegen durch Betriebsräte und Gewerkschaft mitdiskutiert werden.



„Unsere Idee ist, dass wir Technik immer auf den Menschen und seine Bedürfnisse beziehen, als Assistenz für die Kolleginnen und Kollegen. Digitale Technik soll dazu dienen, eine neue Kultur der Verkaufsberatung von Menschen für Menschen zu schaffen. Wir wollen durch Technikgestaltung also einen Kulturwandel bewirken und den stationären Handel als besonderen sozialen Ort stärken.“ – Damiano Quinto, ver.di-Bundesfachbereich Handel

Entscheidend für den Charakter der neuen Mitbestimmung bei H&M ist, wie intensiv die Beschäftigten in den Filialen dabei eingebunden werden, damit neue Technologien mit ihrer Expertise verbessert werden. Ebenso wichtig war die branchenweite Vernetzung, initiiert von ver.di. Sie ermöglichte es den H&M-Betriebsräten, ein umfassendes Bild über die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Modehandel zu gewinnen – insbesondere durch die Kombination von Beobachtungen zur Transformation der Arbeitswelt mit Bildungsarbeit zum technologischen Wandel und der Entwicklung von Strategien aus Beschäftigtenperspektive.

Das Verständnis von Digitalisierung als umfassende Transformation von Arbeit und die breite Einbindung der Beschäftigten bilden die Stärke der neuen Mitbestimmungspraxis bei H&M. Gleichzeitig positionieren sich GBR und ver.di als Innovationsakteure, die eigenständige Digitalisierungskonzepte zur Zukunft des Unternehmens entwickeln können. Auf dieser Grundlage gelang es ihnen, durch den Digitalisierungstarifvertrag die Mitbestimmung auf mehreren Ebenen über den digitalen Wandel deutlich auszuweiten.

Die Auseinandersetzung um die Digitalisierung bei H&M ist jedoch noch nicht abgeschlossen. Ab Sommer 2025 verhandelten ver.di und H&M über eine Weiterführung des Digitalisierungstarifvertrags. Im Mittelpunkt standen diesmal die Gestaltung von künstlicher Intelligenz und die Entwicklung von Smart-Store-Konzepten. Jedoch wurden die Gespräche von H&M abgebrochen – laut gewerkschaftlichem **Fachbereich „ver.di im Handel“** nach zunächst einvernehmlichen Verhandlungen, kurz vor ihrem Abschluss

und ohne Begründung. Damit stünden auch die Errungenschaften des Digitalisierungsvertrags auf dem Spiel, dessen Regelungen am 30.11.2025 abgelaufen sind.



## Auf einen Blick

### Ausgangslage, Ziel und Strategie

Die Modehandelskette H&M stand seit den 2010er Jahren durch die Digitalisierung unter Druck. Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften erarbeiteten in dieser Lage eigenständige Konzepte zum digitalen Store der Zukunft. Auf dieser Grundlage forderten sie einen Digitalisierungstarifvertrag, um Beschäftigung und die Aufwertung von Arbeit zu sichern.

### Der Digitalisierungstarifvertrag

umfasst Beschäftigungs- und Qualifizierungsgarantien, die mit der Entwicklung digitaler Filialkonzepte verknüpft werden. In einem Digitalisierungsbeirat beraten die Tarifpartner über die Entwicklung neuer, digitaler Geschäftskonzepte. In einem Digitalisierungsausschuss werden alle neuen Technologien danach geprüft, ob sie Kriterien menschengerechter Gestaltung genügen. In vier Testfilialen werden neue Technologien erprobt und anhand des Feedbacks der Beschäftigten partizipativ gestaltet.

### Technik gestalten

Betriebsräte können eigenständig Feedback von Beschäftigten zu neuen Technologien in Betriebsversammlungen organisieren. Ideen und Impulse aus den Filialen werden an die neuen betriebspolitischen Gremien weitergegeben. Um die Beschäftigten in die Diskussion um die Zukunftskonzepte einzubinden, ist ein kontinuierlicher Austausch in den Filialen nötig.

### Ausblick

Durch den Digitalisierungstarifvertrag positionieren sich Betriebsräte und Gewerkschaft als eigenständige Innovationsakteure zur Gestaltung der Digitalisierung. Die Digitalisierung wird als umfassender Wandel von Geschäftsmodellen und Arbeitsalltag begriffen, der von der Einführung von Self-Checkout-Kassen bis zur Entwicklung neuer Smart-Store-Konzepte reicht. Prägend ist die breite Einbindung von Beschäftigten bei der Diskussion neuer Technologien.



### Kontakt

Damiano Quinto, ver.di-Bundesfachbereich Handel  
E-Mail: cosimo-damiano.quinto[at]verdi.de

Ulrike Böhm, Betriebsrätin, H&M Heidelberg  
E-Mail: Ulrike.Boehm[at]hm.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  
[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)



### Mitbestimmungsportal

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

Jetzt **kostenlos** auf [mitbestimmung.de](http://mitbestimmung.de) **registrieren** und für unseren Newsletter anmelden.