

## BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 21 · November 2021 · Hans-Böckler-Stiftung

# DAS NEUE NORMAL: BETEILIGUNGSORIENTIERT, SELBSTBESTIMMT UND GUT GEFÜHRT (2021)

Portrait über mobiles Arbeiten und Homeoffice bei der Siemens AG – auch in einer Zukunft nach Corona

Bettina Seibold und Walter Mugler

[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

### Darum geht es:

Die Corona-Pandemie hatte die betriebliche Realität drastisch auf den Kopf gestellt: strikte Hygienekonzepte und massenhaftes Homeoffice. Der Betriebsrat musste die neue Realität gestalten. Gleichzeitig wurde beteiligungsorientiert mit Beschäftigten und Betriebsräten eine erste Bilanz für die Zeit nach der Pandemie gezogen, denn dem Gesamtbetriebsrat war klar, dass die Normalität nach Corona eine andere sein wird als davor. Die erweiterten Möglichkeiten zu mobiler Arbeit sollen für die Beschäftigten erhalten werden und gleichzeitig das Büro weiterhin zentraler Ort bleiben. In der Gesamtbetriebsvereinbarung geht es neben der mobilen Arbeit wesentlich um die Vertrauens- und Führungskultur im Unternehmen, in der Beschäftigte eigenverantwortlich und durch die Führungskräfte unterstützt arbeiten.

Wir portraituren, wie Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebsräte zu Wort sowie ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen.

### Kontakt

Ansprechpartner für dieses Portrait: Nils Werner  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)



Die Siemens AG als weltweit agierender Technologiekonzern hat die Strategieschwerpunkte Automatisierung und Digitalisierung in den Prozess- und Fertigungsindustrien, smarte Infrastruktur für Gebäude und dezentrale Energiesysteme, Mobilitätslösungen im Schienen- und Straßenverkehr sowie Medizintechnik. Die Siemens AG umfasst mehrere Tochterunternehmen, die Konzernzentrale ist in München. Im Konzern arbeiten weltweit rund 293.000 Mitarbeitende, davon rund 90.000 in Deutschland.

Der Gesamtbetriebsrat hat 58 Mitglieder und 7 Referentinnen bzw. Referenten. Hinzu kommt die Schwerbehindertenvertretung mit 4 und die Jugendvertretung mit 6 Personen.

Beschäftigte und Betriebsrat werden seit 2001 durch ein haupt- und ehrenamtliches „Siemens-Team“ der IG Metall unterstützt.

## 1 Ziele und Strategie

Die Corona-Pandemie hatte in der Siemens AG enorme Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation: strikte Hygienekonzepte, flächendeckendes Homeoffice in den Bürobereichen, eine Vielzahl digitaler Tools z. B. für Videokonferenzen und mobiles Arbeiten. Die Erfahrungen während der Corona-Pandemie zeigten, dass mobiles Arbeiten in größerem Umfang möglich ist, als es zuvor erwartet und betrieblich möglich war. Der Siemens-Vorstand schlug daher ein „New Normal Working Model“ vor, das mobiles Arbeiten als Kernelement vorsieht. Zukünftig sollen nach Firmenangaben konzernweit rund 140.000 Mitarbeitende an über 125 Standorten in 43 Ländern dauerhaft zwei bis drei Tage pro Woche mobil Arbeiten können.



„Wir wurden ja alle von der Corona-Pandemie getroffen. [...] Der neue CEO hat sich Gedanken gemacht, wie mobiles Arbeiten konkret laufen kann. Womit er uns dann überrascht hat, dass er schnell zu dem Schluss kam: So gut, wie das läuft, kann er sich das auch nach der Pandemie vorstellen. Wir hatten vorher schon eine Vereinbarung Mobile Working, die hatte die Möglichkeit von 20 Prozent mobilem Arbeiten geregelt. Nach dem Vorstoß von zwei bis drei Tagen mobiles Arbeiten hatten wir einen Arbeitsauftrag.“ – Tobias Bäuml, stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender.

