

IMU-Akzente

Beratung · Forschung · Seminare

Nr. 29 · September 2019



Transformation... gestalten!

Digitalisierung, Industrie 4.0, neue Mobilität und anhaltende Globalisierung – diese Megatrends prägen die Wirtschaft und damit unsere Arbeitswelt. Der Strukturwandel setzt sich weiter fort, wenn auch die Betriebe vor ganz unterschiedlichen Herausforderungen stehen. Und wir alle – Betriebsräte, Gewerkschaften und Beschäftigte – müssen diese Transformation gestalten.

In den neunundzwanzigsten IMU-Akzenten greifen wir mit dem Begriff der Transformation das große Thema des IG Metall-Gewerkschaftstags im Oktober 2019 auf. Was bedeutet der Begriff der Transformation eigentlich, welche betrieblichen Herausforderungen entstehen daraus? Wie können wir in der Veränderung Orientierung schaffen, wie können Betriebsräte und Gewerkschaftssekretäre/-sekretärinnen in ihrer Arbeit unterstützt werden? Erste Antworten auf diese Fragen stellen wir mit aktuellen Beispielen aus unserer Forschungs- und Beratungsarbeit vor.



Agiles Arbeiten – G'schäft für Betriebsräte!

In vielen Betrieben wird derzeit die Einführung von agilen Methoden geplant oder wurde – von Betriebsräten nahezu unbeachtet – bereits umgesetzt. Die Projektarbeit wird beispielsweise in Entwicklungs- oder Konstruktionsbereichen zunehmend nach agilen Prinzipien wie Scrum gestaltet. Damit prägt Teamarbeit die neue betriebliche Realität

in allen Unternehmensbereichen und geht damit weit darüber hinaus, was früher Gruppenarbeit in der Produktion ausmachte.

Agile Methoden wurden zuerst in der Softwareindustrie entwickelt. Ihr Ursprung ist der Wunsch der Entwickler*innen nach flexiblerer Reaktion auf Kundenanforderungen und weniger Dokumentations- und Administrationsaufgaben. Bei den agilen Methoden handelt es sich um verschiedene Arbeitsformen, die nach bestimmten Prinzipien aufgebaut sind: Selbstorganisation, Kundennähe, Kreativität, Flexibilität, Transparenz und kurzzyklische Arbeitsintervalle. Allen diesen Methoden ist gemein, dass das Ergebnis des Arbeitsprozesses nicht im Vorfeld feststeht und dass die Anforderungen und Lösungsansätze im Laufe des Projektes konkretisiert werden.

Scrum ist eine der bekanntesten agilen Methoden und hat sich in den Entwicklungsbereichen von Industrieunternehmen faktisch als Standard für agile Entwicklung etabliert. Im Zentrum von Scrum steht das Scrum-Team (bestehend aus Entwicklungsteam, Scrum Master, Product Owner), das genau definierte Rollen hat und mit Hilfe festgelegter Ereignisse schrittweise in sich wiederholenden Prozessabschnitten eine Lösung erarbeitet.

Die Teams werden nach Scrum nicht nur als Ausführungsorgane verstanden, sondern sie haben die Gestaltungsvollmacht über den Prozess: Sie treffen Vereinbarungen mit den Kunden und verhandeln Vorgehensweise und Details der Ausführung selbst. Damit wird die Projektarbeit einerseits überschaubarer: Statt langer Lastenhefte werden die Anforderungen der Kunden immer wieder priorisiert und auf die leistbare Arbeit angepasst. Andererseits kann die-

se Arbeitsweise für Beschäftigte mit Leistungsverdichtung und neuen Kompetenzanforderungen verbunden sein: in den kurzen Arbeitszyklen – Sprints genannt – stehen die erreichten Ergebnisse immer wieder zur Diskussion. Auch müssen die Teams umfangreiche Kompetenzen haben, um am Ende eines Sprints immer wieder ein funktionierendes Arbeitsergebnis vorzuweisen. Teilweise werden in der Praxis sehr weitreichende Belastungen, Dauerstress und permanenter Zeitdruck beobachtet.

Der Druck auf die Beschäftigten steigt auch, weil in vielen Unternehmen verschiedene Rationalisierungsstrategien parallel umgesetzt werden. Selbst wenn Betriebsräte frühzeitig einbezogen werden, fällt ihnen die Regelung einer guten Arbeitsorganisation schwer. Zudem stößt der Ansatz einer Betriebsvereinbarung bei manchen Arbeitgebern auf Widerstand: Sie vertreten die Meinung, agiles Arbeiten sei frei von Regeln. Scrum wird jedoch gestützt von zahlreichen Regeln. Daher ist die durch eine Rahmenvereinbarung sozialpartnerschaftlich flankierte Einführung von Scrum lediglich ein weiteres Rahmenwerk, um die Idee von guter Arbeit im Unternehmen erfolgreich zu gestalten.

