



# Digital · Flexibel · Mitbestimmt

Zukunft der Arbeit zusammen gestalten

[www.zukunftszentrum-brandenburg.de](http://www.zukunftszentrum-brandenburg.de)

# Inhalt

---

<b>Vorwort – Sabrina Klaus-Schelletter, DGB Bezirk Berlin-Brandenburg . . . .</b>	<b>4</b>
<b>Einleitung . . . . .</b>	<b>7</b>
<b>Mobiles Arbeiten – flexibel und mitbestimmt . . . . .</b>	<b>9</b>
Unterschiede zwischen mobilem Arbeiten und Home-Office. . . . .	10
Vereinbarungen abschließen –	
Ausnahmesituation Coronavirus-Pandemie . . . . .	11
Mobile Arbeit und Arbeitszeit. . . . .	13
Digitale Kompetenzen für mobile Arbeit . . . . .	14
Datenschutz. . . . .	15
Remote Work- Mobiles Arbeiten aus der Distanz . . . . .	16
Erfahrungsbericht . . . . .	20
<b>Neue Wege der Kommunikation in der Betriebsratsarbeit . . . . .</b>	<b>21</b>
Kommunikationsdienste auswählen und erproben . . . . .	22
Entscheidungsprozesse partizipativ gestalten . . . . .	23
Social Media & Messenger – Potenziale für die Betriebsratsarbeit . . . . .	24
Neue Kommunikationsregeln aushandeln. . . . .	27
<b>Betriebsratsarbeit digital . . . . .</b>	<b>29</b>
Ablauf virtueller Betriebsratssitzungen . . . . .	30
Betriebsversammlungen online organisieren und moderieren . . . . .	31
<b>Einbindung von Mitarbeitenden . . . . .</b>	<b>33</b>
Die Einbindung von Mitarbeitenden in den digitalen Arbeitsalltag bringen. . . . .	35
Intensivere Kommunikation und ein gemeinsames	
Führungsverständnis entwickeln. . . . .	37
Agile Arbeitsweisen und Perspektivenvielfalt nutzen. . . . .	39
<b>Digitaler Stress . . . . .</b>	<b>41</b>
Digitaler Stress und Krisenfestigkeit in digitaler Veränderung . . . . .	42
Resilienz in Zeiten der digitalen Transformation . . . . .	42
<b>Künstliche Intelligenz - menschenzentriert und mitbestimmt . . . . .</b>	<b>45</b>
<b>Wir für Sie – Zukunftszentrum Brandenburg . . . . .</b>	<b>51</b>

## Impressum

### Herausgeber:

Zukunftszentrum Brandenburg c/o  
Arbeit und Leben Berlin-Brandenburg DGB/VHS e. V.  
Sandower Str. 6, 03044 Cottbus  
Telefon +49 (0)355 30 10 85 12  
zukunftszentrum@berlin.arbeitundleben.de  
www.zukunftszentrum-brandenburg.de

### Autor\*innenteam:

Charlotte Kruhøffer, Nancy Jachmann, Artur Kasiubowski, Diana Woltersdorf

1. Auflage, Cottbus im November 2021

### Gesamtherstellung:

www.maerkbar.de – Cottbus

Das Projekt „Zukunftszentrum Brandenburg“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert sowie vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg kofinanziert.

# Vorwort

---

## Sabrina Klaus-Schelleter, DGB Bezirk Berlin-Brandenburg

Im März 2019 gab das Bundesministerium für Arbeit und Soziales durch die Veröffentlichung der ESF-Förderrichtlinie mit dem sperrigen Titel „Zukunftszentren – Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), Beschäftigten und Selbstständigen bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Gestaltungsansätze zur Bewältigung der digitalen Transformation“ den Startschuss für die Schaffung der „Zukunftszentren“ in den ostdeutschen Bundesländern. Die Idee: Kleinere und mittlere Betriebe in den ostdeutschen Bundesländern passgenau zu unterstützen, die großen Veränderungsprozesse des demografischen und digitalen Wandels zu bewältigen und sozial zu gestalten.

Mit den „Regionalen Zukunftszentren“ soll Qualifizierung im Betrieb ganzheitlich neu gedacht und erprobt werden – immer mit dem Ziel, die Selbstlern- und Gestaltungskompetenz zu fördern und die Betriebe und ihre Beschäftigten fit für den Wandel zu machen. Flankiert werden die „Regionalen Zukunftszentren“ durch ein übergeordnetes „Zentrum digitale Arbeit“ sowie durch ein „Haus der Selbstständigen“. Letzteres kümmert sich um die Verbesserung der Vergütungssituation, der Arbeitsbedingungen und der sozialen Sicherung von Solo-Selbstständigen und Plattformbeschäftigten. Zwischenzeitlich wurden die „Regionalen Zukunftszentren“ weiter gestärkt und mit einem KI-Einführungsmodul ausgestattet. Darüber hinaus wurde die Unterstützung von KMU und ihren Beschäftigten mit dem neuen Bundesprogramm „Zukunftszentren (KI)“ bundesweit ausgebaut. Auch hier ist mit dem „KI-Wissens- und Weiterbildungszentrum“ eine übergeordnete Struktur geschaffen worden.

Seit knapp zwei Jahren wird das Brandenburger Zukunftszentrum sozialpartnerschaftlich umgesetzt und vom Land Brandenburg kofinanziert. Das Angebot richtet sich dabei insbesondere an Unternehmen in ländlichen Regionen, die erste Schritte der Digitalisierung im Unternehmen gehen und vor der spezifischen Herausforderung der Fachkräftesicherung stehen. Im Fokus des Unterstützungsangebots sind auch das Handwerk und die Pflege.

Wenn es gelingen soll, Fachkräfte gerade im ländlichen Raum Brandenburgs nachhaltig zu sichern und das gesamte Innovationspotential im Betrieb zu heben und zugleich Akzeptanz- und Umsetzungsrisiken zu verringern, dann geht das nur sozialpartnerschaftlich und auch nur mit der Unterstützung und der Stärkung von

Betriebsräten. Mit dem Einsatz neuer Technologien bis hin zu künstlicher Intelligenz sind jede Menge Fragen für die Arbeitnehmer:innen verbunden: Schaffe ich es, mit der neuen Technik gut klarzukommen? Welche Auswirkungen hat das auf die Arbeitsdichte, das Tempo, die Arbeitszeiten und den Ort? Wie werden Arbeitsabläufe und -ergebnisse künftig überwacht? Und wird mein Arbeitsplatz durch neue Technik ersetzt? Bei der Beantwortung dieser und weiterer Fragen des betrieblichen Digitalisierungsprozesses spielen Betriebsräte eine Schlüsselrolle. Sie können Dialog- und Beteiligungsprozesse organisieren und die anstehenden Veränderungen im Sinne „Guter Arbeit“ gestalten. Ihnen kommt quasi die Rolle als „Change Agents“ der Digitalisierung zu.

Zahlreiche Beispiele aus der betrieblichen Praxis zeigen, dass zwischen Arbeitnehmervertretungen und Arbeitgebenden geschlossene Rahmenverträge die Beschäftigten vor negativen Folgen der Digitalisierung schützen. So hat beispielsweise der im Mai dieses Jahres veröffentlichte Bericht des „Rats der Arbeitswelt“, der durch Bundesarbeitsminister Heil eingerichtet wurde, die betriebliche Mitbestimmung als wesentlich für erfolgreiche Home-Office-Arrangements herausgestellt. Die Expert:innen des Rats der Arbeitswelt sind sich einig, dass die Arbeitswelt von morgen nur durch Mitbestimmung, Tarifvertrag und Sozialpartnerschaft positiv gestaltet werden kann.

Allerdings muss berücksichtigt werden, dass Digitalisierungsprozesse die Arbeit der Betriebsräte schon seit längerem verändern. Die Pandemie hat ganz offensichtlich die Spitze des Eisbergs sichtbar gemacht, indem die Betriebsratsarbeit von heute auf morgen auf „digital“ umgestellt wurde. Eiskalt wurden viele Interessensvertreter:innen erwischt, indem plötzlich Betriebsratssitzungen virtuell ablaufen mussten und Betriebsversammlungen online zu organisieren waren. Auch wenn es der Schock der Pandemie war, der ein ad-hoc-Umstellen erforderlich machte, so wurden ebenso Potenziale digitaler Betriebsratsarbeit sichtbar. Mit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz wurde schließlich rechtlich nachgezogen – wünschenswert die DGB weitergehende Schritte zur Stärkung der Betriebsratsarbeit gewünscht hätte.

So ist zum Beispiel die Möglichkeit geschaffen worden, dass die Teilnahme an einer Betriebsratssitzung mittels Video- und Telefonkonferenz unter Sicherung des Vorrangs der Präsenzsitzung erfolgen kann. Auch das Recht auf Mitbestimmung bei der Ausgestaltung mobiler Arbeit ist geregelt worden. Positiv ist hervorzuheben, dass mit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz die Grundlage für die Gestaltungsmöglichkeiten der Betriebsräte beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) geschaffen wurde. So wird klargestellt, dass Rechte des Betriebsrates bei der Ge-

staltung von Arbeitsverfahren und -abläufen auch dann greifen, wenn KI im Betrieb eingesetzt werden soll. Es wurde sichergestellt, dass die Rechte des Betriebsrats bei Personalauswahlrichtlinien auch dann greifen, wenn sie durch oder mithilfe einer KI erstellt wurden. Wenn der Betriebsrat zur Durchführung seiner Aufgaben nach dem Betriebsverfassungsgesetz die Einführung oder Anwendung von KI beurteilen muss, ist das Hinzuziehen eines Sachverständigen möglich und sinnvoll. In diesem Zusammenhang ist die Erweiterung der Rechte des Betriebsrats im Bereich der Berufsbildung interessant. So können Mitarbeiter:innen für die Anforderungen, die der Digitalisierungsprozess, KI und eine Zusammenarbeit mit KI mit sich bringen, fit gemacht werden. Auch wenn die neuen Möglichkeiten zum Teil noch abstrakt und nach Zukunftsmusik klingen und noch keine Idee vorhanden ist, wohin überhaupt qualifiziert werden soll, so besteht mit dem Zukunftszentrum für Betriebsräte ein Angebot, das Abstrakte ins Konkrete zu übersetzen.

Trotz der hohen Bedeutung von Betriebsräten zur Gestaltung „Guter Arbeit,, ist das Vorhandensein eines Betriebsrats in Brandenburger Betrieben längst keine Selbstverständlichkeit. So gib es – ähnlich wie in anderen Bundesländern – im Jahr 2019 in nur 8 % der Betriebe einen Betriebsrat. Beschränkt man die Betrachtung auf solche Betriebe, in denen die Wahl eines Betriebsrates rechtlich möglich ist, ergibt sich eine Reichweite von 13 %. Schaut man auf die Beschäftigten, so fällt in Brandenburg die Beschäftigtenreichweite von Betriebsräten auf 37 %. Diese niedrige Zahl an Betriebsräten ist alarmierend und zugleich Ausdruck dafür, wie nötig auch eine bessere Unterstützung vorhandener Strukturen ist.

