

SonderMITteilung

Wissenschaftliche Fachartikel zum
Deutschen BetriebsräteTag 2019

Die Artikel sind elektronisch einzusehen unter:

<https://mit-institut-bonn.de/mitteilungen/>



Herausgeber:

Lyngsbergstraße 103 | 53177 Bonn

Tel.: 0228 - 943779-150 | Fax: 0228 - 943779-180

info@mit-institut-bonn.de

www.mit-institut-bonn.de

Hinweis zu den Nutzungsbedingungen:

Dieses SonderMITteilung darf nur für nicht kommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Beratung und ausschließlich in der von der MIT Institut GmbH veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert – von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden. In dieser Sonderausgabe werden Ergebnisse wissenschaftlicher Fachartikel dokumentiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Für die Inhalte sind die Autorinnen und Autoren verantwortlich.

Inhaltsangabe

▪ Achtung Wirtschaftsausschuss – Kennzahlen fahren Achterbahn! Neue IFRS-Leasing-Bilanzierungsregeln von: Dirk Bredies	3
▪ Diversity: (k)ein Thema der betrieblichen Interessenvertretung? von: Nur Demir, Prof. Dr. Maria Funder & Anna Korn	6
▪ Coaching – Das Instrument zur Potenzialentfaltung von Führungskräften in der Betriebsratsarbeit von: Kerstin Halm, Thorsten Halm & David Winter	12
▪ Kompetenzmanagement im Betriebsrat - Kompetenzen erfassen, dokumentieren und anerkennen von: Dr. Simone Hocke, Franziska Laudenbach & Dr. Eva Anslinger	18
▪ Corporate Development 4.0 – Das Betriebsrat als Korrektiv exzedierter, digitaler Disruption von: Roland Ivancic	23
▪ Arbeit 4.0 – Betriebsräte und Scrum von: Bettina Seibol & Walter Mugler	27
▪ Der Betriebsrat – Rollenbild und Arbeitsorganisation im Wandel von: Calvin Pomplitz	30
▪ Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit systematisch wiederherstellen, erhalten und fördern von: Tobias Reuter , Regina Laudel, Anja Liebrich & Marianne Giestert	34
▪ Nach dem Betriebsrat – Berufliche Perspektiven einer ‚paradoxen Führungskraft‘ von: Erhard Tietel	40

Arbeit 4.0 – Betriebsräte und Scrum

von: Bettina Seibol & Walter Mugler

Impulse für die Praxis

Eine Prozessvereinbarung sollte die folgenden Punkte enthalten:

- Paritätisch besetzter Steuerkreis
- Pilotphase mit Meilensteinen
- Flexible Anpassungsmöglichkeiten während der Einführung
- Evaluation
- Leitplanken:
 - Beteiligung der Beschäftigten
 - Beschäftigungssicherung
 - Sicherung Entgelt
 - Belastungen abbauen, verhindern

Einleitung

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 Prinzipien von Scrum gestaltet und Teamarbeit wird zu einem wesentlichen Aspekt der neuen betrieblichen Realität in allen Unternehmensbereichen (Welpé et al. 2018). Betriebsräte formulieren die Herausforderung, diese Transformation frühzeitig zu begleiten und die verschiedenen durch Scrum betroffenen Mitbestimmungsthemen in betriebliche Regelungen zu überführen.

Bislang gibt es – neben einer Menge an Versprechungen von Beratungsunternehmen (z.B. Ahlbäck et al. 2017) – jedoch kaum wissenschaftliche Forschung (Boes et al.) zu den Gestaltungsoptionen von Betriebsräten bei Scrum. Unser Beitrag wirft einen explorativen Blick auf dieses Forschungsfeld und basiert auf Erfahrungen in der Betriebsräteberatung sowie ersten Erkenntnissen des Forschungsprojektes „Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen“ der Hans-Böckler-Stiftung.

Agile Methoden

Agile Methoden wurden zuerst in der Softwareindustrie entwickelt. Ihr Ursprung ist der Wunsch der Entwickler*innen, weniger Dokumentations- und Administrationsaufgaben und mehr Entwicklung im engeren Sinne zu betreiben. Bei den agilen Methoden handelt es sich um verschiedene Arbeitsformen, die nach bestimmten Prinzipien aufgebaut sind: Selbstorganisation, Kundennähe, Kreativität, Flexibilität, Transparenz und kurzzyklische Arbeitsintervalle. Zu diesen agilen Methoden gehören beispielsweise Extreme Programming, Pair Programming, Scrum oder Design Thinking. Allen diesen

Methoden ist gemein, dass das Ergebnis des Arbeitsprozesses nicht im Vorfeld feststeht sowie die Anforderungen und Lösungsansätze weitgehend unbekannt sind: „Intuition und praktisches Lernen haben nun Vorrang“ (Müller 2018: 15).

