

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 059 · April 2026 · Hans-Böckler-Stiftung

LEITBILD DIGITALE TRANSFORMATION (2026)

Porträt über den kooperativen Entwicklungsprozess eines digitalen Leitbilds in der GEA Group AG

Holger Bargmann

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Der Konzernbetriebsrat der GEA entwickelte gemeinsam mit dem Europäischen Betriebsrat und der Unternehmensleitung ein Leitbild zur Digitalen Transformation. Es sollte Digitalisierung sowohl kunden- als auch beschäftigtenorientiert gestalten, KI gezielt nutzen und Themen wie digitale Wettbewerbsfähigkeit, Nachhaltigkeit, Teilhabe, Kompetenz, Fairness und Transparenz verankern. Zur Sicherung der Verbindlichkeit für die Beschäftigten in Deutschland wurde darüber hinaus eine Konzernbetriebsvereinbarung verhandelt und verabschiedet. Der Weg dahin war keineswegs linear: Ein zunächst gescheitertes Erwartungsmanagement und Frust auf beiden Seiten zeigten, dass es für eine erfolgreiche Durchführung der digitalen Transformation mehr braucht als technische Konzepte. Daraus entstand ein neuer Standard der sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit.

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 GEA Group AG ist ein weltweit tätiger Konzern (DAX-notiert) im Maschinen- und Anlagenbau mit Schwerpunkten als Systemanbieter für die Nahrungs-, Getränke- und Pharmaindustrie. Der Hauptsitz ist Düsseldorf. Mit mehr als 18.000 Beschäftigten weltweit (davon ca. 6.100 in Deutschland) wurden 2025 in 150 Ländern 5,5 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaftet. In Deutschland gibt es 23 lokale Betriebsratsgremien, 6 Gesamtbetriebsräte, einen Konzernbetriebsrat und einen Europäischen Betriebsrat. Zur Unterstützung der Konzernbetriebsratsarbeit stehen 4 Referent*innen zur Verfügung, davon eine befristete Projektstelle.

1 Ausgangslage, Ziel und Strategie



Darum geht es in diesem Kapitel

- Im Rahmen einer IG-Metall-Seminarreihe haben Betriebsräte eine Betriebslandkarte der Digitalisierung bei der GEA erarbeitet.
- Die Ergebnisse zeigten eine IT-Landschaft mit Systembrüchen, Redundanzen, Problemen in der Systemergonomie und neue, ungeklärte Rollen wie etwa den Key User.
- Eine anfänglich von Frust geprägte Debatte zwischen KBR und Arbeitgeber führte schlussendlich zur gemeinsamen Entwicklung eines Leitbilds zur Digitalisierung.
- In Workshops von Konzernbetriebsrat, Europäischem Betriebsrat und Unternehmensleitung wurde erstmals gemeinsam ein Leitbild Digitale Transformation erarbeitet.

Leitbilder sind modern. Sie sind ubiquitär zu finden in Unternehmen aller Branchen und Betriebsgrößen. Und mit der umfassenden Digitalisierung aller Bereiche entstehen mit gewisser Zwangsläufigkeit auch digitale Leitbilder. Leitbilder aller Art werden typischerweise einseitig von den Unternehmen formuliert, regelmäßig ohne Beteiligung des Betriebsrats. Dazu besteht formalrechtlich auch keine Verpflichtung. Die Festlegung und Kommunikation einer Unternehmensphilosophie ist gemäß der Rechtsprechung des BAG mitbestimmungsfrei (BAG 22.7.2008 – 1 ABR 40/07; vgl. Fitting, Randnummer 70 b zu § 87 BetrVG). Allerdings werden die Betriebsräte meist insofern beteiligt, als dass sie am Ende des Prozesses, zum Beispiel durch gemeinsame Unterschrift mit dem Arbeitgeber, symbolisch die Inhalte mittragen und akzeptanzfördernd in die Belegschaft vermitteln sollen.

Leitbilder haben mehrere allgemeine Funktionen. Laut Wikipedia dienen sie nach innen der Legitimation von Gestaltungsentscheidungen und der

Orientierung der Beschäftigten, nach außen der Öffentlichkeitsarbeit und dem Image des Unternehmens in den relevanten Märkten (vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensleitbild>). Darüber hinaus sollen Leitbilder Ausgangspunkt und Richtungsweiser für laufende und zukünftige Veränderungsprozesse sein und insofern zumindest mittelbar handlungsorientierte Wirksamkeit entfalten.

Das Leitbild Digitale Transformation der GEA Group AG hatte keinen internen Vorläufer, etwa aus dem Qualitätsmanagement, in dessen Rahmen häufig auch Vision und Mission eines Unternehmens formuliert werden. Die Idee zur gemeinsamen Entwicklung eines solchen Leitbilds entstand bei einem Workshop des KBR gemeinsam mit dem Arbeitgeber, bei dem unter anderem Erkenntnisse einer Bestandsaufnahme zur Digitalisierung aus einer Seminarreihe der IG Metall vorgestellt wurden. Diese Bestandsaufnahme mithilfe der Betriebslandkarte (<https://igmetall-betriebslandkarte.de/>) zeigte den teilnehmenden Betriebsräten das Bild einer zersplitterten Landschaft. Sie war im Wesentlichen gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Systembrüchen sowie Mängel im Bereich der Systemergonomie und durch den parallelen Einsatz verschiedener IT-Systeme für die gleiche Funktionalität. Zudem gab es ungeklärte Zusatzrollen wie den sogenannten Key-User.



