

Seibold, Bettina; Mugler, Walter

Research Report

New Work: Neue Arbeitswelten, neue Chancen? Beschäftigteninteressen mit zukunftsorientierten Arbeitsformen verbinden

Mitbestimmungspraxis, No. 50

Provided in Cooperation with:

Institute for Codetermination and Corporate Governance (I.M.U.) of the Hans-Böckler-Stiftung

Suggested Citation: Seibold, Bettina; Mugler, Walter (2022) : New Work: Neue Arbeitswelten, neue Chancen? Beschäftigteninteressen mit zukunftsorientierten Arbeitsformen verbinden, Mitbestimmungspraxis, No. 50, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/266481>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

NEW WORK: NEUE ARBEITSWELTEN, NEUE CHANCEN?

Beschäftigteninteressen mit zukunftsorientierten Arbeitsformen verbinden

Bettina Seibold und Walter Mugler





NEW WORK GESTALTEN

Wissen kompakt:
Was verbirgt sich hinter New Work?

<https://www.mitbestimmung.de/html/was-verbirgt-sich-hinter-new-work-20100.html>

AUTORENSCHAFT

Bettina Seibold

Soziologin und Ethnologin M. A., arbeitsorientierte Forscherin und Beraterin
am IMU Institut in Stuttgart
bseibold@imu-institut.de

Walter Mugler

Langjähriger Betriebsratsvorsitzender, arbeitsorientierter Forscher und Berater
am IMU Institut in Stuttgart
wmugler@imu-institut.de

NEW WORK: NEUE ARBEITSWELTEN, NEUE CHANCEN?

Beschäftigteninteressen mit zukunftsorientierten Arbeitsformen verbinden

ABSTRACT

Binnen kurzer Zeit und befördert durch die Corona-Pandemie avancierte New Work in vielen Unternehmen zum neuen (Mode-)Thema. New Work, Next Work, New Normal, New Working Model, Arbeit 4.0 sind in aller Munde und fassen unterschiedliche Methoden und Konzepte zusammen: agile Arbeit, Schwarmorganisation, Scrum, hybride Arbeit, mobile Telearbeit, Homeoffice, neue Büroraumkonzepte, Desksharing, Working Cafés, Coworking Spaces, digitale Kommunikations- und Kollaborationstools. Vorträge und Unternehmenspräsentationen zeigen glückliche Mitarbeitende in flexiblen, zeitgemäßen und digitalen Arbeitswelten sowie erfolgreiche Unternehmen.

Die Betriebe und ihre Beratenden versprechen ergonomische Arbeitsplätze, individuelle Gestaltungsspielräume, ganzheitliche Arbeitsaufgaben, selbstorganisierte Zusammenarbeit, wertschätzende Kooperation sowie belastungs- und stressarme Arbeit: Themen, für die Betriebs- und Personalräte seit Jahren kämpfen.

Doch die betriebliche Erfahrung macht deutlich: Mehr Freiheit und Selbstbestimmung in den neuen Arbeitsmodellen realisieren sich nicht automatisch, sie müssen durch die Mitbestimmungsakteure abgesichert werden. Die präsentierten Betriebsvereinbarungen zeigen, wie Betriebsräte eingreifen können, damit sich solche Angebote nicht ins Gegenteil verkehren und zu höheren Belastungen führen. Die Vereinbarungen zeigen auch: Es gibt keine Blaupause zu New Work. Je nach Arbeitsform und konkreter Umsetzung sind andere Aspekte zu regeln.

1	Einleitung	5
2	Unternehmensporträts	6
	Siemens AG	7
	Telekom Deutschland GmbH	12
	Commerzbank AG	19
	Fujitsu Deutschland	26
3	Wie wird New Work gestaltet?	32
3.1	Belastungen vermeiden	32
3.2	Neue innerbetriebliche Zusammenarbeit verbessern	32
3.3	Durch Führung empowern	33
3.4	Mitarbeitende qualifizieren	33
4	Beteiligung der Beschäftigten und des Betriebsrats	33
5	Mitbestimmung bei New Work	34
6	Fazit	35
	Literatur	35
	ÜBER UNSERE ARBEIT	36

1 EINLEITUNG

Bereits seit Jahren versuchen Unternehmen immer flexibler zu werden und experimentieren mit neuen Formen der Arbeitsorganisation. Sie etablieren beispielsweise selbstorganisierte Teams, die mittels Schwarmorganisation in globalen Konzernen zusammenarbeiten. Immer mehr und umfassendere digitale Tools zur Kommunikation sowie Zusammenarbeit werden eingeführt. Vereinzelt Möglichkeiten der Telearbeit wurden weiterentwickelt, neue Büroraumkonzepte werden erprobt. Bei New Work geht es also um zeitliche und örtliche Flexibilisierung der Arbeitserbringung, agile und projektbasierte Organisationsformen sowie veränderte Führungsstrukturen und neue Machtverteilung. Diese Entwicklung ist sehr eng mit der digitalen Transformation verbunden.

Entsprechend findet sich in den Betrieben New Work, Next Work, New Normal oder New Working Model – die Liste ließe sich beliebig lange fortsetzen. Auch wenn die Begriffe alle ähnlich klingen, verbergen sich teilweise weitreichende und sehr unterschiedliche Veränderungen der Arbeitsorganisation dahinter: agile Arbeit, Schwarmorganisation, Scrum, mobile Telearbeit, Homeoffice, Desksharing oder digitale Kommunikations- und Kollaborationstools. Diese Konzepte und Methoden verändern grundlegend die Arbeitsweisen und -bedingungen sowie die Formen der Zusammenarbeit, innerbetrieblich und mit Kunden. Das Versprechen dahinter: mehr Flexibilität für Unternehmen und Beschäftigte.

Infobox 1

Office 365 und digitale Kommunikations- und Kollaborationstools

Office 365 wird häufig als digitales Kommunikations- und Kollaborationstool verstanden. Darüber hinaus bietet es jedoch noch viele weitere Anwendungen wie z. B. Sharepoint, Onlinedienst, Office-Webanwendung, Office-Software-Abonnement, Analysetools. Als Monopolist hat Microsoft mit Office 365 betriebliche Tatsachen geschaffen und wirkt in die betriebliche Arbeitsorganisation hinein. Viele Regelungsprobleme ergeben sich direkt aus dieser Tatsache.

Bislang wurden diese Veränderungen häufig nur in einzelnen Unternehmensbereichen wie etwa den Unternehmenszentralen oder in Start-ups eingeführt. Doch die Corona-Pandemie hat sich zum Katalysator von breitflächiger Digitalisierung und mobiler Arbeit entwickelt. Noch ist offen, wie die Zukunft in den Bürobereichen aussehen wird. Doch Unternehmen und Beschäftigte haben gelernt, dass

mehr Flexibilität möglich ist. New Work hat sich als neuer Leitbegriff etabliert und ist eng verbunden mit Hoffnungen und Möglichkeiten, Privatleben und Beruf zu verbinden sowie sinnstiftend und hierarchiefrei zusammenzuarbeiten. Damit steht New Work auch für die veränderten Erwartungen der Beschäftigten hinsichtlich Sinn, Beteiligung und Autonomie bei der Arbeit (vgl. Hofmann et al. 2019, S. 24).

Häufig wird jedoch verschwiegen: Die positiven Aspekte wie mehr Flexibilität und Eigenverantwortung ergeben sich für Beschäftigte nicht von selbst, sondern sind höchst voraussetzungs-voll. Der Sammelbegriff New Work umfasst momentan unterschiedliche Entwicklungen im Zuge der Transformation von Arbeit, die teilweise wenig bis gar nichts mehr mit dem ursprünglichen sozialphilosophischen Verständnis von Frithjof Bergmann (2014) zu tun haben, der als Urheber des Begriffs gilt. Er verband damit zentrale Werte: Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an Gemeinschaft. Konkret für die Erwerbsarbeit versteht er darunter u. a. die Idee, der einzelne Mensch tue das, was er wirklich tun will (ebd., S. 10 f.). Laut Bergmanns Konzept soll Arbeit dem Menschen dienen und zu Selbsterfüllung und Sinnstiftung beitragen.

Betriebs- und Personalräte sehen sich angesichts New Work vor unterschiedlichsten Herausforderungen. Nicht nur, dass es für sie teilweise schwierig ist, den Überblick über die vielfältigen Ausprägungen und konkreten Veränderungen der Arbeitsorganisation zu behalten. Sie sehen sich auch empowernten Beschäftigten gegenüber, die sich im Team dezentral organisieren, klassische Führungsaufgaben übernehmen (vgl. Seibold/Mugler 2021) und sich leicht von Betriebsräten gegängelt fühlen, wenn diese ihre Schutzfunktion ausüben wollen. Neben großen Veränderungsprozessen mit neuer Unternehmenskultur geht es auch kleinteilig z. B. um Fragen der Arbeitszeit, um Pausen, Entgelt, Verhaltens- und Leistungskontrolle, Leistungsbemessung, Personalbemessung oder Qualifizierung. Entsprechend entwickeln die Mitbestimmungsakteure neue Wege, um die Mitbestimmung in dieser sich stetig verändernden Arbeitswelt 4.0 abzusichern.

Die vorliegende Mitbestimmungspraxis stellt vier Praxisbeispiele vor. Sie zeigt, wie Betriebsräte im Rahmen von New-Work-Aktivitäten Beschäftigteninteressen mit zeitgemäßen und zukunftsorientierten Arbeitsformen verbinden, indem sie prozess- und beteiligungsorientiert vorgehen. Je nach geregelterm Thema – mobile Arbeit, Desksharing, agile Arbeit, digitale Kommunikations- und Kollaborationstools – setzen die Betriebsräte unterschiedliche Schwerpunkte in den Vereinbarungen. Allen gemeinsam ist der Ansatz, neue Wege für die Mitbestimmung zu etablieren und die Veränderungsprozesse dauerhaft zu begleiten.

Die Porträts zeigen: Dank der aktiven Betriebsräte ist es möglich, die neuen Arbeitsformen und die Flexibilität, die sie versprechen, so umzusetzen, dass sich die Arbeitsbedingungen der Beschäftig-

ten nicht verschlechtern. Dafür nutzten die Betriebsräte ihre Gestaltungschancen und ihre Mitbestimmungsrechte bei der Einführung von Software (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG).

