

PRAXIS UND GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN HYBRIDER ARBEIT

Hybrides Arbeiten – heute hier, morgen dort...
Praxiskonferenz – Universität Oldenburg
22.03.2023

Sandra Mierich
I.M.U. der Hans-Böckler-Stiftung,
Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

WAS MACHEN WIR IM I.M.U.

Angebot Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

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

➔ Videolink



Quelle: HBS

Erklärfilm

PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN - WO FINDE ICH WAS?



Wir erklären im Video, wie unsere Internetseite www.betriebsvereinbarung.de Euch bei der praktischen Arbeit unterstützen kann.

Auswertung: Trendbericht – betriebliche Weiterbildung

4	Vereinbarungen in den Regelungsfeldern Betriebliche Bildung und Personalentwicklung	10
4.1	Betriebliche Bildungsplanung	10
4.1.1	Verfahren betrieblicher Bildungsplanung	10
4.1.2	Bildungsplanung und Unternehmensentwicklung	11
4.2	Mitarbeitergespräche und persönliche Qualifikationsentwicklung	11
4.2.1	Mitarbeitergespräche	11
4.2.2	Persönliche Qualifikationsförderung	12
4.2.3	Individuelle Qualifikationsentwicklung und Unternehmensziele	13
4.3	Digitalisierung der betrieblichen Bildung: E-Learning und Wissensmanagement	13
4.3.1	Grundsätze und Rahmenbedingungen von E-Learning	14
4.3.2	Lern-Management-Systeme	14
4.3.3	Wissensmanagement	15
5	Vereinbarungen zur Qualifizierung bei betrieblicher Digitalisierung	16
5.1	Qualifizierung für die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik	16
5.1.1	Qualifizierung für einzelne digitale Anwendungen	16
5.1.2	Qualifizierung in übergreifenden Vereinbarungen zu digitalen Anwendungen	17
5.2	Qualifizierung für digital ermöglichte Formen der Arbeitsorganisation	18
5.2.1	Home Office und Telearbeit	18
5.2.2	Agile Arbeit	19
6	Vereinbarungen zur Qualifizierung bei betrieblicher Restrukturierung	19
6.1	Betriebliche Reorganisation	19
6.1.1	Organisationsentwicklung	19
6.1.2	Unternehmensaufspaltung	21
6.2	Demografischer Wandel	21
6.2.1	Vorgaben aus Tarifverträgen	21
6.2.2	Umsetzung in Betriebsvereinbarungen	21

Auszüge von abgeschlossenen Betriebs- und Dienstvereinbarungen

VEREINBARUNG PAPIERGEWERBE 2017

 Textauszug speichern ›

HBS-Datenbank-Nr: 090100/57

Damit die Mitarbeiter den Anforderungen des neuen oder veränderten Arbeitsplatzes gerecht werden können, werden sie in Abstimmung mit dem Betriebsrat vor Systemeinführung rechtzeitig und umfassend über die Handhabung und Anwendung des Systems informiert und ihnen passende Qualifizierungsmaßnahmen angeboten.

VEREINBARUNG PAPIERGEWERBE 2017

 Textauszug speichern ›

HBS-Datenbank-Nr: 090100/57

Das Qualifizierungskonzept ist vorab mit dem Betriebsrat abgestimmt [...].

Die Qualifizierung geht über bloße Anweisung hinaus und umfasst auch die Vermittlung ausreichender Grundkenntnisse im neuen Arbeitsgebiet bzw. in der neuen Technik.

Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen.



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

Portraits

- Kompakt und informativ
- Betriebs- und Personalräte und ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen kommen zu Wort
- Hintergrundinformationen zur Ausgangssituation und Umsetzungspraxis der abgeschlossenen Vereinbarungen



Handlungs- und Orientierungswissen von Mitbestimmungsakteuren für Mitbestimmungsakteure

Thematischer Überblick über die bisherigen Portraitreihen



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

- Digitalisierungsprozesse mitbestimmen
- Inklusion und Digitalisierung
- Qualifizierung im digitalen Wandel
- Mitbestimmte digitale Transformation – vom Konzept bis zum globalen Rahmenvertrag
- Die Arbeitswelt der Zukunft gestalten
- New Work (z. B. „New Normal“)
- KI/ algorithmische Systeme
- IT-Mitbestimmung

Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen.