Arbeit und Leben Berlin-Brandenburg DGB/VHS e. V. unterstützt im Zukunftszentrum Brandenburg Betriebsräte ganz konkret bei Fragen rund um die Digitalisierung, bei der Betriebsratsarbeit, der Kommunikation mit den Beschäftigten und bei Fragen der Mitbestimmung. Mit einem passgenauen Konzept für die jeweiligen betrieblichen Herausforderungen und der Möglichkeit bis zu 5 Tage beratend zu begleiten, ist das Angebot ein wertvoller Beitrag für die Potenzialentfaltung und Stärkung vorhandener Strukturen betrieblicher Mitbestimmung. Dadurch leistet das Zukunftszentrum zugleich einen wertvollen Beitrag zur Stärkung der Demokratie in den Betrieben und zu „Guter Arbeit“. Eins ist dabei klar: Die Frage, wie wir in Zukunft arbeiten, wird heute entschieden. In diesem Sinne wünschen wir dem Zukunftszentrum viel Erfolg!

## Einleitung

Die Digitalisierung steht in vielen Betrieben ganz oben auf der Agenda. Von großen IT-Systemen, die in einem ganzen Bereich eingeführt werden, bis hin zu kleinen smarten Lösungen, die aus den alltäglichen Bedürfnissen der einzelnen Organisation entstehen.

Bei der Digitalisierung geht es nicht nur um die konkreten digitalen Werkzeuge oder Methoden, die am Arbeitsplatz eingeführt werden. Es ist auch ein Konzept für den Veränderungsprozess, bei dem eine neue Technologie die Art und Weise, wie wir arbeiten – und damit die Chance, „einen guten Job“ zu haben – beeinflusst.

Eine erfolgreiche Digitalisierung kann Problemlösungen, aber auch die tägliche Arbeit vereinfachen, unterstützen und effektiver machen. Umgekehrt kann eine schlecht konzipierte oder schlecht umgesetzte neue technologische Lösung negative Folgen für das Wohlbefinden und die Motivation haben. Allein aus diesem Grund sollte man die Beschäftigten möglichst frühzeitig in Entscheidungen zur Digitalisierung einbeziehen!

Mit dieser Broschüre wollen wir Sie ermuntern, im Rahmen der Mitbestimmung Ihre Möglichkeiten zur Mitgestaltung Ihres Arbeitsplatzes zu nutzen. Wir nehmen Sie mit auf eine kleine Reise durch Themen, die Ihnen begegnen können oder die Sie in die betrieblichen Prozesse einbringen können.

Wir laden Sie herzlich ein, gemeinsam mit uns mehr über das Thema zu erfahren. Dafür bieten wir Ihnen die Möglichkeiten von Beratungen und Workshops an. Nehmen Sie einfach Kontakt zu uns auf. Wir freuen uns auf Sie!

Ihr Team von Arbeit und Leben Berlin-Brandenburg



Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung



Arbeit und  
Leben  
BERLIN-BRANDENBURG



Das Zukunftszentrum wird im Projektverbund unter Leitung des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) mit den Partnern der Handwerkskammer Potsdam, Zentrum für Gewerbeförderung Götz, der bbw Akademie Betriebswirtschaftliche Weiterbildung GmbH, der Technischen Hochschule Wildau und Arbeit und Leben DGB/VHS Berlin-Brandenburg umgesetzt.

# Mobiles Arbeiten

flexibel und mitbestimmt



## Von heute auf morgen ins Home-Office

Um der Ausbreitung des Coronavirus entgegenzuwirken, sind weiterhin viele Arbeitnehmende am heimischen Schreib- oder Küchentisch tätig. Neben der Auswirkung auf Arbeitsprozesse und Zusammenarbeit wirkt diese Veränderung auch tief in den privaten Bereich hinein. Mobiles Arbeiten beeinflusst zahlreiche Bereiche wie Vereinbarkeit, Arbeitsintensität, Verfügbarkeit und auch Führungsqualität sowie das Betriebsklima. Betriebliche Interessenvertretungen gestalten diese Umstellungsprozesse mit und agieren einmal mehr im Spannungsfeld zwischen Schutzfunktion und aktivem Mitgestalten.



## Unterschiede zwischen mobilem Arbeiten und Home-Office

Umgangssprachlich werden die Begriffe wenig trennscharf verwendet. Dank Internet und Kollaborations-Tools wird es für Unternehmen immer weniger wichtig, wo die Arbeit erledigt wird. Festigen sich Modelle mobilen Arbeitens nach Bewältigung der Pandemie, sollten Home-Office bezogene Vereinbarungen getroffen werden.

### Home-Office

- fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich, der regelmäßig genutzt wird
- vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und Einrichtungsdauer, bspw. zwei Tage/Woche
- nicht an wechselnden Orten möglich
- Das Home-Office unterliegt den Voraussetzungen der ArbStättV

### Mobiles Arbeiten

- beinhaltet für Arbeitnehmende die Möglichkeit innerhalb vorab abgestimmter Grenzen eigenverantwortlich zu arbeiten, dies können sein: ständig wechselnde Orten, auf Reisen, bei der Kundschaft oder von zu Hause
- Die Rahmenbedingungen für mobile Arbeit, so auch alle Gefährdungen für Beschäftigte sind nach § 5 ArbSchG zu beurteilen, auch wenn mobiles Arbeiten nicht unter die Arbeitsstättenverordnung fällt.

## Vereinbarungen abschließen – Ausnahmesituation Coronavirus-Pandemie

### Mobile Arbeit mitbestimmt

Mobile Arbeitsformen berühren viele Mitbestimmungsrechte. Eine befristete Betriebsvereinbarung während der Pandemie rahmt die Rechte und Pflichten seitens Arbeitgebenden, Beschäftigte und Interessenvertretung. Betriebliche Abläufe aufrechterhalten, Mitarbeitende schützen und Mitbestimmung sicherstellen – um gesundheitliche Risiken bzw. eine Virusinfektion zu vermeiden, können folgende Aspekte im gegebenen Ermessensspielraum betrachtet und in einer Betriebsvereinbarung aufgenommen werden, welche die mobile Arbeit für Beschäftigte anordnet:

- betriebliche Abläufe sichern und gegebenenfalls umstellen
- Anwesenheit einer Mindestanzahl an Mitarbeitenden,
- geeignete Tätigkeiten für mobiles Arbeiten bzw. Auswahlkriterien bestimmen (technische Ausstattung, Datenumgang, Löschrufen, Erreichbarkeit, Qualifikation, u. a.),
- Vorrang von Mitarbeitenden, die zu Risikogruppen gehören,
- Rücksichtnahmepflicht,
- jegliche Leistungs- und Verhaltenskontrolle ausschließen durch bspw. Aufzeichnung von audiovisuellen Besprechungen, Chatverläufe, Ortung (eine Zulässigkeit kann zweckgebunden erfolgen, für Wissenstransfer, mit Einwilligung, etc.)

Mobile Arbeitsformen bringen einerseits Gestaltungsmöglichkeiten und Vereinbarkeit mit sich, andererseits erfordern sie Flexibilität und steigende Selbstorganisation und -verantwortung auch für die Gesundheit. Ortsungebunden nehmen die betrieblichen Einflussmöglichkeiten für präventive Arbeitsgestaltung ab. Ergonomische Bedingungen mobiler Arbeit ergeben sich aus den örtlichen Bedingungen und den Bedienmöglichkeiten von Geräten.

In Krisenzeiten werden schnelle Übergangslösungen gefunden. Mit zeitlicher Befristung können diese erprobt und Kompromisse nachverhandelt werden.

Das Unternehmen hat Verantwortung für Sicherheit und Gesundheit aller Mitarbeitenden (§§ 3, 4 ArbSchG, §, 618 Abs. 1 BGB, Rücksichtnahmepflichten, § 241 Abs. 2 BGB).

#### § 87, Abs. 1, BetrVG

- Ordnung und Verhalten, Nr. 1
- Arbeitszeit, Nr. 2
- Technische Einrichtungen, Nr. 6
- Gesundheitsschutz, Nr. 7

#### Beteiligungsrechte des Betriebsrats

§ 5 Abs. 1 BetrVG: „Telearbeit“, Entscheidung, ob Home-Office oder Mobile-Office mitbestimmungsfrei, kein Initiativrecht des Betriebsrats.

#### Planungsphase

Unterrichtungs- und Beratungsrechte, §§ 80 Abs. 2, 90 Abs. 2 BetrVG; Vorschlagsrecht, § 92a BetrVG  
Ziel: Sicherung und Förderung der Beschäftigung.

Mitarbeitende im Home-Office fallen nicht unter Beschäftigte i.S.d. ArbSchG, Schutzvorschriften sind nicht anwendbar.

## Mobile Arbeit gestalten

Überall und jederzeit arbeiten zu können ist keine neue Entwicklung, welche durch Gesundheitsschutz- und Distanzregelungen im Zuge der Coronavirus-Maßnahmen und dadurch auch arbeitgeberseitig einen deutlichen Anschub erhalten hat. Für betriebliche Interessenvertretungen gilt es, einerseits Risiken mobiler Arbeit frühzeitig zu erkennen, andererseits die positiven Aspekte mitzugestalten.

## Mobile Arbeit und Arbeitszeit

**Grundsätzlich gilt für Arbeitnehmende das Arbeitszeitgesetz auch am Arbeitsplatz zu Hause.**

Auch bei Mitarbeitenden im Home-Office bestehen die Dokumentationspflichten hinsichtlich der Arbeitszeit. Es kann gegebenenfalls eine Vereinbarung getroffen werden, die Arbeitszeit im Home-Office selbst zu dokumentieren und in bestimmten Abständen vorzulegen. Dabei kann gelten:

- feste Zeiten für die Erreichbarkeit von Mitarbeitenden festlegen
- Festlegung üblicher Ruhezeiten und Pausen

Mobile Arbeit geht häufig mit flexiblen Arbeitszeitmodellen einher, z. B. mit Vertrauensarbeitszeit. Ein Betriebsrat ist nach § 87 Abs. 1 BetrVG zu beteiligen.



## Digitale Kompetenzen für mobile Arbeit

In der Pandemie mussten schnelle Umstellungen bewältigt und neue Abläufe eingeübt werden, sodass ggf. erforderliche Kompetenzen nicht im Vorfeld entwickelt werden konnten.

Transparente Informationsflüsse und auch zentrale Unterweisungen schaffen eine Grundlage, vornehmlich zu Fragen rund um technische Lösungen, IT- und Datensicherheit, Arbeitszeitregelungen und Erreichbarkeit. Innerbetriebliche Lernformate und Möglichkeiten für einen informellen kollegialen Austausch können beim Umstellungs- und Lernprozess unterstützen. So können auch Lern-Tandems zum Knowhow-Transfer und zur Entwicklung digitaler Kompetenzen virtuell organisiert werden.

