

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 023 · August 2022 · Hans-Böckler-Stiftung

AGILE ARBEIT BESCHÄFTIGTENORIENTIERT, SELBSTBESTIMMT UND KLAR REGELN (2022)

Portrait über die Gesamtbetriebsvereinbarung zu agilem Arbeiten (Scrum und Kanban) bei der
Commerzbank AG

Bettina Seibold und Walter Mugler

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Ausgehend von den Aktivitäten des Arbeitgebers zu agilem Arbeiten schloss der Gesamtbetriebsrat zunächst eine Pilotvereinbarung ab. Nach intensiver Evaluation folgte eine Gesamtbetriebsvereinbarung, die die Arbeit mit Kanban und Scrum entsprechend der ursprünglichen Lehre umsetzen soll. Dazu wurden sehr umfassend Rollen und Methoden beschrieben und detailliert geregelt. Ziel des Gesamtbetriebsrats war es, dadurch den Beschäftigten einen möglichst hohen Freiheitsgrad zu ermöglichen. Scrum soll mehr Kreativität und Flexibilität zulassen und zu Entlastungen führen, nicht den Druck auf die Beschäftigten erhöhen. Außerdem soll eine einheitliche Arbeitsweise der Scrum Teams garantiert werden, damit Beschäftigte problemlos zwischen verschiedenen agilen Teams wechseln können.

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/in für dieses Portrait: Nils Werner
betriebsvereinbarung@boeckler.de



Die Commerzbank AG gehört zu den größten deutschen Banken mit Privat- und Unternehmenskunden. Zu den Geschäftsfeldern gehören beispielsweise Unternehmensfinanzierung, Transaction Banking, digitale Dienstleistungen und Investmentlösungen. Die Zentrale ist in Frankfurt am Main. Über 33.000 Mitarbeitende sind in Deutschland für die Commerzbank tätig, etwa ein Drittel davon in der Zentrale in Frankfurt. Der Gesamtbetriebsrat hat 52 Mitglieder und vertritt 23 Betriebsratsgremien bzw. Standorte. Per Tarifvertrag sind an den Standorten Filialen und dezentrale Verwaltungsstandorte zusammengefasst. Der Ausschuss für Digitalisierung und agiles Arbeiten der Zentrale ist das federführende Arbeitsgremium, um agiles Arbeiten zu gestalten. Er verhandelte stellvertretend für den Gesamtbetriebsrat gemeinsam mit einigen örtlichen Betriebsratsmitgliedern die Gesamtbetriebsvereinbarung.

1 Ziel und Strategie

Die ersten Erfahrungen mit agiler Arbeit wurden in der Commerzbank im IT-Bereich gemacht. Beschäftigte aus dem Bereich setzten Scrum aus eigenem Interesse um. Diese ersten Anwendungen liefen ohne Begleitung des Betriebsrats. Ab dem Jahr 2016 regelte eine erste Betriebsvereinbarung mehrere arbeitgeberinitiierte agile Projekte in der Commerzbank-Zentrale.



„Ursprünglich kam agiles Arbeiten aus dem IT-Bereich, aus der IT-Entwicklung mit Scrum. Da ist es irgendwann entstanden. Und die allerersten Projekte liefen am Betriebsrat vorbei, weil sich da einzelne Teams hingesetzt haben und gesagt haben: Jetzt arbeiten wir untereinander so. Das war eine Graswurzelbewegung bei uns.“ – Frank Duckwitz, Vorsitzender des Ausschusses für Digitalisierung und agiles Arbeiten

Im Jahr 2017 starteten erste agile Projekte (Agile Journeys), die der Betriebsrat der Zentrale mit einer Betriebsvereinbarung begleitete. Wenig später (2018) entstand die Projektidee des Arbeitgebers für einen Campus 2.0, der die gesamte Produktentwicklung umfassen sollte. Rund 2.000 Beschäftigte sollten agiles Arbeiten erproben. Da es sich somit nicht mehr um einzelne Gruppen handelte, die agile Methoden einsetzten, sondern um einen Großteil der Zentrale-Beschäftigten, erarbeitete der Betriebsrat mit der Bank eine Vereinbarung.