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

Beispiele aus der Praxis

- Anonymisierte Auszüge aus abgeschlossenen Vereinbarungen
- Kommentierung durch Betriebs- und Personalräte sowie der beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen
- Ggf. Einordnung durch weitere Experten
- Hintergrundinformationen zur Ausgangssituation und zur Umsetzung der Vereinbarung



Handlungs- und Orientierungswissen von Mitbestimmungsakteuren für Mitbestimmungsakteure

Thematischer Überblick über die bisherigen Beispiele aus der Praxis



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

- Datenschutz
- IT (Successfactors, Office 365 etc.)
- Arbeit in selbstorganisierten Teams
- Internes Crowdsourcing
- Zeit- und ortsflexibles Arbeiten
- Betriebliche Weiterbildung
- Psychische Gesundheit
- Umgang mit der Corona-Pandemie
- New Work (z. B. Desk Sharing)
- KI/ algorithmische Systeme (z. B. RPA)

Mitbestimmungsportal – Informationsquelle für Praktikerinnen und Praktiker

THEMENRADAR



Gleichstellung

HOMEOFFICE: VORURTEILE ABGEBAUT

25.05.2022 ·  Böckler Impuls

Gerade für Mütter war Homeoffice vor Corona oft keine Option – weil der Verdacht im Raum stand, Arbeit von daheim gehe zulasten des Arbeitgebers. Das hat sich geändert.

Mehr lesen › 

THEMENRADAR

KURZ & GUT

Videoserie KURZ & GUT

HOMEOFFICE UND MOBILES ARBEITEN IM BETRIEB

20.05.2021

Corona war wie ein Katalysator für mobiles Arbeiten. Damit mobiles Arbeiten und Homeoffice jedoch für alle funktionieren können, müssen die richtigen Voraussetzungen geschaffen und am besten in Betriebsvereinbarungen festgehalten werden. Wir zeigen im Video vier Stolperfallen, die es bei Regelungen zu Homeoffice zu beachten gilt.

Mehr lesen ›

THEMENRADAR



Projektstart

HOMEOFFICE NACH AUSBRUCH DER PANDEMIE

12.05.2022 ·  Sandra Mierich, Prof. Dr. Jens Thoemmes

Erste Ergebnisse aus Fallbetrieben in Frankreich liefern bereits Denkanstöße für die Gestaltung einer orts- und zeitflexiblen Arbeitswelt. Habt ihr eine Vereinbarung zum Thema abgeschlossen? Dann schickt sie uns zu!

Mehr lesen ›

THEMENRADAR



Neue Studie

SO KLAPPT GUTE ARBEIT IM HOMEOFFICE

14.04.2021 ·  Dr. Elke Ahlers, Sandra Mierich, Dr. Aline Zucco

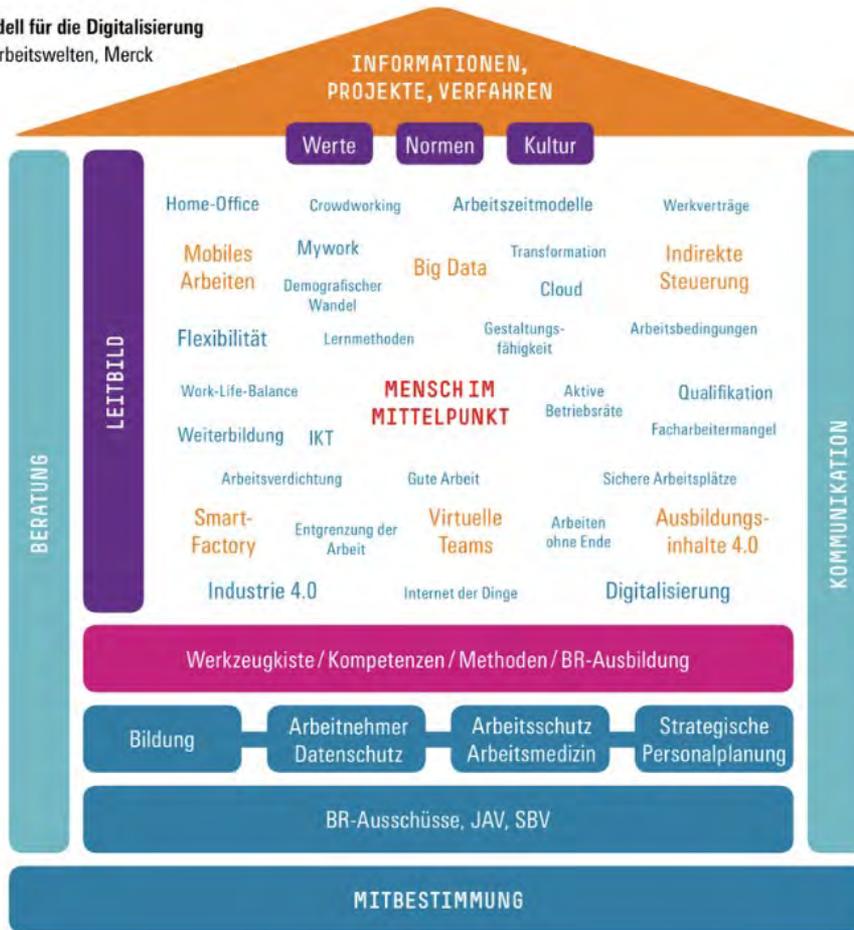
Wer arbeitet im Homeoffice? Wie zufrieden sind die Beschäftigten damit? Unsere neue Studie beleuchtet die Vorteile und die Probleme von mobiler Arbeit und Homeoffice und erklärt, wie Risiken abgewendet werden können.

