



Wer sich nicht ändert, ändert nichts!

BETRIEBSRAT 4.0 *Bei der Gestaltung der digitalisierten Arbeitswelt kommt es mehr denn je auf die betriebspolitischen Weichenstellungen in den Bereichen Arbeitszeit, Gesundheits- und Datenschutz, Personalentwicklung und Qualifizierung der Beschäftigten an. Wie das gelingt, lesen Sie hier.*

VON UTE JESS-DESAEVER



Blogeintrag einer Betriebsrätin: »Die Wahlen sind gelaufen. Der Betriebsrat steht. Und ich bin dabei! Mal wieder! Warum eigentlich? In den letzten zwei Jahren hab ich mir – im Stillen – vorgenommen, mir das nicht wieder anzutun. Was haben wir denn schon bewegt? Und dann blicke ich doch wieder stolz auf die ein oder andere Verhandlung zurück, in der wir der Arbeitgeberseite konstruktiv, aber bestimmt, deutlich machen konnten, was aus unserer Sicht wichtig ist – beispielsweise ein gutes betriebliches Eingliederungsmanagement, das in der Belegschaft akzeptiert wird. Unsere Betriebsvereinbarung dazu ist wirklich gelungen. Oder die neue Betriebsvereinbarung zur mobilen Arbeit? Nicht alle Kollegen finden sich darin wieder – aber unter dem Strich haben wir das Beste rausholen können. Doch die Liste ist noch lang: Einführung einer neuen Software in der Verwaltung, neue Abläufe im Vertrieb, seit die Prozesse digitalisiert wurden und die neue Marschrichtung ist das papierlose Büro. Es ist so viel. Und niemand weiß, wo die Reise hingeht. Wir im Gremium merken deutlich, dass sich das Klima im Betrieb verschlechtert hat. Der Krankenstand ist höher denn je und die Spannungen in den Bereichen nehmen zu. Oft stehen wir davor und sind einfach nur wütend. Warum unternimmt niemand etwas? Auch unsere drei neuen Mitglieder verstehen das nicht und werfen dem alten Betriebsrat vor, nicht genug getan zu haben. Ha! Wir werden sehen, ob die es wirklich besser wissen! Irgendwie schwimmen wir doch alle gerade. Und wir brauchen etwas anderes – aber was?«

Digitalisierung – stetiger Wandel oder alles auf neu?

Organisationen sind nur überlebensfähig, solange sie sich verändern. Das war schon immer so. Aber die Veränderungsdynamik, die heute die Organisationen und die Gesellschaft bewegt, hat eine neue Qualität. Einführung der elektronischen Akte, digitale Geschäftsmodelle, neue Software und agile Projektplanung – solche und andere technologische Neuerungen stehen auf der Agenda vieler Organisationen. Gleichzeitig und oft mit hohem Umsetzungsdruck wird von den Beschäftigten verlangt, die Veränderungen mitzugehen.

Viele Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld haben in ihren Auswirkungen auf die

DARUM GEHT ES

- 1.** Der digitale Wandel durchdringt fast alle Ebenen der Arbeitswelt und wirkt sich auf Organisationsstrukturen, Prozesse und die Kultur der Zusammenarbeit aus.
- 2.** Veränderungsdynamik in der Technologieentwicklung ist hochgradig komplex und erfordert strategisch positionierte Einmischung durch Betriebsräte.
- 3.** Gut aufgestellte Betriebsräte nutzen die Mitbestimmung, um die Auswirkungen tiefgreifender Veränderungen im Interesse der Beschäftigten human zu gestalten.

Seit den 1980er Jahren beschäftigen sich Betriebsräte zunehmend mit den Auswirkungen neuer Technologien.



Strukturen zunehmend disruptiven Charakter. Neue Geschäftsmodelle und digitalisierte Prozesse, die aufgrund der neuen Infrastruktur entstehen, werden mittelfristig die vollständige Verdrängung bisheriger Organisationsformen und Arbeitsaufgaben zur Folge haben. Zunächst geht es aber darum, die Organisation lernfähig zu halten und das fordert den Betriebsrat, aktuelle Entwicklungen im Interesse der Beschäftigten mitzugestalten.