In einem weiteren Schritt sollten die Außenstandorte bundesweit agil arbeiten. Angesichts dessen entschied der Betriebsrat, dass eine Gesamtbetriebsvereinbarung nötig ist, und überführte die Betriebsvereinbarung der Zentrale 2019 in eine Gesamtbetriebsvereinbarung. Diese sollte den gesamten Prozess begleiten und nach einem Jahr die Einführung evaluieren, da ein umfassender Wandel der Arbeitsorganisation angeschoben wurde. Auf Basis der Evaluation wurde die Gesamtbetriebsvereinbarung (etwas später als ursprünglich geplant) 2021 an einigen Stellen angepasst und im

Februar 2022 verabschiedet. Außerdem wurden verschiedene andere Betriebsvereinbarungen, die z. B. die Größe von Scrum Teams regeln, in ihr zusammengeführt und abgelöst. Somit enthält die neue Gesamtbetriebsvereinbarung alle relevanten Aspekte zu agiler Arbeit.

Mittlerweile arbeiten rund 5.000 Beschäftigte der Zentrale agil, bundesweit sind es etwa 5.500. In den Nearshore Standorten in Osteuropa wird ebenfalls agil gearbeitet. In den Entwicklungsbereichen wird mit der Methode Scrum gearbeitet, im Bereich der internen Services wie z. B. IT mit Kanban. Die Teams können selbst entscheiden, ob sie nach Scrum oder mit Kanban arbeiten. In der Zentrale gibt es seit Juni 2019 eine überarbeitete Betriebsvereinbarung zu einem neuen Raumkonzept (Multispace-Büro mit Desksharing), das agile Arbeitsstrukturen unterstützen soll.



Bei agilen Methoden handelt es sich um verschiedene Arbeitsformen, die nach folgenden Prinzipien aufgebaut sind: Selbstorganisation, Kundennähe, Kreativität, Flexibilität, Transparenz und kurzzyklische Arbeitsintervalle.

Eine dieser agilen Methoden ist Scrum. Mit ihr soll einerseits die Projektarbeit überschaubarer werden; andererseits sollen die Beschäftigten mehr Einfluss auf die abzuleistenden Arbeitsschritte und -menge sowie Entscheidungsbefugnisse erhalten. Scrum hat sich in Deutschland zu einer Art Standard für agile Entwicklungsmethoden etabliert.

Kern von Scrum ist das Scrum Team, bestehend aus Entwicklungsteam, Scrum Master und Product Owner. Deren Rollen sind genau definiert. Mit Hilfe festgelegter Ereignisse und Artefakte, aufbauend auf einer Produktvision, erarbeitet das Scrum Team schrittweise, in sich wiederholenden Prozessabschnitten eine Lösung.

Eine weitere Methode zur Prozesssteuerung ist Kanban. Im Rahmen dessen werden die Aufgaben und Arbeitsschritte mittels Karten dargestellt und an einem Board (oder verstärkt digital) ihr Abarbeitungsstand visualisiert: offen, in Arbeit, erledigt.

Auf der Internetseite der Hans-Böckler-Stiftung finden sich weiterführende Informationen zu agiler Arbeit:



[Übersichtsseite „Agiles Arbeiten mitgestalten“](#)

[Übersichtsseite „Arbeit in selbstorganisierten Teams“](#)

Der Betriebsrat setzte sich vor den Verhandlungen intensiv mit den agilen Methoden auseinander. Heike Anscheit, Mitglied im Betriebsrat der Zentrale, arbeitete bei der Einführung in einem agilen Team mit. Ergebnis dieser konzeptionellen Vorarbeit: Mögliche Vorteile von agilen Methoden sollten in die Vereinbarung einfließen, alle Regelungen ausführlich verschriftlicht werden.