Mehr lesen › 

ZUKUNFT MITBESTIMMEN

Haus der Arbeitswelten, Merck KGaA

Arbeitsmodell für die Digitalisierung
Haus der Arbeitswelten, Merck



- Ganzheitliches Arbeitsmodell
- Vier Themenfelder: Bildung, Arbeitnehmerdatenschutz, Arbeitsschutz/ Arbeitsmedizin, strategische Personalplanung.
 - Zu jedem Bereich paritätische Ausschüsse + Betriebsvereinbarungen
- „Werkzeugkasten“: z. B. Beteiligung der Beschäftigten durch Workshop vor Ort; Fortbildungsmöglichkeiten des Betriebsrats; verschiedene Arbeitsmethoden ...

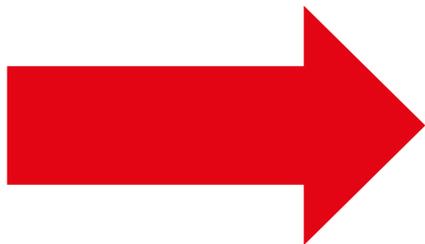
Vgl. Harbecke, Tim; Mühge, Gernot (2020): Digitalisierungsstrategien im Portrait. Mitbestimmungspraxis, Düsseldorf.

Quelle: https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_haus_der_arbeitswelten.pdf

I.M.U.

Zukunft mitbestimmen – Zusammenfassung aus den Portraits

Bestandsaufnahme	Handlungsansätze	Zusammenarbeit
Arbeitsprozesse hinterfragen	Unternehmenskultur	Organisation des Gremiums
Informationen einholen	Flexibilität	Kommunikationsregeln
Frühzeitige Einbindung	Beschäftigungssicherung	Einbindung in Prozesse
Konzepte entwickeln	Verhaltens- und Leistungskontrolle	Experten hinzuziehen
Ganzheitliche Betrachtung	Personalentwicklung	Beschäftigte einbinden



(Prozess-)Vereinbarung abschließen

Beispiel Öffentliche Verwaltung

„Digitalisierung – regeln was man nicht versteht“

➔ Lebende Vereinbarung ←

Wichtige Kriterien:

- Gemeinsame Definition und Zielvorgabe
- Handlungsfelder identifizieren
- Verdichtung der Handlungsfelder hin zu Themen
- Transparenz in die Belegschaft

„Die Kriterien automatisierter
Verwaltungsentscheidungen
sind offen zu legen“

„Schrittweise
Erprobung und
Rückholbarkeit“

„Beteiligungsrechte
werden anerkannt und
gefördert“

Veränderungsprozesse in Betriebsvereinbarungen mitgestalten

Beteiligung festschreiben

„Die Auswirkungen der Digitalisierung der Arbeitswelt auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bedürfen [...] **ständiger aktiver Begleitung** durch die Interessenvertretungen und durch den Arbeitgeber. Um die bestehenden Gestaltungserfordernisse gemeinsam umsetzen zu können, ist eine **frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter- bzw. Anwenderperspektive** in die Entwicklungsprozesse digitaler Innovationen notwendig“ (110300/46/2016)

Beispiel Kartenstapel

KARTENÜBERSICHT

Was verbirgt sich hinter New Work?

Flexibel oder getrieben durch agiles Arbeiten?

Was ist Scrum?

Desksharing – geteilter Schreibtisch, doppeltes Leid?

Unterstützen digitale Informations- und Kollaborationstools die Beschäftigten?

Welche Mitbestimmung braucht New Work?

Jetzt auch noch die Beschäftigten einbeziehen?

Führt New Work zu Personalabbau?

Wie lässt sich Leistung bei New Work regulieren?

Gute Arbeit trotz New Work?

Benötigt New Work eine neue Führungskultur?

Welche Rolle spielt Qualifizierung?

Links, Literatur & Ansprechpartner

Was verbirgt sich hinter New Work?

Immer mehr Unternehmen wirbeln ihre Unternehmens- und v. a. Bürobereiche durcheinander. Sie schaffen selbstorganisierte Teams, die z. B. mittels Schwarmorganisation in globalen Konzernen zusammenarbeiten. Neue digitale Tools (insbesondere zur Kommunikation sowie Zusammenarbeit) und Büroraumkonzepte werden angewendet. Zudem hat sich die Corona-Pandemie zum Katalysator von Digitalisierung und mobilem Arbeiten entwickelt.