Auswirkungen neuer Technologien

Seit der Computer in den 1980ern endgültig in die Berufswelt eingezogen ist, befassen sich die Arbeitnehmervertretungen zunehmend mit den Auswirkungen der neuen Technologien auf die Arbeit und die Beschäftigten. Datenverarbeitung, Robotik und digitale Produktionslinien waren bloß der Anfang. Aber spätestens mit der allumfassenden Verbreitung mobiler Endgeräte und der Einführung komplexer CP-Systeme (das sind plattformabhängige Betriebssysteme) oder preiswerter RFID-Chips (jeder Gegenstand oder Mensch, der mit einem RFID-Transponder ausgestattet ist, kann kontaktlos und eindeutig identifiziert werden) wird klar, dass gute digitale Arbeit kein Selbstläufer ist. Nicht nur Betriebsräte stehen oft fragend vor rasanten und komplexen Entwicklungen. Auch viele Arbeitgeber scheinen ratlos angesichts der zunehmenden Geschwindigkeit, mit der die Digitalisierung um sich greift. Kompetent im Umgang mit Fakten und Kennzahlen, verlieren sie sich oft in Mängelbeschreibungen und suchen nach einer Sprache, die Zukunftsfähigkeit suggeriert. Angesichts der globalisierten Wettbewerbssituation geht es aus Sicht des Managements viel zu langsam. Daher werden neue produktivere

Organisationsformen gesucht und effektive Drohszenarien im Umfeld entwickelt, damit die Mitarbeiter sich mit dem Unternehmenszweck solidarisieren und zur Rettung der Firma ihren Einsatz erhöhen. In der Gesamtheit wird diese Veränderungsdynamik vielfach als sehr belastend erlebt. Auf solche Phänomene hat die Gesetzgebung mit dem Auftrag der psychischen Gefährdungsbeurteilung reagiert, die dem Betriebsrat gute Möglichkeiten bietet, sich einzumischen.

Gute digitale Arbeit – komplex und mitbestimmt!

Bei der Gestaltung der sich verändernden Arbeitswelt kommt es mehr denn je auf die betriebpolitischen Weichenstellungen in den Bereichen Arbeitszeit, Gesundheits- und Datenschutz, Personalentwicklung, Qualifizierung der Beschäftigten und Entlohnung an. Der gut sortierte Betriebsrat hat beides: Im Betrieb das Ohr am Gleis und über das Informationsrecht exklusiven Zugang zur Sichtweise der Arbeitgeberseite. Die gleichzeitige Nähe zur Belegschaft und zur Geschäftsführung macht den besonderen Ort des Betriebsrats aus. Von diesem Ort aus kann das Gremium verantwortungsvoll agieren, wenn es eine klare Vorstellung über das gemeinsame Selbstverständnis und die eigenen Werte hat. Ebenso hilfreich ist es, strategische Zielperspektiven für die eigene Gremienarbeit und eine Vision für den Betrieb zu erarbeiten, für eine Zukunft, in der der digitale Wandel sozialverträglich gestaltet ist. Von dieser Basis aus bekommt Mitbestimmung – nicht nur in digitalen Zeiten – ein gemeinsames Ziel und Kraft.

Betriebsrat 4.0 – Interessenvertretungen in der Rollenklärung

Der Betriebsrat befindet sich schon lange in einem Dilemma, das seine betriebsinterne Funktion berührt: Soll er seiner Kontrollfunktion nachkommen und auf die Einhaltung der Rechte der Kollegen achten? Oder sorgt er intern als Veränderungsbegleiter für eine professionell gestaltete Kommunikation und eine sozialpartnerschaftliche Umsetzung der Veränderungsprozesse?¹ Das lange verpönte Co-Management scheint mittlerweile alternativlos. Vom Betriebsrat wird verlangt, dass er die vielfältige Interessenlage der Belegschaft sinnvoll übersetzt und

DEFINITIONEN

Disruption war in Managementkreisen schon 2015 das Wort des Jahres. Synonyme im Duden sind »zerrüttend«, »zerreißend«, »durchschlagend« – im militärischen Kontext auch »brisant« oder »hochexplosiv«. Deutlich werden soll der revolutionäre, alles zerstörende Charakter der Entwicklung. Die dadurch erzeugte Bedrohung der oft machtlosen Beschäftigten braucht Gegenentwürfe durch Gewerkschaft und engagierte Interessenvertretungen.

RFID bezeichnet technologische Sender-Empfänger-Systeme zum responderbasierten und berührungsunabhängigen identifizieren bzw. lokalisieren von Objekten und Lebewesen. CP-Systeme haben große Bedeutung in der zunehmenden Automatisierung.

