

4 Praxis- und Anwendungsbeispiele

Im Folgenden werden drei betriebliche Beispiele vorgestellt, in denen die Facetten betrieblicher Mitbestimmung in der digitalen Transformation veranschaulicht sind. Die Beispiele zeigen, wie Unternehmen den Weg der digitalen Transformation gestalten und welchen Beitrag die betriebliche Mitbestimmung dabei gespielt hat. Die Gesamtbetriebsvereinbarungen zum agilen Arbeiten bei der Deutschen Telekom IT, die selbstlernende Betriebsvereinbarung der DB System oder die Regelungen zu mobilem Arbeiten bei Enercity – die Spannweite betrieblicher Regelungen sind vielfältig und innovativ.

4.1 Beispiel Nr. 1 Deutsche Telekom IT GmbH: Eine Betriebsvereinbarung zum agilen Arbeiten

4.1.1 Die Ausgangslage

Die Ursprünge des agilen Arbeitens lassen sich in den 1990er-Jahren in der IT-Branche finden. Sie wurden entwickelt, um schneller auf Marktveränderungen reagieren zu können und Produkte in enger Abstimmung mit den Kunden:innenwünschen bei hohen Qualitätsansprüchen zu erstellen. Agile Arbeitsmethoden wie z.B. Scrum oder Kanban erfahren seit einigen Jahren einen neuen Aufschwung. Sie gelten als Möglichkeit, den immer schneller agierenden Märkten zu begegnen bzw. sie zu bewältigen. Agile Methoden haben sich zudem als Instrument der digitalen Transformation etabliert. Auch in der Deutschen Telekom IT GmbH, einem Tochterunternehmen der Deutschen Telekom AG, nehmen die Arbeitsgestaltung und -organisation nach agilen Methoden zu. Die Betriebsräte handelten 2018 eine Pilotvereinbarung aus, in der wichtige Rahmenbedingungen zum agilen Arbeiten vereinbart sind. Zum Schutz der Beschäftigten wurden u. a. Regelungen zu Qualifizierungen und zum Arbeits- und Gesundheitsschutz vereinbart. Doch nicht nur die Pilotvereinbarung, sondern auch die Aushand-

lungsweise ist besonders, denn es werden neue Kommunikationswege mit dem Management gegangen.

4.1.2 Beschreibung des Unternehmens

Die Deutsche Telekom IT GmbH (DT IT) ist eine Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom AG. Mit ihren weltweit 10 000 Beschäftigten, davon 6500 in Deutschland, ist die DT IT als interner Dienstleister des Konzerns für alle IT-Systeme und IT-Infrastrukturleistungen verantwortlich.

Der Gesamtbetriebsrat setzt sich aus fünf Betriebsrats-Regionen der DT IT zusammen. Von den 71 Betriebsräten sind 10 ebenso im Gesamtbetriebsrat Mitglied. Der Arbeitskreis Agilität, der auf Ebene des GBR angesiedelt ist, umfasst 15 Mitglieder aus den regionalen Betriebsräten.

Die Deutsche Telekom IT (DT IT) GmbH hat bei zukunftssträchtigen Themen wie Digitalisierung und digitaler Transformation innerhalb des Telekom-Konzerns eine zentrale Rolle, denn sie entwickelt und stellt die IT-Infrastruktur und IT-Systeme. Die Einführung und Förderung von agilen Arbeitsweisen werden durch mehrere Entwicklungen begründet. Die Geschwindigkeit des Marktes für technische Erneuerung, verbunden mit höheren Qualitätsansprüchen und individuelleren Kunden:innenwünschen, sei rapide gestiegen. Hinzu kommt, dass sich die Konkurrenz international erweitert habe und damit auch der Druck zur Wettbewerbsfähigkeit. In der Arbeitsweise nach agilen Methoden wird die Möglichkeit gesehen, den Veränderungen des Marktes und gleichzeitig den Bedürfnissen der Beschäftigten nach persönlicher Weiterentwicklung, Aufbau von Wissen und Schutz vor Überlastung gerecht zu werden. Agile Methoden werden seit einigen Jahren innerhalb der DT IT mehr und mehr angewendet, wodurch der Bedarf nach einer Betriebsvereinbarung entstand. Es sollten verlässliche Regeln und Rahmenbedingungen entstehen.

4.1.3 Umsetzung

Ende 2017 wurde erstmalig im Gesamtbetriebsrat über den Umgang mit agilen Methoden und der Notwendigkeit einer Betriebsvereinbarung beraten. Um sich organisatorisch gleichwertig zum Arbeitgeber aufzustellen, wurde der Arbeitskreis Agilität gegründet. Dieser setzt sich aus ca. 15 Mitgliedern der regionalen Betriebsräte zusammen und hat zur Aufgabe, die Praxis um das agile Arbeiten zu beobachten, Handlungsfelder abzuleiten, Regelungskomponenten zu entwickeln und konkrete Beschlussempfehlungen für den Gesamtbetriebsrat auszuarbeiten.