In diesem Kontext wurde New Work zum neuen Leitbegriff. Mit ihm beschreiben Unternehmen aktuelle Formen der Arbeitsorganisation oder die Zukunft der Arbeit. Dahinter verbergen sich jedoch sehr unterschiedliche Konzepte und Vorstellungen: agile Arbeit, Schwarmorganisation, Scrum, mobile Telearbeit, Homeoffice, Desksharing, innovative Bürowelten, digitale Kommunikations- und Kollaborationstools und viele mehr.

New Work ist ein Sammelbegriff für unterschiedliche Entwicklungen im Zuge der Transformation von Arbeit. Teilweise hat er wenig bis nichts mehr zu tun mit dem ursprünglichen Verständnis von Frithjof Bergmann, der als Urheber des Begriffs gilt. Er verband damit zentrale Werte: Selbständigkeit, Freiheit und Teilhabe an Gemeinschaft. Konkret für die Erwerbsarbeit versteht er darunter u. a. die Idee, dass der einzelne Mensch das tut, was er wirklich tun will (Bergmann 2014, S. 10 f.). Laut Bergmanns Konzept soll Arbeit dem Menschen dienen und zu Selbsterfüllung und Sinnstiftung beitragen.

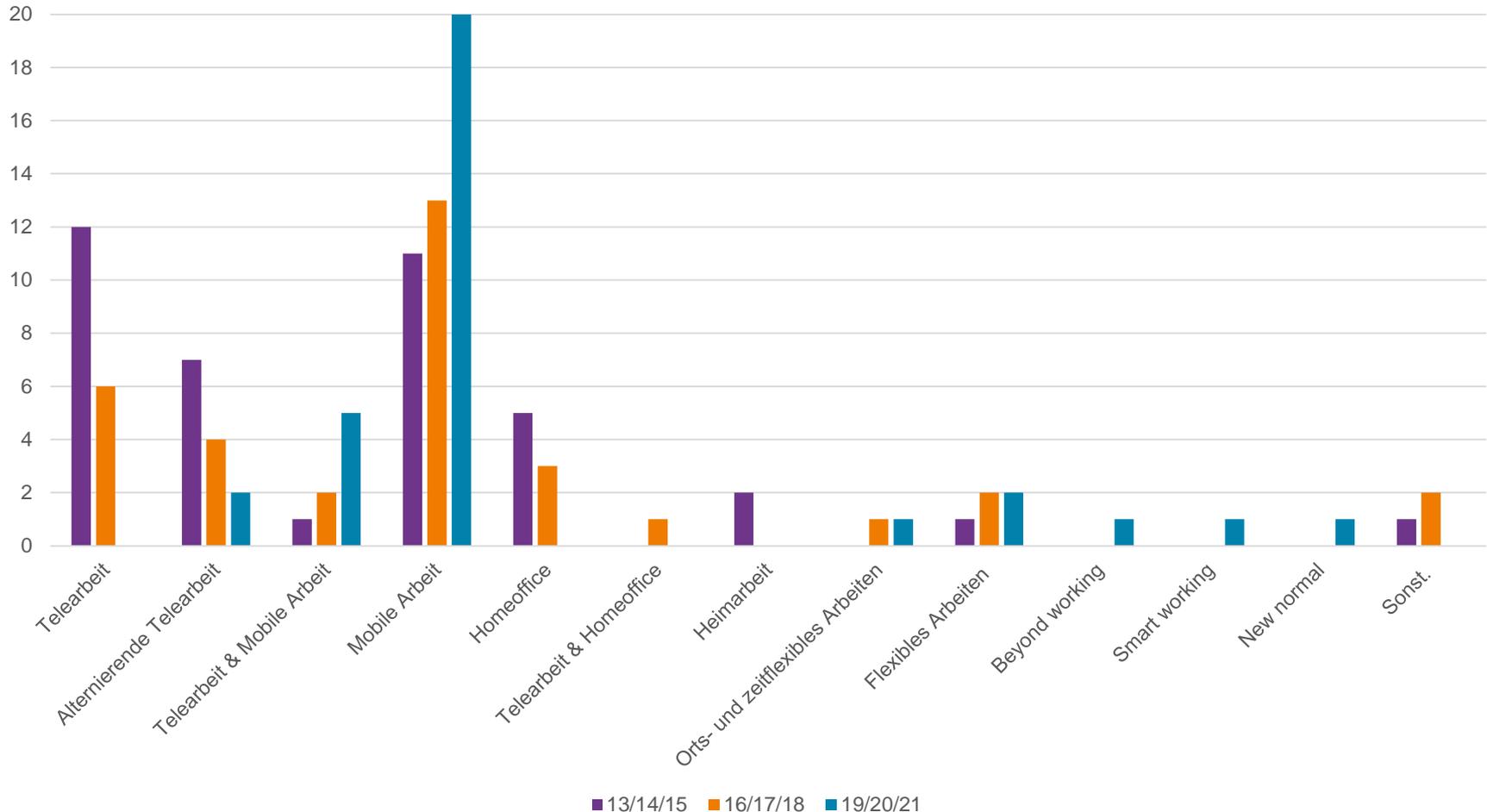
Damit die neuen Arbeitsformen und die Flexibilität, die sie versprechen, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten nicht verschlechtern, sind die Mitbestimmungsakteure gefordert. Gelingt es ihnen, Gestaltungschancen bei der Einführung zu nutzen, können die betrieblichen Konzepte zu New Work im Bergmannschen Sinne werden.