Für den Gesamtbetriebsrat (GBR) war klar, die Beschäftigten sollen auch nach der Corona-Pandemie in größerem Umfang mobil Arbeiten können. Allerdings sollte keine (direkte oder mittelbare) Pflicht zum Homeoffice etabliert werden und den Beschäftigten keine Nachteile entstehen. Außerdem sollte aus Sicht des GBR kein Flächen-/Kostensparprogramm entstehen. Und wesentlich: Mobiles Arbeiten sollte in der Realität – und nicht nur auf der Folienebene des Vorstands – zu mehr Selbstbestimmung und Empowerment beitragen und die Menschen und wie sie arbeiten wollen in den Mittelpunkt stellen (z. B. selbstbestimmt Entscheidungen fällen, Mut zu

Entscheidungen, Fehler verzeihen und Fehlerkultur leben). Der GBR wollte die Voraussetzungen für gute mobile Arbeit schaffen und verhandelte zwischen Juli 2020 und Februar 2021 eine Rahmen-Gesamtbetriebsvereinbarung „MobileWorking im NewNormal“.

### **Beteiligungsorientiertes Vorgehen**

In der Regel verhandeln Projektgruppen des Gesamtbetriebsrats die Betriebsvereinbarungen. Damit alle Siemensstrukturen abgedeckt werden konnten, bestand die Projektgruppe aus 10 Personen (Konzernbetriebsratsvorsitzende, Schwerbehindertenvertretung, Vertretungen der Niederlassungen, Werke und Stammhäuser). Die Projektgruppe wurde von einem Gewerkschaftssekretär der IG Metall (Siemens-Team) begleitet.

Zunächst wurden Gespräche mit dem Arbeitgeber eingeleitet und dessen Ideen zum neuen Normal vorgestellt. Parallel dazu führten einzelne Betriebsräte (unabhängig vom Gesamtbetriebsrat) an ihren Standorten Befragungen durch. Die Projektgruppe erhielt dadurch zeitnah erste Erkenntnisse darüber, was sich die Beschäftigten wünschen. Außerdem hatte der Arbeitgeber im IT-Bereich Befragungen durchgeführt.

Im GBR stellte die Projektgruppe vor, was sich das Unternehmen vorstellt, und befragte die Betriebsratsmitglieder zu weiteren wichtigen Themen für die Verhandlungen.



„Wir hatten beidseitig einen riesigen Erwartungsdruck, firmenseitig und aus der Belegschaft, von den Betriebsräten, von den Betriebsleitungen. Was wir denn da regeln, weil die hätten das alles am liebsten gleich in aktuellen Projekten umgesetzt. Das heißt, wir hatten auf betrieblicher Ebene immer wieder Übermotivierte, die wir gemeinsam mit der Geschäftsleitung zurückpfeifen mussten.“ – Tobias Bäumler, stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender.

Ein weiteres wichtiges Beteiligungsinstrument war die Arbeit mit digitalen Pinnwänden, um Meinungen, Ideen sowie Anregungen der GBR-Mitglieder zu sammeln. Damit war die Basis für Diskussion mit dem Arbeitgeber geschaffen und es wurde der unternehmensübliche Verhandlungsprozess gestartet. Für den GBR war das Statement des CEO ein Anker, dass damit kein Flächensparprogramm umgesetzt werden soll.

## **2 Die konkrete Vereinbarung**

Im Rahmen der Gesamtbetriebsvereinbarung zu mobilem Arbeiten sind folgende Aspekte zentral, die ausführlich in der Motivation und Zielsetzung vorgestellt werden:

- Freiwilligkeit: Mitarbeitende können auch weiter im Büro arbeiten,
- größere Flexibilität für die Beschäftigten und die Möglichkeit, die Arbeitsumgebung zu wählen, in der die beste Leistung erbracht werden kann,

- moderne, attraktive Bürolandschaften für Austausch und Zusammenarbeit,
- verbesserte Work-Life-Balance der Beschäftigten,
- Inklusion von Mitarbeitenden mit Behinderung.