„Digitalisierungsprojekte wurden bei GEA bis zum Zeitpunkt des gemeinsamen Workshops seitens des Managements vornehmlich aus Kundensicht betrachtet, nicht auch intern mit Blick auf die Beschäftigten. Die Vorstellung der Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme wurde zu einem Ventil für die Betriebsräte, Luft abzulassen und zu signalisieren, dass es so mit Blick auf die Beschäftigten nicht weiter gehen kann.“ – Charlotte Richter, Senior Referentin des Konzernbetriebsrats

Diese Befunde wurden in einem durch den KBR initiierten Workshop der hochkarätig besetzten Arbeitgeberseite vorgestellt. Aufgrund eines unklaren Erwartungsmanagements ging „der Schuss nach hinten los“, wie es der Konzernbetriebsratsvorsitzende ausdrückt und weiter ausführt:



„Der Chief Digital Officer, der damals gerade neun Monate im Unternehmen war, wollte uns zeigen, was er schon Tolles entwickelt und geschaffen hatte (mit dem Fokus beim Kunden) und die Betriebsräte nutzten die Veranstaltung, ihren Frust darüber abzuladen, was alles bei den Beschäftigten im Zuge der Digitalisierung falsch läuft.“ – Roger Falk, Konzernbetriebsratsvorsitzender

Die kooperative Erarbeitung der ersten Version des Leitbilds Digitale Transformation erfolgte in einem Workshop „auf der grünen Wiese“: Es gab keine vorgängig entstandenen Konzepte, Entwürfe oder sonstigen inhaltlichen Vorentwürfe. Bedingung der Arbeitgeberseite war lediglich, dass die bereits existierenden GEA-Werte Berücksichtigung finden. Diese

werden sehr grob und knapp dargestellt unter den Begriffen Verantwortung, Integrität, Diversität, Leidenschaft und Spitzenleistung. Die Teilnehmerzahl der Workshops wurde bewusst strikt begrenzt, um Arbeitsfähigkeit unter hohem Zeitdruck zu ermöglichen. Fachlich-inhaltlich sollte das Gremium breit aufgestellt sein, nicht aber personell. Mögliche Widerstände sollten im Vorfeld ausgeräumt werden. Insgesamt zehn Teilnehmer, davon je fünf Vertreter der Arbeitgeber und des Betriebsrats (KBR, Europäischer Betriebsrat, Senior Referentin des KBR) waren an der Ausarbeitung des Leitbilds mit Papier und Methoden des Design Thinkings (zur Methodensammlung vgl. <https://designtinking-methods.de/>) beteiligt. Moderiert wurden die Workshops von einem externen Rechtsanwalt und begleitet von zwei internen Change Managern. Der Workshop fand im Februar 2023 statt. Im Anschluss wurde weltweit mit verschiedenen Formaten (unter anderem Betriebsversammlungen und Onlineveranstaltungen) Feedback zu diesem im kleinen Kreis entstandenen Leitbild eingeholt und eine erste Version veröffentlicht. Für alle Beteiligten war die Kommunikationsstrategie kritisch für die Umsetzung und Wirksamkeit des Leitbilds. Sie war unter anderem Gegenstand eines Revisionsworkshops im Oktober 2025, bei dem auch einige textliche Anpassungen vorgenommen und vor allem das Thema KI ergänzend aufgenommen wurden.

Schon zu Beginn des Prozesses war klar, dass der KBR besonders relevante Inhalte des Leitbilds zur Erhöhung der Verbindlichkeit und im Sinne von „Ausführungsbestimmungen“ in einer Konzernbetriebsvereinbarung absichern wollte.

2 Das Leitbild Digitale Transformation



Darum geht es in diesem Kapitel

- Das Leitbild Digitale Transformation stellt sowohl Bezüge zu den Kundenanforderungen her als auch zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten.
- Die umfassende Nutzung von KI durchzieht das gesamte Leitbild.
- Die Erläuterungen zu den einzelnen Leitsätzen stellen Verbindungen her zu deren angestrebter Umsetzung.
- Das vollständige, im Oktober 2025 überarbeitete Leitbild kann hier eingesehen werden: [GEA Corporate Digital Responsibility Policy](#).

Das Leitbild ist betitelt mit „Corporate Digital Responsibility Policy. Chancen nutzen und Herausforderungen meistern“. Es ist in neun Abschnitte gegliedert, jeweils mit einem Oberbegriff (Leitsatz), ein bis drei darauf bezogenen Schlüsselsätzen sowie einem kurzen Fließtext mit knappen Erläuterungen, die als eine Art Brücke zur Handlungsleitung gelesen werden können. Die für den Konzernbetriebsrat und die

Interessenvertretungsarbeit prioritären Leitsätze werden im Folgenden vorgestellt und erläutert. Diejenigen, die darüber hinaus in der Außendarstellung für das Unternehmen von erheblicher Bedeutung sind, werden an dieser Stelle nur kurz genannt (markiert mit (...)), die Details können unter dem oben genannten Link nachgelesen werden.

Digitale Wettbewerbsfähigkeit

(...)

GEA-Werte

Die Ausführungen im Leitbild formulieren den Anspruch einer „wertebasierten Digitalisierung“ im Kontext eines „Engineering for a better world“.

Nachhaltigkeit

Das Thema Nachhaltigkeit ist seit einigen Jahren im Berichtswesen eines jeden Konzerns angekommen und wird dort als ökologischer Fuß-, manchmal ergänzend auch als Handabdruck überwiegend fokussiert auf Energieverbrauch, CO₂-Ausstoß und Abfallmanagement.