### Digitale Kompetenzen

- Anwendung von Hard- und Software
- Umgang mit Komplexität
- Medienkompetenz, -anwendung und -einsatz
- Umgang mit Daten und Wissensmanagement
- Selbstorganisation und Zeitmanagement
- Stressbewältigung, Resilienz-Entwicklung
- (digitale) Kommunikation und Kollaboration
- ggf. Mediengestaltung

Betriebsrät\*innen können vertrauensvolle Ansprechpersonen sein, um Hemmschwellen und Unsicherheiten mit digitalen Tools und Medien abzubauen. Eine Unterstützung mithilfe gemeinsamer Lernprozessen der Mitarbeiter kann durch einen niedrighschweligen Zugang und Ermunterung zum Ausprobieren, ggf. auch gelöst von regelmäßigen Arbeitsaufgaben, erfolgen.

## Datenschutz

Die Auswahl von digitalen Konferenz-Tools sollte unter Beteiligung der Beschäftigten erfolgen, um bisherige Erfahrungen einzubinden und Vorbehalte abzubauen. Insbesondere die Regelung und Klärung von Datenschutzfragen berührt wiederum Mitbestimmungsaspekte. Mögliche Themen könnten dabei sein:

- Der Schutz von Daten der Mitarbeitenden und der Kundschaft kann durch besondere Sicherung durch Passwörter bzw. verschlüsselte Übertragungswege sichergestellt werden.
- Es können bestimmte Datenträger zur Informationsspeicherung und -übertragung verwendet werden.
- Mitarbeitende sollten auch mobile Arbeitsorte/ Home-Office verschlossen halten.

Fraglich ist häufig die Datenverarbeitung außerhalb der EU. Diese ist bisher durch Regelungen wie z. B. das EUUS Privacy Shield geregelt und bietet keinen optimalen Datenschutz. Gängige Konferenz-Tools wie Zoom haben mittlerweile datenschutzrelevante Einstellmöglichkeiten erweitert, allerdings stehen Microsoft Teams oder GoToMeeting weiterhin vor datenschutzrechtlichen Herausforderungen.

Für eine Etablierung bestimmter Tools sollten es alternativ eine Testung weiterer Anbieter und Lösungen für eine datensichere Auswahl beinhalten. So können auch Open Source Varianten auf dem betriebseigenen Server eingebunden und angepasst werden.

Prüfen Sie, welche Daten durch das jeweilige Tool erhoben werden. Liegt eine Datenschutzerklärung vor? Welche Daten werden verarbeitet? Zu welchem Zweck und wo? Umso verständlicher und transparenter die Erklärung, desto sicherer ist das Tool.

**Möchten Sie mehr über Datenschutz erfahren? Der Datenschutz-Navigator von „Deutschland Sicher im Netz“ bietet konkrete Orientierung zum Stand der IT-Sicherheit und Datenschutz in Organisationen und Unternehmen:**  
[www.sicher-im-netz.de/datenschutz-navigator](http://www.sicher-im-netz.de/datenschutz-navigator)

## Remote Work – Mobiles Arbeiten aus der Distanz

### Was bedeutet mobiles Arbeiten?

Mobile Arbeitsformen sind vielfältig. So kann es bereits eine Erleichterung sein, wenn die Fahrzeit von über einer Stunde zur Arbeitsstelle entfällt oder wenn die Arbeit nach einem terminreichen Tag in der Bahn statt im Büro abgeschlossen werden kann. Aber auch Remote Work – das ortsunabhängige Arbeiten innerhalb Deutschlands, Europas und der Welt – ist für viele ein Ausdruck von größtmöglicher Arbeits- und so auch Lebensqualität. Beim Remote Work ist die Flexibilität gegenüber dem mobilen Arbeiten sowie Home-Office noch größer. Arbeitnehmende haben lediglich einen Arbeitsauftrag und können Arbeitszeiten und Arbeitsorte selbst festlegen. Wo sich das Arbeiten aus Deutschland oder Europa noch als einfach gestaltet, wird es über einen Kontinent hinaus durch unterschiedliche Zeitzonen jedoch etwas herausfordernder.

### Warum ortsunabhängiges Arbeiten?



#### Vorteile Arbeitgebende

Aus Sicht von Arbeitgebenden gibt es viele Vorteile, die langfristig nicht zu ignorieren sind. So ergibt sich durch das mobile Arbeiten ein deutlich größeres Potenzial bei der Akquise von Fachpersonal. Es können qualifizierte Arbeitnehmer\*innen eingestellt werden, die ansonsten aufgrund der Distanz nicht in Betracht kämen. Außerdem bietet es über monetäre Aspekte hinaus einen großen Anreiz zur Personalbindung. Die Identifikation mit dem Unternehmen steigt, da Vorteile und Vertrauen geschätzt werden. Studien belegen, dass Mitarbeitende in der Regel zufriedener sind, wenn sie die Möglichkeit zum ortsunabhängigen Arbeiten haben, was sich natürlich auch auf eine effiziente Arbeitsleistung niederschlägt. Zudem wird davon ausgegangen, dass durch die neuen Möglichkeiten auch die Attraktivität des Unternehmens nach Außen gesteigert wird. Wege und Wartezeiten innerhalb des Unternehmens entfallen, ebenso wie Büroarbeitsplätze. Das wiederum führt zu geringeren Kosten für das Unternehmen, indem man Büroräume und Miete einsparen kann. Stattdessen könnte das Unternehmen selbst Co-Work-Büros anbieten und bräuchte somit nur kleinere Büroflächen anzumieten.

#### Vorteile Arbeitnehmende

Für Arbeitnehmende, gerade jüngere Generationen, spielt das Thema Work-Life-Balance eine immer größere Rolle. Remote Work unterstützt dies in vielen Fällen, weil man flexibler in seiner Tagesgestaltung ist und eigenverantwortlicher agieren kann. Aber auch besondere Lebensumstände, wie z. B. die Pflege von Angehörigen oder mehr Zeit für die Kinder, erfordern flexible Arbeitsbedingungen. Wer bisher zur Arbeit pendeln durfte, wird erleichtert sein über die zusätzlichen Zeitfenster. Zudem kann mobiles Arbeiten auch für viele strukturschwache Regionen ein Zugewinn sein. Der Wegzug in solchen Gebieten kann damit deutlich gesenkt werden und Mitarbeitende können sich in solchen Regionen problemlos niederlassen bzw. müssen erst gar nicht wegziehen. Darüber hinaus können reisebegeisterte Beschäftigte auch für längere Zeit ins (europäische) Ausland gehen, um beispielsweise dem Winter in Deutschland zu entfliehen. Auch bei Partnerschaften über Ländergrenzen hinweg eröffnet sich durch die Möglichkeit von Remote Work eine bessere Lebensplanung. Viele Arbeitnehmende nutzen die Chance sich auch im Ausland auf anderen Ebenen weiterzuentwickeln, so zum Beispiel im Bereich der interkulturellen Kompetenzen oder auch Sprachfähigkeiten. Mobiles Arbeiten trägt wesentlich zur Persönlichkeitsentwicklung von Beschäftigten bei. Es verlangt mehr Selbstverantwortung, Selbstorganisation und noch bessere Prioritäten- und Zeitmanagement als es oft im Büro dann der Fall ist. Dies ist ein enormer Zugewinn für beide Seiten.

### Was muss ich beachten?

#### Die Unterkunft

Gerade für die ersten Tage/Wochen können sich die bekannten Buchungsplattformen als sehr nützlich erweisen. Hier gibt es sowohl Apartments, Ferienwohnungen als auch Hotels. Gerade für den Start in einem neuen Land ist es hilfreich, wenn man nicht erst einmal vor Ort auf Suche gehen muss, sondern einen festen Anhaltspunkt hat. Man kann mit Einheimischen sprechen und die Stadt erkunden, um herauszufinden, in welchem Viertel man gern längerfristig wohnen möchte. Für die weitere Suche lohnt sich darüber hinaus auch ein Blick in Social Media. Über die Suchfunktionen kann man nach Gruppen suchen, indem man z. B. eingibt „Rentals & Sales in [Reiseziel]“. Man kann sich dort einerseits schon einmal die Angebote anschauen, aber auch Gesuche aufgeben oder auch nur ein Gefühl für die lokalen Preise bekommen.

## Das Internet

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für mobiles Arbeiten ist eine stabile Internetverbindung. Zum einen lohnt es sich in der Regel eine SIM-Karte vor Ort zu kaufen, um mit dem Telefon auch über Messengerdienste und telefonisch gut erreichbar zu sein. Aber natürlich spielt auch das Internet zum Arbeiten am Laptop eine enorm wichtige Rolle. So kann man sich einen Screenshot von einem Speed-Test aus der Unterkunft schicken lassen, um einschätzen zu können, wie schnell die Internetverbindung ist. Wenn man sich vor Ort eine Wohnung anschaut, lohnt es sich auch den eigenen Laptop mitzunehmen und eigene Tests durchzuführen. Des Weiteren gibt es sogenannte Coworking-Spaces. Dies sind spezielle Orte, wo Freiberufler\*innen, kleinere Start-ups oder digitale Nomad\*innen<sup>1</sup> gemeinsam in einer Büroatmosphäre arbeiten.

<sup>1</sup>Digitale Nomaden und Digitale Nomadinnen sind Unternehmer\*innen oder Angestellte, die fast ausschließlich digitale Technologien anwenden, um ihre Arbeit zu verrichten und zugleich ein eher ortsunabhängiges Leben führen.

## Digitale Infrastruktur im Unternehmen

Ein wesentlicher Punkt, um online Arbeiten zu können ist die digitale Infrastruktur beim Unternehmen. So sollten zum Beispiel Online-Zugänge zu Arbeitsmaterialien vorhanden sein. Dies ist beispielsweise durch cloudbasierte Softwarelösungen umsetzbar. Auch sollten sich Arbeitgebende unbedingt mit Themen wie Servernutzen/-bereitstellung oder auch VPN beschäftigen. Mobile Arbeitsformen berühren viele Mitbestimmungsrechte. Zusätzlich zu Einzelvereinbarungen rahmt eine Betriebsvereinbarung die Rechte und Pflichten seitens der Arbeitgebenden, Beschäftigte und Betriebsrat ein.

## Wie versichern?

Als Arbeitnehmer:in ist man grundsätzlich bei Arbeitsunfällen durch die betriebliche Unfallversicherung abgesichert. Arbeitgebenden kann der Kontakt zur Unfallversicherung weiterhelfen, um zu klären, ob der Versicherungsschutz auch im Ausland erhalten bleibt. Auch sollte man als Arbeitnehmer\*in die private Haftpflichtversicherung überprüfen, ob diese im Ausland greift. Ein wesentlicher Punkt

ist zudem eine Auslands-Krankenversicherung, die in Notfällen auch den Krankentransport zurück nach Deutschland zahlt.

## Die Kommunikation

Ein wichtiger Faktor während der Zeit des mobilen Arbeitens ist die Kommunikation zwischen Arbeitnehmer:in und Arbeitgebende. Dabei ist es hilfreich „Regeln der Erreichbarkeit“ aufzustellen:

### Regeln der Erreichbarkeit

Wann sollten Arbeitnehmende erreichbar sein?  
Gibt es Kernarbeitszeiten?  
Welche Zeitverschiebung gibt es in dem jeweiligen Land?  
Gibt es festgelegte Abstimmungstermine mit Anwesenheitspflicht?