„Wir wollen für die Menschen etwas machen, die wir vertreten. Dafür müssen wir uns in sie hineinversetzen und die positiven Dinge herausholen, zum Beispiel die Selbstbestimmung. Du musst nicht dagegen kämpfen, du musst es ordentlich regeln und die Leute befähigen!“ – Frank Duckwitz, Vorsitzender des Ausschusses für Digitalisierung und agiles Arbeiten

Der Gesamtbetriebsrat achtete darauf, dass die Umsetzung nahe an der ursprünglichen Scrum-Lehre erfolgte, weil dadurch die Teams mehr Freiheiten erhalten. Außerdem sollte eine einheitliche Arbeitsweise der Scrum Teams garantiert werden, damit Beschäftigte problemlos zwischen verschiedenen agilen Teams wechseln können. Dazu war es dem Betriebsrat wichtig, dass die eingesetzten Methoden in den verschiedenen Scrum Teams einheitlich sind, alle Beschäftigten intensiv dafür geschult werden und deren Ausbildung einheitlich läuft. Beispielsweise dauert die daraufhin entwickelte Ausbildung eines Scrum Masters in der Commerzbank ein viertel Jahr und es gibt ein ausführliches Ausbildungsprogramm für weitere Rollen und Funktionen.

Ziel des Betriebsrats war es auch, bei Änderungen von Rollen oder Methoden sofort einbezogen zu werden, um die neuen Strukturen im Sinne der Beschäftigten zu gestalten.

Die Verhandlungen übernahm der Betriebsratsausschuss Digitalisierung und agiles Arbeiten. Er nahm auch die Erfahrungen der Beschäftigten in die Verhandlungen auf. Mit den Mitarbeitenden gab es vielfältige persönliche Kontakte und Gespräche. Unter anderem aufgrund verschiedenster Rückmeldungen von Personen mit und ohne Vertrauensarbeitszeit wurde die in der Pilotvereinbarung geregelte Vertrauensarbeitszeit *mit* festem Kontingent an frei planbaren Tagen 2018 für alle Beschäftigten wieder ersetzt durch allgemeine, sehr flexible Gleitzeit.

2 Die konkrete Vereinbarung

Entsprechend den Zielen des Gesamtbetriebsrats enthält die Betriebsvereinbarung ausführliche Anlagen. Darin beschrieben sind die agilen Arbeitsformen, die einzelnen Methoden wie Scrum (Scrum-Prozess, Rollen und Funktionen, Meetings, Glossar) und Kanban (Kanban-Prozess, Hintergründe, Vorgehen, Meetings) sowie die Beteiligung des Betriebsrats. Außerdem gibt es Regelungen zum Einsatz in den agilen Teams, zu Freiwilligkeit, Arbeitszeit und Urlaub, Reflexion und Konflikten im Team, zu Arbeitsbedingungen, Verhaltens- und Leistungskontrolle, Datenschutz und Kontrollrechten sowie zur Qualifizierung.

Die Gesamtbetriebsvereinbarung beschreibt die unterschiedlichen Rollen, Funktionen etc. sehr klar und verständlich. Sie beschreibt in einzelnen Fällen explizit auch, was nicht unter dem jeweiligen Begriff zu verstehen ist. Dadurch ist der Text für die Beschäftigten gut nachvollziehbar. Sie erkennen sofort, wenn in ihrem Bereich etwas nicht nach den vereinbarten Vorgaben läuft. Der Gesamtbetriebsrat veröffentlicht die Vereinbarung auf den

etablierten Kanälen wie z. B. im Intranet und thematisiert auf Betriebsversammlungen die Inhalte und Anpassungen.

Der Umgang mit Konflikten ist ein wichtiger Regelungsaspekt bei der Einführung und Umsetzung von agiler Arbeit. Grundsätzlich entspricht es dem agilen Verständnis und der GBV, dass die Teams selbst Konflikte lösen. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, den Betriebsrat einzubeziehen, wenn das Team zu keiner Einigung kommt. Gemäß den betrieblichen Erfahrungen war dies nur in Einzelfällen notwendig.

Darüber hinaus enthält die Vereinbarung in den Schlussbestimmungen einen Abschnitt, wonach bei nicht beilegbaren Streitigkeiten zur Betriebsvereinbarung eine Einigungsstelle einberufen werden muss. Dieser Passus war dem Gesamtbetriebsrat wichtig, um die Regelungen wie z. B. die umfassende Qualifizierung der Beschäftigten umzusetzen. In der Praxis wurde bislang keine Einigungsstelle gebildet. Dies scheint bei der zwar nicht konfliktfreien, aber kooperativen Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber auch zukünftig nicht nötig. Die rechtliche Grundlage dafür ist jedoch festgeschrieben.

