

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

Beispiele aus dem Berliner Einzelhandel



Inhaltsverzeichnis

Einführung	3
Digitalisierung im Einzelhandel	4
Mitbestimmung in der Digitalisierung	8
1. „Keine Angst vor der Digitalisierung“	10
Digitale Transformation in einem Möbelhaus	
1.1 Technologie	11
1.2 Beteiligung des Betriebsrats	11
1.3 Ergebnis: Eingeschränkte Nutzbarkeit und notwendige Korrekturen	11
1.4 Tipps für andere Betriebsräte	13
2. „Kooperation einfordern“	14
Einführung einer Telefonanlage in einem Fachgeschäft	
2.1 Technologie	15
2.2 Beteiligung des Betriebsrats	15
2.3 Ergebnis: Verzögerte Einführung der Telefonanlage	16
2.4 Tipps für andere Betriebsräte	16
3. „Mehr als reaktives Feuerlöschen“	17
Digitalisierungstarifvertrag bei H&M und COS	
3.1 Technologie	18
3.2 Beteiligung des Betriebsrats	18
3.3 Ergebnis: Der Digitalisierungstarifvertrag	19
3.4 Tipps für andere Betriebsräte	21
4. „Nicht aufhören, Fragen zu stellen“	22
Betriebsvereinbarungen bei einem Lebensmitteldiscounter	
4.1 Technologie	23
4.2 Beteiligung des Betriebsrats	23
4.3 Ergebnis: Betriebsvereinbarungen zu einer Personalplanungssoftware sowie zum Datenschutz	23
4.4 Tipps für andere Betriebsräte	24
Zusammenfassend – Wege der Mitbestimmung in der digitalen Transformation	26
Schlusswort	33
Abkürzungsverzeichnis	34
Literaturverzeichnis	34
Impressum	36

Einführung

Diese Expertise wirft einen Blick hinter die Kulissen von vier Betrieben des Berliner Einzelhandels, die sich im digitalen Wandel befinden. Wie nehmen Betriebsräte im Einzelhandel eine aktive Rolle bei der Gestaltung des digitalen Wandels in ihren Betrieben ein? Wie funktioniert Mitbestimmung in der digitalen Transformation?

In vier Good-Practice-Beispielen wird dargestellt, wie in den ausgewählten Betrieben die Einführung neuer Technologien abläuft und wie die Betriebsräte den Prozess mitgestalten. Sie geben Einblicke in die Betriebsratspraxis und zeigen, woher die Betriebsräte Informationen über die technischen Neuerungen beschaffen, wie sie sich fortbilden und welche Haltung sie zur Digitalisierung in ihrem Betrieb einnehmen. Die Beispiele zeigen, dass eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung der Digitalisierung im Einzelhandel betriebliche Mitbestimmung erfordert.

Der Berliner Einzelhandel im Projekt Joboption Berlin

Die Interviews entstanden im Rahmen des Projekts Joboption Berlin, das von der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung gefördert wird. Das Projekt analysiert Arbeitsbedingungen und unterschiedliche Beschäftigungsformen im Berliner Einzelhandel und drei weiteren Dienstleistungsbranchen. Im Austausch mit der Gewerkschaft ver.di, dem Handelsverband Berlin-Brandenburg und weiteren Akteur:innen des Berliner Einzelhandels werden aktuelle Herausforderungen ermittelt und Lösungsansätze diskutiert. Beteiligungsorientiert werden Maßnahmen zur Stärkung von Guter Arbeit in den Branchen entwickelt, die als Handreichungen für Unternehmen, Betriebsräte und Beschäftigte erscheinen.

Für den Einzelhandel sind Handreichungen zur Mitbestimmung bei der Flexibilisierung

von Arbeitszeiten, zum Umgang mit Konflikten mit der Kund:innenschaft sowie ein Plakat zur Mitbestimmung in der Digitalisierung erschienen. Daneben wurde ein Branchenbericht zur Beschäftigung im Berliner Einzelhandel herausgegeben, der erstmals Überblicksdaten für die Branche in Berlin zusammenstellt. Die Publikationen sind online erhältlich und können kostenlos als Druckversionen angefragt werden.¹

Datengrundlagen

Für die vier Good-Practice-Beispiele der Expertise wurden leitfadengestützte Interviews mit erfahrenen Betriebsratsmitgliedern aus Berlin geführt. Sie stammen aus einer Möbelhauskette, einem Fachgeschäft, einer Modekette und einem Lebensmittel-discounter. Daneben sind Literaturrecherchen und die Auswertung statistischer Daten in die Expertise eingeflossen. Zur Vorbereitung wurden Diskussionen mit den Sozialpartnern in beteiligungsorientierten Veranstaltungen geführt.

¹ Alle Publikationen können bei ArbeitGestalten angefragt oder unter <https://joboption-berlin.de/> heruntergeladen werden.

Digitalisierung im Einzelhandel

Der Einzelhandel ist eine der am stärksten vom digitalen Wandel betroffenen Branchen. Kaum ein Unternehmen bleibt von der Einführung digitaler Technologien unberührt. Vertraute Geschäftsmodelle des stationären Handels stoßen an ihre Grenzen und stehen unter Veränderungsdruck, am sichtbarsten das klassische Kaufhaus. Monatlich ist von Insolvenzen ehemals erfolgreicher Einzelhandelsunternehmen zu lesen. Spätestens seit der Covid-19-Pandemie

hat sich der Onlinehandel fest etabliert und wird voraussichtlich auch in Zukunft weitere Marktanteile gewinnen.

Dabei ist stetiger Wandel für die Branche eigentlich nichts Neues. Auch schon die jüngere Geschichte des Einzelhandels war von rasanten Veränderungen geprägt. So haben Discountermärkte in den 1970er- und 1980er-Jahren bereits Entwicklungen wie die Ausweitung der Selbstbedienung, den Abbau von Beratungstätigkeiten sowie die Umstellung auf eine dünne und flexible Personalstruktur eingeführt, die heute in der

Der Berliner Einzelhandel in Zahlen

In Berlin waren 2023 rund 136.000 Menschen in der Branche beschäftigt. Das entspricht 8 Prozent der Erwerbstätigen in der Hauptstadt.¹ Die Anstellung in Vollzeit ist nicht mehr die Norm im Einzelhandel. 2023 betrug die Teilzeitquote 56 Prozent, davon waren 17 Prozent in Minijobs angestellt.² Die meisten Arbeitnehmer:innen arbeiten zwischen 20 und 35 Stunden pro Woche. Die Branche ist weiterhin weiblich geprägt.

Einzelhandel bedeutet qualifizierte Arbeit. Rund 88 Prozent der Beschäftigten arbeiten in Berlin auf Fachkraftniveau.³ Trotzdem sind Niedriglöhne weit verbreitet, nicht zuletzt aufgrund der vielen (ungewollten) Teilzeitstellen. Wer nicht genügend Stunden zugeteilt bekommt, kann auch kein auskömmliches Einkommen erwirtschaften.

Die Ausbildungen zur Verkäufer:in und zum Einzelhandelskaufmann oder -frau gehören mit 3.654 abgeschlossenen Ausbildungsverträgen weiterhin zu den am häufigsten gewählten Ausbildungszweigen in Berlin.⁵ Trotzdem leidet der Einzelhandel wie andere Branchen unter akutem Personal- und Fachkräftemangel. Fehlt Personal, führt dies oftmals zu einer Überlastung der verbleibenden Belegschaft. Außerdem kann es sich negativ auf die Qualität des Angebots und den Service für die Kund:innen auswirken, wenn etwa Öffnungszeiten gekürzt oder das Leistungsspektrum eingeschränkt werden müssen. Im Frühjahr 2024 geben bundesweit rund 30 Prozent der Unternehmen in der Branche an, einen Mangel an Fachkräften zu haben.⁴

- 1 Bundesagentur für Arbeit (2024): Beschäftigte nach Art der Beschäftigung in wirtschaftsfachlicher Gliederung (WZ 2008) am Wohnort.
- 2 Bundesagentur für Arbeit (2023) Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008).
- 3 ifo Institut für Wirtschaftsforschung (2024), Abfrage Mangel an Fachkräften, Sonderauswertung.
- 4 Bundesagentur für Arbeit (2023) Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SvB) und ausschließlich geringfügig Beschäftigte (agB) nach ausgewählten Merkmalen am Arbeitsort.
- 5 Amt für Statistik Berlin Brandenburg (2022) – Berufsbildungsstatistik – Auszubildende und Prüfungsteilnahmen, Berufsbildungsstatistik – Auszubildende und Prüfungsteilnahmen. <https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/b-ii-5-j>

digitalen Transformation aufgenommen und beschleunigt werden.

Als Reaktion auf die Konkurrenz durch den Onlinehandel versuchen viele Unternehmen, digitale Vertriebswege in ihr Ladenkonzept zu integrieren. Sogenannte Multi-Channel-Strategien ermöglichen es, den stationären Handel durch zusätzliche Kanäle wie Onlineshops, Apps und hybride Click-and-Collect-Stationen zu erweitern, um Kund:innen offline und online zu binden. Zudem verspricht die Einführung digitaler Technologien Effizienzsteigerungen, größere Flexibilität, mehr Reichweite, das Sammeln und Auswerten von Daten und Kosteneinsparungen. Digitale Systeme können mancherorts eine Antwort auf den Personal-mangel bieten und die Wettbewerbsfähigkeit sichern. Grundlage für die Digitalisierung im Einzelhandel ist der Einsatz digitaler Warenlogistiksysteme, mit denen der Einkauf, die Lagerung und der Verkauf von Waren digital erfasst und gesteuert werden können.

Das Einkaufserlebnis wandelt sich ebenfalls. Kund:innen können sich im Online-shop informieren, Produktinformationen wie Maße und Materialien selbst nachschlagen und Artikel zurückgeben, falls sie nicht passen. Ausgesucht wird online, abgeholt im Geschäft. Die Ausweitung der Selbstbedienung zieht auch einen Wandel der Arbeit im Einzelhandel mit sich. So ist die Tendenz zu beobachten, dass die persönliche Beratung in den Hintergrund gerät und die Arbeit sich auf Tätigkeiten verlagert, wie sie aus der Logistikbranche bekannt sind, z. B. auf das Verpacken und Verräumen von Waren.²

² Wobei manche Forscher:innen für den Einzelhandel von zwei entgegengesetzten Entwicklungstendenzen ausgehen: von einem niedrigpreisigen Discountersegment, das sich auf Automatisierung und einen geringen Personalkostenanteil konzentriert, und einer hochpreisigen Sparte, die auf Spezialisierung des Angebots und auf qualifizierte Verkaufsberatung setzt. Siehe Roth, Ines, et al., *Digitalisierung bei Logistik, Handel und Finanzdienstleistungen. Technologische Trends und ihre Auswirkungen auf Arbeit und Qualifizierung*, Stuttgart 2015, S. 81.

Um die Digitalisierung im Einzelhandel nachhaltig und sozial verträglich zu gestalten, sollten Betriebsräte bei der Einführung digitaler Technologien frühzeitig einbezogen werden. Die betriebliche Interessenvertretung kann bei der Digitalisierung Leitplanken setzen und technische Neuerungen mitgestalten. Durch ihre Nähe zu den Beschäftigten und ihre Kenntnis der Betriebsabläufe liefern sie eine wichtige Perspektive auf die Digitalisierung im Betrieb.

Die digitale Transformation wirft die Frage auf, wie der stationäre Einzelhandel in Zukunft aussehen soll. Werden Ladengeschäfte zu reinen Paketstationen, in denen nicht mehr persönlich beraten und ausgewählt wird, sondern bloß Waren abgeholt werden? Um qualifizierte Verkaufsberatung und gute Beschäftigungsbedingungen in der digitalen Transformation zu erhalten, ist die frühzeitige Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten geboten.