Wenn man beispielsweise aus Südamerika arbeitet, beginnt der Arbeitstag oft erst, wenn in Deutschland bereits Nachmittag ist (6–10 h vor DE). Richtung Asien genau das Gegenteil (6–10 h nach DE). Dies sollte man bei der Auswahl berücksichtigen und abstimmen.

### Kurzfristige Kommunikation

Kurzfristige Sachverhalte könnten über Messengerdienste oder Anrufe geklärt werden. Hier hilft zum Beispiel die App Satellite – [www.satellite.me](http://www.satellite.me). Diese ist grundsätzlich kostenfrei und man kann eine Umleitung von der eigenen Rufnummer auf die Satellite Nummer einrichten. So ist man für Vorgesetzte, Kundschaft und Kolleg:innen telefonisch erreichbar. Man benötigt dafür lediglich eine Internetverbindung (mobil/ WLAN).

### Mittelfristige Kommunikation

Für alle operativen Tätigkeiten stehen zahlreiche Anwendungen zur Verfügung. Projektmanagementtools (wie MS Planner, Asana, etc.), Kommunikation über E-Mail und auch Videokonferenzen können problemlos über bekannte Konferenztools wie Google Hangouts, Zoom, Microsoft Teams oder Skype u. ä. wahrgenommen werden.

### Langfristige Kommunikation

Zielvorgaben sollten beiderseits klar kommuniziert werden. Was ist der Anspruch von Vorgesetzten und welche Aufgaben müssen innerhalb welches Zeitrahmens erfüllt werden? Dies wird gemeinsam festgelegt und kann bei Bedarf auch niedergeschrieben werden.

## Persönlicher Erfahrungsbericht

**Nancy Jachmann** ist im Team von Arbeit und Leben Berlin-Brandenburg DGB/VHS e. V. Beraterin im Zukunftszentrum Brandenburg und hat drei Monate lang von der mexikanischen Ostküste mit 6–7 Stunden Zeitverschiebung zum Brandenburger Team gearbeitet. Ihre Arbeits- und Beratungsschwerpunkte sind die Unternehmenskommunikation und das Online-marketing in digitalen Zeiten.

Ihre Empfehlung ist es, sich bereits aus Deutschland für die ersten Wochen, eine zentral gelegene Unterkunft zu buchen. Vor Ort kann nach Ankunft mit offenen Augen und Ohren durch die Stadt gegangen werden, auf der Suche nach einer langfristigen Bleibe. Zur sozialen Integration helfen verschiedene Freizeitangebote, der Besuch eines Sprachkurses, Tanzunterricht oder öffentliche Fitness-Angebote, um sowohl mit Einheimischen als auch mit anderen digitalen Nomaden und mobilen Arbeitnehmern in Kontakt zu kommen. Das Wichtigste bei der Remote Arbeit ist jedoch das Vertrauensverhältnis von Arbeitnehmer und Arbeitgebender. Eine klare Kommunikation ist wichtig, sowie Zielvorgaben für beide Parteien und ein hohes Maß an Wertschätzung für die (noch) unkonventionelle Möglichkeit, die einem gegeben wird.

### Quellen:

1 Bonin, Holger & Eichhorst, Werner & Kaczynska, Jennifer & Kümmerling, Angelika & Rinne, Ulf & Scholten, Annika & Steffes, Susanne (2020): „Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice,“ IZA Research Reports 99, Institute of Labor Economics (IZA).

[https://ftp.iza.org/report\\_pdfs/iza\\_report\\_99.pdf](https://ftp.iza.org/report_pdfs/iza_report_99.pdf)

Mierich, Sandra (2020) : Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Praxiswissen Betriebsvereinbarungen, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 446.

Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf [www.econstor.eu/bitstream/10419/223059/1/1727146875.pdf](http://www.econstor.eu/bitstream/10419/223059/1/1727146875.pdf)

# Neue Wege der Kommunikation in der Betriebsratsarbeit



Zahlreiche Anreize führen dazu, dass Betriebsrät\*innen vermehrt digitale Kommunikationsmittel und -kanäle für sich nutzen, ergänzend und auch entlastend zur bisherigen Arbeit. Beratungsgespräche und Sprechstunden für Kolleg\*innen können – technische Gegebenheiten vorausgesetzt – flexibel angeboten werden und bieten einen Vorteil angesichts der Ausweitung mobiler Arbeitsformen. Mitbestimmungsrechte können digital adressiert, die interne Kommunikation im Gremium und mit Arbeitgebenden flexibilisiert werden. Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz erlaubt u. a. auch das Abschließen von Betriebsvereinbarungen mit qualifizierter elektronischer Signatur. Es ist davon auszugehen, dass die Rechtsprechung rund um digitale Betriebsratsarbeit weiter in Bewegung sein wird und vermehrt digitale Prozesse etabliert werden.

## Kommunikationsdienste auswählen und erproben

Vor der Auswahl eines Kommunikationsdienstes spielen (datenschutz-)rechtliche Aspekte ebenso eine Rolle wie die Rückkopplung mit der Belegschaft. Nicht alle Online-Medien stehen der Betriebsratsarbeit offen und nicht alle Beschäftigten haben in der Praxis Zugriff. Insofern internetfähige Arbeitsgeräte vorhanden und nutzbar sind, können gewisse Anwendungen arbeitgeberseitig gesperrt sein oder deren Nutzung unerwünscht. Über Videoplattformen, Blogartikel oder Messenger können Informationen bereitgestellt werden. Für eine mehrseitige Kommunikation dienen meist das persönliche, auch digital durchgeführte Gespräch, Telefonate sowie die „klassische“ E-Mail. Eine größere Herausforderung ist es, Interaktion beziehungsweise Beteiligung digital zu gestalten. Dort, wo kommentiert werden kann, braucht es eine Moderation, um Fragen und Feedback zu kanalisieren. Zudem muss auch bei der Online-Kommunikation die Rolle benannt sein, ob als Betriebsrat oder Kolleg\*in kommuniziert wird.

## Entscheidungsprozesse partizipativ gestalten

Digitale Kommunikationsmittel sind nicht nur als Äquivalent zum Informationsaustausch zu betrachten, sondern enthalten Potenziale, um Entscheidungsprozesse partizipativ zu gestalten, Beschäftigte einzubinden und die Interessenvertretung transparenter auszurichten. Betriebsrät\*innen können ihre Arbeit niedrigschwellig auch zwischen Betriebsversammlungen digital vermitteln und die Belegschaft weitreichend und flexibel erreichen. Vertrauliche Informationen gilt es auch im Digitalen vor Zugriffsmöglichkeiten von betrieblich Externen zu schützen. Unter anderem das Prinzip der Nichtöffentlichkeit ist bei der Organisation von Betriebsratssitzungen auch für interne Prozesse ein viel diskutierter Faktor.

Bei anstehenden Betriebsratswahlen können Kommunikationstools darüber hinaus als digitales Marketinginstrument für die betriebliche Mitbestimmung eingesetzt werden. Ebenso können gewerkschaftliche Herausforderungen wie das Informieren von Mitglieder während Tarifverhandlungen oder die Mitgliederakquise mit Online-Medien neu adressiert werden.

### SMS-Newsletter

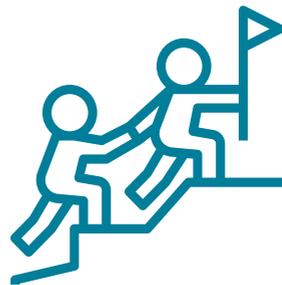
Während der Coronavirus-Pandemie hat Arbeit und Leben als Partner im „Zukunftszentrum Brandenburg“ eine Gewerkschaft und deren Mitglieder in einem Mittelstandunternehmen bei der Entwicklung einer digitalen Kommunikationsstrategie begleitet. Analysiert wurden dabei aktuelle Herausforderungen wie das Aufsetzen ausführlicher Texte, geringe Öffnungsraten von E-Mail-Newslettern, Voraussetzung mobiler Daten von Messenger-Diensten, Generationsdefizite und DSGVO-Anforderungen. Ein SMS-Newsletter wurde entwickelt. Vorteile zeigen sich hierbei durch eine SSL-Verschlüsselung, DSGVO-konforme An- und Abmeldeprozesse, eine App-freie Kurzinfo in 150 Zeichen inkl. möglicher Anhängen sowie Verlinkungen aufs dienstliche oder private Mobiltelefon.

## Social Media & Messenger – Potenziale für die Betriebsratsarbeit

Die Sozialen Netzwerke sind heute nichts anderes als ein weiteres Instrument, um mit den Menschen um uns herum zu kommunizieren. Natürlich unterscheidet sich dies stark von einer passiven E-Mail-Nachricht, da die Sozialen Medien die Möglichkeit zur direkten Kommunikation bieten und das in Echtzeit. Durch unsere Vernetzung auf Plattformen wie Facebook, Instagram, Xing oder WhatsApp werden wir zu ihren Mitgestaltern und können nicht nur in einer direkten One-To-One Beziehung, sondern auch in offenen oder geschlossenen Gruppen von Empfangenden und Gestaltenden aktiv an Diskussionen teilnehmen.

Unabhängig von den jeweiligen Aufgaben eines Betriebsrats steht die Kommunikation immer im Mittelpunkt. Können soziale Medien also dazu beitragen, die Kommunikation im Betriebsrat zu verbessern, den Zugang zu Kollegen:innen direkter und unkomplizierter zu gestalten und aktuelle Themen schneller an Interessierte heranzutragen?

Werfen wir einen Blick auf zwei der beliebtesten Sozialen Netzwerke in Deutschland: Facebook und WhatsApp. Trotz der Tatsache, dass WhatsApp eher ein Chat-Kommunikator ist, ist es schwierig soziale Netzwerke klar von dieser Art von Anwendungen zu trennen, da beide jeweils die Rolle der anderen immer mehr aufnehmen und somit die Grenze unschärfer wird.



## Instant-Messaging-Dienste

### Beispiel WhatsApp

#### Vorteile

- Austausch in beide (Administratoren <-> Teilnehmende) oder nur eine Richtung
- geschlossene Gruppe von Teilnehmenden
- relativ einfache Handhabung und Umgang für alle Altersgruppen
- braucht keinen zusätzlichen Account auf externen Online-Plattformen
- wird mit der Dienst- oder Privat-Handynummer verbunden und wird hauptsächlich über das Smartphone bedient

#### Nachteile

- dient mehr als ein Kanal für Benachrichtigungen
- trotz der Möglichkeit Bilder oder Dateien wie PDFs zu schicken, gibt es keine Möglichkeit nach Themen zu strukturieren
- Neue Mitglieder bekommen keinen Zugriff auf frühere Beiträge/Dateien
- Mit der Zeit entsteht ein reiner Nachrichtenfluss von allen Beteiligten
- Die Kommunikation muss ggf. moderiert bzw. der Umgang mit unangelegenen Nachrichten geklärt werden.