¹ Vergleiche auch: Dr. Yvonne Bauer, Ute Jeß-Desaever – »Veränderungen in IT-Firmen – beteiligungsorientiert umsetzen – Die Belegschaftsvertretungen von Anfang an mit im Boot«; 2014; Computer und Arbeit; Heft 1 – Bund-Verlag.

gleichzeitig die wirtschaftliche Situation der Organisation umfassend mitdenken kann. Mit der zunehmenden Technologisierung der Arbeitswelt verstärkt sich diese Anforderung.

Struktur, Kultur, Prozesse: Organisationen verändern sich auf allen Ebenen gleichzeitig. Viele Organisationen sehen sich einer Komplexität gegenüber, die Unsicherheit und ein großes Bedürfnis nach Orientierung erzeugt. Die um sich greifende Digitalisierung, deren konkrete Auswirkungen für viele gar nicht greifbar sind, führt dazu, dass viele Betriebsräte die daraus folgenden Aufgaben aus dem Stand oft nicht mehr übersehen können. Um über die eigene Rolle in diesem technologischen Wandel entscheiden zu können, müssen Interessenvertretungen das Ausmaß der Folgen einschätzen können. Folgende Fragen dienen der Selbstklärung und der strategischen Ausrichtung der Betriebsratsarbeit.

CHECKLISTE

Fragen zur Selbstklärung

- Welche Unterschiede gibt es zwischen verschiedenen Veränderungsvorhaben?
- Welche Bedeutung haben diese für unser Unternehmen und unsere Mitarbeiter?
- Welche Mitbestimmungsthemen sind berührt?
- Welche Auswirkungen beobachten wir jetzt schon und welche sehen wir kommen?
- Worauf müssen wir achten, wenn die Belegschaft aktiv in die geplanten Veränderungen einbezogen werden soll?
- Wie können wir auf die Umsetzung Einfluss nehmen?

Gut aufgestellt im Wandel: Was bedeutet das für den Betriebsrat?

1. Der Betriebsrat entwickelt ein gemeinsames Rollen- und Selbstverständnis, um in den betrieblichen Themen trotz der Komplexität klare Positionen einzunehmen.
2. Vorsitzende beteiligen sich am Wirtschaftsausschuss und berichten im Gremium über die finanzielle Situation und strategische Vorhaben der Geschäftsführung.

3. Die Mitglieder des Betriebsrats qualifizieren sich in unterschiedlichen Handlungsfeldern und fordern Beteiligung in relevanten Prozessen ein.
4. Das Gremium sorgt für eine wirksame Arbeitsteilung zwischen Vorsitzenden, Freigestellten und den anderen Mitgliedern, um so – trotz begrenzter Ressourcen – viel zu erreichen.
5. Neben den operativen Sitzungen sollte der Betriebsrat immer wieder ausreichend zeitliche Ressourcen schaffen, um die Zusammenarbeit und die gemeinsame Richtung zu reflektieren – und das regelmäßig.

CHECKLISTE

Drei Schritte auf dem Weg zu einer gemeinsamen Strategie:

Schritt 1: Die Gremiumsmitglieder positionieren sich im gemeinsamen Austausch über die Betriebsratsarbeit.

- Warum mache ich/machen wir das? Was sind meine Werte? Welche Ziele sollten wir als Betriebsrat verfolgen?

Schritt 2: Das Gremium verständigt sich über Herausforderungen, die im Zuge des digitalen Wandels zu bewältigen sein werden? Mit welcher Zukunft bekommen wir es zu tun? Warum ist es für den Betrieb gut, wenn uns die Arbeitgeberseite zuhört?²

Schritt 3: Der Betriebsrat entwickelt strategische Zielperspektiven aus der Perspektive von Arbeitnehmern:

- Welche Interessen der Beschäftigten gilt es zu schützen? Was wollen wir im Daten-/Arbeits-/Gesundheitsschutz etc. erreichen?
- Wie wollen wir im Betrieb wahrgenommen werden?
- Wie kann der Betriebsrat zu einer betriebsinternen Kommunikation beitragen, welche die Belegschaft unterstützt und ihn in seiner Rolle stärkt?
- Wie wollen wir zusammenarbeiten? Welche Qualifikationen und Kompetenzen haben wir?
- Wie organisieren wir unsere Arbeit effektiv und ressourcengerecht?

Arbeitsrecht in der neuen Arbeitswelt



Däubler

Digitalisierung und Arbeitsrecht

Internet, Arbeit 4.0 und Crowdwork
6., überarbeitete Auflage
2018. 621 Seiten, kartoniert
€ 29,90
ISBN 978-3-7663-6690-0

www.bund-verlag.de/6690



kontakt@bund-verlag.de
Info-Telefon: 069 / 79 50 10-20

² Das Bildungswerk ver.di – Region Lüneburg hat 2017 dazu ein umfassendes Handlungs- und Qualifizierungskonzept entwickelt, das zum Ziel hat, Betriebs- und Personalräte für den digitalen Wandel zu professionalisieren. Siehe auch www.bw-verdi.de/digitalisierung.