Wie bereits erwähnt, war das Thema Qualifizierung dem Gesamtbetriebsrat besonders wichtig. Denn agile Methoden verändern die gesamte Arbeitsorganisation, neue Rollen mit völlig neuen Aufgaben werden eingeführt. Insbesondere sind bei den neuen agilen Rollen bestimmte Soft Skills erforderlich. Beispielsweise ist der Scrum Master dafür verantwortlich, dass die Arbeit im Kernteam gut läuft. Sie oder er muss z. B. Entscheidungsprozesse, Konflikte oder Problemlösungen moderieren sowie das Kernteam beraten und unterstützen.

Auf Basis der seit Jahren guten Zusammenarbeit zur Qualifizierung mit standardisierten Verfahren wurde ein umfassendes Qualifizierungsprogramm für die Beschäftigten erarbeitet. Nach § 98 BetrVG steht dem Betriebsrat bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen ein volles Mitbestimmungsrecht zu, das ggf. auch durch Anrufung der Einigungsstelle durchgesetzt werden kann. Entsprechend diskutiert der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber geplante Maßnahmen kritisch und entwickelt diese weiter. Konkret beriet der Betriebsratsausschuss für Aus- und Fortbildung von Beginn an das umfassende Qualifizierungsprogramm mit der Abteilung für digitale Transformation (Arbeitgeberseite), die für die Einführung und Umsetzung der agilen Arbeit zuständig ist. Die Aus- und Weiterbildung soll möglichst intern durchgeführt werden, um das Fachwissen in der Bank zu halten. Einige Betriebsratsmitglieder, die Interesse an dem Thema hatten und Mitglieder des Ausschusses sind, nahmen selbst an Seminaren zu agiler Arbeit teil. So konnten sie ihr Wissen über agile Methoden vertiefen und in den Verhandlungsprozess einbringen.

3 Erfahrungen mit der Umsetzung der Pilotvereinbarung

Dem Gesamtbetriebsrat war klar: Die Themen Führung und Leistungsregulation bei agiler Arbeit müssen gut geregelt werden, damit nicht nur Worthülsen entstehen, sondern eine zeitgemäße Führungskultur im Unternehmen einzieht. Die Führungskräfte kontrollieren nicht mehr nur die

Umsetzung von Vorgaben, sondern „empowern“ die Beschäftigten: Sie coachen, unterstützen bei der Weiterentwicklung und befähigen sie dazu, selbstbestimmt Entscheidungen zu treffen und selbstorganisiert zu arbeiten.

Die disziplinarischen Führungsaufgaben bleiben dabei oft eine Herausforderung. Denn die Verantwortung für die Arbeitsaufgaben wird den Beschäftigten übertragen, wodurch sich Führungsaufgaben und -rollen verändern. Besonders in Großunternehmen muss die Führungsverantwortung über alle Ebenen klar geregelt sein. Insbesondere bei Scrum treten häufig Konflikte auf, da sich verschiedene Führungsaufgaben auf die drei Scrum-Rollen (Product Owner, Scrum Master, Entwicklungsteam) verteilen und das Scrum Team gleichgestellt agiert. Demnach haben weder Scrum Master noch Product Owner die disziplinarische Führungsgewalt.

Entsprechend war das Thema Führung ein großes Problem im Einführungs- und Umstellungsprozess. Einerseits ging es um prestigeträchtige Titel, auf die Führungskräfte verzichten mussten, weil es sie in der neuen agilen Welt nicht mehr gibt. Andererseits ging es um die neuen und abgeschmolzenen Führungsaufgaben, die auch als „Führung light“ bezeichnet werden. Unter anderem greift die disziplinarische Führung im neuen System nicht mehr in die fachlichen Aspekte der Themen ein. Daher müssen Führungskräfte, die in der agilen Welt nur noch wenige disziplinarische Aufgaben haben, fachlich gleichgestellt in den agilen Teams mitarbeiten.