Kapitel 2 enthält folgende vier Unternehmensporträts:

- Der Gesamtbetriebsrat der Siemens AG schloss eine Betriebsvereinbarung zu mobiler Arbeit und Homeoffice ab. Sie gilt auch in einer Zukunft nach Corona und garantiert den Beschäftigten in beider Hinsicht erweiterte Flexibilität gegenüber dem Vor-Corona-Stand.
- Bei der Telekom Deutschland GmbH schloss der Betriebsrat – ausgehend von der Einführung des Desksharing – einen Verbund von Betriebsvereinbarungen ab, so dass Beschäftigtenziele systematisch in die Unternehmensentwicklung aufgenommen wurden. Mit dem letzten Schritt des Manifests Neues Arbeiten wurden die Interessen der Beschäftigten fest verankert.
- Mit Blick auf die Einführung agiler Methoden, insbesondere Scrum, schloss der Gesamtbetriebsrat der Commerzbank AG eine Vereinbarung ab. Diese soll einerseits mehr Kreativität und Flexibilität ermöglichen; andererseits entlastet sie die Beschäftigten und verringert den Arbeitsdruck auf sie.
- Die Gesamtbetriebsvereinbarung der Fujitsu Deutschland zu digitalen Kommunikations- und Kollaborationstools am Beispiel von Office 365 beschreibt einen dynamischen Weg zur Absicherung der Mitbestimmung. Die Gesamtbetriebsvereinbarung steckt einen Rahmen ab, der die Beschäftigteninteressen schützt, auch wenn die cloudbasierte Software stetig vom Hersteller weiterentwickelt wird.



LITERATUR ZUM WEITERLESEN

Baukowitz, Andrea / Hageni, Karl-Heinz (2020): Agiles Arbeiten mitgestalten. Strategie und Handlungsfelder der Mitbestimmung. Mitbestimmungspraxis Nr. 30. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2020_30.pdf

Massolle, Julia (2021): Die Arbeitswelt der Zukunft gestalten. Betriebsvereinbarungen im Porträt. Mitbestimmungspraxis Nr. 43. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008107/p_mbf_praxis_2021_43.pdf

Seibold, Bettina / Mugler, Walter (2021): Selbstorganisierte Teamarbeit (2021). Beispiele und Hinweise für Betriebs- und Personalräte. Mitbestimmungspraxis Nr. 39. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007998/p_mbf_praxis_2021_39.pdf

In **Kapitel 3** werden die Vereinbarungen und Vorgehensweisen verglichen. **Kapitel 4** beleuchtet die Beteiligung der Beschäftigten, die auf sehr unterschiedliche Weise erfolgt. **Kapitel 5** stellt die Wege der Mitbestimmungsakteure vor, um auf die neuen Herausforderungen zu reagieren und die Mitbestimmung abzusichern. Im abschließenden **Kapitel 6** werden die Erkenntnisse zu einem Fazit vereint.

2 UNTERNEHMENS-PORTRÄTS

Die vier Porträts wurden exemplarisch für Veränderungen im Zuge von New Work ausgewählt. Neben orts- und zeitflexiblem Arbeiten (mobile Arbeit und Homeoffice) werden neue Bürokonzepte (Desksharing), agile Formen der Zusammenarbeit (Scrum) ebenso wie digitale (Office 365) geregelt. In allen Unternehmensporträts kam der Arbeitgeber auf die Betriebsräte zu und wollte die neue Arbeitsorganisation einführen. Dieses Ansinnen nahmen alle Gremien auf, um neben den konkreten Regelungsaspekten deutlich darüber hinausgehende Beschäftigteninteressen aufzugreifen und abzusichern. Die Mitarbeitenden sollten mehr Flexibilität, Autonomie und Entscheidungsmöglichkeiten erhalten.

Trotz der unterschiedlichen Themen weist das Vorgehen der Betriebsräte mehrere Gemeinsamkeiten auf:

- Die Beschäftigten wurden auf vielfältige Weise an den Veränderungs- und Verhandlungsprozessen beteiligt.
- Die Betriebsräte schlossen Prozessvereinbarungen ab, die einen klaren Rahmen für die Veränderungen bieten und die Mitbestimmungsakteure kontinuierlich einbinden.
- Die Gremien modernisierten die Arbeitsweisen in ihren Gremien, um mit den neuen Herausforderungen Schritt zu halten.
- Die Qualifizierung der Beschäftigten und Führungskräfte war für alle Gremien ein zentraler Punkt.
- Allen Mitbestimmungsakteuren war es wichtig, dass die Beschäftigten in der Einführungsphase freiwillig die neuen Arbeitsformen erproben konnten.

Infobox 2

Die Portraits wurden anhand von Fallstudien erstellt, die auf Interviews mit Betriebsrätinnen und -räten, Referentinnen und Referenten des Betriebsrats sowie Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern basieren. Komplementär wurde eine Dokumentenanalyse der getroffenen Vereinbarungen, Erklärungen und internen Veröffentlichungen durchgeführt.

UNTERNEHMENS PORTRAIT

DAS NEUE NORMAL: BETEILIGUNGSORIENTIERT, SELBSTBESTIMMT UND GUT GEFÜHRT (2021)

Portrait über mobiles Arbeiten und Homeoffice bei der Siemens AG – auch in einer Zukunft nach Corona

DARUM GEHT ES:

Die Corona-Pandemie hatte die betriebliche Realität drastisch auf den Kopf gestellt: strikte Hygienekonzepte und massenhaftes Homeoffice. Der Betriebsrat musste die neue Realität gestalten. Gleichzeitig wurde beteiligungsorientiert mit Beschäftigten und Betriebsräten eine erste Bilanz für die Zeit nach der Pandemie gezogen, denn dem Gesamtbetriebsrat war klar, dass die Normalität nach Corona eine andere sein wird als davor. Die erweiterten Möglichkeiten zu mobiler Arbeit sollen für die Beschäftigten erhalten werden und gleichzeitig das Büro weiterhin zentraler Ort bleiben. In der Gesamtbetriebsvereinbarung geht es neben der mobilen Arbeit wesentlich um die Vertrauens- und Führungskultur im Unternehmen, in der Beschäftigte eigenverantwortlich und durch die Führungskräfte unterstützt arbeiten.

Wir portraituren die Umsetzung von Vereinbarungen und fragen nach den Hintergründen für das Zustandekommen. Hierzu kommen Betriebs- und Personalräte zu Wort, ebenso ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen.

Kontakt: Ansprechpartner für dieses Portrait: Nils Werner, betriebsvereinbarung@boeckler.de



**PRAXISWISSEN
BETRIEBSVEREIBARUNGEN**

Nützliches Wissen für die Praxis

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



Siemens AG

Die Siemens AG als weltweit agierender Technologiekonzern hat die Strategieschwerpunkte Automatisierung und Digitalisierung in den Prozess- und Fertigungsindustrien, smarte Infrastruktur für Gebäude und dezentrale Energiesysteme, Mobilitätslösungen im Schienen- und Straßenverkehr sowie Medizintechnik. Die Siemens AG umfasst mehrere Tochterunternehmen, die Konzernzentrale ist in München. Im Konzern arbeiten weltweit rund 293.000 Mitarbeitende, davon rund 90.000 in Deutschland.

Der Gesamtbetriebsrat hat 58 Mitgliedern und 7 Referentinnen bzw. Referenten. Hinzu kommt die Schwerbehindertenvertretung mit 4 und die Jugendvertretung mit 6 Personen.

Beschäftigte und Betriebsrat werden seit 2001 durch ein haupt- und ehrenamtliches „Siemens-Team“ der IG Metall unterstützt.

ZIELE UND STRATEGIE

Die Corona-Pandemie hatte in der Siemens AG enorme Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation: strikte Hygienekonzepte, flächendeckendes Homeoffice in den Bürobereichen, eine Vielzahl digitaler Tools z. B. für Videokonferenzen und mobiles Arbeiten. Die Erfahrungen während der Corona-Pandemie zeigten, dass mobiles Arbeiten in größerem Umfang möglich ist, als es zuvor erwartet und betrieblich möglich war. Der Siemens-Vorstand schlug daher ein „New Normal Working Model“ vor, das mobiles Arbeiten als Kernelement vorsieht. Zukünftig sollen nach Firmenangaben konzernweit rund 140.000 Mitarbeitende an über 125 Standorten in 43 Ländern dauerhaft zwei bis drei Tage pro Woche mobil Arbeiten können.

» Wir wurden ja alle von der Corona-Pandemie getroffen. [...] Der neue CEO hat sich Gedanken gemacht, wie mobiles Arbeiten konkret laufen kann. Womit er uns dann überrascht hat, dass er schnell zu dem Schluss kam: So gut, wie das läuft, kann er sich das auch nach der Pandemie vorstellen. Wir hatten vorher schon eine Vereinbarung Mobile Working, die hatte die Möglichkeit von 20 Prozent mobilem Arbeiten geregelt. Nach dem Vorstoß von zwei bis drei Tagen mobiles Arbeiten hatten wir einen Arbeitsauftrag.“

Tobias Bäumler,
stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender

Für den Gesamtbetriebsrat (GBR) war klar, die Beschäftigten sollen auch nach der Corona-Pandemie in größerem Umfang mobil Arbeiten können. Allerdings sollte keine (direkte oder mittelbare) Pflicht zum Homeoffice etabliert werden und den Beschäftigten keine Nachteile entstehen. Außerdem sollte aus Sicht des GBR kein

Flächen-/Kostensparprogramm entstehen. Und wesentlich: Mobiles Arbeiten sollte in der Realität – und nicht nur auf der Folienebene des Vorstands zu mehr Selbstbestimmung und Empowerment beitragen und die Menschen und wie sie arbeiten wollen in den Mittelpunkt stellen (z. B. selbstbestimmt Entscheidungen fällen, Mut zu Entscheidungen, Fehler verzeihen und Fehlerkultur leben). Der GBR wollte die Voraussetzungen für gute mobile Arbeit schaffen und verhandelte zwischen Juli 2020 und Februar 2021 eine Rahmen-Gesamtbetriebsvereinbarung „MobileWorking im NewNormal“.