Für die Ausgestaltung der Regulierungen sind die Sozialvertragspartner:innen ebenfalls neue (agile) Wege gegangen. Die Betriebsräte schildern, dass im Gegensatz zu früheren Aushandlungsprozessen eine andere Form des Miteinanders

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

spürbar war. Da es auf beiden Seiten keine Erfahrungen über Regelungsinhalte für agiles Arbeiten gab, war der Dialog von Beginn an von einer großen Offenheit und Orientierung geprägt. Entgegen der Gewohnheiten präsentierte der Arbeitgeber diesmal keine vermeintliche Lösung, gegen die mühselig seitens der Betriebsräte gearbeitet werden musste, sondern setzte auf einen ergebnisoffenen Austausch.

»Klar war, dass beide Seiten eine Vereinbarung wollen, auch verfolgten beide Seiten das konkrete Ziel einer Vereinbarung, nur der Weg dahin war beiden nicht bekannt« (Reinhold Laukaump, Betriebsrat).

Um sich gemeinsam dem Thema zu nähern und eine gemeinsame Richtung zu finden, fand auf Vorschlag des Betriebsrates – als absolutes Novum – ein gemeinsamer Design-Thinking-Workshop statt. Design-Thinking ist ebenfalls eine agile Methode und unterstützt die kreative Lösungsfindung. Die Wirkung des Workshops fasst der Arbeitskreissprecher wie folgt zusammen:

»Der gemeinsame Workshop hat dazu beigetragen, dass ein gegenseitiger Perspektivenwechsel stattfindet. Am Ende war klar, dass eine Betriebsvereinbarung absolut sinnvoll ist« (Thomas Frischkorn, Betriebsrat).

4.1.4 Ziel und Inhalte

Nach mehreren Verhandlungsrunden wurde Ende 2018 die Pilot-Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) zur Einführung und Anwendung agiler Arbeitsmethoden verabschiedet. Während der Aushandlungszeit war der Betriebsrat die treibende Kraft, die proaktiv auf eine Vereinbarung drängte. Seitens der Betriebsräte bestand das übergeordnete Ziel darin »die Beteiligungsrechte des Betriebsrates zu wahren und die notwendigen Qualifikationen für die Einführung und Anwendung agiler Arbeitsmethoden zu fördern« (Ausschnitt aus GBV). Dass sich zunächst für eine Pilotvereinbarung entschieden wurde, lässt sich durch die Neuartigkeit agiler Arbeitsweisen erklären. Eine Pilotvereinbarung bietet die Möglichkeit Regelungen auszuprobieren und diese zu einem späteren Zeitpunkt ggf. zu modifizieren.

In der Pilotvereinbarung finden sich zahlreiche Vereinbarungen zum Umgang und Bedingungen des agilen Arbeitens. An dieser Stelle wird von den Betriebsräten betont, dass ein erheblicher Teil der Vereinbarungsinhalte dem Design-Thinking-Auftaktworkshop entstammen, was noch einmal die Bedeutung des Workshops unterstreicht. Nachfolgend werden die wichtigsten Regelungen zur Absicherung der Beschäftigungsbedingungen und Mitbestimmung vorgestellt.

*»Bei der GBV zum agilen Arbeiten haben wir einen sozialen Konsens erreicht«
(Reinhold Laukamp, Betriebsrat).*

Zur Definition eines Grundverständnisses für die Anwendung von agilen Arbeitsmethoden wurden in der Präambel der Pilot-GBV die Werte des Agilen Manifestes niedergeschrieben. Ein grundsätzliches Ziel bestand für die Betriebsräte darin, die Beschäftigungsbedingungen und Arbeitsplätze abzusichern. In der Pilot-GBV heißt es, dass die Einführung von agilen Arbeitsmethoden nicht zum Ziel hat, Personal abzubauen und/oder Standorte zu reduzieren, auch soll sich nicht der Leistungsdruck erhöhen, sondern ein gleichmäßiges Arbeitstempo bewahrt bleiben.

Als agile Methoden sind Scrum, Kanban und Design Thinking laut GBV erlaubt. Ob unter einer agilen Methode gearbeitet wird, ist abhängig von dem Produkt und dem Prozess, zum Beispiel, ob die Kommunikation mit dem Kunden dem entspricht und der Einsatz von agilen Methoden für die Produktentwicklung überhaupt möglich ist. Die Methoden selbst sollen in enger Anlehnung an das Agile Manifest und den damit verbundenen Grundsätzen, wie einem hohen Freiheitsgrad und Entscheidungsfindung im Teamkonsens, angewendet werden. Wenn in einem Bereich agile Arbeitsmethoden eingeführt werden, stehen den Beschäftigten eine Basisqualifizierung und vertiefende Qualifizierungen zu den Methoden zu.

