

# BETRIEBSRATSARBEIT IN ZEITEN ZUNEHMENDER FLEXIBILISIERUNG

EINE ANALYSE DES VERARBEITENDEN GEWERBES AUF BASIS DER  
IG METALL-BETRIEBSRÄTEBEFRAGUNG 2016





AUTOREN: ALEXANDER PIELE, CHRISTIAN PIELE  
UNTER MITARBEIT VON CAMILLE LANDESVATTER

# **BETRIEBSRATSARBEIT IN ZEITEN ZUNEHMENDER FLEXIBILISIERUNG**

Eine Analyse des verarbeitenden Gewerbes auf Basis der  
IG Metall-Betriebsrätebefragung 2016

IN ZUSAMMENARBEIT MIT:

UNIVERSITÄT STUTTGART – INSTITUT FÜR ARBEITSWISSEN-  
SCHAFT UND TECHNOLOGIEMANAGEMENT IAT



## **BETRIEBSRATSARBEIT IN ZEITEN ZUNEHMENDER FLEXIBILISIERUNG**

Eine Analyse des verarbeitenden Gewerbes auf Basis der IG Metall-Betriebsrätebefragung 2016

Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und des Instituts für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart

**Gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung im Zuge des Projekts LAIF  
(Leben und Arbeiten in Flexibilität)**

### **Autoren**

Alexander Piele, Christian Piele  
unter Mitarbeit von Camille Landesvatter

Weitere Informationen zum Thema und Projekt erhalten Sie unter  
[www.flexible-arbeit.com](http://www.flexible-arbeit.com)

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien



# INHALT

<b>1</b>	<b>VORWORT</b>	7
<b>2</b>	<b>VERWENDETE DATENQUELLEN</b>	8
<b>3</b>	<b>ZUSAMMENSETZUNG DES TEILNEHMENDENKREISES DER IG METALL-BETRIEBSRÄTEBEFRAGUNG 2016</b>	9
<b>4</b>	<b>FLEXIBILISIERUNG – NEUE ANFORDERUNGEN AN DIE BETRIEBSRATSARBEIT?</b>	10
4.1	Neuer Rahmen für die Betriebsratsarbeit.....	10
4.2	Bewertung gegenwärtiger Beteiligungsmöglichkeiten.....	12
4.3	Erkannte Defizite.....	14
4.3.1	Klassifizierung genannter Beteiligungsdefizite.....	14
4.3.2	Defizit: Überblick Arbeitszeit.....	17
4.3.3	Defizit: Personelle Rahmenbedingungen der Betriebsratsarbeit.....	22
4.4	Zukunftsbezogene Befürchtungen.....	24

<b>5</b>	<b>BETRIEBSRÄTE ÜBER DIE BETRIEBLICHE PRAXIS DER FLEXIBILISIERUNG – DIE ERGEBNISSE DER VERTIEFENDEN INTERVIEWS</b>	<b>26</b>
5.1	Selbstbestimmte Flexibilisierung im Schichtbetrieb – geht das? .....	26
5.2	Der Überblick über die Arbeitszeiten ist wichtig – Vertrauensarbeitszeit nur im Ausnahmefall.....	28
5.3	Kommunikation ist entscheidend – Flexibilisierung und die Relevanz von Informationskanälen .....	29
5.4	Wohin geht die Reise? – Ein Blick in die Zukunft der Flexibilisierung im Betrieb .....	31
5.5	Betriebsübergreifende Matrixorganisationen – Wer ist jetzt eigentlich zuständig? .....	32
<b>6</b>	<b>WESENTLICHE ERKENNTNISSE AUS DIESER STUDIE</b>	<b>33</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>35</b>

# ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Bestehen ausreichende Beteiligungsmöglichkeiten bei praktizierten Flexibilitätsformen? .....	12
Abbildung 2: Bestehen ausreichende Beteiligungsmöglichkeiten bei praktizierten Flexibilitätsformen? – Antwortverhalten nach Betriebsgröße .....	13
Abbildung 3: Gründe von Beteiligungsdefiziten bei praktizierten Flexibilitätsformen .....	15
Abbildung 4: Ausreichende Informationen über Arbeitszeiten der Beschäftigten – Antwortverhalten nach Betriebsgröße .....	18
Abbildung 5: Unser Betriebsrat wird von sich aus aktiv, wenn es um die Einhaltung der Arbeitszeitregelungen geht – Antwortverhalten nach Betriebsgröße.....	18



# 1 VORWORT

Liebe Leserin, lieber Leser,

zunehmend ist Arbeit unabhängig von festen Orten und Zeiten. Dies ist Ausdruck einer immer stärker flexibilisierten Arbeitswelt. Wie beschäftigtenfreundlich Flexibilisierung ausgestaltet ist und tatsächlich gelebt wird, ist jedoch von vielen Einflüssen abhängig. So wird u. a. die tatsächliche Umsetzung von Flexibilitätsformen von der Unternehmens- über die Betriebs- bis hin zur Teamkultur und darüber hinaus vom persönlichen Verhältnis zwischen den einzelnen Beschäftigten, von deren direkter Führungskraft und dem Kollegenkreis beeinflusst.

Ein wesentlicher Faktor für die Ausgestaltung von und den Umgang mit Flexibilisierung in einem Betrieb stellt aber auch und gerade die Arbeit des Betriebsrates dar. Eine aktive Rolle des Betriebsrates in diesem Zusammenhang zeigt sich als wesentliches steuerndes Element. Inwieweit es den Betriebsrätinnen und Betriebsräten heute jedoch möglich ist, sich tatsächlich aktiv beim Thema Flexibilisierung einzubringen, und welche grundsätzlichen Probleme aus deren Sicht hierbei bestehen, sollte in Anbetracht der fortschreitenden Flexibilisierung tiefergehend betrachtet werden.

In diesem Sinne widmet sich die vorliegende Studie wichtigen Fragen, wie etwa Betriebsrätinnen und Betriebsräte mit den vielfältigen Facetten der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung heute umgehen und wo sie Handlungs-, Unterstützungs- und Optimierungsbedarfe erkennen. In einer groß angelegten und durch die IG Metall organisierten Online-Befragung konnten rund 2000 Stimmen von Betriebsrätinnen und Betriebsräten unterschiedlicher Betriebe zu diesem Thema gewonnen werden. Dieses Stimmungsbild wird durch Daten und Informationen aus der IG Metall-Beschäftigtenbefragung 2017 ergänzt. Zusätzlich geführte vertiefende Interviews ergänzen die quantitativen Ergebnisse auf qualitativer Ebene.

Mit der vorliegenden Studie möchten wir Ihnen einen weiteren Ausschnitt wesentlicher Ergebnisse des Forschungsprojektes LAIF (»Leben & Arbeiten In Flexibilität«) präsentieren. Das Pro-

jekt LAIF wird von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und begleitet. Im Rahmen des Projektes beschäftigt sich das wissenschaftliche Team des Fraunhofer IAO und des IAT der Universität Stuttgart mit gegenwärtigen dringenden Fragen zu den differenten Formen der Flexibilität.

Die Ergebnisse sind in drei Studien nachzulesen, welche den Umgang mit örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung seitens der Beschäftigten einerseits, aber auch seitens des Betriebsrates andererseits in den Fokus nehmen. Alle drei Studien sind abrufbar unter: <http://s.fhg.de/LAIF-Veroeffentlichungen>

Wir hoffen, die im Folgenden dargestellten Ergebnisse werden zur weiterführenden Diskussion anregen, und wünschen viel Freude bei der Lektüre.

Alexander Piele und Christian Piele

## 2 VERWENDETE DATENQUELLEN

Im Vorfeld zur IG Metall-Beschäftigtenbefragung 2017 wurden Betriebsräte zum Thema flexibles Arbeiten und dem Umgang mit diesem Thema in ihrem Betrieb im Rahmen der IG Metall-Betriebsrätebefragung 2016 befragt. Die gewonnenen Informationen bilden die Basis der vorliegenden Untersuchung.

Die teilnehmenden Betriebe stellen einen Auszug aus der Gesamtmasse der Betriebe dar, in denen sich auch die Beschäftigten an der Beschäftigtenbefragung 2017 beteiligten. In dieser großangelegten und durch die IG Metall organisierten Online-Befragung konnten mehr als 2000 Stimmen von Betriebsräten unterschiedlicher Betriebe zu diesem Thema gewonnen werden.

Ausgewählte Ergebnisse der IG Metall-Beschäftigtenbefragung 2017, welche durch die hohe Teilnehmerzahl eine gute Datengrundlage für eine vertiefte Analyse zum Themenfeld bietet, werden zu den Ergebnissen der IG Metall-Betriebsrätebefragung 2016 ergänzend hinzugezogen. Insgesamt haben in ganz Deutschland ca. 680 000 Teilnehmer/innen – zu einem sehr großen Anteil aus dem verarbeitenden Gewerbe – an der IG Metall-Beschäftigtenbefragung 2017 teilgenommen.

Das Forschungsprojekt LAIF (Leben & Arbeiten In Flexibilität) ergänzt diese Befragungen in ausgewählten (ca. 360) Betrieben um zusätzliche Fragen zu den Themen des orts- und zeitflexiblen Arbeitens sowie der Work-Life-Balance.

Zuzüglich zu den drei beschriebenen quantitativen Befragungen wurden im Rahmen des LAIF-Projektes zehn vertiefende Interviews mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten zum Umgang mit betrieblicher Flexibilisierung geführt. Die Ergebnisse werden am Ende der Studie zusammenfassend dargestellt.

# 3 ZUSAMMENSETZUNG DES TEILNEHMENDENKREISES DER IG METALL-BETRIEBSRÄTEBEFRAGUNG 2016

Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht, zu welchem Anteil die Teilnehmenden der Betriebsrätebefragung den einzelnen Branchen zuzurechnen sind. Pro Betrieb wurde die Befragung von jeweils einem Betriebsratsmitglied stellvertretend für das gesamte Gremium beantwortet.