Bei den **Regelungsansätzen** bietet das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) für die konkrete Mitwirkung bei den wichtigen Fragen der Arbeitsorganisation eher wenig Möglichkeiten. Zusätzlich stehen Betriebsräte mit Blick auf die Beschäftigten – deren Interessen sie vertreten sollen – unterschiedlichen Anforderungen gegenüber. Je nach Beschäftigtengruppe und Person wird mehr oder weniger Regulation gewünscht.

Die Einführung von Scrum stellt eine Betriebsänderung dar. Es ist zum Zeitpunkt der Einführung von Scrum aber schwer, die mittel- und langfristigen Folgen abzuschätzen. Die geplanten Maßnahmen wären zum Zeitpunkt der Interessenausgleichsverhandlungen noch nicht beratungs- oder verhandlungsfähig. Damit könnten Betriebsräte während der Verhandlungen nur Mutmaßungen über eventuelle Nachteile für die Beschäftigten anstellen. Überdies können viele Veränderungen durch die Einführung von Scrum sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben, so dass eine Regelung vorab äußerst schwerfällt.

Weitergehende Mitbestimmungsrechte hat der Betriebsrat über den § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG zur Gestaltung von Gruppenarbeit. Bezogen auf Scrum kommt diesem Absatz eine herausragende Bedeutung zu. Der Betriebsrat hat mitzubestimmen, wenn „eine Gruppe von Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt“. Betriebsräte können auf dieser Grund-

lage sowohl Einzelvereinbarungen zu Scrum als auch eine Rahmenvereinbarung durchsetzen.

Prozessvereinbarungen sind ein sinnvolles Mittel der Arbeitsgestaltung. Mit ihnen können Betriebsräte den oben genannten Schwierigkeiten begegnen. Sie beschreiben eine systematische Vorgehensweise mit einem „Leitplankenkonzept“, das für den Arbeitgeber einen bestimmten Handlungsrahmen absteckt. Verlässt er diesen Handlungsrahmen, setzt die betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmung wieder ein. Eine solche Prozessvereinbarung setzt voraus, dass Arbeitgeber und Betriebsrat sozialpartnerschaftlich zusammenarbeiten. Dann bietet sie Betriebsräten die Chance, auch bei Themen, bei denen rechtlich keine Mitbestimmung durchzusetzen ist, gestalterisch mitzuwirken.

Eine Prozessvereinbarung zu Scrum sollte zunächst den Einführungsprozess mit seinen Prozessschritten und Meilensteinen beschreiben sowie eine Evaluation beinhalten. An den Meilensteinen muss gewährleistet sein, dass Änderungen und Umsteuern möglich sind. Ein wesentlicher Aspekt ist ein paritätisch besetzter Steuerkreis, der über grundlegende Entscheidungsbefugnisse verfügt. Speziell die neuen Rollen und Aufgaben von Scrum Master, Product Owner und Entwicklungsteam müssen beschrieben werden.

Darüber hinaus ist die Beteiligung der Belegschaft die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Betriebsratspolitik. Beschäftigte dürfen nicht den Eindruck gewinnen, dass sie durch den Betriebsrat mit zusätzlichen Forderungen und Regelungen belastet oder dass positive Entwicklungen verhindert werden. Sie müssen die Betriebsratsarbeit als Hilfe erleben, die sie bei der Lösung der von ihnen selbst formulierten Probleme unterstützt.



*Kontakt: Bettina Seibold
bseibold@imn-institut.de*



*Walter Mugler
wmugler@imn-institut.de*

► Big Data – ein Gestaltungsfeld für Betriebsräte!

- Einmal wöchentlich erhält der Einkaufs-Sachbearbeiter in einer E-Mail vorgerechnet, wieviel Zeit er in Besprechungen und mit der Bearbeitung von Emails vergeudet hat.
- Ein Online-Chat unter Vertriebsmitarbeitern mit Kommentaren zu einem schwierigen Kunden wird an den Software-Administrator gemeldet, weil ein Algorithmus darin „anstößige Sprache“ entdeckt hat.
- Ein Personalchef erhält auf Knopfdruck eine Liste von Mitarbeitern der Entwicklungsabteilung, die kurz vor ihrer Kündigung stehen sollen – die Namen hat ein Algorithmus unter Nutzung der im Personalsystem gespeicherten Informationen herausgefiltert.