Unabdingbare Regelungen für das Arbeiten unter agilen Methoden sind die zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Neben der Verpflichtung, die bestehenden Regelungen weiterhin zu achten, verpflichtet sich der Arbeitgeber, in der Pilotphase eine Gefährdungsbeurteilung speziell für psychische Belastungen in 10 – 15 agilen Teams durchzuführen. Hieraus sollen Erkenntnisse gewonnen werden, wie die Instrumente der Gefährdungsbeurteilung an das agile Arbeiten angepasst werden müssen. Ebenso ist vereinbart, dass Erkenntnisse hieraus gemeinsam besprochen und entsprechend notwendige Maßnahmen abgeleitet werden. Zeigt sich, dass die Belastungen zu hoch sind, greift ein Maßnahmenplan aus dem Tarifvertrag Belastungsschutz der Telekom.

Darüber hinaus wurde ein Konfliktmanagement vereinbart, welches vier Stufen beinhaltet und sich im Prozessverlauf an der SCRUM-Methode orientiert. Obliegt es in der ersten Stufe dem Scrum-Master, einen Konflikt zwischen Beschäftigten beizulegen, werden in der zweiten Stufe ein konzerninterner Mediator und in der dritten Stufe eine weitere Führungskraft zur Konfliktlösung hinzugezogen. In der letzten Stufe wird der Konflikt einer paritätischen Arbeitsgruppe vorgetragen, welche sich zu gleichen Teilen aus Vertreter:innen des Arbeitgebers und des Betriebsrates zusammensetzt.

4.1.5 Mitbestimmung

Aus Mitbestimmungssicht sind zwei Regelungen der Pilot-GBV besonders erwähnenswert, da sie die Verhandlungsposition des Betriebsrates für Nachverhandlungen zu der GBV stärken können. Zum einen ist festgelegt, dass eine Evaluation zur Erfassung der Wirkungsweise der GBV durchgeführt wird. Die hierdurch gewonnenen Erkenntnisse können wichtige Argumente zur Neuverhandlung von Regelungskomponenten bilden. Zum anderen ist eine Informationspflicht des Arbeitgebers gegenüber dem GBR und der Schwerbehindertenvertretung vereinbart. Demnach muss der Arbeitgeber Übersichten zur Verfügung stellen, aus denen die Projekte und Tätigkeiten hervorgehen, in der aktuell die SCRUM-Methode angewendet wird und welche Beschäftigten in agilen Teams arbeiten. Durch die Informationspflicht wird Intransparenz in Bezug auf die Verbreitung agiler Arbeitsweisen vorgebeugt.

4.1.6 Fazit

Mit der Pilot-Gesamtbetriebsvereinbarung zum agilen Arbeiten wurden innerhalb der DT IT erstmalig Regeln für agile Arbeitsweisen vereinbart. Der Betriebsrat nahm von Beginn an eine proaktive Rolle in der Ausverhandlung ein und hat frühzeitig Mitbestimmungsrechte in einem neuen Feld der Arbeitsgestaltung gesichert. Seitens des Betriebsrates sollten als Zielsetzung die GBV Schutzmaßnahmen für die Beschäftigten und klare Rahmenbedingungen beinhalten. Erwähnenswert ist die Regelung zur Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung, wodurch steigende Arbeitsbelastungen in agilen Arbeitsweisen identifiziert werden können. Um die Wirkung der GBV zu erfassen und daraus Verbesserungspotenzial abzuleiten, wurde die Durchführung einer Evaluation vereinbart. Ebenso ist eine Informationspflicht des Arbeitgebers zur Verbreitung agiler Methoden Bestandteil der GBV. Damit Beschäftigte kompetent agieren können, sind Qualifizierungen verpflichtend.

In Vorbereitung auf die Überführung der Pilotvereinbarung zu einer regulären GBV fand im Sommer 2019 eine gemeinsame Retrospektive von Betriebsrat und Arbeitgeberseite statt. Ziel dieser agilen Methode war es, die Anwendung, Effektivität und Praktikabilität der Pilot-GBV kritisch zu reflektieren. Erkenntnisse hieraus werden sich in einer neuen Version der Vereinbarung widerspiegeln. Gerade weil derzeit erste Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen gesammelt werden, ist es umso wichtiger, dass ein regelmäßiger Dialog zur Verbesserung von Regelungen zwischen Betriebsräten und Arbeitgeber stattfindet. Mit der Pilotvereinbarung wurde ein Instrument gewählt, was bewusst diesen Dialog unterstützt. Auch betriebliche Interessenvertreter:innen anderer Unternehmen sollten früh den Dialog darum suchen und arbeiternahere Lösungen präsentieren.

4.2 Beispiel Nr. 2 DB Systel GmbH: Die Rahmen-gesamtbetriebsvereinbarung (RGBV) über die Gestaltung der Transformation in eine selbst-organisierte Arbeitswelt

4.2.1 Einleitung/Teaser

Der Entschluss in die digitale Transformation zu gehen, wird in den meisten Unternehmen aus vielfältigen Gründen und Entwicklungen getroffen. Fragt man bei DB Systel, kann ein tagesgenauer Zeitpunkt angegeben werden, der maßgeblich zum Entschluss beigetragen hat. 2014 fand im DB-Konzern eine Führungskräftekonferenz zum Thema Digitalisierung statt. Die Konferenz endete für DB Systel mit einer bösen Überraschung: das Unternehmen spielte an keiner Stelle als Partner und Gestalter der Digitalisierung eine Rolle.

