

# BETRIEBLICHE INTERESSEN- VERTRETUNG IN DER DOPPELTEN TRANSFORMATION

**Einblicke in neue Gestaltungsformen betriebsrätlicher Arbeit**

Claudia Niewerth und Julia Massolle



## AUTOREN

---

### **Dr. Claudia Niewerth**

ist Geschäftsführerin des Helex Instituts in Bochum und als Beraterin in den Themenfeldern Arbeit, Entgelt und Mitbestimmung tätig.

[claudia.niewerth@helex-institut.de](mailto:claudia.niewerth@helex-institut.de)

### **Julia Massolle**

ist seit 2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Helex Institut in Bochum. Sie hat Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität in Bochum und an der University of Helsinki in Finnland studiert.

[julia.massolle@helex-institut.de](mailto:julia.massolle@helex-institut.de)



## WEITERE TITEL UNTER

---

<https://www.imu-boeckler.de/de/21411.htm>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035. Jetzt kostenlos anmelden auf:

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## IMPRESSUM

---

### **Herausgeber**

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung

Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf

Telefon +49 (2 11) 77 78-172

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150

[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: digiteam, Ratingen

### **Redaktion**

Dr. Manuela Maschke, Referatsleiterin Arbeit und Mitbestimmung

Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-224

[manuela-maschke@boeckler.de](mailto:manuela-maschke@boeckler.de)

### **Ausgabe**

Mitbestimmungspraxis Nr. 36

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe zulässig.

# MITBESTIMMUNGSPRAXIS

---

Nr. 36, November 2020

## BETRIEBLICHE INTERESSEN- VERTRETUNG IN DER DOPPELTEN TRANSFORMATION

**Einblicke in neue Gestaltungsformen betriebsrätlicher Arbeit**

Claudia Niewerth und Julia Massolle

---

### ABSTRACT

Digitalisierung und die Transformation von Unternehmen stellen die Betriebsratsgremien vor großen Herausforderungen. Betriebsräte sind in zweifacher Hinsicht mit Digitalisierung und betrieblicher Transformation konfrontiert. Ihnen kommt auf der einen Seite die Aufgabe zu, den digitalen Umbruch zum Fortbestehen des Unternehmens mit dem Ziel der Standort- und Arbeitsplatzsicherung mitzugestalten. Auf der anderen Seite verändert sich die Arbeitsorganisation der Betriebsräte selbst. Während Komplexität und Dichte an Themen ein hohes Fachwissen benötigt, erfordern dynamische Entwicklungen eine potenzielle Beschleunigung der Bearbeitung von Aufgaben und Herbeiführung von Entscheidungen. Gleichmaßen gilt es, die eigene Rolle als Akteur in der digitalen Transformation zwischen Schutz und Gestaltung zu definieren. Betriebsräte befinden sich in der Doppelten Transformation: Gremien reorganisieren sich und entwickeln ein neues Selbstverständnis ihrer Arbeit und der ihrer Betriebsratsrolle. Diese Publikation stellt sechs Unternehmensbeispiele in den Mittelpunkt und gibt erste Einblicke in Veränderungsmomente von Betriebsratsgremien in der Transformation.

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Die doppelte Transformation von Betriebsräten</b>	<b>7</b>
2.1	Die Rolle der Sozialpartnerschaft in der digitalen Transformation	7
2.2	Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien in der digitalen Transformation	8
2.3	Die Ebenen der doppelten Transformation	8
<b>3</b>	<b>Neue Gestaltungsformen betriebsrätlicher Arbeit – Berichte aus der Praxis</b>	<b>10</b>
3.1	Die digitale Transformation der DB Systel GmbH – Anregungen für neue Gestaltungsmomente in der Mitbestimmung	10
3.1.1	Das Unternehmen	10
3.1.2	Hintergrund: Demokratische Organisationsentwicklung	10
3.1.3	Die Netzwerkorganisation	11
3.1.4	Vorbereitungen des Betriebsrats	11
3.1.5	Sozialpartnerschaft neu gestalten: Prinzipien und Grundannahmen	11
3.1.6	Die selbstlernende Betriebsvereinbarung als flexibles Gestaltungsinstrument	12
3.1.7	Fazit	12
3.2	Ein Agiles Manifest für den Betriebsrat – Einblicke in Transformations- momente von Betriebsräten der Hermes Germany GmbH	13
3.2.1	Das Unternehmen	13
3.2.2	Kulturwandel 4.0 in der Otto Group	13
3.2.3	Integration agiler Grundhaltungen: das Agile Manifest des Betriebsrates	13
3.2.4	Fazit	15
3.3	Agile Methoden für die Betriebsratsarbeit – die Betriebsräte der enercity AG reflektieren sie für ihre eigene Arbeit	15
3.3.1	Das Unternehmen	16
3.3.2	Spürbare Veränderungen bei enercity: Transformation und vielfältige Herausforderungen für den Betriebsrat	16
3.3.3	Drei Workshops zum agilen Arbeiten: Was ist hilfreich für die Betriebsratsarbeit?	16
3.3.4	Was sich in der Betriebsratsarbeit geändert hat	17
3.3.5	Fazit: Wichtige Erkenntnisse für die zukünftige Ausrichtung	17
3.4	Neuorientierung der Betriebsratsarbeit – der Gemeinschaftsbetriebsrat der Merck KGaA lebt § 28a BetrVG	18
3.4.1	Das Unternehmen	18
3.4.2	Transformation von Merck	18
3.4.3	Hintergrund: Wandel der Arbeitswelt und Herausforderungen für den Betriebsrat	19
3.4.4	Vorteile und Ziele	19
3.4.5	Wichtige Regelungen um die Anwendung von § 28a BetrVG	20
3.4.6	Umsetzung und Arbeit mit § 28a	20
3.4.7	Fazit und Ausblick	20

3.5	Agiles Arbeiten – die Betriebsräte der Deutschen Telekom IT GmbH entwickeln eine Rahmenvereinbarung und probieren dabei selbst neue Methoden aus . . . . .	21
3.5.1	Das Unternehmen . . . . .	21
3.5.2	Hintergrund: Einführung agiler Arbeitsweisen. . . . .	21
3.5.3	Organisatorische Aufstellung des Betriebsrates. . . . .	21
3.5.4	Der Weg zur Pilot-GBV: Neue Gestaltungsmomente zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber. . . . .	22
3.5.5	Transformationsmomente: Eine neue Form des Miteinanders? . . . . .	22
3.5.6	Ausblick . . . . .	23
3.6	Auf dem Weg zur Arbeit 2020. Der Betriebsrat der SMS group setzt wichtige Impulse um . . . . .	23
3.6.1	Das Unternehmen . . . . .	24
3.6.2	Transformation der SMS group . . . . .	24
3.6.3	Überlegungen zur Arbeit 2020 – Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber . . . . .	24
3.6.4	Der Betriebsrat in der Transformation . . . . .	24
3.6.5	Fazit . . . . .	25
3.7	Zusammenfassung und Überblick: Ebenen der digitalen Transformation . . . . .	26
<b>4</b>	<b>Ausblick . . . . .</b>	<b>28</b>
	<b>Literatur . . . . .</b>	<b>29</b>

# 1 EINLEITUNG

Betriebsratsarbeit ist seit jeher mit einem ständigen Wandel der Arbeitswelt konfrontiert. Digitalisierung und die Transformation von Unternehmen erweisen sich gegenwärtig als Megatrend der Zukunft. Dabei unterliegen die Betriebsratsgremien selbst einem gewaltigen Umbruchprozess. Schon heute ist erkennbar, dass sich das Aufgabenprofil von Betriebsräten im letzten Jahrzehnt spürbar verändert hat. Angesichts globalisierter und sich schnell entwickelnder Märkte sind Betriebsräte gefordert, Antworten auf immer komplexere Fragestellungen zu finden. Diese Komplexität wird durch die Veränderung der Arbeitswelt zunehmen. Betriebsräte sind in zweifacher Hinsicht mit Digitalisierung und betrieblicher Transformation konfrontiert: Ihnen kommt einerseits die Aufgabe zu, den digitalen Umbruch zum Fortbestehen des Unternehmens mitzugestalten und die Wandlung der Arbeitsplätze mit dem Ziel der Standort- oder Arbeitsplatzsicherung zu vollziehen. Andererseits verändert sich die Arbeitsorganisation der Betriebsräte selbst: Während Komplexität und Themenvielfalt Fachwissen benötigen, erfordern dynamische Entwicklungen eine potenzielle Beschleunigung der Bearbeitung von Aufgaben und der Herbeiführung von Entscheidungen. Gleichmaßen gilt es, den Anforderungen an rechtliche Rahmenbedingungen gerecht zu werden und die eigene Rolle als Akteur in der digitalen Transformation zwischen Schutz und Gestaltung zu definieren. Betriebsräte befinden sich in der doppelten Transformation: Gremien reorganisieren sich und entwickeln ein neues Selbstverständnis ihrer Arbeit und ihrer Rolle als Betriebsrat. Es wird Abstand genommen von der Stellvertreterpolitik, stattdessen wird eine intensivere Beteiligung von Beschäftigten angestrebt. Die Transformation der eigenen Gremienarbeit stellt einen Paradigmenwechsel in der betrieblichen Mitbestimmungspraxis in Aussicht, dessen Beschaffenheit zukünftiges sozialpartnerschaftliches Handeln neu bestimmen kann.

## Die Ergebnisse in Kürze

Im Forschungsprojekt „Doppelte Transformation“ werden die skizzierten Veränderungen untersucht. Es geht der Frage nach: Wie gestalten Betriebsräte ihre Arbeit unter Wahrung eines hohen Mitbestimmungsanspruchs entsprechend der neuen Herausforderungen?

### Zum Forschungsprojekt



<https://www.imu-boeckler.de/de/suchergebnis-imu-projekte-detailseite-21933.htm?projekt=2019-660-19>

Zu beobachten ist, dass sich Betriebsratsarbeit entlang von drei Ebenen verändert:

- **Digitalisierung** der Betriebsratsarbeit, einhergehend mit der Nutzung von Kollaborationstools und neuen Tools für eine direktere Kommunikation mit den Beschäftigten
- Nutzung von Elementen **agiler Methoden** für mehr Transparenz und einer höheren Effektivität
- Veränderung der **Organisation** der BR-Arbeit u. a. durch mehr Projektarbeit und häufigere Bearbeitung von Einzelfalllösungen

In der Folge der Organisationsentwicklung von BR-Gremien entlang der beschriebenen Ebenen entwickelt sich eine strukturelle Personalpolitik auf Gremienebene. Unter den Mitgliedern findet eine organisierte Themenspezialisierung statt, die unter Umständen durch einen ausgearbeiteten Qualifizierungsplan vorangetrieben wird.

Ein weiteres zentrales Ergebnis zeigt sich entlang der Ausgestaltung der drei Ebenen, die eine modellhafte Clusterbildung zulassen. Allen gemein ist, dass die Ebene der Digitalisierung in allen Clustern stetig vorangetrieben wird. Es finden sich vielfältige Digitalisierungsformate, die zum Teil sehr weitreichend die Arbeit der BR-Gremien durchziehen. Unterschiede finden sich hingegen auf der Ebene der Anwendung agiler Methoden und der Ebene der Organisation. Die Cluster illustrieren verschiedene Entwicklungsstadien in der Transformation betrieblicher Interessenvertretungen:

- Betriebsratsgremien des **Cluster A** zeichnen sich durch eine tendenziell traditionelle Ausgestaltung der Interessenvertretungsarbeit aus. Herausforderungen der digitalen Transformation werden vornehmlich in der Ausgestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesehen. Die Notwendigkeit einer Veränderung betrieblichen Handelns wird zögerlich und zurückhaltend diskutiert.
- Dem **Cluster B** sind Betriebsratsgremien zugeordnet, die nach neuen Gestaltungswegen für die Mitbestimmung suchen, Ideen entwickeln und diese bisweilen teilweise umgesetzt haben. Sie setzen sich mit Themen und Auswirkungen der digitalen Transformation auseinander und bauen strukturiert Wissen hierüber auf. In allen Fällen wurde die Organisation der eigenen Arbeit hinterfragt, verändert und Elemente agiler Methoden integriert. Auch im Austausch mit den Beschäftigten werden neue Tools und Methoden ausprobiert. Die Beziehung zum Arbeitgeber ist hingegen weitgehend traditionell angelegt, wobei in Einzelfällen auch hier neue Ausgestaltungsformen ausprobiert werden.

- Das **Cluster C** beinhaltet Betriebsratsgremien, die in der Ausgestaltung ihrer Rolle und Haltung als Interessenvertretung neue und zum Teil ungewöhnliche Wege beschreiten, die sich bereits im betrieblichen Gefüge der Mitbestimmung verstetigt haben. Dahinter steht ein neues Selbst- und Rollenverständnis der Mitbestimmungsakteure. Beschäftigte werden direkter und konsequenter in die Betriebsratsarbeit und allgemein in Entwicklungsprozesse einbezogen.

Einblicke, wie genau diese Veränderungen aussehen, geben die Betriebsräteportraits in **Kapitel 3**. Die Portraits fußen auf Erkenntnissen, die vor der Corona-Pandemie im Rahmen des Forschungsprojektes entstanden sind. Dies ist insofern eine wichtige Information, als dass sich die Corona-Situation als Katalysator für die Digitalisierung erweisen könnte, was sich beispielhaft anhand der temporären Gesetzesänderungen zugunsten der Mitbestimmung zeigt. In weiteren Veröffentlichungen zum Projekt werden mögliche neue Dynamiken für die Entwicklung und Zusammenarbeit im Betriebsrat, ausgelöst durch die Corona-Pandemie, aufgegriffen.

## 2 DIE DOPPELTE TRANSFORMATION VON BETRIEBSRÄTEN

Betriebsräte sind die gewählten Vertreter der Beschäftigten. Als Hauptaufgabe obliegt es ihnen, die Interessen der Belegschaft gegenüber dem Management zu vertreten. Nach § 2 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) sind sie bei der Erfüllung dieser Aufgabe angehalten, die Interessen der Belegschaft in Bezug zu denen des Unternehmens zu setzen und im Sinne beider zu agieren. Müller-Jentsch (2009, S. 161) spricht in diesem Zusammenhang von einer „Doppelloyaltät“. Dies zeigt, in welcher unterschiedlichen Sphären sich Betriebsräte bewegen: Sie müssen einerseits die Belegschaftsinteressen (er) kennen und vertreten sowie diese andererseits vor einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund bewerten können.

Das Aufgabenprofil von Betriebsräten ist vor dem Hintergrund der in den letzten Jahrzehnten anhaltenden wirtschaftlichen Entwicklungen komplexer geworden. Als wichtigste Einflussfaktoren sind hier die Globalisierung, die rasante technische Entwicklung und die Schnelllebigkeit des Marktes zu nennen. Vor diesem Hintergrund sind Betriebsräte gefordert, Antworten auf immer komplexer werdende Fragen zu finden. Besonders die technische Entwicklung und die damit verbundene viel diskutierte Digitalisierung stellen die Betriebsräte wie die gesamte Arbeitswelt vor vielfältige Herausforderungen.

Einhergehend mit diesen Entwicklungen sind Veränderungen hinsichtlich der Organisation von

Arbeit festzustellen. Letztere wird vor dem Hintergrund einer zunehmenden Digitalisierung anders transformiert und gelebt. Allen voran steht dabei die Diskussion um die Auswirkungen der vierten industriellen Revolution, der sogenannten Industrie 4.0. Dabei wird sich die zunehmende Digitalisierung nicht nur in der Produktion, sondern in sämtlichen Unternehmensabteilungen und besonders in den Verwaltungstätigkeiten auswirken (vgl. Boes et al. 2018). Unternehmen können sich sowohl hinsichtlich ihrer Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen als auch hinsichtlich der von ihnen produzierten Güter und Dienstleistungen digital transformieren. Der Einzug der Digitalisierung zeigt sich dabei in einer veränderten Kommunikationsweise, bei der neue und kreative Arbeitsmethoden zum Einsatz kommen. Insbesondere die Fokussierung auf projektförmige Arbeitsformen lässt sich durch immer stärkere Verbreitung von agilen und kreativleitenden Methoden beobachten. Hier geht es im weitesten Sinne um die schnellere und effektivere Projektbearbeitung durch den Einsatz neuer Projektmethoden und Managementansätze. Erkennbar ist, dass mit dem Einzug dieser neuen Arbeitsmethoden ein neues Zeitalter in der Entwicklung von Organisationen begonnen hat, in der die „digitale Transformation von Arbeit und Wirtschaft“ (Boes et al. 2018) in Organisationen zukünftig gestaltet wird.