Das klingt wie Science Fiction, kann sich aber so oder so ähnlich bereits heute im Betrieb ereignen. Einige Funktionen gängiger IT-Systeme lassen diese Datenanalysen zu. Auf dem Weg über die Einführung cloudbasierter Softwarepakete zur innerbetrieblichen Zusammenarbeit (wie z.B. Microsoft Office 365) und zur Steuerung des Personalwesens (wie Workday und SAP SuccessFactors) findet Big Data seinen Weg vom Silicon Valley in den betrieblichen Alltag.

Hinter dem Schlagwort Big Data verbirgt sich der Ansatz, eine große Menge von Einzelinformationen zu sammeln und daraus dann mit Hilfe von sich selbst verbessernden Algorithmen (gern hochtrabend als „Künstliche Intelligenz“ bezeichnet) ganz neue, oft überraschende Erkenntnisse abzuleiten. Die Propheten von Big Data versprechen, dass sich jedes Problem lösen lässt, wenn man darüber nur genug Daten sammelt und auf Basis von Auswertungen dann sein Verhalten optimiert.

Gleichzeitig verlagert sich die betriebliche Zusammenarbeit in vielen Bereichen verstärkt von der realen in die virtuelle Welt – im standortübergreifenden Projektteam wird nicht mehr in der Kaffeeküche, sondern im digitalen Chatraum geplaudert, mit dem Smartphone fragen Beschäftigte von unterwegs Maschinendaten ab und tragen sich ins Schichtdoodle ein. So hinterlassen die Beschäftigten immer mehr „digitale Spuren“ und es fallen die großen Datenmengen an, auf die Big-Data-Auswertungen aufsetzen.

Im Fokus der Betriebsräte steht erst einmal der Schutz der Beschäftigten vor Überwachung. Das ist berechtigt, denn das vor vielen Jahren geprägte Schlagwort vom „gläsernen Mitarbeiter“ droht mit der heutigen Technologie zur Realität zu werden. Darüber hinaus muss aber auch der Nutzen der Anwendungen inhaltlich hinterfragt werden. Sind Analysetools vorhanden, wird ihr Einsatz oft schon als

Problemlösung verstanden – nach dem Motto „wer über einen Hammer verfügt, für den sieht jedes Problem wie ein Nagel aus!“ Doch nutzen Einkaufssachbearbeiterinnen und -sachbearbeitern die automatisierten Rückmeldungen oder wären Gruppengespräche zur gemeinsamen Verbesserung der Arbeitsabläufe nicht besser? Und gegen eine schlechte Stimmung und möglicherweise hohe Fluktuation in der Entwicklungsabteilung helfen Führungskräftebildungen und Weiterbildungsmöglichkeiten mehr als eine nach undurchsichtigen Kriterien zusammengestellte Liste mit „Wackelkandidaten“.

Betriebsräte haben bei Software wie Microsoft Office 365 nach § 87 Absatz 1 Punkt 6 des Betriebsverfassungsgesetzes starke Mitbestimmungsrechte, die sie für die Gestaltung der neuen Arbeitssysteme nutzen können! Dazu gehören transparente Einführungsprozesse mit einer regelmäßigen Beteiligung der Beschäftigten. Und zu guter Letzt auch Betriebsräte, die gute Arbeitsbedingungen nicht nur bewahren, sondern auch für die Zukunft gestalten wollen.



*Kontakt: Stefan Strobecker
sstrobecker@imu-institut.de*

► Unterstützung in der betrieblichen Praxis

Datenschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz oder die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sind Fragestellungen, mit denen sich die Betriebsräte in der Transformation befassen müssen. Welche Einflussmöglichkeiten und Gestaltungsansätze im Kontext der Digitalisierung gibt es für Betriebsräte? Das hat beispielsweise das IMU-Institut Berlin gemeinsam mit dem Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus in einer Workshop-Reihe für Betriebsräte erarbeitet. An den acht Treffen haben Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus jeweils zehn bis fünfzehn Betrieben teilgenommen. Neben dem fachlichen Austausch und dem Transfer von Beispielen guter Praxis ist die überbetriebliche Vernetzung ein wesentliches Arbeitsergebnis. Im Kontext von Fachkräfteallianzen sächsischer Landkreise erarbeiten Betriebsräte-Netzwerke Lösungsansätze zur Gestaltung der betrieblichen Transformation.