Schwierige Orientierung in der digitalen Transformation

Von einer einheitlichen Umsetzung der Digitalisierung im Einzelhandel kann keine Rede sein. Welche Prozesse digitalisiert werden und welche nicht, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Viele Konzerne und größere Unternehmen haben explizite Digitalisierungsstrategien entwickelt, während Kleinbetriebe eher dann zu neuen Technologien greifen, wenn es Lösungen für konkrete Probleme bedarf.³

Die Auswahl geeigneter Technik ist für Unternehmen nicht leicht und kann zu Frustrationen führen. Es gibt zu wenige hersteller-unabhängige Informationsveranstaltungen und das Angebot an digitalen Technologien

³ Vgl. Bahnmüller, Reinhard, et al., *Mitsprache bei der Digitalisierung? Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten in digitalisierungsaktiven Betrieben*, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2023, S. 56.

ist unübersichtlich. Für technische Neuerungen sind meist hohe finanzielle Anfangsinvestitionen nötig, die sich unter Umständen später als Fehlinvestition erweisen können. Oftmals fehlt es Geschäftsleitungen an Kenntnissen über die tatsächliche Rentabilität und den Nutzen neuer digitaler Produkte. Gerade kleine und mittlere Unternehmen haben wenig Vorerfahrungen mit digitalen Transformationsprozessen. Da es an Komplettlösungen einzelner Hersteller mangelt, müssen häufig verschiedene Systeme miteinander vernetzt werden, was zu Kompatibilitätsproblemen führen kann. Anbieter:innen von digitalen Technologien und Dienstleistungen klären nur selten über Herausforderungen in der praktischen Anwendung auf. Digitale Systeme können zudem Sicherheitslücken hervorbringen und Unternehmen verwundbarer gegenüber Cyberangriffen machen.

Bei Fragen zur Umsetzung der Digitalisierung kann das unabhängige Beratungsangebot der Digitalagentur Berlin in Anspruch genommen werden, das aus Mitteln des Landes Berlin finanziert wird.

Nach dem Betriebsverfassungsgesetz sind Arbeitgeber:innen verpflichtet, den Betriebsrat über die Planung neuer digitaler Systeme rechtzeitig, umfassend und unaufgefordert in Kenntnis zu setzen.⁴ Dabei haben sie die Auswirkungen der Technik auf die Arbeitnehmer:innen zu berücksichtigen.

In der Praxis lässt sich die Zusammenarbeit bei der Einführung digitaler Technologien noch deutlich verbessern. In vielen Fällen werden Betriebsräte nur selektiv und erst kurz vor Einführung einer Technologie informiert. Sie sind nur selten Teil des Entwicklungsteams und werden meist nicht be-

⁴ Siehe BetrVG § 90.

Digitalagentur Berlin

Die Digitalagentur Berlin berät Berliner Unternehmen, insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen, bei der Digitalisierung. Sie bietet kostenlose, unabhängige Beratung an, die persönlich oder digital erfolgt. Sie unterstützt Unternehmen bei der Auseinandersetzung mit Chancen und Risiken der digitalen Transformation, bei Budgetfragen und bei Bedarfs- und Nutzenanalysen. Das Beratungsteam hat ausgiebige Erfahrung mit der Betreuung von Einzelhandelsunternehmen.

Außerdem informiert die Beratungsstelle über Fördermöglichkeiten und klärt zu Fragen der IT-Sicherheit auf. Für IT-Notfälle hat sie eine Hotline eingerichtet, über die bei Cyberangriffen und in Verdachtsfällen informiert werden kann. Daneben veranstaltet die Digitalagentur Berlin kostenfreie Workshops zu Themen wie Künstlicher Intelligenz, IT-Sicherheit oder Fördermöglichkeiten.

Die Digitalagentur Berlin ist die zentrale Koordinierungsstelle für die Digitalisierung und arbeitet im Auftrag der Wirtschaftsförderung Berlin.

<https://digitalagentur.berlin/>



gleitend in den Prozess eingebunden.⁵ Oftmals liegt es am Betriebsrat, sich aktiv über die Pläne des Unternehmens zu informieren, potenzielle Gefährdungen und Folgen der Technologien abzuschätzen und Verhandlungen über eine Betriebsvereinbarung aufzunehmen.⁶ Durch eine frühzeitige Beteiligung können Anwendungsprobleme und eventuelle Fehlinvestitionen verhindert werden.

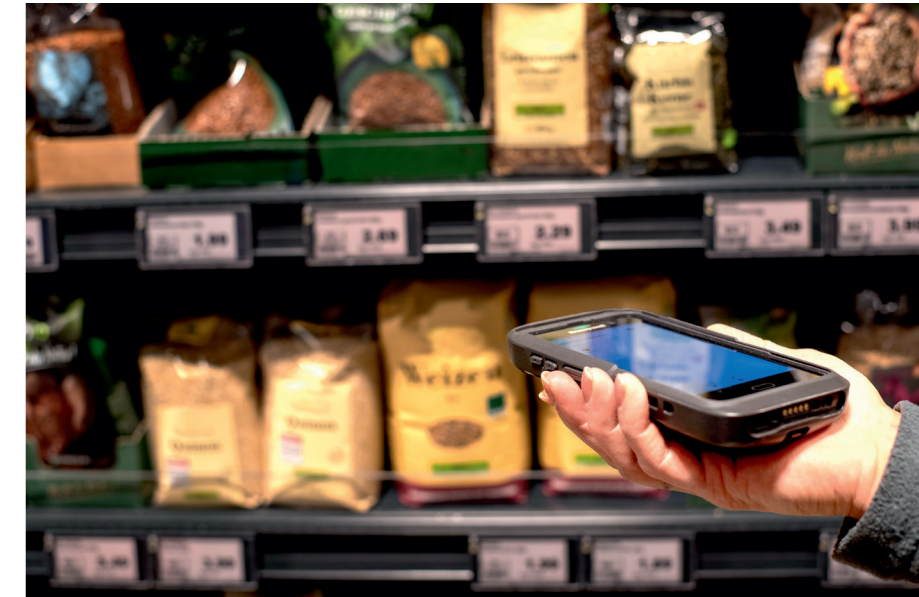
Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigte

Für die Beschäftigtenseite steht hinter dem Begriff Digitalisierung oftmals die Gefahr des Personalabbaus. Theoretisch lassen sich mittlerweile alle Bereiche des Einzelhandels – von der Warenauszeichnung über die Verkaufsberatung bis hin zum Kaufprozess – automatisieren oder an die Kund:innen auslagern. Je nach Betrieb ist es unterschiedlich, für welche Tätigkeiten es sich lohnt, diese durch digitale Technologien übernehmen zu lassen. Viele Unternehmen streben mit der digitalen Transformation eine Senkung ihres Personalkostenanteils an und setzen auf kleine und flexible Belegschaften. Dabei liegen die Beschäftigungsbedingungen im Einzelhandel bereits unter dem Berliner Durchschnitt.⁷ Die Arbeit in der Branche ist durch eine hohe Teilzeitquote, flexibilisierte Arbeitsmodelle sowie eine hohe körperliche und psychische Belastung gekennzeichnet. Um Gute Arbeit im

⁵ Siehe Bahn Müller, Reinhard, et al., *Mitsprache bei der Digitalisierung? Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten in digitalisierungsaktiven Betrieben*, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2023.

⁶ Eine Handlungshilfe dazu, wie man als Betriebsrat die richtigen Fragen stellt, um technische Neuerungen zu verstehen und eine Technikfolgenabschätzung durchführen zu können, ist im Rahmen des Projekts Joboption Berlin entstanden. Arbeit-Gestalten, *Achtung Betriebsänderung! Frühwarnsystem: Betriebsräte bleiben informiert*, 2022.

⁷ Siehe Arbeit-Gestalten Beratungsgesellschaft mbH, *Beschäftigung im Berliner Einzelhandel. Ein Branchenbericht*, Berlin 2021.



Einzelhandel zu stärken, ist Mitbestimmung in der Digitalisierung notwendig.

Die Einführung digitaler Technologien und automatisierter Prozesse in den betrieblichen Alltag geht häufig mit einer Vereinfachung und Abgruppierung von Tätigkeiten einher. Ähnlich wie das Kassieren mit dem Erscheinen von Barcodescannern in den 1980er Jahren zu einer standardisierten Tätigkeit wurde, die ohne Fachausbildung und ohne eigenen Rechenaufwand ausgeführt werden konnte, greift die sogenannte Dequalifizierung mittlerweile auch auf andere Tätigkeitsbereiche über. Komplexe Arbeitsprozesse werden dabei in kleinere, einfache Arbeitsschritte zerlegt, die von Beschäftigten ohne Fachausbildung ausgeführt werden können. Dadurch sind Unternehmen weniger auf qualifiziertes Personal angewiesen und können vermehrt auf Aushilfen, Studierende und Leiharbeitskräfte zurückgreifen.⁸ Damit geht einher, dass Beschäftigte immer mehr Aufgaben aus verschiedenen Bereichen des Geschäfts erledigen

⁸ Vgl. Schulten, Johannes, *Im permanenten Reorganisationsmodus. Über Hürden und Chancen gewerkschaftlicher Erneuerung im deutschen Einzelhandel*, Bielefeld 2021., S. 83.

müssen. Auch auf Management- und Filialleitungsebene können Kontrollaufgaben oder die Dienstplangestaltung durch Personalplanungssoftwares übernommen und menschliche Arbeitskraft eingespart werden.



Beschäftigte oftmals auch außerhalb der Arbeitszeiten erreichbar. Sie laufen Gefahr, den Arbeitsstress mit nach Hause zu nehmen. Laut Krankenkassenreport haben noch nie so viele Menschen aufgrund von

Die psychischen Auswirkungen digitaler Technologien auf Beschäftigte sind nicht zu unterschätzen. Wie eine Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zeigt, führt die Nutzung digitaler Technologien häufig zu einer Erhöhung der Arbeitsintensität durch Multitasking, da Beschäftigte vermehrt Prozesse parallel bearbeiten und es zu regelmäßigen Unterbrechungen der Arbeitsabläufe kommen kann.⁹ Neue Technologien sind nicht selten störanfällig und können Unterbrechungen der Arbeitsabläufe verursachen.

Ein weiteres Gesundheitsrisiko stellt die Entgrenzung der Arbeit dar. Wird im Betrieb über das private Handy kommuniziert, sind

⁹ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: *BAuA-Arbeitszeitbefragung 2019. Digitale Informations- und Kommunikationstechnologien und ihr Zusammenhang mit Arbeitsintensität, zeitlicher Entgrenzung und Arbeitszeitflexibilität*, Dortmund 2022.

psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz gefehlt wie im Jahr 2023.¹⁰ Der Handel liegt auf Platz fünf der Branchen mit den meisten Fehltagen aufgrund von Diagnosen wie Depressionen, chronischer Erschöpfung oder Angstzuständen.

Für die Belegschaft kann es eine zusätzliche Belastung bedeuten, wenn sie ihre alltäglichen Routinen und Problemlösungsstrategien im Betriebsablauf an die streng standardisierten Abläufe einer Software anpassen muss.¹¹ Zudem fühlen sich Beschäftigte in ihren Kompetenzen nicht ausreichend wertgeschätzt, wenn ihre praktische Erfahrung nicht bei der Planung einer neuen

¹⁰ DAK-Gesundheit, *Psychreport 2024. Entwicklungen der psychischen Erkrankungen im Job: 2021-2023*, Hamburg 2024.

¹¹ Carls, Kristin, et al., *Digitalisierung aus Beschäftigtensicht – Fehlende Mitgestaltung, belastender Zusatzaufwand, mangelnde Wertschätzung*, WSI-Mitteilungen 2/2023.

Technologie berücksichtigt wird. Unter Umständen meiden sie die Nutzung der neu eingeführten Systeme.

Hier ist eine menschengerechte Digitalisierung gefragt, die die Beschäftigten in den Mittelpunkt stellt. Werden Betriebsrat und Beschäftigte in die Planung technischer Neuerungen einbezogen, können Belastungen reduziert und eine höhere Zufriedenheit der Beschäftigten erreicht werden.

Mitbestimmung in der Digitalisierung

Mitbestimmung ist gelebte Demokratie und eine Grundlage für den Frieden im Betrieb. Unternehmen, in denen es Mitbestimmungsstrukturen gibt, sind leistungsfähiger und innovativer.¹² Sie haben eine sozialere Unternehmenskultur und eine gerechtere Lohnverteilung. In Zeiten schnellen technologischen Wandels bewältigen mitbestimmte Unternehmen Umbrüche besser.