Beteiligungsorientiertes Vorgehen

In der Regel verhandeln Projektgruppen des Gesamtbetriebsrats die Betriebsvereinbarungen. Damit alle Siemensstrukturen abgedeckt werden konnten, bestand die Projektgruppe aus 10 Personen (Konzernbetriebsratsvorsitzende, Schwerbehindertenvertretung, Vertretungen der Niederlassungen, Werke und Stammhäuser). Die Projektgruppe wurde von einem Gewerkschaftssekretär der IG Metall (SiemensTeam) begleitet.

Zunächst wurden Gespräche mit dem Arbeitgeber eingeleitet und dessen Ideen zum neuen Normal vorgestellt. Parallel dazu führten einzelne Betriebsräte (unabhängig vom Gesamtbetriebsrat) an ihren Standorten Befragungen durch. Die Projektgruppe erhielt dadurch zeitnah erste Erkenntnisse darüber, was sich die Beschäftigten wünschen. Außerdem hatte der Arbeitgeber im IT-Bereich Befragungen durchgeführt.

Im GBR stellte die Projektgruppe vor, was sich das Unternehmen vorstellt, und befragte die Betriebsratsmitglieder zu weiteren wichtigen Themen für die Verhandlungen.

» Wir hatten beidseitig einen riesigen Erwartungsdruck, firmenseitig und aus der Belegschaft, von den Betriebsräten, von den Betriebsleitungen. Was wir denn da regeln, weil die hätten das alles am liebsten gleich in aktuellen Projekten umgesetzt. Das heißt, wir hatten auf betrieblicher Ebene immer wieder Übermotivierte, die wir gemeinsam mit der Geschäftsleitung zurückpfeifen mussten.“

Tobias Bäuml, stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender

Ein weiteres wichtiges Beteiligungsinstrument war die Arbeit mit digitalen Pinnwänden, um Meinungen, Ideen sowie Anregungen der GBR-Mitglieder zu sammeln. Damit war die Basis für Diskussion mit dem Arbeitgeber geschaffen und es wurde der unternehmensübliche Verhandlungsprozess gestartet. Für den GBR war das Statement des CEO ein Anker, dass damit kein Flächensparprogramm umgesetzt werden soll.

DIE KONKRETE VEREINBARUNG

Im Rahmen der Gesamtbetriebsvereinbarung zu mobilem Arbeiten sind folgende Aspekte zentral, die ausführlich in der Motivation und Zielsetzung vorgestellt werden:

- Freiwilligkeit: Mitarbeitende können auch weiter im Büro arbeiten,
- größere Flexibilität für die Beschäftigten und die Möglichkeit, die Arbeitsumgebung zu wählen, in der die beste Leistung erbracht werden kann,
- moderne, attraktive Bürolandschaften für Austausch und Zusammenarbeit,
- verbesserte Work-Life-Balance der Beschäftigten,
- Inklusion von Mitarbeitenden mit Behinderung.

Diese Grundsätze sollen auch für Beschäftigte gelten, die bislang – z. B. in den Montagen und Fertigungen der Werke – von mobiler Arbeit ausgeschlossen sind. Für solche Arbeitsplätze sollen andere Flexibilisierungsinstrumente entwickelt werden. Die Vereinbarung wird damit zum Anlass, über Maßnahmen für mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitsgestaltung nachzudenken, z. B. bei der Schichtplanung, beim Zugriff auf IT-Infrastruktur etc.

» Wir haben Teile der Belegschaft, insbesondere in den Werken, die noch nicht in der digitalen Welt angekommen sind. Sie sind teilweise komplett abgekoppelt. Wir reden da von einer Art digitaler Zwei-Klassen-Gesellschaft. Das haben wir deshalb als Arbeitsauftrag in die Vereinbarung aufgenommen.

men! Auch für die Werke muss an Flexibilitätslösungen gearbeitet werden. Auch hier kann die Digitalisierung mehr Selbstbestimmung ermöglichen.“

Tobias Bäuml, stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender

Freiwilligkeit und Flexibilität sind zentrale Aspekte der Vereinbarung. Dennoch werden einige Punkte festgeschrieben: Durchschnittlich soll an 2 bis 3 Tagen pro Woche mobil gearbeitet werden, grundsätzlich jedoch nicht mehr als durchschnittlich 50 % der regelmäßigen individuellen Arbeitszeit. Damit gibt es bei der konkreten Handhabung entsprechend Spielräume bei der Lage und Verteilung. Außerdem ist festgeschrieben, dass trotz der Quote von maximal 50 % mobiler Arbeit für alle Beschäftigten ein Arbeitsplatz im Unternehmen zur Verfügung stehen muss.

Mobiles Arbeiten ist für beide Seiten freiwillig und kann jederzeit aufgegeben werden. Die Beschäftigten sprechen dazu mit ihren Führungskräften und treffen eine Absprache, die keine bestimmte Form (z. B. vorgegebenes Formblatt) haben muss. Die Führungskräfte treffen nach billigem Ermessen jeweils eine Entscheidung. Allerdings haben sie den Auftrag, allen Mitarbeitenden mobiles Arbeiten zu ermöglichen, wenn die Arbeitsinhalte geeignet sind. Der GBR ist sicher, dass es Führungskräften aufgrund der Erfahrungen während der Corona-Pandemie schwerfallen wird, gewichtige betriebliche Gründe zu finden, die mobiles Arbeiten nicht zulassen.

Für ggf. auftretende Konflikte sieht die Rahmengesamtbetriebsvereinbarung örtliche Regelungen vor (siehe im Folgenden/Abschnitt 3), da sich die Unternehmenskulturen der einzelnen Standorte stark unterscheiden.

Mit Blick auf die Rahmenbedingungen wird geregelt, dass besonders auf das Thema Arbeitszeit geachtet werden muss. Mobiles Arbeiten darf nicht zu einer Verlängerung der Arbeitszeiten führen und Zeiten ohne Erreichbarkeit müssen bestehen bleiben. Außerdem muss das Arbeitszeitgesetz eingehalten werden. Dazu sollen die örtlichen Betriebsräte die bestehenden Arbeitszeitvereinbarungen überprüfen. Beispielsweise könnte bei Bedarf der Gleitrahmen angepasst oder ein „Knigge für mobiles Arbeiten“ entwickelt werden (z. B. Zeitfenster definieren, in denen Gruppenveranstaltungen liegen und die Beschäftigten erreichbar sein müssen; ggf. besondere Regelungen für Teilzeitbeschäftigte).

Die Arbeitsmittel muss der Arbeitgeber zur Verfügung stellen. Die notwendigen Arbeitsmittel – z. B. Laptop, Headset, Verbrauchsmaterialien – werden gestellt, jedoch keine Betriebskosten im Homeoffice erstattet (z. B. Strom, Wasser, Wärme, Internetzugang).

Mit Blick auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz wurden im Rahmen der Corona-Pandemie verschiedene Materialien erarbeitet, die auch zukünftig gül-

tig sind. Entsprechende Unterweisungen erfolgen insbesondere zu den Themen Ergonomie, Arbeitsplatzgestaltung, Gefährdungsbeurteilung; ggf. werden mobile Stromsicherheitseinrichtungen gestellt.

Zusätzlich wird eine firmenfinanzierte Zusatzversicherung für mobiles Arbeiten von zu Hause geboten.

MITBESTIMMUNG

Der GBR sichert seine Mitbestimmung unter anderem über den Abschluss von Betriebsvereinbarungen als „Living Documents“ ab. Dieses Verfahren wurde im Rahmen der Zukunftsvereinbarung im Jahr 2018 etabliert. Mit diesem Ausdruck ist bei Siemens ein gewisser Umgang beschrieben: Beide Seiten sind bereit, wieder über die geregelten Themen zu sprechen und ggf. Knackpunkte anzugehen oder nachzusteuern, wenn die Vereinbarung nicht zur betrieblich gelebten Realität passt. Jeweils zum Quartalsende gibt es Meilenstein-Gespräche, um dies zu prüfen.

Infobox 4

Zukunftsvereinbarung für Strukturwandel in Deutschland

Um die digitale Transformation durch die Interessenvertretung proaktiv zu gestalten, vereinbarte der Gesamtbetriebsrat mit der Konzernleitung im Mai 2018 einen Zukunftsfonds. Für einen Zeitraum von 4 Jahren (bis zum Ende des Geschäftsjahres 2022) stellte das Unternehmen zusätzlich 100 Millionen Euro zur Verfügung, um konkrete Qualifizierungsprojekte zum Strukturwandel, Lernprogramme und die Unterstützung bei regionalen Qualifizierungskonzepten zu finanzieren. Ein paritätisch besetzter Vergabeausschuss entscheidet darüber, welche Projekte in welcher Höhe finanziert werden sollen. Neben der Etablierung einer neuen Weiterbildungskultur im Unternehmen soll auf betrieblicher Ebene an jedem Standort mindestens einmal jährlich das Standortkonzept zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat erörtert werden.

Eine weitere Besonderheit ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Gesamtbetriebsrat und Unternehmensseite im Rahmen der Verhandlungsgruppe. Sie führte unter anderem zu einer abgestimmten Kommunikation. In diesem Rahmen wurden ein gemeinsamer Podcast produziert und FAQs ausgearbeitet. Die Zusammenarbeit endet jedoch beim zurzeit betriebsratsinternen „NewNormal Forum“: geschaffen für Betriebsräte zum Erfahrungsaustausch über die lokale Umsetzung von NewNormal-Projekten und als Feedback-Kanal gegenüber der GBR-Projektgruppe.