Diese Grundsätze sollen auch für Beschäftigte gelten, die bislang – z. B. in den Montagen und Fertigungen der Werke – von mobiler Arbeit ausgeschlossen sind. Für solche Arbeitsplätze sollen andere Flexibilisierungsinstrumente entwickelt werden. Die Vereinbarung wird damit zum Anlass, über Maßnahmen für mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitsgestaltung nachzudenken, z. B. bei der Schichtplanung, beim Zugriff auf IT-Infrastruktur etc.



„Wir haben Teile der Belegschaft, insbesondere in den Werken, die noch nicht in der digitalen Welt angekommen sind. Sie sind teilweise komplett abgekoppelt. Wir reden da von einer Art digitaler Zwei-Klassen-Gesellschaft. Das haben wir deshalb als Arbeitsauftrag in die Vereinbarung aufgenommen! Auch für die Werke muss an Flexibilitätslösungen gearbeitet werden. Auch hier kann die Digitalisierung mehr Selbstbestimmung ermöglichen.“ – Tobias Bäuml, stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender.

Freiwilligkeit und Flexibilität sind zentrale Aspekte der Vereinbarung. Dennoch werden einige Punkte festgeschrieben: Durchschnittlich soll an 2 bis 3 Tagen pro Woche mobil gearbeitet werden, grundsätzlich jedoch nicht mehr als durchschnittlich 50 % der regelmäßigen individuellen Arbeitszeit. Damit gibt es bei der konkreten Handhabung entsprechend Spielräume bei der Lage und Verteilung. Außerdem ist festgeschrieben, dass trotz der Quote von maximal 50 % mobiler Arbeit für alle Beschäftigten ein Arbeitsplatz im Unternehmen zur Verfügung stehen muss.

Mobiles Arbeiten ist für beide Seiten freiwillig und kann jederzeit aufgegeben werden. Die Beschäftigten sprechen dazu mit ihren Führungskräften und treffen eine Absprache, die keine bestimmte Form (z. B. vorgegebenes Formblatt) haben muss. Die Führungskräfte treffen nach billigem Ermessen jeweils eine Entscheidung. Allerdings haben sie den Auftrag, allen Mitarbeitenden mobiles Arbeiten zu ermöglichen, wenn die Arbeitsinhalte geeignet sind. Der GBR ist sicher, dass es Führungskräften aufgrund der Erfahrungen während der Corona-Pandemie schwerfallen wird, gewichtige betriebliche Gründe zu finden, die mobiles Arbeiten nicht zulassen.

Für ggf. auftretende Konflikte sieht die Rahmengesamtbetriebsvereinbarung örtliche Regelungen vor (siehe im Folgenden/Abschnitt 3), da sich die Unternehmenskulturen der einzelnen Standorte stark unterscheiden.

Mit Blick auf die Rahmenbedingungen wird geregelt, dass besonders auf das Thema Arbeitszeit geachtet werden muss. Mobiles Arbeiten darf nicht zu einer Verlängerung der Arbeitszeiten führen und Zeiten ohne Erreichbarkeit müssen bestehen bleiben. Außerdem muss das Arbeitszeitgesetz eingehalten werden. Dazu sollen die örtlichen Betriebsräte die bestehenden Arbeitszeitvereinbarungen überprüfen. Beispielsweise könnte bei Bedarf der Gleitrahmen angepasst oder ein „Knigge für mobiles Arbeiten“

entwickelt werden (z. B. Zeitfenster definieren, in denen Gruppenveranstaltungen liegen und die Beschäftigten erreichbar sein müssen; ggf. besondere Regelungen für Teilzeitbeschäftigte).