#### Fazit:

- Instant-Messaging-Dienste können sich gut in der internen Kommunikation zwischen Betriebsrat und Beteiligten bewähren, vor allem als internes Info-Board, wo Termine, Ankündigungen oder andere Informationen von dem Betriebsrat bekannt gegeben werden.
- Die App ist nicht die beste Wahl, wenn es um interne Datenverwaltung (Veröffentlichung) oder direkten Austausch gehen soll. Hierfür können eventuell auch andere Messenger-Dienste infrage kommen (z. B. Telegram).

### Vorteile

- Möglichkeit geschlossene Gruppen zu erstellen, wo nur freigegebene Personen Zugriff haben
- Erlaubt einen direkten Austausch von Inhalten, wo alle Gruppenmitglieder durch z. B. die Kommentarfunktion sich dazu äußern können
- Neue Mitglieder können auch auf ältere Beiträge (Posts) Zugriff erlangen
- Ermöglicht die Veröffentlichung von Bildern, Videos, Live-Streams, Dokumenten uvm.
- Etwas aufwendiger in der Handhabung und im Umgang im Vergleich zu WhatsApp – ist aber überschaubar
- Durch eine Struktur von Beiträgen, die mit Datum und gegebenenfalls zusätzlichen Themen (Keywords, Hashtags) versehen werden, können Informationen viel besser veröffentlicht und wieder gefunden werden.
- kann über ein Smartphone, Tablet (App) oder einen PC (Browser) bedient werden.

### Nachteile

- Erfordert ein Facebook-Account von allen Teilnehmenden
- Obwohl intuitiv bedienbar, kann es am Anfang für unerfahrene Nutzende zu Beginn eine Herausforderung sein

### Fazit:

- Facebook kann durchaus ein interessantes Tool für internen Austausch von Inhalten und Informationen sein. Durch eine geschlossene Facebook-Gruppe können Informationen und Dokumente geteilt und anschließend zeitgleich und auch asynchron besprochen werden.
- Die Verwaltung von Dateien ist möglich, die durch zusätzliche Schlagwörter (Themen) besser wiederzufinden sind.
- Unerfahrenen Usern sollte eine kurze Einarbeitung vollkommen ausreichen, um sich sicher in diesem Netzwerk bewegen zu können.

## Neue Kommunikationsregeln aushandeln

Gefordert ist die Entwicklung digitaler Kompetenzen im Betriebsrat einerseits bei dem Gebrauch neuer Technologien sowie andererseits, um Informationsvermittlung und Interaktion für unterschiedliche betriebliche Zielgruppen ansprechend zu gestalten. Während Präsenzmeetings meist einem eingeübten Ablauf folgen, werden im virtuellen Raum teils neue Kommunikationsregeln und -gewohnheiten aushandelt.

Dabei sind Betriebsrät\*innen zudem vertrauensvolle Ansprechpersonen, um Hemmschwellen und Unsicherheiten im Umgang mit digitalen Tools und Medien in der Belegschaft abzubauen. Um selbst sicher im Spannungsfeld zwischen Schutz und Gestaltungsfunktion auch im digitalen Raum zu agieren, stehen für betriebliche Interessenvertretungen Beratungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten offen wie beispielsweise über gewerkschaftliche Bildungsanbieter oder die bundesweiten Zukunftszentren. In Erprobungsphasen unter Einbezug der Belegschaft kann eine externe Begleitung eingebunden werden, um neue Kommunikationsstrukturen und eine lernförderliche Betriebskultur zu unterstützen.

Es gilt, die Potenziale digitaler Kommunikation zu erkennen, sowie die Einführung auch im Interesse der Belegschaft zu bewerten und die Fortentwicklung als partizipativen Prozess zu gestalten.

# Betriebsratsarbeit digital



Betriebliche Interessenvertretungen befinden sich mehr denn je bei Fragen mobilen Arbeitens im Spannungsfeld von Gestaltungs- und Schutzfunktion. Gerade in kurzfristigen Umstellungsphasen werden schnell neue Kommunikationsmöglichkeiten genutzt; dabei sollten Tools und Anlass abgestimmt sein. Häufig wird die E-Mail eher für offizielle Kommunikation genutzt; Messenger und Chats für den schnellen eher informellen Austausch. Besprechungen können telefonisch und audiovisuell organisiert werden. So können Betriebsratsversammlungen und Betriebsversammlungen, auch JAV-Versammlungen, audiovisuell durchgeführt werden.

## Ablauf virtueller Betriebsratssitzungen

Es gelten weiterhin die gewohnten Vorschriften zur Beschlussfassung und zu den Teilnahmerechten (§§ 29 ff BetrVG). Einige Anpassungserfordernisse ergeben sich durch das Treffen im digitalen Raum. Der Betriebsrat muss zum Beispiel sicherstellen, dass der Arbeitgebende auf die gespeicherten Daten des Betriebsrats auch innerhalb der Cloud-Umgebung keinen Zugriff hat.

- Schriftliche Bestätigung der Teilnahme: Im virtuellen Raum fällt die schriftliche Anwesenheitsliste weg. Eine Teilnahmebestätigung gegenüber des Betriebsratsvorsitzenden kann in Textform zum Beispiel via E-Mail erfolgen (auch Anlage zum Sitzungsprotokoll). Tipp: Bei der Teilnahmebestätigung können folgende Aspekte bereits aufgenommen werden:
- Grundsatz der Nichtöffentlichkeit
- verschlüsselte Teilnahme an Online-Konferenz
- Sicherstellung, dass Dritte vom Inhalt der Sitzung keine Kenntnis nehmen, auch nicht im Privatbereich
- BR-Mitglieder befinden sich in geschlossenen Räumen; keine unberechtigten Personen im Raum
- keine Erlaubnis der Aufzeichnung der Betriebsratssitzung

## Betriebsversammlungen online organisieren und moderieren

Kommunikation in teils neuen virtuellen Räumen verlangt eine hohe Aufmerksamkeit von allen Beteiligten. Ist die Kamera angeschaltet, stehen alle gleichzeitig im Mittelpunkt. Videokonferenzen werden als anstrengender empfunden, die Sitzposition bleibt meist gleich, der Pausenbedarf erhöht sich. Sprech- und Präsentationspausen, auch technisch bedingt, können schneller nervös machen. Ein Zusammenspiel der Kommunikation mit Gestik und Körpersprache bleibt weitgehend aus, Mimik kommt eine besondere Bedeutung zu. Während Präsenzmeetings einem eingeübten Ablauf folgen, werden im virtuellen Raum teils neue Kommunikationsregeln und -gewohnheiten aushandelt. Die Moderationsrolle und auch digitale Interaktions- und Auflockerungs-Methoden werden wichtiger.

### Moderationstipps für Online-Besprechungen bspw. für Betriebsversammlungen online

#### Vor Online-Besprechungen:

1

- Einladungen mit Einwahldaten und technischen Hinweisen versehen, Tools vorstellen und vorherigen technischen Selbst-Check empfehlen
- Agenda aufsetzen & via Einladung direkt mitteilen
- im Ablauf Zeit einplanen für Startschwierigkeiten und ggf. unterschiedliche Methoden für Interaktion und Nachfragemöglichkeiten einbinden

#### Eigene Vorbereitung:

2

- Technikcheck, Mikrofon, Kamera, Dokumente/Dateien für geteilte Bildschirmpräsentation bereits öffnen bzw. schnell auffindbar ablegen
- auf Hintergrund, Lichtverhältnisse und Hintergrundgeräusche, Perspektive und Kleidung achten; je nach Konferenztool können eigens gestaltete Hintergrundbilder auch die Betriebszugehörigkeit oder -rolle signalisieren; bspw. abgestimmter Hintergrund aller Betriebsratsmitglieder bei Betriebsversammlungen
- ggf. Unterstützung/Ansprechperson für technische Schwierigkeiten seitens der Teilnehmenden organisieren

### Während Online-Besprechungen:

3

- als Veranstalter\*in vor allen anderen im virtuellen Raum sein
- Begrüßung mit Technikcheck der Teilnehmenden verbinden, ggf. Ansprechperson und -wege bei technischen Schwierigkeiten vorstellen
- Beteiligungsmöglichkeiten bspw. via Chat-Funktion oder Session-Boards vorstellen
- auf Meeting-Etikette hinweisen, zum Beispiel Meldefunktion verwenden, eigenes Mikrofon ausschalten, wenn andere sprechen; Zeitbegrenzung für Beiträge, u.ä.
- Teilnehmende mit Namen ansprechen, technisch bedingte kurze Verzögerungen (etwa 1–2 Sekunden) bei Beiträgen beachten
- mehrere kürzere Pausen einplanen mit Anregungen für Bewegungseinheiten
- zum Abschluss nochmals veränderte Kontaktmöglichkeiten zum BR hervorheben
- Kontakt halten, über verschiedene Kanäle ansprechbar sein
- Vereinbarungen und Verabschiedung

### Nach der Online-Besprechung:

4

- kurze Pause, bewegen, durchatmen
- falls notwendig kurze Nachbesprechung mit BR-Kolleg:innen, was gut lief und/oder verbessert werden könnte oder eigene kurze Reflexion

### Kommunikationsmöglichkeiten zur Unterstützung

5

- Videokonferenztool: Überlegung, welche Kriterien wichtig sind – stabile Verbindung, deutsche Server, DSGVO-konform, Whiteboardfunktion, Breakoutrooms
- mit genügend zeitlichem Vorlauf können Erwartungen via Umfragetools abgefragt werden, beispielsweise mit Google Forms oder Typeform
- Steigerung von Interaktion:
  - innerhalb des Meetings – Chat (Vorstellung, Skala 1–10), Handzeichen, Reaktionen
  - durch externe Tools – zum Beispiel kahoot (Online-Quiz), Jamboard (interaktives Whiteboard), Mentimeter, Slido (Live-Umfrage)

# Einbindung von Mitarbeitenden



**Die digitale Transformation bedarf mehr als eines Change-Prozesses nach Vorbild aus dem Organisationshandbuch. Eine positive Einstellung und eine digitale Kultur zu entwickeln, in der sich Mitarbeitende motiviert einbringen, scheint oft ein wenig greifbares Vorhaben. Wie kann die Schubkraft von Partizipation und Mitbestimmung für die digitale Arbeitswelt genutzt werden?**

Mitarbeitende in ihren jeweiligen Tätigkeiten sind Expertinnen und Experten „in eigener Sache“. Sie können detaillierte Erfahrungen zu Abläufen, betrieblichen Entscheidungsprozessen und zum Betriebsklima einbringen. Bereits vorhandenes Wissen, Potenziale und Ideen können erschlossen und weiterentwickelt werden, welche auch gewinnbringend in die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen eingebracht werden können. Werden Mitarbeitende stärker eingebunden, steigt neben der Motivation auch die Identifikation mit dem Betrieb.