Schnell war klar, um das zu ändern, ist eine übliche Reorganisation nicht ausreichend; neben der Struktur muss sich die grundlegende Arbeitsweise verändern. Beschlossen wurde ein radikaler Veränderungsprozess. DB Systel sollte sich in eine selbstorganisierte Netzwerkorganisation transformieren. Der Betriebsrat nahm als proaktiver Gestalter eine entscheidende Rolle ein. Es wurde eine selbstlernende Betriebsvereinbarung entwickelt, in der der Prozess der Transformation unter Sicherung weitreichender Mitbestimmungsrechte geregelt ist. Entsprechend den radikalen Veränderungen im Unternehmen werden dabei neue Mitbestimmungswege gegangen.

4.2.2 Beschreibung des Unternehmens

Die DB Systel GmbH ist als Service-Anbieter in den Bereichen der Informations- und Telekommunikation aktiv. Als hundertprozentige Tochter der Deutschen Bahn AG positioniert sich DB Systel als Vordenker der Digitalisierung und treibt diese in allen Gesellschaften voran. An den Standorten Frankfurt, Berlin und Erfurt, mit den insgesamt 5000 Beschäftigten, werden der Prozess der digitalen Transformation und der Übergang in die neue Arbeitswelt breitflächig vorangetrieben.

Die DB Systel besteht aus drei Wahlbetrieben in Berlin (ca. 600 Beschäftigte), Erfurt (ca. 450 Beschäftigte) und Frankfurt (ca. 4000 Beschäftigte) und bildet aus diesen Betriebsräten einen Gesamtbetriebsrat.

4.2.3 Hintergrund: Der basisdemokratische Organisationsentwicklungsprozess

Dem Entschluss zur Transformation ging ein basisdemokratischer Prozess voraus, mit dem ebenfalls Neuland bei DB Systel betreten wurde. Der vergangenen Praxis entgegen sollte die Organisationsentwicklung diesmal »bottum-up« erfolgen. Es wurden acht sogenannte Initiativen gegründet, wovon jede Initiative ein bestimmtes Themengebiet behandelte. Innerhalb von zwei Wochen meldeten sich 600 Beschäftigte zur Teilnahme an den Initiativen an, die mit ihren Ideen Beiträge zur Verbesserung einbringen wollten. Die hohe Resonanz zeigt, dass der Wunsch nach einer tiefen Veränderung weit verbreitet war. Die Initiativen entwickelten zahlreiche Verbesserungsvorschläge (z. B. die Abschaffung der Leistungsbeurteilung), die letztendlich in der radikalen Neugestaltung von DB Systel, der Transformation, mündeten.

4.2.4 Ziel und Strategie

Mit der Transformation wird DB Systel in eine neue Welt der Arbeitsbeziehungen und -organisation transferiert. Es soll eine Netzwerkorganisation entstehen, in der Beschäftigte in selbstorganisierten, agilen Teams nach der SCRUM-Methode arbeiten. Ein Team besteht dabei aus einem Agility Master, einem Product Owner und dem Umsetzungsteam. Mehrere Teams bilden eine Einheit, mehrere Einheiten ein Cluster. Im Mittelpunkt der neuen Arbeitsweisen stehen die agilen Grundprinzipien Selbstorganisation, Selbststeuerung und Selbstregulierung, wodurch ein komplett neues Verständnis von Führung und Partizipation erforderlich wird. Derzeit sind über 500 Teams gebildet, die sich in ca. 70 Einheiten organisieren und zu acht Clustern zusammengefasst werden.

Der Betriebsrat zeigte sich von Beginn an offen für diese Veränderungen und war überzeugt, dass diese notwendig sind, damit DB Systel auch in Zukunft ein stabiles Unternehmen bleibt. Nur durch die Transformation können die Anforderungen des Marktes, die sich in immer kürzeren Abständen ändern, umgesetzt und Produkte passgenauer im Sinne der Kundenwünsche entwickelt werden. Beide Punkte sind elementar, um ein kompetenter Partner bei der Gestaltung der Digitalisierung zu sein.

Für den Betriebsrat bestand das Ziel darin, die Entwicklung so zu gestalten, dass umfassende Regularien zum Schutz der Beschäftigten gefunden und vereinbart werden. Zur Vorbereitung wurden Seminare zu agilen Methoden besucht, sich mit anderen Unternehmen ausgetauscht und in einer Tagung eine eigene Positionsbestimmung durchgeführt. Einige Betriebsräte ließen sich extra zum Change-Manager ausbilden. Bei der Verwirklichung und Umsetzung dieses gewaltigen Prozesses nimmt der Betriebsrat eine zentrale Rolle wahr, bei der neue Wege

der Mitbestimmung und Formen der sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit gegangen werden. So wurden die Bestrebungen einer sozialpartnerschaftlichen Gestaltung der Organisation in einer Gesamtbetriebsvereinbarung verankert.