ORTS- UND ZEITFLEXIBLES ARBEITEN

Aktueller Stand von Vereinbarungen (N=113)

Verteilung der Begriffe in BVen in 3 Jahresschritten



Ort- und zeitflexibles Arbeiten – Alles klar?

Tarifverträge

Alternierende Telearbeit: Die Arbeit wird freiwillig teilweise im häuslichen Bereich erbracht.

Mobile Telearbeit: Die Arbeitsleistung wird freiwillig an wechselnden Örtlichkeiten erbracht, wobei die betriebliche Arbeitsstätte den Schwerpunkt bildet.

betriebsdisponierte mobile Tätigkeiten: die Arbeitsleistung wird ganz oder teilweise an wechselnden Örtlichkeiten erbracht, die durch den Betrieb vorgegeben sind.

Betriebs- & Dienstvereinbarungen

Voraussetzungen: geeignete Arbeitsaufgabe & Charakterliche Eignung

Arbeitszeit: flexible Verteilung & Präsenztermine / Erreichbarkeit

Qualifizierung: Datenschutz & Selbstmanagement & Gesundheit

Ausstattung: Privatnutzung & abschalten von Funktionen

Mitbestimmung: Beteiligung & Information der Interessenvertretung vor Ort

-
1. ” Die Betriebsvereinbarung tritt zunächst für eine **Pilotphase** [Zeitraum] in Kraft [...] Während der Pilotphase findet ein **regelmäßiger Informationsaustausch** zwischen den [...] teilnehmenden Mitarbeitern, deren Führungskraft sowie [weitere Stellen] statt.“ (Energiedienstleister, 080102/290/2018)

Ausstattung – Beispiel „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“



Quelle: <https://pixabay.com/de/>

Welche Ausstattung wird zur Verfügung gestellt?

→ mobile Endgeräte

Wann werden die Endgeräte genutzt?

→ Kontrolle

Wie wird mit Datenschutz umgegangen?

→ Cloud

Was geschieht bei Störungen?

→ Haftung

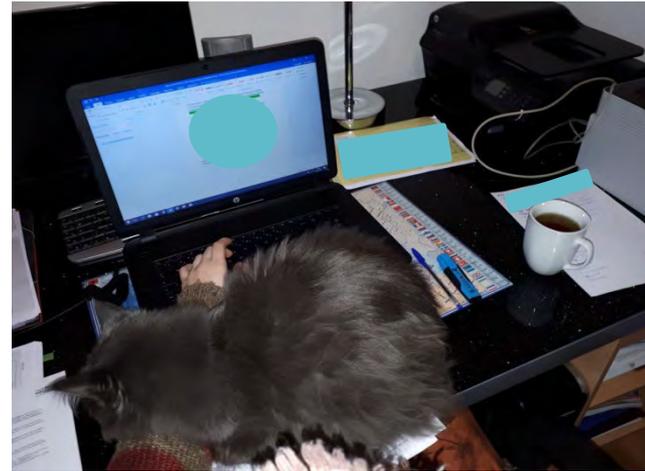


Quelle: <https://pixabay.com/de/>

Überforderung – Beispiel „Arbeitsplatz“



Quelle: <https://pixabay.com/de/>



Eigene Darstellung

Wird die geleistete Arbeitszeit erfasst? → Erreichbarkeit

Wie viel Verantwortung liegt beim Arbeitnehmer? → Selbstmanagement

Wie sieht der Arbeitsplatz zu Hause aus → Psychische Belastungen

Entgrenzung – Beispiel „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“



Quelle: <https://pixabay.com/de/>

Wo wird gearbeitet?