Textil u. Bekleidung	3,3 %
Holz u. Kunststoff	3,8 %
Stahl	1,6 %
Metallerzeugung/-erzeugnisse	17,6 %
Elektrotechnik	13,6 %
Maschinenbau	20,9 %
Fahrzeugbau	12,4 %
Sonst. MuE	5,2 %
IT-Dienstleistungen	1,5 %
Handwerk	10,1 %
Sonstige	9,9 %

*Tabelle 1: Teilnehmende nach Branchen*

*N = 2132 (Quelle: IG Metall-Betriebsrätebefragung 2016)*

Die Teilnehmenden verteilten sich dabei in Bezug auf die Größe ihres Betriebes, gemessen an der Anzahl der Beschäftigten, wie folgt.

bis 99 Beschäftigte	28,3 %
100 bis 199	22,0 %
200 bis 499	32,0 %
500 bis 999	10,5 %
ab 1.000	7,2 %

*Tabelle 2: Teilnehmende nach Betriebsgröße*

*N = 2130 (Quelle: IG Metall-Betriebsrätebefragung 2016)*

Die Verteilung der Teilnehmenden nach Branchen zeigt erwartungsgemäße Ausschläge bei den zahlenmäßig stärksten Branchen im Tarifbereich der IG Metall. Die Verteilung nach Betriebsgrößenklassen zeigt einen Überhang bei den kleinen und mittelgroßen Betrieben. Da das Merkmal Betriebsgröße deutlichen Einfluss auf das Antwortverhalten der Teilnehmenden zeigt, werden nachfolgend Ergebnisse ausgewählter Fragestellungen differenziert nach Betriebsgröße dargestellt.

# 4 FLEXIBILISIERUNG – NEUE ANFORDERUNGEN AN DIE BETRIEBSRATSARBEIT?

Bedingt die Flexibilisierung neue Anforderungen an die Betriebsratsarbeit? Mit dieser Frage beschäftigt sich die vorliegende Studie. Sie soll Informationen bieten, vor allem aber zur Diskussion anregen. Die Inhalte der Betriebsratsarbeit befinden sich im stetigen Fluss, und Betriebsräte müssen sich bewusst mit Veränderungen auseinandersetzen. Am besten geschieht dies bereits bei den ersten Anzeichen größerer Veränderungen und Umbrüche, doch fallen die diesbezügliche Abschätzung und das Monitoring nicht immer leicht. Umbrüche in der Arbeitswelt durch eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeit sind heute bereits deutlich sichtbare Realität. Ein Ende der »Flexibilisierungswelle« ist zudem nicht abzusehen. Die Fragen, die sich hierbei stellen, lauten, wie gut die Betriebsratsgremien heute mit der Flexibilisierung der Beschäftigten ihres Betriebes zurechtkommen, wie sie Flexibilisierung im Sinne der Beschäftigten gestalten können und inwieweit sich Betriebsratsarbeit heute und morgen hierdurch verändern wird. Entscheidend wird dabei auch sein, ob bestehende Rechte des Betriebsrates im betrieblichen Alltag tatsächlich umfänglich realisiert werden können.

## 4.1 NEUER RAHMEN FÜR DIE BETRIEBSRATSARBEIT

Wie sich die Arbeitswelt wandelt, so wandeln sich auch die Aufgaben der Betriebsräte und die Voraussetzungen der Betriebsratsarbeit. Vor einigen Jahren konnte man noch davon ausgehen, dass nahezu sämtliche Beschäftigte ihren werktäglichen Weg in Richtung der Betriebsstätte antraten und ihren Arbeitstag an der Stempeluhr begannen und ihn ebenso dort beendeten. Dieses traditionelle betriebliche Bild lag der Betriebsratsarbeit lange Zeit zugrunde. Betriebsräte kannten viele Beschäftigte persönlich, und regelmäßige Begegnungen mit formellen, aber auch informellen Gesprächen rundeten diese direkten Beziehungen ab. Dieses traditionelle Bild wandelt sich im Rahmen der örtlichen Flexibilisierung von Arbeit jedoch zunehmend.

Aus Studien sowie aus eigener Erfahrung wissen wir, wie wichtig für viele Beschäftigte der informelle Kontakt zu ihren Kolleginnen und Kollegen sowie zu ihrer Führungskraft früher war und auch heutzutage unverändert ist (Breisig 2017, S. 11 f. und Hofmann 2013, S. 222 f.). Gerade bei einer zunehmenden Flexibilisierung fällt die Aufrechterhaltung dieser persönlichen Bindung aber schwerer und ist mit erhöhter Anstrengung verbunden.

Nicht viel anders ist dies bei zufällig zustande kommenden Gesprächen, die wesentlich für ein fundamentales Vertrauensverhältnis zwischen Betriebsräten und den Beschäftigten des Betriebes sind. Nicht zu vergessen ist hierbei stets: Betriebsratsarbeit ist Arbeiten »von Mensch zu Mensch«. Informationen erhält der Betriebsrat zwar auch von der Unternehmensleitung und

dem HR-Bereich, aber insbesondere von den Beschäftigten selbst. Jedoch ist auch die betriebsratsseitige Kommunikation mit den Beschäftigten durch eine zunehmende örtliche Distanz bedingt durch Flexibilisierung schwieriger geworden (König 2017, S. 29); das gilt zumindest für bestimmte Beschäftigtengruppen (siehe etwa zum Angebot mobiler Arbeit an differente Beschäftigtengruppen Piele/Piele 2017, S. 13 ff.). Digitale Kommunikation über E-Mail und Intranet kann diese direkte Informationsgewinnung und Vermittlung der Arbeitsergebnisse des Betriebsrates und der betrieblichen Veränderungen nur bedingt ersetzen.

Die Bedeutung des persönlichen Kontaktes bei der Aufgabenwahrnehmung des Betriebsrates im Kontext einer zunehmenden Flexibilisierung lässt sich auch dem Antwortverhalten der Teilnehmenden in der Betriebsrätebefragung 2016 klar entnehmen.

Knapp die Hälfte der teilnehmenden Betriebsräte sieht in einem hohen Grad an Flexibilisierung nicht nur eine Einschränkung des persönlichen Kontaktes zu den Beschäftigten, sondern sogar eine Gefahr für die Ausübung ihrer Aufgaben als Betriebsräte.

Ein hoher Grad an Flexibilisierung führt dazu, dass der persönliche Kontakt zu den Beschäftigten verloren geht und der Betriebsrat so seinen Aufgaben nicht mehr nachkommen kann

Ja	48,5 %
Nein	51,5 %

*Tabelle 3: Auswirkungen eines hohen Grades an Flexibilisierung*

*N = 1805 (Quelle: IG Metall-Betriebsrätebefragung 2016)*

Dieser Befund zieht sich durch alle Betriebsgrößen.

Um auch bei einem weiteren Wandel der Arbeitswelt und einer zunehmenden Flexibilisierung den persönlichen Kontakt zu den Beschäftigten erhalten zu können, bedarf es eigener andersgearteter Anstrengungen seitens der Betriebsräte als in der Vergangenheit. So sollten neue Formen der Kommunikation erschlossen und etabliert werden, um die Betriebsratsarbeit nachhaltig zu stärken.

## 4.2 BEWERTUNG GEGENWÄRTIGER BETEILIGUNGSMÖGLICHKEITEN

Wie steht es heute um die tatsächliche Beteiligung des Betriebsrates und woran fehlt es bei den gegenwärtigen Beteiligungsmöglichkeiten? Was wird also in der betrieblichen Realität tatsächlich praktiziert und wo greifen die Möglichkeiten zu kurz?

Dieser Frage gilt es im Folgenden nachzugehen, denn heute schon erkannte Schwierigkeiten in Bezug auf eine bestehende Flexibilisierung der Arbeit im Betrieb könnten sich in Zukunft weiter verschärfen. Daher sollte heute bereits darüber diskutiert werden, wo Schwachpunkte bestehen und Lösungswege zu erarbeiten sind. Dabei sind entscheidende Differenzierungskriterien wie die Betriebsgröße zu berücksichtigen.

Bevor man sich mit der Frage einer möglicherweise unzureichenden Beteiligung des Betriebsrates in der betrieblichen Realität tiefergehend beschäftigt, sollte geklärt werden, wie präsent das Thema der Flexibilisierung in der Diskussion innerhalb der Gremien heutzutage überhaupt ist. Wieweit eine Sensibilisierung und eine kritische Auseinandersetzung derzeit bereits erfolgen, lässt sich den Ergebnissen der nachfolgenden Fragestellung entnehmen. Gleichzeitig lässt sich hieraus ein erster Blick auf die Zufriedenheit mit den gegenwärtigen Beteiligungsmöglichkeiten in Bezug auf die derzeitige Flexibilisierung richten.

Den teilnehmenden Betriebsräten wurde die Frage gestellt:

**»Halten Sie die Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrates hinsichtlich der in Ihrem Betrieb praktizierten Flexibilitätsformen für ausreichend bzw. passend?«**

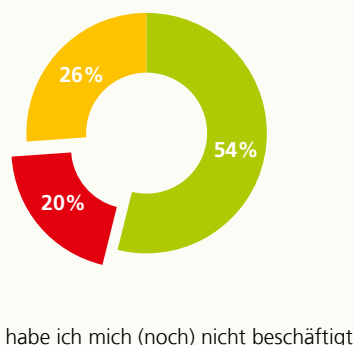


Abbildung 1: Bestehen ausreichende Beteiligungsmöglichkeiten bei praktizierten Flexibilitätsformen?

N = 1804 (Quelle: IG Metall-Betriebsrätebefragung 2016)

54 Prozent der teilnehmenden Betriebsräte halten die Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrates hinsichtlich der in Ihrem Betrieb praktizierten Flexibilitätsformen für ausreichend bzw. passend; 20 Prozent sind gegenteiliger Meinung. Die übrigen 26 Prozent haben sich bisher noch nicht mit dieser Frage beschäftigt und die Vereinbarkeit gegenwärtiger Beteiligungsmöglichkeiten mit den bestehenden Anforderungen der im Betrieb bereits praktizierten Flexibilitätsformen kritisch abgeglichen. Hierbei existiert eine klare Schiefelage mit Blick auf die Betriebsgröße. Je kleiner der Betrieb, umso eher fand bisher keine Beschäftigung mit der Fragestellung statt, wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

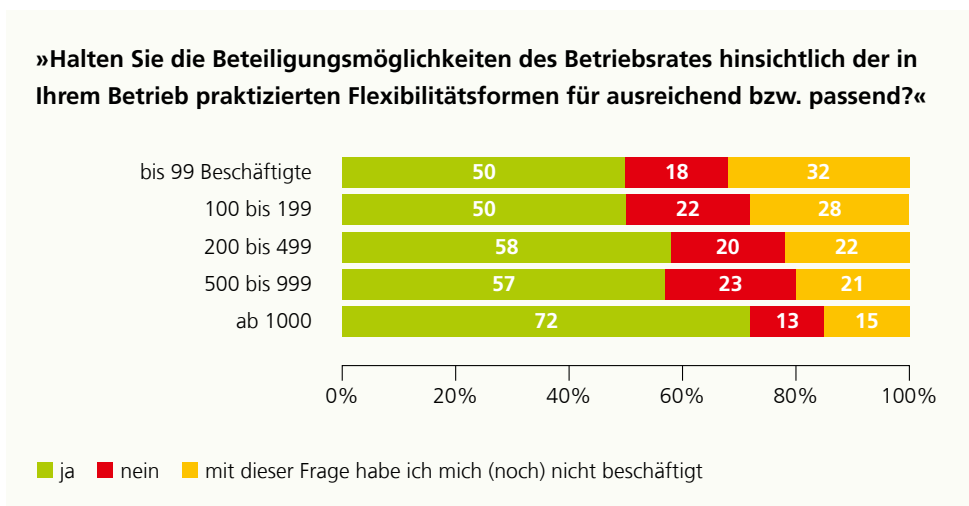


Abbildung 2: Bestehen ausreichende Beteiligungsmöglichkeiten bei praktizierten Flexibilitätsformen?