Der Begriff Digitale Transformation wird in der Literatur und im Sprachgebrauch noch uneinheitlich benutzt (vgl. Schallmo 2016). Während Digitalisierung im ursprünglichen Sinne den rein technischen Prozess der Umwandlung und Speicherung von analogen Informationen und beispielsweise papierförmigen Unterlagen in digitale Form bezeichnet, ist digitale Transformation als eine substanzielle Veränderung von (Unternehmens-)Strukturen, Geschäftsmodellen und Prozessen mittels digitaler Technologien zu verstehen. Bei Digitalisierung bleiben Strukturen, Inhalte und Prozesse also weitestgehend gleich und werden lediglich durch digitale Hilfsmittel bzw. in digitaler Form durchgeführt. Bei digitaler Transformation hingegen werden solche Strukturen, Inhalte und Prozesse mittels digitaler Technologien reorganisiert oder auch gänzlich neu gestaltet.

### 2.1 Die Rolle der Sozialpartnerschaft in der digitalen Transformation

In einer Stellungnahme für die Enquêtekommission „Digitale Transformation der Arbeitswelt in NRW“ formuliert das WSI der Hans Böckler Stiftung wesentliche Punkte der Herausforderungen für die Sozialpartnerschaft in der digitalen Transformation (vgl. Hassel et al. 2019).

Die größte Herausforderung für die Sozialpartnerschaft in Deutschland ist die seit mehr als 30 Jahren sinkende Bindungskraft der Verbände und damit verbunden die sinkende Handlungsfähigkeit

in der Tarifpolitik, aber auch in der betrieblichen Mitbestimmung (vgl. Hassel/Schroeder 2018). Diese Entwicklung vollzieht sich unabhängig von den Herausforderungen der digitalen Transformation und setzte bereits in den 1980er Jahren ein. Sie resultiert aus einer Vielzahl von Faktoren, angefangen beim Strukturwandel zur Dienstleistungsökonomie, einer zunehmenden Reorganisation von Unternehmen, beim Effekt der deutschen Wiedervereinigung und der Deregulierung des Arbeitsmarktes.

Damit die Sozialpartnerschaft eine produktive und problemlösende Rolle in der digitalen Transformation spielen kann, bedarf es einer grundsätzlichen politischen und gesellschaftlichen Unterstützung der Verbände bei der Ausübung ihrer Aufgaben.

Die speziellen Herausforderungen liegen in den Bereichen Arbeitsmarkt, Arbeitsqualität und Arbeitsregulierung, Datenschutz sowie Rationalisierung von Arbeitsplätzen und Standardisierung von Arbeitsprozessen. Betriebsräte sind die Schlüsselakteure im Betrieb: Sie nehmen die Interessen der Mitarbeitenden auf, vertreten sie und kommunizieren sowohl die Bedenken der Beschäftigten als auch die Innovationsstrategien der Unternehmen.

## **2.2 Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien in der digitalen Transformation**

Die Prozesse der digitalen Transformation in Unternehmen haben erheblichen Einfluss auf die betriebliche Mitbestimmung: Als gewählte Interessenvertreterinnen und -vertreter sind Betriebsräte gehalten, Antworten auf Fragen zu den skizzierten wirtschaftlichen Entwicklungen zu finden, um die Belegschaftsinteressen wirkungsvoll zu vertreten und den Einzug der Digitalisierung mitzugestalten (Böcker 2009, S. 22). Gemäß ihrer Verpflichtung zur Doppelloyalität agieren die Betriebsräte dabei in vielschichtigen Sphären: Zum einen gestalten sie den Wandlungsprozess eines digitalen Unternehmens mit und sichern damit dessen Fortbestehen; zum anderen obliegt ihnen die Mitgestaltung der Arbeitsplätze mit dem Ziel der Arbeitsplatzsicherung. Die strukturellen und kulturellen Veränderungen der Arbeitswelt sowie die Gleichzeitigkeit und Wechselwirkungen der unterschiedlichen Thematiken, mit denen Betriebsräte konfrontiert sind, stellen die betriebliche Mitbestimmung vor neue und komplexe Herausforderungen.

Bedeutet die digitale Transformation für das Unternehmen eine Entwicklung, die die gesamte Organisation betrifft, so lässt sich auch auf Ebene der betrieblichen Interessenvertretung eine Entwicklung beobachten. Vergleichbar mit der Transformation des Unternehmens vollziehen Gremien ebenfalls eine Transformation ihrer Arbeit: Während die Komplexität und Fülle an Themen hohes Fachwissen benötigen, erfordern dynamische Entwicklun-

gen eine potenzielle Beschleunigung der Bearbeitung von Aufgaben und der Herbeiführung von Entscheidungen. Gleichmaßen gilt es, den Anforderungen an rechtliche Rahmenbedingungen gerecht zu werden und die eigene Rolle als Akteur in der digitalen Transformation zwischen Schutz und Gestaltung zu definieren. In diesem Spannungsfeld entwickeln Betriebsratsgremien aktuell neue Muster der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung. Diese Anpassungs- und Entwicklungsleistung bleibt nicht auf der Ebene schlichter Anwendung neuer Methoden oder digitaler Techniken. Betriebsratsgremien durchlaufen einen Prozess der Organisationsentwicklung, der eine systematische und gezielte Veränderung der Struktur und Kultur des Gremiums zur Folge haben kann. Dieser Prozess beschreibt die Herausforderungen einer doppelten Transformation von betrieblichen Interessenvertretungen: die Gestaltung der Transformation auf Unternehmensebene und die Gestaltung der Transformation betriebsrätlichen Handelns. Die Mitbestimmung bei der Unternehmenstransformation hat zum Ziel, Lösungen im Sinne der Beschäftigten und des Unternehmens im Rahmen der gesetzlichen Mitbestimmung zu gestalten, neue Gestaltungsfelder zu erschließen und die Mitbestimmung jenseits des BetrVG zu erweitern. Die Entwicklung der eigenen Gremienorganisation bedeutet die Anwendung neuer Arbeitsmethoden, Medien und Kommunikationsformen, die Entwicklung von Regeln, Rollen und Funktionen sowie die Reflektion des Selbstverständnisses der eigenen Arbeit.

## **2.3 Die Ebenen der doppelten Transformation**

Dabei ist die doppelte Transformation von Betriebsratsgremien nicht als Ergebnis eines zwangsläufigen Transformationsprozesses oder eines gar deterministisch geprägten Vorgangs der Entwicklung von betrieblicher Interessensvertretung zu verstehen.

Treiber der digitalen Transformation und agiler Arbeitsformen im Unternehmen ist die Arbeitgeberseite. Die betriebliche Mitbestimmung tritt hier selten als Innovatorin auf. Die Transformation von Betriebsratsgremien verläuft daher in der Regel zunächst reaktiv: Auslöser der Transformations- bzw. Entwicklungsbestrebungen der Betriebsratsgremien sind Transformationsprozesse, die im Unternehmen angestoßen werden. Die digitale Transformation der Unternehmen wirkt als potenzielle Impulssequenz auf die organisatorische Entwicklung von Betriebsratsgremien. Dies führt dazu, dass Betriebsräte sich reorganisieren und ihre Arbeit inhaltlich und organisatorisch umstrukturieren, damit sie trotz der sich verändernden Anforderungen weiterhin effektive Mitbestimmungsarbeit leisten können. Im Kontext der Mitgestaltung von betrieblicher Transformation entstehen Impulse zur Veränderung und Weiterentwicklung der betrieblichen Interessenvertretung. Betriebsratsgremien entwickeln neue Kon-



zepte der Arbeitsorganisation, der Ressourcennutzung und des Einsatzes von Methoden.

Die organisationale Entwicklung von Betriebsratsgremien im Zuge der Transformation lässt sich auf **drei Ebenen** beobachten. Parallel zur digitalen Transformation auf Unternehmensebene zeichnet sich die Transformation der Betriebsratsgremien zunächst auf der Ebene der **Digitalisierung** ab. Diese kommt in der Betriebsratsarbeit in vielfacher Weise zum Ausdruck. Häufig wird – als eine Art Einstieg in den Veränderungsprozess – die Überführung von analogen Prozessen in digitale Tools genannt. Dazu gehören z. B. digitale schwarze Bretter oder Informationen, die zuvor in analoger und nun in digitaler Form der Belegschaft bereitgestellt werden. Zur Digitalisierungsebene zählt allerdings auch der Einsatz sozialer oder digitaler Medien für die Kommunikation mit den Beschäftigten. Betriebsratsgremien treten durch Blogs oder per Videobotschaften mit der Belegschaft in Kontakt oder nutzen Tools wie „Mentimeter“, um z. B. bei Betriebsversammlungen in Form einer Umfrage eine direkte Rückmeldung via Smartphone zu bestimmten Themen zu erhalten. Aber auch in die Betriebsratsarbeit selbst werden zunehmend digitale Tools integriert. Mit Hilfe von SharePoint oder MS Teams wird die Datenverwaltung vereinfacht, die Erarbeitung und Bearbeitung von Inhalten organisiert und der Workflow in Ausschüssen, Projektgruppen oder Betriebsrat-Teams vereinfacht. Daneben entwickeln Gremien auch häufig sogenannte Betriebsrat-Wikis, in denen Informationen und Inhalte gebündelt und aktualisierbar für das gesamte Gremium bereitgestellt werden.

Neben der Ebene der Digitalisierung findet auch eine organisationale Entwicklung auf Ebene der **Anwendung agiler Methoden** statt. Diese Ebene der organisatorischen Entwicklung von Betriebsratsgremien ist verstärkt in solchen Unternehmen zu beobachten, die sich aktiv mit dem Thema der Agilität beschäftigen. Scrum, LeanStartUp oder DesignThinking werden von Unternehmensseite eingesetzt und führen zum Teil zu erheblichen Veränderungen der Organisationsstruktur. Auch hier fungieren die Initiativen der Arbeitgeberseite als Impulsgeber für die Veränderung der Gremienarbeit. Durch die Einführung von z. B. Scrum in der Organisation – zahlreiche Betriebe schließen hierzu sinnvollerweise Rahmenvereinbarungen oder Einzelbetriebsvereinbarungen ab – kommen betriebliche Interessenvertretungen mit diesen Konzepten in Berührung und überführen Teile oder Fragmente der agilen Arbeitsweisen in die Betriebsratsarbeit. Hierbei geht es weniger um die Adaption eines agilen Mindsets, sondern eher um einen gezielten Einsatz einzelner agiler Methoden, die in der Regel zunächst erprobt werden. In einigen Fällen ist zu beobachten, dass diese Methoden nur einmalig oder kurzzeitig angewendet werden, sich aber nicht als fester Bestandteil in der Betriebsratsarbeit verstetigen.

Agile Methoden kommen in verschiedenen Kontexten zur Anwendung. Häufig werden Fragmente des Rahmenwerks Scrum für die interne Betriebsratsarbeit eingesetzt und den eigenen Bedürfnissen angepasst: Die Durchführung von Dailies (= tägliche, maximal 15-minütige Treffen aller anwesenden Gremienmitglieder, die zur gleichen Zeit am gleichen Ort stattfinden) sichern den kontinuierlichen Informationsfluss im Gremium, der Einsatz von Kanban-Boards strukturiert Arbeitsaufgaben und Zuständigkeiten, die regelmäßige Durchführung von Retrospektiven unterstützt die interne Gremienentwicklung und fördert das gemeinsame Verständnis und den Zusammenhalt im Gremium. Aber auch in der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber kommen – häufig auf Initiative der Betriebsratsgremien – agile Methoden zum Einsatz. Beispielsweise werden Inhalte von Betriebsvereinbarungen in DesignThinking-Sprints zusammen mit dem Arbeitgeber erarbeitet, Dailies mit der Personalabteilung durchgeführt; oder gemeinsam mit der Abteilung Human Resources (HR) wird ein Product Backlog erarbeitet, das die anstehenden gemeinsamen Aufgaben von Betriebsrat und HR priorisiert darstellt. Die nachhaltigste Form des Einsatzes agiler Methoden in der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber stellen sogenannte „agile Betriebsvereinbarungen“ dar, in denen Regelungsgegenstände nicht unveränderbar geregelt sind, sondern bedarfsweise angepasst und ergänzt werden, wenn die Situation es erfordert und beide Betriebsparteien dem zustimmen.

Finden Veränderung auf Ebene der Digitalisierung und des Einsatz agiler Methoden im Gremium statt und verfestigen sich diese, so initiiert dies im weiteren Verlauf eine Veränderung des Gremiums auf Ebene der **Organisation** selbst. Zu beobachten ist, dass die klassische Ausschussarbeit zu spezifischen Fachthemen und zur Bearbeitung von Einzelfalllösungen immer häufiger von Projektarbeit zu betrieblichen Veränderungs- oder Entwicklungsprojekten flankiert wird, teilweise unter systematischer Einbindung der Beschäftigten nach § 28a BetrVG. Betriebsratsgremien verändern die Zuständigkeiten für Themen und Arbeitsfelder mit dem Ziel, die Arbeitsbelastung auf alle Schultern des Gremiums zu verteilen. Die Vertiefung von Teamarbeit und die Bearbeitung von Themen verlaufen nicht länger in klar abgegrenzten Ausschussstrukturen, sondern orientieren sich an Kernteams, die – je nach Bedarf und Kompetenz – von weiteren Gremienmitgliedern situativ und zeitlich begrenzt unterstützt werden. Um die Transformation auf Unternehmensebene zu begleiten und mitzugestalten, werden neue Arbeitskreise oder Ausschüsse gebildet (Arbeitskreis Agilität, Ausschuss Transformation etc.), die sich schwerpunktmäßig mit den Herausforderungen der digitalen Transformation auseinandersetzen.

Diese Veränderungen auf den drei Ebenen der Transformation münden in einigen Gremien in eine

**Reflektion der eigenen Mitbestimmungsarbeit:** Neue Rollen im Gremium werden identifiziert, Verhaltensregeln verändern sich und auch das Selbstverständnis wird in einem gemeinschaftlichen Prozess neu vermittelt. So entwickelt z. B. ein Betriebsrat in Anlehnung an das „Manifest für Agile Softwareentwicklung“ (vgl. Beck et al. 2001) im Sinne einer Positionsbestimmung ein eigenes Agiles Manifest für seine Arbeitsweise.

Betriebsräte nehmen bei der Bewältigung und Gestaltung der digitalen Transformation eine Schlüsselposition ein. Die Befunde des Projektes zeigen, dass die digitale Transformation nicht nur mit erheblichen Veränderungen und Anpassungsbemühungen in Unternehmen und Betrieben einhergeht, sondern dass sich die Gremien der betrieblichen Interessenvertretung selbst ebenfalls verändern und entwickeln. Dies geschieht gleichermaßen massiv wie umsichtig, die Veränderungen reichen hier vom Einsatz digitaler Tools bis hin zur Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses betriebsrätlichen Handelns.

### 3 NEUE GESTALTUNGSFORMEN BETRIEBSRÄTLICHER ARBEIT - BERICHTE AUS DER PRAXIS

Betriebsräte schildern einheitlich, dass die allgemeine Schnelllebigkeit und zunehmende Komplexität vieler Themen seit einigen Jahren zu einer deutlichen Termindichte und -verflechtung führen. Deckte früher ein Ausschuss einen Themenbereich ab, berühren heute manche Themen mehrere Ausschussbereiche. Projektarbeit rückt in den Vordergrund. Betriebsratsarbeit wird deutlich häufiger über Termine gesteuert, so dass ein höherer Aufwand für Koordination und Abstimmung entsteht.

Doch wie stellen Betriebsräte sicher, dass trotz dieser Veränderungen und gestiegenen Herausforderungen Betriebsratsarbeit nicht an Einfluss und Qualität verliert? Wie kann der Mitbestimmungsanspruch gewahrt bleiben? Die anschließenden Portraits geben praxisnahe Einblicke, wie Betriebsräte ihre Arbeit im Sinne der doppelten Transformation reorganisieren und welche Methoden und Tools zur Unterstützung eingesetzt werden.

#### Mitbestimmungsportal

Betriebsratsarbeit in der Transformation



<https://www.mitbestimmung.de/html/darum-geht-s-14500.html> [16.7.2020].