Im Leitbild der GEA wird neben der ökonomisch-ökologischen auch die soziale Nachhaltigkeit verankert. Darunter wird der Schutz physischer und psychischer Gesundheit der Beschäftigten im Prozess der Transformation verstanden und eine Vermeidung von Überforderung auch bei beschleunigten, agilen Prozessen. Im Hinblick auf den Ressourcenverbrauch soll in einer erweiterten Perspektive der gesamte Lebenszyklus der Technologien berücksichtigt werden. In die Entwicklung digitaler Technologien soll die Kompatibilität mit Folgetechnologien und dem existierenden Systemumfeld ebenso einfließen wie auch eine unkomplizierte Migration von Datenbeständen. Insofern geht das GEA-Leitbild über die unternehmensüblichen Beschränkungen deutlich und mit erkennbaren Konkretisierungen hinaus.

Attraktiver digitaler Arbeitsplatz

Die Schaffung eines attraktiven digitalen Arbeitsumfelds soll auch die Attraktivität von GEA als Arbeitgeber erhöhen und neue Formen des selbstbestimmten und flexibleren Arbeitens fördern. Die Vermeidung beziehungsweise Reduzierung von Systembrüchen und die gezielte Nutzung von künstlicher Intelligenz werden als Angelpunkte für die Attraktivität digitaler Arbeitsplätze im Leitbild verankert, wobei die Beschäftigten gleichzeitig und unter Einsatz der gleichen Mittel (KI) vor Informationsüberflutung geschützt werden sollen. Ferner sollen die hierarchieübergreifende Kommunikation, eine positive Fehler- und eine kollaborative Führungskultur gefördert werden.

Digitale Kompetenz

Als zugehörig zur digitalen Kompetenz aller Beschäftigten werden unter anderem die aktive und kreative Nutzung künstlicher Intelligenz betrachtet sowie die kritische Prüfung und Bewertung deren Ergebnisse. Angestrebt wird eine Kultur des lebenslangen Lernens im Rahmen der Arbeitszeit, die

von den Beschäftigten gewollt und vom Unternehmen gefördert werden soll. Entscheidend ist dabei ein klarer Blick des Unternehmens, welche Kompetenzen für erforderlich und sinnvoll gehalten werden unter Berücksichtigung unterschiedlicher individueller Voraussetzungen und Entwicklungspotenziale.

Digitale Teilhabe

Alle Beschäftigten sollen im Rahmen ihrer Aufgaben einen diskriminierungsfreien Zugang zu digitalen Technologien erhalten. Die Diskriminierungsfreiheit umfasst insbesondere die Ergonomie und Barrierefreiheit. Ausdrücklich Bezug genommen wird auf das – in einigen Unternehmen als nicht unproblematisch betrachtete – Konzept der Citizen Developer, für die von der Unternehmens-IT eine standardisierte Entwicklungsumgebung bereitgestellt werden soll.



Ein Citizen Developer ist ein Endnutzer, der neue Anwendungen, Programme oder Systeme erstellt, indem er Entwicklungsumgebungen beziehungsweise technische Plattformen (wie Power Apps und Power Automate als Bestandteile von M365) verwendet, die ihm von der Unternehmens-IT zur Verfügung gestellt werden. Diese Plattformen ermöglichen es Anwendern, mit einfachen Hilfsmitteln auch ohne professionelle Programmierkenntnisse eigene Anwendungen und Prozessautomatisierungen zu erstellen.

Kundenzentrische Innovation

Kompetenz im Umgang mit Daten und eine hohe Datenqualität werden als Grundlage für kundenzentrierte Innovationen betrachtet.

Fairness und Transparenz

In diesem Leitsatz wird darauf hingewiesen, dass die Bereitschaft der Beschäftigten erforderlich ist, den durch Transformationsprozesse ausgelösten Wandel aktiv mitzutragen. Ein professionelles Change-Management soll die Umsetzung dieser Grundsätze unterstützen. Digitalisierungsprojekte sollen mit Methoden agiler Zusammenarbeit durchgeführt werden, wobei eine umfassende und frühzeitige Information aller Beteiligten als Voraussetzung genannt wird. Durch eine offene Informationskultur und gegenseitiges Vertrauen sollen Zielkonflikte vermieden werden. Allerdings lösen frühzeitige Informationen nicht per se mögliche Zielkonflikte, sie zeigen sie zunächst nur auf. Bei agilen Arbeitsformen können Informationsprozesse nie von Anfang an Vollständigkeit beanspruchen, sondern nur als Reihe von Iterationsschritten verstanden werden – was die Aushandlungsprozesse im Rahmen der Mitbestimmung nicht vereinfacht. Der Leitsatz der Fairness und Transparenz soll gerade auch für den KI-Einsatz gelten. Bei Eigenentwicklungen sollen mögliche Verzerrungen und Diskriminierungen vermieden werden, KI-generierte Ergebnisse werden deutlich gekennzeichnet.

Datenschutz, digitale Regulierung, Sicherheit und Geschäftskontinuität

(...)

Die im Leitbild in einzelnen Abschnitten angesprochene positive Fehlerkultur und die mit der digitalen Kompetenz der Beschäftigten genannten Qualifizierungsthemen sind für den KBR wichtige Anknüpfungspunkte.