Die digitale Transformation stellt Betriebsräte allerdings vor große Herausforderungen. Die Entwicklung von Informationstechnologien schreitet rasant voran und Veränderungsprozesse in den Betrieben nehmen zu. Dies reicht von kleinen Anpassungen wie Software-Updates bis hin zur Einführung neuer Technologien, die eine grundlegende Änderung der Arbeitsorganisation bedeuten können. In Großunternehmen können jährlich mehrere tausend Updates und technische Neuerungen anfallen, die mitbestimmungspflichtig sind. Der wachsende Regelungsbedarf erhöht die Arbeitsbelastung von Betriebsräten, da in höherer Frequenz Betriebsvereinbarungen abgeschlossen und bestehende Vereinbarungen schneller erneuert und angepasst werden müssen. Um auf dem Laufenden zu bleiben und sich

¹² Maschke et al., *Mitbestimmung der Zukunft*, Mitbestimmungsreport Nr. 58, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung 58, 2020, S. 4.

über aktuelle Themen wie z. B. Künstliche Intelligenz zu informieren, ist die regelmäßige Teilnahme an Schulungen und Seminaren notwendig. Dies hat für Betriebsräte den Vorteil, relevante Themen besser einschätzen, Konflikte antizipieren und eine eigene Strategie ausarbeiten zu können.¹³

Die Digitalisierung ist nicht bloß ein Mitbestimmungsthema unter anderen, sondern kann, wie oben dargestellt, sich umfassend auf alle Betriebsbereiche vom Gesundheitsschutz bis zur Arbeitszeitgestaltung auswirken. Oftmals ist nicht sofort absehbar, welche Veränderungen eine technische Neuerung im Betriebsalltag nach sich ziehen wird. Deshalb kommt der Technikfolgenabschätzung und der Informationsgewinnung bei der digitalen Transformation im Betrieb eine zentrale Rolle zu. Die Planung sollte an dem Erfahrungswissen und den Arbeitsprozessen der Beschäftigten ausgerichtet werden.¹⁴ Wer die Einführung neuer Technik plant, gestaltet die zukünftigen Arbeitsbedingungen im Betrieb.

Im Folgenden wird die Arbeit von vier Betriebsräten vorgestellt, die die Einführung digitaler Technologien aktiv mitgestaltet und Mitbestimmung durchgesetzt haben. Es hat keine umfassende Befragung der beteiligten Betriebe gegeben. Interviewt wurden allein Betriebsratsmitglieder und nicht die Arbeitgeber:innen oder weitere Beschäftigte. Die Good-Practice-Beispiele sollen anschauliche Mitbestimmungsbeispiele aus Sicht der Betriebsräte vermitteln, die deren Erfahrungen, Strategien und Herausforderungen beleuchtet. Die Schilderungen geben die Perspektive der interviewten Betriebsräte wieder.

¹³ Vgl. Harbecke, Tim; Mühge, Gernot, *Digitalisierungsstrategien im Portrait. Wie gestaltet die betriebliche Mitbestimmung digitale Transformationsprozesse im Unternehmen?*, Mitbestimmungspraxis 34, Oktober 2020, S. 22.

¹⁴ Vgl. Carls et al. 2023.

1. „Keine Angst vor der Digitalisierung“ Digitale Transformation in einem Möbelhaus

Zur Unterstützung der Verkaufsberatung wurden in einem Möbelhaus **tragbare Tabletcomputer** eingeführt. Bemerkenswert ist an diesem Beispiel, dass der Betriebsrat zwar frühzeitig und umfassend in den Prozess eingebunden war, später die **Gestaltungshinweise des Betriebsrats** aber nicht berücksichtigt wurden. Das hatte negative Folgen, denn die Geräte wurden von den Beschäftigten nur schleppend angenommen. Es mussten nachträglich Anpassungen vorgenommen werden, damit der Arbeitsschutz gewährleistet und die neuen Tablets eingesetzt werden konnten. Schließlich musste die Geschäftsleitung zusätzliches Geld investieren und weitere Monate auf die Einführung der Tablets warten.

Steckbrief

Betrieb: Möbelhausfiliale, Teil eines Konzerns mit zahlreichen Standorten bundesweit

Betriebsrat: Elf Mitglieder

Austauschformate: Monatsgespräche; Arbeitsgruppen; bilaterale Gespräche zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung; Hausleitungsgruppe, in der die Geschäftsleitung, die Führungskräfte und der Betriebsrat regelmäßig zu aktuellen Themen zusammenkommen.

Weiterbildung: Eigene Weiterbildung durch Besuch von Seminaren; Austausch mit Gesamtbetriebsrat, ver.di und Betriebsräten anderer Unternehmen; regelmäßige eigene Internetrecherchen

1.1 Technologie

Nachdem bereits in den Jahren zuvor einzelne Prozesse im Unternehmen digitalisiert wurden, sollte nun ein tragbarer Tabletcomputer eingeführt werden, der die Beschäftigten bei der Verkaufsberatung unterstützt.

2020 haben die Planungen für die Einführung der Tablets begonnen. Mittlerweile sind die Tablets im betrieblichen Alltag etabliert und haben die Arbeit in den Verkaufsbereichen verändert. Vorher fand die Beratung an stationären Computerstandorten auf der Verkaufsfläche statt, die die Kund:innen aufgesucht haben. Mit einem Tablet tragen die Beschäftigten ihren Beratungsplatz nun stets bei sich. Sie können sich frei bewegen und auf Kund:innen zugehen. Die aufsuchende Beratung mit den Tablets funktioniert gut und habe im Verkaufsbereich bisher nicht zu Personalabbau geführt, so der Interviewpartner. Im Planungsprozess sei jedoch nicht alles optimal gelaufen, obwohl der Betriebsrat früh einbezogen wurde, wie im Folgenden dargestellt wird.

1.2 Beteiligung des Betriebsrats

Für die Mitbestimmung war der Gesamtbetriebsrat auf Bundesebene zuständig. Aber die Filiale, bei der das Interview geführt wurde, wurde vom Konzern als einer der Teststandorte für die Einführung der Tablets ausgewählt. Als die Planungen im Jahr 2020 losgingen, wurde der Betriebsrat verhältnismäßig früh eingebunden. Daraufhin holte sich das Gremium bei der Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik Sachverstand ein, um gemeinsam mit Beschäftigten eine Gefährdungsbeurteilung der neuen Geräte durchzuführen. Dabei wurden verschiedene Geräte getestet. Mit Hilfe von Fragebögen wurden fünf bis sechs Beschäftigte befragt, welche Auswirkungen die Nutzung der Geräte auf sie hat und welche Schutzmaßnahmen notwendig sind. Beispielsweise sollten die Geräte nicht spie-

„Als betriebliche Interessenvertretung kommen wir in die philosophische Rolle, dass wir uns immer selbst Gedanken machen müssen, welche Auswirkungen die Technik auf das Personal, auf die Arbeitsbedingungen, auf die Gesundheit haben kann. Wir müssen überlegen, was alles passieren könnte.“

geln und der Größenzoom sollte einstellbar sein, um die Schriftgröße anpassen zu können. Bei den Tablets handelt es sich um Bildschirmarbeitsplätze, die genauso Arbeitsschutzrichtlinien erfordern wie stationäre Bildschirme, auch wenn sie mobil sind. Bis dahin gab es bundesweit von der Berufsgenossenschaft keine Arbeitsschutzrichtlinien für die Nutzung von Tablets, so dass der Betriebsrat an der Entwicklung einer neuen Richtlinie beteiligt war. Die Ergebnisse präsentierte das Betriebsratsmitglied in Sitzungen der Entwicklungsabteilung des Unternehmens. Für die Geräte in der Testfiliale wurde eine Test-Betriebsvereinbarung abgeschlossen, bevor später für den bundesweiten Einsatz von Tablets eine Gesamtbetriebsvereinbarung erforderlich werden sollte.

1.3 Ergebnis: Eingeschränkte Nutzbarkeit und notwendige Korrekturen

Bis dahin lief der Mitbestimmungsprozess einwandfrei, erklärt der Interviewpartner. Bei der Einführung der Geräte stellte sich jedoch heraus, dass die Empfehlungen des Betriebsrats nicht in Gänze umgesetzt



wurden. Der geforderte Größenzoom funktionierte nicht und es kam zu Reflexblenden, d. h. störenden Spiegelungen auf den Bildschirmen. Zudem seien in der Betriebsvereinbarung lediglich der Gerätetyp und eine Verkaufs-App aufgeführt und zur Nutzung freigegeben worden. Wie der Interviewpartner erklärt, habe die Geschäftsleitung bei der Planung mit dem Betriebsrat nicht alle Funktionen bedacht, die die Tablets später im Arbeitsalltag erfüllen sollten. Dies hatte zur Folge, dass andere benötigte Anwendungen wie ein Webbrowser und eine Taschenrechner-App nicht in die Betriebsvereinbarung aufgenommen und daher vom Systemadministrator nicht freigeschaltet wurden. Für die Beschäftigten, die auf der Ladenfläche mit Kund:innen beispielsweise eine Küche planen sollten, waren die Geräte ohne weitere Apps wie den Taschenrechner praktisch unbrauchbar. Ihre Nutzung wurde in der Praxis immer wieder vermieden. Die Geräte mussten angepasst werden und erneut durch die Mitbestimmungsprozesse des Gesamtbetriebsrats laufen, der allerdings nur alle drei Monate tagte. Die Freigabe verzögerte sich um mehrere Monate.

Als schließlich alle Funktionen in der neuen Betriebsvereinbarung aufgenommen worden waren, so erklärt der Interviewpartner, war die Gerätesoftware schon wieder veraltet. Bei den Planungsverhandlungen wurde nicht ausreichend berücksichtigt, wofür die Tablets im betrieblichen Alltag benutzt werden sollten. Durch eine engere Zusammenarbeit hätte der Betriebsrat gleich von Beginn an alle benötigten Funktionen und Softwareanwendungen in der Betriebsvereinbarung abdecken können.

1.4 Tipps für andere Betriebsräte

Der Interviewpartner rät anderen Betriebsräten, keine Angst vor der digitalen Transformation zu haben. Als Betriebsrat brauche es eine gewisse Offenheit und Neugier gegenüber digitalen Technologien, um handlungsfähig zu bleiben. Denn eine ängstliche Haltung bei digitalen Neuerungen halte den Betriebsrat selbst in seiner Arbeit auf. Dadurch würden eigene Chancen zur Mitgestaltung verpasst. Am wichtigsten sei es, die Beschäftigten frühzeitig einzubinden, die in ihrem Arbeitsalltag direkt von den neuen digitalen Systemen betroffen sind.

Die Technikfolgeneinschätzung bei der Einführung einer neuen Technologie bezeichnet der Interviewpartner als besonders herausfordernd. Bei technischen Neuerungen sei anfangs immer unklar, wie dadurch die Arbeit der Beschäftigten beeinflusst wird, wie die neue Technik mit bestehenden Abläufen und Routinen kollidieren werden oder welche neuen Möglichkeiten zur Kontrolle entstehen. Daher müsse der Betriebsrat bei der Einführung digitaler Systeme sehr umfassend und abstrakt über mögliche Auswirkungen nachdenken. Er müsse sozusagen „philosophisch“ überlegen, welche Arbeitsbereiche von der Einführung einer Technologie betroffen sein könnten, auch wenn sie auf den ersten Blick nichts damit zu tun hätten. Der Betriebsrat müsse unermüdlich die Risiken für die Beschäftigten aufzeigen, da die Geschäftsleitung meist keinen so genauen Einblick in die Arbeitsprozesse habe und eher nach den Möglichkeiten und Vorteilen einer Technologie frage.

Um sich weiterzubilden, hat das Gremium in der Vergangenheit verschiedene Seminare besucht. Für Fragen zur Digitalisierung sei besonders ein Seminar hilfreich gewesen, das das Thema Betriebsänderungen behandelte. Oftmals seien die Seminare nicht ganz passend für die eigenen Probleme im Betrieb. Man müsse sich die Inhalte

aus verschiedenen Veranstaltungen zusammensuchen, erklärt der Interviewpartner. Daneben sei der Austausch mit dem Gesamtbetriebsrat, mit Vertreter:innen von ver.di und mit Betriebsräten anderer Unternehmen wichtig. Auch Internetrecherchen seien regelmäßiger Bestandteil der eigenen Weiterbildung des Betriebsrats.