Um einen Transformationsprozess erfolgreich zu gestalten, sollten Abschätzungen und Erfordernisse transparent mit allen Beschäftigten kommuniziert werden. In Ergänzung zur Informationsvermittlung enthält Kommunikation auch eine dialogische Komponente, wobei Feedback zeitnah und ein Austausch zu Veränderungsschritten und Erfahrungen kontinuierlich organisiert werden sollte. Mit Beteiligung an der Lösungsfindung können frühzeitig Qualifikationserfordernisse und Stolpersteine erkannt sowie Fehlinvestitionen vermieden werden.

Engagierte, zufriedene und sich entwickelnde Mitarbeitende sind bedeutsam für Zukunftsfähigkeit und Erfolg eines Unternehmens. Sie als aktive Gestaltende des digitalen Wandels anzuerkennen, Flexibilität und Experimentierräume zu ermöglichen und Mitgestaltung im gemeinsamen Lernprozess zu strukturieren, sind entscheidende Faktoren für das Gelingen digitaler Veränderungsprozesse.



## Die Einbindung von Mitarbeitenden in den digitalen Arbeitsalltag bringen

Gerade in Zeiten von Home-Office ist es unabdingbar, den Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen digital aufzubauen und die Vernetzung untereinander zu ermöglichen. Mit wenig Aufwand lassen sich durch entsprechende Apps zunächst Wohlbe-finden, Zufriedenheit und die generelle Arbeitssituation ermitteln. Beispielsweise lässt sich die Polly-App in die verbreitet genutzte Microsoft Teams-Plattform integrieren. Zudem lassen sich Interaktivität und digitale Anwendungskompetenzen fördern, indem Wissensstände mit Live-Umfragen ermittelt oder in Form eines Quiz spielerisch abgefragt werden. Beispielhaft sei Kahoot genannt – eine Lern-plattform, bei der mittels eines share screens ein Stimmungsbild aller Anwesenden online oder in Präsenz erstellt werden kann.

Das Produktkonzept neuer oder zusätzlich integrierter Lösungen kann bereits viele Voraussetzungen beinhalten. Bei Entscheidungen wie einer Softwareeinführung, die einen großen Einfluss auf den Arbeitsalltag haben, kann ein Mitspracherecht der Mitarbeitenden bereits im Auswahlprozess hilfreich sein. Mittels einer frühzeitigen Abschätzung von Bedarfen und Folgen für Arbeitsprozesse können solche Umstellungen von höherer Akzeptanz begleitet werden.

Jede Veränderung stellt für alle Beteiligten einen gewissen Anpassungsprozess dar. Um Tools zur digitalen Kommunikation und Zusammenarbeit einzuführen, empfehlen sich abgesteckte Erprobungsräume, in denen Nutzung und Nutzen gemeinsam bewertet werden. So lassen sich Arbeitserleichterungen auch für diejenigen transportieren, die sich dem neuen Prozess eher entziehen wollen. Das Aushandeln von Erwartungen ist essenziell, braucht Aufmerksamkeit und sollte im Prozess immer wieder aufgegriffen werden. Was können Mitarbeitende sich von ihrer Einbringung versprechen? Was ist bereits entschieden und was steht noch zur Verhandlung? Angelehnt an Mitbestimmungsstrukturen kann abgewogen werden, welche Tragweite die Mitsprache der Mitarbeitenden hat, von Vorschlags- und Beteiligungs- bis hin zu Entscheidungsberechtigungen. Eine ehrliche und transparente Kommunikation darüber, was an Vorschlägen eingebracht und im Prozess auch umgesetzt wurde, kann die Bereitschaft eines zukünftigen Engagements erhöhen.

Dabei können auch Grundsätze wie Mitbestimmung und Transparenz je nach Unternehmen anders verstanden und verwirklicht werden. Digital organisierte Partizipationsmöglichkeiten über Plattformen sollten dabei nicht als Konkurrenz zu etablierten Beschäftigtenvertretungen aufgefasst werden; sie können Mitbestimmungsformen vielmehr komplementär fördern. Eine regelmäßige Einbeziehung Know-how tragender Beschäftigter ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Trends und Herausforderungen.

Wenn es um das Entwickeln digitaler Grundkompetenzen geht, ist individuelles Lernen mit einem organisationalen Lernprozess verflochten. Mitarbeitende sind bei der Erarbeitung von Soll-Prozessen involviert und haben ein Grundverständnis für die geplanten (digitalen) Verbesserungen entwickelt oder sogar selbst erarbeitet und vorgeschlagen. Das reduziert Einstiegsbarrieren und es wird parallel internes Wissen im Unternehmen aufgebaut. Der gemeinsame Lern- und Entwicklungsprozess stellt hohe Anforderungen an Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung.



## Intensivere Kommunikation und ein gemeinsames Führungsverständnis entwickeln

Zunehmend dezentral zusammenzuarbeiten, bildet ein an die digitale Transformation und Mobilität angepasstes Kommunikationsverhalten aus. Die E-Mail als omnipräsentes Informationsmedium wird auch durch vielfältig nutzbare Software und multifunktionale Intranet-Lösungen (noch) nicht abgelöst sein. Interaktion oder Diskussion sowie der Wissenstransfer können digital besser organisiert werden, was jedoch gerade in der Anfangsphase etwas Disziplin abverlangt.

Kollaborationstools können schnelle Interaktion und Kommunikation gewährleisten. Schlechte Kommunikation kann indes als mangelnde Wertschätzung erfahren werden. Führungskräfte können einer transparenten Kommunikationsstrategie somit gar nicht genug Bedeutung beimessen. Sie ist ein wertvolles Instrument zur aktiven Einbindung und Motivierung der Beschäftigten.

In der digitalen Zusammenarbeit geht Nähe verloren, nonverbale Signale und informelle beiläufige Kommunikationsanlässe fallen weg. Mit allen Kollegen und Kolleginnen kontinuierlich in Kontakt zu treten, ist kaum möglich. Der Informationsfluss kann asynchron gestaltet werden; digitale Tools unterstützen dabei, die Verbindung auch orts- und zeitunabhängig herstellen zu können. Zwischen Nähe und Entfernung werden neue Kommunikationsregeln ausgehandelt. Beziehungsorientierte Kommunikation kann auch im digitalen Raum stattfinden, wobei sich neue Wege und Gewohnheiten einspielen müssen – im Informationsaustausch sowie auch in der aufgabenbezogenen Kommunikation und der persönlichen Beziehungspflege. Soziale und integrative Kompetenzen rücken in den Vordergrund, um Bindung über technische Kanäle zu erhalten.

Eine Kernkomponente von Führung auf Distanz ist Vertrauen. Partizipative Führung und Delegationsfähigkeit lösen das Kontrollbedürfnis weitgehend ab. Zunehmend geht es darum, tragfähige Beziehungen zu den Mitarbeitenden zu entwickeln, ihre Stärken und Schwächen zu kennen und zu wissen, wohin sie sich entwickeln möchten. Die Führungskraft als Coach unterstützt aktiv die Potenzialentwicklung von Mitarbeitenden. Eigeninitiative und Autonomie werden als Anteile digitaler Kompetenz entwickelt, ebenso wie neue kommunikative Kompetenzen im digitalen Raum. Dabei liegt die Verantwortung für gelungene (digitale) Kommunikation nicht ausschließlich bei den Führungskräften. Es geht vielmehr darum, einen gemeinsamen Prozess zu initiieren, nachzujustieren, dabei Kommunikationsregeln zu verhandeln und sich dieser gegenseitig rückzuversichern. Feedback in alle Richtungen, top-

down bis bottom-up, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. So kann Mitdenken gewissermaßen kultiviert werden. Es gilt, im Gespräch zu bleiben und Mitarbeitenden innerhalb gesteuerter Veränderungsprozesse Möglichkeiten der Mitgestaltung zu eröffnen, sich mit Einwänden und Bedenken auseinanderzusetzen sowie kontinuierlich Vertrauen zu gewinnen.

Stehen beispielsweise Veränderungen zu digitalen Arbeitsprozessen an, kann frühzeitig auf das Wissen der Mitarbeitenden zurückgegriffen werden. In kleinen Gruppen können auch in digitalen Treffen mit freiwilliger Teilnahme und Moderationsrolle Lösungen gefunden und konkrete Aufgaben abgestimmt werden. Es gilt der Blick nach vorn zu richten, weg von tagesaktuellen Problemen. Leitungskräfte können involviert sein, müssen sie aber nicht. In diesem Fall ist es von Bedeutung, die Relevanz der Treffen zu klären und die Verantwortlichkeiten der Umsetzung zu sichern. Hierfür können Kollaborationstools in einem abgesteckten Zeitraum erprobt und nach Rückmeldung der Nutzenden etabliert oder verworfen werden. Nutzen und Sinn von digitalen Veränderungen sollten im Prozess stetig präsent sein; Entscheidungen und Verhalten sollten nachvollziehbar vermittelt werden.

Dennoch bleiben Spannungen in Veränderungsprozessen nicht aus. Ein abgestimmtes Vorgehen zur Konfliktlösung flankiert interne Kommunikationsstrukturen, gegebenenfalls unter Einbezug des Betriebsrats oder von Vertrauenspersonen im Betrieb. Gesprächs- und Fragerunden zu offenen Themen ergänzen Personalversammlungen und Einzelgespräche auch im digitalen Raum. Ein Dialog zwischen Führungskraft und Beschäftigten zeichnet sich durch ein gemeinsames Verständnis, ein echtes Interesse auf Augenhöhe aus.

Ein im Wandel tragfähiges Führungsverständnis und eine lernende, partizipative Betriebskultur können nicht spontan eingeführt werden, sondern entwickeln sich als gemeinsamer Prozess im Zusammenspiel mit gelebten Werten und Zielvorstellungen im Unternehmen. Veränderungen zu initiieren und zu gestalten, liegt in der Verantwortung moderner Führungskräfte.

**Agile Arbeitsmethoden können dabei helfen, an neue digital unterstützte Arbeits- und Lernkonzepte heranzuführen und diese gemeinsam zu entwickeln.**

## Agile Arbeitsweisen und Perspektivenvielfalt nutzen

---

Selbstorganisierte Teams, schrittweises Vorgehen und Feedback-Schleifen stellen wichtige Bausteine agiler Arbeitsmethoden dar. Entsprechende Methoden machen allerdings noch keine agile Unternehmenskultur aus, welche zudem nicht als sinnvoll für jede Branche oder jeden Unternehmenszweck angesehen werden sollte. Die Potenziale und Vorteile agiler, beweglicher Arbeitsweisen beziehen sich auf Mitgestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten von Beschäftigten in funktionsübergreifenden, heterogen zusammengesetzten Teams. Insbesondere junge Talente wollen mitreden, sich einbringen und teilhaben am großen Ganzen. Ältere Beschäftigte werden manchmal als Hemmnisse für technische Innovationen gesehen, was in Zeiten der „Silver Surfer“ oft ein Klischee bedient. Gerade das Zusammenbringen unterschiedlicher Wert- und Denkhaltungen, Arbeitsstile und personeller Vielfalt kann sich als Katalysator des Wissens- und Erfahrungstransfers auswirken. Voneinander Lernen und miteinander Arbeiten in intergenerationalen Tandems oder Teams kann einen organisationalen Lernprozess und die Vernetzung innerhalb der Belegschaft unterstützen.