An der Auftaktveranstaltung nahmen 130 Personen teil, zum zweiten Forum kamen 150 Teilnehmende. Die Inhalte der Vereinbarung wurden vorgestellt, dazu fand auch ein Meinungsaustausch statt. Außerdem präsentierte die Projektgruppe die von ihr erstellte Checkliste, in der wichtige Punkte der Umsetzung für die örtlichen Betriebsräte genannt sind (z. B. ggf. Anpassung der örtlichen Arbeitszeitvereinbarung). Die Checkliste wird als Living Document geführt und kontinuierlich ergänzt. Für die Zukunft sind weitere NewNormal-Foren geplant, auf denen vor allem Betriebsräte über ihre betrieblichen Erfahrungen bei der Umsetzung berichten werden (z. B. Befragungen, neu gestaltete Bürokonzepte oder Arbeitszeitvereinbarungen). So erfährt die Projektgruppe des Gesamtbetriebsrats frühzeitig von möglichen Konflikten oder guten Beispielen und kann den Dialog mit der Geschäftsleitung zu möglichen Anpassungen der Gesamtbetriebsvereinbarung zielgerichteter führen.

» Mit dem Erfahrungsaustausch soll auch erreicht werden, dass die Betriebsräte verstehen: Wir müssen Teil dieses Change-Managements sein, wir müssen Teil des Prozesses sein! Wir müssen bei den Team-Meetings, in denen diese Themen diskutiert werden, dabei sein, um sicher zu sein, die Kämpfer für Dinge zu sein, die Beschäftigte wirklich wollen.“

Tobias Bäumler,
stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender

Die Vereinbarung sieht auch einen Schlichtungsprozess vor Ort vor, an dem der Betriebsrat beteiligt ist. Dieser Prozess muss lokal geregelt werden und verweist beispielsweise in Bayern auf den Tarifvertrag zu mobilem Arbeiten. In Baden-Württemberg könnten Konflikte ggf. über die paritätische Kommission (PaKo) gelöst werden, die sich sehr gut mit Tätigkeitsprofilen auskennt. In der Regel wird es bei Konflikten nicht um Eingruppierung oder Leistungsentgelt gehen, sondern um die Fragen: Ist eine Tätigkeit für mobile Arbeit geeignet? Darf die betreffende Person daher mobil arbeiten? Die PaKo-Mitglieder sind hinsichtlich der Arbeitsaufgaben sehr bewandert, da deren Beschreibung Grundlage der Entgeltbewertung nach Entgelttarifvertrag ist.

Grundsätzlich können Konflikte in die Projektgruppe des GBR eskaliert werden, wenn es örtlich zu keiner einvernehmlichen Lösung kommt.

Infobox 5

Tarifvertrag Mobiles Arbeiten (TV MobA) Bayern

Der Tarifvertrag sieht eine freiwillige Betriebsvereinbarung vor, in der unter anderem zu re-

geln ist, unter welchen Voraussetzungen mobiles Arbeiten durchgeführt und in Anspruch genommen werden kann.

„Folgende Inhalte sind zu regeln:

a) Arbeitnehmer und Führungskraft verständigen sich auf Lage, Zeitraum und Häufigkeit des Mobilens Arbeitens. Dabei sind die Interessen des Arbeitnehmers und des Unternehmens angemessen zu berücksichtigen. Für den Fall der Nichteinigung ist ein betrieblicher Konfliktlösungsmechanismus zu regeln.“

(§ 4 (a) TV MobA)

AUSBLICK

Der in vielen Unternehmensbereichen flächendeckende Einsatz und die guten Erfahrungen mit Homeoffice im Rahmen der Corona-Pandemie eröffnen dem Gesamtbetriebsrat und den Betriebsräten neue Chancen für die Arbeit der Interessenvertretung. Die Betriebsräte traten über neue digitale Formate mit den Beschäftigten in Kontakt. Während der Pandemie nahmen beispielsweise viermal so viele Personen an digitalen Betriebsversammlungen teil wie sonst üblich. Mit Betriebsrats-Podcasts wurden zudem andere Beschäftigte erreicht: In einem Betrieb konnte der Betriebsrat beispielsweise vier Tage lang täglich mit einem virtuellen „Frühstücksfernsehen“ ein Viertel der Belegschaft erreichen und so für die Inhalte einer virtuellen Siemens-Zukunftswoche werben. Letztere ist selbst ein weiteres Beispiel: Hier haben der Gesamtbetriebsrat und das Siemens-Team der IG Metall eine Woche lang verschiedenste wichtige Themen durch virtuelle Beiträge adressiert. Die Inhalte der Zukunftswoche wurden sowohl Siemens-intern als auch extern über YouTube und den Siemens-Dialog der IG Metall gesendet.

Solche neuen Formen sind auch zukünftig bei Konflikten mit dem Management nutzbar. Dabei ist auch die IG Metall fortlaufend eng eingebunden: Sie ergänzt zum einen die betriebsinterne Kommunikation durch öffentliche Angebote – auch, aber nicht nur für Beschäftigte ohne dienstlichen Internetzugang; zum anderen steuert sie die mediale Öffentlichkeitsarbeit.

Zum Zeitpunkt des Interviews (Juli 2021) steht der GBR angesichts der noch immer herrschenden Pandemie vor der Herausforderung, dass die Gesamtbetriebsvereinbarung zwar für die neue Normalität gültig ist, jedoch gleichzeitig coronabedingt davon abgewichen werden muss.

» Für viele Beschäftigte ist es die zentrale Frage: Wann startet das NewNormal? Denn ich bin jetzt immer noch zum Großteil im pandemiebe-

dingten Homeoffice und das ist gegen die Vereinbarung. [...] Das wird jetzt ein schleichender Prozess, den wir natürlich begleiten werden.“

*Tobias Bäumlner,
stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender*

Daher möchte der GBR, die Zeit des sukzessiven Übergangs nutzen, um örtliche Projekte zu starten und die Standortbetriebsräte bei der Einführung und Umsetzung vor Ort zu unterstützen. Obwohl der Technologiekonzern seit langer Zeit auf digitale Kommunikationsmittel setzt, besteht an vielen Standorten technischer Nachholbedarf. Viele Besprechungszimmer müssen noch mit adäquaten Mikrofonen und Kameras ausgestattet werden; teilweise sind noch Investitionen für weitere digitale Kollaborationstools erforderlich.

Auf organisatorischer Ebene lautet die Frage: Wie werden sich die Teams organisieren? Ziel der Vereinbarung ist die volle Flexibilität der Beschäftigten. Das heißt, dass die Mitarbeitenden nicht immer am gleichen Tag im Büro sein müssen. Die ersten Teams versuchen sich jedoch Strukturen zu geben, die zu ihrer Arbeit passen, um Begegnungen zu organisieren. Diese Strukturen sollten wiederum mit der Betriebsvereinbarung zusammenpassen.

Hinsichtlich dessen und weiterer Aspekte werden zunächst Erfahrungen gesammelt. Entsprechend prüft der GBR, an welchen Stellen die Betriebsvereinbarung im Sinne des Living Documents geöffnet, angepasst oder überarbeitet werden muss.

Unabhängig von den konkreten Aspekten, die ggf. geändert werden müssen, besteht derzeit noch eine weitere wichtige Aufgabe: Die Vereinbarung konnte vom GBR nicht für die Konzern-Töchter mitverhandelt werden und gilt damit für diese nicht. Hierzu wurden bereits separate Verhandlungen aufgenommen.

Kontakt

Tobias Bäumlner, stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Siemens AG



[tobias.baeumler\[at\]siemens.com](mailto:tobias.baeumler[at]siemens.com)

Peter Kropp, Referent des Gesamtbetriebsrats der Siemens AG



[peter.kropp\[at\]siemens.com](mailto:peter.kropp[at]siemens.com)

Hagen Reimer, IG Metall Vorstand, Vorstandsbereich o3, Unternehmensbeauftragter für Siemens/Energy, Projektleiter Siemens-Team



[hagen.reimer\[at\]igmetall.de](mailto:hagen.reimer[at]igmetall.de)

UNTERNEHMENS PORTRAIT

BÜROARBEIT IM NEW NORMAL - FLEXIBILISIERUNG UND BESCHÄFTIGTENINTERESSEN (2021)

Portrait des New Normal bei der Telekom Deutschland GmbH – ein Verbund von Vereinbarungen, die Beschäftigtenziele systematisch in die Unternehmensentwicklung aufnehmen

DARUM GEHT ES:

Der Betriebsrat möchte zeitgemäße und zukunftsorientierte Arbeitsformen in den Bürobereichen des Betriebs ermöglichen, die den Menschen im Mittelpunkt haben. Ausgangspunkt war der Wunsch des Arbeitgebers nach Desksharing. Dieses Ansinnen griff der Betriebsrat auf, um Beschäftigtenziele systematisch in die Unternehmensentwicklung aufzunehmen.

Desksharing wurde mit dem Anspruch der Beschäftigten auf mobile Arbeit verknüpft. Zusätzlich wurden anlassbezogen weitere Vereinbarungen abgeschlossen, die den gesamten Themenkomplex „flexibles, neues Arbeiten“ abdecken, bis hin zu einem Manifest Neues Arbeiten auf Konzernebene, das Leitlinien für das New Normal und alle weiteren Veränderungen festlegt. Darin sind die Interessen der Beschäftigten fest verankert.

Wir portraituren die Umsetzung von Vereinbarungen und fragen nach den Hintergründen für das Zustandekommen. Hierzu kommen Betriebs- und Personalräte zu Wort und ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen werden befragt.

Kontakt: Ansprechpartner für dieses Portrait: Nils Werner, [betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)



**PRAXISWISSEN
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

Nützliches Wissen für die Praxis

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



Telekom Deutschland GmbH

Die Telekom Deutschland GmbH mit über 3.800 Beschäftigten gehört zur Deutschen Telekom AG, die als größtes Telekommunikationsunternehmen Europas gilt. Der Hauptsitz ist in Bonn. Die Telekom Deutschland GmbH ist in drei bundesweite Betriebe gegliedert und zuständig für die Privatkunden sowie kleine und mittlere Geschäftskunden. Zu den Produkten gehören Festnetzanschlüsse, Internet und Mobilfunk.

Das Betriebsratsgremium Privatkunden besteht aus 17 Mitgliedern. Zusätzlich existiert ein Gesamt- und Konzernbetriebsrat.