– Antwortverhalten nach Betriebsgröße

N = 1800 (Quelle: IG Metall-Betriebsrätebefragung 2016)

Das in Abbildung 2 dargestellte Ergebnis mag zum Teil auch darin begründet liegen, dass die Flexibilisierung in örtlicher und zeitlicher Hinsicht derzeit in großen Betrieben bereits eine deutlich stärkere Verbreitung hat und das Themenfeld daher eine größere Brisanz erlebt (zur mobilen Arbeit siehe Piele/Piele 2017, S. 16; zur Gleitzeit siehe Piele/Piele 2018, S. 23).

Festzuhalten bleibt aber, dass auch in großen Betrieben ein deutlicher Anteil der Betriebsräte keine Antwort auf die gestellte Frage geben konnte.

Dies zeigt, dass hier Handlungsbedarf besteht, Betriebsräte für die Auseinandersetzung mit dieser Frage zu sensibilisieren und sie beim Umgang mit im Betrieb praktizierten Flexibilitätsformen zu unterstützen. Denn die bewusste Auseinandersetzung mit den Beteiligungsmöglichkeiten in Bezug auf bereits praktizierte sowie auch auf mögliche künftige Flexibilitätsformen im eigenen Betrieb ist entscheidend für die Ausgestaltung der Betriebsratsarbeit im Themenfeld.

Nur durch eine solche Auseinandersetzung sind die Beteiligungsmöglichkeiten überhaupt präsent und können im Sinne der Beschäftigten des Betriebes zur Anwendung gelangen. Im Vorfeld werden hierdurch offensichtliche Wissensdefizite erkannt und entscheidende Lücken können bereits präventiv geschlossen werden. Zudem stellt eine solche Befassung mit den gegenwärtigen Möglichkeiten die wesentliche Basis für eine zielführende inner- und überbetriebliche Diskussion dar, die mit Blick auf eine weitergehende Flexibilisierung auch und gerade unter Betriebsräten geführt werden sollte.

## **4.3 ERKANNTEN DEFIZITE**

---

### **4.3.1 Klassifizierung genannter Beteiligungsdefizite**

---

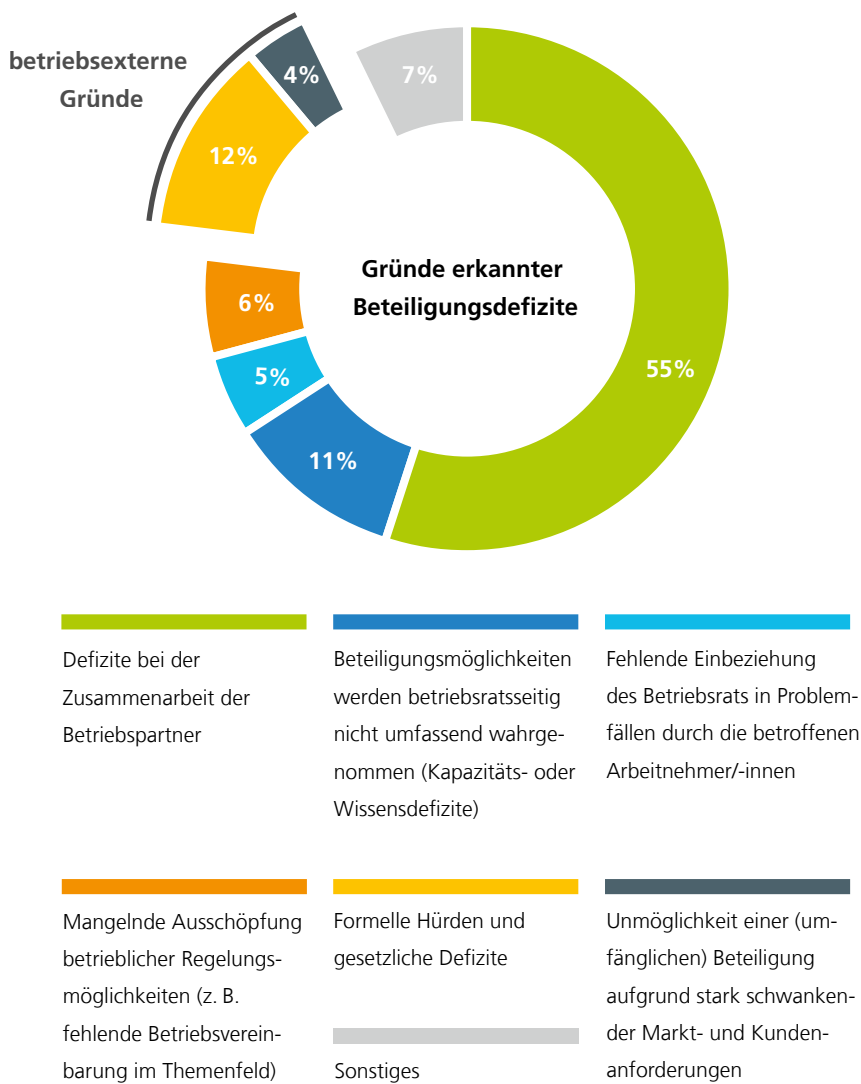
Jeder Fünfte der teilnehmenden Betriebsräte war mit den Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrates in Bezug auf die betriebseigenen Flexibilitätsformen nicht zufrieden. Bei dieser Gruppe wurde im Rahmen der Befragung vertiefend danach gefragt, welche Gründe hierfür bestehen. So konnten die Betriebsräte in der Umfrage individuelle Antworten über ein Freitextfeld geben und machten hiervon zahlreich Gebrauch. Insgesamt konnten 360 Aussagen (teilweise Mehrfachangaben) verwertet werden. Die erhaltenen Aussagen wurden inhaltlich analysiert und führten zu nachfolgender thematischer Verteilung an aggregierten Aussagen.



Hierbei lassen sich klare Schwerpunkte als Gründe für eine unzureichende Beteiligung am Thema Flexibilisierung erkennen.

**»Warum halten Sie die Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrates hinsichtlich der in Ihrem Betrieb praktizierten Flexibilitätsformen für nicht ausreichend bzw. passend?«**

*Abbildung 3: Gründe von Beteiligungsdefiziten bei praktizierten Flexibilitätsformen*



Auffallend ist die Häufigkeit der Nennung von Gründen für bestehende Beteiligungsdefizite, die sich auf die **tatsächliche Ausübung bestehender Rechte des Betriebsrates** beziehen. Deutlich seltener werden dagegen formelle Hürden und gesetzliche Defizite – also mangelnde **Beteiligungsmöglichkeiten** – genannt.

Das größte Manko der tatsächlichen Beteiligung ist laut der Teilnehmenden ein **Defizit bei der Zusammenarbeit unter den Betriebspartnern** (55 Prozent aller Nennungen). Splittet man dieses Defizit weiter auf, so lassen sich hierdurch drei tiefergehende Begründungen erkennen. Hauptsächlich wird dieses Manko durch eine zu späte oder nicht umfassende Information (32 Prozent aller Nennungen) sowie durch eine mangelnde (umfassende) Einbeziehung des Betriebsrates trotz bestehender Rechte (21 Prozent aller Nennungen) begründet. Laut der übrigen 2 Prozent der Angaben werden Betriebsratsinitiativen vom Arbeitgeber nicht aufgegriffen, sodass dadurch die Zusammenarbeit als unzureichend angesehen werden kann.

11 Prozent der Nennungen ist die Aussage zu entnehmen, dass die Beteiligungsmöglichkeiten nicht umfassend wahrnehmbar sind, weil betriebsratsseitig **zu wenig personelle Kapazitäten** zur Verfügung stehen oder das **notwendige Wissen fehlt**. So kann insbesondere zeitkritischen Aufgaben nicht rechtzeitig nachgekommen werden.

Seltener wird als Grund für eine unzureichende Beteiligungsmöglichkeit eine **fehlende Kooperationsbereitschaft** seitens der **betroffenen Beschäftigten** genannt (bei 5 Prozent der Nennungen).

Ein **Mangel an betrieblichen Regelungen** zum Thema und damit eine nicht ausgeschöpfte Beteiligungsmöglichkeit des Betriebsrates ergab sich ebenso aus nur wenigen Nennungen (6 Prozent).

Nur bei 16 Prozent der Nennungen wurden **betriebsexterne Ursachen** für ein erkanntes Beteiligungsdefizit des Betriebsrates genannt (die in Gelb und Dunkelgrau herausgestellten Kreisteile in Abbildung 3). Lediglich 12 Prozent der Nennungen beschreiben **formelle Hürden und gesetzliche Defizite**, 4 Prozent nannten schwankende Markt- und Kundenanforderungen als Ursache.

Im Bereich der kritisierten Probleme, die ihren Ursprung nicht auf betrieblicher Ebene haben, lassen sich vor allem **zeitintensive formale Prozesse** nennen. Diese betreffen insbesondere den einzuhaltenden formalen Prozess bzw. die Voraussetzungen zur Erlangung eines korrekten Beschlusses des Betriebsratsgremiums, welcher bereits bei der formal korrekten Einladung zur Sitzung beginnt. Gerade bei stark **schwankenden Markt- und Kundenanforderungen** sind ausgedehnte Flexibilisierungsmöglichkeiten gefragt. Solche Gründe sind bei 4 Prozent der Nen-

nungen (mit)verantwortlich für unzureichende Beteiligungsmöglichkeiten, da dem Betriebsrat offensichtlich zu wenig Zeit bleibt, um diese wahrnehmen zu können und gleichzeitig Betriebsabläufe nicht zu stören.