#### 3.1 Die digitale Transformation der DB Systel GmbH – Anregungen für neue Gestaltungsmomente in der Mitbestimmung

Die Transformation gestalten – bei der DB Systel GmbH wird die bisherige Arbeitsorganisation zu einer selbstlernenden Netzwerkorganisation umgebaut. Die Ursache dieser bisweilen radikalen Entscheidung lag in der äußeren Wahrnehmung. Innerhalb des DB-Konzerns wurde DB Systel nicht als Partner und Gestalter der Digitalisierung wahrgenommen. Mit der Neuausrichtung sollte sich das ändern und damit DB Systel zukunftsfest gemacht werden.

Für den Gesamtbetriebsrat stand fest: Diese Reorganisation wollte man nicht nur begleiten, sondern prägen und aktiv gestalten. Die Mitbestimmung erfährt dabei eine neue Gestaltungs- und Denkweise. Ausdruck dessen ist die selbstlernende Betriebsvereinbarung.

##### 3.1.1 Das Unternehmen

Die DB Systel GmbH ist als Serviceanbieter 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 insgesamt 5.000 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. 4.000 Beschäftigte) und bildet aus deren Betriebsräten einen Gesamtbetriebsrat.

##### 3.1.2 Hintergrund: Demokratische Organisationsentwicklung

Dem Entschluss zur Transformation ging ein demokratischer Prozess voraus, mit dem ebenfalls Neuland bei DB Systel betreten wurde. Der vergangenen Praxis entgegen sollte die Organisationsentwicklung diesmal bottom-up erfolgen: Entscheidungen sollten nicht mehr von Führungskräften getroffen werden, sondern – nach Öffnen von Hierarchieebenen – von den Beschäftigten, bei möglichst hoher Beteiligung. Der Wunsch nach einer tiefen Veränderung war weit verbreitet. Dies verdeutlicht die vergleichsweise hohe Zahl an Teilnehmenden der Organisationsentwicklungsgruppen. Hieraus entwickelten sich zahlreiche Verbesserungsvorschläge, z. B. die Abschaffung der Leistungsbeurteilung. Auch entstand hieraus der Beschluss, die Arbeitsorganisation in selbstorganisierte Teams umzubauen, was in die radikale Neugestaltung von DB Systel mündete.

### 3.1.3 Die Netzwerkorganisation

Mit der Transformation wird DB Systel in eine neue Welt der Arbeitsgestaltung und -organisation geführt. 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. Im Mittelpunkt der neuen Arbeitsweisen stehen die agilen Grundprinzipien: Selbstorganisation, Selbststeuerung und Selbstregulierung. Dadurch wird ein komplett neues Verständnis von Führung und Partizipation erforderlich.

#### Scrum

Scrum ist eine Projektmanagementmethode. Sie stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Produkte werden zyklisch unter hoher Beteiligung des Kunden entwickelt.

### 3.1.4 Vorbereitungen des Betriebsrats

Der Gesamtbetriebsrat stand den Diskussionen um die Veränderungen von Beginn an offen gegenüber und gestaltete proaktiv mit. Dass DB Systel sich grundsätzlich verändern muss, um künftig im DB-Konzern als kompetenter Partner bei der Gestaltung der Digitalisierung zu gelten, spiegelte sich im Meinungsbild der Betriebsrätinnen und Betriebsräte wider. Zugleich wurde der Anspruch formuliert, die Entwicklungen eng und proaktiv mitzugestalten, um letztendlich gute Regularien zum Schutz der Beschäftigten zu vereinbaren.

Der Betriebsrat bereitete sich selbst auf die neuen Thematiken vor, indem er sich bewusst mit ihnen auseinandersetzte und Fachwissen aufbaute: Seminare zu agilen Methoden wurden besucht, sich mit anderen Unternehmen ausgetauscht und in einer betriebsratsinternen Tagung eine eigene Positionsbestimmung durchgeführt. Dabei wurde festgelegt, welche Themen im Transformationsprozess eine wichtige Rollen spielen und daher ausgestaltet werden müssen. Beispielsweise war es den Betriebsräten ein Anliegen, dass Beschäftigte freiwillig in die neue Arbeitsorganisation übergehen. Einige Betriebsräte ließen sich extra zum Change Managern ausbilden. Auch organisatorisch richtete sich der Betriebsrat nach den Veränderungen aus, indem der „Trafo-Ausschuss“ gegründet wurde.

#### Change Management

Change Management ist die „laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen“ ([www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de)) der Umwelt. Der

### 3.1.5 Sozialpartnerschaft neu gestalten: Prinzipien und Grundannahmen

Markant für DB Systel ist: Mit der Transformation wurde nicht nur die grundsätzliche Arbeitsgestaltung und eigenständige Festlegung der Arbeitsmethoden neu ausgelegt, sondern auch die betriebliche Gestaltungs- und Aushandlungsweise zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Neue Wege der Mitbestimmung und Formen der sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit mit verschiedenen Prinzipien und Grundannahmen lagen dem zugrunde:

**Prinzip Gestaltungswille** Seitens des Betriebsrats bestand ein proaktiver Gestaltungswille hinsichtlich der Frage: Wie sollte Führung künftig organisiert werden? Eigene Vorstellungen sollten nicht zuletzt zur Beschäftigungsabsicherung eingebracht werden.

**Grundannahme Vertrauen** Die Beschäftigten wurden zwar umfangreich an den Veränderungsprozessen beteiligt; dennoch besteht die große Herausforderung darin, dass sie ihnen auch vertrauen. Um Widerständen und Misstrauen entgegenzuwirken, ist es aus Sicht des Arbeitgebers wichtig, dass der Betriebsrat die Veränderungen mitvertritt und mitbestimmt. Voraussetzung hierfür sind transparenter Informationsfluss und ein beidseitiger Gestaltungsprozess. Nur so kann eine höhere Akzeptanz seitens der Beschäftigten erreicht werden. Die Kommunikation war daher sehr offen. Dies zeigt sich u. a. daran, dass ein Mitglied des Gesamtbetriebsrats immer dabei war, wenn der Arbeitgeber sich extern über Transformation informierte, indem er beispielsweise ein anderes Unternehmen besuchte.

**Grundannahme: Transformation** erfordert neue Aushandlungsprozesse

Eine weitere Grundannahme resultiert aus der Transformation als neuem Verhandlungsgegenstand. Es bestand die Überzeugung, dass die bisherigen Aushandlungsprozesse nicht mehr mit dem Transformationsprozess vereinbar sind. Die Transformation als solche ist ein stetiger Prozess. Das bedeutet: Es gibt keine finale Vorstellung davon, wie eine umgesetzte Transformation tatsächlich aussehen wird. Sie ist geprägt von einem ständigen Lernprozess, wo Erfahrungen in

Change Manager ist für die strategische und planungsvolle Umsetzung der Veränderungen zuständig.

wiederum neue Veränderungen münden. Der Prozess muss fortwährend begleitet und auf eventuelle Regelungsbedürfnisse geprüft werden; es gilt, flexibel auf Entwicklungen zu reagieren. Dass im Vorfeld umfangreiche Regelungen für den Prozess ausgearbeitet werden, erschien nicht praktikabel. Daraus wurde die Idee der offenen, selbstlernenden Betriebsvereinbarung geboren.

Es lag demnach die beiderseitige Vorstellung und Überzeugung vor: Die Transformation in eine selbstorganisierte Organisation kann nur gelingen, wenn diese sozialpartnerschaftlich auf Augenhöhe und unter Nutzung flexiblerer Kommunikations- und Verhandlungsprozesse erfolgt. Der Betriebsrat schildert, von Beginn an sei die Mitbestimmung im Kontext dieser Veränderungen anerkannt und wertgeschätzt worden. Ausdruck dieser sozialpartnerschaftlichen Grundhaltung ist die selbstlernende Gesamtbetriebsvereinbarung namens „Rahmenvereinbarung über die Gestaltung der Transformation der DB Systel GmbH in die selbstorganisierte Arbeitswelt und das Arbeiten in der selbstorganisierten Arbeitswelt (RGBV Trafo 3.0)“.

» *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)*

### **3.1.6 Die selbstlernende Betriebsvereinbarung als flexibles Gestaltungsinstrument**

Die selbstlernende Betriebsvereinbarung Trafo reguliert die Transformation und das Arbeiten in einer selbstorganisierten Arbeitswelt. Bei der GBV handelt es sich um eine Rahmenvereinbarung, die proaktiv vom Betriebsrat angestoßen und entwickelt wurde. Das Besondere an ihr ist der iterative Anpassungsprozess. Entsprechend der Erfahrung in der Anwendung und der Entwicklungen im Unternehmen wird die GBV regelmäßig überarbeitet. Das bedeutet: Die Regelungsgegenstände der GBV Trafo sind nicht unveränderbar geregelt; sie werden bedarfsweise angepasst und ergänzt, wenn es die Situation erfordert und beide Seiten dem zustimmen. In der GBV ist festgehalten, dass die Betriebsparteien sich verpflichten, Verhandlungen aufzunehmen, sobald einer der beiden Vertragspartner Bedarf anzeigt. Aktuell ist die vierte Version der GBV in Kraft, 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)*

Inhaltlich ist in der GBV der Transformationsprozess ganzheitlich geregelt. Neben den grundsätzlichen Prinzipien Selbstorganisation, Selbststeuerung und Selbstregulierung sowie neben der Beschreibung von Organen und Rollen der Transformation (z.B. Agility Master) sind Regelungen für den Aufbau von Teams und Beteiligungsrechte des Betriebsrats festgelegt.

Die Interessenvertretung nimmt eine entscheidende Rolle im Transformationsprozess ein. Dies wird deutlich, wenn man Akteure der Arbeitgeberseite hierzu befragt. Es wird betont: Ohne die Offenheit des Betriebsrates, Mitbestimmung neu zu gestalten, könne eine Transformation nicht gelingen. Dies liegt neben den genannten Grundannahmen daran, dass der Entwicklungsprozess Schwebestände erfordert, in denen bestimmte Organisationsveränderungen getestet werden, bevor sie den regulativen Mitbestimmungsweg gehen. Beispielsweise entspricht der Übergang einer Mitarbeiterin in ein anderes Team formal gesehen einer Versetzung und wäre damit zustimmungspflichtig. Damit aber die Zusammenarbeit in den Teams zunächst ausprobiert werden kann, wird dieser Zustand zunächst toleriert, bis die Versetzung endgültig ist. Der Betriebsrat kann jedoch für Teamwechsel dieser Art jederzeit die Mitbestimmung einfordern, wenn er den begründeten Eindruck gewinnt, dass dadurch Nachteile für Mitarbeiter entstehen.

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

### **3.1.7 Fazit**

Das Beispiel von DB Systel demonstriert, wie sich Mitbestimmung unter Einfluss der Transformation verändert. Neue Wege der Mitbestimmung werden beschritten – geprägt von einer selbstlernenden Betriebsvereinbarung, einem vertrauensvollen Vorgehen bei mitbestimmungspflichtigen Prozessen und einer gemeinsamen Organisationsentwicklung.

Der Transformationsprozess bei DB Systel wird sich noch über mehrere Jahre erstrecken. Es ist ein anhaltender Prozess, bei dem viele Gestaltungsansätze noch offen sind und bei dem zukünftig Lösungen im Sinne der Beschäftigten gefunden werden müssen. Die Betriebsvereinbarung wird als Instrument genutzt, um die Interessen der abhängig Beschäftigten rechtsverbindlich und vertraglich abzusichern. Die Verhandlungsweise wurde an die veränderten Erfordernisse der Transformation angepasst. Die Vorgehensweise der Mitbestimmung wurde flexibilisiert. Für die Betriebsräte entsteht dadurch eine permanente Gestaltungsaufgabe. Sie erfordert, die organisationalen Vorgänge ständig zu beobachten und (neu) auszuhandeln. Für den Betriebsrat ist dieses Vorgehen eine logische Konsequenz und Ausdruck einer veränderten, modernen Mitbestimmung.

» Die selbstlernende Betriebsvereinbarung stellt eine große Veränderung in der Mitbestimmung dar. (Gesamtbetriebsratsvorsitzender)

### 3.2 Ein Agiles Manifest für den Betriebsrat – Einblicke in Transformationsmomente von Betriebsräten der Hermes Germany GmbH

Vor rund drei Jahren traf das Management eine wegweisende Entscheidung: Hermes Germany sollte sich im Zuge der digitalen Transformation zu einem agilen Unternehmen entwickeln. Dahinter verbergen sich tiefgehende Veränderungen: Neue Geschäftsfelder sollen erschlossen, die Arbeits- und Verhaltensweisen im Zuge eines Kulturwandels neu interpretiert, die Arbeitsorganisation neu aufgestellt und ebenso neue, agile Arbeitsmethoden eingeführt werden. Einher geht dies mit einem großen Haltungswandel: Hierarchien sollen abgebaut und Beschäftigte selbstbestimmt und selbstorganisiert arbeiten.

Der Betriebsrat setzt sich mit den Veränderungen auseinander und gestaltet seine eigene Arbeitsorganisation teilweise um. In einer Positionsbestimmung schreibt das Gremium für seine Arbeitsweise ein eigenes „Agiles Manifest“. Auch im direkten Austausch mit dem Arbeitgeber und Beschäftigten werden neue Methoden ausprobiert.

#### 3.2.1 Das Unternehmen

Hermes Germany bildet zusammen mit zehn weiteren Unternehmen die Hermes Europe GmbH. Hermes Europe selbst ist ein weltweit tätiges Logistikunternehmen, das als Tochterunternehmen zur Otto Group gehört. In dieser wurde 2015 der Beschluss zur konzernweiten Transformation gefasst. Die Zentrale von Hermes Germany befindet sich in Hamburg, wo 1.200 Personen beschäftigt sind. Der Betriebsrat in Hamburg setzt sich aus 15 Mitgliedern zusammen. Die drei Freistellungen verteilen sich auf vier Personen.

#### 3.2.2 Kulturwandel 4.0 in der Otto Group

Der Entschluss zur Transformation wurde 2015 im Konzern der Otto Group getroffen. Mit der Neuausrichtung sollen eine höhere Kundenorientierung und Effektivität erreicht werden. Unter dem Begriff Transformation sind zahlreiche Maßnahmen und Neuausrichtungen zu verstehen: unter anderem werden Geschäftsfelder neu und enger an Kundenwünschen ausgerichtet und interne Strukturen besser aufeinander abgestimmt. Die Transformation der Otto Group beinhaltet zudem einen groß angelegten Kulturwandel, durch den neue Arbeits-

und Verhaltensweisen forciert werden. Beschäftigte sollen selbstbestimmt und selbstorganisiert arbeiten, was mit einem Abbau von Hierarchien und Distanzen in der Aufbauorganisation einhergeht. Als eine Folge hieraus wurde die weitere Verbreitung und Anwendung agiler Methoden sowie das Arbeiten in crossfunktionalen Teams angestrebt.

In der Zentrale von Hermes Germany sind konkrete Auswirkungen dieser Veränderungen beispielhaft zu erkennen in der Diskussion um Führungskräfte. Deren Rolle verändert sich durch mehr Eigenverantwortung der Beschäftigten in doppelter Hinsicht: Einerseits reduziert sich die Notwendigkeit von Führungskräften, weswegen man sich 2018 sozialverträglich von 70 Führungskräften trennte. Andererseits entsteht ein neues Verständnis von Führung. Um dieses Verständnis zu konkretisieren, initiierte der Betriebsrat 2019 eine Diskussion über Kriterien für gute Führung.

#### 3.2.3 Integration agiler Grundhaltungen: das Agile Manifest des Betriebsrates

Grundsätzlich trägt der Betriebsrat die neue Ausrichtung des Unternehmens mit. Er sieht hierin viele Chancen. Gleichwohl werden die Veränderungen kritisch hinsichtlich der Auswirkungen für die Beschäftigten hinterfragt. Vor dem Hintergrund der unternehmerischen Veränderungen zeigte sich das Gremium nicht nur offen für agile Denkweisen und flexiblere Handlungsprinzipien, sondern integriert diese als Wertegefüge in seine Arbeit. Ausdruck dessen ist das sogenannte Agile Manifest des Betriebsrates.