Aufgrund eines Tarifvertrags besteht die Besonderheit, dass zusätzlich 24 Auskunftspersonen in der Betriebsversammlung gewählt werden können. Diese haben wie Betriebsratsmitglieder Kündigungsschutz und einen gewissen Qualifikationsanspruch. Über die Auskunftspersonen sind die bundesweiten Standorte besser vertreten.

ZIEL UND STRATEGIE

Als Telekommunikationsanbieter gehört die Telekom Deutschland GmbH zu den Hightech-Unternehmen. Die Unternehmensgeschichte ist seit der Privatisierung der Telefonsparte (Telekom) der Deutschen Bundespost von Restrukturierungen und Neufirmierungen geprägt. Neben neuen Technologien (z. B. eine App zur Arbeitszeiterfassung) wurden flexiblere Arbeitsformen eingeführt (u. a. Telearbeit, mobile Arbeit, agile Arbeit). Ausgangspunkt für die Betriebsvereinbarung Flexible Work war der Wunsch des Arbeitgebers im Jahr 2015, in größerem Umfang Desksharing einzuführen.

» *Flächenkonzepte haben die immer schon mal gemacht. Es wurde immer gesagt, es soll schön sein und wir sollen uns wohlfühlen. Das wurde aber nicht flächendeckend gemacht. Bei uns geht es jetzt darum, Mietfläche – also Arbeitsplätze – zu sparen.*“

Jan Öhlmann,
Betriebsrat

Beim Desksharing verfügen die einzelnen Mitarbeitenden nicht mehr über einen fest zugeordneten Arbeitsplatz. Stattdessen teilen sich mehrere Beschäftigte eine geringere Anzahl an Arbeitsplätzen.

Oberstes Ziel des Betriebsrats ist es, dass – bei aller Notwendigkeit zur Modernisierung – solche Veränderungen nicht einseitig zulasten der Beschäftigten gehen und gleichzeitig Verbesserungen erreicht werden können. Daher griff der Betriebsrat das Ansinnen auf, um Beschäftigtenziele systematisch in die neue Unternehmensentwicklung aufzunehmen und gleichzeitig das Thema mobile Arbeit zu regeln. Dazu wurden bewährte Formen der konstruktiven Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber und bereits in anderen Vereinbarungen etablierte Verfahren genutzt: z. B. eine Konfliktmanagement-

Regelung mit paritätischer Kommission. Außerdem wurde der Grundgedanke verfolgt, dass der Betriebsrat auch zukünftig bei Veränderungen und noch nicht absehbaren Folgen eingreifen und gegebenenfalls die Betriebsvereinbarung aktualisieren können muss.

Sehr schnell wurde deutlich: Die Kombination von Desksharing und mobiler Arbeit in einer Betriebsvereinbarung Flexible Work war nicht nur sinnvoll, sondern geradezu notwendig, um die vielfältigen Facetten von orts- und zeitflexiblem Arbeiten gemeinsam zu regeln. Zumal parallel zu den Diskussionen um Desksharing seitens ver.di ein Telearbeits-Tarifvertrag für die Mitglieder des agv:community (Arbeitgeberorganisation der Telekommunikations- und IT-Unternehmen sowie artverwandter Unternehmen in Deutschland) abgeschlossen und eine Konzernbetriebsvereinbarung zu Telearbeit für außertarifliche Angestellte um Regelungen zu Mobile Working ergänzt wurden.

Nach drei Jahren wurde im Jahr 2019 aufgrund der betrieblichen Erfahrungen die Betriebsvereinbarung Flexible Work überarbeitet. An diese Verhandlungen schloss sich die Betriebsvereinbarung zu agilen Strukturen an. Letztere orientieren sich am Spotify-Modell und wurden an den Konzern angepasst. Die Verhandlungen erfolgten bereits vor der Corona-Pandemie.

Das Spotify-Modell

Das Spotify-Modell gilt als Blaupause für eine agile Organisation. Es basiert auf der Organisationsstruktur des schwedischen Musik- und

Video-Streaming-Anbieters Spotify. Kern des Modells sind selbstorganisierende Teams, die mit agilen Methoden (z. B. Scrum) arbeiten. Diese Teams (Squads) werden in Gruppen (Tribes) zusammengefasst, die am gleichen Produkt arbeiten. In der Regel besteht ein Tribe aus rund 100 Personen. Quer zu dieser Struktur werden in den Tribes Beschäftigte mit den gleichen Kompetenzen in sogenannte Chapter zusammengefasst, die sich regelmäßig austauschen. Das gesamte Unternehmen wird in Tribes organisiert. Für deren Austausch untereinander werden z. B. Guilds genutzt: In ihnen werden Personen mit demselben Fachwissen oder gleichen Interessen aus verschiedenen Tribes zusammengefasst.

Arbeitens nachgedacht. Im Juli 2021 wurde eine Pilotvereinbarung zu neuen Flächenkonzepten unter dem Schlagwort Near Working (wohnnahes Arbeiten) abgeschlossen. Darin wird das Büro als künftiger Ort der Begegnung beschrieben.

„Es ist maximal schwierig, sich selbst da ein Gefühl zu machen. Welche agilen Methoden es alles gibt und so weiter. Für uns war es wichtig, einen Rahmen zu setzen, der das eigenmächtige Weiterschreiten des Arbeitgebers etwas eindämmt. [...] Die Konfliktmanagement-Regelung [paritätische Kommission] haben wir anderen Vereinbarungen entlehnt.“

Jan Öhlmann,
Betriebsrat

Als Antwort auf diese Themen (vgl. **Abbildung 1**) entstand der Verbund ineinandergreifender Betriebsvereinbarungen. Sie enthalten fast alle eine paritätische Kommission, weil das in der Zusammenarbeit so üblich war und fortgeschrieben wurde. Das im Oktober 2020 auf Konzernebene abgeschlossene Manifest über neues Arbeiten bei der Deutschen Telekom AG schreibt daher übergreifende beschäftigtenorientierte Leitlinien für das neue Normal (New Normal) fest.

Da im Zuge von mobiler Arbeit ein Gebäude faktisch geschlossen wurde, verhandelte der Betriebsrat in der daraus resultierenden paritätischen Kommission im Juni 2020 eine Betriebsvereinbarung Pandemie. Diese enthält auch Regelungen, die den Weg zurück aus dem Corona-Pandemie-bedingten Homeoffice aufzeigen.

Für den Betriebsrat war die Detailtiefe der zu regelnden Themen eine große Herausforderung. Neue Wege mussten gefunden werden, um auch bei flexiblen Modellen die Mitbestimmung zu wahren.

Im Zuge der Corona-Pandemie wurde erneut über Flächenkonzepte und die zukünftige Art des

DIE KONKRETEN VEREINBARUNGEN

In der Regel kommt der Arbeitgeber auf den Betriebsrat zu. Dieser ergänzt die Anforderungen/Veränderungen im Sinne der Beschäftigten und korrigiert bzw. konkretisiert sie gegebenenfalls. Die Zusammenarbeit ist konstruktiv, ohne jedoch Konflikten aus dem Weg zu gehen. Beispielsweise unterstützt der Betriebsrat das Ansinnen, Flächen einzusparen, um Investitionen zu ermöglichen – jedoch nicht zu jedem Preis. Der Betriebsrat beschreibt die Unternehmenskultur, die auch Beschäftigtenziele in den Vordergrund stellt, insgesamt als kooperativ. Es handelt sich dabei um mehr als Lippenbekenntnisse des Managements, die jedoch aus Sicht des Betriebsrates immer über eine entsprechende Vereinbarung abgesichert werden, damit sie Verbindlichkeit für die Beschäftigten erlangen.

Flexible Work: Desksharing und mobile Arbeit

In der Betriebsvereinbarung Flexible Work werden die beiden Themen Desksharing und mobiles Arbeiten geregelt. Dabei sind die Regelungen zu Desksharing für die Beschäftigten immer mit einem Anspruch auf mobiles Arbeiten verknüpft. Beide Bausteine der Betriebsvereinbarung können jedoch auch unabhängig voneinander angewandt werden.

Abbildung 1

Betriebsvereinbarungen New Work – Übersicht über die in den Vereinbarungen geregelten Themen



Quelle: eigene Darstellung

LMU

Für den Arbeitgeber stand im Jahr 2015 das Ziel, Flächen einzusparen, im Vordergrund. Demgegenüber war dem Betriebsrat wichtig, dass Kommunikation und Zusammenarbeit im Betrieb verbessert werden. Seine Ziele lauteten:

- mehr Vertrauen in die Beschäftigten und deren Eigenverantwortung aufbauen,
- physische und psychische Belastungen reduzieren,
- Unternehmenskultur weiterentwickeln,
- mobiles Arbeiten möglich machen und durch das Führungsverhalten sicherstellen.

Die wesentlichen Regelungspunkte: Der Betrieb bleibt die erste Tätigkeitsstätte; es besteht ein Recht auf Nicht-Erreichbarkeit in der Freizeit (Telefon, E-Mails); die veränderten Arbeitsformen und ihre englischen Bezeichnungen werden definiert; eine Homebase (Gebäudebereich, in dem die Arbeitnehmenden ihre Desksharing-Arbeitsplätze mittels Buchungstool buchen) wird festgelegt.

Innerhalb der Homebase werden die Sharing-Arbeitsplätze in räumlicher Nähe eingerichtet, damit weiterhin persönliche Kontakte bestehen.

Die Kommunikation zwischen den Beschäftigten soll gefördert werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Besprechungsbedarf zeitlich und räumlich steigt. Als ausdrückliche Aufgabe der Führungskräfte wird festgelegt, dass sie Sozialkontakte fördern und unterstützen. Daher werden sie zu den Inhalten der Betriebsvereinbarung geschult.

Diese explizite Verantwortung der Führungskräfte war in der ersten Fassung der Vereinbarung nicht enthalten. Das Thema wurde aufgegriffen, als die Betriebsvereinbarung im Jahr 2018 überarbeitet wurde. Zudem trat der Betriebsrat mit der Belegschaft in Dialog, um über die bisherigen Erfahrungen zu sprechen. Der Betriebsrat initiierte eine Online-Befragung, lud zu Terminen (ohne Führungskräfte) ein, sammelte Anregungen und Verbesserungsbedarfe. Zusätzlich wurden Ansätze aus dem Betriebsratsgremium aufgenommen.