Sind Entscheidungen in aller Kürze zu treffen, stellen formale Voraussetzungen echte Hürden dar. Um in solchen Fällen schnell handeln zu können, wird in der Praxis wohl auch häufiger auf formal zwar inkorrektem, aber deutlich pragmatischerem Wege agiert.

Die **Defizite des Gesetzes** betreffen darüber hinaus insbesondere die ineffizienten langen Wege, um über den Rechtsweg etwa an vorenthaltene Informationen zu gelangen und Beteiligungsrechte durchzusetzen. Zudem wird das in weiten Teilen für Laien kaum zu überblickende deutsche Arbeitsrecht kritisiert, das in deutlichem Ausmaß auch durch die Rechtsprechung geprägt wird. Im Sinne einer zielführenden Möglichkeit der tatsächlichen Beteiligung können hier klare Hindernisse für die Betriebsratsarbeit erkannt werden.

Festzuhalten bleibt darüber hinaus, dass Beteiligung nicht nur Rechte braucht, sondern auch die Möglichkeit einer praktikablen Umsetzung. Hier jedoch muss der Betriebsrat in einer beschleunigten und flexiblen Arbeitswelt auch ebenso schnell und flexibel agieren können. Die Frage, die sich hierbei auch stellt, lautet, inwieweit moderne Kommunikationsmittel stärker unterstützend eingesetzt und Schranken ihres Einsatzes beseitigt werden können.

Die Häufung der Kritik in Bezug auf die tatsächlichen Möglichkeiten der Beteiligung und nicht der zugrundeliegenden Beteiligungsrechte zeigt, dass der Fokus der Diskussion primär auf den tatsächlichen Ausübungsmöglichkeiten bestehender Rechte liegen sollte. Zwei der genannten Hauptdefizite, die durch weitere Daten der Befragung vertiefend analysiert werden können, sollen im Folgenden behandelt werden. Diese betreffen die Defizite der Bereitstellung wesentlicher Informationen sowie Kapazitätsengpässe bei der Bewältigung von Betriebsratsaufgaben.

---

#### **4.3.2 Defizit: Überblick Arbeitszeit**

---

Betrachtet man die im vorherigen Abschnitt häufig kritisierten Informationsdefizite, so lässt sich im Weiteren ein klarer Brennpunkt dieses Defizits erkennen.

Gerade die Zurverfügungstellung von Informationen zu den Arbeitszeiten der Beschäftigten des Betriebes gilt als bedeutendes Manko. In Bezug auf die Arbeitszeiten der Beschäftigten wurde im Rahmen der Befragung auch konkret nach dem ausreichenden Erhalt von Informationen gefragt. Da auffällige Unterschiede bei den Ergebnissen zwischen den Betriebsgrößenklassen vorhanden sind, werden die Ergebnisse in folgender Grafik hiernach aufgeschlüsselt.

**»Die Informationen über die Arbeitszeiten der Beschäftigten, die wir als Betriebsrat erhalten, sind ausreichend, um unseren Aufgaben nachzukommen.«**

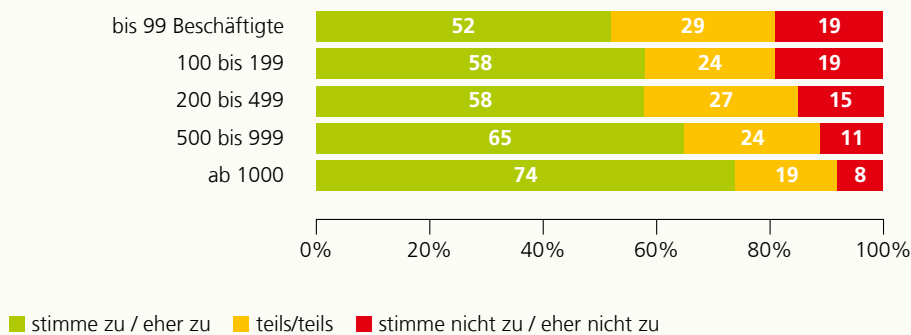


Abbildung 4: Ausreichende Informationen über Arbeitszeiten der Beschäftigten – Antwortverhalten nach Betriebsgröße

N = 1804 (Quelle: IG Metall-Betriebsrätebefragung 2016)

Der Überblick über die Arbeitszeiten ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für die Betriebsratsarbeit. Wie sich zeigt, bestehen gerade in kleineren Betrieben deutlich höhere Defizite bei der Bereitstellung von Informationen zu den Arbeitszeiten als in größeren Betrieben. Wie die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung 2017 zeigen, sind umgekehrt die Betriebsräte der kleineren Betriebe aus Beschäftigtensicht aber häufiger sichtbar aktiv, wenn es um die Einhaltung der Arbeitszeitregelungen geht (siehe Antwortkategorie »stimme zu« in nachfolgender Abbildung 5). Um eine Vergleichbarkeit herzustellen, wurden nur die Aussagen der in Gleitzeit Beschäftigten in nachfolgende Auswertung einbezogen.

**»Unser Betriebsrat wird von sich aus aktiv, wenn es um die Einhaltung der Arbeitszeitregelungen geht.«**

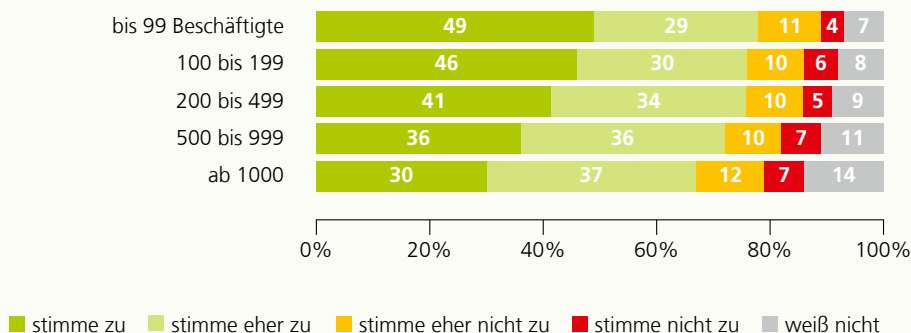


Abbildung 5: Unser Betriebsrat wird von sich aus aktiv, wenn es um die Einhaltung der Arbeitszeitregelungen geht – Antwortverhalten nach Betriebsgröße

N = 50338 (Quelle: Nicht in Schicht arbeitende Beschäftigte im Gleitzeitmodell; IG Metall-Beschäftigtenbefragung 2017)

Die Handlungsmöglichkeit der Betriebsrätinnen und Betriebsräte in kleineren Betrieben ist deutlich häufiger erschwert durch Informationsdefizite in Bezug auf die Arbeitszeiten der Beschäftigten. Das Vorhandensein, ein entsprechender Zugriff und die Möglichkeit zur Auswertung eines elektronischen Zeitwirtschaftssystems einschließlich der hierfür notwendigen betriebsratsseitigen Personalkapazitäten ist in kleineren Betrieben und entsprechend kleineren Betriebsratsgremien offensichtlich deutlich seltener Realität als in Großbetrieben. In derartigen Fällen ist der Zugang zu verwertbaren Informationen entsprechend aufwendiger bzw. der Betriebsrat ist von der Zulieferung der Informationen abhängig. In der Gesamtschau scheint diesbezüglich auch ein erhöhtes Konfliktpotenzial gerade bei kleineren Betrieben zu bestehen. Es ist daher auch wahrscheinlich, dass gerade ein verstärkter Konflikt in diesem Themenfeld auch eine erhöhte Aktivität des Betriebsrates nach sich zieht und dieser in der Wahrnehmung der Beschäftigten als sehr aktiv eingestuft wird. Im Bereich der Eindämmung von Verstößen gegen die Arbeitszeitregelungen kann jedoch vor allem bei größeren Betrieben durch regelmäßige Prüfung der vorliegenden Arbeitszeitübersichten und damit klarer Aktivität im Hintergrund bereits vieles bewirkt werden. Durch dieses Vorgehen kann sehr zielgerichtet agiert werden und »Brennpunkte« können schneller »eingedämmt« werden. Dies setzt aber den erwähnten guten Überblick über die Arbeitszeiten der Beschäftigten voraus. Im Falle des Erkennens von Unregelmäßigkeiten ist aktives Handeln gefragt. Ein guter Überblick über die Arbeitszeiten wirkt unterstützend für die zielgerichtete Eindämmung von Verstößen, ersetzt die Notwendigkeit des Handelns im Bedarfsfall aber natürlich nicht.

Für die weitere Analyse interessant sind die Auswirkungen beider Aspekte, wie also entscheidende Informationen über die Arbeitszeiten und ein als aktiv empfundener Betriebsrat in Bezug auf die Einhaltung der Arbeitszeitregelungen sich in tatsächlicher Hinsicht auf die Arbeitszeiten der Beschäftigten auswirken. Dies gilt es bei getrenntem Auftreten und bei Kombination der Aspekte zu untersuchen.

Welche Auswirkungen aus Beschäftigtensicht aktive Betriebsratsarbeit in Kombination mit den entscheidenden Informationen über die Arbeitszeiten haben kann, zeigt sich gerade in Bezug auf die Einhaltung der maximalen täglichen Arbeitszeit von zehn Stunden sowie der täglichen elfstündigen Ruhezeit. Aus nachfolgender Tabelle wird ersichtlich, dass es bei 84,2 Prozent der Beschäftigten nicht zu einer häufigen Überschreitung der maximalen täglichen Arbeitszeit kommt, wenn dem Betriebsrat ausreichende Informationen über die Arbeitszeiten vorliegen und er zudem aus Beschäftigtensicht als aktiv eingeschätzt wird, wenn es um die Einhaltung der Arbeitszeitregelungen geht. Liegen diese beiden Voraussetzungen nicht vor, dann kam es in der entsprechenden Beschäftigtengruppe nur bei 54,9 Prozent zu keinen häufigen Überschreitungen.