„Das Thema der sozialen Nachhaltigkeit in Zusammenhang mit der digitalen Transformation ist schwer greifbar. Durch die Digitalisierung und agile Projekte sind die Anforderungen an die Beschäftigten gestiegen. In diesem Zusammenhang hat der KBR unter anderem eine Musterbetriebsvereinbarung zur psychischen Gefährdungsanalyse verabschiedet, die den lokalen Gremien zur weiteren Nutzung zur Verfügung steht, und das Thema der ‚digitalen Abstinenz‘ in die Digitalisierungs-KBV mitaufgenommen.“ – Charlotte Richter, Senior Referentin des Konzernbetriebsrats

3 Mitbestimmung



Darum geht es in diesem Kapitel

- Leitbilder unterliegen nicht der Mitbestimmung, benötigen aber Verbindlichkeit als Wirksamkeitsvoraussetzung.
- Die Verankerung wichtiger Themen aus dem Leitbild Digitale Transformation in einer Konzernbetriebsvereinbarung eröffnet zusätzliche Mitbestimmungsansätze.
- Die Regelungen in der KBV konkretisieren die Leitsätze und unterstützen damit eine Umsetzung im betrieblichen Alltag.
- Dadurch können auch die Interessen der Beschäftigten in diesem Prozess berücksichtigt werden.

Die Inhalte von Leitbildern unterliegen nicht der betrieblichen Mitbestimmung. Die Unternehmen können frei von „störenden“ Einflüssen der Betriebsräte ihre Vorstellungen und Visionen entwickeln – und machen davon auch reichlich Gebrauch. Für die offizielle Inkraftsetzung der Leitbilder dagegen wird fast durchgängig die symbolische Einbindung des Betriebsrats für erforderlich gehalten. Vergleichbar mit den verbreiteten Codes of Conduct (Ethischen Richtlinien) sollen die Betriebsräte nach außen hin in die Mitverantwortung gezogen werden für Inhalte, an deren Ausarbeitung sie nicht beteiligt waren. Die als fehlend betrachtete Handlungswirksamkeit der Leitbilder erlaubt eine distanzierte Haltung und

ein Ignorieren der Inhalte. Das Verhältnis zwischen Leitbild und Unternehmenskultur wird so zum relevanten Kriterium der Akzeptanz. Wenn jenseits aller elaborierten Definitionen Unternehmenskultur auch und vor allem verstanden werden muss als die Gesamtheit der Erfahrungen, die alle Akteure in der Vergangenheit miteinander gemacht haben, dann wird deutlich, dass Unternehmenskultur nicht dekretiert werden kann. Vor allem nicht im Widerspruch zur erlebten Realität.

Bei GEA scheint das Leitbild in weiten Teilen in die aktuelle Unternehmenskultur hineinzupassen, auch im Hinblick auf die Fehlerkultur.¹ In den Bereichen, in denen noch keine Passung besteht, liegt dies nach Auffassung des KBR in erster Linie am Thema Führung.

Der mögliche Beitrag eines über bloße Rhetorik hinausgehenden Leitbilds erfordert demnach Verbindlichkeit, Handlungsorientierung und Umsetzung. Der KBR strebte bereits frühzeitig den Abschluss einer auf das Leitbild bezogenen Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) an mit den Zielen Verbindlichkeit und Umsetzungsbezug. Die „KBV Digitale Transformation“ kann folglich als Ausführungsbestimmung des Leitbilds für die Beschäftigten in Deutschland verstanden werden, sie überführt den Umgang mit der digitalen Transformation in verbindliche Regelungen. Es kann nicht oft genug betont werden: Ein Leitbild für sich genommen ist weder in ausreichender Weise handlungsleitend formuliert noch kann es eine hohe Verbindlichkeit erzeugen. Durch die KBV wird aufgrund ihres rechtlichen Charakters zunächst Verbindlichkeit erzeugt. Darüber hinaus enthält die KBV Regelungen, die handlungsleitend formuliert sind und deshalb als konkretere Ausführungsbestimmung für allgemein formulierte Grundsätze verstanden werden können.

Ein Regelungsschwerpunkt der KBV betrifft die Förderung der digitalen Kompetenz und behandelt ausführlich die *Qualifizierung der Beschäftigten* im Rahmen eines „Trainingskonzepts Digitalisierung“. Dieses soll zielgruppenspezifisch aufgebaut sein, die digitale Teilhabe unterstützen und unter Berücksichtigung der individuellen Vorkenntnisse, Lebensalter und jeweiligen Arbeitsumfelder ausgestaltet werden. Präzisierende Regelungen dazu sollen die lokalen Betriebsratsgremien entwickeln. Unterschieden wird im Trainingskonzept zwischen verbindlichen und freiwilligen Qualifizierungen. Veränderungen, die durch Digitalisierungsprojekte im jeweiligen Arbeitsumfeld ausgelöst werden, bewirken verbindliche Qualifizierungsmaßnahmen. Die Teilnahme an Maßnahmen, die allgemeine digitale Fähigkeiten und Kenntnisse vermitteln, ist freiwillig. Durch die Vermeidung von Redundanzen und Dopplungen im Qualifizierungskonzept soll einer Trainingsmüdigkeit entgegengewirkt werden.

¹ Von den Beschäftigten wird die Unternehmenskultur laut Kununu als „ausgeglichen zwischen traditionell und modern“ bewertet (vgl. <https://www.kununu.com/de/gea-group/kultur>).