Die Einführung digitaler Technologien kann in einem Unternehmen nur erfolgreich sein, so erklärt er, wenn die Beschäftigten, die täglich mit den Systemen arbeiten, beteiligt und ihre Anmerkungen für eine gesundheitsförderliche und effektive Arbeit mit der neuen Technologie berücksichtigt werden. Andernfalls könne eine neue Technologie zur Fehlinvestition werden, wenn sie von den Beschäftigten nicht angenommen wird oder nicht zu den bisherigen Betriebsabläufen passt. Hier zeige sich, wie wichtig eine aktive Rolle des Betriebsrats und eine beteiligungsorientierte Planung neuer Technologien ist.

Das Betriebsverfassungsgesetz ist nach Ansicht des Interviewpartners generell eine gute Grundlage, die viele Möglichkeiten für die aktive Mitbestimmung des Betriebsrats bietet. Hinsichtlich der digitalen Transformation behandelt es jedoch viele Fragen zu allgemein. Vor allem bei der Verhaltens- und Leistungskontrolle durch digitale Technologien fehlten fest definierte Verbote und Vertragsstrafen, die Arbeitgeber:innen effektiv daran hindern würden, digitale Systeme zur Kontrolle ihrer Beschäftigten einzusetzen. Eine klarere Rechtslage bei der Einführung, Planung und Nutzung von digitalen Systemen würden Betriebsräten viele Aushandlungsprozesse ersparen und die Arbeit erleichtern. Dies würde unter anderem eine Novellierung des BetrVG und des ArbSchG erfordern.

2. „Kooperation einfordern“ Einführung einer Telefonanlage in einem Fachgeschäft

In diesem Good-Practice-Beispiel geht es um die **Einführung einer neuen Telefonanlage** in einem Fachgeschäft. Der Betriebsrat wurde erst kurz vor Einführung der Anlage informiert, als die Geschäftsführung um Zustimmung bat. Da die Telefonanlage die Möglichkeit bietet, Gespräche aufzuzeichnen und Leistungsprofile von Beschäftigten zu erstellen, entschied das Gremium eine Rechtsanwältin als Sachverständige zu kontaktieren und gemeinsam eine **Betriebsvereinbarung** für die Telefonanlage zu verfassen. Schließlich hat sich durch die mangelnde Einbindung des Betriebsrats die Einführung der Telefonanlage um einige Wochen verzögert.

Steckbrief

Betrieb: Fachgeschäft, spezialisiert auf den Verkauf von Werkstoffen

Betriebsrat: Größe des Gremiums nicht genannt, besteht seit mehr als zehn Jahren.

Austauschformate: Monatsgespräch, Wirtschaftsausschuss und weitere Formate

Weiterbildung: regelmäßige Teilnahme an Seminaren, eigene Recherche

2.1 Technologie

Im Unternehmen sollte eine neue Telefonanlage für den Kund:innenservice eingeführt werden. Der Betriebsrat wurde nicht rechtzeitig in die Planung eingebunden, sondern erst kurz vor der Einführung informiert und um Zustimmung gebeten wie im nächsten Abschnitt dargestellt wird.

Die Telefonanlage bietet die Möglichkeit, Gespräche aufzuzeichnen, Anrufe weiterzuleiten und zu registrieren, wie stark einzelne Mitarbeitende mit Anrufen ausgelastet sind. Damit berührte die Einführung Mitbestimmungsbereiche zum Datenschutz und zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten im Kund:innenservice.

Dem Interviewpartner zufolge hat das Unternehmen generell bisher vergleichsweise wenige digitale Technologien im Betriebsalltag eingesetzt. Doch es werde kontinuierlich nach digitalen Systemen gesucht, um die Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten und den Beschäftigten Arbeitsschritte und unnötigen Stress zu ersparen. Nach Aussage des Betriebsrats würden dabei mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigten, wie z. B. übermüdete Augen durch lange Bildschirmzeiten, steigende psychische Belastungen oder zusätzliche digitale Verwaltungsakte zu wenig berücksichtigt. Auch die langfristige Perspektive eines möglichen Personalabbaus durch die Automatisierung von Verkaufsprozessen gerate zu wenig in den Blick.

2.2 Beteiligung des Betriebsrats

Ist in dem Fachgeschäft die Einführung eines neuen digitalen Systems geplant, ermittelt die Ladenleitung zunächst den Bedarf und sondiert den Markt nach möglichen Produkten. Sie stimmt sich dann mit der IT-Abteilung und der Geschäftsführung ab, ob die geplante Neuerung auch technisch umsetzbar ist. Anschließend können im Betrieb Teststudien über die geplante Technologie durchgeführt werden. Eigentlich sollte der Betriebsrat in dieser Planungsphase bereits einbezogen werden. Doch trotz gegenseitiger Verpflichtung, sich immer auf den neuesten Informationsstand zu bringen, werde der Betriebsrat nicht immer ausreichend und frühzeitig über geplante Neuerungen informiert. Für eine effektive Technikfolgenabschätzung ist der Betriebsrat also auch in diesem Unternehmen auf die eigene Informationsbeschaffung angewiesen. Dies geschieht durch Betriebsbegehungen und Gespräche mit den Beschäftigten, durch gezielte E-Mail-Anfragen in den Abteilungen und manchmal auch über das Monatsgespräch mit der Geschäftsführung. Im Wirtschaftsausschuss erfährt der Betriebsrat zwar mehr oder weniger transparent die

Umsatz- und Wirtschaftszahlen, technische Neuerungen werden hier jedoch nicht erwähnt. Hilfreich bei der Informationsbe-

„Das ist ein generelles Betriebsratsproblem, dass man vor vollendete Tatsachen gestellt wird. [...] Gerade bei technischen Neuerungen ist das schwierig, weil man sich da überhaupt nicht auskennt und sehr viel Eigeninitiative für Bildung und Verständnis einbringen muss.“

schaftung ist, dass die Betriebsratsmitglieder aus verschiedenen Abteilungen stammen und aus diesen Informationen beziehen können.

Die Planung begann damit, dass eine Projektmanagerin einen Rundgang durchführte und den Bedarf für eine neue Telefonanlage und die Anforderungen an diese analysierte, ohne jedoch den Betriebsrat darüber zu informieren. Fast ein Jahr später, kurz vor der geplanten Einführung meldete sich der ausführende Techniker beim Betriebsrat und bat kurzfristig um Zustimmung. Das Gremium holte sich technischen Sachverstand bei zwei Anwältinnen ein, um sich ausführlich zu informieren und eine Technikfolgenabschätzung durchführen zu können. Denn vor der Zustimmung musste geklärt werden, was das neue System überhaupt kann und welche Rechte der Beschäftigten berührt werden. Der ausführende Techniker schulte daraufhin den Betriebsrat und klärte ihn über die technischen Möglichkeiten der neuen Telefonanlage auf. Es zeigte sich, dass das Risiko einer möglichen Verhaltens-

und Leistungskontrolle der Beschäftigten über die digitale Telefonanlage bestand. Der Techniker nahm die Betriebsvereinbarung der alten Telefonanlage zur Hand und begann, sie in Absprache mit dem Betriebsrat für die neue Anlage umzuformulieren. Eine Anwältin übernahm schließlich das Verfassen der Betriebsvereinbarung und legte diese dem Betriebsrat vor. Anschließend wurde das Dokument an die IT-Abteilung und die Geschäftsführung des Unternehmens übergeben.

2.3 Ergebnis: Verzögerte Einführung der Telefonanlage

Die späte Einbindung des Betriebsrats hat die Inbetriebnahme der Telefonanlage erheblich verzögert und das Unternehmen Geld gekostet. Die Mitbestimmungsprozesse haben zur erhöhten zeitlichen Belastung von Betriebsrat und Geschäftsführung geführt, da sie nun in die hektische Zeit des Geschäftsjahres fielen. Schließlich erfolgte die Einführung erst einige Monate später, da der Betriebsrat sich selbst informieren, eine Bewertung der Anlage erarbeiten und eine Betriebsvereinbarung formulieren musste. Das befragte Betriebsratsmitglied vermutet dabei ein absichtliches Umgehen des Betriebsrats. Wahrscheinlich sei schlicht vergessen worden, die Einführung der Telefonanlage in Gesprächen mit dem Betriebsrat zu thematisieren.

2.4 Tipps für andere Betriebsräte

Der Interviewpartner rät anderen Betriebsräten, sich bei technischen Neuerungen um rechtzeitige und umfangreiche Information durch die Unternehmensseite zu bemühen. Das Beispiel der eingeführten Telefonanlage hat gezeigt, dass eine mangelnde Kommunikation bei technischen Neuerungen Unternehmen zusätzliche Kosten verursacht und alle Beteiligten unter erheblichen Zeitdruck setzen kann. Wie der Interviewpartner erklärt, unterschätzen auch Geschäftsführungen regelmäßig, welche Auswirkungen eingeführte Technologien auf den betrieblichen Alltag haben können und welche Folgen sie für ihr Personal bedeuten. Nur durch gut vorbereitete Betriebsvereinbarungen und eine kooperative Informationspolitik kann die digitale Transformation im Betrieb fair gestaltet werden. Er rät außerdem, sich aktiv zum Thema weiterzubilden. Bei der Digitalisierung sei der Betriebsrat selbst in der Verantwortung, sich über Seminare und eigene Recherchen zu informieren.

3. „Mehr als reaktives Feuerlöschen“ Digitalisierungstarifvertrag bei H&M und COS

Im folgenden Beispiel geht es um ein außergewöhnliches Mittel der Mitbestimmung in der digitalen Transformation: Um einen **Digitalisierungstarifvertrag**, der bei H&M und COS abgeschlossen wurde und weltweit der erste seiner Art ist. Dieser Tarifvertrag wurde bei H&M und COS abgeschlossen und ist weltweit der erste seiner Art. Darin wird ein verbindlicher Planungs-, Erprobungs- und Aushandlungsprozess für sämtliche neue Technologien festgeschrieben sowie die **Beteiligung der Beschäftigten am Zukunftskonzept** des Unternehmens. Der Tarifvertrag verfolgt das Ziel einer sozialverträglichen und menschengerechten Digitalisierung, indem er Beschäftigungssicherung, regelmäßige Weiterbildung und Abgruppierungsschutz zusichert und die Beschäftigten zum ersten Mal aktiv ihren Arbeitsplatz mitgestalten können. Ohne Jahre des Organizings und Strukturaufbaus im Vorfeld sei ein so grundlegender und konflikthafter Prozess nicht zu stemmen, wie die Betriebsratsvorsitzende erklärt. Für sie ist er jedoch ein wichtiger Schritt, um Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung unter den Bedingungen der fortschreitenden Digitalisierung zu stärken und auszubauen.

Steckbrief

Unternehmen: H&M und COS, zwei Marken desselben Textilkonzerns, der weltweit Filialen betreibt.

Betriebsräte: über 200 Filialen mit Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat auf Bundesebene

Austauschformate: Monatsgespräch, Betriebsräteversammlung, Digitalisierungsbeirat, Digitalisierungsausschuss und weitere Formate

3.1 Technologie

Der Digitalisierungstarifvertrag entstand während tiefgreifender Umstrukturierungen des Unternehmens. Der Konzern, dem H&M angehört, setzte ab 2017/2018 auf einen massiven Ausbau seines Onlinegeschäfts und einer Diversifizierung seines Angebots. Der Konzern hatte seinen Erfolg auf preisgünstiger, modischer Bekleidung aufgebaut. Doch in den letzten Jahren war das Geschäft durch den Onlinehandel und durch Fast-Fashion-Konkurrenz unter Druck geraten. Sukzessive wurden mehrere Marken mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen und teils exklusiver, hochpreisiger Mode, eingeführt. Daneben sollte die Digitalisierung in den Geschäften umgesetzt werden. Innerhalb weniger Jahre stand die Einführung zahlreicher digitaler Systeme an und mit einem umfassenden Stellenabbau war zu rechnen. Die betriebliche Interessenvertretung und die zuständige Gewerkschaft ver.di mussten auf diese Umbrüche im Unternehmen reagieren.