In den Entwicklungsbereichen von Industrieunternehmen hat sich Scrum als faktischer Standard für agile Entwicklungsmethoden etabliert. Bei Scrum handelt es sich um ein Rahmenwerk, innerhalb dessen verschiedene Prozesse und Techniken eingesetzt werden, um die Arbeit an komplexen Produkten zu organisieren und kontinuierlich zu verbessern. Im Kern von Scrum steht das Scrum-Team (bestehend aus Entwicklungsteam, Scrum Master, Product Owner), das genau definierte Rollen hat und mit Hilfe festgelegter Ereignisse und Artefakte aufbauend auf einer Produktvision schrittweise in sich wiederholenden Prozessabschnitten eine Lösung erarbeitet (Schwaber/Sutherland 2017).

Damit handelt es sich bei Scrum nicht nur um eine neue Arbeitsmethode, sondern es verändern sich die Arbeitsstrukturen und Arbeitsorganisation. Kürzere Arbeitsphasen und ein dynamisches Anforderungs- und Änderungsmanagement kennzeichnen diese neue Arbeitsorganisation. 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 soll die Projektarbeit einerseits überschaubarer werden. Andererseits kann diese Arbeitsweise für Beschäftigte mit Leistungsverdichtung und neuen Kompetenzanforderungen verbunden sein. Teilweise werden sehr weitreichende Belastungen beobachtet und von Dauerstress und permanentem Zeitdruck berichtet (Boes et al. 2018:195).

Der Druck auf die Beschäftigten steigt auch, weil in vielen Unternehmen verschiedene Rationalisierungsstrategien parallel umgesetzt werden (Bürkardt/Seibold 2015: 10). Laufend werden Bereiche umstrukturiert, neue digitale Tools eingeführt und mit agilen Arbeitsformen kombiniert. Diese unübersichtliche Gemengelage von Rationalisierung, agiler Organisation und Digitalisierung stellt hohe Anforderungen an Betriebsräte. Selbst wenn Betriebsräte frühzeitig einbezogen werden, fällt es ihnen schwer, die Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation zu regeln.

Allerdings beobachten wir in Betrieben teilweise eine Zurückhaltung bei Betriebsräten gegenüber dem Thema. Einige Betriebsratsgremien reagieren abwartend, da sie davon ausgehen, dass dieser „Hype“ bald wieder vergessen sein wird. Zudem sind die Entwicklungsbereiche in vielen Betriebsratsgremien personell unterrepräsentiert und stehen nicht im Fokus der Betriebsratsarbeit. Andere Gremien haben das Problem, dass sie Vereinbarungen abschließen möchten, es aber auf der Arbeitgeberseite an kompetenten Verhandlungspersonen

oder dem Verhandlungswille fehlt. Denn die umsetzenden Personen in den Betrieben sind häufig aus externen Beratungsunternehmen oder Stabsabteilungen, die sich mit dem Thema Mitbestimmung nicht auskennen, einen Mitbestimmungssachverhalt schlicht leugnen oder der Meinung sind, dass es keine negativen Auswirkungen auf die Beschäftigten gibt. Teilweise stößt der Ansatz einer Betriebsvereinbarung auf Widerstand, da die Meinung vorherrscht, agiles Arbeiten sei frei von Regeln.

Die Erfahrungen aus der Praxis und der Studie von Boes et al. (Boes et al. 2018) zeigen jedoch, dass Betriebsräte mit Blick auf Leistungsdruck, Leistungsverdichtung, Stress und Belastungen aktiv werden und die Einführung und Umsetzung frühzeitig begleiten sollten. Die Träger der Mitbestimmung müssen dazu neue Konzepte und Antworten entwickeln bzw. bestehende Regelungen hinterfragen und „modernisieren“. Scrum wird 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.

Regelungsansätze

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) bietet vielfältige Mitbestimmungsrechte für Betriebsräte; allerdings sind die konkreten Mitwirkungsmöglichkeiten bei den wichtigen Fragen der Arbeitsorganisation eher schwach. 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.

Viele Veränderungen durch die Einführung von Scrum gehen mit Betriebsänderungen im Sinne des § 111 ff. BetrVG einher. Eine Betriebsänderung liegt vor, wenn z.B. „grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen“ vorgenommen werden oder bei der „Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren“. Das Instrument des Interessenausgleichs regelt dann das ob, wie und wann einer Betriebsänderung.

Allerdings müssen Betriebsräte in einem ersten Schritt erkennen, dass die Einführung von Scrum eine Betriebsänderung darstellt. Zudem ist es zum Zeitpunkt der Einführung von Scrum für sie vielfach 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. Außerdem ist ein Interessenausgleich/Sozialplan (§ 112 BetrVG) nicht erzwingbar. Der Arbeitgeber soll zwar mit dem Betriebsrat eine Einigung herbeiführen, um Nachteilsausgleichsansprüche der Arbeitnehmer nach § 113 BetrVG zu verhindern und gescheiterte Interessenausgleichsverhandlungen können bis zu einem Einigungsversuch in einer Einigungsstelle gehen. Kommt dort jedoch keine Einigung zustande, kann der Arbeitgeber mit der Betriebsänderung beginnen, da er lediglich den Versuch der

Einigung über den Interessenausgleich nachweisen muss.