Erfahrungen in anderen Unternehmen wie auch in der GEA zeigen, dass es längst große Mode geworden ist, die unternehmensinternen Learning-Management-Systeme (LMS) mit mehr oder minder interaktiven E-Learnings zu überfrachten, in deren Unübersichtlichkeit zu jedem und allem etwas zu finden ist. Ein verbreiteter Typus von E-Learnings, vor allem im Hinblick auf IT-Systeme, sind Clickanleitungen, die hauptsächlich die Abfolge von Bedienungsschritten erläutern, aber nicht viel zum grundlegenden Verständnis des betreffenden Systems beitragen. Zusätzlich werden die gesetzlichen oder andere Pflichtschulungen und jährliche Wiederholungsschulungen sowie Zertifizierungskurse über das LMS gesteuert. Kommen dann noch Feedbackanfragen über die Personalmanagementsysteme oder diverse Umfragetools (zum Beispiel Qualtrics) auf die Beschäftigten hernieder, kann sich durchaus eine gewisse Trainingsmüdigkeit einstellen, wenn nicht gar eine genervte Ablehnung. Der gigantische Zuwachs an digitalen Schulungen ging erheblich zulasten von Präsenzs Schulungen mit echter Interaktivität und Möglichkeiten gezielter Nachfragen.

Qualifizierungsmaßnahmen nach Maßgabe der Digitalisierungs-KBV bei GEA werden innerhalb der Arbeitszeit durchgeführt. Alle Beschäftigten haben Anspruch auf ein definiertes Jahreskontingent an Qualifizierungsstunden. Die Betriebsparteien unterstützen ein Citizen-Developer-Konzept, das in einer separat abzuschließenden Rahmenvereinbarung geregelt werden soll.

Eine prominente Rolle bei der Durchführung der Digitalisierungsprojekte und innerhalb des Qualifizierungskonzepts spielen die Key User. Deren Aufgaben und Funktionen waren Gegenstand kritischer Diskussionen innerhalb der Workshops zur Leitbildentwicklung. Schon aus der Begrifflichkeit lässt sich schließen, dass die Key User in ihren herausgehobenen Funktionen nicht nur zur Unterstützung für ein bestimmtes Projekt benötigt werden, sondern, womöglich gleichzeitig, für viele. Bis zur Annahme einer systematischen Überlastung ist es dann nicht weit. In vielen Transformationsprojekten wird diese Kritikalität entweder übersehen oder aus Mangel an Alternativen ignoriert.



„Aufgrund der Diskussionen in den Workshops führte der KBR eine Onlineumfrage zur Key-User-Thematik durch mit guter Resonanz von über 200 Antworten. Im Anschluss wurden noch mal drei Onlinesessions mit insgesamt 180 Teilnehmern durchgeführt, um gezielt Nachfragen zu den Ergebnissen der Onlineumfrage stellen zu können. An der Ergebnisvorstellung äußerte der Arbeitgeber zwar Methodenkritik, aber wir haben uns darauf verständigt, in einer kleinen Arbeitsgruppe ein gemeinsames Konzept zu entwickeln. Angedacht sind Regelungen zur Wertschätzung, Ressourcenplanung und Transparenz im Hinblick auf das Nominierungsverfahren.“ – Roger Falk, Vorsitzender des Konzernbetriebsrats

In einem weiteren *Regelungsschwerpunkt geht die KBV auf digitale Teilhabe, Ergonomie und Barrierefreiheit ein*. Der Grundsatz, dass allen Beschäftigten die für ihre Aufgaben erforderlichen digitalen Systeme und Infrastrukturen zur Verfügung gestellt werden, wird grosso modo gut umgesetzt. Die Ergänzung, die beispielsweise den Zugang zu digitalen Lerninhalten regelt für die Beschäftigten ohne eigenen Zugang zu dienstlichen Ressourcen des GEA-Konzerns, bedarf jedoch innovativer Maßnahmen. Die vielerorts, nicht nur bei GEA, getesteten Kiosklösungen (allgemein zugängliche Terminals an zentralen Stellen im Unternehmen) sind mehr oder minder vollständig gescheitert.

Für den *Standardablauf von Digitalisierungsprojekten* wird ein Rahmenablaufplan festgelegt, der folgende Prüfschritte im Vorfeld bestimmt:

- Prüfung von Ergonomie und Barrierefreiheit
- Durchführung einer Folgenabschätzung
- Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung
- Prüfung von konkretem verpflichtendem Trainingsbedarf
- Prüfung des Vorliegens einer Betriebsänderung beziehungsweise sonstiger mitbestimmungspflichtiger Maßnahmen und rechtzeitige Einleitung der entsprechenden Mitbestimmungsverfahren

Darauf aufbauend werden Grundsätze für die methodische Durchführung der Folgenabschätzung und für den Umgang mit potenziell negativen Folgen fixiert, die Mitgeltung anderer Konzernbetriebsvereinbarungen wird dabei berücksichtigt. Diese für die Beschäftigten und Betriebsräte positiven Regelungen, die zu den Voraussetzungen einer frühzeitigen Erkennung von möglichen Problemen und Handlungserfordernissen gehören, sind faktisch nur bedingt und nur iterativ umsetzbar. Vor allem bei Digitalisierungsprojekten sind viele Details – und gerade diese haben es meist in sich – zu Beginn nur vage zu erkennen und abzuschätzen. Nimmt man den hohen Zeitdruck bei diesen Projekten hinzu und addiert darüber hinaus den Charakter von agilen Arbeitsformen, wird deutlich, dass es sich nicht allein um ein Ressourcenproblem handelt. Das ist dem KBR durchaus bewusst:



„Das ist ein schwieriges Thema, bei dem man immer differenziert vorgehen muss. Um der Agilität gerecht zu werden, lassen wir schon mal eine lange Leine. Wir müssen wegkommen von der Prozessgebundenheit. Wir leben in der Realität!“ – Charlotte Richter, Senior Referentin des Konzernbetriebsrats

Sehr strittige Themen waren die digitale Erreichbarkeit und die konkrete Regelung des Rechts auf *digitale Abstinenz*. Die Annahme von HR, dass eine Erreichbarkeit bei Urlaub, Krankheit und an dienstfreien Tagen selbstverständlich sei, wies der KBR zurück und bestand auf verbindlichen, eindeutigen Regelungen.