»In dem Sinne versteht sich diese GBV nicht als eine Verabschiedung aus der Mitbestimmung, sondern – im Gegenteil – als Weiterentwicklung und Neuinterpretation der Arbeitsbeziehungen in der selbstorganisierten Arbeitswelt auf der Grundlage des BetrVG« (Präambel, GBV Trafo 3.0).

4.2.5 Umsetzung: Die Betriebsräte erfinden sich neu – die selbstlernende Betriebsvereinbarung

Ein Ausdruck dieses neuen Weges stellt die Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) Trafo dar, in der die Transformation und das Arbeiten in einer selbstorganisierten Arbeitswelt reguliert sind. Die GBV ist eine Rahmenvereinbarung und wurde proaktiv vom Betriebsrat entwickelt. Das Besondere hierbei: Es ist eine selbstlernende Betriebsvereinbarung. Entsprechend der Erfahrung in der Anwendung und der Entwicklungen im Unternehmen, wird die GBV regelmäßig überarbeitet. Für den Betriebsrat ist ein solches Vorgehen eine logische Konsequenz und Ausdruck der Veränderungsmomente für die Mitbestimmung. Der Weg des Transformationsprozesses ist Neuland; es gibt keine Blaupause, die kopiert werden könnte. Die Organisationsentwicklung birgt einen ständigen Lernprozess auch über die Zeit der eigentlichen Transformation hinaus. Es ist daher existenziell, dass Regelungen hierum veränderbar sind. Ein solches Vorgehen ermöglicht es, unmittelbar auf die schneller werdende Arbeitswelt zu reagieren, indem zeitgemäße Regularien vereinbart werden. In der GBV ist festgehalten, dass die Betriebsparteien sich verpflichten, Verhandlungen hierzu aufzunehmen, sobald einer der beiden Vertragspartner:innen Bedarf anzeigt. Aktuell tritt die vierte Version der GBV in Kraft und die fünfte wird verhandelt.

»Die GBV beinhaltet nicht jeden Fall, der eventuell in Zukunft mal auftreten kann. Sie beinhaltet den jetzigen Stand. Zukünftige Fälle, werden zukünftig erfasst« (Agility Master und Agility Instructor).

Die selbstlernende GBV bietet im Transformationsprozess einen wichtigen strategischen Vorteil: Wurden früher zuerst Regularien verhandelt und anschließend umgesetzt, findet beides nun parallel statt. Dadurch kann sich die Regelung der Neuorganisation entsprechend der notwendigen Geschwindigkeit entwickeln. Inhaltlich ist in der GBV der Transformationsprozess ganzheitlich geregelt. Neben grundsätzlichen Prinzipien, der Beschreibung von Organen und Rollen der

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

Transformation sind ebenso Regelungen für den Aufbau von Teams festgelegt. Der Prozess gliedert sich in verschiedene Phasen: In der ersten Phase finden sich die Teams zusammen. Das Erlernen der selbstorganisierten Arbeitsweise steht im Zentrum der zweiten Phase. Wenn die Grundsätze der Selbstorganisation eingeübt sind, beginnt die dritte Phase, bei der die Arbeitsweise vertieft und optimiert (Als-ob-Phase) wird. Bevor ein Team in die nächste Phase eintritt, finden Entwicklungsgespräche (sogenannte Quality Gates) statt. Es wird überprüft, ob sich die Teams in die gewünschte Richtung entwickeln und bestimmte Standards eingehalten werden, beispielsweise, ob die Bedingungen für selbstorganisiertes Arbeiten gegeben sind, die richtigen Rollen und soziale Verhaltensweisen, wie eine angemessene Leistungsabfrage gestaltet werden kann. Hierfür wurden Leitfäden entwickelt, die verschiedene Kriterien beinhalten. Erst wenn die Teams einen bestimmten Reifegrad aufweisen, treten sie in die nächste Phase ein. Während des Transformationsprozesses stehen dem Team verschiedene Unterstützungsleistungen wie z. B. Coaches zur Verfügung. Die verschiedenen Teams durchlaufen nicht parallel die verschiedenen Phasen, sondern befinden sich in unterschiedlichen Reifegraden. Für die Transformation der Teams sind ca. zwei Jahre veranschlagt.

4.2.6 Mitbestimmung im Transformationsprozess

Generell stellt eine solche Organisationsveränderung eine Betriebsänderung nach § 111 BetrVG dar und wurde auch als solche bei DB System anerkannt. In dem Zuge hat der Betriebsrat sichergestellt, dass die Transformation keine Maßnahme zum Abbau von Arbeitsplätzen darstellt. Dass die Transformation sich für die Beschäftigten nicht negativ auswirkt, wird auch durch eine weitere Regelung garantiert, nämlich, dass der Übergang in die selbstorganisierte Arbeitswelt keine tarifliche Umgruppierung begründet. Nicht nur durch den gesetzlichen Anspruch, sondern durch den gestalterischen Willen des Betriebsrates war dieser Grundsatz von Beginn an umfangreich einbezogen und hat das hohe Engagement aktiv mitgestaltet.