#### Retrospektive

Die Retrospektive ist ein Element der Scrum-Methode. In ihr wird die Arbeitsweise des Teams reflektiert und Verbesserung erarbeitet. Mehr Informationen unter



[www.scrumguides.org](http://www.scrumguides.org)

In einer betriebsratsinternen Retrospektive unter Anleitung eines agilen Coaches aus der IT-Abteilung setzte sich das Gremium mit den Handlungsweisen und Prinzipien der eigenen Arbeit auseinander. Verabschiedet wurde eine Positionsbestimmung, in der Prinzipien betriebsrätlicher Handlungs- und Arbeitsweisen festgelegt sind. Die Prinzipien sind als Agiles Manifest in Anlehnung an das Agile Manifest der Softwareentwicklung festgehalten. Nicht nur im Namen, sondern auch im Inhalt sind die Einflüsse eines agilen Werteverständnisses erkennbar. Nachfolgend sind die Prinzipien aufgeführt, die als Leitsprüche verstanden werden können:

- Flexible Ziele anstreben
- MEHR ALS befolgen eines Plans

- In Lösungen denken  
MEHR ALS Recht und Prinzipien, starre Standpunkte vertreten, in alten Strukturen denken und handeln
- Auf Vertrauen bauen  
MEHR ALS allumfassende Regelungen und in Vorurteilen denken
- Verständnis für den Gesprächspartner aufbringen und eine wertfreie, sachliche Haltung einnehmen  
MEHR ALS Emotionen und Leidenschaft
- Verlässliche Einigungen  
MEHR ALS sich wiederholende Diskussionen
- Authentisch Handeln für die BR-Rolle  
MEHR ALS persönliche Meinung vertreten

Das Agile Manifest stellt den Aufbruch in der betriebsrätlichen Arbeit anschaulich dar. Zu erkennen ist, dass ein sachlicher Bezug zur Betriebsratsrolle und in den Diskussionen mit den Gesprächspartnern erreicht werden soll. Zudem werden keine starren Pläne, sondern flexiblere Ziele angestrebt. Das Agile Manifest soll vor allem eines bewirken: Die Interessen der Beschäftigten sollen wirkungsvoller vertreten werden und absolut in den Mittelpunkt rücken, persönliche Meinungen hingegen bewusst in den Hintergrund. Dahinter verbirgt sich der agile Grundgedanke, wonach sich die Arbeitsweise komplett nach den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden ausrichtet. Das Manifest wurde in der Zentrale beworben und öffentlich gemacht. In der nächsten Retrospektive sollen die Inhalte überprüft und überarbeitet werden. Auch dieses iterative Vorgehen zeigt das agile Werteverständnis der Interessenvertretung. Nachfolgend werden Veränderungen des Betriebsrates in seiner eigenen Arbeitsweise sowie in der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber und der Kommunikation mit den Beschäftigten erläutert.

#### Wer mehr wissen möchte



<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>  
[12.09.2020]

#### Betriebsrätliche Arbeit neu organisiert

Seit 2016 sind neue methodische Einflüsse in der Betriebsratsarbeit zu erkennen. Zeit zur Reflexion der eigenen Arbeit nimmt sich der Betriebsrat in einer jährlichen, mehrtägigen Strategietagung und in Retrospektiven. Die eigene Zusammenarbeit wird in einem offenen Prozess thematisiert, mögliche Verbesserungen werden besprochen.

Die betriebsratsinterne Dokumentation- und Kommunikation findet nun fast ausschließlich über die Software **MS Teams** statt. Zwei wesentliche Vorteile werden für die Nutzung des Tools gesehen: Zum einen ist der Zugang auf MS Teams durch einen per-

sönlichen Zugang besser geschützt als gängige E-Mail-Konten – gerade bei sensiblen Betriebsratsdaten ein wichtiges Kriterium. Zum anderen wird in dem Tool die Möglichkeit gesehen, die Kollaboration zwischen freigestellten und nichtfreigestellten Betriebsräten zu verbessern. Letztere können sich direkt über aktuelle Geschehnisse und Entwicklungen informieren. Dies ist insbesondere bei zunehmender mobiler Arbeit ein wichtiges Kriterium.

#### Microsoft Teams

Teams (Microsoft Teams) ist ein Programm von Office 365: eine virtuelle Plattform, die verschiedene Kommunikationsformen kombiniert, z. B. Austausch von Dateien, Terminkoordination, Videokonferenzen.

MS Teams wird auch bei der Integration der agilen Methode **Kanban** benutzt. Statt auf den sonst üblichen Boards werden die Kanban-Themen in MS Teams über Planer dargestellt und die verschiedenen Fortschritte des Betriebsrates und verschiedener Arbeitsgruppen digital aufbereitet.

#### Kanban

Kanban ist eine agile Methode. Ein Kanban-Board wird zum Aufgabenmanagement eingesetzt.

Eine grundsätzliche organisatorische Neuaufstellung wird seit April 2015 praktiziert. Fachthemen werden mit Mandat des Gremiums in **Arbeitsgruppen** bearbeitet. Mit dem Mandat wird ein eindeutiger Arbeitsauftrag benannt. Hierdurch werden zum einen die Arbeit und fachspezifische Verantwortung auf mehr (auch nichtfreigestellte) Betriebsratsmitglieder verteilt; zum anderen wird die Vorbereitung von Themen aus den Betriebsratssitzungen ausgliedert.

#### Interessenvertretung und Arbeitgeber teilen neue Informations- und Kommunikationsbasis

Entsprechend der agileren Gestaltung des Unternehmens und des Betriebsrates wurde ebenso der Austausch zwischen den Betriebspartnern neu ausgerichtet. Ziel ist ein intensiverer und frühzeitigerer Austausch als bisher. Dies soll bewirken, dass die jeweils andere Partei über aktuelle Themen informiert ist und mit Vorlauf eigene Positionen ausarbeiten kann. Abstimmungsprozesse und Verhandlungen werden so beschleunigt. Dass der Betriebsrat umfassend informiert und einbezogen ist, begründet sich auch durch eine aktive Duldung **agiler Arbeitsweisen**. Diese toleriert der Betriebsrat bewusst und verzichtete zunächst auf eine Betriebs-

vereinbarung. Zunächst soll abgewartet werden, wie sich die Beschäftigungsbedingungen hierunter entwickeln.

Zudem wurde ein **gemeinsames Kanban-Board** angelegt. Mit dessen Hilfe legen die Betriebsparteien (im sogenannten Backlog) Themen fest, die in naher Zukunft bearbeitet werden, und priorisieren diese. Dieses Vorgehen ist zwar durchaus voraussetzungsvoll, aber auch vielversprechend: Man eignet sich auf Themen, zu denen bald Diskussionen und ggf. Verhandlungen stattfinden.

Zwischen Vertreterinnen und Vertretern des Betriebsrates und der Abteilung Human Resources finden **zwei Standups** pro Woche statt: am Tag vor und nach der regulären Betriebsratssitzung. In den 15-minütigen Treffen werden ausschließlich Sachinformationen ausgetauscht, auf inhaltliche Diskussionen wird verzichtet. Ergeben sich im Standup Themen, die einer tieferen Klärung bedürfen, werden in der Regel gleich Gesprächstermine vereinbart.

Als zusätzliche Maßnahme wurde der Prozess um die Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen (§ 99 BetrVG) komplett digitalisiert.

### Kommunikation mit den Beschäftigten

Als weitere Ebene der betriebsrätlichen Neuausrichtung ist eine veränderte Kommunikation mit den Beschäftigten zu nennen. Entsprechend der bereits beschriebenen Prinzipien des Agilen Manifests finden eine direkte Kommunikation und Beteiligung statt. Beschäftigte sollen öfters Einblicke in die Arbeit ihrer Interessenvertretung erhalten. Als eine Maßnahme wurde beschlossen, statt der Betriebsratszeitschrift künftig einen **Blog** zu betreiben. Hierin wurde der Vorteil gesehen, dass unmittelbar und einfacher zu betrieblichen Veränderungen oder Vorkommnissen Stellung genommen werden kann. Ebenso wurde das Format der Betriebsversammlung zum Teil geändert. Zum Einsatz kommt nun das Tool **Mentimeter**, worüber die Beschäftigten live zu bestimmten Themen abstimmen können. Neben den üblichen mehrstündigen Betriebsversammlungen gibt es nun auch 30-minütige Treffen **im Standup-Format**, wo knapp und sachlich über ein bestimmtes Thema berichtet wird.

#### 3.2.4 Fazit

Die Veränderungen der betriebsrätlichen Arbeit in der Hermes-Zentrale sind vielfältig. In vier Strängen wird gezeigt, wie sich die Arbeitsgestaltung und -organisation unter Transformationsbewegungen verändern kann. Im Mittelpunkt stehen dabei eine bessere Ressourcengestaltung, die Neuorientierung der Betriebsratsarbeit, mehr Beteiligung der Beschäftigten und ein gesteigerter Austausch mit der Arbeitgeberseite. Arbeitsorganisatorische Veränderungen werden zunächst toleriert und beobachtet. Hinter allen Strängen verbergen sich ein verändertes Verständnis und eine veränderte Haltung der eigenen Betriebsratsrolle. Die Betriebsräte von Hermes zeigen, wie Betriebsratsarbeit unter

einem agilen Mindset neu ausgerichtet werden kann.

### 3.3 Agile Methoden für die Betriebsratsarbeit – die Betriebsräte der enercity AG reflektieren sie für ihre eigene Arbeit

Die **Energiebranche** und die Arbeitswelt verändern sich rasant. Sowohl die gesellschaftlichen Diskussionen zu relevanten Themen wie Klimapolitik und Energiewende als auch der 2011 beschlossene Atomausstieg erhöhten deutlich den Druck, neue Produkte und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die Notwendigkeit zur Veränderung ist bei enercity deutlich zu spüren. Das Unternehmen befindet sich zwar erst am Anfang eines radikalen Umbruchprozesses, die Veränderungen sind jedoch bereits heute deutlich wahrnehmbar. Es wurde eine strategische Umorganisation ausgerufen, die eine Neuausrichtung des Unternehmens im Hinblick auf erneuerbare Energien und Digitalisierung erleichtern soll. Ein Fokus liegt dabei auf der Entwicklung von neuen Geschäftsfeldern und -modellen. Unterstützt wird dies durch verschiedene weitere Erneuerungen: etwa die Einführung einer Digitalisierungsabteilung, eines Transformationsmanagements, agiler Methoden zur Arbeitsgestaltung und eines Labs, in dem hierarchiefrei New-Work-Themen entwickelt werden. Um die Beschäftigten abzusichern und deren Vertrauen gegenüber den Veränderungen zu wecken, wurde ein Haustarifvertrag über den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen und die Betriebsvereinbarung „Jobperspektive“ abgeschlossen. Letztere greift, wenn sich Arbeitsplätze verändern oder gar wegfallen. Die Beschäftigten werden dann entsprechend qualifiziert: Sie erlernen die Fähigkeiten, die es ihnen ermöglichen, eine andere Tätigkeit bei enercity auszuüben.

Die **Betriebsrätinnen** und Betriebsräte haben den bisherigen Wandlungsprozess proaktiv begleitet. Doch genügen die derzeitigen Strukturen, wenn die Transformation fortschreitet? Wie können auch in Zukunft starke Mitbestimmungsstrukturen sichergestellt werden? In drei Tagungen hat sich das Gremium mit agilen Methoden

#### New Work

New Work beschreibt übergeordnet neue Arbeitsweisen in Zeiten einer globalen und digitalen Arbeitswelt. Dabei schwingen auch aktuelle kulturelle Gesellschaftsdiskurse mit wie z.B. die zukünftige Vereinbarung und Gestaltung von Arbeit und Leben.

auseinandergesetzt. Dabei wurden die agilen Methoden Scrum, Kanban und Design Thinking von zwei Seiten beleuchtet: Auf der einen Seite wollte das Gremium über mögliche Auswirkungen und Konsequenzen für die Beschäftigten informiert sein. Welche Chancen und Risiken sollten bedacht werden? Wie genau verändert sich die Arbeitsgestaltung unter agilen Methoden? Auf der anderen Seite reflektierte der Betriebsrat die Methoden hinsichtlich der eigenen Arbeitsorganisationen, denn die rasante Geschwindigkeit der Veränderungen erfordert eine organisatorische Neuaufstellung. Wie kann der Betriebsrat selbst agiler werden? Inwiefern lassen sich die agilen Methoden in die Betriebsratsarbeit integrieren? Vor allem diese Perspektive verweist auf eine übergeordnete Fragestellung des Betriebsrates: Wie sieht ein Betriebsrat 4.0 aus? Das Portrait gibt nachfolgend Einblicke in Erkenntnisse der Workshops.

#### Scrum

Scrum ist eine Projektmanagementmethode, die ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammt. Produkte werden zyklisch unter hoher Beteiligung des Kunden entwickelt.

#### Kanban

Kanban ist eine agile Methode. Ein Kanban-Board wird zum Aufgabenmanagement eingesetzt.

#### Design Thinking

Design Thinking ist eine agile Methode. In einer systematischen und kreativen Herangehensweise werden Lösungen in enger Anbindung an Kundenbedürfnisse erarbeitet.

### 3.3.1 Das Unternehmen

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 z. B. Ladestationen für E-Mobilität an. Die Strom-, Gas-, Wasser- und Wärmenetze betreibt die enercity Netz GmbH. Insgesamt sind rund 2.300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 sieben statt der gesetzlich vorgeschriebenen fünf Freistellungen.

### 3.3.2 Spürbare Veränderungen bei enercity: Transformation und vielfältige Herausforderungen für den Betriebsrat

Deutlich sind die Veränderungen bei enercity zu erkennen. Der Betriebsrat steht vor der gewaltigen Herausforderung, die Transformation von enercity im Sinne der Beschäftigten zu gestalten. Viele Beschäftigte schauen gespannt auf die Lösungen des Betriebsrats und sprechen ihm ein hohes Vertrauen aus. Die Betriebsräte schildern, dass sich die Betriebsratsarbeit selbst verändert hat. Durch die Veränderungsgeschwindigkeit und die Auseinandersetzung mit neuen Themen der Arbeitswelt steigt die Arbeitsbelastung jedes Betriebsratsmitglieds. Zu erwarten ist, dass die Veränderungen von enercity und allgemein der Arbeitswelt anhalten werden. Wie kann der Betriebsrat sicherstellen, dass seine Handlungsweise auch in Zukunft wirkungsvoll ist? Stellen agile Methoden eine Möglichkeit dar, die Betriebsratsarbeit zukunftsgerichteter aufzustellen, für eine bessere und effizientere Zusammenarbeit zwischen Menschen und Organisationen?

Der Startschuss, sich mit der eigenen Organisation auseinanderzusetzen, fiel nach der Betriebsratswahl 2018. Damals wurde der Beschluss gefasst, die Betriebsratsstrukturen zu hinterfragen und sich agiler aufzustellen. In drei Workshops, die mit dem gesamten Gremium durchgeführt wurden, lernte der Betriebsrat agile Methoden kennen und reflektierte deren Umsetzung.

» *Wie sollen wir uns als Betriebsräte entsprechend der Veränderungen aufstellen?*  
(Martin Bühre, Betriebsratsvorsitzender)

### 3.3.3 Drei Workshops zum agilen Arbeiten: Was ist hilfreich für die Betriebsratsarbeit?

Thematisch bauten die Workshops aufeinander auf: Zunächst wurde Basiswissen rund um die agilen Methoden Scrum, Kanban, Design Thinking vermittelt. Im Anschluss daran wurden mit jedem Workshop Ideen für die Integration in die Betriebsratsarbeit ausgearbeitet.

Im ersten Workshop „Grundlagen Agiles Arbeiten“ setzten sich die Teilnehmenden mit den Grundwerten agiler Methoden auseinander – z. B. Transparenz, zeitnahes Feedback, Selbstorganisation – und erprobten deren Umsetzung in praktischen Einheiten. Dies war besonders wichtig, um im Gremium eine generelle Positionsbestimmung im Umgang mit agilen Methoden im Unternehmen durchzuführen. Darüber hinaus fand eine Sensibilisierung statt: Was verbirgt sich hinter der Arbeitsgestaltung nach agilen Methoden? Worauf sollte der Betriebsrat zum Schutz der Beschäftigten achten? Reflektiert auf die Arbeit im Betriebsratsgremium wurden fünf Werte festgelegt: Respekt, Ehrlichkeit, Selbstverpflichtung, Offenheit und Mut. Die Werte können als Leitlinien für den Umgang mit agilen Arbeitsformen verstan-



den werden. Weiterhin wurde die Arbeitsweise im Gremium gespiegelt und Ideen für eine agilere Vorgehensweise gesammelt. Nachfolgend ist eine Auswahl dieser Ideensammlung aufgeführt:

- kürzere Planungszyklen (statt zuvor alle zwei Jahre eine Strategieklausur)
- weniger Fokus auf Ausschüsse, sondern auf die Bearbeitung von Themen
- agilere Kommunikation, schnellere Abstimmungswege
- den Teamgedanken fördern
- ein Backlog im Betriebsausschuss führen
- zielgerichteter Bericht in Betriebsratssitzungen anhand von Leitfragen: Womit habe ich mich beschäftigt? Was planen wir für wann? Was hindert mich?