Die Regelungen der KBV sollen spätestens alle zwei Jahre auf Aktualisierungsbedarf geprüft werden mit dem Ziel, eventuell erforderliche Anpassungen vorzunehmen.



Dies ist vor allem, aber nicht nur, bei IT- und Digitalisierungsprojekten dringend erforderlich.

Betriebsvereinbarungen haben eine Halbwertszeit, die im Bereich der Digitalisierung immer kürzer wird. Durch unternehmensexterne Einflüsse (zum Beispiel Releasewechsel, regulatorische Anforderungen, Kunden- und Marktveränderungen) und unternehmensinterne Veränderungen (zum Beispiel Veränderungen des Arbeitsumfelds durch die Digitalisierungsprojekte selbst, betriebliche Umstrukturierungen, agile Projektformen, KI-beeinflusste Prozesse) veralten Betriebsvereinbarungen mit hoher Geschwindigkeit. Werden deren Regelungen nicht in regelmäßigen Abständen auf Aktualisierungsbedarf überprüft, so greifen sie nach kurzer Zeit ins Leere, geraten in Vergessenheit, werden nicht mehr nachgehalten und entfalten damit keine Wirksamkeit mehr. Doch warum sollte eine regelmäßige Überprüfung auf die Frage der Aktualität beschränkt bleiben? Eine Evaluation könnte auch die Überprüfung der Wirksamkeit der Regelungen, der Einhaltung der beschriebenen Prozesse, kurz: des Verhältnisses von Papier zu betrieblicher Realität, umfassen. Freilich resultiert daraus ein Ressourcenproblem für alle Beteiligten. Zumindest für Vereinbarungen mit einer gewissen Komplexität müssten Formate entwickelt werden, um die Mitbestimmung als einen kontinuierlichen Prozess zu organisieren (vgl. Holger Bargmann: Mitbestimmung – ein kontinuierlicher Prozess? Computer und Arbeit Heft 11/2024, S. 13–16).

Das Nachhalten von Betriebsvereinbarungen gehört zu den anspruchsvollsten und am häufigsten vernachlässigten Themen der Mitbestimmung. Das beginnt bereits bei der Information der Belegschaften und Führungskräfte über den Abschluss, die Inhalte und die sich daraus für die verschiedenen Akteure ergebenden Veränderungen (eine Betriebsvereinbarung, die nichts ändert, bedarf keines Abschlusses). Dazu wird ein Kommunikationskonzept benötigt, gerade für Konzernbetriebsvereinbarungen, die für eine Vielzahl von Standorten gelten. Die rechtlichen Anforderungen daran sind einfach, übersichtlich – und veraltet sowie unzureichend. Der § 77 Abs. 2 Satz 3 BetrVG verlangt, dass der Arbeitgeber die Betriebsvereinbarungen an geeigneter Stelle im Betrieb auszulegen hat. Diese Regelung stammt erkennbar aus analoger Zeit mit „Schwarzen Brettern“. Jedoch hilft die bloße digitale Umsetzung nicht weiter. Die Ablage sämtlicher Betriebsvereinbarungen im Intranet auf irgendeinem Sharepoint ist zwar geübte Praxis, dort werden sie allerdings praktisch nicht zur Kenntnis genommen, selten gesucht oder gefunden. In einem ersten Ansatz arbeitet der KBR von GEA zur besseren Erschließung mit einer Kategorisierung und Verschlagwortung der Konzernbetriebsvereinbarungen. In monatlichen Onboarding-Prozessen werden neuen Kolleginnen und Kollegen die Arbeit des KBR und zentrale

Regelungen vorgestellt. Ein monatlicher Infotermin über aktuelle Konzernbetriebsvereinbarungen erfolgt auch für die lokalen Betriebsratsgremien.

Dies ist aber nur ein Teil, wenn auch ein wichtiger. Die Betriebsparteien waren sich im Revisionsworkshop zum Leitbild darin einig, ein verbessertes Kommunikationskonzept zu entwickeln und umzusetzen. Ein solches Konzept müsste nicht nur die im Leitbild verwendeten Begriffe alltagstauglich übersetzen, sondern auch die Hintergründe und Absichten, das Wozu und Warum (juristisch ausgedrückt: den Willen der vertragschließenden Parteien) vermitteln, den Bezug zum betrieblichen Alltag herstellen und den erwarteten Beitrag der betrieblichen Akteure dazu formulieren. Vereinbarungen, die niemand kennt, können nicht eingehalten oder befolgt werden. So weit, so trivial.