*Tabelle 5: Betriebsratsarbeit versus Verstöße gegen Höchstarbeitszeit*

**»Wenn Sie an das letzte halbe Jahr denken: Kam es häufig (mehr als 1 Mal im Monat) vor, dass Sie über zehn Stunden am Tag (die Pausen nicht mitgerechnet) arbeiteten?«**

Bei einem aus Beschäftigtensicht <b>aktiven Betriebsrat<sup>a</sup></b> in Bezug auf die Einhaltung der Arbeitszeitregelungen, ...	<b>Anteil</b> der Beschäftigten <b>ohne</b> häufigere Überschreitung	Bei einem aus Beschäftigtensicht <b>passiven Betriebsrat<sup>a</sup></b> in Bezug auf die Einhaltung der Arbeitszeitregelungen, ...	<b>Anteil</b> der Beschäftigten <b>ohne</b> häufigere Überschreitung
... der aus seiner Sicht <b>ausreichende Informationen<sup>b</sup></b> über die Arbeitszeiten der Beschäftigten hat	<b>84,2 %</b>	... der aus seiner Sicht <b>ausreichende Informationen<sup>b</sup></b> über die Arbeitszeiten der Beschäftigten hat	<b>70,5 %</b>
... der aus seiner Sicht keine <b>ausreichenden Informationen<sup>b</sup></b> über die Arbeitszeiten der Beschäftigten hat	<b>77,9 %</b>	... der aus seiner Sicht keine <b>ausreichenden Informationen<sup>b</sup></b> über die Arbeitszeiten der Beschäftigten hat	<b>54,9 %</b>

Ebenso deutliche Differenzen finden sich bei der Einhaltung der elfstündigen Ruhezeit. Wie in nachfolgender Tabelle zu sehen, findet bei 91,5 Prozent der Beschäftigten keine häufige Unterschreitung der Ruhezeit statt, wenn betriebsratsseitig ein ausreichender Überblick über die Arbeitszeiten und zudem aus Beschäftigtensicht aktive Betriebsratsarbeit in dieser Hinsicht besteht. Der Anteil liegt mit 73,4 Prozent der Beschäftigten wieder deutlich geringer, wenn beide Voraussetzungen im Betrieb fehlen.

*Tabelle 6: Betriebsratsarbeit versus Verstöße gegen Ruhezeit*

»Wenn Sie an das letzte halbe Jahr denken: Kam es häufig (mehr als 1 Mal im Monat) vor, dass Sie weniger als elf Stunden Ruhezeit zwischen Arbeitsende und Arbeitsbeginn hatten?«			
Bei einem aus Beschäftigtensicht <b>aktiven Betriebsrat<sup>a</sup></b> in Bezug auf die Einhaltung der Arbeitszeitregelungen, ...	<b>Anteil</b> der Beschäftigten <b>ohne</b> häufigere Unterschreitung	Bei einem aus Beschäftigtensicht <b>passiven Betriebsrat<sup>a</sup></b> in Bezug auf die Einhaltung der Arbeitszeitregelungen, ...	<b>Anteil</b> der Beschäftigten <b>ohne</b> häufigere Unterschreitung
... der aus seiner Sicht <b>ausreichende Informationen<sup>b</sup></b> über die Arbeitszeiten der Beschäftigten hat	<b>91,5 %</b>	... der aus seiner Sicht <b>ausreichende Informationen<sup>b</sup></b> über die Arbeitszeiten der Beschäftigten hat	<b>80,8 %</b>
... der aus seiner Sicht keine <b>ausreichenden Informationen<sup>b</sup></b> über die Arbeitszeiten der Beschäftigten hat	<b>88,5 %</b>	... der aus seiner Sicht keine <b>ausreichenden Informationen<sup>b</sup></b> über die Arbeitszeiten der Beschäftigten hat	<b>73,4 %</b>

<sup>a</sup> Antwort »stimme zu« bzw. »stimme nicht zu« zur Aussage: »Unser Betriebsrat wird von sich aus aktiv, wenn es um die Einhaltung der Arbeitszeitregelungen geht.«

<sup>b</sup> Antwort »stimme ich voll zu« bzw. »stimme ich nicht zu« zur Aussage: »Die Informationen über die Arbeitszeiten der Beschäftigten, die wir als Betriebsrat erhalten, sind ausreichend, um unseren Aufgaben nachzukommen.«

(Quelle: IG Metall-Betriebsrätebefragung 2016 sowie IG Metall-Beschäftigtenbefragung 2017)

Es zeigt sich somit, dass das Thema Arbeitszeit seitens des Betriebsrates als wesentlich angesehen werden sollte und gerade auch die aktive Rolle im Betrieb hierbei entscheidend ist. Vor allem ein solch aktives Einbringen seitens des Betriebsrates erweist sich als ein Garant für die Einhaltung von arbeitnehmerschützenden Vorgaben des Gesetzes.

---

### 4.3.3 Defizit: Personelle Rahmenbedingungen der Betriebsratsarbeit

---

Neben dem häufig schlechteren Überblick über die Arbeitszeiten der Beschäftigten fehlt es in kleineren Betrieben und den verbundenen kleineren Betriebsratsgremien häufiger an einem konkreten Verantwortlichen für das Thema Arbeitszeit.

So besitzen nur 43,3 Prozent der Betriebsratsgremien in kleinen Betrieben bis 99 Beschäftigte einen Verantwortlichen für das Thema Arbeitszeit. In sehr großen Betrieben ab 1.000 Beschäftigten geben dies 86,3 Prozent an. Hierbei sei angemerkt, dass bei Betrieben unter 200 Beschäftigten noch kein Freistellungsanspruch gemäß § 38 BetrVG besteht. Die Betriebsratsgremien in großen Betrieben haben es in diesem Sinne deutlich leichter, eine spezifische verantwortliche Person für das Thema Arbeitszeit zu benennen und die notwendige Zeit hierfür einzuräumen.

		Verantwortliche/-r für das Thema Arbeitszeit	
		Ja	Nein
Betriebe nach Beschäftigtenzahl	bis 99 Beschäftigte	43,3 %	56,7 %
	100 bis 199	52,1 %	47,9 %
	200 bis 499	64,5 %	35,5 %
	500 bis 999	78,5 %	21,5 %
	ab 1000	86,3 %	13,7 %

*Tabelle 7: Vorhandensein eines Verantwortlichen für das Thema Arbeitszeit – Antwortverhalten nach Betriebsgröße*

*N = 1800 (Quelle: IG Metall-Betriebsrätebefragung 2016)*



Die personellen und kapazitiven Beschränkungen drücken sich entsprechend auch in einer deutlich geringeren Durchführung von Projekten zum Thema Arbeitszeit durch den Betriebsrat aus. So geben 27,2 Prozent der Teilnehmenden in kleinen Betrieben bis 99 Beschäftigte an, dass der Betriebsrat derzeit ein Projekt zum Thema Arbeitszeit bearbeitet. In sehr großen Betrieben ab 1.000 Beschäftigten geben dies 72,6 Prozent an.

		Aktuelles Projekt zum Thema Arbeitszeit im Betriebsrat	
		Ja	Nein
Betriebe nach Beschäftig- tenzahl	bis 99 Beschäftigte	27,2 %	72,8 %
	100 bis 199	40,7 %	59,3 %
	200 bis 499	49,8 %	50,2 %
	500 bis 999	55,0 %	45,0 %
	ab 1000	72,6 %	27,4 %

*Tabelle 8: Aktuelles Projekt  
zum Thema Arbeitszeit im  
Betriebsrat – Antwortverhalten  
nach Betriebsgröße*

*N = 1800 (Quelle: IG Metall-  
Betriebsrätebefragung 2016)*

Gerade im Rahmen der Gestaltung und hierbei insbesondere der Flexibilisierung von Arbeitszeit, die den Beschäftigten zugutekommen soll, bildet die aktive Beteiligung oder gar die aktive Initiierung entsprechender Projekte durch den Betriebsrat eine entscheidende Basis. Unsere langjährige Erfahrung bei der Einführung von Flexibilitätsformen in unterschiedlichen Unternehmen zeigt, dass deren Gestaltung primär bei der Einführung stattfindet und es sich im Nachgang als deutlich schwieriger herausstellt, einmal gelebte Flexibilisierung umzugestalten. Daher lohnt es sich für den Betriebsrat bereits anfänglich eine sehr aktive Rolle zu übernehmen.

Wie gerade kleinere Betriebsratsgremien mit geringeren personellen Möglichkeiten sich aktiv einbringen können und damit mit den gegenwärtigen Umbrüchen und Veränderungen der Arbeitswelt Schritt halten können, sollte ein wesentliches Diskussionsthema sein.

## 4.4 ZUKUNFTSBEZOGENE BEFÜRCHTUNGEN

Wie vorbereitet fühlen sich die Betriebsräte in Bezug auf die Flexibilisierung in ihrem Betrieb und welche Bedenken und Befürchtungen bestehen gegenüber einem möglicherweise künftigen höheren Grad an Flexibilisierung? Diese Fragen wurden in der Betriebsrätebefragung den beteiligten Betriebsräten ebenso gestellt. In Bezug auf die Anforderungen der Flexibilisierung auf die Betriebsratsarbeit ergab sich ein geteiltes Bild. Insgesamt stimmte nur ein Viertel (eher) zu, dass sie sich für die sich ergebenden Anforderungen aus der Flexibilisierung ausreichend »gerüstet« fühlen. Knapp ein Drittel erkennt hier mögliche Probleme in der Zukunft und 43,8 Prozent beurteilen die gegenwärtige Vorbereitung ihres Betriebsratsgremiums zumindest zum Teil für nicht ausreichend.

Das Betriebsratsgremium ist für die Anforderungen bzgl. Flexibilisierung ausreichend »gerüstet«.

stimme ich voll zu	5,8 %
stimme ich eher zu	19,3 %
teils/teils	43,8 %
stimme ich eher nicht zu	21,7 %
stimme ich nicht zu	8,9 %
weiß ich nicht	0,6 %

*Tabelle 9: Voraussetzungen für die Bewältigung der Flexibilisierung*

*N = 1808 (Quelle: IG Metall-Betriebsrätebefragung 2016)*

Neben dem gefühlten Defizit in der Vorbereitung auf die Anforderungen an den Betriebsrat im Themenfeld Flexibilisierung bestehen zudem einige Befürchtungen gegenüber einem künftig möglicherweise höheren Flexibilisierungsgrad. In der IG Metall-Betriebsrätebefragung 2016 wurde nach einigen denkbaren Folgen gefragt. Nachfolgende Tabelle zeigt die Ergebnisse in absteigender Reihenfolge nach jeweiligem Zustimmungswert.

Ein hoher Grad an Flexibilisierung führt dazu, dass der Betriebsrat seinen Aufgaben nicht mehr nachkommen kann, weil ...