3.2 Beteiligung des Betriebsrats

Schnell wurde deutlich, dass der Gesamtbetriebsrat mit den gegebenen Mitteln des Betriebsverfassungsgesetzes und des Arbeitsschutzgesetzes an seine Grenzen stößt. Es wurde nach Wegen gesucht, die durch Filialschließungen von Kündigungen bedrohte Belegschaft auf andere Filialen umzuverteilen oder in anderen Tochtermarken des Konzerns unterzubringen. Eine Möglichkeit bestand für die aktiven Betriebsräte darin, mit einer psychischen Gefährdungsbeurteilung aufzuzeigen, dass das verbliebene Personal durch die Arbeitsverdichtung einer hohen Belastung ausgesetzt war. Zusammen mit einem Sachverständigen wurde eine Aufstockung des Personals als Schutzmaßnahme vorgeschlagen, um dem Stellenabbau entgegenzuwirken. Doch wie die Interviewpartnerin erklärt, haben Arbeitgeber:innen im Arbeitsschutz zwar die Pflicht,

„erforderliche Maßnahmen“ zum Schutz gegen Gefährdungen zu ergreifen. Doch welche Maßnahmen das sind, steht ihnen

„Das aktuelle Betriebsverfassungsgesetz reicht nicht aus. Als Betriebsrat ist man so der Willkür der Geschäftsleitung ausgesetzt.“

frei. Der Konzern war deshalb nicht verpflichtet, die konkreten Maßnahmenvorschläge der Sachverständigen und der Beschäftigten, die der Betriebsrat aufgegriffen hat, anzunehmen, um die festgestellten Gefährdungen zu beseitigen, sondern konnte auf andere Schutzmaßnahmen verweisen und so eine Erhöhung des Personalschlüssels umgehen.

Als Reaktion auf die fehlenden Gestaltungsmöglichkeiten entstand im Gesamtbetriebsrat die Idee eines Sozialtarifvertrages, um den Konzern zur Einhaltung sozialverträglicher Standards bei den Filialschließungen zu bewegen. Doch schnell wurde deutlich, dass der eigentliche Grund für den Personalabbau die digitale Transformation war. Die Idee eines Sozialtarifvertrags musste weiterentwickelt werden, da es sich dabei lediglich um ein „reaktives Feuerlöschen“ gehandelt hätte. Vielmehr sollte der Tarifvertrag ein Instrument werden, um „gute Arbeit mit Zukunft“ aktiv mitzugestalten. In einem Suchprozess musste der Tarifvertrag inhaltlich entwickelt werden da es für ihn kein Vorbild gab. Aber der Zeitpunkt war insofern günstig, als der Konzern erst am Anfang stand und plante, in den nächsten Jahren viele neue Technologien einzuführen. Der Gesamtbetriebsrat hatte ein Positionspapier zu einer menschenzentrierten Ge-

staltung des Arbeitsplatzes entwickelt, das einstimmig von den Betriebsräten auf einer Betriebsräteversammlung verabschiedet wurde. Mit dem Positionspapier im Gepäck wurden zahlreiche Betriebsversammlungen verschiedener Standorte besucht, auf denen die Beschäftigten das Papier unterzeichneten.

Die Einführung neuer Technologien durchlief bis dahin die Mitbestimmungsgremien des Gesamtbetriebsrats und dauerte für einzelne Technologien rund zwei Jahre. Für die Konzernleitung waren diese Prozesse für ihre Digitalisierungspläne jedoch zu langwierig. Nach langen Verhandlungen wurde der Tarifvertrag schließlich in Kombination mit einer Rahmenvereinbarung zur Einführung von neuer Technik ausgehandelt. Die Rahmenvereinbarung ermöglicht, gemeinsam mit dem Digitalisierungstarifvertrag, eine schubweise Einführung von technischen Neuerungen, um in der digitalen Transformation aufzuholen. Der Tarifvertrag verfolgt dabei das Ziel, die aktive Mitgestaltung von Gesamtbetriebsrat, Gewerkschaft und Beschäftigten für eine menschenzentrierte Digitalisierung im Konzern sicherzustellen, so die Betriebsratsvorsitzende.

Im Vorfeld des Tarifvertrages lief ein langer Organisationsprozess an den Standorten des Konzerns. So kam ein bereits erprobtes „Pat:innensystem“ zum Einsatz, bei dem Betriebsräte andere Filialen besuchten und aktiv Betriebsratsgründungen unterstützten. Wenn sie andere Filialen besuchten, halfen sie im Tagesgeschäft mit und berieten währenddessen die Kolleg:innen, da diese sonst keine Zeit für einen Austausch gehabt hätten. Diese Organisationsansätze haben auch in der Gewerkschaftsforschung Beachtung gefunden.¹⁵

¹⁵ Fütterer, Michael; Rhein, Markus, „Erneuerung geht von unten aus. Neue gewerkschaftliche Organisationsansätze im Einzelhandel – das Beispiel H&M“, Rosa-Luxemburg-Stiftung, ANALYSEN 21, 2015.

3.3 Ergebnis: Der Digitalisierungstarifvertrag

2020 forderte ver.di in enger Zusammenarbeit mit dem Gesamtbetriebsrat das Unternehmen zu Verhandlungen über den Digitalisierungstarifvertrag auf. Er wurde schließlich im Herbst 2022 mit einer Laufzeit von 36 Monaten abgeschlossen.

Ziel des Tarifvertrags ist es, die menschengerechte Arbeitsgestaltung in der digitalen Transformation zu stärken und neue Technologien nach den Bedürfnissen der Beschäftigten zu gestalten. Der Digitalisierungstarifvertrag enthält einen Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen und einen Abgruppierungsschutz, um Personalabbau und Dequalifizierung durch den Einsatz digitaler Technik zu verhindern. Zur menschengerechten Arbeitsgestaltung zählt auch, qualifizierte Kenntnisse und Methoden der Verkaufsberatung durch Weiterbildung zu erhalten und zu stärken. Dafür wurde ein verbindliches Weiterbildungsprogramm aufgenommen. Alle Beschäftigten haben innerhalb von 18 Monaten Anspruch auf bis zu vierzehn Trainingsstunden sowie Follow-Up-Schulungen nach Ablauf der Zeitspanne zur Optimierung der Kund:innenberatung und -ansprache (inkl. Stilberatung und Warenkunde). Damit sollen der menschliche Kontakt und die qualifizierte Verkaufsberatung als Kern der Branche auch im digitalen Wandel aufrechterhalten und durch Weiterbildung gefördert und damit der stationäre Handel gestärkt werden.

Außerdem hat der Digitalisierungstarifvertrag die Mitbestimmungsorgane um einen Digitalisierungsausschuss auf Ebene der Betriebsparteien und einen Digitalisierungsbeirat auf Ebene der Tarifparteien erweitert. Beide werden im Folgenden kurz vorgestellt.

Der Digitalisierungsausschuss

Im Digitalisierungsausschuss findet die konkrete Gestaltung neuer Technologien statt. Er ist paritätisch mit durch den Gesamtbetriebsrat benannten Mitgliedern und der Geschäftsführung besetzt. Mittels eines Fragenkatalogs werden mögliche Auswirkungen der neuen Technologien auf alle Bereiche des Arbeitssystems erfasst und bewertet (u. a. Arbeitszeit, Arbeitsintensität, Art der Tätigkeit, Kontrollmöglichkeiten). Eine Besonderheit des Digitalisierungstarifvertrags ist, dass dabei die Beschäftigten in den Filialen unmittelbar beteiligt werden. Ihre Rückmeldungen gehen als verbindliche Maßgaben in den Digitalisierungsausschuss und damit in die Gestaltung der Technik ein. In ausgewählten Filialen werden die neuen Technologien gemeinsam mit den Beschäftigten getestet, um Gestaltungsanforderungen für einen menschenzentrierten Einsatz der Technik zu erarbeiten. Bundesweit finden die Testläufe in rund 30 Filialen statt.

Wird für eine geplante technische Neuerung Gestaltungsbedarf festgestellt, findet ein sogenannter Spezifizierungsdialog für die Technologie statt, dessen Ergebnisse in schriftlicher Form, festgehalten werden. Hier wird die konkrete Gestaltung einer technischen Neuerung ausgehandelt und anhand von weiteren Testläufen und Feedbacks der Beschäftigten im Sinne eines ständigen Verbesserungsprozesses weiterentwickelt. Kommt es im Ausschuss zum Konfliktfall, findet eine Schlichtung statt, die durch den Digitalisierungsbeirat begleitet wird.

Die klassischen Mitbestimmungsrechte des Gesamtbetriebsrats bleiben erhalten und werden durch die Gestaltungsrolle des Digitalisierungsausschusses erweitert, insbesondere auf dem Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei der Planung digitaler Technik.

Der Digitalisierungsbeirat

Der Digitalisierungsbeirat auf Ebene der Tarifvertragsparteien berät über das Zukunftskonzept des Unternehmens. Er diskutiert die Auslegung der Inhalte des Tarifvertrags und verfolgt durch ein Monitoring, ob der Tarifvertrag auch tatsächlich seine Ziele erfüllt. Zusätzlich unterstützt er die Betriebsparteien bei der Wahrnehmung ihrer Rechte und hat eine Schlichtungsrolle in Konfliktfällen. Der Beirat ist paritätisch mit Mitgliedern der Geschäftsleitung und der Bundestarifkommission besetzt. Zweimal im Jahr stellt die Geschäftsleitung hier ihre strategischen Überlegungen zum Zukunftskonzept vor, beginnend mit Marktbeobachtungen. Über dieses Gremium auf tariflicher Ebene besteht die Möglichkeit, Ziele der menschengerechten Digitalisierung im Zukunftskonzept zu verankern.

Die interviewte Betriebsratsvorsitzende ist Mitglied in der ver.di-Bundestarifkommission von H&M im Digitalisierungsbeirat. Die ergänzenden Gremien stellen für die Interviewpartnerin eine eindeutige Stärkung der Interessenvertretung dar. Die Umsetzung sei mitunter eine Herausforderung, was jedoch aufgrund der Pionierarbeit, die mit dem Digitalisierungstarifvertrags geleistet werde, nicht verwunderlich sei.

Mitbestimmungsprozesse mit Beteiligung der Beschäftigten

Der Digitalisierungstarifvertrag verlangt von allen Beteiligten einen Kulturwandel und eine aktive Beteiligung der Beschäftigten. Seit seinem Bestehen hat er sowohl auf Unternehmensebene als auch bei der Arbeitnehmer:innenvertretung Begeisterung, vereinzelt aber auch Zweifel ausgelöst.

Für die Interviewpartnerin bedeutet der Digitalisierungstarifvertrag eine Abkehr von Mitbestimmungsprozessen ohne direkte Beteiligung der Beschäftigten hin zu einer

dynamischen Mitbestimmung, die offen für technische Innovationen sei und auf einem ständigen Aushandlungsprozess mit den Beschäftigten und auf Feedbackschleifen beruhe. Technische Neuerungen würden getestet, Feedback der Beschäftigten eingeholt und die Technik im Sinne der menschenzentrierten Gestaltung der Arbeit angepasst, bevor Technik (flächendeckend) eingeführt wird. Diese Prozesse forderten von allen Beteiligten gerade am Anfang einen hohen administrativen und zeitlichen Aufwand. Um das Unternehmen zu Verhandlungen über eine weitere Laufzeit des Tarifvertrags zu bewegen, bedürfe es einer großen Mobilisierung und Unterstützung der Belegschaft.