In der GBV finden sich an verschiedenen Stellen weitere Regelungen, die dem Betriebsrat Mitbestimmungsrechte sichern, von denen im Folgenden nur eine Auswahl beschrieben wird. So ist vereinbart, dass über jeden Teilschritt des Transformationsprozesses, unter Vorlage der entsprechenden Unterlagen, mit dem Betriebsrat beraten werden muss. Zudem wurden umfangreiche Informationszugänge sichergestellt, sodass für den Betriebsrat jeder Zeit ersichtlich ist, in welcher Phase sich die Teams befinden und welche Beschäftigte zu den Teams zählen. Ebenso ist sichergestellt, dass ein Mitglied des Betriebsrates oder Gesamtbetriebsrates an dem zweiten und dritten Entwicklungsgespräch teilnimmt

und sich in Organen wiederfindet, die die betriebliche Transformation gestalten und formen.

Welche entscheidende Rolle der Betriebsrat bei dem Transformationsprozess einnimmt, wird umso deutlicher, wenn man Akteure der Arbeitgeberseite hierzu befragt. Demnach hat zum einen der Betriebsrat wesentlich dazu beigetragen, dass die Veränderungen auf eine breite Akzeptanz bei den Beschäftigten gestoßen sind. Zugleich wurden mit der GBV und den darin enthaltenen Absicherungen Ängste abgebaut. Zum anderen wird betont, dass ohne die Offenheit des Betriebsrates, Mitbestimmung neu zu gestalten, eine Transformation nicht gelingen kann. Dies liegt daran, dass sich der Entwicklungsprozess oftmals in Schwebezuständen befindet, in dem bestimmte Dinge getestet werden, bevor sie den regulativen Mitbestimmungsweg gehen. Beispielsweise entspricht der Übergang in ein Team formal gesehen einer Versetzung und wäre damit zustimmungspflichtig durch den Betriebsrat. Damit aber die Zusammenarbeit in den Teams ausprobiert werden kann, wird dieser Zustand zunächst toleriert, bis die Versetzung endgültig ist und dann rechtlich nachvollzogen werden kann. Ein solches Vorgehen erfordert ein hohes Vertrauen der Sozialpartner:innen.

»Wenn der Betriebsrat nicht mitspielt, kannst du es vergessen. Das ist eine ganz, ganz wichtige Rolle« (Senior Coach).

4.2.7 Fazit

Das Beispiel von DB Systel demonstriert, wie sich Mitbestimmung unter Einfluss der Transformation verändern kann. Hier trägt der Betriebsrat maßgeblich zum Gelingen des tiefgreifenden Transformationsprozesses bei. Es werden neue Wege der Mitbestimmung gegangen, die geprägt sind von einer selbstregulierenden Betriebsvereinbarung und einem vertrauensvollen Vorgehen bei mitbestimmungspflichtigen Prozessen. Dies zeugt von einer hochentwickelten Sozialpartnerschaft. Der Arbeitgeber weiß, dass ohne das Einverständnis und Mitwirken des Betriebsrates eine Transformation in diesem Umfang unmöglich ist. Der Transformationsprozess von DB Systel wird sich noch über mehrere Jahre erstrecken. Es ist ein permanenter Veränderungsprozess, bei dem viele Gestaltungsansätze noch offen sind und bei dem zukünftig Lösungen im Sinne der Beschäftigten gefunden werden müssen.

4.3 Beispiel Nr. 3 enercity AG: Gewappnet für die zukünftigen Arbeitswelt – der Betriebsrat von enercity vereinbart Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten

4.3.1 Einleitung

Das Bewusstsein für den Erhalt einer intakten Umwelt ist im letzten Jahrzehnt zunehmend in die Gesellschaft vorgedrungen. Schlagwörter wie Klimapolitik und Energiewende sind besonders in den letzten Monaten verstärkt in den Fokus der medialen Aufmerksamkeit gerückt. Der Ruf nach einem alternativen Energiekonzept und neuartigem Umgang mit Ressourcen wird nicht zuletzt durch den 2011 beschlossenen Atomausstieg immer lauter. Für die Energiebranche sind die beschriebenen Entwicklungen tiefgreifend und allumfassend. Unternehmen sind gezwungen, ihre bisherigen Geschäftsmodelle aufzugeben und neue, zeitgemäße zu suchen. Bei diesem Umbruch und der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ist die digitale Transformation zentral, welche ebenso die Suche nach Alternativen für die Arbeitsgestaltung umfasst.

Auch das Unternehmen enercity befindet sich inmitten dieses radikalen Umbruchprozesses. Auf dem Weg in eine moderne Arbeitswelt hat sich der Betriebsrat für eine Flexibilisierung von Arbeitsorten eingesetzt und mit der Betriebsvereinbarung »Mobiles Arbeiten« wichtige Weichen gestellt. Die Hürden für mobiles Arbeiten wurden für die Beschäftigten deutlich gesenkt. Mittelfristig soll das mobile Arbeiten eine reguläre Gestaltungsform sein und sich als Teil der Führungs- und Arbeitskultur etablieren.