Ein beispielhaftes Instrument, welches den kontinuierlichen Austausch von Mitarbeitenden fördert, sich schnell einführen und digital gut umsetzen lässt, sind sogenannte Stand-Ups. Sind durch die verschärfte Home-Office-Situation die gewohnten kurzen, kollegialen Wege weggefallen, kann durch den Einsatz von virtuellen Stand-Ups die Zusammenarbeit wieder stärker gefördert werden. Andere Treffen können dadurch ganz ersetzt oder verkürzt werden, zudem lässt sich so eine schnelle Entscheidungsfindung stimulieren. Täglich oder wöchentlich zur gleichen Zeit am gleichen Ort angewendet, dient die Methode dazu, die Produktivität und Arbeitsqualität aller Beteiligten zu fördern. Dies geschieht durch den Austausch zu aktuellen Informationen mit beispielsweise wiederkehrender Agenda: Wie bin ich mit meiner Arbeit vorangekommen? Welche Arbeitspakete liegen an? Welche Hindernisse gibt es aktuell, die der Erledigung entgegenstehen? In einer solchen Runde ergibt sich gegebenenfalls, dass ein anderer Kollege, eine andere Kollegin eine Lösung für das aktuelle Hindernis hat oder bereits Erfahrungswerte einbringen kann. Auch Engpässe, Ressourcen oder Prioritäten werden gemeinsam abgestimmt.

Um Potenziale für bessere Zusammenarbeit über Funktionsbereiche hinaus zu erschließen, kann man sich an agilen Methodenkoffern bedienen und diese dann an die Kultur und den Reifegrad des eigenen Unternehmens adaptieren, sodass agile Arbeitsweisen individuell zum eigenen Unternehmen passen und dosiert eingesetzt werden.



## Sich auf den gemeinsamen Weg machen und Zukunft miteinander gestalten

Manchmal braucht es mehrere Anläufe, um gewohnte Kommunikationspfade, Abläufe oder eingespielte Rollen zu lösen und flexibel neu zu strukturieren. Eingebunden sein, mitentscheiden können und gemeinsam die „Spielregeln“ verhandeln – das bringt die gesamte Organisation in Bewegung und teils müssen neue Kompetenzen entwickelt werden. In dynamischen, unsicheren Zeiten liegt die größte Ressource für eine zukunftssichere Unternehmensentwicklung im Wissen sowie in den vielfältigen Erfahrungen und Ideen der Mitarbeitenden. Ein gemeinsamer Workshop mit der Belegschaft kann eine Initialzündung für die Entwicklung einer Kultur des Miteinanders für die Arbeit der Zukunft sein.

### Literatur

Bromberg, Tabea; Loos, Patrick; Mierich, Sandra; Werner, Nils (2019): Die digitale Transformation mitgestalten. Mitbestimmungspraxis, Düsseldorf. Online unter:

[https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008086/p\\_mbf\\_praxis\\_2021\\_41.pdf](https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008086/p_mbf_praxis_2021_41.pdf)

Laloux, Frederic (2014): Reinventing Organizations. A guide to Creating Organizations inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brüssel.

Martin, Allen (2008): Digital Literacy and the Digital Society. In: Lankshear, Colin/Knobel, Michel (Hrsg.): Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices (New Literacies and Digital Epistemologies). (151-176). Frankfurt/M.

Stalder, Felix (2017): Kultur der Digitalität. Berlin: Suhrkamp.

Laßmann, Stefanie; Müller, Nadine; Skrabs, Sylvia; Wille, Christian (2020): Praxis gestalten. Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung. Ver.di, Berlin.

<https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5e465aa368ef7c0b34d9670b/download/Praxis-gestalten-Agiles-Arbeiten.pdf>



## Digitaler Stress und Krisenfestigkeit in digitaler Veränderung

Der Arbeitsalltag wird dynamischer, schneller und digitaler. Arbeitnehmende vor arbeitsbedingten physischen und psychischen Belastungen zu schützen, betrifft meist mitbestimmungspflichtige Vorgänge. Gängige Maßnahmen von Prävention und Gesundheitsschutz lassen sich in Teilen dabei nicht auf digitale Prozesse, Zusammenarbeit und zunehmend orts- und zeitunabhängiges Arbeiten übertragen. Der Umgang mit „digitalem Stress“ oder auch „Technostress“ rückt ins Blickfeld betrieblicher Handlungserfordernisse. Was macht digitalen Stress eigentlich aus und welche Ressourcen können wir aktivieren?

Digitalisierung ist nicht nur technische Veränderung, es geht zudem um Veränderungskompetenz und Anpassungsfähigkeit in komplexen Situationen. Dabei reagieren wir alle unterschiedlich auf auch vergleichbare neue Anforderungen und Möglichkeiten digitaler Arbeit. Digitaler Stress kann langfristig zu Arbeitsunzufriedenheit, Überforderung und geringerer Leistung führen und so nicht nur die Gesundheit Einzelner gefährden, sondern ebenso zur Kostenbelastung für den Betrieb durch Krankheitsausfälle und Überlastung führen.

Nach der PräDiTec Studie entsteht digitaler Stress, wenn die Belastungen durch die Technologien und die eigenen Ressourcen zur Bewältigung nicht im Einklang sind. Als Ressourcen werden u. a. die Medienkompetenz und Problemlösestrategien genannt. Welche Ressourcen können beim Umgang mit Belastungsfaktoren aktiviert werden?

## Resilienz in Zeiten der digitalen Transformation

Als Resilienz wird häufig das „Immunsystem unserer Psyche“ bezeichnet. Die psychische Widerstandsfähigkeit bezieht sich auf Fähigkeiten mit schwierigen Situationen umzugehen und diese zu überstehen. Gern wird das Bild des Bambus herangezogen; dieser beugt sich flexibel im Sturm und richtet sich wieder auf. So fallen digitale Umstellungsprozesse einigen besonders leicht, wobei anderen bereits der streikende Drucker zusätzlichen Stress beschert. Zunehmend digitale und technisierte Arbeit zeichnet durch die Veränderungsgeschwindigkeit und „Halbwertszeit“ von Erlerntem und Anwendungswissen aus. Zudem stellen sich in digitalen Arbeits-

prozessen Fragen zu möglicher Überwachung, Arbeitsdichte und Erreichbarkeit neu. Nicht selten agieren Beschäftigte zwischen ungeklärten Rahmenbedingungen und auch eigenem Anspruch immer schneller mitzuhalten.

Durch die Pandemie haben sich Veränderungen um ein Vielfaches beschleunigt und konnten teilweise kaum vorbereitet werden. So gilt es für Betriebsräte alles wieder in den regelbaren Bereich zurückzuholen. Doch auch jeder und jede Einzelne kann etwas für die eigenen Krisenfestigkeit tun.

Resilienz bezieht sich nicht unbedingt auf die Fähigkeit zur Entspannung in starken Belastungssituationen, sondern auch auf die Kompetenz eigene Ressourcen zu aktivieren und auf Anspannung handlungsfäh reagieren zu können. Anstatt immer mehr auszuhalten, geht es um die Fähigkeit, mit Anforderungen so umzugehen, dass diese nicht zur psychischen Zerreißprobe werden.

### Resilienz bezieht sich bspw. auf folgende Faktoren:

- Zukunftsplanung
- Zielorientierung
- Lösungsorientierung
- Verantwortungsübernahme
- Optimismus
- Akzeptanz
- Rollenverhalten
- Netzwerorientierung

Nach dem LOOVANZ-Prinzip, AHAB-Akademie.

Ist man sich dieser Ressourcen bewusst, lassen sich die einzelnen Faktoren entwickeln, um die eigene Krisenfestigkeit zu stärken. Im betrieblichen Umfeld kann bspw. der innerbetriebliche Erfahrungsaustausch organisiert werden, um auch Netzwerke zu fördern und Lernprozesse in Gang zu bringen. Mitarbeiter:innen in Veränderungsprozessen und Krisenzeiten zu unterstützen, ist längst zur Aufgabe moderner Führungskräfte geworden. Auch im Arbeitsumfeld lässt sich das Wissen zu körperlichen Entspannungstechniken oder Selbstmanagement-Methoden gezielt fördern.

Insbesondere Betriebsräte und Betriebsrätinnen nehmen eine Schlüsselrolle als Vertrauenspersonen ein, wenn es darum geht, digitalen Stress und Belastungen durch technische Umstellungen zu erkennen und Handlungsstrategien für die Belegschaft oder auch für sich selbst zu erschließen.

### Ansatzpunkte, um digitalen Stress zu vermeiden:

- Digitalen Stress zum Thema machen und aufzeigen, wie sich Belastungen auswirken
- Arbeitgebenden in die Verantwortung nehmen, um den technischen und organisatorischen Rahmen auszugestalten
- Ethischen Rahmen für Digitalisierung entwickeln
- Arbeitnehmende bei der Entwicklung von Strategien, einer eigenen Haltung in Veränderungsprozessen, unterstützen
- Innerbetrieblichen Austausch zu Bewältigungsstrategien fördern
- Qualifikationsbedarf erheben und Weiterbildung organisieren, ggfs. „Lern-Tandems“ im Betrieb organisieren
- Vereinbarungen zur Erreichbarkeit und Geschwindigkeit von Aufgabenerledigungen treffen
- Mitbestimmung bei Planung und Implementierung von digitalen Strategien

Digitaler Stress?! Krisenfest im digitalen Wandel – Das Zukunftszentrum Brandenburg begleitet Sie vor Ort oder online, mit zugeschnittenem Konzept, Strategie und Umsetzung.

### Quellen:

1 Gimpel, Henner; Lanzl, Julia; Regal, Christian; Urbach, Nils; Wischniewski, Sascha; Tegtmeier, Patricia; Kreilos, Mathias; Kühlmann, Torsten; Becker, Julia; Eimecke, Jörgen; Derra, Nicholas Daniel (2019): Gesund digital arbeiten?! Eine Studie zu digitalem Stress in Deutschland. Augsburg: Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT.



Im Alltag sprechen Alexa und Siri mit uns, Netflix empfiehlt uns anhand von Algorithmen Filme, ein Spamfilter in unserem Mailprogramm entscheidet, ob die erwartete Mail tatsächlich im Postfach landet. Ohne dass wir darüber nachdenken, wird unsere Kreditkarte gegen digitalen Betrug gesichert und das Gras vom Mähroboter kurzgehalten. Prototypen von selbstfahrenden Autos fahren durch die Straßen. Und sollte man von einer Krankheit betroffen sein, werden bestimmte Scans so berechnet, dass wir genaue Positionen und Formen von Tumoren klassifizieren können. Alles dank künstlicher Intelligenz.