Die Arbeitsmittel muss der Arbeitgeber zur Verfügung stellen. Die notwendigen Arbeitsmittel – z. B. Laptop, Headset, Verbrauchsmaterialien – werden gestellt, jedoch keine Betriebskosten im Homeoffice erstattet (z. B. Strom, Wasser, Wärme, Internetzugang).

Mit Blick auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz wurden im Rahmen der Corona-Pandemie verschiedene Materialien erarbeitet, die auch zukünftig gültig sind. Entsprechende Unterweisungen erfolgen insbesondere zu den Themen Ergonomie, Arbeitsplatzgestaltung, Gefährdungsbeurteilung; ggf. werden mobile Stromschatzeinrichtungen gestellt.

Zusätzlich wird eine firmenfinanzierte Zusatzversicherung für mobiles Arbeiten von zu Hause geboten.

### 3 Mitbestimmung

Der GBR sichert seine Mitbestimmung unter anderem über den Abschluss von Betriebsvereinbarungen als „Living Documents“ ab. Dieses Verfahren wurde im Rahmen der Zukunftsvereinbarung im Jahr 2018 etabliert. Mit diesem Ausdruck ist bei Siemens ein gewisser Umgang beschrieben: Beide Seiten sind bereit, wieder über die geregelten Themen zu sprechen und ggf. Knackpunkte anzugehen oder nachzusteuern, wenn die Vereinbarung nicht zur betrieblich gelebten Realität passt. Jeweils zum Quartalsende gibt es Meilenstein-Gespräche, um dies zu prüfen.



#### **Zukunftsvereinbarung für Strukturwandel in Deutschland**

Um die digitale Transformation durch die Interessenvertretung proaktiv zu gestalten, vereinbarte der Gesamtbetriebsrat mit der Konzernleitung im Mai 2018 einen Zukunftsfonds. Für einen Zeitraum von 4 Jahren (bis zum Ende des Geschäftsjahres 2022) stellte das Unternehmen zusätzlich 100 Millionen Euro zur Verfügung, um konkrete Qualifizierungsprojekte zum Strukturwandel, Lernprogramme und die Unterstützung bei regionalen Qualifizierungskonzepten zu finanzieren. Ein paritätisch besetzter Vergabeausschuss entscheidet darüber, welche Projekte in welcher Höhe finanziert werden sollen. Neben der Etablierung einer neuen Weiterbildungskultur im Unternehmen soll auf betrieblicher Ebene an jedem Standort mindestens einmal jährlich das Standortkonzept zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat erörtert werden.

Eine weitere Besonderheit ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Gesamtbetriebsrat und Unternehmensseite im Rahmen der Verhandlungsgruppe. Sie führte unter anderem zu einer abgestimmten Kommunikation. In diesem Rahmen wurden ein gemeinsamer Podcast produziert und FAQs ausgearbeitet. Die Zusammenarbeit endet jedoch beim zurzeit betriebsratsinternen „NewNormal Forum“: geschaffen für Betriebsrä-

te zum Erfahrungsaustausch über die lokale Umsetzung von NewNormal-Projekten und als Feedback-Kanal gegenüber der GBR-Projektgruppe. An der Auftaktveranstaltung nahmen 130 Personen teil, zum zweiten Forum kamen 150 Teilnehmende. Die Inhalte der Vereinbarung wurden vorgestellt, dazu fand auch ein Meinungsaustausch statt. Außerdem präsentierte die Projektgruppe die von ihr erstellte Checkliste, in der wichtige Punkte der Umsetzung für die örtlichen Betriebsräte genannt sind (z. B. ggf. Anpassung der örtlichen Arbeitszeitvereinbarung). Die Checkliste wird als Living Document geführt und kontinuierlich ergänzt. Für die Zukunft sind weitere NewNormal-Foren geplant, auf denen vor allem Betriebsräte über ihre betrieblichen Erfahrungen bei der Umsetzung berichten werden (z. B. Befragungen, neu gestaltete Bürokonzepte oder Arbeitszeitvereinbarungen). So erfährt die Projektgruppe des Gesamtbetriebsrats frühzeitig von möglichen Konflikten oder guten Beispielen und kann den Dialog mit der Geschäftsleitung zu möglichen Anpassungen der Gesamtbetriebsvereinbarung zielgerichteter führen.