► Wie Sie als Betriebsrat das Monatsgespräch mit dem Arbeitgeber sinnvoll für die Interessen der Beschäftigten nutzen können, erfahren Sie in der AiB 6/2018 auf Seite 20.

Auch online lesen unter aib-web.de > Online-Zugang > Zeitschriften

TERMINE

► Psychische Belastungen im Betrieb und auf der Dienststelle

▷ 11.9., Hannover.

Folgen der Digitalisierung und der indirekten Steuerung

► Öffentlichkeitsarbeit für Betriebs- und Personalräte

▷ 8.11., Hannover.

Klare Botschaft und digitaler Dialog im Betrieb

Mehr Infos und Anmeldung unter www.btq.de

Eine strategische Klärung entwickelt der Betriebsrat auf der Organisationsebene – aber auch als Gruppe. In Verbindung mit fachlichem Wissen über die rechtlichen Möglichkeiten der Mitgestaltung kann ein engagierter Betriebsrat entscheidend Einfluss auf betriebliche Entwicklungen nehmen. Es wird deutlich, dass die klassischen Mitbestimmungsthemen von den technologischen Veränderungen berührt sind: Datenschutz und Leistungskontrolle, Arbeitszeitregelung, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie die Qualifizierung der Beschäftigten.

Instrumente aus dem BetrVG auch bei Digitalisierung nutzbar!

Betriebsräte können also ihr komplettes Instrumentarium nutzen. Mit Betriebsvereinbarungen zu den klassischen Mitbestimmungsthemen, können sie Veränderungen mitgestalten, die mit digitalem Technikeinsatz oder neuen Formen der Arbeitsorganisation einhergehen. Mit gezielter Informationspolitik und systematischem Dialog auf Betriebsversammlungen oder in Monatsgesprächen sensibilisieren sie so die Akteure im Betrieb für zukünftige Handlungsbedarfe im Daten- oder Gesundheitsschutz. Mit dem Instrument der Gefährdungsbeurteilung beispiels-

weise ist der Arbeitgeber auch in der Pflicht, psychische Auswirkungen in einem Arbeitsbereich zu überprüfen – und der Betriebsrat ist in der Mitbestimmung. Mit einer Betriebsvereinbarung kann der Betriebsrat so gezielte Impulse in den betrieblichen Ablauf und in den Prozess der Gesundheitsvorsorge geben (siehe »Gut zu Wissen« auf dieser Seite).

Häufig sind Entscheidungen von Unternehmerseite nicht zu Ende gedacht

Neue Technologien verändern unsere Arbeit und es braucht eine klare Vorstellung der Auswirkungen auf die Beschäftigten und die Arbeitsprozesse, damit sich der Betriebsrat selbstbewusst einmischen kann. Es ist ja nicht so, dass Arbeitgeber immer genau wissen, wo die Reise hingeht. Gerade im digitalen Wettlauf sind Unternehmen im Zugzwang und Entscheidungen nicht immer zu Ende gedacht. Viele Neuorganisationen und Umstrukturierungen erzielen nicht den erhofften wirtschaftlichen Erfolg. Investitionen in neue Techniken und in aufwendige Ablaufoptimierungen verpuffen am Widerstand der Belegschaft oder scheitern schlicht an Informations- und Kompetenzmangel. Das bedroht den Fortbestand der Organisation und die Gesundheit der Kol-

GUT ZU WISSEN

Neue Formen der Arbeitsorganisation

► Die neuen Zauberwörter der digitalisierten und globalisierten Arbeitswelt sind Agilität und Flexibilisierung. Die Arbeitsorganisation selbst wird – mal wieder – auf den Prüfstand gestellt. Die Anpassungsleistung findet dabei weniger auf der Ebene der Technologie statt, sondern betrifft zunehmend unsere Denkmuster, bewährte Prozesse und Systeme. Aufgrund neuer Formen indirekter Steuerung verändern sich auch die Rolle der Führung und die innere Einstellung zu den Unternehmenszielen.³ In der Folge erleben wir eine zunehmende psychische Belastung vieler Beschäftigter.