	Ja	Nein
... ein umfassender Überblick über Zeiterfassung fehlt.	48,7 %	51,3 %
... der persönliche Kontakt zu den Beschäftigten verloren geht.	48,5 %	51,5 %
... die Beteiligungsprozesse zu aufwendig werden.	38,3 %	61,7 %
... der Betriebsrat überlastet ist.	30,9 %	69,1 %

*Tabelle 10: Auswirkungen eines hohen Grades an Flexibilisierung*

*N = 1805 (Quelle: IG Metall-Betriebsrätebefragung 2016)*

Knapp die Hälfte der Teilnehmenden sieht in einem hohen Grad an Flexibilisierung eine Gefahr für den Verlust eines umfassenden Überblicks über die Zeiterfassung. Die Bedeutung dieses Themas wurde bereits in den vorangegangenen Abschnitten behandelt und zeigt sich auch hier wieder als wesentlicher Baustein der Betriebsratsarbeit. Genauso wesentlich für die Arbeit der Betriebsräte ist, wie bereits erörtert, der Kontakt zu den Beschäftigten; und auch hier glaubt knapp die Hälfte der Teilnehmenden daran, dass ein hoher Grad an Flexibilisierung den Kontakt zu den Beschäftigten derart einschränkt, dass dies zu einer Gefahr für die Betriebsratsarbeit führt. Der Aufwand der Beteiligungsprozesse wird ebenso von einer bedeutenden Anzahl der Teilnehmenden als Gefahr für die Betriebsratsarbeit erkannt (38,3 Prozent).

# 5 BETRIEBSRÄTE ÜBER DIE BETRIEBLICHE PRAXIS DER FLEXIBILISIERUNG – DIE ERGEBNISSE DER VERTIEFENDEN INTERVIEWS

Insgesamt wurden im Projekt zehn Interviews mit Betriebsratsvorsitzenden geführt. Die Betriebe sind zum Teil in ihrer Grundstruktur sehr heterogen. Die Beschäftigtenanzahl der Betriebe lag zwischen 150 bis gut 500 Mitarbeitenden und die Betriebe sind vornehmlich der Branche Metallerzeugung/-erzeugnisse, aber auch den Branchen des Fahrzeug- sowie des Maschinenbaus zuzuordnen. In den meisten Betrieben wird auch in Schicht gearbeitet.

Die nachfolgende Ergebnisdarstellung fokussiert insbesondere die gelebte Praxis der Flexibilisierung im Schichtbetrieb und die Bedeutung von Information und Kommunikation in der Betriebsratsarbeit. Ein auf die Zukunft der Flexibilisierung gerichteter Blick der interviewten Betriebsräte schließt das Kapitel ab.

**Anmerkung:** Dieses Kapitel bildet ein zusammenfassendes und damit mehrheitliches Meinungsbild aus den geführten Interviews ab. Zur Untermauerung der Aussagen haben wir in kursiver Schrift einige direkte Zitate aus den Interviews an entsprechender Stelle eingefügt.

## 5.1 SELBSTBESTIMMTE FLEXIBILISIERUNG IM SCHICHTBETRIEB – GEHT DAS?

Die örtliche und zeitliche Flexibilisierung im indirekten Bereich, also unter den »Bürojobbern«, ist in den meisten Betrieben längst angekommen. Die Grundvoraussetzungen für flexibles Arbeiten sind in diesen Bereichen aufgrund der Tätigkeitsanforderungen schon per se andere, als sie im Schichtbetrieb im produzierenden oder produktionsnahen Bereich vorzufinden sind. Ortsflexibles Arbeiten ist hier bisher kaum geplant. Es existieren bestimmte Zukunftsvisionen, aber in der Gegenwart immer noch wenige realistische Umsetzungsideen für ortsflexibles Arbeiten. Zeitflexible Arbeit stellt hingegen eine denkbare Flexibilisierungsmöglichkeit für Schichtarbeitende dar. Hier wurden in der Vergangenheit bereits Konzepte erprobt, die sich insbesondere einer digitalen Schichtplanung bedienen. Die gegenwärtige Praxis der Flexibilisierung im Schichtbetrieb setzt hingegen nach den vorliegenden Interviewergebnissen auf eine deutlich menschlichere Steuerungskomponente und weniger auf digitale Hilfsmittel.

Es stellte sich im Rahmen der Interviews heraus, dass es sehr unterschiedliche Praktiken gibt, Schichten in Kooperation mit den Beschäftigten flexibel zu organisieren. Insgesamt fällt auf, dass im Bereich der Schichtplanung vieles gut auf freiwilliger Basis und informell funktionieren kann und größtenteils auch funktioniert. Fixe Regelungen werden von den befragten Betriebsräten eher als hinderlich angesehen. So funktioniert in den meisten Betrieben der Schichttausch sehr informell, indem häufig nur eine Abstimmung mit der Kollegin bzw. dem Kollegen

sowie der direkten Führungskraft erfolgt und dem Wunsch nachgekommen wird, sofern keine betrieblichen Gründe dagegensprechen – dies also »irgendwie betrieblich in Ordnung geht«. In einigen Betrieben erfolgt die Tauschabsprache auch direkt unter den Kolleginnen und Kollegen, ohne die notwendige Einholung einer Zustimmung seitens der direkten Führungskraft. Zum Teil wird hingegen eine formlose Ankündigung bei der Führungskraft und dem Betriebsrat vorausgesetzt. Seitens der teilnehmenden Betriebsräte wurde aber deutlich das Bild vermittelt, dass man sich im Sinne der Beschäftigten auf die Selbstorganisationsfähigkeit im Team verlassen und diesem Prozess nicht seine Effizienz nehmen sollte.

*»Da ist jeder steuernde oder regulierende Eingriff verfehlt, das bekommen unsere Leute selbst am besten hin. Das funktioniert so schon seit Jahren.«*

Diese Befunde lassen den Rückschluss zu, dass bis dato bestehende Flexibilisierungsinstrumente im Schichtdienst, welche eine Schichtorganisation stark formell regeln und zentral steuern, weniger geeignet und deutlich ineffizienter sind als eine auf Selbstorganisation der Teams setzende eigenverantwortliche Steuerung der Schichtplanung. Ein hohes Maß an Selbstorganisation in den Teams hat sich in der Praxis offensichtlich bewährt, ist deutlich schneller und unkomplizierter, setzt aber eben eine entsprechende Unternehmens- und vor allem Teamkultur voraus. Zumeist wird in den Interviews von kurzfristigen Absprachen unter den Kolleginnen und Kollegen mit geringen Vorlaufzeiten von ein bis zwei Tagen gesprochen, welche eine deutliche Flexibilisierungsmöglichkeit für die Beschäftigten durch Selbstorganisation im Team gewähren. Dieser explorative Eindruck gilt zunächst für die wohl als eher weniger problematisch anzusehenden Schichten, die nicht die Nachtzeiten und das Wochenende betreffen. Aber wie ist es bei der Besetzung der scheinbar »ungeliebten« Schichten am Wochenende oder zu Nachtzeiten? Die Befragten gaben hier an, dass auch dies partizipativ mit den Beschäftigten und dennoch sehr reibungslos erfolgen kann. Die Vorlaufzyklen für eine partizipative Organisation der Wochenendschichten sind dabei sehr unterschiedlich. Die Spanne bei den Befragten in Bezug auf den Zeitpunkt der Festlegung von personellen Besetzungen der Wochenendschichten liegt von maximal drei Wochen bis zu minimal einer halben Woche. In allen untersuchten Fällen waren die Schichtarbeitenden nicht dazu verpflichtet, den Dienst am Wochenende anzutreten. Allerdings sind in einem solchen Freiwilligenmodell eine klare Verantwortungsbereitschaft und Solidarität jedes Einzelnen entscheidende Voraussetzung.

*»Es besteht gegenseitiges Vertrauen unter den Beschäftigten, und bei der Flexibilisierung in der Schichtarbeit wäscht eine Hand die andere.«*

In jedem Fall steht und fällt ein solches Modell der Freiwilligkeit und der Flexibilisierung mit der vorhandenen Personaldecke und entsprechenden potenziellen Tauschmöglichkeiten. In den befragten Betrieben sind laut Auskunft der Betriebsräte solche Möglichkeiten vor allem in der Fer-

tigung – also im produzierenden Bereich – zu finden. Im produktionsnahen Bereich (z. B. Qualitätssicherung und Arbeitsvorbereitung) finden sich diese schon deutlich weniger. In einem der betrachteten Fälle konnte sich die Produktion sogar flexibel anpassen und bei personellen Engpässen am Wochenende auch »weniger Linien laufen lassen«, was zu anderen Zeitpunkten wieder eigenständig kompensiert werden konnte. Eine solch »komfortable« Situation scheint aber äußerst selten zu sein und ist stark produkt- und kundenabhängig. Außerhalb der Schicht im indirekten Bereich sind die Personaldecke und die damit verbundenen Vertretungsmöglichkeiten laut der Aussagen der Befragten sehr gering. Hier kann Flexibilisierung weit weniger auf einer gemeinschaftlichen, sondern zumeist nur auf individueller Ebene erfolgen. Die Beschäftigten müssen sich ihre Flexibilisierungsmöglichkeiten somit individuell und selbst schaffen.

*»Unsere Mitarbeiter aus dem Büro müssen sich da ihre Luft im Vorfeld selbst schaffen, um an einem anderen Tag auch mal früher nach Hause zu gehen.«*

## **5.2 DER ÜBERBLICK ÜBER DIE ARBEITSZEITEN IST WICHTIG – VERTRAUENSARBEITSZEIT NUR IM AUSNAHMEFALL**

Über alle Interviews hinweg wird eine Aussage zur zeitlichen Flexibilisierung deutlich: Vertrauensarbeitszeit wird derzeit nur in der Beschäftigtengruppe der außertariflichen Angestellten praktiziert und akzeptiert. Betriebsratsseitig ist eine deutliche Abneigung gegenüber diesem Modell erkennbar. Lediglich in der Gruppe der außertariflichen Angestellten wird diese Form der Arbeitszeitflexibilität unter dem Umstand toleriert, dass seitens der Beschäftigtengruppe zumindest zum Teil auch eine aktive Nachfrage hiernach erfolgt. Begründet wird dies damit, dass dieses Arbeitszeitmodell scheinbar eine höhere Freiheit bei der Gestaltung der Arbeitszeit mit sich bringt. Nachvollziehbar erscheint diese Begründung den Interviewten grundsätzlich nicht; sie verweisen auf die bestehenden betrieblichen Gleitzeitregelungen, welche die gleiche Flexibilität bei bestehender formeller Zeiterfassung ermöglichen.