Desksharing

Mit Blick auf die konkreten Arbeitsplätze wird eine Clean Desk Policy vereinbart: Die Beschäftigten müssen die Plätze am Ende des Arbeitstages aufgeräumt und sauber verlassen. Daher müssen Behältnisse für die persönlichen Arbeitsmittel bereitgestellt und mehr Reinigungsaufwand eingerechnet werden. Zudem bestehen entsprechende Informations- und Qualifikationsangebote: für die Beschäftigten z. B. zu den betrieblichen Vorgaben zu Flexible Work, Kommunikations-/Feedbackplattformen, Datenschutz; für Führungskräfte z. B. zu virtuellem Führen.

Eine Besonderheit ist die enthaltene Annahmeverzugsregelung: Findet eine Person im Unternehmen keinen freien Arbeitsplatz, kann sie nach einer

Übergangszeit von einer Stunde nach Hause gehen und der Arbeitstag gilt als erfüllt. In der Praxis gab es dazu nach Wissen des Betriebsrats noch keinen Fall. Allerdings konnte dadurch erreicht werden, dass der Arbeitgeber die Führungskräfte als Verantwortliche benennt und die Beschäftigten gegebenenfalls wissen, an wen sie sich bei Verfügbarkeitsproblemen wenden können. Außerdem konnte die Annahmeverzugsregelung dem arbeitgeberseitigen Wunsch nach (zu) hohen Sharing-Quoten entgegenwirken.

Den Betriebsräten war wichtig, dass der Prozess genau beschrieben ist, wenn Desksharing in weiteren Bereichen eingeführt oder geändert wird. Die Informationen dazu sind in einer ausführlichen Anlage enthalten.

Die Betriebsvereinbarung legt keine feste Sharing-Quote für den Betrieb fest. Stattdessen ist deren Herleitung genau beschrieben. Die jeweiligen Abteilungen müssen sich bei der Einführung von Desksharing an dieses Vorgehen halten und dem Betriebsrat das Ergebnis mitteilen. Auf die ermittelte Sharing-Quote wird immer ein Sicherheitszuschlag von 10 Prozent aufgerechnet. In vielen Bereichen hat sich mittlerweile ein Standard von 1 zu 1,6 herausgebildet. Für die Herleitung gibt es einen definierten Planungsprozess, der eine Grob- und Feinplanung vorsieht. Basis der Grobplanung ist eine Bedarfsanalyse, die folgende Aspekte umfasst: Anzahl betroffener Mitarbeitender, Schwerbehinderte in dem Bereich, erforderliche Anzahl fester Arbeitsplätze, Bedarf an Lagerflächen, Sondermöblierung, Besprechungsräume. An den Gesprächen zur Feinplanung vor Ort mit dem Betriebsleiter und Gebäudevertreter nehmen der Betriebsrat und gegebenenfalls die Schwerbehindertenvertretung teil.

Die Sharing-Quote umfasst auch Auszubildende, Praktikantinnen und Praktikanten sowie Werksstudierende. Externe Beraterinnen und Berater dürfen nicht an den Arbeitsplätzen sitzen, die in die Sharing-Quoten einbezogen sind. Zusätzlich bleiben feste Arbeitsplätze erhalten, wenn es z. B. besondere Anforderungen an Ausstattung, Geheimhaltung oder Arbeitsmittel gibt. Diese festen Arbeitsplätze werden nicht in die Desksharing-Quote eingerechnet. Alle Arbeitsplätze erhalten eine hochwertige IT-Ausstattung. In der überarbeiteten Fassung der Vereinbarung von 2019 wurden auf Initiative der Betriebsräte Verbesserungen der IT-Ausstattung verhandelt und beispielsweise Kopfhörer mit einer sehr guten Qualität festgeschrieben. Außerdem wurden Optionen für weitere Anforderungen an die Umgebung der Desksharing-Arbeitsplätze ergänzt: Begehungen durch den Betriebsrat, um die Arbeitsbedingungen an den einzelnen Arbeitsplätzen zu verbessern, und weitere Ruhezone, in denen z. B. nicht telefoniert werden darf und stilles, hochkonzentriertes Arbeiten möglich sein muss.

Zusätzlich ist vereinbart, dass der Arbeitgeber die Quoten nicht einseitig erhöhen darf. Werden Arbeitsplätze gestrichen, müssen im Gegenzug

mehr Räume oder Möglichkeiten für Besprechungen und Abstimmungen eingerichtet werden. Noch wichtiger: Jede Änderung der Sharing-Quote muss mit dem Betriebsrat abgestimmt werden. Dies war auch Ausgangspunkt für die Überarbeitung der ersten Vereinbarung.

» *Ihr wollt die Quote des Desksharings erhöhen? Dann lasst uns schauen, was in der Regelung verbessert werden kann für die Beschäftigten.*“

*Jan Öhlmann,
Betriebsrat*

Mobile Arbeit

Aus Sicht des Betriebsrats sollen die Beschäftigten große Freiheit haben, wenn sie im Homeoffice bzw. mobil arbeiten wollen. Freiwilligkeit und Flexibilität bei der Dauer waren zentrale Ziele und wurden festgeschrieben. Möchte der Arbeitgeber die Erlaubnis für mobile Arbeit zurücknehmen, besteht gegenüber den Beschäftigten eine Ankündigungsfrist von vier Wochen.

Um zu verhindern, dass die große individuelle Flexibilität das Team oder Arbeitsabläufe stört, wird empfohlen, dass die einzelnen Teams Vereinbarungen/Spielregeln zum Umgang mit mobiler Arbeit und Desksharing aufstellen. Außerdem sollen die Führungskräfte mit Trainings und Coachings unterstützt werden, um die Teams bei mobiler Arbeit zu unterstützen.

» *Der Betriebsrat fördert bei Bedarf Diskussionen zum Thema Mobiles Arbeiten im Team. Das finde ich eine super Sache. Die Führungskräfte müssen mobiles Arbeiten aktiv durch ihr Führungsverhalten unterstützen und es für die Beschäftigten ermöglichen. Und sie müssen keine formale Genehmigung haben. Ich muss mich an keinen bestimmten Prozess halten, ich kann es im Team klären, wenn ich mobil arbeiten kann. Ich brauche keine inhaltliche Begründung für mobiles Arbeiten und auch eine spontane, kurzfristige Entscheidung dazu ist möglich. Persönliche Belange sind da gleichwertig mit betrieblichen.*“

*Jan Öhlmann,
Betriebsrat*

Ein wichtiger Punkt für Betriebsrat und Beschäftigte war der Umgang mit Störungen. Daher wurde vereinbart, dass IT-Ausfälle im Betrieb gelöst werden. In einem solchen Fall gilt die Anfahrt in den Betrieb als Arbeitszeit für die Beschäftigten. Selbstverständlich gilt auch für mobiles Arbeiten, dass die Beschäftigten eine geeignete technische Ausstattung und Zugang zu den Firmendaten bekommen. Zudem gibt es klare Vorgaben zum Datenschutz. Beispielsweise müssen Unterlagen mit

vertraulichen Informationen im Betrieb entsorgt werden.

» *Mit dem Tarifvertrag zu Telearbeit und der Arbeitsform Mobile Working war uns wichtig, einen klaren Rahmen für betriebliche Vereinbarungen zu setzen. So ist darin unter anderem geregelt, dass wenn der Arbeitgeber die Möglichkeit für mobiles Arbeiten in einem Bereich einführen will, dann auch alle Beschäftigten dieses Bereiches einen verbindlichen tariflichen Anspruch haben, daran teilzunehmen.*“

*Frank Sauerland,
Bereichsleiter Tarifpolitik ver.di TK/IT*

Agile Arbeitsformen: Zusammenarbeit innerhalb flexibler Organisationen

Im Rahmen eines anderen Programms zur Neuausrichtung der Arbeitsorganisation in einem Unternehmensbereich wurden agile Methoden und flexible Strukturen von der Arbeitgeberseite eingeführt. Das Unternehmen orientierte sich dabei an der Organisationsstruktur des schwedischen Musik-anbieters Spotify und passte diese an die eigenen Rahmenbedingungen an. Die Betriebsräte forderten aufgrund der organisatorischen Änderung ihre Mitbestimmungsrechte ein, gründeten eine Expertengruppe Tribes und verhandelten eine Betriebsvereinbarung für die rund 300 betroffenen Beschäftigten. Als der Betriebsteil mit anderen Bereichen verschmolzen wurde, wurde auch die Betriebsvereinbarung angepasst.

Im Betrieb wird jedoch nicht nur agil gearbeitet, sondern neben den flexiblen Strukturen gibt es weiterhin Linienstrukturen und klassische Methoden des Projektmanagements. Agile Methoden werden nur dort eingesetzt, wo es nützlich scheint.

Einer der wichtigsten Regelungspunkte ist der Schutz der Beschäftigten vor Herabgruppierung. Mittlerweile hat der Betriebsrat die Erfahrung gemacht, dass viel mehr Personen höher eingruppiert werden als früher – auch in den Bereichen mit Linienorganisation.

» *Jetzt haben sie diese ganzen agilen Rollen. Da ist jemand Product Owner oder Coach. Was ist das überhaupt? [...] Die Definitionen sind nicht immer greifbar. Es gab auch keine Jobprofile, die auf Product Owner liefen. [...] Es gibt jetzt auch Epic Owner et cetera. Das sind neue Begriffe, wo man jetzt langsam mitkriegt, was die Entsprechungen sind zu früher. Das ist nicht selbsterklärend. Deshalb war es uns so wichtig, dass keiner herabgruppiert werden kann.*“

*Jan Öhlmann,
Betriebsrat*

Im Rahmen der flexiblen Organisation war es den Betriebsräten wichtig, dass die Beschäftigten neben dem Arbeits- und Gesundheitsschutz eine klar definierte Führungskraft haben, die auch für Ressourcensteuerung verantwortlich ist. Die agilen Teams sollen auf Stabilität ausgerichtet sein. Am Ende eines Einsatzes in einem agilen Team soll es ein gegenseitig wertschätzendes Feedback (keine Leistungskontrolle!) zwischen Beschäftigten und Führungskräften geben.