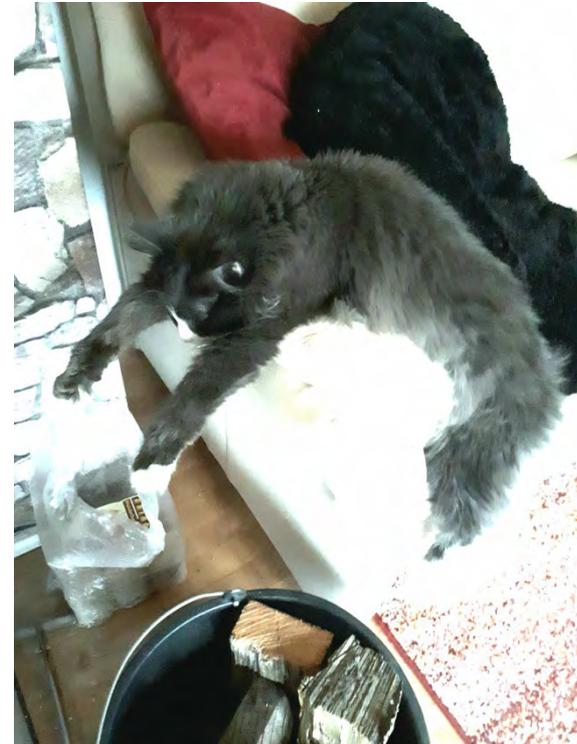
→ Ergonomie

Gehört Arbeit zum Leben oder ist Arbeit das Leben?

→ Vereinbarkeit

Wann kann abgeschaltet werden?

→ Arbeitstag



Eigene Darstellung

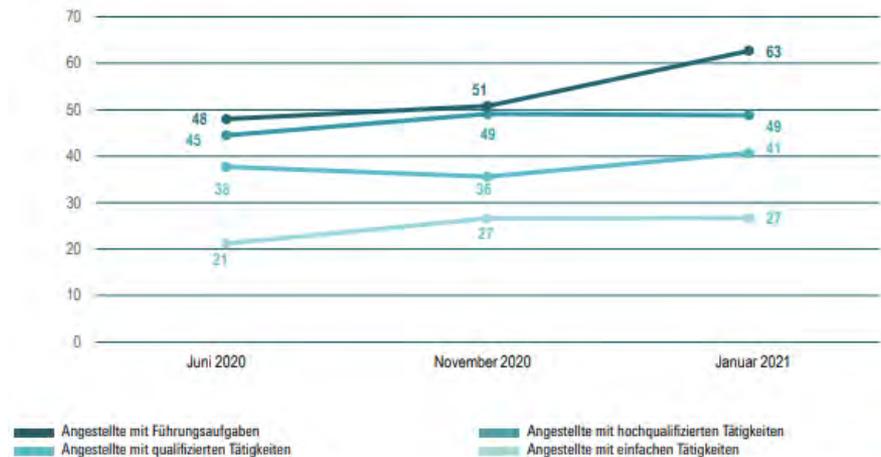
Wie mit Arbeitsschutz umgehen?

- Welche Vereinbarungen sind schon da?
- Vielzahl an Kommunikationskanälen als Belastend wahrgenommen
- (technische) Ausstattung
- Arbeitsplatz zu Hause
 - Räumliche Bedingungen
 - Familiäre Situation
- Selbstreflektion "habe ich heute genug gearbeitet, war ich zu langsam?"
 - Qualifizierung und Hilfestellung
 - Wie können Gefährdungen identifiziert werden?

1. " Die/der Beschäftigte wird durch geeignete Einweisung, erforderlichenfalls auch Schulung, auf die Teilnahme an der alternierenden Telearbeit **vorbereitet**. Es besteht **Anspruch auf eine Schulung**, in der Kompetenzen wie **Selbst- und Zeitmanagement** erworben werden.“ (Öffentliche Verwaltung, 080102/237/2012)

Abbildung 13

Mehrarbeit im Homeoffice nach beruflicher Qualifikation im Verlauf der Pandemie
„Ich arbeite mehr Wochenstunden im Homeoffice“
Zustimmung in Prozent