„Mit dem Erfahrungsaustausch soll auch erreicht werden, dass die Betriebsräte verstehen: Wir müssen Teil dieses Change-Managements sein, wir müssen Teil des Prozesses sein! Wir müssen bei den Team-Meetings, in denen diese Themen diskutiert werden, dabei sein, um sicher zu sein, die Kämpfer für Dinge zu sein, die Beschäftigte wirklich wollen.“ – Tobias Bäuml, stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender.

Die Vereinbarung sieht auch einen Schlichtungsprozess vor Ort vor, an dem der Betriebsrat beteiligt ist. Dieser Prozess muss lokal geregelt werden und verweist beispielsweise in Bayern auf den Tarifvertrag zu mobilem Arbeiten. In Baden-Württemberg könnten Konflikte ggf. über die paritätische Kommission (PaKo) gelöst werden, die sich sehr gut mit Tätigkeitsprofilen auskennt. In der Regel wird es bei Konflikten nicht um Eingruppierung oder Leistungsentgelt gehen, sondern um die Fragen: Ist eine Tätigkeit für mobile Arbeit geeignet? Darf die betreffende Person daher mobil arbeiten? Die PaKo-Mitglieder sind hinsichtlich der Arbeitsaufgaben sehr bewandert, da deren Beschreibung Grundlage der Entgeltbewertung nach Entgelttarifvertrag ist.

Grundsätzlich können Konflikte in die Projektgruppe des GBR eskaliert werden, wenn es örtlich zu keiner einvernehmlichen Lösung kommt.



### **Tarifvertrag Mobiles Arbeiten (TV MobA) Bayern**

Der Tarifvertrag sieht eine freiwillige Betriebsvereinbarung vor, in der unter anderem zu regeln ist, unter welchen Voraussetzungen mobiles Arbeiten durchgeführt und in Anspruch genommen werden kann.

„Folgende Inhalte sind zu regeln:

a) Arbeitnehmer und Führungskraft verständigen sich auf Lage, Zeitraum und Häufigkeit des Mobilens Arbeitens. Dabei sind die Interessen des Arbeitnehmers und des Unternehmens angemessen zu berücksichtigen. Für den Fall der Nichteinigung ist ein betrieblicher Konfliktlösungsmechanismus zu regeln.“ (§ 4 (a) TV MobA)

## **4 Ausblick**

Der in vielen Unternehmensbereichen flächendeckende Einsatz und die guten Erfahrungen mit Homeoffice im Rahmen der Corona-Pandemie eröffneten dem Gesamtbetriebsrat und den Betriebsräten neue Chancen für die Arbeit der Interessenvertretung. Die Betriebsräte traten über neue digitale Formate mit den Beschäftigten in Kontakt. Während der Pandemie nahmen beispielsweise viermal so viele Personen an digitalen Betriebsversammlungen teil wie sonst üblich. Mit Betriebsrats-Podcasts wurden zudem andere Beschäftigte erreicht: In einem Betrieb konnte der Betriebsrat beispielsweise vier Tage lang täglich mit einem virtuellen „Frühstücksfernsehen“ ein Viertel der Belegschaft erreichen und so für die Inhalte einer virtuellen Siemens-Zukunftswoche werben. Letztere ist selbst ein weiteres Beispiel: Hier haben der Gesamtbetriebsrat und das Siemens-Team der IG Metall eine Woche lang verschiedenste wichtige Themen durch virtuelle Beiträge adressiert. Die Inhalte der Zukunftswoche wurden sowohl Siemens-intern als auch extern über YouTube und den Siemens-Dialog der IG Metall gesendet.