Auch in weiteren Veranstaltungen werden aktuelle Trends anschaulich dargestellt. Die Angebote richten sich konkret an betriebliche Akteure: So führte die vom IMU durch-

geführte Veranstaltungsreihe „Die nächste Revolution in Sachsen? Industrie 4.0 entdecken und gestalten“ auf eine Exkursion in eine digitale Modellfabrik. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Technologien der Zukunft im Sinne Guter Arbeit gestaltet werden können.

Eine besondere Herausforderung in Ostdeutschland ist der demografische Wandel und die Digitalisierung für die betriebliche Personalwirtschaft, die die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe erhalten will. Wie Betriebsräte hier wirkungsvoll mitbestimmen und mitgestalten können, ist Gegenstand weiterer betrieblicher Seminarangebote. Dabei verfolgt das IMU-Institut Berlin einen interdisziplinären Ansatz, der sowohl die Gestaltung von Technik, Arbeit und Organisation integriert betrachtet.

Ergänzend erarbeiten handlungsorientierte Studien Argumentationshilfen und zeigen Zukunftsfelder und Entwicklungsperspektiven auf, aktuell u.a. zum Thema „Recycling von Traktionsbatterien der Elektromobilität als Perspektive für die Lausitz“.

Nähere Informationen zum Seminarangebot unter:
<https://www.imu-berlin.de/leistungen/>



*Kontakt: Dr. Franziska Scheier
franziska.scheier@imu-berlin.de*

Foto: David Ausserhofer



*Gregor Holst
gregor.holst@imu-berlin.de*

► BR-Netzwerke für betriebliche Handlungsfähigkeit

„Ich dachte, es geht nur um einen Büroneubau. Und jetzt werden Desk-Sharing und agiles Arbeiten eingeführt!“ Die Veränderungen in den Betrieben verlaufen schrittweise über längere Zeiträume, häufig sind für die Betriebsräte die Folgen für Beschäftigte und Arbeitsbedingungen nicht von Anfang an erkennbar und noch schwerer steuerbar. Gleichzeitig betreffen sie eine Vielzahl von Themen: Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitszeitkonten, Montagesysteme und den Umgang mit Störungen und Belastungen,

mobile Arbeit und Home Office, digitale Assistenzsysteme und Gefährdungsbeurteilungen bei psychischen Belastungen.

In verschiedenen Betriebsrats-Netzwerken ergänzen sich fachliche Inputs und strukturierter Erfahrungsaustausch. Damit unterstützen sich Betriebsratsmitglieder gegenseitig, reflektieren ihr eigenes Handeln und erweitern damit ihre betriebliche Handlungsfähigkeit. Grundlage für die erfolgreiche Zusammenarbeit ist auch die hohe Kontinuität bei der Beteiligung an den 2x jährlichen stattfindenden Netzwerkseminaren, die gemeinsam mit zwei IG Metall-Bezirksleitungen durchgeführt werden.

Die Netzwerke greifen aktuell folgende Themen auf:

- Arbeitsgestaltung im Maschinen- und Anlagenbau;
- Arbeitsgestaltung in getakteten Arbeitssystemen,
- Lean Office – Lean Systeme im Büro;
- Beschäftigte in Forschung und Entwicklung sowie
- Industrie 4.0 und Digitalisierung.



*Kontakt: Sylvia Stieler
sstieler@imu-institut.de*

In der Transformation geht es um grundsätzliche Fragen: Ob Arbeitsplätze ersetzt oder durch gute Assistenzsysteme verbessert werden? Werden die Tätigkeiten für alle Beschäftigten aufgewertet, oder trennen sich die Beschäftigten in die „Steuerer“ und in die, die von EDV-gestützten Workflows gesteuert werden? Gleichzeitig gelingt die Transformation, der Wandel nur, wenn der technologische Fortschritt von einer Anpassung der Arbeitsorganisation begleitet und von den Beschäftigten mitgetragen wird. Betriebsräte und Gewerkschaften können den bisherigen Zustand wahren, die Transformation verlangsamen und gegebenenfalls abgehängt werden. Oder sie können sich auf die Veränderung einlassen und sie im Sinne guter Arbeitsbedingungen gestalten!

Impressum

IMU-Akzente September 2019 ISSN 1430-7693

Redaktion: Sylvia Stieler, Layout: Christa Schnepf

Herausgeber: IMU Institut e.V.

Hasenbergstraße 49, 70176 Stuttgart

www.imu-institut.de

Nachdruck und sonstige Verbreitung (auch auszugsweise): Nur mit Quellenangabe und gegen Einsendung eines Belegexemplars. Kommerzielle Verwertung der Daten, auch über elektronische Medien, nur mit Genehmigung des IMU Instituts.