Die neuen Rollen und Funktionen werden in Anlagen zur Betriebsvereinbarung ausführlich beschrieben und können ergänzt werden.

Die Vereinbarung legt auch einen starken Fokus auf die Information des Betriebsrats und die Beratung mit ihm. Vierteljährlich bekommt das Gremium eine Übersicht über alle Teams mit den jeweiligen Aufgaben der Mitglieder. Außerdem findet mindestens vierteljährlich ein Dialoggespräch mit dem Arbeitgeber zu den Projekteinsätzen statt. Dieses Gespräch ist sehr hilfreich für den Betriebsrat, um die flexible Organisation zu begleiten.

» Die Tribe-Leiter kommen auch manchmal auf Einladung des Betriebsrates in eine BR-Sitzung und erzählen, was so läuft. Die Dialoggespräche haben die Wirkung, dass vier Mal im Jahr Kontakt besteht mit all den Führungskräften und maßgebliche Dinge mitgeteilt werden und das Bewusstsein entsteht, dass der Betriebsrat sich dafür interessiert und einen Blick darauf hat. Der Aufwand ist meiner Meinung nach beherrschbar: zweieinhalb Stunden, vier Mal im Jahr. Das ist die Hauptlast.“

Jan Öhlmann,
Betriebsrat

Manifest

Auf Ebene des Konzernbetriebsrates wurde im Oktober 2020 ein Manifest zur neuen Arbeit abgeschlossen. Darin verständigte sich der Konzernbetriebsrat für zukünftige Themen und Verhandlungen mit dem Arbeitgeber auf gemeinsame Leitplanken. Das Manifest ist nicht als verbindliche Betriebsvereinbarung angelegt, aber es bietet den Betriebsräten Argumentationshilfen. Zudem wird beispielsweise in der neueren Pilotvereinbarung zu einem Flächenkonzept-Test darauf verwiesen. Die Leitlinien des Manifests gelten demnach auch für die Pilotflächen: Die Menschen stehen im Mittelpunkt; eine gute Führung ist zentral und basiert auf Vertrauen und Transparenz; die Bürowelt muss aufgabengerecht sein; das Büro als Ort der Begegnung ist einer der wichtigsten Orte der Identifikation mit dem Team und dem Unternehmen; digitale Tools werden immer wichtiger und müssen bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt werden.

MITBESTIMMUNG

Die Absicherung der Mitbestimmung in einer neuen Arbeitswelt ist angesichts der vielfältig miteinander verbundenen Themen keine einfache Aufgabe. Dem Betriebsrat gelang es alles in allem sehr gut, die Mitbestimmungsrechte über verschiedene Möglichkeiten abzusichern.

» Für mich ist die größte Schwierigkeit das Thema: die Organisationshoheit des Arbeitgebers mit solchen flexiblen Strukturen zusammenzubringen und die Mitbestimmung zu wahren. Dass wir mitbekommen: Was macht der Arbeitgeber? Wie viel deiner Mitbestimmung gibst du bei der flexiblen Struktur ab? Wieviel kriegst du mit? Erkennst du die Fälle? Wie stark wirst du eingebunden?“

Jan Öhlmann,
Betriebsrat

Anstatt sich einmal beim Abschluss der Betriebsvereinbarung auf eine Sharing-Quote festzulegen, muss bei jeder Änderung der Quote mit dem Betriebsrat verhandelt werden; bei jeder neuen Einführung ist die Herleitung der Quote dem Betriebsrat vorzulegen. Dadurch ist der Betriebsrat nicht nur bei der ersten Einführung, sondern kontinuierlich an der weiteren Umsetzung und Praxis beteiligt.

Konkret hat der Betriebsrat die Möglichkeit, im Rahmen von Team-Jourfixes die Diskussion über mobiles Arbeiten in den Teams zu fördern und beispielsweise die Regelungen aus der Betriebsvereinbarung zu thematisieren.

Eine weitere Möglichkeit für den Betriebsrat, Einfluss zu nehmen, ist die Evaluation nach spätestens zwölf Monaten. Für die gemeinsame Evaluation mit dem Arbeitgeber kann die Interessenvertretung Beschäftigtenbefragungen durchführen, insbesondere mit Blick auf Belastungen. Auf Basis der Entwicklungen werden dann Vorschläge zur Weiterentwicklung erarbeitet.

Einer der wichtigsten Aspekte zur Absicherung der Mitbestimmung ist die paritätische Kommission, die laut fast allen Betriebsvereinbarungen im Konfliktfall eingerichtet werden kann. Sollte sich die paritätische Kommission nicht einigen können, entscheidet die Einigungsstelle. Beispielsweise entstand die Betriebsvereinbarung zur Pandemie aus einer paritätischen Kommission heraus.

Ein für die Zukunft immer wichtiger werdender Aspekt ist, dass auch die Gewerkschaft die betrieblichen Kommunikationsmittel weiterhin nutzen darf.

AUSBLICK

Durch die breite Einführung von Desksharing möchte der Arbeitgeber in erster Linie Flächen einsparen. Den Betriebsräten gelang es dabei, für die Beschäftigten ein weitgehendes Recht auf mobiles Arbeiten zu verankern. Letzteres erfuhr mit dem Beginn der Corona-Pandemie einen wahren Boom und weckte bei vielen Mitarbeitenden neue Ansprüche an mobiles Arbeiten. Allerdings ist die Betriebsvereinbarung nicht darauf ausgerichtet, dass der größte Teil der Belegschaft auf Dauer mobil arbeitet. Für die Zeit nach der Corona-Pandemie plant der Betriebsrat die Vereinbarungen anzupassen. Parallel dazu muss verhindert werden, dass verfrüht bzw. übereilt während der Corona-Pandemie leerstehende Flächen entmietet oder verkauft werden. Denn das Büro soll auch zukünftig der zentrale Ort der Begegnung sein.

» *New Normal ist ein komplexes Thema und wir diskutieren das gerade intensiv mit Arbeitgebern. Wichtig ist, das Ganze beteiligungsorientiert zu machen und abzufragen: Was brauchen die Leute? Am neuen Normal hängen viele Themen, die man beachten muss, gerade auch der Flächenmix. Lebenslagen können sich ändern und man muss gewährleisten, dass alle die Möglichkeit haben, wieder im Betrieb arbeiten zu können. Es gibt einen Grund dafür, warum wir im Tarifvertrag festgelegt haben, dass der überwiegende Teil der Arbeitszeit an der Betriebsstätte verbracht werden soll (kollegialer Austausch, Betriebsbindung et cetera). Es geht auch um die Fragen: Welche Kriterien brauchen wir langfristig für die virtuelle Zusammenarbeit? Wie werden neue KollegInnen integriert? Das ist komplex.“*

*Astrid Schmidt,
ver.di Bundesverwaltung*

Eine weitere Herausforderung ist das Entgeltmodell. Es muss auf zeitgemäße Grundlagen gestellt werden. Durch die agilen Strukturen sowie neue Rollen und Funktionen wurde den Betriebsräten deutlich: Die alten tariflichen Rahmenregelungen waren immer weniger geeignet, die betrieblichen Veränderungen damit abzubilden. ver.di hat dies aufgegriffen und mit dem Arbeitgeber mittlerweile eine sogenannte Global Job Architektur (GJA) und ein neues Arbeitsplatzbewertungsverfahren im Entgelttarifvertrag vereinbart.

Durch die Betriebsvereinbarung und die Einführung der Global Job Architektur konnte zunächst das Entgelt für alle abgesichert und in vielen Fällen sogar erhöht werden.

» *Mit der Global Job Architektur haben wir einen ersten großen Schritt in Richtung eines harmonisierten Entgeltsystems im Konzern geschafft. Das neue Modell ermöglicht endlich Transparenz im Entgeltsystem und Vergleichbarkeit von vorhandenen Anforderungen im Konzern. Dies ist wichtig, damit sich Beschäftigte bei den sich verändernden Anforderungen und Qualifikationen orientieren können. Mit dem neuen Bewertungsverfahren, bei dem neue, sich verändernde Jobprofile in einer konzernweiten tariflichen paritätischen Kommission entschieden werden, haben wir zudem ein Instrument geschaffen, welches auf zukünftige Veränderungen qualifiziert reagieren kann. Besonders freut mich, dass das neue Entgeltsystem seitens der Antidiskriminierungsstelle des Bundes zertifiziert wurde. Bereits bei der Vorbereitung der Verhandlungen für ein einheitliches Entgeltsystem wurde unter anderem die Schaffung eines diskriminierungsfreien Bewertungsverfahrens als ein internes Verhandlungsziel definiert. Dies haben wir erreicht.“*

*Frank Sauerland,
Bereichsleiter Tarifpolitik ver.di TK/IT*

Kontakt

Jan Öhlmann, Betriebsrat der Telekom Deutschland GmbH



[jan.oehlmann\[at\]telekom.de](mailto:jan.oehlmann[at]telekom.de)

Frank Sauerland, ver.di Bundesverwaltung, Bereichsleiter Tarifpolitik Grundsatz, Fachbereich TK/IT



[frank.sauerland\[at\]verdi.de](mailto:frank.sauerland[at]verdi.de)

Astrid Schmidt, ver.di Bundesverwaltung, Fachgruppe Telekommunikation und Bereich Innovation und Gute Arbeit



[astrid.schmidt\[at\]verdi.de](mailto:astrid.schmidt[at]verdi.de)

UNTERNEHMENS PORTRAIT

AGILE ARBEIT BESCHÄFTIGTENORIENTIERT, SELBSTBE- STIMMT UND KLAR REGELN (2022)

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

DARUM GEHT ES:

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

Wir portraituren die Umsetzung von Vereinbarungen und fragen nach den Hintergründen für das Zustandekommen. Hierzu kommen Betriebs- und Personalräte zu Wort und ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen werden befragt.