3.4 Tipps für andere Betriebsräte

Die Betriebsratsvorsitzende rät allen Betriebsräten, einen Digitalisierungstarifvertrag anzustreben. Ohne eine Ergänzung und Erweiterung der Mitbestimmungsorgane haben Beschäftigte, ihre Betriebsräte und Gewerkschaften bei der Einführung neuer Technologien praktisch keine wirksamen Gestaltungsmöglichkeiten, so die Interviewpartnerin. Die Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten seien nach derzeitiger Rechtslage stark eingeschränkt. Der Schutz vor einer allgemeinen Prekarisierung der Beschäftigten sollte gesetzlich stärker verankert werden. Das Betriebsrätmodernisierungsgesetz habe zu wenig geändert und den entscheidenden Paragraphen 87 zu Mitbestimmungsrechten so gut wie unverändert gelassen. Außerdem wäre es für die Betriebsratsvorsitzende wünschenswert, auch dem multinationalen Charakter von Konzernen und ihrer Lieferketten Rechnung zu tragen, und den Kündigungsschutz nicht nur national auf Unternehmensebene, sondern auch auf Konzernebene durchzusetzen.

Für einen Tarifvertrag müssten die Kolleg:innen ein eigenes Selbstverständnis über die

digitale Transformation entwickeln können und Erfahrungsräume für das Thema geschaffen werden, damit die Kolleg:innen ihre eigenen Forderungen aufstellen können. Zentral sei die Entwicklung eines Verständnisses, dass Digitalisierung keineswegs nur auf eine bestimmte Weise ablaufen muss, sondern aktiv mitgestaltet werden kann.

4. „Nicht aufhören, Fragen zu stellen“ Betriebsvereinbarungen bei einem Lebensmitteldiscounter

Der Betriebsrat eines Lebensmitteldiscounters hat in den letzten Jahren **Betriebsvereinbarungen zur Einführung einer Personalplanungssoftware und zum Datenschutz** abgeschlossen, in denen dem Betriebsrat Zugangs- und Leserechte zugesichert wurden und der Ausschluss der Verhaltens- und Leistungskontrolle festgehalten ist. Die Entstehung und der Inhalt der Vereinbarungen werden im Folgenden dargestellt. Das interviewte Betriebsratsmitglied betont die oftmals knifflige **Informationsbeschaffung** über technische Details und Einsatzgebiete bei der Planung neuer Technologien. Diese sei bei der Digitalisierung oft schwieriger als die anschließenden Verhandlungen und dürfe nicht unterschätzt werden.

Steckbrief

Betrieb: Lebensmitteldiscounter mit Filialen bundesweit

Betriebsrat: 31 Mitglieder, zuständig für einen Regionalbereich mit 300 Märkten

Austauschformate: Monatsgespräch, Wirtschaftsausschuss und weitere Formate

Weiterbildung: Regelmäßige Teilnahme an Seminaren; jährlich ein dreitägiges Seminar mit dem gesamten Gremium

4.1 Technologie

2022 wurde in einem Logistiklager des Unternehmens eine Software für die Personaleinsatzplanung eingeführt. Grund für die Einführung war die bisher aufwendige und fehleranfällige Übertragung der manuell er-

fassten Arbeitszeiten in Excel-Tabellen, bei der die Plus- und Minusstunden teils nachlässig eingetragen wurden. Mit dem neuen Programm erfolgt die An- und Abmeldung elektronisch über ein Zeiterfassungsterminal. Die Software wurde bereits 2003 in den Märkten eingesetzt. Nun wurde sie auch auf

den Logistikbereich übertragen. Für die Beschäftigten war es bis dahin nicht ohne weiteres möglich, ihre gesammelten Überstunden einzusehen. Die Einführung berührte die Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes zur Arbeitszeiterfassung sowie die Paragraphen zur Verhaltens- und Leistungskontrolle § 87 Abs. 1, Nr. 6.

„Betriebsräte sollten penetrant dranbleiben. Die Informationen zu gewinnen, ist meist kniffliger, als nachher die Betriebsvereinbarung zu verhandeln.“

4.2 Beteiligung des Betriebsrats

Bei der Einführung der Personalplanungssoftware im Lagerbereich war der Betriebsrat von Anfang an beteiligt. Der Leiter des Logistiklagers kam frühzeitig auf das Gremium zu und berichtete über die geplante Einführung der Software. Der Betriebsrat konnte zusätzlich auf die Expertise eines Gremiumsmitglieds zugreifen: ein Mitglied des Betriebsrats arbeitete in der IT-Abteilung und war für die Einführung zuständig. Dieser Mitarbeiter erläuterte dem Gremium die technischen Details der Software und informierte frühzeitig über den Planungsstand.

In den meisten Fällen erreichen die Informationen zu technischen Neuerungen den Betriebsrat nur häppchenweise und er wird nicht frühzeitig informiert. Der Betriebsrat beschafft sich die notwendigen Informationen in der Regel eigenständig auf informellem Wege, z. B. durch Gespräche in verschiedenen Abteilungen und durch Nachfragen bei einzelnen Mitarbeiter:innen. Das Gre-

mium arbeitet eng mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit zusammen. Auch ihr Verhältnis zur Geschäftsleitung ist grundsätzlich kooperativ. Doch auch die Fachkraft für Arbeitssicherheit muss Informationen immer wieder einfordern und auf Arbeitsschutzrichtlinien hinweisen.

4.3 Ergebnis: Betriebsvereinbarungen zu einer Personalplanungssoftware sowie zum Datenschutz

Für die Software erstellte der Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung, da die Einführung unter anderem die Mitbestimmungsbereiche zur Verhaltens- und Leistungskontrolle berührte. Das Betriebsratsmitglied aus der IT-Abteilung war für das Verfassen der Betriebsvereinbarung zuständig. Die nötigen technischen Details waren ihm bekannt, den formalen Aufbau der Betriebsvereinbarung hat er sich durch Internetrecherchen erarbeitet, erklärt die Interviewpartnerin. Danach hat der Betriebsrat das Dokument regelmäßig durchgesehen und die relevanten Paragraphen recherchiert. Schließlich hat der Leiter des Logistiklagers aus seiner Erfahrung heraus noch Anpassungen vorgenommen. Von den ersten Planungsschritten bis zum Inkrafttreten der Betriebsvereinbarung dauerte es ein gutes Jahr, von Ende 2020 bis Anfang 2022.

Der Betriebsrat ist mit der Entstehung der Vereinbarung zufrieden. Wichtig war, dass das Recht der Beschäftigten auf jederzeitige Einsichtnahme in die Arbeitszeiterfassung und auf eine ausgedruckte Aufstellung der eigenen Arbeitszeiten aufgenommen wurde. Auch dem Betriebsrat wurden umfangreiche Rechte eingeräumt. So wurde ein Einsichts- und Leserecht festgehalten. Darüber hinaus sind die zuständigen Personalverantwortlichen verpflichtet worden, dem Betriebsrat in allen Fragen der Personalplanung Auskunft zu erteilen. Diese Auskunftspflicht wird vom Betriebsrat häufig genutzt.

Nur selten komme es zu Verstößen gegen die darin geregelten Vorgaben. Über die Betriebsratsmitglieder, die im Logistikbereich arbeiten, erfährt der Betriebsrat, wie die Software im Alltag funktioniert und genutzt wird.

Da der Leiter des Logistiklagers frühzeitig mit dem Betriebsrat zusammengearbeitet hat und seine Anforderungen in die Betriebsvereinbarung eingebracht hat, waren später keine längeren Verhandlungen mit der Geschäftsleitung notwendig. Sie hat der gemeinsam erarbeiteten Vereinbarung in fast allen Punkten zugestimmt.

Exkurs: Rahmenbetriebsvereinbarung zum Datenschutz (2016)

Neben der Betriebsvereinbarung zur Personalplanungssoftware entstand bereits im Jahr 2016 eine Rahmenbetriebsvereinbarung zum Datenschutz, die der Betriebsrat als zufriedenstellend bezeichnet. Sie ist kurz nach der Einführung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) in Kraft getreten. Die Geschäftsleitung nahm die Initiative des Betriebsrats zur Rahmenbetriebsvereinbarung dankend an und hatte in den Verhandlungen wenig auszusetzen. Das Dokument ist umfassend und behandelt, vereinfacht gesagt, alles, was im Betrieb mit digitaler Technik und elektronischen Kommunikationsmitteln zu tun hat. Geregelt werden unter anderem der Umgang mit personenbezogenen Daten der Mitarbeiter:innen, wie z. B. Login-Daten des betrieblichen Internetzugangs, private Telefonnummern, die Nutzung betrieblicher Kommunikationsmittel wie dienstlicher E-Mail-Adressen, aber auch den Umgang mit Fotos von Betriebsveranstaltungen. Sie enthält auch ein Verbot der Leistungs- und Verhaltenskontrolle über die Nutzung elektronischer Kommunikationsmittel. Darüber hinaus sind Rechte des Betriebsrats bei der Nutzung elektronischer Kommunikationsmittel und Beschäftigten-daten verankert. Eine Kontrolle der Kom-

munikation des Betriebsrats über E-Mail, Internet- und Intranetzugänge wird ausgeschlossen. Mit der Vereinbarung wurde ein Formular für „Datenpannen“ erstellt. Dieses Formular wurde jedoch seitdem praktisch nicht verwendet. Sollte es jedoch zu Verstößen kommen, könnte es herangezogen werden.

In beiden Vereinbarungen wurde die Schulung der Beschäftigten im sicheren Umgang mit elektronischen Kommunikationsmitteln und IT-Systemen festgeschrieben. Darüber hinaus werden die Beschäftigten über die gesetzlichen Regelungen zur Datensicherheit informiert. Verantwortlich für die Schulungen sind die Personal- und IT-Abteilung. Die Schulungen werden zusammen mit allgemeinen Onboarding-Modulen über das Intranet durchgeführt.

4.4 Tipps für andere Betriebsräte

Für die Interviewpartnerin ist das wichtigste Mitbestimmungsinstrument die Betriebsvereinbarung. Was nur mündlich ausgemacht werde, sei schnell vergessen. Was einmal festgeschrieben sei, könne im Streitfall in allen Filialen immer wieder hervorgeholt werden und habe auch über Personalwechsel hinweg Bestand, erklärt die Betriebsrätin. Beide Vereinbarungen konnten ohne längere Verhandlungen mit der Geschäftsleitung abgeschlossen werden. Aber nicht immer erfolgen solche Prozesse problemlos.

Bei der Einführung neuer Technologien ist für die Interviewpartnerin die Informationsbeschaffung der schwierigste Teil: dieser erste Schritt erfordere mehr Aufwand als die späteren Verhandlungen. Deshalb rät sie anderen Betriebsräten, beim Einholen von Informationen penetrant zu bleiben und solange weiter Fragen zu stellen, bis die Antworten zufriedenstellend sind. Wenn ein Informationsweg nicht funktioniere, sollte man es über den nächsten versuchen. Die

wichtigste Informationsquelle für die Interviewpartnerin sind einzelne Beschäftigte, die z. B. in der IT-Abteilung arbeiten oder anderweitig an der Planung einer neuen Technik beteiligt sind. Sie empfiehlt, zunächst ausreichend Informationen zu sammeln und sich erst dann an zuständige Stellen zu wenden. Erfahrungsgemäß erhalte man mit einer gut vorbereiteten Anfrage auch hilfreiche Antworten.

Zur Informationsbeschaffung gehört für sie auch, frühzeitig Seminare zum Thema Digitalisierung bzw. digitale Transformation zu besuchen, damit der Betriebsrat weiß, welche Risiken und welche Gestaltungsmöglichkeiten es gibt. Das Betriebsverfassungsgesetz ist aus ihrer Sicht für die Mitbestimmung bei der Digitalisierung nicht ausreichend und müsste an vielen Stellen nachgebessert werden.

Das interviewte Betriebsratsmitglied steht der Digitalisierung generell optimistisch gegenüber. Die Einführung digitaler Systeme habe die Arbeit der Mitarbeiter:innen an vielen Stellen erleichtert und Zeitaufwand reduziert. Auch für die Betriebsratsarbeit habe sie Vorteile. Die digitale Dienstplanungssoftware hatte den positiven Effekt, den Zugang zu den rund 300 Märkten zu erleichtern, etwa wenn es um die Einhaltung von Pausen- und Arbeitszeiten geht. Viele Vorgänge aus den Standorten, über die der Betriebsrat bisher nur durch Beschwerdebriefe und „Mundpropaganda“ erfahren hatte, könne er nun selbst digital nachvollziehen.