» *Beim ersten Workshop ging es darum, ein Verständnis für dieses Agile zu kriegen. Wir haben das Positive für uns verstanden und interpretiert. (Martin Böhre, Betriebsratsvorsitzender)*

Der zweite Workshop „Agiles Arbeiten im BR“ setzte bei der Ideensammlung an: An welchen Stellen lassen sich die Ideen umsetzen? Wo passen agile Formate in die Betriebsratsarbeit? Anschaulich wurde versucht, aktuelle Themen und Aufgaben in agile Prozesse zu überführen – ein Ausschuss übertrug sie beispielsweise auf ein Kanban-Board. Der agile Prozess sollte nachempfunden werden. In einem weiteren Beispiel wurde überlegt, ob und wie sich die Tagesordnung der Betriebsratssitzung aus dem Backlog verschiedener Ausschüsse zusammensetzen kann. Auch wenn die Anwendung der agilen Ansätze für den beruflichen Alltag nur teilweise vorstellbar war, fand eine gemeinsame Verständigung statt: Agile Methoden sollen dort, wo es geht, ausprobiert werden. Für die Weiterentwicklung des Betriebsrates war dies ein entscheidender Schritt. In den agilen Methoden wird ein hohes Anwendungspotenzial gesehen.

Der letzte Workshop fand unter dem Motto „Neue Formen der Zusammenarbeit“ statt. Zentrales Thema war die Methode Design-Thinking. Auch hier stand neben der Vermittlung des theoretischen Wissens die praktische Umsetzung im Vordergrund. Ganz im Sinne der Methode stellten die Betriebsräte ihre „Kunden“, nämlich die Beschäftigten, in den Mittelpunkt und versuchten, deren Bedürfnisse und Interessenlagen nachzuempfinden. Ausgehend hiervon wurde reflektiert, wie sich die Betriebsratsarbeit noch besser danach ausrichten kann. Neben der Erkenntnis, dass es zu wenig direkten Kontakt gibt, entstanden vielfältige Ideen, wie sich die Kommunikation verbessern kann.

### 3.3.4 Was sich in der Betriebsratsarbeit geändert hat

Wie haben sich die Erkenntnisse der drei Workshops auf den beruflichen Alltag der Betriebsräte ausgewirkt? An mancher Stelle hat sich die Organisation der Betriebsratsarbeit geändert. Beispielsweise hat der Betriebsausschuss sogenannte Dailies eingeführt: Zur selben Uhrzeit wird täglich über zwei verschiedene Standorte hinweg virtuell über die aktuellen Geschehnisse berichtet und sich für 15 Minuten ausgetauscht. Die Kommunikation zwischen den wöchentlichen Sitzungen konnte dadurch verbessert werden. Weiterhin wird die Anwendung des Kanban-Boards ausprobiert.

#### Daily Standup

Ein Daily Standup ist ein Element agiler Methoden, in dem sich Teammitglieder täglich über Fortschritte und Probleme eines Projekts austauschen.

» *Es ist für unsere Arbeit sehr wertvoll, dass man sich zwischendurch austauschen kann. (Beate Nawa, Mitglied des Betriebsausschusses)*

Auch in einem anderen Ausschuss hat man sich neu aufgestellt. Zwischen den 14-tägigen Sitzungen findet ein weiteres, kurzes Treffen statt, in dem der Fortschritt von Aufgaben besprochen wird. Nun sind zudem Verantwortliche den Aufgaben zugeordnet. Wo früher nur zwei Personen hauptsächlich Aufgaben übernommen haben, hat sich die Arbeitslast spürbar auf mehrere Köpfe verteilt. Die Sitzungszeit konnte deutlich reduziert werden. Zudem wurde die Kommunikation mit den Beschäftigten umgestellt. Die betriebsratseigene Zeitschrift erscheint nun vier Mal statt bislang sechs Mal pro Jahr und setzt pro Ausgabe einen deutlichen thematischen Schwerpunkt. Zusätzlich wird der Fokus stärker auf eine zeitnahe Berichterstattung im Intranet gelegt. Des Weiteren wurden neue Ausgestaltungsformen im Austausch mit dem Arbeitgeber ausprobiert, beispielsweise fand ein gemeinsamer Design-Thinking-Workshop zu einer Betriebsvereinbarung statt. War der Arbeitgeber zunächst zwar skeptisch, überzeugten ihn letztlich doch die Ergebnisse und die Effizienz der Methode.

### 3.3.5 Fazit: Wichtige Erkenntnisse für die zukünftige Ausrichtung

Die Arbeit von Betriebsräten ändert sich derzeit massiv. Neben der Zunahme von Themen haben auch deren Komplexität und Geschwindigkeit zugenommen. In verschiedenen Workshops hat sich der Betriebsrat von enercity mit agilen Arbeitsmethoden auseinandergesetzt. Das übergeordnete

Ziel bestand darin, die Anwendung auf die eigene Betriebsratsorganisation zu reflektieren und Ideen für eine Reorganisation zu entwickeln. Als Fazit dieses Prozesses lassen sich Wirkungen auf mehreren Ebenen feststellen.

In den Workshops erhielten die Betriebsräte wichtige Kenntnisse zu agilen Methoden. Im Zuge einer Positionsbestimmung legten sie fest, welche Aspekte für den Schutz der Beschäftigten im Auge zu behalten sind. Dieser grundlegende Verständniserfolg war wichtig, um Veränderungen in der eigenen Arbeit zu erkennen und zuzulassen. Die eigenen Arbeitsprozesse wurden reflektiert und der perspektivische Veränderungsbedarf erkannt. Man entwickelte Ideen dafür, welche agilen Elemente sich auf die Organisation der Betriebsratsarbeit übertragen lassen. Als absolut wertvoll bewerteten die Betriebsräte die Erkenntnisse der Design-Thinking-Workshops. Deutlich ging daraus hervor, dass die Beschäftigten mehr im Mittelpunkt stehen und daher aktiver in die Arbeit des Betriebsrates eingebunden werden sollten, etwa als Experten zu bestimmten Themen oder bei Verhandlungen. Dies impliziert mehr direkte Kommunikation. Die Auseinandersetzung mit agilen Methoden und das Überdenken der Methoden für die eigene Arbeit führte zu einem wichtigen Nebeneffekt: Die Organisation der Betriebsratsarbeit wurde kritisch hinterfragt und Probleme und Schwierigkeiten angesprochen. Alleine, dass man sich Zeit genommen hatte, offen über die eigenen Strukturen nachzudenken, wurde rückblickend als sehr wertvoll beurteilt.

Fragt man die Betriebsräte heute zu den Workshops, zeigt sich teilweise Enttäuschung darüber, dass mittlerweile nur ein Teil der Ideen zur Reorganisation der Betriebsratsarbeit realisiert wurde. Dass weitere Umsetzungen ausgeblieben sind, lässt sich laut Betriebsrat durch zwei Umstände erklären: Zum einen erschwert die hohe Arbeitsbelastung eine Durchführung im Alltag. Es fehlt schlicht die Zeit, die neuen Strukturen- und Organisationsformen zu manifestieren. Dazu trägt auch die Transformation des Unternehmens bei: Durch sie sind die Betriebsräte zur Mitgestaltung vieler Themen gefordert. Zum anderen ist die Notwendigkeit zur Reorganisation noch nicht hoch genug. Derzeit sei die Arbeitsweise des Betriebsrates ausreichend – auch, weil die Transformation gerade erst begonnen hat. Die Betriebsräte fassen zusammen:

» *Wir haben uns als Gremium auf den Weg gemacht, unsere Struktur neu auszurichten, und wir haben die Herausforderungen der Transformation erkannt. Wenn es soweit sein sollte, sind wir vorbereitet und können auf viele Ideen zurückgreifen. (Martin Böhre, Betriebsratsvorsitzender)*

### 3.4 Neuausrichtung der Betriebsratsarbeit – der Gemeinschaftsbetriebsrat der Merck KGaA lebt § 28a BetrVG

**Wie sieht** die Mitbestimmungskultur der Zukunft aus? Diese Frage stellte sich der Gemeinschaftsbetriebsrat der Merck KGaA im Jahr 2017. Auslöser der Überlegung waren zwei wesentliche Entwicklungen: Zum einen kam es im Zuge der Transformation zu umfassenden strukturellen Reorganisationen des Chemie- und Pharmakonzerns. Zum anderen führten diese und allgemein die Geschwindigkeit, mit der die Arbeitswelt sich derzeit ändert, zu einer deutlich höheren Arbeitsintensität im Betriebsrat. In der strukturellen Anwendung des § 28a BetrVG sah man eine Lösung dafür, auch zukünftig den Einfluss und die Qualität der Mitbestimmung wahren zu können. Beschäftigte arbeiten als Expertinnen und Experten ihrer Themengebiete aktiv bei der Betriebsratsarbeit mit.

#### 3.4.1 Das Unternehmen

Die Merck KGaA ist ein Wissenschafts- und Technologieunternehmen mit weltweit 56.000 Beschäftigten. In den drei Geschäftsbereichen Healthcare, Life Science und Performance Materials werden u. a. Forschung und Entwicklung zur Herstellung von Medikamenten und Diagnoseverfahren betrieben sowie deren Produktion. In einem anderen Produktspektrum werden Flüssigkristalle und Materialien für Displays hergestellt. In Deutschland umfasst die Beschäftigtenzahl 12.000. Davon arbeiten 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Hauptsitz in Darmstadt.

Der Gemeinschaftsbetriebsrat besteht aus zwei Fraktionen und umfasst 37 Mitglieder, wovon 26 der IG BCE angehören. Neben den Freistellungen nach dem BetrVG bestehen Freistellungsmöglichkeiten für umfangreiche Projekte. Insgesamt sind 17 Personen freigestellt. Der Betriebsrat wird zudem von mehreren Referentinnen und Referenten sowie Assistentinnen und Assistenten unterstützt.

#### 3.4.2 Transformation von Merck

Große strukturelle Veränderungen gab es bei Merck als internationalem Chemie- und Pharmakonzern seit jeher. Auch die aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt und die Entwicklung in Richtung einer digitalen Transformation spiegeln sich im veränderten Produktportfolio wider. Bei Merck steht die Verstärkung der Service- und Dienstleistungen im Mittelpunkt. Beispielsweise wird im direkten Kontakt mit den Kunden vermehrt auf Smartproducts gesetzt, durch die u. a. automatisch Bestellprozesse ausgelöst werden. Veränderungen ergeben sich ebenso in vielen Arbeitsabläufen. In den Laboren ist ein Trend hinsichtlich Automatisierung zu erkennen, zu dem die Entwicklung neuer Messverfahren

ren beigetragen hat. Die digitale Transformation ermöglicht es auch, dass die für Merck wichtige Forschung neu gelebt wird. Weltweite Datenplattformen sollen zukünftig den Austausch wissenschaftlicher Daten über Unternehmensgrenzen hinaus erleichtern.

Aus den skizzierten Veränderungen ergeben sich vielfältige Handlungs- und Gestaltungserfordernisse für den Betriebsrat. Grundsätzlich sieht sich das Gremium als proaktiver Gestalter. Der Prozess der digitalen Transformation erfordert eine enge Begleitung mit neuen Mitbestimmungsformen. Zur Umsetzung einer neuen Konzernstruktur und zur sozialverträglichen Gestaltung der Transformation wurde zwischen den Sozialpartnern ein Strukturtarifvertrag ausgehandelt. Dieser bildet die Grundlage zur Übertragung von Aufgaben des Betriebsrates an Arbeitsgruppen nach § 28a BetrVG. Die Anwendung wird im Folgenden ausführlich geschildert. Dabei steht diese sinnbildlich für eine neue Mitbestimmungskultur.

### 3.4.3 Hintergrund: Wandel der Arbeitswelt und Herausforderungen für den Betriebsrat

Zu der Entscheidung, den § 28a BetrVG aktiv in die Betriebsratsorganisation zu integrieren, haben mehrere Entwicklungen beigetragen. Ein wichtiger Faktor war die Umsetzung einer neuen Konzernstruktur im Jahr 2017: Dabei wurden Tochtergesellschaften ausgegliedert und damit gingen und gehen Beschäftigte in die neuen Gesellschaften über (gemäß § 613a BGB). Die Betriebsräte erwirkten durch den Strukturtarifvertrag, dass die Betriebs Einheit trotz der Aufspaltung bestehen bleibt. Neben dem Übergang aller bestehenden Betriebsvereinbarungen und zusätzlicher Regelungen ist es gelungen, eine einheitliche Interessenvertretung für alle Gesellschaften und alle Standorte (Darmstadt, Gernsheim und Weiterstadt) aufrechtzuerhalten. Der Betriebsrat fungiert seitdem als Gemeinschaftsbetriebsrat. Für die Betriebsräte war dieser Schritt zentral, ohne ihn wäre die Arbeit des Gremiums durch die Aufteilung auf die Gesellschaften strukturell geschwächt worden. Ein weiterer Faktor, sich mit den eigenen Strukturen auseinanderzusetzen, war ein Urteil des Bundesarbeitsgerichts: Eine Anerkennung von Betriebsratsmandaten über die gesetzliche Anzahl hinaus war nun nicht mehr möglich. Statt zuvor 45 gibt es seitdem nur noch 37 ordentliche Betriebsratsmitglieder.

Neben der neuen Konzernstruktur und der reduzierten Betriebsratsmandate nahm der Betriebsrat zentrale Veränderungen seiner Arbeit und seiner Rolle wahr. Spürbar hat die Veränderungsgeschwindigkeit der Arbeitswelt allgemein und auch die von Merck zugenommen. Themen, die vom Betriebsrat bearbeitet werden, haben nicht nur in ihrer Anzahl, sondern auch in ihrer Komplexität zugenommen. Als unmittelbare Konsequenz hat sich das Arbeitsvolumen erhöht, einhergehend mit einer höheren

Termindichte. Auch haben sich die Bedürfnisse der Beschäftigten verändert; sie sind deutlich heterogener geworden. Wie kann der Betriebsrat die Beschäftigten mit ihren vielfältigen Bedürfnissen auch weiterhin erreichen?

Die Interessenvertretung ist sich bewusst, dass sich das hohe Tempo in der Unternehmensentwicklung nicht verlangsamen lässt. Merck muss sich entsprechend den gegenwärtigen Trends verändern – auch zum Schutz von Arbeitsplätzen. Die große Reorganisation der Konzernstruktur wird daher vom Gemeinschaftsbetriebsrat genutzt, um sich auch selbst neu aufzustellen: entsprechend den Umwelterfordernissen, den Beschäftigtenbedürfnissen und entsprechend einer neuen Mitbestimmungskultur.

### 3.4.4 Vorteile und Ziele

Mit der Neuaufstellung des Betriebsrats sollte eine Struktur geschaffen werden, durch die auch unter den gestiegenen Herausforderungen Mitbestimmung weiterhin gestaltungsvoll gelingen kann. Kern der neuen Mitbestimmungskultur ist die direkte Beteiligung von Beschäftigten durch die Anwendung des § 28a BetrVG. Erste Erfahrungen hiermit sammelte man in vorherigen Projekten: Beispielsweise entwickelten Beschäftigte und Betriebsrat gemeinsam in einer Arbeitsgruppe nach § 28a BetrVG das sogenannte Haus der Arbeitswelten als strategisches Konzept zum unternehmensweiten Umgang mit der Digitalisierung.

#### Zum Unternehmensporträt Haus der Arbeitswelten



[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_haus\\_der\\_arbeitswelten.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_haus_der_arbeitswelten.pdf) [17.7.2020].  
<https://www.mitbestimmung.de/html/darum-geht-s-14500.html> [16.7.2020].