Solche neuen Formen sind auch zukünftig bei Konflikten mit dem Management nutzbar. Dabei ist auch die IG Metall fortlaufend eng eingebunden: Sie ergänzt zum einen die betriebsinterne Kommunikation durch öffentliche Angebote – auch, aber nicht nur für Beschäftigte ohne dienstlichen Internetzugang; zum anderen steuert sie die mediale Öffentlichkeitsarbeit.

Zum Zeitpunkt des Interviews (Juli 2021) steht der GBR angesichts der noch immer herrschenden Pandemie vor der Herausforderung, dass die Gesamtbetriebsvereinbarung zwar für die neue Normalität gültig ist, jedoch gleichzeitig coronabedingt davon abgewichen werden muss.



„Für viele Beschäftigte ist es die zentrale Frage: Wann startet das NewNormal? Denn ich bin jetzt immer noch zum Großteil im pandemiebedingten Homeoffice und das ist gegen die Vereinbarung. [...] Das wird jetzt ein schleichender Prozess, den wir natürlich begleiten werden.“ – Tobias Bäumler, stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender.

Daher möchte der GBR, die Zeit des sukzessiven Übergangs nutzen, um örtliche Projekte zu starten und die Standortbetriebsräte bei der Einführung und Umsetzung vor Ort zu unterstützen. Obwohl der Technologiekonzern seit langer Zeit auf digitale Kommunikationsmittel setzt, besteht an vielen Standorten technischer Nachholbedarf. Viele Besprechungszimmer müssen noch mit adäquaten Mikrofonen und Kameras ausgestattet werden; teilweise sind noch Investitionen für weitere digitale Kollaborationstools erforderlich.

Auf organisatorischer Ebene lautet die Frage: Wie werden sich die Teams organisieren? Ziel der Vereinbarung ist die volle Flexibilität der Beschäftigten. Das heißt, dass die Mitarbeitenden nicht immer am gleichen Tag im Büro sein müssen. Die ersten Teams versuchen sich jedoch Strukturen zu geben, die zu ihrer Arbeit passen, um Begegnungen zu organisieren. Diese Strukturen sollten wiederum mit der Betriebsvereinbarung zusammenpassen.

Hinsichtlich dessen und weiterer Aspekte werden zunächst Erfahrungen gesammelt. Entsprechend prüft der GBR, an welchen Stellen die Betriebsvereinbarung im Sinne des Living Documents geöffnet, angepasst oder überarbeitet werden muss.

Unabhängig von den konkreten Aspekten, die ggf. geändert werden müssen, besteht derzeit noch eine weitere wichtige Aufgabe: Die Vereinbarung konnte vom GBR nicht für die Konzern-Töchter mitverhandelt werden und gilt damit für diese nicht. Hierzu wurden bereits separate Verhandlungen aufgenommen.





### **Kontakt**

Tobias Bäuml, stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Siemens AG  
E-Mail: [tobias.baeumler\[at\]siemens.com](mailto:tobias.baeumler[at]siemens.com)

Peter Kropp, Referent des Gesamtbetriebsrats der Siemens AG  
E-Mail: [peter.kropp\[at\]siemens.com](mailto:peter.kropp[at]siemens.com)

Hagen Reimer, IG Metall Vorstand, Vorstandsbereich 03, Unternehmensbeauftragter für Siemens/Energy, Projektleiter Siemens-Team  
E-Mail: [hagen.reimer\[at\]igmetall.de](mailto:hagen.reimer[at]igmetall.de)



### **Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!**

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

**Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!**

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



### **Mitbestimmungsportal**

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteurinnen und -akteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien „Mitbestimmung 2035“.

**Jetzt kostenlos anmelden auf:**

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)