Die Interviewpartnerin befürchtet nicht, dass die Digitalisierung zu einem starken Personalabbau und einer drastischen Veränderung der Tätigkeiten führen wird. Bei den Discountern war die Personaldecke schon immer dünn und bisher habe der digitale Wandel zu keinem sichtbaren Abbau von Arbeitsplätzen geführt. Die Digitalisierung sei hier eher eine Fortsetzung von Trends, die das Geschäft schon vorher geprägt ha-

ben. So sei beispielsweise durch knappe Personalbemessung und Arbeitsverdichtung die Zeit für Kund:innengespräche bereits seit längerem auf ein Minimum reduziert worden.

Das Unternehmen benötigt auch aus Sicht der Betriebsrätin digitale Lösungen, um dem wachsenden Personalmangel zu begegnen. Viele Beschäftigte haben eine lange Betriebszugehörigkeit und werden in den nächsten Jahren in Rente gehen. Gerade für Märkte in ländlichen Regionen sei seit längerem kaum Nachwuchs zu finden. Um die Märkte geöffnet zu halten und die Nahversorgung sicherstellen zu können, brauche es auch digitale Lösungsansätze.

Zusammenfassend – Wege der Mitbestimmung in der digitalen Transformation

In den vorangegangenen Kapiteln haben die vier interviewten Betriebsratsmitglieder über ihre Erfahrungen und Strategien bei der Einführung digitaler Technologien berichtet. Die Good-Practice-Beispiele bilden eine Bandbreite an verschiedenen Einzelhandelsbetrieben mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen ab. Im Folgenden werden Instrumente der betrieblichen Mitbestimmung zusammengefasst, die sich in allen vier Kapiteln wiederfinden. Ergänzend werden Erkenntnisse aus der gewerkschaftsnahen Fachliteratur zum Thema der Mitbestimmung in der Digitalisierung aufgeführt.

Informationen über neue Technik beschaffen

Für die interviewten Betriebsräte ist die Beschaffung von Informationen bei der Einführung einer neuen Technologie unerlässlich, um die möglichen Auswirkungen einer Technologie einschätzen zu können. Gesetzliche Grundlage für das Informationsrecht des Betriebsrats bei der Einführung neuer Technologien sind § 90 Abs. 1 und 2 BetrVG und das allgemeine Recht auf Information § 80 Abs. 2 Satz 1 BetrVG.

Die Beispiele zeigen, dass die Betriebsräte im Monatsgespräch auch auf explizites Nachfragen hin meist keine Informationen über geplante Technologien erhalten und sie andere Wege finden müssen. Vertrauensvolle Kontakte zu Kolleg:innen aus der IT-Abteilung und Betriebsratsmitglieder, die in relevanten Abteilungen arbeiten, sind wertvolle Informationsquellen. Trotzdem stellt die Informationsbeschaffung eine der größten Herausforderungen dar. Dabei gilt, je früher desto besser. Wenn die Unternehmensseite selbst noch keine gefestigte Vorstellung davon hat, wie die technische Neuerung konkret aussehen soll, hat der Betriebsrat bessere Möglichkeiten, bei der Gestaltung mitzubestimmen.¹⁶

Ob ein Unternehmen eine übergreifende Strategie bei der Einführung digitaler Technik verfolgt, ist oftmals nur schwer zu erkennen, denn viele Geschäftsführungen führen nur häppchenweise technische Neuerungen ein. Diese „Salamitaktik“, d.h. die schleichende, schrittweise Einführung digitaler Systeme, kann auch eine bewusste Digitalisierungsstrategie sein, um die Gestaltungsmöglichkeiten des Betriebsrats einzugrenzen.

¹⁶ Bromberg, Tabea; Loos, Patrick; Mierich, Sandra; Werner, Nils, *Die digitale Transformation mitgestalten. Wie können sich Betriebsräte besser in betriebliche Veränderungsprozesse einbringen?*, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung, Mitbestimmungspraxis 23, 2019., S. 13.

zen.¹⁷ Allerdings haben auch Unternehmensleitungen zunehmend Schwierigkeiten, das immer größer werdende Angebot an digitalen Technologien zu überblicken, das den Markt überschwemmt. Ein Mangel an Informationen muss also nicht zwingend einhergehen mit einer bewussten Strategie der Geschäftsführung, sondern kann auch auf Unsicherheiten auf Seiten des Unternehmens zurückgehen.

Über Betriebsvereinbarungen Mitbestimmung sichern

In Betriebsvereinbarungen gemäß § 77 BetrVG können verbindliche Grundlagen für die Nutzung neuer Technologien festgeschrieben werden. So kann der Betriebsrat Sicherheit in Verhandlungssituationen schaffen.

Die fertige Betriebsvereinbarung sollte natürlich nicht der Endpunkt des Mitbestimmungsprozesses sein. Entscheidend ist die praktische Umsetzung, wie mithilfe der Betriebsvereinbarung die Nutzung neuer Technologien reguliert werden kann. Beispielsweise ist der Ausschluss der Leistungs- und Verhaltenskontrolle nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG ein allgemein zugestimmter Grundsatz in Betriebsvereinbarungen, denn theoretisch bieten viele digitale Technologien Möglichkeiten zur Kontrolle. In der Praxis ist der Ausschluss jedoch oft schwierig durchzusetzen. Deshalb sollte auch ein Verwertungsverbot für die gewonnenen Daten im Falle einer Verhaltens- und Leistungskontrolle vereinbart werden.¹⁸

Durch verbindliche Rahmenvereinbarungen kann der Prozess der Einführung neuer Technik als standardisiertes Verfahren fest-

¹⁷ Zur sogenannten „Salamitaktik“ bei der Einführung digitaler Technologien siehe das Infoplatat *Achtung Betriebsänderung! Frühwarnsystem: Betriebsräte bleiben informiert* veröffentlicht von ArbeitGestalten.

¹⁸ Ebd., S. 42.



gelegt werden. Sie können zukünftige Mitbestimmungsprozesse verschlanken, so dass nur noch in Ausnahmefällen Verhandlungen geführt werden müssen.¹⁹ Die Zahl und der Aufwand künftiger Verhandlungen können so reduziert werden. Eine Rahmenvereinbarung kann beispielsweise Informations- und Zugangsrechte für Betriebsräte und Beschäftigte auch über längere Veränderungsprozesse hinweg sichern und stabilisierend wirken. Denn digitale Technik erfordert regelmäßige Updates, ihre Gestaltung ist nie ganz abgeschlossen.

Sachverstand einholen

Betriebsräte haben das Recht, externen Sachverstand hinzuzuziehen, der in technischen oder juristischen Fragen berät. Bei einer Betriebsgröße ab 300 Beschäftigten ist dafür keine konkrete Absprache mit der Geschäftsführung nötig. Rechtliche Grundlage für das Recht auf einen externen Sachverstand sind § 80 Abs. 3 und § 111 BetrVG.

¹⁹ Ebd., S. 3.

Bitte Textabschnitt ‚Digitale und prozessorientierte Arbeitsweise entwickeln‘ nochmals auf Richtigkeit prüfen.

Aktive Gestaltungsrolle bei der Digitalisierung einnehmen

Die Good-Practice-Beispiele zeigen, dass es sich lohnt, als Betriebsrat eine aktive Gestaltungsrolle einzunehmen und einen Dialog über die Zukunft des eigenen Betriebs zu eröffnen. Industriosociologische Studien zeigen, dass Betriebsräte an Kompetenz und Stärke gewinnen, wenn sie die Anstrengung auf sich nehmen, eine eigene Position zur Digitalisierung zu entwickeln.²⁰ So wird nicht nur reaktiv auf Einführungsprozesse gewartet, sondern eine Digitalisierungsstrategie entwickelt, in der eigene Ziele und Wertvorstellungen für den digitalen Wandel formuliert werden.²¹ Das bedeutet auch, von einer *anlassbezogenen* zu einer *kontinuierlichen* Mitbestimmungspraxis überzugehen.²² Dies dient gleichzeitig der Weiterbildung der Beschäftigten, die über mögliche Veränderungen im Betrieb informiert werden. So vermeiden Betriebsräte, in die Rolle als „Bremsklotz“ gedrängt zu werden, der Veränderungsprozesse lediglich verzögert. Stattdessen können sie sich als Ideengeber:innen positionieren, die nah an den Beschäftigten sind und als Erste erfahren, wo Probleme im Umgang mit digitaler Technik entstehen und wo es Verbesserungsbedarf gibt.

Ist das Thema erst einmal platziert, steht die Geschäftsleitung unter Zugzwang, ebenfalls Positionen zur Zukunft des Unternehmens zu formulieren, was für das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bietet und im Interesse der Geschäftsführung sein sollte. Da Arbeitgeber:innen das Thema Digitalisierung meist unter dem Aspekt der Prozessoptimierung sehen, nicht aber hinsichtlich der Beschäftigungsbedingungen, haben sie oftmals Schwierigkeiten, eigene Wertvorstellungen und Leitsätze zum digitalen

²⁰ Harbecke & Mühge 2020, S. 25.

²¹ Bahn Müller et al. 2023.

²² Bargmann 2023, S. 3.

Wandel der Arbeitsbedingungen im Betrieb zu nennen.²³

Digitale und prozessorientierte Arbeitsweise entwickeln

Die Mitbestimmung in der Digitalisierung erfordert von Betriebsräten ein hohes Engagement, insbesondere bei der Informationsbeschaffung. Die zu regelnden Systeme werden immer komplexer und vernetzter. Durch die steigende Frequenz des Regelungsbedarfs kann die betriebliche Interessenvertretung an ihre Grenzen stoßen und sollte ihre Arbeitsweise an die neuen Gegebenheiten anpassen. Um dem steigenden Zeitdruck zu begegnen, sollte die Betriebsratsarbeit selbst prozessorientierter und vorausschauender agieren und digitaler werden. In den Good Practice-Beispielen sind die Betriebsräte mitunter in verschiedenen Arbeitsgruppen zusammen mit der Geschäftsleitung und der IT-Abteilung vertreten. Im Falle des Betriebsrats von H&M und COS wurde auf die Umwälzungen der digitalen Transformation reagiert, **in dem** mithilfe des Digitalisierungstarifvertrags zusätzliche Mitbestimmungsgremien auf betrieblicher und tariflicher Ebene eingerichtet wurde, die einen kontinuierlichen Planungs- und Aushandlungsprozess formalisieren.

Gefährdungsbeurteilung durchführen

Mit der Gefährdungsbeurteilung gemäß § 5 ArbSchG können mögliche Gefährdungen durch eine Technik auf die Beschäftigten erfasst werden. Dadurch wird vermieden, dass sich Digitalisierungsfragen auf das Thema Datenschutz beschränken, sondern Auswirkungen auf alle Bereiche des Arbeitssystems wie beispielsweise Arbeitszeit, Arbeitsumgebung oder soziale Beziehungen in den Blick genommen werden können.

²³ Harbecke & Mühge 2020, S. 25.

Die Betriebsrätin von H&M erinnert jedoch daran, dass die Schutzmaßnahmen, die im Zuge einer Gefährdungsbeurteilung einer neuen Technologie empfohlen werden können, in der Praxis nur einen Empfehlungscharakter haben und für Arbeitgeber:innen nicht bindend sind. Auch wenn Arbeitgeber:innen strenge Pflichten zur Gewährleistung des Arbeitsschutzes auferlegt sind, bot die Gefährdungsbeurteilung den Betriebsräten von H&M in der Praxis kein ausreichendes Mittel, um bei der Gestaltung neuer Technologien effektiv mitzuwirken. Nichtsdestoweniger stellt sie ein wichtiges Instrument dar, um die Auswirkungen neuer Technik auf den betrieblichen Alltag zu erfassen.

Beschäftigte beteiligen

Im Betriebsalltag sind es die Beschäftigten, die unmittelbar die Auswirkungen neuer Technik spüren. Sie können die Folgen technischer Neuerungen für ihre Arbeitsbereiche am besten einschätzen und frühzeitig auf Probleme hinweisen.²⁴ Daher sollten die Beschäftigten so umfassend wie möglich in die Planung neuer Technik eingebunden werden.