4.3.2 Beschreibung des Unternehmens

Die Aktiengesellschaft enercity, vormals Stadtwerke Hannover, ist ein Energieversorgungs- und Dienstleistungsunternehmen. In der Region Hannover versorgt enercity über 700 000 Menschen mit Strom, Erdgas, Fernwärme und Trinkwasser und bietet energienahe Dienstleistungen, wie Ladestationen für E-Mobilität an. Die Strom-, Gas-, Wasser- und Wärmenetze betreibt die enercity Netz GmbH. Insgesamt sind rund 2300 Mitarbeiter:innen in der enercity AG und enercity Netz GmbH beschäftigt. Der Betriebsrat besteht aus einem 19-köpfigen Gremium. Aufgrund mehrerer Standorte und zur Entlastung der nicht freigestellten Mitglieder gibt es 7, statt der gesetzlich vorgeschriebenen 5 Freistellungen.

4.3.3 Ziel und Strategie

Der Energiesektor steht vor einem allumfassenden Umbruch; der unternehmerische Druck aktiv zu werden, ist seit der beschlossenen Energiewende enorm gestiegen. Durch den absehbaren Wegfall der bewährten Geschäftsfelder ist enercity mit der zukunftsentscheidenden Aufgabe konfrontiert, neue Geschäftsmodelle zu suchen und zu entwickeln. »Unsere Produkte durchlaufen keine Evolution, sie werden revolutioniert«, so der Betriebsratsvorsitzende Martin Böhre. Mit der Neuaufstellung des Vorstands ab 2016 erhielt die Entwicklung eine deutliche Dynamik – seitdem wird die digitale Transformation stark forciert. Es werden vermehrt Digitalisierungsprojekte durchgeführt und neue Bereiche, wie z. B. die E-Mobilität und Smart-Home, erschlossen. Der Druck, dass enercity auch zukünftig ein rentables Unternehmen bleibt, ist gewaltig und im gesamten Unternehmen zu spüren.

Der Umbruch von enercity wirkt sich ebenso fundamental auf die Arbeitsgestaltung aus. Der Betriebsrat ist überzeugt, dass mit der digitalen Transformation eine neue Arbeitswelt entsteht, die mit andersartigen Führungs- und Arbeitskulturen einhergeht. Um diese auch zukünftig im Sinne der Beschäftigten zu regeln, setzt der Betriebsrat bereits jetzt erste Maßnahmen um. So ist aus Sicht der Betriebsräte mit der Einführung einer Betriebsvereinbarung (BV) zu Mobilem Arbeiten ein wichtiger Schritt zur arbeitnehmerfreundlichen Transformation gemacht worden. Die Betriebsvereinbarung trat am 1. April 2016 in Kraft und löste eine alte BV zur Telearbeit ab. Erklärtes Ziel ist es, dass durch die BV das mobile Arbeiten als feste und gängige Gestaltungsform im Alltag integriert wird.

Mobiles Arbeiten wird in der Betriebsvereinbarung als Arbeitsleistung definiert, die innerhalb der regulären Arbeitszeit, jedoch an einem Ort außerhalb der gewöhnlichen Standorte erbracht wird. Dass der Arbeitsort flexibler gestaltet wird, würde durch den Einsatz moderner Kommunikationsmittel ermöglicht. In der BV werden verschiedene Zwecke und Vorteile genannt, die mit mobilem Arbeiten verbunden sind und als Chancen der modernen Arbeitsform verstanden werden können. Auf Seiten der Beschäftigten würde mit mobilem Arbeiten die Möglichkeit einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben geschaffen. Die hierdurch entstehende höhere Zufriedenheit sollte ebenso für eine größere Bindung an das Unternehmen. Dadurch könnten die Arbeitsqualität, Produktivität und die Wirtschaftlichkeit gesteigert werden. Zudem könnte ein flexibler Arbeitsort zu einer Optimierung der Arbeitsprozesse beitragen. Insgesamt würde dies dazu führen, dass Beschäftigte sich mehr im Unternehmen einbringen, den Transformationsprozess aktiv gestalten und insgesamt eine höhere Kundenzufriedenheit erzielt wird. Für die Betriebsräte ist daher der regulierte Ausbau mobiler Arbeit die erste logische Konsequenz auf dem Weg in die digitale Transformation. Die Betriebsvereinbarung regelt ausschließlich die Bedingungen für

Mitbestimmung in der digitalen Transformation

das mobile Arbeiten. Ausdrücklich wird betont, dass tarifliche und arbeitszeitliche Regelungen bestehen bleiben.