„Mit der Führung light, ja, das bekommen ein paar besser hin, andere weniger. Deshalb haben wir uns da auch viel Mühe gegeben, was die Führungskräftebildungen angeht. Vor allem bei der Einführung war das ein Problem. Du warst vorher Abteilungsleiter. Das klingt schon ganz anders als Chapter Lead. Da gab es Probleme, aber das hat sich dann ausgewachsen.“ – Heike Anscheit, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende

Die daraus entstehenden Konflikte waren mit ein Grund dafür, die Rollen von Product Owner und Scrum Master in der überarbeiteten Fassung der Gesamtbetriebsvereinbarung noch genauer zu beschreiben. Demgegenüber sollen die disziplinarischen Führungskräfte nur noch Mitarbeiterentwicklung durchführen: Kompetenzen entwickeln, Fortbildungen anstoßen, Gehaltsentwicklungen verantworten, auf Wunsch Zeugnisse erstellen. Parallel wurde das individuelle Beurteilungssystem, das auf persönlichen Zielvereinbarungen basiert, abgeschafft. Stattdessen gibt es – bis auf wenige Ausnahmen – Zielvereinbarungen mit Team-Zielen.



„Insofern ist dieses Beurteilungssystem relativ gleicher geworden. Das haben auch wieder einige Kollegen bedauert, dass das so ist. Für das agile Arbeiten hilft es aber.“ – Frank Duckwitz, Vorsitzender des Ausschusses für Digitalisierung und agiles Arbeiten

In der überarbeiteten Fassung der Gesamtbetriebsvereinbarung wurde auch das Entgeltmodell mit Entwicklungswegen für die Scrum Master geregelt, was zuvor fehlte. Konkret wurden Eingruppierungskriterien in der letzten Fassung aufgenommen. Dieser Punkt wurde im Vergleich zur vorherigen Fassung nachgeschärft. Ziel des Betriebsrats war dabei: Es soll klar ersichtlich sein, welche Aufgaben die neuen Rollen haben und dass sie durch die neuen Tätigkeiten in eine höhere Tarifgruppe eingruppiert werden müssen.



„In der Überführung war unser Ansatz, dass keiner Entgelt verliert. Bei Einführung von Campus 2.0 wurden für alle Funktionen Stellenbeschreibungen für die verschiedenen Gehaltsstufen mit dem Betriebsrat abgestimmt. Die Eingruppierungskriterien für Scrum Master fehlten anfangs, weil der Scrum Master eine Rolle und keine Funktion ist. Aber was ist denn, wenn das selbstorganisierte Team jetzt beschließt, dass ein niedriger eingruppiertes Teammitglied höherwertige Aufgaben übernehmen soll? Diese Diskussionen führt dann der Personalausschuss und sorgt dann auch dafür, dass entsprechend der vereinbarten Stellenbeschreibung eine Gehaltsanpassung vorgenommen wird. Dabei ist es entweder so, dass sich der Betriebsrat die Eingruppierung zum Beispiel nach einer Versetzung auf Wiedervorlage legt und von sich aus beim Arbeitgeber nach dem Stand der Einarbeitung fragt oder wenn die Kollegen sich an uns wenden.“ – Heike Anscheit, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende

Mit Blick auf Scrum wird immer deutlicher: Die tariflichen Rahmenregelungen müssen angepasst werden, um Leistungen zu begrenzen und ein systematisches Entgeltsystem einzuführen.



„Da tut sich gerade etwas bei den beiden Verbänden. Wir sind beim Verband der öffentlichen Banken schon weiter, neue Oberbegriffe und Tätigkeitsbeispiele zu definieren und gerade auch das agile Arbeiten zu tarifieren. Mit dem Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes sind wir noch nicht so weit.“ – Stefan Wittmann, ver.di Bundesverwaltung