In einem Unternehmen der Automobilzulieferindustrie stellte der neu gegründete Lean-Ausschuss des Gesamtbetriebsrats fest, dass zwei Jahre nach Abschluss einer Lean-GBV keiner der hauptamtlich Beschäftigten der Lean-Organisation wusste, dass eine GBV existiert. Damit war der Lean-Ausschuss nicht in der Lage, seinen daraus resultierenden Verpflichtungen nachzukommen. Der GBR hat dann die Vereinbarung, die zugehörigen Erläuterungen sowie Handlungshilfen als zweisprachiges Schulungsmaterial erstellt und dazu zwei Schulungen mit über 40 Teilnehmenden über Teams durchgeführt. Dies wäre zwar gemäß § 77 Abs. 1 BetrVG Aufgabe des Arbeitgebers, aber die Erfahrung zeigt, dass dies nicht durchgängig funktioniert.

Allerdings müssen die informatorischen Voraussetzungen erst geschaffen werden in durchaus aufwendigen und zeitraubenden Prozessen. Das Nachhalten der Vereinbarungen beginnt erst danach. Nachhalten bedeutet konkret:

- Evaluation der Vereinbarung auf Einhaltung der Regelungen
- Evaluation der Regelungen auf Aktualisierungsbedarf
- Evaluation der inhaltlich in der Vereinbarung geregelten Prozesse auf ihre beabsichtigte Wirksamkeit und Konformität mit den Vorstellungen und Zielen der Betriebsparteien sowie Ermittlung eines eventuellen Handlungsbedarfs

Ein solch umfassendes Konzept lässt sich in der Breite kaum realisieren. Um nur ein Beispiel zu nennen: Bei GEA bearbeitet allein der IT-Ausschuss etwa 35 Applikationen pro Jahr. Die Anhänge zur IT-Rahmenvereinbarung umfassen gegenwärtig über 140 Einzelregelungen. Nicht jede Vereinbarung kann mit der vorgestellten Intensität nachgehalten werden. Allerdings können die Betriebsräte Prioritäten festlegen für Vereinbarungen und Regelungen mit hoher Mitbestimmungsrelevanz.



Die Ausführungen zum Prozess der Leitbildentwicklung sowie die Übersetzung des Leitbilds in verbindliche Regelungen zum Schutz und zur Beteiligung der Beschäftigten zeigen exemplarisch die Komplexität, mit der Betriebsräte unter hohem Zeitdruck umzugehen haben. Damit wird auch die hohe Relevanz von *Stabsmitarbeitern für die Betriebsratsgremien* deutlich (vgl. auch <https://www.mitbestimmung.de/html/stabsmitarbeiter-47440.html>). Diese erweitern die sachlich-zeitlichen Ressourcen, unterstützen durch fachliche Expertise und können schwierige Themen über einen längeren Zeitraum dem Betriebsrat strategisch zuarbeiten. Sie sind ohne politisches und betriebsverfassungsrechtliches Mandat, auch nicht eingebunden in betriebliche Hierarchien. Das kann in kritischen Verhandlungssituationen neue, auch weniger belastete Handlungsoptionen eröffnen, die konfliktentschärfend und konsensbildend wirken können.

4 Ausblick



Darum geht es in diesem Kapitel

- Leitbilder erzeugen aus sich heraus noch keine Wirksamkeit.
- Regelungen in einer Betriebsvereinbarung können zu einer erhöhten Verbindlichkeit beitragen, sie müssen aber umgesetzt werden.
- Erfolgskritisch dafür sind innovative Kommunikationskonzepte und regelmäßige gemeinsame Evaluationen.
- Die Inhalte des Leitbilds Digitale Transformation können auch auf die Betriebsratsarbeit selbst bezogen werden.

Die Genese des Leitbilds Digitale Transformation bei GEA zeigt neue Wege und Ansätze für die Betriebsratsarbeit auf, vor allem auch mit erweiterten Beteiligungsformen und deren Verknüpfung mit Mitbestimmungsthemen. Von der systematisierten Kritik der IT-Landschaft über eine paritätische und konsensuelle Entwicklung eines Leitbilds hin zu deren Verankerung in einer Betriebsvereinbarung mit gleichzeitiger Konkretisierung und Umsetzungshinweisen ist hier eine Prozesskette beschrieben, die als Blaupause auch für andere Interessenvertretungsarbeit genutzt werden kann. Nicht, dass dieser Ansatz an sich neu wäre, aber bei GEA wird seine nahtlose und erfolgreiche Umsetzung gezeigt. Es wird auch demonstriert, wie aus einer mitbestimmungsfreien Unternehmensphilosophie ein mitbestimmter Interessenbezug zur Belegschaft hergestellt werden kann. Mit verbindlichen Regelungen, aus denen sich Ansprüche für die Beschäftigten sowie die Betriebsräte ergeben. Daraus lassen sich auch recht unmittelbar programmatische Arbeitspakete für die Betriebsratsarbeit ableiten.



„Warum ist das Leitbild so wichtig? Weil es regelt, wie wir Digitalisierung in der GEA leben und gestalten möchten.