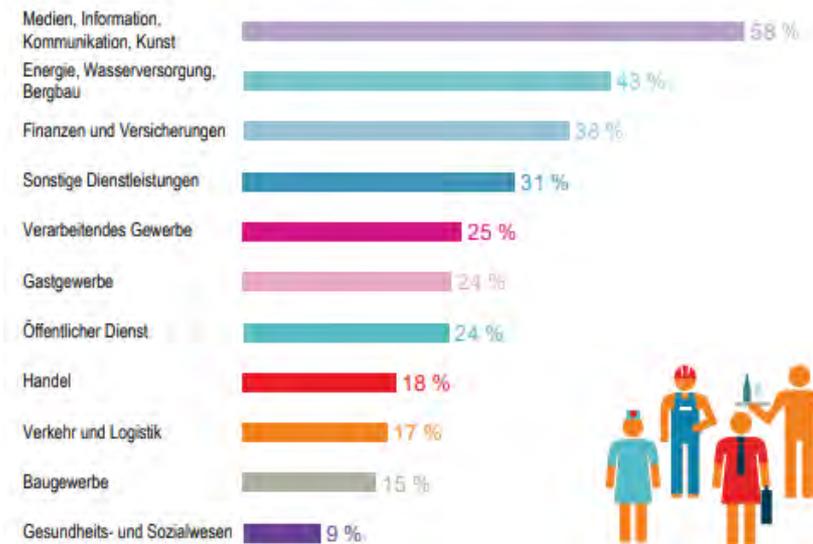
Quelle: HBS-Erwerbspersonenbefragung. Die Sample umfasst nur Personen, die zu allen Befragungszeitpunkten entweder „Ich habe an wechselnden Arbeitsorten gearbeitet (Betrieb, zu Hause, mobil von unterwegs)“ oder „Ich habe ausschließlich/überwiegend von zu Hause aus gearbeitet“ angegeben. Welle 1-4, gewichtete Werte; N=3.075.

Quelle: https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007997

Welche Konflikte finden sich in der Belegschaft?

- Fairness – Wer darf wer nicht?
 - „mobilarbeitsfähig“
 - Anwendung von VA-Brille
 - Prozesse anpassen für Homeofficetage
- Schulte ich Arbeitszeit oder das Ergebnis?
- 100% Homeoffice vs. Ausschließlich im Büro
 - Geld → Wer zahlt was und warum (Ausstattung vs. Büroräume)
 - Argumente sammeln auf organisatorischer Basis
- Verschwindendes Wir-Gefühl
- Was ist kollektive Leistung?
- Flexible Arbeitsorganisation
 - „Ich sammle bestimmte Tätigkeiten für das Homeoffice“

So hoch war der Anteil der Beschäftigten, die angaben, im Januar 2021 im Homeoffice zu arbeiten, in der Branche ...



Quelle: HOMEOFFICE: AUF DEN RAHMEN KOMMT ES AN
Ausgabe 08/2021, Impuls <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-homeoffice-auf-den-rahmen-kommt-es-an-32790.htm>

Ort- und zeitflexibles Arbeiten & Agiles Arbeiten – betrieblicher Arbeitsplatz



Quelle: <https://pixabay.com/de/>

Bleibt der betriebliche Arbeitsplatz
Bestehen?

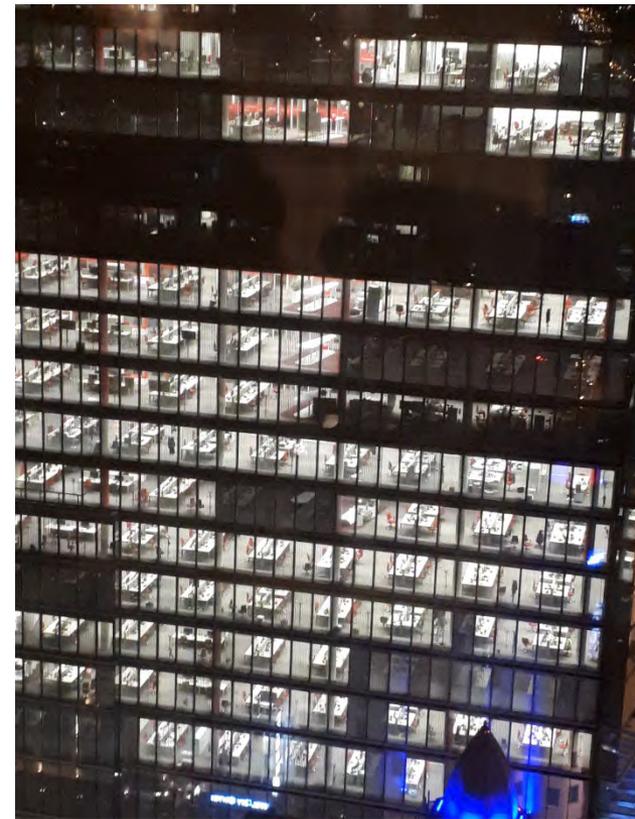
→ Zugang

Wie werden Besprechungen durchgeführt?

→ Betriebskultur

Gibt es Auswirkungen auf die betriebliche
Organisation

→ Desk-Sharing?