► Mobbing, Burnout, psychische Belastung: Hohe Krankenstände und zunehmende Konflikte im Betrieb sind nicht nur die Folge von Überlastung und verkürzten Erholungs-

zeiten, sondern auch die einer interessierten Selbstgefährdung. Und sind erstmal alle Akten und Vorgänge digitalisiert, ist individuelle Leistungskontrolle nur noch eine Frage der – in der Regel unsichtbaren – Verlinkung und Einsehbarkeit.

Für den Betriebsrat stellen sich dabei folgende Fragen:

- Welche Aufgaben kommen da auf uns zu?
- Nehmen wir als Projektgruppen aktiv an der Implementierung teil und wollen wir die Mitarbeiter motivieren, sich aktiv an den Veränderungen zu beteiligen?
- Wollen wir die Projekte beteiligungsorientiert unterstützen und wenn, wie können wir aus dieser Position heraus die Interessen der Belegschaft wahren?

³ »Das unternehmerische Wir – Formen der indirekten Steuerung in Unternehmen« – Siemens, Stephan und Frenzel, Martina ; 2. Auflage, 2016. Zum Begriff der indirekten Steuerung und der interessierten Selbstgefährdung siehe auch Dr. Klaus Peters, Cogito – Institut für Autonomieforschung, www.cogito-institut.eu.

KURZ UND KNAPP

Mitbestimmungsrechte nach BetrVG im Kontext des digitalen Wandels

Soziale Angelegenheiten

- Betriebs- und Leistungsdatenerfassung durch Implementierung neuer technischer Systeme (§ 87 Abs. 1 Nr. 6)
- Fragen zur Arbeitszeit mit Bezug zur mobilen Arbeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 2)
- Fragen des Gesundheitsschutzes bei der Einführung neuer technischer Lösungen (§ 87 Abs. 1 Nr. 7)

Wirtschaftliche Angelegenheiten

- Informationen über den Wirtschaftsausschuss erlangen und frühzeitig Entwicklungen hinterfragen und begleiten (§§ 106 – 113)

Personelle Angelegenheiten

- Mitbestimmung bei der Einstellung von Datenschutzbeauftragten (§ 99)
- Berufsbildungsbedarf, Weiterbildung und Anpassung der Ausbildung an veränderte Bedingungen (§§ 96 – 98)
- Beschäftigungssicherung (§ 92a)
- Thematisierung sich verändernder Personalbedarfe (§ 92)

Gestaltung Arbeitsplatz, Arbeitsablauf/-umgebung

- Planung neuer technischer Anlagen, Veränderungen an Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen (§ 90)
- Abwendung von Belastungen (§ 91)

Quelle: www.bw-verdi/digitalisierung »Gute digitale Arbeit – zur Gestaltung guter digitaler Arbeit im Dienstleistungsbereich«; Bd 3, S. 16.

legen.⁴ Organisationen stehen dann oft vor einem unentwirrbaren Knäuel miteinander verbundener Auswirkungen der Digitalisierung und Betriebsräte ziehen tapfer an sichtbaren Fäden, um Schlimmeres zu verhindern.

Chance nutzen: Beschäftigte einbeziehen

Eine Chance besteht darin, die Mitarbeiter mit ihren Bedenken, aber auch mit ihren Ideen zur Umsetzung miteinzubeziehen. Hier ist die Interessenvertretung einerseits gefordert, die geplanten Veränderungen zu überprüfen und sich für Schadensbegrenzung einzusetzen, andererseits

dafür zu sorgen, dass wichtige Veränderungen von der Belegschaft mitgetragen werden. Sie stehen also vor der Herausforderung, flexibel zwischen den Rollen als Kontrollinstitution und Gestaltungsmacht zu agieren. Diesen Spagat kann nur ein Gremium schaffen, das sich über ein gemeinsames Selbstverständnis und eine klare Strategie einig ist – damit der Betriebsrat eine Rolle spielt im digitalen Wandel! <



Ute Jeß-Desaever, Personal- und Organisationsentwicklung, BTQ Niedersachsen GmbH, Oldenburg.
www.btq.de

ÜBER DIE BTQ

Die BTQ Niedersachsen ist eine arbeitnehmerorientierte Technologieberatung mit Sitz in Oldenburg, die Betriebs- und Personalräte in Mitbestimmungsfragen des Daten-, Arbeits- und Gesundheitsschutzes berät und qualifiziert.

⁴ Siehe dazu auch den Beitrag von Gümbel, Veränderungsprozesse und Gesundheit der Beschäftigten, »Nebenaspekte? IT-Mitbestimmung jenseits von Bits und Bytes«, in: Computer und Arbeit 9/2012, S. 16 f.