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“. Das Mitbestimmungsrecht umfasst die Grundsätze der Durchführung von Scrum. Gruppengröße und Zusammensetzung, insbesondere nach Qualifikation, Dispositionsbefugnis der Gruppe und Folgen für die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeiter*innen sind ebenso zu regeln wie die interne Kommunikation (z.B. offener Umgang in der Gruppe mit Kritik), Teamdokumentation sowie Lösungen bei Konflikten. Betriebsräte können auf dieser Grundlage sowohl Einzelvereinbarungen zu Scrum als auch eine Rahmenvereinbarung durchsetzen.

Prozessvereinbarung zur Einführung von Scrum

Auf Grund der oben genannten Schwierigkeiten für Betriebsräte, z.B. die möglichen Folgen von Scrum frühzeitig abzuschätzen, sind Prozessvereinbarungen ein sinnvolles Mittel der Arbeitsgestaltung. Solche Prozessvereinbarungen beschreiben eine systematische Vorgehensweise mit einem „Leitplankenkonzept“, das einen bestimmten Handlungsrahmen absteckt. Eine solche Prozessvereinbarung setzt voraus, dass Arbeitgeber und Betriebsrat sozialpartnerschaftlich zusammenarbeiten. Sie ist sozusagen ein „dynamischer“ Interessenausgleich, weil sie im Prozess an definierten Meilensteinen wiederholt zu gemeinsamen Entscheidungen der Betriebsparteien führt, um Nachteile für Beschäftigte entgegenzusteuern. Sie bietet 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.

Weitere wichtige Elemente:

- Die frühzeitige Einbeziehung der Beschäftigten in die Planung sowie Formen der Beteiligung im Prozess, damit ihre Rückmeldungen bei Entscheidungen in den Meilenstein-Sitzungen des Steuerkreises genutzt werden können
- Qualifizierung aller Beschäftigten, die mit Scrum arbeiten. Dazu zählen sowohl theoretische Kenntnisse über agile Methoden wie auch die Auseinandersetzung darüber, wie diese im eigenen Unternehmen angewendet werden sollen
- Beschäftigungssicherung (z.B. wegen Wegfall Führungsstrukturen)
- Sicherung des Entgeltes/der Eingruppierung
- Ggf. eine begleitende Gefährdungsbeurteilung

- Externe Unterstützung/Sachverstand für den Betriebsrat
- Personalbemessung und deren Anpassung (§ 92 BetrVG), insbesondere um die arbeitsvertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit einzuhalten (u.a. klare Regelungen für Ausfälle aufgrund von Urlaub und Krankheit)
- Eine Arbeitszeitregelung, die die Selbstbestimmung und Zeitsouveränität fördert und Arbeitszeit nicht zur disponiblen „Restgröße“ werden lassen

Neben dem Abschluss einer Rahmenbetriebsvereinbarung 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.

AutorInnen

Bettina Seibold, Soziologin und Ethnologin M.A., arbeitsorientierte Forscherin und Beraterin mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung, Lean-Management, agile Methoden, IMU Institut Stuttgart.

Walter Mugler, langjähriger Betriebsratsvorsitzender, arbeitsorientierter Berater mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung und Arbeitszeit, IMU Institut Stuttgart.

Literatur:

Ahlbäck, K.; Fahrbach, C.; Muraraka, M.; Salo, O. (2017): How to create an agile organization. Survey Oktober, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization> (letzter Abruf: 12.8.2019).

Boes A., Kämpf, T.; Langes, B.; Lühr, T. (2018): „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten, Bielefeld.

Bürkardt, D.; Seibold, B. (2015): Blinder Fleck „Lean Office“. Mittlere Qualifikationen, neue Tätigkeiten, arbeitsorientierte Handlungsansätze, Stuttgart.

Müller, H.-E. (2018): Agil, Plattform, Startup – jenseits des Hypes. Working Paper der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 109, Dezember 2018, Düsseldorf.

Schwaber, K.; Sutherland, J. (2017): The Scrum Guide. The Definition Guide to Scrum: The Rules of the Game, <https://www.scrum.org/index.php/resources/scrum-guide> (letzter Abruf: 12.8.2019).

Welpe, I.; Brosi, P.; Schwarzmüller, T. (2018): Digital Work Design. Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter, Frankfurt/New York.

MIT Institut Bonn

Lyngsbergstraße 103 | 53177 Bonn

Tel.: 0228 - 943779-150 | Fax: 0228 - 943779-180

info@mit-institut-bonn.de

www.mit-institut-bonn.de