Eigene Darstellung

Betriebliche Arbeitsplatz

- „Bei Arbeiten im Betrieb steht dem Mitarbeiter **weiterhin ein geeigneter Arbeitsplatz** zur Verfügung.“ Tankstellen, Kfz.-Reparatur und -Handel, 080102/269/2016
- „[Telearbeiter] haben **keinen Anspruch** auf ein fest zugewiesenes Büro. Die Dienststelle kann Telearbeiterinnen bzw. Telearbeitern Arbeitsplätze in **Mehrzweckbüros** – die vor der Nutzung über das betriebsübliche **Reservierungssystem** rechtzeitig von diesen Beschäftigten für den notwendigen Zeitraum zu reservieren sind – zur Verfügung stellen. Näheres kann durch Dienstanweisung [der Führungskraft] geregelt werden.“ Öffentliche Verwaltung, 080102/238/2013
- „Der interne Arbeitsplatz des Mitarbeiters [in der Firma] **muss in jedem Fall erhalten bleiben.**“ Forschung und Entwicklung, 080102/225/2014

SHARED OFFICE / COWORKING

Offene Büroraumlandschaften

- Bedarfsanalyse – was ist das Ziel?
 - Offene Kommunikationsflächen / Think Tanks
 - Teilen von Arbeitsplätzen / Desk-Sharing
 - Begriffsklärung
- Berücksichtigung der Arbeitsstättenverordnung
- Berücksichtigung bestimmter Tätigkeiten (IT; Betriebsrat; Eingliederungsmanagement; Beschäftigtengruppen mit Einschränkungen;...)
- Berücksichtigung (technischer) Infrastruktur
- Gibt es Präsenzphasen – wie werden sie definiert?
- Konfliktregelungen festlegen

Desk-Sharing

- Clean Desk – dafür muss Arbeitszeit eingeplant werden
- Bedarfsanalyse:
 - Lagerflächen
 - Feste Arbeitsplätze
 - Besprechungsräume
 - Mobiliar
 - Technische Infrastruktur (z.B. Kopfhörer)
- Wie werden Arbeitsplätze zugeordnet?
 - Buchungssystem?
 - Vor Ort keiner auffindbar
 - Verantwortungsträger Führungskraft?
- Umgang mit agilen Teams → Ressourcenausstattung

KONTAKT

Kontakt: Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

Du hast Fragen zu unserer Arbeit? Du willst unsere Sammlung unterstützen? Melde Dich gerne bei uns!



betriebsvereinbarung@boeckler.de

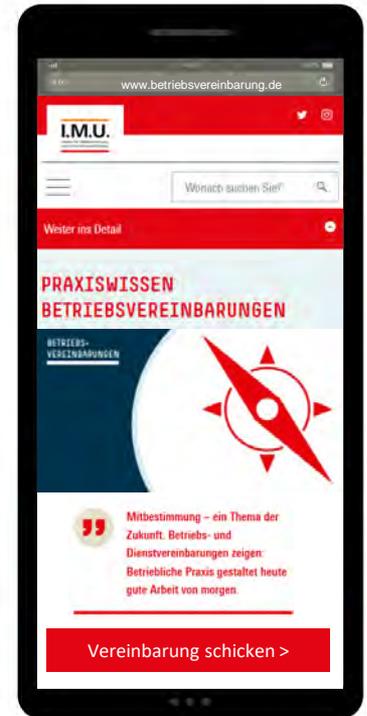


www.betriebsvereinbarung.de



Alle Auswertungen von Vereinbarungen, Praxisbeispiele, Portraits etc. ab 2019

https://www.boeckler.de/pdf/pwbv_publicationen_ab_2019.pdf



Kontakt



Foto: Matthias Hubert

Arbeitsschwerpunkte:
Betriebs- und
Dienstvereinbarungen zur
digitalen Transformation
und betriebliche Praxis des
mobilen Arbeitens

Sandra Mierich

I.M.U. - Institut für Mitbestimmung und
Unternehmensführung
Arbeit und Mitbestimmung / Praxiswissen
Betriebsvereinbarungen

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Tel.: +49 (0)211 7778-587

eMail: Sandra-Mierich@boeckler.de

www.betriebsvereinbarung.de

www.boeckler.de

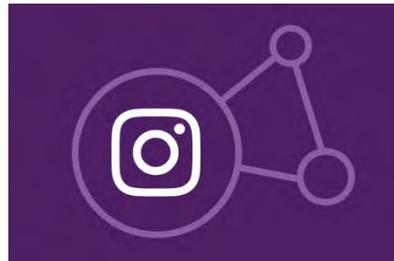
Social Media

Auf unseren sozialen Kanälen informieren wir über aktuelle mitbestimmungsrelevante Themen, Publikationen und Veranstaltungen.

TWITTER:
@ZukunftMB



INSTAGRAM:
@zukunftmitbestimmung



YOUTUBE:
„Videos des I.M.U.“



Folgt uns gerne auf Twitter, Instagram & YouTube für mehr Infos zu #ZukunftMitbestimmung

#ZukunftMitbestimmung