In der Anwendung des § 28a BetrVG und der direkten Beteiligung der Beschäftigten wird das partizipative Verständnis der Mitbestimmung unterstützt. Der Gemeinschaftsbetriebsrat Merck sieht außerdem weitere Vorteile. So wird etwa der Austausch zwischen den Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung gefördert: Beschäftigte erleben hautnah, wie Betriebsratsarbeit funktioniert; umgekehrt werden in den Arbeitsgruppen vielfältige Bedürfnisse und Interessenlagen der Beschäftigten abgebildet – ein wichtiger Zugang für die Betriebsräte. Ein wesentlicher Vorteil der Arbeitsgruppen besteht hinsichtlich der Ressourcengewinnung, indem sich die Arbeit auch auf die Beschäftigten verteilt. Kapazitäten und wertvolles Expertenwissen werden genutzt, indem bewusst Beschäftigte mit weiterreichendem Fachwissen in die Arbeitsgruppen einbezogen werden.

» *Durch die Anwendung von Paragraph 28a kann man ein Stück mehr den Wandel der Arbeitswelt gemeinsam und demokratischer mit den Beschäftigten gestalten.*  
(Sascha Held, stellv. Betriebsratsvorsitzender)

Perspektivisch sollen mit der Anwendung des § 28a auch neue Personen für die Betriebsratsarbeit gewonnen und Talente erkannt und gefördert werden.

### § 28a BetrVG

§ 28a BetrVG existiert seit 2001. Er kann ab 100 Beschäftigten angewendet werden. Der Betriebsrat kann dann auf Arbeitsgruppen schriftlich Aufgaben übertragen, die im Zusammenhang mit den von der Arbeitsgruppe zu erledigenden Tätigkeiten stehen. Voraussetzung für die Anwendung ist eine Rahmenvereinbarung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, in der die Arbeitsgruppe, Aufgaben, Umfang und Regelungsbefugnisse definiert sind. Beschäftigte in Arbeitsgruppen sind keine Betriebsratsmitglieder, weswegen die regulären Schutz- und Sondervorschriften für sie nicht gelten. Zu empfehlen ist daher, dass in der Rahmenvereinbarung ein Benachteiligungsverbot vereinbart wird.

#### 3.4.5 Wichtige Regelungen um die Anwendung von § 28a BetrVG

Die Grundlage für die Anwendung des § 28a BetrVG bildet der erwähnte Strukturtarifvertrag. Hier auf aufbauend wurde die „Umsetzungsvereinbarung über eine gemeinsame Strategie zur Förderung von Betriebsratsarbeit mit dem Arbeitgeber“ ausgehandelt. Sie formuliert als wichtigste Regelung, dass der Betriebsrat grundsätzlich Aufgaben auf Arbeitsgruppen und Ausschüsse übertragen darf. Beide dürfen aus Betriebsratsmitgliedern und Mitarbeitenden bestehen. Ebenfalls ist festgehalten, dass die übertragenen Aufgaben überwiegend mitbestimmungspflichtige Themen beinhalten sollten. Zudem besteht die Möglichkeit, dass alle Mitglieder der Arbeitsgruppen und Ausschüsse Weiterbildungen wahrnehmen. Vorgesetzte und HR werden vorab über die Einbindung einer oder eines Mitarbeitenden informiert. HR unterstützt das Vorgehen und den Prozess. Zur näheren Ausgestaltung der Regelungen wurden diese in die Geschäftsordnung des Betriebsrates aufgenommen.

#### 3.4.6 Umsetzung und Arbeit mit § 28a

Mit der Aushandlung der Rahmenregelung zur Anwendung des § 28a BetrVG wurde im Gremium der Beschluss gefasst, alle Ausschüsse ab sofort als § 28a BetrVG zu führen – mit Ausnahme des Betriebsausschusses. Neben den Ausschüssen existiert eine Reihe von Fachausschüssen und Themenverantwortungen, die ebenfalls nach § 28a BetrVG aufgestellt sind. In der Praxis setzen sich die ver-

schiedenen Organe aus freigestellten/nicht freigestellten Betriebsräten und Mitarbeitenden zusammen. Etwa 65 sachverständige Beschäftigte sind in den Organen aktiv eingebunden. Zentrale Funktionen wie die Sprecherfunktion oder den Vorsitz übernehmen meist freigestellte Gremiumsmitglieder. Diese leisten zudem den größten Teil der Koordination.

In der Anwendung des § 28a BetrVG begrüßen die Betriebsräte die flexible Gestaltungsmöglichkeit zur Zusammenstellung und Besetzung der Organe. Für die Mitarbeit werden gezielt Beschäftigte angesprochen, die über fachliche Expertise verfügen oder die Betriebsratsarbeit durch andere Fähigkeiten bereichern. Es ist gelungen, reguläre Betriebsratsmitglieder zu entlasten und wichtige Ressourcen einzusparen. Den Betriebsräten ist bewusst, dass dies umgekehrt nicht dazu führen darf, dass die Beschäftigten der Mehrarbeit ausgesetzt sind. Die Vorgesetzten sind angehalten, die Arbeitsvolumen der Mitarbeitenden an die geänderten Anforderungen anzupassen. Bei Problemen diesbezüglich führt der Betriebsratsvorsitzende mit Unterstützung von HR mit den Vorgesetzten Gespräche, in denen das System erläutert wird. Die Stunden, die im Rahmen der Anwendung des § 28a geleistet werden, werden auf die Kostenstelle des Betriebsrates übertragen, um die Abteilungen der Beschäftigten von den Kosten zu entlasten.

#### 3.4.7 Fazit und Ausblick

Das Beispiel Merck zeigt mit hohem Praxisbezug, wie sich die Arbeit von Interessenvertretenden verändert und welche Herausforderungen hieraus entstehen. Neben der hohen Veränderungsgeschwindigkeit führen die Zunahme und Komplexität der Themen zu einer deutlich höheren Arbeitsintensität und Fachkompetenz der Betriebsräte. Um in Zukunft ein stabiles Fundament für die Betriebsratsarbeit zu haben, wurde eine Neuausrichtung ausgerufen. Ziel war es, Beschäftigte aktiv an der Betriebsratsarbeit zu beteiligen, eigene Ressourcen effektiver einzusetzen und zugleich wertvolles Fachwissen zu nutzen.

Die strukturelle Anwendung des § 28a BetrVG sorgt nicht nur für eine umfangreiche Arbeits- und Aufgabenverteilung, sondern steht sinnbildlich für ein neues Verständnis der Betriebsratsarbeit und ihrer Rolle. Im Vordergrund steht dabei die Beteiligungsorientierung, die mit einer weitreichenden Demokratisierung einhergeht. Die Betriebsräte schildern, dass ein Umdenken hinsichtlich der Rolle des Betriebsrates stattgefunden hat. Der § 28a BetrVG bietet die Möglichkeit, trotz gesteigerter Anforderungen den Kontakt zu den Beschäftigten nicht zu verlieren, im Gegenteil: Sie können in der Betriebsratsarbeit entscheidend mitgestalten.

» *Mit unserem Beispiel wollen wir anderen Betriebsräten Mut zusprechen, vertrauensvoll die Beschäftigten aktiv miteinzubeziehen.*  
(Sascha Held, stellv. Betriebsratsvorsitzender)

### 3.5 Agiles Arbeiten – die Betriebsräte der Deutschen Telekom IT GmbH entwickeln eine Rahmenvereinbarung und probieren dabei selbst neue Methoden aus

Die Ursprünge des agilen Arbeitens liegen in den 1990er Jahren in der IT-Branche. Es dient dazu, Markttrends schneller zu identifizieren und in enger Abstimmung mit den Kundenwünschen Produkte zu entwickeln, die hohen Qualitätsansprüchen genügen. 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, nimmt die Arbeitsgestaltung und -organisation nach agilen Methoden zu. Die Betriebsräte handelten 2018 eine Pilot-Gesamtbetriebsvereinbarung 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 festgelegt. Doch nicht nur die Pilotvereinbarung, sondern auch die Aushandlungsweise ist besonders – denn der Betriebsrat wendet selbst neue Methoden an.

#### 3.5.1 Das Unternehmen

Die Deutsche Telekom IT GmbH (DT IT) ist eine Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom AG. Mit ihren weltweit 10.000 Beschäftigten, davon 6.300 in Deutschland, ist sie als interner Dienstleister des Konzerns für alle IT-Systeme und IT-Infrastrukturleistungen verantwortlich.

Der Gesamtbetriebsrat (GBR) setzt sich aus fünf Betriebsratsregionen der DT IT zusammen. Von den 71 Betriebsräten sind zehn auch Mitglied im GBR. Der Arbeitskreis Agilität ist auf Ebene des GBR angesiedelt. Er umfasst 15 Mitglieder aus den regionalen Betriebsratsgremien.

#### 3.5.2 Hintergrund: Einführung agiler Arbeitsweisen

Die Deutsche Telekom IT GmbH spielt bei zukunfts-trächtigen Themen wie Digitalisierung und Digitale

##### Scrum

Scrum ist eine Projektmanagementmethode und stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Produkte werden zyklisch unter hoher Beteiligung des Kunden entwickelt.

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, insbesondere der Methode Scrum, werden durch Entwicklungen und Veränderungen des Marktes und Kundenerwartungen begründet. Agile Methoden werden seit einigen Jahren innerhalb der DT IT zunehmend angewendet, wodurch der Bedarf an einer Betriebsvereinbarung entstand. 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. So sieht das der Gesamtbetriebsrat wie auch ver.di, weshalb ver.di ein Projekt (diGAP) vor allem zum Thema Belastung initiierte und dem Gesamtbetriebsrat auf dem Weg zu einer Rahmenvereinbarung beratend zur Seite steht.

##### Wer mehr wissen möchte



[www.diGAP.verdi.de](http://www.diGAP.verdi.de)

#### 3.5.3 Organisatorische Aufstellung des Betriebsrates

Ende 2017 wurde erstmalig im Gesamtbetriebsrat (GBR) über den Umgang mit agilen Methoden und die Notwendigkeit einer Betriebsvereinbarung beraten. Um sich organisatorisch gleichwertig zum Arbeitgeber aufzustellen, wurde der Arbeitskreis Agilität gegründet. Dieser setzt sich aus 15 Mitgliedern der fünf regionalen Betriebsräte zusammen. Seine Aufgabe ist es, die Praxis um das agile Arbeiten zu beobachten, Handlungsfelder abzuleiten und Regelungskomponenten zu entwickeln. In dieser organisatorischen Aufstellung sehen die Betriebsräte einen operativen Vorteil: Der Arbeitskreis setzt sich umfänglich mit dem Thema auseinander und formuliert Beschlussempfehlungen, worüber letztendlich der GBR befindet. Die betriebsverfassungsrechtlichen Kriterien zur Beschlussfassung müssen im Arbeitskreis nicht vorliegen, weswegen der Arbeitskreis freier und unter Anwendung neuer digitaler Methoden agieren kann. So erfolgen regelmäßige Abstimmungsprozesse telefonisch und in der Arbeitsorganisation des Arbeitskreises wird vermehrt auf digitale Medien zurückgegriffen. Beispielsweise werden keine formalisierten Protokolle, sondern ein virtuelles Notizbuch geführt. OneNote hat sich im Laufe des Arbeitsprozesses als festes Arbeitstool integriert, in dem virtuell Themen zukünftiger Sitzungen ausgearbeitet werden. Zudem gibt es einen sogenannten Secure Dataroom – eine gesicherte Datenplattform für Mitglieder des Arbeitskreises.

### 3.5.4 Der Weg zur Pilot-GBV: Neue Gestaltungsmomente zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber

In der Diskussion um die Notwendigkeit von Regelungen für agile Arbeitsweisen stellen die Betriebsräte von Beginn an fest: Im Gegensatz zu Diskussionen anderer Themen war eine andere Form des Miteinanders spürbar. Begründet wird das wie folgt: Seitens des Arbeitgebers und des Betriebsrates gab es nur geringe Erfahrungen im Umgang mit agilen Arbeitsweisen. Dementsprechend bestanden keine vorgefertigten Vorstellungen davon, welche Regelungsinhalte man für die Anwendung agiler Arbeitsmethoden beachten sollte. Der Dialog war von Beginn an durch große Offenheit geprägt. Anders als gewohnt präsentierte der Arbeitgeber diesmal keine vermeintliche Lösung, der die Betriebsräte mühselig entgegenarbeiten mussten, sondern setzte von Beginn an 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.  
(Betriebsratsmitglied)

Diese beidseitige Offenheit spiegelte sich in der Herangehensweise wider: Um sich gemeinsam dem Thema zu nähern und eine gemeinsame Richtung zu finden, fand auf Vorschlag des Betriebsrates – als absolutes Novum – mit Vertreterinnen und Vertretern des Arbeitgebers ein gemeinsamer De-

#### Design Thinking

In einer systematischen und kreativen Herangehensweise werden Lösungen in enger Anbindung an Kundenbedürfnisse erarbeitet.

sign-Thinking-Workshop statt. Design-Thinking ist ebenfalls eine agile Methode, die eine kreative Lösungsfindung unterstützt. Auch Expert\*Innen und Beschäftigte nahmen an dem Workshop teil. Während des Workshops bestehen keine Hierarchien, allein die Reflexion von Problemen und die Ideenfindung stehen im Mittelpunkt. Es herrschte eine offene Kommunikationskultur, aufgedeckte Probleme ließen sich nicht ignorieren. 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.  
(Betriebsratsmitglied)

Innerhalb des Workshops haben Expert\*innen von beiden Betriebsparteien teilgenommen, seitens des Betriebsrates gewerkschaftliche und wissenschaftliche Vertreter\*innen. Interessanterweise haben die vom Arbeitgeber benannten Methodiker (Scrum Master und Agile Coaches), die bisher eine gewisse Distanz zur Mitbestimmung hatten, erkannt, dass kollektivrechtliche Regelungen nützlich sind und die Einführung agiler Methoden unterstützen. Die Vorstellungen lagen sehr nahe an denen der Betriebsratsseite. Daraus entstanden Allianzen über den Workshop hinaus.

Im Workshop wurden gemeinsam für die Betriebsvereinbarung wichtige Kernthemen erarbeitet, zu denen es im weiteren Verlauf Regelungen zu finden galt. Auch in der weiteren Beratung mit der Gewerkschaft ver.di wie auch durch einen Juristen, die jedem Betriebs- wie auch Personalrat im Regelungsprozess ans Herz gelegt werden sollte, sind weitere Themen identifiziert worden. Nach mehreren Verhandlungsrunden wurde Ende 2018 die „Pilot-Gesamtbetriebsvereinbarung zur Einführung und Anwendung agiler Arbeitsmethoden“ verabschiedet. Laut dieser bestand seitens der Betriebsräte das übergeordnete Ziel darin, „die Beteiligungsrechte des Betriebsrates zu wahren und die notwendigen Qualifikationen für die Einführung und Anwendung agiler Arbeitsmethoden zu fördern“. In der Pilotvereinbarung finden sich zahlreiche Vereinbarungsinhalte zum Umgang mit agilem Arbeiten und zu den Bedingungen. Die wichtigsten lauten:

- agile Methoden im Sinne der Vereinbarung: Scrum, Kanban und Design Thinking und deren Beschreibung
- Grundprinzipien und Kriterien für die Anwendung der agilen Methoden
- Qualifizierungsansprüche der Beschäftigten
- Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, u. a. Durchführung von psychischer Gefährdungsbeurteilung
- Regelungen zu einem vierstufigen Konfliktmanagement
- Vereinbarung einer Evaluation zur Erfassung der Wirkungsweise der GBV
- Informationspflicht des Arbeitgebers gegenüber dem Gesamtbetriebsrat und der Schwerbehindertenvertretung

### 3.5.5 Transformationsmomente: Eine neue Form des Miteinanders?

Zusammengefasst lassen sich für den Betriebsrat der Deutschen Telekom IT GmbH verschiedene Transformationsmomente feststellen.

- 1 Anwendung neuer digitaler Tools zur Arbeitsorganisation im Arbeitskreis

Insbesondere weil der Arbeitskreis Agilität die Formalitäten zur Beschlussfassung nicht beachten muss, werden zur besseren Organisation neue

Tools ausprobiert. Dies kommt der besonderen Aufstellung des Arbeitskreises zugute, denn die Mitglieder sind geografisch weit verstreut. Ein persönliches Präsenztreffen kann nur mit entsprechender Vorlaufzeit stattfinden. Daher erfolgen die Dokumentation und die Weiterentwicklung von Themen weitgehend digital. Absprachen werden in Telefonkonferenzen getroffen.