## Definition der künstlichen Intelligenz (Europäische Kommission)

**Künstliche Intelligenz ist die Fähigkeit einer Maschine, menschliche Fähigkeiten wie logisches Denken, Lernen, Planen und Kreativität zu imitieren.**

KI ermöglicht es technischen Systemen, ihre Umwelt wahrzunehmen, mit dem Wahrgenommenen umzugehen und Probleme zu lösen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Der Computer empfängt Daten (die bereits über eigene Sensoren, z. B. eine Kamera, vorbereitet oder gesammelt wurden), verarbeitet sie und reagiert. KI-Systeme sind in der Lage, ihr Handeln anzupassen, indem sie die Folgen früherer Aktionen analysieren und autonom arbeiten. Man spricht von zwei Arten von KI:

### 1. Software:

virtuelle Assistenten, Bildanalysesoftware, Suchmaschinen, Sprach- und Gesichtserkennungssysteme

### 2. „Eingebettete“ KI:

Roboter, autonome Pkw, Drohnen, Anwendungen des „Internets der Dinge“

## Warum ist KI wichtig und was haben wir als Arbeitnehmer\*innen damit zu tun?

Gerade bei künstlicher Intelligenz scheitern viele von uns schon am Grundwissen. Das (Mit-)Machen auf dem Arbeitsplatz wird somit von einem etwas mulmigen Gefühl begleitet. Wird diese „künstliche Intelligenz“ gegen uns genutzt bzw. von einzelnen Arbeitgebenden missbraucht, werden wir auf dem Arbeitsplatz von denkenden Maschinen überholt und letzten Endes ganz ersetzt? Oder wer ist positiver angehen mag: macht KI unseren Arbeitsplatz besser, unterstützt sie uns körperlich und geistig und führt KI letztendlich zu mehr Arbeitszufriedenheit und einer besseren Work-Life-Balance?

### Das kleine ABC der künstlichen Intelligenz

**Algorithmus:** Genaue Berechnungsvorschrift für einen oder mehrere Computer, eine Aufgabe zu lösen.

**Internet der Dinge:** Vernetzung von Werkzeugen, Geräten, Fahrzeugen etc. durch eingebaute Computersysteme sowie die Vergabe von digitalen Kennungen (IP-Adresse). Mithilfe ihrer Sensoren erheben die vernetzten Geräte Daten, die sie untereinander sowie über das Internet austauschen und zur Verfügung stellen können. Dadurch entstehen extrem große Datenmengen (Big Data), die wiederum Grundlage für lernende Systeme darstellen können.

**Lernende Systeme** sind Maschinen, Roboter und Softwaresysteme, die abstrakt beschriebene Aufgaben auf Basis von Daten, die ihnen als Lerngrundlage dienen, selbstständig erledigen, ohne dass jeder Schritt vom Menschen programmiert wird. Um ihre Aufgabe zu lösen, setzen sie von lernalgorithmen trainierte Modelle ein.

**Virtuelle Assistenzsysteme:** Softwaresysteme, die den Menschen in bestimmten Situationen oder bei bestimmten Handlungen unterstützen. Sie analysieren dazu die gegenwärtige Situation und treffen gegebenenfalls darauf aufbauend Vorhersagen. So werden sie mithilfe von Methoden des maschinellen Lernens kontextsensitiv und können sukzessiv besser mit Menschen interagieren. Um Nutzende nicht zu überlasten, sollte sich die Interaktion seinem natürlichen Handlungsablauf anpassen und die Ausgabe komprimiert vorliegen. Assistenzsysteme können vom Menschen aktiviert und von ihm übersteuert werden. Sie sind heute bereits weit verbreitet und zu unterscheiden von automatisierten und autonomen Systemen.

## „Gute Arbeit by design,“

Um diese Fragen anzugehen und für den eigenen Arbeitsplatz Antworten zu finden, hat DGB im Rahmen des Modells „Gute Arbeit by design“ Leitfragen für den KI-Einsatz im Betrieb zusammengefasst, im sogenannten „Change Impact Plan“. Das Modell sieht vor, dass „die [Arbeits-] Gestaltung bereits bei der Konzeptionierung und in der Entwicklungsphase von KI-Systemen beginnen muss. Voraussetzung für eine gute Gestaltung ist ein breiter Beteiligungsprozess, der bereits bei der Definition der Zielsetzung für die KI und deren Anwendung beginnt und eine Folgenabschätzung einschließt“.

## Change Impact Plan: Die sechs Schritte kurzgefasst

### 1 Klärung von Zielen und Zielkonflikten

Der Plan sieht eine gemeinsame Klärung der Ziele, Risiken und Grenzen der KI-Anwendung vor. Im Rahmen einer Zielvereinbarung sind die Beschäftigten, Beschäftigtengruppen und ihre gesetzlichen Interessenvertretungen bei der Zielfindung und in die Planungen für den Einsatz, den Zweck und die zu verwendenden Beschäftigtendaten der KI-Anwendung mit einzubeziehen. Dabei wird Beratung und Qualifizierung für die beteiligten und betroffenen Beschäftigten bzw. Interessenvertretungen gewährleistet.

### 2 Anforderungen an KI-Angebote bzw. Entwickler\*innen

Transparenz über die Wirkungsweise der KI-Anwendung beinhaltet auch die Sicherstellung der Vertrauenswürdigkeit des Systemanbieters. Zur Definition von Pflichten der Anbieter zur Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Datenschutz haben die Datenschutzbeauftragten von Bund und Ländern mit der „Hambacher Erklärung zu Künstlicher Intelligenz“ (2019) Vorschläge erarbeitet, die als Grundlage dienen können.

### 3 Prozesstransparenz zur Datennutzung

Da KI-Systeme neben Leistungs- und Verhaltenskontrollen auch prädiktive Analysen der Beschäftigten ermöglichen, muss – neben der Zielsetzung für die KI und den Funktionalitäten der KI – eine frühzeitige, transparente und verbindliche, beteiligungs-basierte Regelungsvereinbarung als Grundlage für die betriebliche Nutzung personenbezogener Beschäftigtendaten getroffen werden.

### 4 Abschätzung der Folgen und humane Arbeitsgestaltung im Betrieb

KI-Anwendungen verändern Arbeitsprozesse, Strukturen und Aufgaben. Die Qualifizierungsbedarfe, die dadurch ausgelöst werden, oder wie sich die Anforderungs- und Belastungsprofile für Beschäftigte verändern, soll möglichst präventiv abgeschätzt werden. Dazu empfiehlt sich ein Kritikalitätsraster, das auch für den Umsetzungsprozess als Checkliste und Evaluierungsgrundlage dienen kann.

### 5 Autonomie und Verantwortung beim betrieblichen Einsatz von KI

Der Einsatz von KI im Betrieb stellt hohe Anforderungen an eine gesundheitsförderliche und menschengerechte Arbeitsgestaltung. Die Autonomie und Handlungsspielräume von Beschäftigten am Arbeitsplatz können erweitert oder eingeschränkt werden. Bei KI-basierten Entscheidungsvorschlägen soll immer noch der Mensch entscheiden, insbesondere bei Fragen mit arbeitsrechtlichem Bezug.

### 6 Tests und Kontrollen

Der Einsatz von KI als lernende Systeme erfordert auch „lernende Betriebe“ – also Testphasen, Interventionen, eine Evaluation und ggf. auch Neujustierungen. Dabei sollten die Erfahrungen der Beschäftigten sowie ihrer Interessenvertretungen als Nutzerinnen und Nutzer explizit einbezogen werden und Formate gewählt werden, die eine Bewertung von Zielen und Risiken beinhalten. Die Mitbestimmung spielt dabei eine zentrale Rolle.

## Mehr über Mitbestimmung und KI erfahren

Wenn Sie mehr über künstliche Intelligenz lernen wollen und erfahren wollen, wie Sie in Ihrem Betrieb ohne mulmiges Gefühl bei der Einführung von KI-Systemen mitwirken und mitentscheiden können, sind wir für Sie da! Wir können Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen bis zu fünf Tagen individuell beraten sowie verschiedene Schulungen anbieten – melden Sie sich bei uns.

### Quellen:

DGB (2020): Künstliche Intelligenz (KI) für Gute Arbeit: Ein Konzeptpapier des DGB zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt

BMBF, Leitungsstab 23 Wissenschaftskommunikation; Wissenschaftsjahr 2019 – Künstliche Intelligenz: Glossar, Erklärungen rund um lernende Systeme und KI <https://www.wissenschaftsjahr.de/2019/uebergreifende-informationen/glossar/index.html>

Lernende Systeme – die Plattform für Künstliche Intelligenz c/o acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e. V.: Glossar zu KI und Data Science

<https://www.ki-konkret.de/glossar.html>

## Wir für Sie – Zukunftszentrum Brandenburg

Unter dem Motto „Arbeit zusammen gestalten“ unterstützt das Zukunftszentrum Brandenburg Betriebe aller Branchen im demografischen und digitalen Wandel. Die Angebote richten sich vorwiegend an klein- und mittelständische Unternehmen in ländlichen Regionen, die erste Schritte der Digitalisierung im Unternehmen gehen und vor spezifischen Herausforderungen der Fachkräftesicherung stehen. Geleitet von einem sozialpartnerschaftlichen Ansatz adressieren die Angebote alle betrieblichen Zielgruppen, Führungs- und Personalverantwortliche, Interessenvertretungen und Beschäftigte und unterstützen diese bei der partizipativen Arbeits- und Organisationsgestaltung im digitalen Wandel. Dazu analysiert und identifiziert das Zukunftszentrum Brandenburg regionale und branchenspezifische Entwicklungen und Bedarfe, schafft Transparenz über vorhandene Beratungs- und Qualifizierungsangebote und bietet Information, Beratung und zielgruppenspezifische Lernangebote. Zusätzlich stehen für Handwerk und Altenpflege spezifische Angebote zur Verfügung.

Das Zukunftszentrum wird unter Leitung des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) mit den Partnern der Handwerkskammer Potsdam, Zentrum für Gewerbeförderung Götz, der bbw Akademie Betriebswirtschaftliche Weiterbildung GmbH, Arbeit und Leben DGB/VHS Berlin-Brandenburg e.V sowie Technische Hochschule Wildau umgesetzt.

Interessenvertretungen übernehmen eine wichtige Rolle im digitalen Wandel. Sowohl Strukturen als auch Arbeitsbedingungen müssen gut gestaltet werden, um Belastungen und Überforderungen sowie Unsicherheiten vorzubeugen. Auch Vielfalt und Teilhabe in Digitalisierungs- und Veränderungsprozessen kann durch Interessenvertretungen unterstützt werden.

Wenden Sie sich mit Ihren Fragen gern an:

### Zukunftszentrum Brandenburg

c/o Arbeit und Leben DGB/VHS Berlin-Brandenburg e. V.

Sandower Straße 6–10

03044 Cottbus

Telefon +49 (355) 30108512

[zukunftszentrum@berlin.arbeitundleben.de](mailto:zukunftszentrum@berlin.arbeitundleben.de)



## ZUKUNFT KÖNNEN

---

[www.zukunftszentrum-brandenburg.de](http://www.zukunftszentrum-brandenburg.de)