Ein weiterer Aspekt, der in der aktuellen Gesamtbetriebsvereinbarung angepasst wurde, ist die Freiwilligkeit der Beschäftigten. Die Mitarbeitenden dürfen von der Bank nicht gezwungen werden, agile Rollen zu übernehmen. Dieser Punkt war zuvor im Interessenausgleich von 2019 enthalten. Das Thema Freiwilligkeit war vor allem bei der Einführung wichtig. Viele Beschäftigte hatten große Probleme damit, sich an die neuen Rollen zu gewöhnen. Wenn sie gar nicht mit den neuen Aufgaben zu Recht kamen, konnten sie in andere Bereiche ohne agile Methoden versetzt werden. Mittlerweile gibt es weniger Probleme mit den agilen Rollen und Methoden, da

sich neue Mitarbeitende auf diese Stellen bewerben oder Auszubildende im Rahmen ihrer Ausbildung in die agile Arbeitswelt hineinwachsen. Obwohl die Belastungen durch die gestiegene Selbstverantwortung zunehmen, wollen die meisten Beschäftigten nicht mehr aus den agilen Organisationseinheiten wechseln. Denn sie wertschätzen den höheren Freiheitsgrad in der Arbeit und die Möglichkeit, Dinge auszuprobieren. Der Betriebsrat spricht das Thema Belastungen jedoch regelmäßig an.

4 Mitbestimmung

Da aufgrund eines vorherigen Abbauprogramms ein laufender Sozialplan mit Interessenausgleich bestand, wurde parallel zur ersten Gesamtbetriebsvereinbarung ein Interessenausgleich verhandelt. Ein solcher war aufgrund der zahlreichen Beschäftigten, die in agile Arbeitsformen wechseln sollten, notwendig geworden, auch wenn der Arbeitgeber im Jahr 2019 zunächst zögerlich war.



Die Einführung von agilen Methoden und Strukturen stellt eine Betriebsänderung gemäß § 111 BetrVG dar, wenn die agilen Methoden flächendeckend oder zumindest in großen Teilen des Betriebes eingeführt werden sollen. Außerdem besteht bei agiler Teamarbeit bezüglich der Grundsätze über die Durchführung ein Beteiligungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG. Der Paragraph bietet weitergehende Mitbestimmungsrechte zur Gestaltung von Gruppenarbeit, wenn „eine Gruppe von Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt“. Dieses Kriterium trifft auf agile Teams zu. Denn sie sollen bei der Arbeit auftretende Hindernisse gemeinsam aus dem Weg räumen sowie etwaige Veränderungen des Arbeitsziels oder einzelner Anforderungen an das Produkt oder an den Prozess kontinuierlich in ihre Arbeit integrieren (zur juristischen Einordnung siehe [Gutachten auf der Internetseite des Hugo-Sinzheimer-Instituts](#)).

Vor den Verhandlungen traf sich der erweiterte Betriebsratsausschuss regelmäßig im Rahmen sogenannter Sounding Boards mit der Arbeitgeberseite. Im Rahmen dieser Treffen wurden Punkte vorbesprochen, fachliche Einigung hergestellt und Nachteile für Beschäftigte verhindert. Die Arbeitgeberseite wurde im Sounding Board durch die Abteilung für digitale Transformation vertreten. Diese Abteilung ist für agile Arbeit verantwortlich, legt u. a. die Qualifizierungskonzepte auf und entwickelt die agile Arbeit in der Bank weiter. Die Abteilung verhandelte auch die Anpassung der Gesamtbetriebsvereinbarung.

Die eingesetzten IT-Tools waren ein weiterer Ansatz in der Mitbestimmung. Für die agile Arbeit wurde die Projektmanagement-Software Jira eingeführt. Jira und andere digitale Unterstützungstools wurden auf Konzernebene geregelt, insbesondere mit Blick auf die Themen Datenschutz sowie Leistungs- und Verhaltenskontrolle.