4.3.4 Umsetzung

Die Verhandlungen werden von den Betriebsräten als langwierig, die Diskussion um Regelungsinhalte als sehr schwierig beschrieben. Wollte der Betriebsrat einen kulturellen Wandel mit niedrigen Schwellen für das mobile Arbeiten und einem neuen Führungskonzept anregen, beharrte der Arbeitgeber auf formelle und hierarchische Arbeitsformen mit viel Kontrolle. Nach häufigen Verhandlungen gelang es dem Betriebsrat, seine Vorstellung einer modernen Arbeitswelt zu großen Teilen umzusetzen.

»Letztendlich haben wir die Möglichkeit des mobilen Arbeitens revolutioniert und damit die Weichen für eine neue Art der Arbeitsgestaltung und neue Arbeitskultur gestellt« (Daniel Kaufeld, freigestellter Betriebsrat).

Die Betriebsvereinbarung sticht durch einen hohen Freiheitsgrad für die Beschäftigten, einer formlosen Beantragung und kaum vorherrschender Bürokratie hervor. So reicht es aus, wenn der:die Beschäftigte den Wunsch, mobil zu arbeiten dem:der Vorgesetzten mitteilt. Um letztendlich mobil arbeiten zu können, genügt eine Einigung zwischen diesen zwei Personen. Dies bedeutet, dass keine weiteren Vorgesetzten oder Kolleg:innen ihr Einverständnis zur mobilen Arbeit geben müssen. Es wurden zwei Bedingungen für die Beanspruchung des mobilen Arbeitens festgelegt. Der Betriebsrat betont, dass diese als Kompromiss in die BV aufgenommen wurde. Die erste Bedingung besteht darin, dass die Arbeitsaufgabe als solche mobil erbracht werden kann. In der zweiten Bedingung wird geprüft, ob der:die Beschäftigte sich persönlich für das mobile Arbeiten eignet. Trotz dieser Bedingungen ist die Schwelle zur Beanspruchung mobilem Arbeiten immer noch sehr niedrig. Sollte keine Einigung zwischen dem:der Beschäftigten und dem:der Vorgesetzten erreicht werden können, finden sich Regelungen in der Betriebsvereinbarung, welcher Personenkreis dann einzubeziehen ist. So werden in erster Instanz je ein/e Vertreter:in der Personalabteilung und des Betriebsrates; in zweiter Instanz der Arbeitsdirektor und der Betriebsratsvorsitzende hinzugezogen.

Herausragend ist der Umfang des mobilen Arbeitens. An bis zu vier Tagen in der Woche dürfen die Beschäftigten mobil arbeiten. An welchem Tag im Unternehmen gearbeitet wird, wird ebenso formlos zwischen dem:der Beschäftigten und dem:der Vorgesetzten beschlossen.

Zur technischen Ausstattung ist geregelt, dass diese grundsätzlich von enercity zu stellen ist oder alternativ eigene Geräte nach bestimmten Regeln genutzt werden

können. Bei den Kosten für den Internetzugang wurde Folgendes vereinbart: Wenn möglich, soll der:die Beschäftigte den privaten Zugang oder öffentliches WLAN nutzen, ist dies nicht möglich, kommt enercity für die Verbindungskosten auf.

Unabhängig vom Arbeitsort gelten weiterhin die Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung und des Datenschutzes.

4.3.5 Mitbestimmung

Die Beantragung des mobilen Arbeitens ist bei enercity ohne große Bürokratie, ohne einen schriftlichen Antrag geregelt. Das bedeutet, dass der Betriebsrat erst dann in den Prozess einbezogen wird, wenn etwaige Probleme in dem Einigungsprozess zwischen dem:der Beschäftigten und dem:der Vorgesetzten auftreten. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn generell mobiles Arbeiten auf Basis der zwei Bedingungen nicht gewährt wird oder sich auf keinen Präsenztag geeinigt werden kann. Dann greift das beschriebene Konfliktmodell.

4.3.6 Fazit

Der Betriebsrat hat sich mit der Betriebsvereinbarung »Mobiles Arbeiten« für eine flexiblere Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung stark gemacht. In den Augen des Betriebsrates ist ein offenerer Umgang des Arbeitsortes ein erster wichtiger Schritt hin zu einer neuen und modernen Arbeitswelt im Zuge der Transformation. Mit der BV hat der Betriebsrat einen wichtigen Beitrag zum notwendigen und unabdingbaren Führungswandel beigetragen, denn das mobile Arbeiten setzt ein hohes Maß an Vertrauen und Autonomie für die Beschäftigten statt Kontrolle und Einschränkungen voraus. Beschäftigte sollen mehr Möglichkeiten in ihrer Arbeitsgestaltung bekommen und selbstbestimmt entscheiden. Dies trägt auch zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei und fördert zugleich die Motivation und Identifikation. Die BV ist geprägt von einem hohen Freiheitsgrad der Beschäftigten bei gleichzeitig geringen Formalitäten zur Beanspruchung dieser. Mit der BV hat der Betriebsrat einen wesentlichen Beitrag zum Kulturwandel im Sinne der digitalen Transformation beigetragen. Betriebsräte selbst arbeiten nur gelegentlich mobil, um weiterhin für die Kolleg:innen vor Ort präsent zu sein.