Wortwörtlich steht dort unter anderem: ‚Wir bekennen uns zum verantwortungsvollen Umgang mit den Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation‘. – Roger Falk, Konzernbetriebsratsvorsitzender

Erfolgskritisch im Hinblick auf die Wirksamkeit ist ein Change Management, das – zumindest – folgende Faktoren kontinuierlich unterstützt und verfolgt:

- Ein erweitertes *Kommunikationskonzept*, das die verschiedenen Belegschaftsgruppen (Topmanagement, Führungskräfte, Fachabteilungen wie IT, Entwicklung, HR, Beschäftigte, Betriebsräte) standortübergreifend einbezieht. Dafür werden verschiedene, aufeinander abgestimmte Formate erforderlich sein. Angesichts der gegebenen Vielzahl der Standorte ist auch die Frage zu berücksichtigen, wie bei der gefühlten Nähe oder Ferne der Standorte zum Hauptquartier zentrale Regelungen Beachtung finden. Diese standortübergreifenden Überlegungen betreffen analog auch die Betriebsratsgremien.
- Eine regelmäßige *Evaluation*, gemeinsam durch Arbeitgeber, Betriebsrat und Fachabteilungen. Dazu gehört auch die Überprüfung der IT-Landschaft: Wie weit wurden vorhandene Systembrüche verringert? Konnten dadurch bedingte Digitalisierungslücken geschlossen werden? Sind Vereinheitlichungen der IT-Tools erkennbar? Einzubeziehen in eine Evaluation sind vor allem auch die Themen, die sich auf die Interessen der Beschäftigten beziehen. Dies sind Teilhabe und Zugang, Ergonomie und Barriere- beziehungsweise Diskriminierungsfreiheit, soziale Nachhaltigkeit und Qualifizierung, Überlastungsschutz etc. Für Evaluationen dieser Art bietet es sich an, geeignete Reports und Kennzahlen zu nutzen oder zu entwickeln. Vielleicht wäre es auch zielführend, KPI und Indikatoren aus Betriebsratsperspektive zu entwickeln („Mitbestimmungs- und Interessenvertretungs-Dashboard“).
- Weniger greifbar, aber dennoch von hoher Relevanz: die Einbettung (nicht nur) des Leitbilds in eine als stimmig empfundene Unternehmenskultur. Nicht durch Rhetorik, sondern durch gezielte Maßnahmen, die die Möglichkeit neuer Erfahrungen fördern und dies möglichst umfassend und einheitlich. Was das konkret bedeuten kann, muss vor Ort und auf Basis des Status quo entwickelt werden.

Die Wahrnehmung dieser gewiss anspruchsvollen Betriebsratsaufgaben ist ressourcenintensiv, darauf wurde schon hingewiesen. Aber es könnte sich auch als hilfreich erweisen, diese Prinzipien auf die Betriebsratsarbeit selbst und deren Weiterentwicklung anzuwenden. Beispielsweise als „Leitbild Digitale Transformation der Betriebsratsarbeit“. Mögliche Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung: eine durchgängige Prozessorientierung, die Nutzung von Methoden des Projekt- und

Ressourcenmanagements unter Einschluss agiler Arbeitsformen bei der betriebsratsinternen Aufgabenabwicklung, die Nutzung von Elementen der Lean-Organisation und eine möglichst umfassende Digitalisierung der Betriebsratsarbeit.



Auf einen Blick

Ausgangslage, Ziel und Strategie

Im Rahmen einer IG-Metall-Seminarreihe haben Betriebsräte eine Betriebslandkarte der Digitalisierung bei der GEA erarbeitet. Die Ergebnisse zeigten eine IT-Landschaft mit Systembrüchen, Redundanzen, Problemen in der Systemergonomie und neue, ungeklärte Rollen wie etwa den Key User.

Eine anfänglich von Frust geprägte Debatte zwischen KBR und Arbeitgeber führte schlussendlich zur gemeinsamen Entwicklung eines Leitbilds zur Digitalisierung.

In Workshops von Konzernbetriebsrat, Europäischem Betriebsrat und Unternehmensleitung wurde erstmals gemeinsam ein Leitbild Digitale Transformation erarbeitet.

Das Leitbild Digitale Transformation

Das Leitbild Digitale Transformation stellt sowohl Bezüge zu den Kundenanforderungen her als auch zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten.

Die umfassende Nutzung von KI durchzieht das gesamte Leitbild.

Die Erläuterungen zu den einzelnen Leitsätzen stellen Verbindungen her zu deren angestrebter Umsetzung.

Das vollständige, im Oktober 2025 überarbeitete Leitbild kann hier eingesehen werden: [GEA Corporate Digital Responsibility Policy](#)

Mitbestimmung

Leitbilder unterliegen nicht der Mitbestimmung, benötigen aber Verbindlichkeit als Wirksamkeitsvoraussetzung.

Die Verankerung wichtiger Themen aus dem Leitbild Digitale Transformation in einer Konzernbetriebsvereinbarung eröffnet zusätzliche Mitbestimmungsansätze.

Die Regelungen in der KBV konkretisieren die Leitsätze und unterstützen damit eine Umsetzung im betrieblichen Alltag.

Dadurch können auch die Interessen der Beschäftigten in diesem Prozess berücksichtigt werden.

Ausblick

Leitbilder erzeugen aus sich heraus noch keine Wirksamkeit. Regelungen in einer Betriebsvereinbarung können zu einer erhöhten Verbindlichkeit beitragen, sie müssen aber umgesetzt werden.

Erfolgskritisch dafür sind innovative Kommunikationskonzepte und regelmäßige gemeinsame Evaluationen.

Die Inhalte des Leitbilds Digitale Transformation können auch auf die Betriebsratsarbeit selbst bezogen werden.



Kontakt

Roger Falk, Konzernbetriebsratsvorsitzender
E-Mail: roger.falk[at]gea.com

Charlotte Richter, Senior Referentin des Konzernbetriebsrats
E-Mail: charlotte.richter[at]gea.com

Fiene Kuhlmann, Referentin des Konzernbetriebsrats
E-Mail: fiene.kuhlmann[at]gea.com



Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

Ihr habt zu den **Transformationsthemen** unserer Zeit 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



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 **registrieren** und für unseren Newsletter anmelden.