„Da sind wir auch wieder komplett in den Datenschutzbereichen. Sobald du dir eine amerikanische Software einkaufst, hast du richtig Spaß im Datenschutz, um das in die europäischen Datenschutzbestimmungen einzubringen. Jira haben wir jetzt kurz vor Abschluss geregelt. Das lief etwas problematischer. Andererseits, gerade in der Pandemie hätte es ohne elektronische Hilfsmittel nicht funktioniert. Also diese Geschichte, die sie uns 2019 verkauft haben: Die Teams sitzen jeden Morgen zusammen und kleben Zettel oder stehen am klassischen Whiteboard. Aber wenn die Leute 70 Kilometer auseinander im Homeoffice sitzen, funktioniert das nicht mehr. Wir gestehen der Bank zu, dass sie Technik braucht, sie muss nur vernünftig geregelt sein.“ – Frank Duckwitz, Vorsitzender des Ausschusses für Digitalisierung und agiles Arbeiten

Die Vereinbarung sieht auch eine umfassende Information des Betriebsrats über die Menschen in den agilen Strukturen vor. Dafür musste die Verhandlungsgruppe kämpfen. Sie hat nun im Rahmen des Personalinformationssystems ein digitales Abbild aller agilen Teams. Die gesamte agile Struktur der Bank ist dort hinterlegt. Der Betriebsrat kann jederzeit sehen, wie viele Beschäftigte sich in den agilen Teams befinden und wie die Rollen besetzt sind (wer ist z. B. Product Owner oder Scrum Master); bei Änderungen wird er per E-Mail benachrichtigt. Bei Veränderungen oder Stichproben lässt sich der Ausschuss Abweichungen erklären und veranlasst ggf. Anpassungen.

5 Ausblick

Die Gesamtbetriebsvereinbarung und die etablierte Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber haben zu einer guten Praxis agiler Arbeit geführt. Dennoch sehen sich die Betriebsräte vor weiteren Herausforderungen: etwa die eigene Arbeitsweise an die immer vielfältigeren Anforderungen anzupassen und selbst digitaler und flexibler zu werden.



„Auch im Betriebsrat haben wir die ganze Bandbreite. Wir haben Kollegen, die noch sehr am Papier hängen, und wir haben die Kollegen, die auch anders arbeiten. Wir werden immer besser. Insbesondere in den letzten zwei Jahren. Dadurch, dass Microsoft Teams unser Hauptarbeitsmittel geworden ist, musst du übergreifend arbeiten, du musst in kleineren Gruppen arbeiten, du musst anders strukturiert arbeiten. Wir haben zum Beispiel unsere eigene Betriebsrats-Wiki-Seite, um Informationen auszuwerten und möglichst schnellen Zugriff zu haben.“ – Frank Duckwitz, Vorsitzender des Ausschusses für Digitalisierung und agiles Arbeiten



„Wir haben auch mit agilen Formaten angefangen. Wir haben jetzt ein Weekly und neu auch ein Monthly in unterschiedlichen Besetzungen aufgesetzt. Die Arbeit läuft automatisch halb agil, als Reaktion auf die vielfältigen Themen, die der Arbeitgeber einwirft.“ – Heike Anscheit, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende

Aufgrund des verbreiteten pandemiebedingten Homeoffice ist offen, wie mobile Arbeit nach der Pandemie umgesetzt werden wird. Da sich Homeoffice, mobile Arbeit, neue Büroraumkonzepte und Desksharing direkt auf die Gestaltung von agiler Arbeit auswirken, müssen zukünftig bestehende Vereinbarungen, wie z. B. jene der Zentrale zu den Multispace-Büros, angepasst werden bzw. neue Regelungen gefunden werden, die der neuen Arbeitswelt Rechnung tragen.



Kontakt

Heike Anscheit, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende in der Zentrale, Mitglied im Gesamtbetriebsrat und im Aufsichtsrat Commerzbank AG

E-Mail: [heike.anscheit\[at\]commerzbank.com](mailto:heike.anscheit[at]commerzbank.com)

Frank Duckwitz, Betriebsrat in der Zentrale, Mitglied im Gesamtbetriebsrat, Vorsitzender des Ausschusses für Digitalisierung und agiles Arbeiten Commerzbank AG

E-Mail: [frank.duckwitz\[at\]commerzbank.com](mailto:frank.duckwitz[at]commerzbank.com)

Stefan Wittmann, ver.di Bundesverwaltung, Fachbereich Finanzdienstleistungen, ver.di-Unternehmensbetreuer Commerzbank

E-Mail: [stefan.wittmann\[at\]verdi.de](mailto:stefan.wittmann[at]verdi.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



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