## 2 Inhaltliche Auseinandersetzung mit dem neuen Themenfeld Agiles Arbeiten

Die Verbreitung von agilen Arbeitsweisen (insbesondere nach Scrum) wird zunehmen. Grundsätzlich ist dies ein neues Themenfeld, das erst mit der Transformation Einzug in das Unternehmen hält. Das Beispiel der DT IT zeigt, dass Betriebsräte neue Themenfelder erschließen und sich inhaltlich mit diesen auseinandersetzen müssen. Mit der Pilot-Gesamtbetriebsvereinbarung zum agilen Arbeiten wurden innerhalb der Deutschen Telekom IT GmbH erstmalig Regeln für agile Arbeitsweisen vereinbart. Der Betriebsrat nahm von Beginn an eine proaktive Rolle in der Aushandlung ein und sicherte sich frühzeitig Mitbestimmungsrechte in einem neuen Feld der Arbeitsgestaltung. Auf Wunsch der Interessenvertretung sollte die GBV als Zielsetzung Schutzmaßnahmen für die Beschäftigten und klare Rahmenbedingungen beinhalten. Erwähnenswert ist die Regelung zur Durchführung einer prototypischen psychischen Gefährdungsbeurteilung – worauf ver.di besonderen Wert gelegt hatte – während der Pilotierung in 10 bis 15 agilen Teams, wodurch Arbeitsbelastungen in agilen Arbeitsweisen identifiziert werden sollen. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, zunächst Erfahrungen bei der Erfassung psychischer Belastungen bei agilen Arbeitsformen zu sammeln, um in der endgültigen GBV praxistaugliche Vereinbarungen hierzu zu treffen. Um die Wirkung der GBV zu erfassen und daraus Verbesserungspotenzial abzuleiten, wurde die Durchführung einer Evaluation vereinbart. Darüber hinaus verpflichtet die GBV den Arbeitgeber, die Belegschaft hinsichtlich der Verbreitung agiler Methoden zu informieren. Damit die Beschäftigten kompetent agieren können, ist zudem deren entsprechende Qualifizierung obligatorisch.

## 3 Neuartige Gestaltungsmomente der Mitbestimmung

Im Aushandlungsprozess zum agilen Arbeiten finden sich verschiedene neue Mitbestimmungsmomente; vorneweg der ergebnisoffene Austausch in einem Design-Thinking-Workshop. Geprägt war dieser davon, dass auf Augenhöhe Problematiken besprochen und reflektiert wurden. Betriebsrat und Arbeitgeber haben als gleichwertige Gestaltungspartner die aktuelle betriebliche Situation analysiert, ohne zunächst auf Verhandlungsabsichten einzugehen. Reflektierend konnte dadurch Zeit im sonst üb-

lichen Aushandlungsprozess eingespart werden. Einige Probleme und Notwendigkeiten zur Regulierung waren bekannt, gemeinschaftlich besprochen und analysiert. Der Arbeitgeber sah sich einem gewissen Druck ausgesetzt, auf die Ergebnisse des Workshops zu reagieren. Dieser Effekt wurde durch die Beteiligung von Beschäftigten verstärkt. Ob sich ein derartiges Vorgehen wiederholen lässt, hängt zum einen vom Thema ab und zum anderen von der beidseitigen Bereitschaft, sich diesem offen zu nähern. Gleichwohl ersetzt solch ein Vorgehen nicht professionelle Beratung, eine systematische Beteiligung der Beschäftigten und die Verhandlung mit einer entsprechenden Durchsetzungskraft.

### 3.5.6 Ausblick

Vorbereitend darauf, die Pilotvereinbarung in eine reguläre Gesamtbetriebsvereinbarung zu überführen, fand im Sommer 2019 eine Retrospektive statt, an der sowohl Betriebsrat und Arbeitgeber als auch – zur besseren Beteiligung – die Beschäftigten teilnahmen. Ziel dieser Methode war es, die Anwendung, Effektivität und Praktikabilität der Pilotvereinbarung 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 Regulierungen zwischen Betriebsräten und Arbeitgeber stattfindet. Mit der Pilotvereinbarung wurde ein Instrument gewählt, das diesen Dialog bewusst unterstützt, indem sie die Möglichkeit bietet, Regelungen auszuprobieren und zu einem späteren Zeitpunkt gegebenenfalls zu modifizieren.

#### Retrospektive

Element der Scrum-Methode. In ihr wird die Arbeitsweise des Teams reflektiert und Verbesserung erarbeitet.

## 3.6 Auf dem Weg zur Arbeit 2020. Der Betriebsrat der SMS group setzt wichtige Impulse um

Wie wirkt sich die digitale Transformation auf die Arbeitswelt von morgen aus? Einblicke in die SMS group verdeutlichen, wie diese Veränderungen in Richtung einer digitalen Transformation aussehen. Als Metall verarbeitendes Unternehmen sind die internationalen Einflüsse deutlich wahrnehmbar. Der Betriebsrat am Standort Hilchenbach setzt sich in verschiedener Hinsicht hiermit auseinander und findet dabei wichtige

Impulse für die eigene Arbeit und Organisation. Welche Auswirkungen sind für die Beschäftigten zu erwarten? Wie kann sich der Betriebsrat selbst verändern? Wie sieht die „Arbeit 2020“ aus?

### 3.6.1 Das Unternehmen

Die SMS group GmbH ist ein klassisches und traditionsreiches Unternehmen der Metallindustrie. Als international tätiges Unternehmen werden Hütten- und Walzwerktechniken weltweit produziert. Das Unternehmen verfügt über mehrere Standorte in Deutschland und beschäftigt insgesamt ca. 4.000 Personen. An dem – für dieses Portrait wichtigen – Standort Hilchenbach arbeiten 1.800 Beschäftigte. Hier werden u.a. Flachwalzwerke konstruiert und produziert.

Der Betriebsrat des Standortes Hilchenbach besteht aus 19 Mitgliedern, fünf davon sind für die Betriebsratsarbeit freigestellt.

### 3.6.2 Transformation der SMS group

Dass sich die SMS group inmitten der digitalen Transformation befindet, ist überall zu spüren. Themen rund um die digitale Transformation haben in den letzten Jahren an Bedeutung und Präsenz deutlich zugenommen. Der Druck hierfür ist dem internationalen Wettbewerbsmarkt zu vernehmen, insbesondere haben sich die Kundenwünsche und die Anforderungen an die Produkte verändert. Für die SMS group hat dies zur Folge, dass ganze Geschäftsmodelle modifiziert werden, um Kunden ein erweitertes Portfolio anbieten zu können. Ein Fokus wird dabei auf den Ausbau von Service- und Digitalleistungen am Produkt gelegt. Beispielsweise sollen zukünftig bei der Produktion vielfältige Daten und Parameter automatisch erfasst und für die Kunden aufbereitet werden. Hieraus könnten Rückschlüsse auf die Material- und Qualitätseigenschaften des Produktes geschlossen werden. Bereits heute werden vielfältige Sensoren in den Produkten verbaut, die Hinweise auf Materialermüdung geben.

Unternehmensintern macht sich die Neuausrichtung an verschiedenen Stellen bemerkbar: Eine neue Position in der Geschäftsführung wurde eigens für die Digitalisierung geschaffen; zur Verwirklichung von Digitalisierungsideen und der (agilen) Entwicklung von Produkten wurde als neues Unternehmen SMS digital gegründet. Für die Beschäftigten sind die Veränderungen konkret durch die Einführung von neuen Tools und Softwareprogrammen bemerkbar. Auch wurden digitale Shopfloor-Boards eingeführt. Um eine hohe Transparenz in Bezug auf die Unternehmensveränderungen herzustellen und zugleich Unsicherheit entgegenzuwirken, wurde das Programm „digital ambassador“ ins Leben gerufen. In ihm wird ein Teil der Beschäftigten über aktuelle Entwicklungen informiert, die dann als Ansprechpersonen und Botschafter für die Belegschaft fungieren.

### 3.6.3 Überlegungen zur Arbeit 2020 – Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber

Der Betriebsrat am Standort Hilchenbach ist sich bewusst, dass die beispielhaft geschilderten Veränderungen stetig fortschreiten und derzeit nur einen Bruchteil aller zukünftigen darstellen. Um einen Überblick zu erhalten und sich mit zeitlichem Vorlauf vorzubereiten, nahm der Betriebsrat gemeinsam mit dem Arbeitgeber an dem Projekt „Arbeit 2020“ der IG Metall teil. Im Mittelpunkt steht dabei die Analyse, wo und in welcher Weise sich die Digitalisierung allgemein für das Unternehmen und für die Beschäftigten auswirken wird. Es entsteht eine Betriebslandkarte, aus der sich Chancen und Risiken für die Beschäftigten sowie sinnvolle Maßnahmen ableiten lassen.

Über das Projekt hinaus erfolgt zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber eine konstruktive Auseinandersetzung zur Digitalisierung der Arbeitswelt. Dies wurde in einem Zukunftstarifvertrag festgehalten, der in einer finanziell schwierigen Situation abgeschlossen wurde. Er beinhaltet verschiedene Maßnahmen: Neben einer hohen Investitionssumme zur Zukunfts- und Standortsicherung sowie Investitionen in Bildung und Qualifizierung der Beschäftigten wurde auch eine Übereinkunft in Bezug auf die Digitalisierung festgelegt. So heißt es:

» Die SMS group GmbH wird die interne Digitalisierung der Arbeitswelt unter dem Stichwort Arbeit 2020 eng mit den Betriebsräten abstimmen. Hierbei geht es um eine beteiligungsorientierte Einführung neuer Tools und Prozesse sowie um ein Hinterfragen/Optimieren bestehender. (Nr. 4, Anlage 1 zum Zukunftstarifvertrag SMS group GmbH vom 30. Juli 2018)

Auch in der alltäglichen Arbeit haben Betriebsrat und Arbeitgeber Prozesse zugunsten einer besseren Effizienz und schnelleren Bearbeitung umgestellt. Prozesse zu Mitbestimmungsverfahren nach § 99 BetrVG wurden standardisiert und werden nun papierlos in digitaler Form abgewickelt. Ebenso wurde der Prozess zur Beantragung von Leiharbeit neu strukturiert und digitalisiert.

### 3.6.4 Der Betriebsrat in der Transformation

Doch nicht nur im Austausch mit dem Arbeitgeber, auch intern setzt sich der Betriebsrat mit den eigenen Strukturen und der Organisation der Betriebsratsarbeit auseinander. Der Betriebsrat geht dabei der Frage nach, wie man sich als Gremium besser aufstellen kann. Wo werden Optimierungspotenziale für die Betriebsratsarbeit gesehen? Denn nicht nur im Unternehmen, sondern auch in der Betriebsratsarbeit zeigen sich Veränderungen. Der Betriebsrat beobachtet, dass Anzahl und Verflechtung von Themen deutlich gestiegen sind. Themen, die seit Jahrzehnten gut geregelt sind, rücken wieder



in den Vordergrund, so z. B. die Arbeitszeit. Ebenso nehmen Themen rund um psychische Belastungen von Beschäftigten deutlich zu. Zur Themen- und Termindichte kommt hinzu, dass eine klare thematische Trennung zwischen den Ausschüssen immer schwererfällt. Die Verantwortung für jedes einzelne Mitglied steigt, mehr Vor- und Nacharbeit außerhalb von Sitzungen ist erforderlich.

» *Gab es früher ausreichend Zeit, Projekte zu begleiten, merken wir heute, dass wir nicht mehr hinterherkommen.*  
(Tobias Tigges, Betriebsratsvorsitzender)

Ein wichtiger Gedanke war es, die Neu- und Umorganisation der Betriebsratsarbeit so zu gestalten, dass Ressourcen und Expertenwissen besser verteilt und aufgebaut werden. Wie können Themen adäquat aufgenommen und verarbeitet werden? Als absolut notwendig erachtet dabei der Betriebsrat den Aufbau der eigenen Weiterbildung, um mit Fachwissen Themen bearbeiten zu können.

Der Betriebsrat hat in verschiedener Hinsicht seine internen Prozesse und Organisation umgestellt. So findet generell unter den Mitgliedern eine deutliche Themenspezialisierung statt. Neben den üblichen Ausschüssen gibt es mehr betriebsratsinterne Projekte. Auch grundsätzlich wurde die Struktur in Sitzungen umgestellt: Aufgaben werden in den Sitzungen klar benannt, vergeben und nachverfolgt. Ein anschauliches Beispiel dessen findet sich im Ausschuss Digitalisierung. Wurde früher die Einführung von neuen IT-Systemen im gesamten Ausschuss besprochen, werden heute bei Bedarf Arbeitsgruppen gegründet, die sich mit dem IT-System auseinandersetzen und grundlegende Vorarbeit leisten. Eine Bearbeitung in Arbeitsgruppen spart Ressourcen, weil parallel mehrere IT-Systeme bearbeitet werden können – dies sei insbesondere erforderlich, weil die Anzahl mitbestimmungspflichtiger Themen in diesem Bereich sehr zugenommen hat.

Auch hat sich der Betriebsrat von agilen Arbeitsmethoden inspirieren lassen und unterschiedliche Elemente übernommen. Zuvor hatte sich das Gremium in einer Schulung über agile Methoden informiert. Unter den freigestellten Betriebsräten gibt es nun ein **Daily Stand-up**. Jeden Morgen wird in 15 Minuten berichtet, welche Themen bearbeitet werden, welche Termine anstehen oder wo es eventuelle Probleme gibt. Zur visuellen Unterstützung wird zusätzlich ein Kanban-Board eingesetzt. Dieses zeigt transparent, welche Themen in welchen Ausschüssen oder Projektteams bearbeitet werden. Die Betriebsräte reflektieren für sich, dass ihre Arbeit effektiver geworden ist. Es wird deutlich mehr kommuniziert, offene Punkte können zeitnah angesprochen werden; Themen bleiben weniger lang liegen, wodurch Freiräume entstehen. Die Visualisierung über das Kanban-Board hilft, Themen prä-

sent zu behalten und nicht den Überblick zu verlieren.

Ausprobiert werden zudem neue Tools und Methoden. So wurde MS Teams, nach einer Erprobungsphase, nun in verschiedene Arbeitskreise und Ausschüsse integriert. Ebenso wurde bei einem Treffen mit Außendienstmitarbeitenden das Abstimmungstool Mentimeter benutzt und damit live Meinungsbilder der Mitarbeitenden zu verschiedenen Themen abgefragt und dargestellt.

#### **Daily Stand-up**

Element agiler Methoden, in dem sich Teammitglieder täglich über Fortschritte und Probleme eines Projekts austauschen.

#### **Kanban**

Kanban ist eine agile Arbeitsmethode. Ein Kanban-Board wird zum Aufgabenmanagement eingesetzt.

#### **MS Teams**

MS Teams (Microsoft Teams) ist ein Programm von Office 365. MS Teams ist eine virtuelle Plattform, die verschiedene Kommunikationsformen kombiniert, z. B. Austausch von Dateien, Terminkoordination, Videokonferenzen.

### **3.6.5 Fazit**

Ein Blick in die SMS group verdeutlicht anschaulich, wie sich Digitalisierung und Transformation auf Produkte und damit direkt auf die Arbeitsweise heute und in Zukunft auswirken. Die Veränderung der Arbeitswelt ist bei der SMS group allgegenwärtig. Auch die Betriebsratsarbeit verändert sich: Themen nehmen zu, werden komplexer und verdichten sich. Der Betriebsrat erwartet, dass dieser Trend anhält. Mit dem Ziel, die eigenen Strukturen zu überarbeiten und Ressourcen besser zu verteilen, hat sich der Betriebsrat mit der eigenen Organisation auseinandergesetzt. Inspiriert von agilen Arbeitsmethoden wurden die eigene Arbeitsweise und auch gemeinsame Prozesse mit dem Arbeitgeber angepasst. Markant ist auch, dass weniger Ausschuss- und stattdessen mehr Projektarbeit stattfindet. Der Betriebsrat ist sich sicher, dass auch zukünftig die eigene Struktur parallel mit den Unternehmensentwicklungen fortwährend überdacht werden muss – denn die Themen und Herausforderungen werden künftig sicher zunehmen.

### 3.7 Zusammenfassung und Überblick: Ebenen der digitalen Transformation

Anschaulich geben die Betriebsbeispiele Einblicke in Veränderungen betriebsrätlicher Arbeit. Ohne Zweifel wirken sich die Transformation und die stetige Entwicklung der Unternehmen auf die Gestaltung und Organisation der Interessenvertretung aus. Einheitlich ist aus den Betriebsbeispielen zu erkennen, dass nicht nur die zu behandelnden Themen in ihrer Anzahl, sondern auch in ihrer Komplexität zugenommen haben. Einher geht dies mit einer höheren Termindichte, flankiert von einer Themenspezialisierung. Das Forschungsprojekt „Doppelte Transformation“ geht der Frage nach, wie Betriebsräte ihre Arbeit unter Wahrung eines hohen Mitbestimmungsanspruchs entsprechend der neuen Herausforderungen gestalten.