Nachvollzogen wird jedoch zum Teil, dass die – vermehrt von AT-Angestellten – praktizierte mobile Arbeit einen deutlichen Mehraufwand bei der Zeiterfassung verursacht, da das bestehende betriebliche Zeiterfassungssystem hierfür unpraktikabel oder in mobiler Arbeit gar nicht einsetzbar ist. In der Praxis bestehen hierbei insbesondere Fälle, in denen kein »elektronisches Stempeln« möglich ist und ein umständlicher Nachtrag der Zeiten in das System durch die Beschäftigten erfolgen muss. Insgesamt lässt sich dem Meinungsbild der befragten Betriebsräte jedoch klar entnehmen, dass man der Vertrauensarbeitszeit wegen der damit einhergehenden

Intransparenz und der fehlenden Kontrollmöglichkeiten sehr skeptisch gegenübersteht. Die Außerkraftsetzung der Kontrollmöglichkeiten entzieht dem Betriebsrat hiernach eine seiner entscheidenden Aufgaben zur Vermeidung von Entgrenzung vollständig. Dennoch wird auch das Bewusstsein zum Ausdruck gebracht, dass die Zeiterfassung nur einen Beitrag zur Vermeidung von Entgrenzung leisten kann.

*»Es gibt immer Mittel und Wege, eine solche Kontrolle zu umgehen.«*

Hierfür ist dann aber zumeist eine entsprechende Unternehmenskultur mitverantwortlich, die ein solches Entstehen von Verstößen fördert. Die Abschaffung der formellen Zeiterfassung wird jedenfalls als falsches Signal gewertet.

*»Dass Grenzen trotz Zeiterfassung unterlaufen werden können, ist doch eigentlich jedem klar, aber deswegen die Zeiterfassung abzuschaffen wäre für uns nicht tragbar.«*

### **5.3 KOMMUNIKATION IST ENTSCHEIDEND – FLEXIBILISIERUNG UND DIE RELEVANZ VON INFORMATIONSKANÄLEN**

In der vorliegenden Studie haben wir an anderer Stelle bereits darauf hingewiesen, dass die Betriebsratsarbeit generell und insbesondere aber auch im Bereich der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung stark davon abhängt, inwiefern die Informationskanäle zwischen dem Betriebsrat und den Beschäftigten sowie zum Unternehmen funktionieren.

Gegenüber den Beschäftigten bestehen unterschiedlichste Arten von Kommunikationskanälen, wobei sich im Rahmen der Interviewergebnisse zeigt, dass das persönliche Gespräch trotz aller digitaler Kommunikation sehr geschätzt wird und wesentlich ist.

*»Informationsaustausch erfolgt im indirekten Bereich für gewöhnlich erst via E-Mail; zumeist kommen die Leute dann aber zu einem persönlichen direkten Gespräch vorbei.«*

Persönliche Gespräche bzw. die Kommunikation per se basieren stark auf Vertrauen, und dieses besteht deutlich häufiger, wenn eine gemeinsame »Historie« zwischen dem Betriebsrat und den Beschäftigten existiert. Unsere Interviewpartnerinnen und -partner berichten entsprechend, zu jüngeren Mitarbeitenden weniger persönlichen Kontakt zu haben.

*»Zu den jüngeren Beschäftigten haben wir einen weniger ausgeprägten persönlichen Kontakt. Man hat halt noch keine gemeinsamen Krisen zusammen bewältigt.«*

Informationen, die an alle Beschäftigten adressiert sind, werden üblicherweise auf digitalen Informationsplattformen zentral bereitgestellt. Hierauf finden sich Themen wie etwa Einladungen zu Betriebsversammlungen, Ergebnisse aus Betriebsverhandlungen zu neuen Themen oder wichtige neue betriebliche Regelungen. Um den notwendigen digitalen Zugang zu ermöglichen, werden hierzu zum Teil auch direkt in der Produktion Endgeräte bereitgestellt. Abgesehen von formeller Kommunikation wird aber insbesondere auch der »Flurfunk«, sprich die informelle Kommunikation, als entscheidend für den Informationsaustausch genannt. Diesen informellen zufälligen Begegnungen steht jedoch auch so manche Hürde im Weg, die genommen werden muss. Das »Rund-um-die-Uhr-Arbeiten« im Schichtbetrieb stellt eine solche Hürde dar. Da der Wert informeller Kommunikation aber erkannt wird, wird diese zum Teil explizit forciert und man versucht, sämtliche Beschäftigten auch persönlich zu erreichen.

*»Es ist wichtig, sich auch in der Nachtschicht blicken zu lassen und mal nachzufragen.«*

*»Ein Pluspunkt in der Kommunikation ist es auch, wenn die Betriebsratskollegen aus möglichst vielen unterschiedlichen Bereichen kommen, sodass eine breite Kommunikationsbasis gegeben ist.«*

Die bisherigen Ergebnisse der quantitativen Auswertung der Betriebsrätebefragung zeigen die sehr unterschiedliche Güte des Kommunikationsflusses und der Informationsbereitstellung zwischen den Betriebspartnern in den teilnehmenden Betrieben. Zumindest die befragten Betriebsräte in den Interviews sprechen von ausreichenden Informationen und Beteiligungsmöglichkeiten.

Mit Blick auf andere Betriebe ist man sich aber sicher, dass dies durchaus nicht selbstverständlich ist und vieles nur auf Basis eines echten Gleichgewichts zwischen Betriebsrat und Unternehmensseite möglich ist. Hierfür sind u. a. gute Rechtskenntnisse entscheidend. Ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad im Betrieb verschafft dem Betriebsrat laut Aussagen der Interviewpartner darüber hinaus eine entsprechende Durchsetzungskraft.

*»Die Stärke eines Betriebsrates hängt davon ab, dass er die Gesetze kennt und diese auch zum Wohle der Beschäftigten umsetzen kann.«*

*»Die Gewerkschaftszugehörigkeit eines großen Teils der Beschäftigten schafft uns Rücken- deckung. Gemeinsame Werte verbinden und erhöhen damit die Durchsetzungskraft.«*



## 5.4 WOHN GEHT DIE REISE? – EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT DER FLEXIBILISIERUNG IM BETRIEB

Das Resümee zum Thema Flexibilisierung fällt differenziert aus.

Flexibilisierungswünsche gibt es beiderseitig, so die Betriebsräte. Seitens der Mitarbeitenden existiert vermehrt der Wunsch, die Arbeitszeit für eine gewisse Zeit abzusenken, wenn es private Anforderungen verlangen. Dies findet seine Entsprechung etwa in einer lebensphasenorientierten Flexibilisierung. Zudem besteht der Wunsch danach, zeitlich auch kurzfristig möglichst flexibel zu sein und ortsungebunden seine Arbeitsleistung zu erbringen. Flexibilisierung in diesem Sinne wird entsprechend durchaus als ein wesentlicher Punkt der Attraktivität des Unternehmens gesehen. Es ist aus Betriebsratsicht daher auch ein klares Zukunftsthema. Flexibilisierung hat jedoch viele Ausprägungen. Arbeitgeberseitig bestehen etwa auch Flexibilisierungsinteressen wie die Anhebung der Betriebsnutzungszeiten, was teilweise andere Schichtmodelle erforderlich macht. Als Vertreter der Beschäftigten sieht sich der Betriebsrat klar in der Rolle eines Gremiums, das die Flexibilisierung in ihren Dimensionen und Wirkungen auf die Beschäftigten abschätzen muss.

*»Man muss schon darauf achten, was für Vor- und Nachteile das mit sich bringt, und zeitnah reagieren. Wir können ja nicht warten, bis das Kind in den Brunnen gefallen ist.«*

Im Bereich der Schichtarbeit wird seitens des Betriebsrates zum Teil eine zunehmende Alterung in der Beschäftigtenstruktur als Problem gesehen. Denn gerade bei den älteren Beschäftigten gibt es einen deutlich größeren Anteil, dem die Belastungen aus den Nachtschichten gesundheitlich nicht (mehr) zumutbar ist. Infolge des demografischen Wandels kann dies nach Ansicht einiger interviewter Betriebsräte zu Problemen führen, da der Kreis der jüngeren Mitarbeitenden dann sehr verstärkt in Nachtschichten eingesetzt werden muss.

*»Es kommt vermehrt vor, dass Beschäftigte durch Attest bestätigen, dass sie nicht mehr den vollen Dreischicht-Rhythmus durchhalten, das heißt auch in Nachtschichten eingesetzt werden können. Hierfür müssen Kollegen gesucht werden, die vermehrt Nachtschichten abdecken. Diese Art der Kompensation stößt aber langsam an Grenzen, weil es immer mehr solche Fälle gibt, die keine Nachtschicht mehr machen können.«*

*»Wir müssen darauf achten, dass unsere Leute nicht in Dauernachtschichten verheizt werden.«*

Im indirekten Bereich erkennen die Interviewten weitere große Probleme durch eine zu geringe Personaldecke. Hier ist immer weniger Personal in den einzelnen Tätigkeitsbereichen vorhanden, das zudem zunehmend mehr Aufgaben übernehmen muss. Hieraus ergibt sich im Zeitablauf eine entsprechende Arbeitsverdichtung. Der Fokus des Unternehmens ist dabei aus Sicht der Betriebsräte zu einseitig auf die Produktion gerichtet.

*»Es muss erst mal Stückzahl gemacht werden. Das ist das Hauptziel.«*

So wird im direkten Bereich deutlich weniger an Personal gespart, als dies im indirekten Bereich der Fall ist. Hier wird seitens der Betriebsräte eine Personalbemessungsgrundlage gewünscht und ein Recht, bei personellen Kapazitätsentscheidungen mitzuwirken, um Überlastungen zu verhindern.

## **5.5 BETRIEBSÜBERGREIFENDE MATRIX-ORGANISATIONEN – WER IST JETZT EIGENTLICH ZUSTÄNDIG?**

Neben den orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen wurde im Rahmen der Interviews auch ein weiterer Problembereich deutlich, der sich in der heutigen modernen Arbeitswelt für die Betriebsratsarbeit ergibt. Per definitionem bezieht sich die Betriebsratsarbeit auf den eigenen Betrieb. Was aber geschieht, wenn Mitarbeitende und Führungskräfte in betriebsübergreifenden Organisationsformen eingebunden sind? Sogenannte Matrixorganisationen sind hierbei zu erwähnen und wurden im Rahmen der Interviews von einem Interviewpartner besonders hervorgehoben.