So können Beschäftigte ihr eigenes Verständnis des digitalen Wandels schärfen und es kann ihre Unterstützung für die Betriebsratsarbeit gewonnen werden. Bei der Information der Beschäftigten gilt, dass nur Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse der Geheimhaltungspflicht unterliegen (§ 79 Abs. 1 Satz 3 BetrVG).

Geht die Beschäftigtenbeteiligung allerdings von der Geschäftsführung aus, so geschieht dies in der Regel nicht auf institutionalisiertem Wege und ohne eine rechtliche Grundlage für die Belegschaft.²⁵ Die Be-

²⁴ Vgl. Bromberg et al. 2019, S. 12.

²⁵ Vgl. Bahn Müller et al. 2023, S. 9f.

schäftigtenbeteiligung durch Arbeitgeber:innen verfolgt meist Ziele der Prozessoptimierung und des störungsfreien Arbeits- und behandelt nur selten Themen wie Gesundheitsschutz oder Weiterbildung.

Mitbestimmung durch einen Digitalisierungstarifvertrag erweitern

Das dritte Good Practice-Beispiel zeigt, wie durch den Digitalisierungstarifvertrag bei H&M und COS die Mitbestimmungsorgane des Betriebsverfassungsgesetzes ergänzt wurden. Der Interviewpartnerin zufolge haben Betriebsräte mit den gesetzlich verankerten Mitbestimmungsrechten nicht ausreichend Möglichkeiten, die Einführung digitaler Technologien mitzugestalten. Sie bleiben, so die Interviewpartnerin, dem Willen der Geschäftsleitung ausgesetzt.

Auch das Betriebsratsmitglied aus dem Möbelhaus unterstützt die Forderung nach einem Digitalisierungstarifvertrag. Ein solcher Tarifvertrag, der den Prozess der Planung und Einführung von neuer Technik verbindlich regelt, schaffe für die Beschäftigten, den Betriebsrat und die Unternehmensseite einen verlässlichen Rahmen. Auf dem neuen Spielfeld, das sich mit der Digitalisierung aufgetan habe, Sorge dies für gegenseitige Absicherung. Auch den Beschäftigten nähmen feste Regeln die Angst vor der digitalen Transformation, etwa wenn sie Personalabbau ausschließen und eine fortlaufende Qualifizierung der Beschäftigten sicherstellen. Es bleibt abzuwarten, ob der Digitalisierungstarifvertrag zu einem gängigen Mittel der Mitbestimmung werden kann.

Weiterbildung nutzen

Für alle Interviewpartner:innen ist bei der Weiterbildung zur Digitalisierung ein hohes Maß an Eigenverantwortung gefragt. Nicht selten wird das Thema Digitalisierung in der Betriebsratsarbeit nachrangig behandelt, weil dem Gremium das technische Know-how fehlt, um neue Technik einschätzen und bewerten zu können.“

Nur wer sich regelmäßig über digitale Technologien informiert, kann einschätzen, welche Mitbestimmungsbereiche von neuer Technik berührt werden. Neben spezifischen Fortbildungsseminaren sind die Beratung durch Gewerkschaften, Anwält:innen und durch die Berufsgenossenschaft, der Austausch mit anderen Betriebsräten sowie eigene Internetrecherchen gängige Wege, um sich auf dem Laufenden zu halten. Außerdem können Betriebsräte das kostenlose Beratungsangebot der Digitalagentur Berlin nutzen, das aus Mitteln des Landes Berlin finanziert wird.

Digitale Problemlösungen?

Die Digitalisierung wird nicht selten als un- ausweichliche äußerliche Entwicklung dargestellt, auf die Unternehmen reagieren müssen um wettbewerbsfähig zu bleiben.²⁶ Die Interviews machen deutlich, dass hinter dem Begriff vielmehr strategische, unternehmerische Entscheidungen stehen, die bewusst getroffen werden. Wenn Unternehmen digitale Technik zur Lösung von Problemen heranziehen, lohnt es sich, zu überprüfen, ob nicht auch personelle und arbeitsorganisatorische Maßnahmen die Situation verbessern können.

²⁶ Buss, Klaus-Peter; Walker, Eva-Maria (2021): Strategische Interessen und Digitalisierung – das Beispiel des Einzelhandels, in: Buss, Klaus-Peter u.a. (Hrsg.) Digitalisierung und Arbeit. Triebkräfte – Arbeitsfolgen – Regulierung, Frankfurt/New York, S. 107-144.



Weiterführende Infos und praktische Tipps von Betriebsräten und Expert:innen zum Thema Digitalisierung gibt es in der Broschüre *Achtung Betriebsänderung!* Hier werden auch weitere Möglichkeiten wie Klagen, einstweilige Verfügungen und Einigungsstellen erklärt.

Hier geht's zur Broschüre:



Schlusswort

Betriebliche Mitbestimmung muss immer wieder durch aktive Betriebsräte und Beschäftigte erneuert werden. Die vier interviewten Betriebsratsmitglieder ermutigen, sich dem Thema der Digitalisierung nicht generell zu verschließen, sondern mit kritischem Blick nach Gestaltungsmöglichkeiten zu suchen und sie zu nutzen. Diese Broschüre zur Mitbestimmung in der Digitalisierung hat mit vier Good-Practice-Beispielen einige Anregungen dazu gegeben.

In der digitalen Transformation ist es auch für Geschäftsführungen nicht leicht, aus der Auswahl an digitaler Technik die richtigen Lösungen für das eigene Unternehmen zu finden. Für eine nachhaltige digitale Transformation sollte der Betriebsrat, und im besten Fall auch die Belegschaft, frühzeitig und umfassend in die Planungen eingebunden werden.

Wir danken den vier Betriebsratsmitgliedern für ihre Mitarbeit an diesem Projekt. Die Entstehung der Expertise wurde durch das Netzwerk an engagierten Betriebsräten und Sachverständigen des Projekts Joboption Berlin ermöglicht.

Abkürzungsverzeichnis

AVE
Allgemeinverbindlichkeitserklärung

BetrVG
Betriebsverfassungsgesetz

ArbSchG
Arbeitsschutzgesetz

OT-Mitgliedschaft
Mitgliedschaft ohne Tarifbindung

Literaturverzeichnis

Allgaier, Antonius; Bolte, Michael; Buschmann, Rudolf; Däubler, Wolfgang; Deinert, Olaf; Dohna, Verena zu; Eder, Isabel; Heilmann, Micha; Jerchel, Kerstin; Klapp, Micha; Klebe, Thomas; Wenckebach, Johanna; *Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert. Gesetzesentwurf für ein modernes Betriebsverfassungsgesetz*, Frankfurt am Main 2022.

ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH, *Achtung Betriebsänderung! Frühwarnsystem: Betriebsräte bleiben informiert*, Berlin 2022.

ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH, *Beschäftigung im Berliner Einzelhandel. Ein Branchenbericht*, Berlin 2021.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: *BAuA-Arbeitszeitbefragung 2019. Digitale Informations- und Kommunikationstechnologien und ihr Zusammenhang mit Arbeitsintensität, zeitlicher Entgrenzung und Arbeitszeitflexibilität*, Dortmund 2022.

Bahn Müller, Reinhard; Kutlu, Yalcin; Mugler, Walter; Salm, Rainer; Seibold, Bettina; Kirner, Eva; Klatt, Sandra, *Mitsprache bei der Digitalisierung? Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten in digitalisierungsaktiven Betrieben*, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2023.

Bargmann, Holger, *IT mitbestimmen in dynamischen Unternehmenswelten. Gestaltung von IT-Rahmenvereinbarungen in Verbindung mit standardisierten Beteiligungsprozessen*, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung, Mitbestimmungspraxis 53, 2023.

Bromberg, Tabea; Loos, Patrick; Mierich, Sandra; Werner, Nils, *Die digitale Transformation mitgestalten. Wie können sich Betriebsräte besser in betriebliche Veränderungsprozesse einbringen?*, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung, Mitbestimmungspraxis 23, 2019.

Bundesagentur für Arbeit (2024), Beschäftigte nach Art der Beschäftigung in wirtschaftsfachlicher Gliederung (WZ 2008) am Wohnort.

Bundesagentur für Arbeit (2023), Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008).

Bundesagentur für Arbeit (2023), Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SvB) und ausschließlich geringfügig Beschäftigte (agB) nach ausgewählten Merkmalen am Arbeitsort.

Amt für Statistik Berlin Brandenburg (2022) – Berufsbildungsstatistik – Auszubildende und Prüfungsteilnahmen, Berufsbildungsstatistik – Auszubildende und Prüfungsteilnahmen. <https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/b-ii-5-j> Buss, Klaus-Peter; Walker, Eva-Maria: Strategische Interessen und Digitalisierung – das Beispiel des Einzelhandels, in: Buss, Klaus-Peter u.a. (Hrsg.) *Digitalisierung und Arbeit. Triebkräfte – Arbeitsfolgen – Regulierung*, Frankfurt/ New York 2021, S. 107-144.

Carls, Kristin; Gerhken, Hinrich; Kuhlmann, Martin; Splett, Barbara; Thamm, Lukas, *Digitalisierung aus Beschäftigtensicht – Fehlende Mitgestaltung, belastender Zusatzaufwand, mangelnde Wertschätzung*, WSI-Mitteilungen 2/2023.

DAK-Gesundheit, *Psychreport 2024. Entwicklungen der psychischen Erkrankungen im Job: 2021-2023*, Hamburg 2024.

Ellgut, Peter; Kohaut, Susanne, *Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2021*, WSI-Mitteilungen 4/2022.

Fütterer, Michael; Rhein, Markus, „Erneuerung geht von unten aus. Neue gewerkschaftliche Organisationsansätze im Einzelhandel – das Beispiel H&M“, Rosa-Luxemburg-Stiftung, *ANALYSEN* 21, 2015.

Harbecke, Tim; Mühge, Gernot, *Digitalisierungsstrategien im Portrait. Wie gestaltet die betriebliche Mitbestimmung digitale Transformationsprozesse im Unternehmen?*, Mitbestimmungspraxis 34, Oktober 2020.

Maschke, Manuela; Emmeler, Helge; Misterek, Fokko; Scholz, Robert; Sick, Sebastian; Leuchters, Maxi; Kluge, Norbert; Vitols, Sigurt; Campagna, Sebastian; Sekanina, Alexander; Weckes, Marion; Giertz, Jan-Paul; Kleb, Thomas; Klengel, Ernesto; Dehnen, Veronika; Lücking, Stefan; Schietinger, Marc; Mierich, Sandra; Werner, Nils; Geißler, Pascal; Meinert, Sascha; Stollt, Michael, *Mitbestimmung der Zukunft*, Mitbestimmungsreport Nr. 58, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung 58, 2020.

Roth, Ines; Zanker, Claus; Martinetz, Simone; Schnalzer, Kathrin: *Digitalisierung bei Logistik, Handel und Finanzdienstleistungen. Technologische Trends und ihre Auswirkungen auf Arbeit und Qualifizierung*, Stuttgart 2015.

Staab, Philipp; Prediger, Lena J., *Digitalisierung und Polarisierung. Eine Literaturstudie zu den Auswirkungen des digitalen Wandels auf Sozialstruktur und Betriebe*, Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung (e.V.), Düsseldorf 2019.

Schulten, Johannes, *Im permanenten Reorganisationsmodus. Über Hürden und Chancen gewerkschaftlicher Erneuerung im deutschen Einzelhandel*, Bielefeld 2021.

Impressum

1. Auflage
Berlin, Juli 2024

**Mitbestimmung bei der digitalen Transformation.
Beispiele aus dem Berliner Einzelhandel**

Herausgeber:

ArbeitGestalten

Beratungsgesellschaft mbH, Ahlhoff
Havelberger Straße 4
10559 Berlin
Telefon: 030 / 2 80 32 08 – 6
E-Mail: info@arbeitgestaltengmbh.de
www.arbeitgestaltengmbh.de

Layout: Kurz Gestaltung
Fotos: Melanie Hauke

Die Publikation „Mitbestimmung in der Digitalisierung. Beispiele aus dem Berliner Einzelhandel“ wurde im Rahmen des Projektes *Joboption Berlin* erstellt und wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung.



In Kooperation:



