

Beteiligungsorientiert gestalten

Mitbestimmen New Work verspricht wunderbar neue Arbeitswelten mit Freiheiten und Selbstbestimmung für die Beschäftigten. Damit aus New Work auch in der Praxis Gute Arbeit wird, müssen die Veränderungen beteiligungsorientiert gestaltet werden.

Darum geht es

1. New Work ist ein Sammelbegriff für teilweise sehr unterschiedliche Veränderungen der Arbeitsorganisation.
2. Betriebsräte können Beschäftigteninteressen mit zukunftsorientierten Arbeitsformen verbinden.
3. Dazu müssen Betriebsratsgremien prozess- und beteiligungsorientiert vorgehen.

New Work, Next Work, New Normal, New Working Model, Officehome, Hybrid Work, Working Cafés, Coworking Space, Arbeit an Stränden mit Internetverbindung – die Liste ließe sich beliebig lange fortsetzen. Hinter diesen Begriffen, die derzeit in Unternehmen und Beratungsliteratur geradezu inflationär verbreitet sind, verbergen sich teilweise weitreichende und sehr unterschiedliche Veränderungen der Arbeitsorganisation wie etwa agile Arbeit, Schwarmorganisation, Scrum, mobile Telearbeit, Homeoffice, Desk Sharing oder digitale Kommunikations- und Kollaborationstools. Das Versprechen dahinter: mehr Flexibilität für Unternehmen und Beschäftigte. Häufig wird jedoch verschwiegen, dass sich die positiven Aspekte wie mehr Flexibilität und Eigenverantwortung für Beschäftigte nicht von selbst einstellen und von vielen Voraussetzungen abhängen. Der Sammelbegriff New Work umfasst momentan unterschiedliche Entwicklungen im Zuge der Transformation von Arbeit, die teilweise wenig bis gar nichts mehr mit dem ursprünglichen Verständnis von Frithjof Bergmann zu tun haben, der als Urheber des Begriffs gilt. Damit die neuen Konzepte nicht zu Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen führen und im Idealfall zu New Work im Bergmannschen Sinne werden, müssen sich Betriebsräte gestaltend in den Einführungs- und

Umsetzungsprozess einmischen.

Gut zu wissen

Zentrale Werte von New Work nach Frithjof Bergmann sind Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an Gemeinschaft. Mit Blick auf die Erwerbsarbeit versteht er darunter u. a. die Idee, das zu tun, was der einzelne Mensch wirklich machen will (Bergmann, 2014: S. 10 f.). In Bergmanns Konzept soll Arbeit dem Menschen dienen und zu Selbsterfüllung und Sinnstiftung beitragen.

Zu Frithjof Bergmanns Konzept von »New Work«: Bergmann, Frithjof (2014): Neue Arbeit, Neue Kultur, Freiburg.

Einigen Betriebsratsgremien gelang es bereits, mit einer beteiligungs- und prozessorientierten Vorgehensweise, erfolgreiche Schritte in diese Richtung zu tun. Sie begleiteten die Transformation frühzeitig und überführten die betroffenen Mitbestimmungsthemen in betriebliche (Prozess-)Regelungen.

Die Basis: Prozessvereinbarungen

Prozessvereinbarungen oder »lebende Betriebsvereinbarungen« haben sich als sinnvolles Hilfsmittel für Betriebsräte erwiesen, um auf Veränderungen der Arbeitsorganisation Einfluss zu nehmen. Solche Vereinbarungen regeln die Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite, damit der Betriebsrat den Prozess mitgestalten kann. Sie bieten den Beschäftigten dabei Sicherheit und eine Perspektive in den häufig umfassenden Change-Prozessen. Als zentralen Aspekt verankern sie die Mitbestimmung im Transformationsprozess, auch wenn sich die betriebliche Realität immer weiter von der Welt des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) zu entfernen scheint und die bewährten Unterrichts-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte nicht mehr auszureichen scheinen.

Gut zu wissen

Prozessvereinbarungen

- beschreiben eine systematische Vorgehensweise
- enthalten ein »Leitplankenkonzept«, das einen bestimmten Handlungsrahmen absteckt, z. B. Beschäftigungssicherung, Qualifizierung, Entgeltsicherung, ggf. begleitende Gefährdungsbeurteilung, externe Unterstützung/Sachverstand für den Betriebsrat, Beteiligung der Beschäftigten, Schutz der Persönlichkeitsrechte
- festigen die sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat

- definieren Meilensteine, an denen die Betriebsparteien im Rahmen eines paritätisch besetzten Steuerkreises zwingend gemeinsam Entscheidungen treffen, um Nachteile für Beschäftigte zu vermeiden
- beinhalten Pilotphasen, Evaluation und kontinuierliche Anpassungen der Betriebsvereinbarung
- bieten Betriebsräten die Chance, gestalterisch auch bei Themen mitzuwirken, bei denen rechtlich keine Mitbestimmung, sondern nur Information und Beratung durchzusetzen ist

Die tägliche Arbeit damit

Viele Gremien haben erkannt, dass eine einmal abgeschlossene Vereinbarung – egal, wie gut deren Inhalte sind – nicht ausreicht, um auf Dauer umgesetzt zu werden und negative Folgen für Beschäftigte abzuwenden. Sie arbeiten daher mit Vereinbarungen, die so gemacht sind, dass sie im laufenden Betrieb das Thema begleiten können, auch wenn ständig neue Themen im Betriebsrat aufschlagen. Dazu sind Interventionsschwellen, regelmäßige Review-Schleifen und die Arbeit mit Anlagen hilfreich.

Beschäftigte können sich beispielsweise an den Betriebsrat wenden, wenn fest definierte Interventionsschwellen überschritten werden oder dieser mischt sich direkt in die betriebliche Praxis ein. Beschäftigte erleben in diesem Fall die Betriebsratsarbeit als Hilfe, die sie bei der Lösung der von ihnen selbst formulierten Probleme unterstützt. Solche Interventionsschwellen könnten im Falle von Desk Sharing folgendes Beispiel sein: Wenn kein Arbeitsplatz im Abteilungsbereich zur Verfügung steht, kann die Person nach spätestens 30 Minuten – in denen die Führungskraft eine gute Lösung suchen muss – nach Hause gehen. Die Tagesleistung gilt damit als erfüllt und die Beschäftigten hätten quasi bezahlt frei. Im Nachgang würden sich Betriebsrat und Arbeitgeber über die Sharing-Quote verständigen. Regelmäßige Review-Schleifen helfen, die Aufmerksamkeit des Betriebsrats – und der Arbeitgeberseite – für das Thema aufrechtzuerhalten. Daher sollten solche Termine in der Vereinbarung festgelegt oder das Thema als fester Bestandteil in eine eventuell schon bestehende Regelkommunikation mit der Arbeitgeberseite aufgenommen werden. Hilfreich sind auch umfassende Anlagen, die den Umsetzungsprozess und einzelne Elemente (z. B. Rollen bei Scrum, genutzte IT-Tools, Herleitung von Quoten bei Desk Sharing ...) eindeutig definieren. Mithilfe der Anlagen können Betriebsräte darauf hinwirken, dass sich das gesamte Unternehmen an die Vereinbarung hält. Die Arbeit mit umfassenden Anlagen hat den Vorteil, dass die eigentliche Vereinbarung überschaubar und verständlich ist. Betriebsrat und Beschäftigte können sich damit einen Überblick über Ziele und Regelungsinhalte verschaffen. Wie detailliert und mit welchen Rückkopplungsschleifen oder Regel- und Berechtigungsvorgaben beispielsweise digitale Kommunikations- oder Kollaborationstools geregelt werden, findet sich dann in der Anlagensystematik.

Definitionen New Work

Agile Arbeit nutzt agile Methoden, für die kürzere Arbeitsphasen und ein dynamisches Anforderungs- und Änderungsmanagement kennzeichnend sind. Sie orientieren sich am agilen Manifest (<https://agilemanifesto.org/>). Es wird versucht, mit geringem bürokratischem Aufwand und mit wenigen Regeln auszukommen. Die einzelnen Entwicklungsschritte verlaufen sich schrittweise (in Takten) wiederholend in enger Abstimmung mit angrenzenden Bereichen und Kunden. Der Prozess soll möglichst flexibel reagieren können und sich dem Endprodukt annähern.

Im Rahmen einer **Schwarmorganisation** werden Prinzipien der Projektorganisation mit agilen Methoden verbunden. Konkret werden flexibel Teams zu neuen Projekten eingesetzt, die sich nach getaner Arbeit wieder auflösen. Je nach Projekt arbeiten die Teams in zeitlich unterschiedlich angelegten »Schwärmen«. Es gibt Teams, die nur kurze Zeit ein gemeinsames Projekt bearbeiten und welche, die längerfristig zusammenarbeiten. Innerhalb der Teams werden häufig agile Arbeitsmethoden eingesetzt und die Organisation der Teams an Scrum angelehnt.

Scrum ist ein Vorgehensmodell, um komplexe Prozesse »schlank« zu organisieren und wurde ursprünglich in der Softwaretechnik entwickelt. Durch Scrum werden drei unterschiedliche Rollen in den Projektteams festgelegt (Scrum Master, Product Owner, Entwicklungsteam). Außerdem gibt es vier definierte Projekttreffen (z. B. Daily Scrum) und vier definierte Artefakte des Arbeitsprozesses, z. B. grobes Lastenheft, einzelne Arbeitsaufgaben am Whiteboard für das Gesamtprojekt, einzelne Bausteine am Whiteboard der jeweiligen Arbeitstakte. Inzwischen hat dieses Modell auch außerhalb der Softwarebranche immer mehr Verbreitung.

Homeoffice (auch mobile Telearbeit genannt) ist das Arbeiten im häuslichen Umfeld der Beschäftigten mit einem Laptop oder einem PC und ggf. mit weiterer technischer Infrastruktur, aber ohne die Bereitstellung eines fest eingerichteten Arbeitsplatzes durch den Arbeitgeber. Der Umfang der Arbeit kann wenige Stunden im Homeoffice bis zu einer 5-Tage-Woche (Vollzeit) umfassen.

Im Rahmen von **Desk Sharing** teilen sich mehrere Personen einen Arbeitsplatz. Das heißt, sie haben keinen persönlichen, fest zugewiesenen Arbeitsplatz mehr, sondern suchen sich jeden Tag einen neuen, der gerade frei ist oder einen, der in ihrem Bereich frei ist. Zum Teil müssen die Arbeitsplätze digital vorbestellt werden.

Digitale Informations- und Kollaborationstools sollen Arbeitsabläufe besser koordinieren und in Echtzeit im Betrieb und für mobil Arbeitende Zusammenarbeit möglich machen. Dazu gehören beispielsweise Plattformen für Teambesprechungen, File-Sharing, Online-Speicher für Dokumentationen, Aufgabenzuweisungen und Echtzeit-Projektzusammenarbeit, Chats, Videokonferenzen.

Im Rahmen von **Coworking Spaces** werden Arbeitsplätze und Infrastruktur (Netzwerk,

Drucker, Scanner, Fax, Telefon, Beamer, Besprechungsräume) befristet zur Verfügung gestellt. In den meist größeren, verhältnismäßig offenen Räumen arbeiten z. B. Freiberufler:innen und kleinere Start-Ups entweder voneinander unabhängig oder entwickeln gemeinsam Projekte.

Officehome/Open Space ist ein neues Büroraumkonzept, in dem die Arbeitsräume als Lebenswelten verstanden werden. Die Räume sollen Inspiration, Kommunikation und die Entwicklung der Mitarbeitenden fördern. Sie ähneln Freizeiträumen oder Hotellobbys mit Raumteilern aus Pflanzenwänden und Designmöbeln.

Beschäftigte einbeziehen ...

Unternehmen führen häufig neue Arbeitsformen ein, ohne die Beschäftigten nach ihrer Meinung, ihren Wünschen oder Anforderungen zu fragen. Diesen Fehler sollte der Betriebsrat auf jeden Fall vermeiden, denn neben dem Abschluss einer Rahmenbetriebsvereinbarung ist die Beteiligung der Belegschaft die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Betriebsratspolitik. Ein Mindestmaß der Beteiligung ist, die Beschäftigten zu informieren und ihnen die Möglichkeit zur Rückmeldung zu geben. Beteiligung sollte jedoch mehr als ein Modewort aus der Managementliteratur sein und die subjektiven Interessen der Menschen aufnehmen sowie die Qualität der Arbeitsbedingungen verbessern. Ein Instrument dazu kann die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz sein. Dies gilt direkt auch für den Inhalt der Betriebsvereinbarung, denn Beschäftigte dürfen nicht den Eindruck gewinnen, dass sie durch den Betriebsrat mit zusätzlichen Forderungen und Regelungen belastet oder positive Entwicklungen verhindert werden. Beschäftigte sehen häufig Chancen beim Einsatz der neuen Methoden. Gleichzeitig haben andere Beschäftigte Befürchtungen bezüglich negativer Folgen oder Arbeitsplatzverlusts. Teilweise nennen Beschäftigte Wünsche, die gegen gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse oder gegen das Arbeitszeitgesetz verstoßen. Im Zweifelsfall muss der Betriebsrat besonders für solche Themen sensibilisieren und informieren, weshalb bestimmte Anforderungen nicht erfüllt werden können. Alles in allem müssen Betriebsräte ihre Belegschaften nach deren Erfahrungen und Erwartungen fragen und diese Themen diskutieren – und das bereits im Entstehungsprozess der Betriebsvereinbarung. Ein hilfreiches Instrument kann der § 80 Abs. 2 BetrVG sein, bei dem der Betriebsrat Beschäftigte als (interne) Sachverständige hinzuziehen kann. Im Zuge der Corona-Pandemie haben sich digitale Werkzeuge etabliert, die auch neue Möglichkeiten bieten, um Beschäftigte zu beteiligen. Betriebsräte berichten, dass sie damit Beschäftigte erreichen, die seither mit traditionellen Formaten (Betriebsversammlung, Infoblätter) nicht beteiligt werden konnten. Sie experimentieren beispielsweise mit Blogs, digitalen Pinnwänden, digitalen Informationsveranstaltungen nach Betriebsversammlungen und erhalten dazu positive Rückmeldungen.

... und effektiv vertreten

Viele Betriebsräte stehen bei der Einführung von New Work und dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung vor der Herausforderung, dass die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen

vorab schwer abzuschätzen und in der Regel von der konkreten Umsetzung und Anwendung abhängig sind. Damit liegt auch viel Verantwortung bei den Beschäftigten selbst. Die geschilderte beteiligungsorientierte Vorgehensweise mit einer Prozessvereinbarung erlaubt ihnen, jederzeit Einfluss auf die betriebliche Umsetzung zu nehmen und die Interessen der Beschäftigten effektiv zu vertreten.



Tobias Bäuml ist stellvertretender GBR-Vorsitzender bei der Siemens AG.

Praxisreport

Wie Beteiligungsorientierung auch in Zeiten von Corona gelingt, berichtet Tobias Bäuml. Er ist stellvertretender Gesamtbetriebsrats (GBR)-Vorsitzender bei der Siemens AG.

Tobias, bei den Verhandlungen zu Eurer Gesamtbetriebsvereinbarung »MobileWorking im NewNormal« seid Ihr sehr beteiligungsorientiert vorgegangen. Was waren die Gründe dafür?

Aufgrund der Corona-Pandemie gingen die Kolleg:innen – wo möglich – vollständig ins Homeoffice. Dadurch hat sich die Kommunikation verändert und auch wir Betriebsräte kommen nicht mehr so nahe an die Belegschaft heran. Daher mussten wir über neue digitale Formate mit den Beschäftigten in Kontakt kommen. Das galt auch für die Verhandlungen zur Betriebsvereinbarung, die möglichst nahe an deren Interessen sein sollte.

Was habt Ihr konkret gemacht?

Wir haben die Beteiligung auf digitale Formate umgestellt. Wir haben Newsletter herausgegeben, Umfragen, Podcasts und Filme gemacht und es gab sogar eine einwöchige Zukunftswoche mit Beiträgen aus verschiedenen Betrieben. Zum Beispiel gab es ein Frühstücksfernsehen in einem Betrieb. Die dortige Betriebsratsvorsitzende hat vier Tage lang täglich mit ihrem »Frühstücksfernsehen« ein Viertel der Belegschaft erreicht und über die Themen der Zukunftswoche informiert. Begleitend zu Verhandlungen mit dem Arbeitgeber haben wir auch virtuelle Möglichkeiten genutzt. Hierbei führten einzelne Betriebsräte an

ihren Standorten virtuelle Befragungen durch. Dadurch erhielten wir in der Verhandlungsgruppe zeitnah erste Erkenntnisse darüber, was sich die Beschäftigten wünschen.

Aber auch die Mitbestimmung, die Betriebsratsarbeit mussten digital laufen. Ein wichtiger Baustein war die Arbeit mit digitalen Pinnwänden. Wir haben das Thema ähnlich der Firmenstruktur mit Kacheln am Concept-Board abgebildet. Dort konnten die Gesamtbetriebsratsmitglieder ihre Meinungen, weitere Ideen, Anregungen notieren und diskutieren. Das war für uns in der Verhandlungsgruppe ein weiterer wichtiger Baustein, um alle Interessenvertreter einzubinden.

Und wir haben ein betriebsratsinternes »NewNormal Forum« geschaffen zum Erfahrungsaustausch über die lokale Umsetzung von NewNormal-Projekten und als Feedback-Kanal zur GBR-Projektgruppe. An der Auftaktveranstaltung nahmen 130 Personen teil, beim zweiten Forum waren es 150. Wir haben die Inhalte der Vereinbarung vorgestellt und dazu diskutiert. Außerdem präsentierte die Projektgruppe eine Checkliste, in der wichtige Punkte der Umsetzung für die örtlichen Betriebsräte genannt sind (z. B. ggf. Anpassung der örtlichen Arbeitszeitvereinbarung). Bei der zweiten Veranstaltung lag der Fokus auf Erfahrungsberichten aus den Standorten.

Wie bewertest Du Eure Erfahrungen mit den Beteiligungsformaten?

Wir haben sehr gute Erfahrungen gemacht. Während der Pandemie nahmen beispielsweise bis zu viermal so viele Personen an digitalen Betriebsversammlungen teil wie sonst üblich. Und wir haben mit den Videos und Betriebsrats-Podcasts mehr Beschäftigte erreicht. Das virtuelle Format ermutigte die Beschäftigten noch stärker zum Dialog. Die Infos an die Beschäftigten durch den Betriebsrat erfolgten auch kurzfristiger. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wir Betriebsräte auch in der virtuellen Umgebung konfliktfähig sind und somit die Beteiligung und Mitbestimmung stärken.



Bettina Seibold, Soziologin M. A., arbeitsorientierte Forscherin und Beraterin, IMU Institut Stuttgart.



Walter Mugler, arbeitsorientierter Berater und Forscher, IMU Institut Stuttgart, zuvor langjährig Betriebsratsvorsitzender.

- Titelthema