*»Wie soll man als Betriebsrat in einem Unternehmen mit einer Matrixorganisation an die notwendigen Zahlen, Daten und Fakten für die eigene Arbeit kommen. Das ist zum Teil allein wegen der Zuordnung der Beschäftigten sehr schwierig. Es stellt sich hierbei häufig die Frage, welcher Betriebsrat eigentlich verantwortlich ist?«*

Die aufgeworfene Problematik zeigt, dass sich starre Grenzen der Betriebe heute durch betriebsübergreifende Organisationsformen auflösen und weitere Herausforderungen für die Betriebsratsarbeit mit sich bringen, die es zu bewältigen gilt.

# 6 WESENTLICHE ERKENNTNISSE AUS DIESER STUDIE

## **Betriebsräte müssen neue effiziente Kommunikationskanäle erschließen, um die abnehmenden persönlichen Kontakte durch die zunehmende Flexibilisierung zu kompensieren.**

Knapp die Hälfte der teilnehmenden Betriebsräte sieht in einem hohen Grad an Flexibilisierung nicht nur eine Einschränkung des persönlichen Kontaktes zu den Beschäftigten, sondern sogar eine Gefahr für die Ausübung ihrer Aufgaben als Betriebsräte. Neue Formen der Kommunikation sollten daher erschlossen und etabliert werden, um die Betriebsratsarbeit nachhaltig zu stärken.

## **Gegenwärtige Defizite finden sich vor allem bei der tatsächlichen Ausübung von Beteiligung und weniger bei den gesetzlichen Beteiligungsmöglichkeiten.**

Ein Viertel der Betriebsräte erkennt Defizite bei der Beteiligung in Bezug auf die in ihrem Betrieb praktizierten Flexibilitätsformen. Werden hierfür nähere Gründe genannt, so lassen sich in auffallend vielen Nennungen Defizite erkennen, die sich auf die tatsächliche Ausübung bestehender Rechte des Betriebsrates beziehen. In 55 Prozent aller Nennungen wurde die Zusammenarbeit der Betriebspartner kritisiert; hauptsächlich betraf dies eine unzureichende Informationspolitik und eine mangelnde Einbeziehung des Betriebsrates trotz bestehender Rechte seitens des Unternehmens. Deutlich seltener wurden dagegen formelle Hürden und gesetzliche Defizite – also mangelnde Beteiligungsmöglichkeiten – genannt. Diese Defizite konnten 12 Prozent der genannten Nennungen entnommen werden. Unter den formellen Hürden sind insbesondere die ineffizienten langen Rechtswege zu verstehen, um etwa an vorenthaltene Informationen zu gelangen und Beteiligungsrechte durchzusetzen. Zudem wird von einigen Betriebsräten das in weiten Teilen kaum zu überblickende deutsche Arbeitsrecht kritisiert.

## **Weniger Fokussierung auf das Themenfeld Flexibilisierung und vor allem Arbeitszeit aufgrund geringerer personeller Kapazitäten in kleineren Betriebsratsgremien**

Neben dem vermehrt schlechteren Überblick über die Arbeitszeiten der Beschäftigten fehlt es bei den kleineren Betriebsratsgremien häufiger an einem konkreten Verantwortlichen für das Thema Arbeitszeit. In Betrieben bis 99 Beschäftigte haben 43,3 Prozent der Betriebsratsgremien einen Verantwortlichen für das Thema Arbeitszeit. In Betrieben ab 1.000 Beschäftigten geben dies hingegen 86,3 Prozent der Teilnehmenden an. Noch differenter ist die Lage in Bezug auf Projekte zum Thema Arbeitszeit. In 27,2 Prozent der Betriebsratsgremien kleinerer Betriebe bis 99 Beschäftigte wird derzeit ein Projekt zum Thema Arbeitszeit bearbeitet. In großen Betrieben ab 1.000 Beschäftigten geben dies 72,6 Prozent an. Durch die Bereitstellung personeller Kapazitäten spezifisch für den Fokus Arbeitszeit und deren Flexibilisierung können entsprechend größere Gremien sich frühzeitig in Aktivitäten einbinden und sich das entscheidende Wissen aneignen.

### **Befürchtungen für die Zukunft – nur ein Viertel der Betriebsräte fühlt sich ausreichend »gerüstet« für die sich aus der Flexibilisierung ergebenden Anforderungen.**

Nur ein Viertel der Betriebsräte stimmte (eher) zu, sich für die aus der Flexibilisierung entstehenden Anforderungen bereits jetzt sicher und damit »gerüstet« zu fühlen. Hinsichtlich eines möglicherweise kommenden hohen Grades an Flexibilisierung ergeben sich klare Befürchtungen. Die größte Befürchtung betraf den möglichen Verlust des Überblicks über die Arbeitszeiten der Beschäftigten, aber ebenso den Verlust des entscheidenden persönlichen Kontaktes zu den Beschäftigten und damit eines wertvollen Informationskanals für die Betriebsratsarbeit. Beide Punkte wurden von knapp der Hälfte der Betriebsräte als Gefahr für ihre Aufgabenbewältigung aufgrund eines möglicherweise kommenden hohen Grades an Flexibilisierung genannt.

### **Mehr Flexibilisierung durch Selbstorganisation und Teamverantwortung als durch formelle Regelungen und eine zentrale Steuerung im Bereich der Schichtplanung**

Es stellte sich im Rahmen der Interviews heraus, dass im Bereich der Schichtplanung vieles gut auf freiwilliger Basis und informell funktionieren kann. Formelle Regeln und eine zentrale Steuerung der Schichtorganisation bringen gemäß den Aussagen der interviewten Betriebsräte sowohl für die Beschäftigten als auch für das Unternehmen weniger Vorteile als ein hohes Maß an Selbstorganisation und eine eigenverantwortliche Steuerung der Schichtplanung durch die Teams.

### **Die richtige Personalbemessung und das Erkennen zunehmender Arbeitsintensivierung im indirekten Bereich stellen eine große Herausforderung dar.**

Schwierigkeiten bereitet aus Betriebsrats-sicht die richtige Personalbemessung für die indirekten Bereiche. Im Gegensatz zum direkten Bereich fehlen hier handhabbare Kriterien. Im Bereich der Produktion lassen sich Leistung und Leistungsdruck deutlich leichter anhand von Stückzahlen erfassen. Ein schleichend zunehmender Leistungsdruck im indirekten Bereich lässt sich hingegen kaum messbar machen. Wird dieser jedoch erkannt, so fehlt es seitens des Betriebsrates an einem klaren Mitspracherecht bei personellen Kapazitätsentscheidungen und der Möglichkeit, Belastungen auf diese Weise entgegenzuwirken.

### **Betriebsübergreifende Organisationsformen als neue Herausforderung für die Betriebsratsarbeit**

Starre Grenzen der Betriebe verschwinden heute in einigen Unternehmen durch die Umsetzung betriebsübergreifender Matrixorganisationen. Diese bringen weitere Herausforderungen für die Betriebsratsarbeit mit sich, deren »territoriale Grenzen« die des Betriebes sind; daher können Abgrenzungsschwierigkeiten bei betriebsübergreifenden Organisationsformen entstehen.

# 7 LITERATURVERZEICHNIS

- Breisig, Thomas (2017): Belastungsfelder und Herausforderungen mobiler Arbeit. In: Breisig, Thomas/Grzech-Sukalo, Hiltraud/Vogl, Gerlinde (Hrsg.): Mobile Arbeit gesund gestalten – Trendergebnisse aus dem Forschungsprojekt prentimo – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit. Oldenburg, S. 9–12.
- Hofmann, Josephine (2013): Führung in der virtuellen Arbeitswelt. In: Funk, Jürgen/Hummel, Nora/Schack, Axel (Hrsg.): Arbeitsleben 3.0 – Erfolg in einer veränderten Welt. Wiesbaden, S. 216–229.
- König, Andreas (2017): Mobile Arbeit als Gute Arbeit. In: Breisig, Thomas/Grzech-Sukalo, Hiltraud/Vogl, Gerlinde (Hrsg.): Mobile Arbeit gesund gestalten – Trendergebnisse aus dem Forschungsprojekt prentimo – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit. Oldenburg, S. 29–31.
- Piele, Christian/Piele, Alexander (2017): Mobile Arbeit. Eine Analyse des verarbeitenden Gewerbes auf Basis der IG Metall-Beschäftigtenbefragung 2017, Stuttgart. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.
- Piele, Christian/Piele, Alexander (2018): Flexible Arbeitszeiten – Arbeitszeitmodelle und Flexibilitätsanforderungen. Eine Analyse des verarbeitenden Gewerbes auf Basis der IG Metall-Beschäftigtenbefragung 2017, Stuttgart. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.



*Impressum*

*Kontaktadresse:*

*Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und  
Organisation IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart  
[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)*

*Alexander Piele*

*Telefon +49 711 970-2318  
[alexander.piele@iao.fraunhofer.de](mailto:alexander.piele@iao.fraunhofer.de)*

*Christian Piele*

*Telefon +49 711 970-2132  
[christian.piele@iao.fraunhofer.de](mailto:christian.piele@iao.fraunhofer.de)*

*urn:nbn:de:0011-n-4843577*

*Layout: Valentin Buhl*

*Titelbild: © Rawpixel – iStock*

*Für den Druck der Studie wurde chlor- und säurefreies Papier  
verwendet.*

*© Fraunhofer IAO, 2019*



Alexander Piele ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und seit 2011 im Competence Center Business Performance Management des Fraunhofer IAO / des IAT der Universität Stuttgart beschäftigt. Er studierte Rechtswissenschaften und schloss sein Studium mit dem Titel Master of Laws (LL.M.) ab.

Von Beginn an lagen seine persönlichen Beratungs- und Forschungsschwerpunkte in den Themenfeldern der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung der Arbeit, der Mitarbeiterpartizipation sowie der Optimierung des Wissenstransfers in Unternehmen. Hierbei begleitete er umfassende Prozesse der Integration neuer Formen der Arbeit in Unternehmen und Organisationen.



Christian Piele ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und seit 2008 im Competence Center Business Performance Management des Fraunhofer IAO / des IAT der Universität Stuttgart beschäftigt. Er studierte Empirische Politik- und Sozialforschung an der Universität Stuttgart.

Seine methodischen Schwerpunkte liegen im Bereich Evaluation und Datenanalyse im Themenfeld der Arbeits- und Organisationsforschung. Den inhaltlichen Fokus seiner Arbeit bilden aktuell Beratungs- und Forschungsprojekte in den Themenfeldern der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit. Schwerpunkt der Analysen stellen dabei die derzeitigen Gestaltungsformen und ihre Wirkungsweisen dar.