Die Portraits demonstrieren auf vielfältige Art und Weise, welche neue Formen und Muster in der Mitbestimmungspraxis zu finden sind und welche neue Wege gegangen werden. Die Einflüsse der agilen Methoden und agilen Denkweise lassen sich deutlich erkennen: Bisweilen wird das traditionelle Instrument der Betriebsvereinbarung neu gestaltet; neue Aushandlungsprozesse und Kommunikationswege werden ausprobiert, Elemente agiler Methoden für die eigene Reorganisation genutzt sowie die eigene Rolle und Ausrichtung reflektiert. Eine aktive Beteiligung der Beschäftigten rückt verstärkt in den Mittelpunkt. Zudem ist zu erkennen, dass Betriebsräte ihre eigene Organisation weiter professionalisieren, ihre Arbeit zunehmend projektförmig gestalten und eine thematische Spezialisierung unter den Mitgliedern erfolgt. Betriebsräte finden Wege, ihre Arbeit dynamischer zu gestalten.

In den vorausgehenden Kapiteln wurden die Veränderungen von sechs Betriebsratsgremien portraitiert. Sie geben Einblicke, wie sich Betriebsratsarbeit unter dem Einfluss der digitalen Transformation umgestaltet und reorganisiert. Betrachtet man alle diese veränderten Gestaltungsformen betriebsrätlicher Arbeit zusammenfassend, zeigen sich in der Transformation des Betriebsratsmandats drei Ebenen: Digitalisierung, agile Methoden und Organisation. Die Ebenen bauen nicht zwangsläufig aufeinander auf, geben aber Orientierung hinsichtlich möglicher Schritte der Betriebsratsentwicklung. Die wichtigsten Ergebnisse der Ebenen sind hier noch einmal zusammengefasst:

Unter **Digitalisierung** lassen sich alle Prozesse und Anwendungen zusammenfassen, die vormals analog, nun aber digital abgewickelt werden. Dies betrifft sowohl betriebsratsinterne Prozesse als auch solche, in die Arbeitgeber und Beschäftigte eingebunden sind. Beispielsweise wird der Dokumentationsaustausch digitalisiert oder auf Kollaborationstools zur Kommunikation und Organisation zurückgegriffen. Auch die Kommunikation mit den Beschäftigten wird digital: Statt Zeitschriften werden Blogs und ein eignes Betriebsrats-Wiki ge-

schrieben und soziale Medien verwendet. Betriebsversammlungen werden gefilmt und den Beschäftigten live zur Verfügung gestellt.

Die Ebene der agilen **Methoden** umfasst mehrere Spektren. Das größte Spektrum ist die Integration von agilen Methoden in die Betriebsratsarbeit. In den meisten Fällen werden die Methoden nicht vollständig, sondern lediglich Elemente dieser zur Reorganisation genutzt. So werden Dailies abgehalten, Kanban-Boards zur eigenen Organisation und Aufgabenverteilung genutzt und Design Thinking zur Ideenfindung eingesetzt. Markant hierbei ist, dass agile Methoden nicht allein betriebsratsintern, sondern ebenso im Austausch mit dem Arbeitgeber (oder HR) angewendet werden. Offensichtlich wird den agilen Methoden auch für die Betriebsratsarbeit ein hohes Potenzial zugesprochen. Ein weiteres Spektrum bildet der Einsatz neuer (digitaler) Methoden in der Kommunikation mit den Beschäftigten. Beispielsweise wird das Abstimmungstool Mentimeter dazu genutzt, Meinungsbilder bei Betriebsversammlungen live zu erfassen oder Videobotschaften an die Beschäftigten zu senden.

Auf der Ebene **Organisation** werden alle grundlegenden Reorganisationen der Betriebsräte zusammengefasst: Mehr Arbeitsgruppen (oder auch Projektarbeit) statt Ausschüsse, umfassendere Befugnisse und mehr Entscheidungsspielraum für Ausschüsse oder eine Neuausrichtung nach § 28a BetrVG und damit eine alltägliche Einbeziehung der Beschäftigten in die Betriebsratsarbeit sind Beispiele dieser Organisationsentwicklung. Sie zielen darauf ab, Betriebsratsarbeit effektiver und effizienter gestalten zu können bei gleichzeitiger Spezialisierung und besserer Ressourcenausnutzung. Gleichwohl sind in der partizipativen Ausrichtung ein neues Verständnis und eine neue Ausrichtung der Betriebsratsarbeit zu erkennen.

Neben den sechs portraitierten sind drei weitere Betriebsratsgremien Gegenstand des Forschungsprojektes. So verschieden jedes Gremium mit der eigenen Organisationsentwicklung auch umgeht: Entlang der Ausgestaltung der drei Ebenen der Betriebsratstransformation zeigen sich dennoch Gemeinsamkeiten, die eine modellhafte Clusterbildung der insgesamt neun untersuchten Fallgremien zulassen. Allen gemein ist, dass die Ebene der Digitalisierung in allen Clustern stetig vorangetrieben wird. Es finden sich vielfältige Digitalisierungsformate, die zum Teil sehr weitreichend die Arbeit der Betriebsratsgremien durchziehen. Unterschiede finden sich hingegen auf der Ebene der Anwendung agiler Methoden und der Ebene der Organisation. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal für die Clusterbildung findet sich nicht in den drei Ebenen der Transformation von Betriebsratsgremien, sondern in einer spezifischen Haltung zur digitalen Transformation und der Bestimmung von Aufgabe, Rolle und Funktion betrieblicher Interessensvertretung in diesem Kontext. Letzteres charakterisiert sich vor-

nehmlich in der Gestaltung der Beziehung zu den betrieblichen Akteuren (u. a. Arbeitgeber, HR, Beschäftigten) und dem sich darin abzeichnenden Rollenverständnis der betrieblichen Mitbestimmung, das sich unter dem Einfluss der digitalen Transformation wandelt.

Die Cluster sind angelehnt an das 3-Phasen-Modell der Organisationsveränderung nach Kurt Lewin, wonach sich Organisationen durch treibende und restriktive Kräfte stufenweise weiterentwickeln (vgl. Kraftfeldanalyse nach Lewin 1951). Die identifizierten Cluster lassen sich mit den drei Phasen eines Organisationsveränderungsprozesses vergleichen, die in der Organisationsentwicklung beschrieben werden. Die entstehende Veränderungsbereitschaft einer Organisation wird durch einen Vorgang des Auftauens (engl. unfreezing) beschrieben (hier: Cluster A). Die Veränderung selbst beschreibt eine Phase, in der neue Methoden, Konzepte, Handlungen erprobt und ausgestaltet werden („moving“, hier: Cluster B). In der dritten Phase ist die Organisation bestrebt, das Erreichte in Routinen zu überführen und in neuen Mustern und Handlungen zu verstetigen („freezing“, hier: Cluster C). Positiv wie negativ begleitet werden diese Veränderungsprozesse von treibenden wie restriktiv wirkenden Kräften. Dies erklärt, warum die Entwicklungsdynamik der Betriebsratsgremien im Detail sehr verschieden und heterogen verläuft.

Betriebsratsgremien des **Cluster A** zeichnen sich durch eine tendenziell traditionelle Ausgestaltung der Interessenvertretungsarbeit aus. Betriebsräte dieses Clusters eignen sich Wissen zu Themen der digitalen Transformation an, um Beschäftigte vor negativen Auswirkungen optimal schützen zu können – eine Übertragung auf die eigene Arbeitsweise findet allerdings wenig oder kaum statt. Impulse der Digitalisierung werden zwar mehr und mehr auch in der Betriebsratsarbeit verankert, deren Organisation selbst jedoch bleibt gleich. Dabei werden Ideen und Veränderungen anderer Gremien aufmerksam verfolgt. Die Beziehung und der Austausch mit den Beschäftigten verändern sich in erster Linie dadurch, dass durch das Austesten digitaler Anwendungen ihre stärkere Einbindung angestrebt wird. Die Beziehung zum Arbeitgeber bleibt unter dem Einfluss der digitalen Transformation weitgehend unverändert – die Beziehungsgestaltung mit der Arbeitgeberseite fußt überwiegend auf den rechtlichen Ansprüchen, die sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz ableiten lassen. Herausforderungen der digitalen Transformation werden vornehmlich in der Ausgestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesehen, die Notwendigkeit einer Veränderung betriebsrätlichen Handelns wird zögerlich und zurückhaltend diskutiert. Perspektivisch wird an dem Modell der kooperativen Konfliktverarbeitung durch die Mitbestimmung des repräsentativen „Zentralorgans“ Betriebsrat (vgl. Kotthoff 1998) festgehalten.

Dem **Cluster B** sind Betriebsratsgremien zugeordnet, die nach neuen Gestaltungswegen für die Mitbestimmung suchen, Ideen entwickeln und diese teilweise umgesetzt haben. Sie setzen sich mit Themen und Auswirkungen der digitalen Transformation auseinander und bauen strukturiert Wissen hierüber auf. In allen Fällen wurde die Organisation der eigenen Arbeit hinterfragt und verändert, Elemente agiler Methoden wurden integriert. Auch im Austausch mit den Beschäftigten werden neue Tools und Methoden ausprobiert. Die Beziehung zum Arbeitgeber ist hingegen weitgehend traditionell angelegt, wobei in Einzelfällen auch hier neue Ausgestaltungsformen ausprobiert werden. Die Gremien dieses Clusters eint die Haltung, dass sich Betriebsratsarbeit und Mitbestimmung im Allgemeinen unter den Anforderungen der digitalen Transformation verändern dürfen. Dabei ist es erforderlich, neue Wege in der Interessenvertretung auszutesten. In Vorbereitung darauf werden – inspiriert durch neues Wissen – neue Ideen und Visionen für eine Reorganisation der eigenen Arbeit entwickelt, aber auch für Austausch und Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber, die in Ansätzen angewendet werden.

Das **Cluster C** beinhaltet Betriebsratsgremien, die in der Ausgestaltung ihrer Rolle und Haltung als Interessenvertretung neue und zum Teil ungewöhnliche Wege beschreiten, die sich bereits im betrieblichen Gefüge der Mitbestimmung verstetigt haben. Dahinter steht ein neues Selbst- und Rollenverständnis der Mitbestimmungsakteure. Einher geht dies mit einer umsichtigen Neuorganisation der Betriebsratsarbeit und einer strukturellen Integration von Elementen und Denkweisen agiler Methoden. Beschäftigte werden direkter und konsequenter in die Betriebsratsarbeit und allgemein in Entwicklungsprozesse einbezogen. Ebenso markant sind neue Ausgestaltungswege im Beziehungsgeflecht mit dem Arbeitgeber.

Die Cluster illustrieren verschiedene Entwicklungsstadien in der Transformation betrieblicher Interessenvertretungen. In weiteren Veröffentlichungen werden diese ausführlicher und differenzierter dargestellt. Dabei werden die auf dieser Veränderung basierenden fördernden wie hemmenden Kräfte vorgestellt und analysiert (Branchenkontext, Unternehmenshistorie, wirtschaftliche Situation etc.). Sie zeigen, wie sich betriebliche Mitbestimmung unter dem Einfluss digitaler Transformation verändern kann und welche Phasen der Veränderung die Gremien dabei durchlaufen.

## 4 AUSBLICK

Das Ziel der vorliegenden Mitbestimmungspraxis ist es, die bisherigen Erkenntnisse des Forschungsprojektes „Doppelte Transformation“ hinsichtlich neuer Gestaltungsformen der betriebsrätlichen Arbeit darzustellen.

In einigen Portraits zeigt sich: Diese neuen Gestaltungsformen betreffen nicht nur betriebsratsinterne Strukturen, sondern auch die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber. An vielen Stellen ist in den Portraits ein neues Selbstverständnis in Bezug auf die Betriebsratsarbeit und die Rolle der Mitbestimmung insgesamt zu erkennen. Diesem und weiteren Themen, z. B. der Bedeutung von Konflikt und Macht bei der Veränderung von Betriebsratsgremien, widmen sich zukünftige Publikationen des Forschungsprojektes.

Neben der digitalen Transformation könnte sich die gegenwärtige Corona-Situation als Katalysator für die Digitalisierung erweisen. Begriffe wie „Brandbeschleuniger“ (vgl. Meisen 2020) oder „Digitalisierungsschub“ (vgl. Kliss 2020) beschreiben eine ganz bestimmte Perspektive auf die Auswirkungen der Pandemie. Für die Mitbestimmung wurden temporär Gesetze geändert, die es Betriebsratsgremien nun erlauben, auch virtuell Beschlüsse zu fassen. Dies soll auch in Zeiten der distanzlosen Zusammenarbeit die Arbeits- und Beschlussfähigkeit der Gremien gewährleisten. Gut möglich, dass sich hieraus neue Dynamiken und Erkenntnisse in der Entwicklung und für die Zusammenarbeit im Betriebsrat ergeben. Hierbei gilt es zu prüfen, inwieweit sich die Auswirkungen der Corona-Pandemie als treibende und/oder als hemmende Faktoren für die Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien erweisen.

- Beck, Kent/Beedle, Mike/Van Bennekum, Arie/Cockburn, Alistair/Cunningham, Ward/Fowler, Martin/Grenning, James/Highsmith, Jim/Hunt, Andrew/Jeffried, Ron/Kern, Jon/Marick, Brian/Martin, Robert C./Mellor, Steve/Schwaber, Ken/Sutherland, Jeff/Thomas, Dave (2001):** Manifesto for AGILE Software Development. [https://pdfs.semanticscholar.org/6d5c/669460ado6e85344857467d7b61a351402f2.pdf?\\_ga=2.24993146.1118236897.1591788951-474338360.1591788951](https://pdfs.semanticscholar.org/6d5c/669460ado6e85344857467d7b61a351402f2.pdf?_ga=2.24993146.1118236897.1591788951-474338360.1591788951) [23.7.2020].
- Boes, Andreas/Langes, Barbara/Lühr, Thomas/Kämpf, Tobias (2018):** Lean und agil im Büro – Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten. Bielefeld: transcript Verlag.
- Böker, Karl-Hermann (2009):** Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_bvd\\_organisation\\_arbeit\\_br\\_pers.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_bvd_organisation_arbeit_br_pers.pdf).
- Hassel, Anke/Ahlers, Elke/Schulze Buschhoff, Karin/Sieker, Felix (2019):** Die Rolle der Sozialpartnerschaft in der digitalen Transformation. Stellungnahme für die Enquete-Kommission Digitale Transformation der Arbeitswelt in NRW. Policy Brief WSI Nr. 29, 1/2019. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_pb\\_29\\_2019.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_29_2019.pdf) [23.7.2020].
- Hassel, Anke/Schroeder, Wolfgang (2018):** Gewerkschaften 2030. Rekrutierungsdefizite, Repräsentationslücken und neue Strategien der Mitgliederpolitik. WSI Report Nr. 44. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_44\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_44_2018.pdf) [23.7.2020].
- Kliss, Justus (2020):** Coronavirus – ein Schub für die Digitalisierung? Tagesschau Online vom 26.4.2020. <https://www.tagesschau.de/inland/digitalisierung-corona-101.html> [23.7.2020].
- Kotthoff, Hermann (1998):** Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. In: Industrielle Beziehungen, 5. Jg., Heft 1, S. 76–100.
- Lewin, Kurt (1951):** Field theory in social science. Selected Theoretical Papers (edited by dorwin cartwright, New York: Harper & Brothers).
- Meisen, Tobias (2020):** Corona und Digitalisierung – Die Pandemie wirkt wie ein Brandbeschleuniger. Wuppertaler Rundschau Online vom 2.5.2020. [https://www.wuppertaler-rundschau.de/corona-virus/corona-und-die-digitalisierung-pandemie-wirkt-wie-brandbeschleuniger\\_aid-50287907](https://www.wuppertaler-rundschau.de/corona-virus/corona-und-die-digitalisierung-pandemie-wirkt-wie-brandbeschleuniger_aid-50287907) [23.7.2020].
- Müller-Jentsch, Walther (2009):** Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie. 1. Aufl. 2008. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Schallmo, Daniel (2016):** Jetzt digital transformieren. So gelingt die erfolgreiche Digitale Transformation Ihres Geschäftsmodells. Wiesbaden: Springer Gabler (essentials).

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)