Kontakt: Ansprechpartner für dieses Portrait: Nils Werner, betriebsvereinbarung@boeckler.de



**PRAXISWISSEN
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

Nützliches Wissen für die Praxis

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



Commerzbank AG

Die Commerzbank AG gehört zu den größten deutschen Banken mit Privat- und Unternehmenskunden. Zu den Geschäftsfeldern gehören beispielsweise Unternehmensfinanzierung, Transaction Banking, digitale Dienstleistungen und Investmentlösungen. Die Zentrale ist in Frankfurt am Main. Über 33.000 Mitarbeitende sind in Deutschland für die Commerzbank tätig, etwa ein Drittel davon in der Zentrale in Frankfurt.

Der Gesamtbetriebsrat hat 52 Mitglieder und vertritt 23 Betriebsratsgremien bzw. Standorte. Per Tarifvertrag sind an den Standorten Filialen und dezentrale Verwaltungsstandorte zusammengefasst. Der Ausschuss für Digitalisierung und agiles Arbeiten der Zentrale ist das federführende Arbeitsgremium, um agiles Arbeiten zu gestalten. Er verhandelte stellvertretend für den Gesamtbetriebsrat gemeinsam mit einigen örtlichen Betriebsratsmitgliedern die Gesamtbetriebsvereinbarung.

ZIEL UND STRATEGIE

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

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

Frank Duckwitz,
Vorsitzender des Ausschusses für
Digitalisierung und agiles Arbeiten

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

In einem weiteren Schritt sollten die Außensandorte bundesweit agil arbeiten. Angesichts dessen entschied der Betriebsrat, dass eine Gesamtbetriebsvereinbarung nötig ist, und überführte die Betriebsvereinbarung der Zentrale 2019 in eine Gesamtbetriebsvereinbarung. Diese sollte den gesamten Prozess begleiten und nach einem Jahr die Ein-

führung evaluieren, da ein umfassender Wandel der Arbeitsorganisation angeschoben wurde.

Auf Basis der Evaluation wurde die Gesamtbetriebsvereinbarung (etwas später als ursprünglich geplant) 2021 an einigen Stellen angepasst und im Februar 2022 verabschiedet. Außerdem wurden verschiedene andere Betriebsvereinbarungen, die z. B. die Größe von Scrum Teams regeln, in ihr zusammengeführt und abgelöst. Somit enthält die neue Gesamtbetriebsvereinbarung alle relevanten Aspekte zu agiler Arbeit.

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

Die agile Arbeitsmethode Scrum

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

Eine dieser agilen Methoden ist Scrum. Mit ihr soll einerseits die Projektarbeit überschaubarer werden; andererseits sollen die Beschäftigten mehr Einfluss auf die abzuleistenden Arbeitsschritte und -menge sowie Entscheidungsbefugnisse erhalten. Scrum hat sich in

Deutschland zu einer Art Standard für agile Entwicklungsmethoden etabliert.

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

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

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



INFORMATIONEN

Übersichtsseite „Agiles Arbeiten mitgestalten“

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-23131.htm>

Übersichtsseite „Arbeit in selbstorganisierten Teams“

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

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

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

*Frank Duckwitz,
Vorsitzender des Ausschusses für
Digitalisierung und agiles Arbeiten*

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

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

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

DIE KONKRETE VEREINBARUNG

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

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

matisiert auf Betriebsversammlungen die Inhalte und Anpassungen.

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

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

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

Auf Basis der seit Jahren guten Zusammenarbeit zur Qualifizierung mit standardisierten Verfahren wurde ein umfassendes Qualifizierungsprogramm für die Beschäftigten erarbeitet. Nach § 98 BetrVG steht dem Betriebsrat bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen ein volles Mitbestimmungsrecht zu, das ggf. auch durch Anrufung der Einigungsstelle durchgesetzt werden kann. Entsprechend diskutiert der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber geplante Maßnahmen kritisch und entwickelt diese weiter. Konkret beriet der Betriebsratsausschuss für Aus- und Fortbildung von Beginn an das umfassende Qualifizierungsprogramm mit der Abteilung für digitale Transformation (Arbeitgeberseite), die für die Einführung und Umsetzung der agilen Arbeit zuständig ist. Die Aus- und Weiterbildung soll möglichst intern durchgeführt werden, um das Fachwissen in der Bank zu halten.

Einige Betriebsratsmitglieder, die Interesse an dem Thema hatten und Mitglieder des Ausschusses sind, nahmen selbst an Seminaren zu agiler Arbeit teil. So konnten sie ihr Wissen über agile Methoden vertiefen und in den Verhandlungsprozess einbringen.

ERFAHRUNGEN MIT DER UMSETZUNG DER PILOTVEREINBARUNG

Dem Gesamtbetriebsrat war klar: Die Themen Führung und Leistungsregulation bei agiler Arbeit müssen gut geregelt werden, damit nicht nur Worthülsen entstehen, sondern eine zeitgemäße Führungskultur im Unternehmen einzieht. Die Führungskräfte kontrollieren nicht mehr nur die Umsetzung von Vorgaben, sondern „empowern“ die Beschäftigten: Sie coachen, unterstützen bei der Weiterentwicklung und befähigen sie dazu, selbstbestimmt Entscheidungen zu treffen und selbstorganisiert zu arbeiten.

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

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

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

Heike Anscheit,
stellvertretende Betriebsratsvorsitzende

Die daraus entstehenden Konflikte waren mit ein Grund dafür, die Rollen von Product Owner und Scrum Master in der überarbeiteten Fassung der Gesamtbetriebsvereinbarung noch genauer zu beschreiben. Demgegenüber sollen die disziplinarischen Führungskräfte nur noch Mitarbeiterentwicklung durchführen: Kompetenzen entwickeln, Fort-

bildungen anstoßen, Gehaltsentwicklungen verantworten, auf Wunsch Zeugnisse erstellen.

Parallel wurde das individuelle Beurteilungssystem, das auf persönlichen Zielvereinbarungen basiert, abgeschafft. Stattdessen gibt es – bis auf wenige Ausnahmen – Zielvereinbarungen mit Team-Zielen.

» Insofern ist dieses Beurteilungssystem relativ gleicher geworden. Das haben auch wieder einige Kollegen bedauert, dass das so ist. Für das agile Arbeiten hilft es aber.“

Frank Duckwitz,
Vorsitzender des Ausschusses für
Digitalisierung und agiles Arbeiten

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

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

Heike Anscheit,
stellvertretende Betriebsratsvorsitzende

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

» Da tut sich gerade etwas bei den beiden Verbänden. Wir sind beim Verband der öffentlichen Banken schon weiter, neue Oberbegriffe und Tätigkeitsbeispiele zu definieren und ge-

rade auch das agile Arbeiten zu tarifieren. Mit dem Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes sind wir noch nicht so weit.“

Stefan Wittmann,
ver.di Bundesverwaltung

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

Obwohl die Belastungen durch die gestiegene Selbstverantwortung zunehmen, wollen die meisten Beschäftigten nicht mehr aus den agilen Organisationseinheiten wechseln. Denn sie wertschätzen den höheren Freiheitsgrad in der Arbeit und die Möglichkeit, Dinge auszuprobieren. Der Betriebsrat spricht das Thema Belastungen jedoch regelmäßig an.

MITBESTIMMUNG

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

Infobox 10

Agile Methoden und Mitbestimmung

Die Einführung von agilen Methoden und Strukturen stellt eine Betriebsänderung gemäß § 111 BetrVG dar, wenn die agilen Methoden flächendeckend oder zumindest in großen Teilen des Betriebes eingeführt werden sollen. Außerdem besteht bei agiler Teamarbeit bezüglich der Grundsätze über die Durchführung ein Beteiligungsrecht nach § 87 Abs.

1 Nr. 13 BetrVG. Der Paragraph bietet weitergehende Mitbestimmungsrechte zur Gestaltung von Gruppenarbeit, wenn „eine Gruppe von Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt“. Dieses Kriterium trifft auf agile Teams zu. Denn sie sollen bei der Arbeit auftretende Hindernisse gemeinsam aus dem Weg räumen sowie etwaige Veränderungen des Arbeitsziels oder einzelner Anforderungen an das Produkt oder an den Prozess kontinuierlich in ihre Arbeit integrieren (zur juristischen Einordnung siehe Gutachten auf der Internetseite des Hugo-Sinzheimer-Instituts).

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

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

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

Frank Duckwitz,
Vorsitzender des Ausschusses für
Digitalisierung und agiles Arbeiten

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

AUSBLICK

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

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

Frank Duckwitz,
Vorsitzender des Ausschusses für
Digitalisierung und agiles Arbeiten

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

Heike Anscheit,
stellvertretende Betriebsratsvorsitzende

Aufgrund des verbreiteten pandemiebedingten Homeoffice ist offen, wie mobile Arbeit nach der Pandemie umgesetzt werden wird. Da sich Homeoffice, mobile Arbeit, neue Büroraumkonzepte und Desksharing direkt auf die Gestaltung von agiler

Arbeit auswirken, müssen zukünftig bestehende Vereinbarungen, wie z. B. jene der Zentrale zu den Multispace-Büros, angepasst werden bzw. neue Regelungen gefunden werden, die der neuen Arbeitswelt Rechnung tragen.

Kontakt

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



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

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



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

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



[stefan.wittmann\[at\]verdi.de](mailto:stefan.wittmann[at]verdi.de)

UNTERNEHMENS PORTRAIT

DIGITALE KOMMUNIKATIONS- UND KOLLABORATIONSTOOLS - OFFICE 365 (2022)

Porträt über die Gesamtbetriebsvereinbarung zu Office 365 bei Fujitsu Deutschland

DARUM GEHT ES:

Digitale Kommunikations- und Kollaborationstools prägen die moderne Arbeitswelt. Microsoft Office 365 bietet als Standard in vielen Unternehmen dazu verschiedenste Module. Als cloudbasierte Software, die kontinuierlich vom Hersteller weiterentwickelt wird, stellt sie besondere Anforderungen an die Mitbestimmung. Der Gesamtbetriebsrat (GBR) von Fujitsu hat als Antwort auf diese Herausforderungen eine dynamische Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) abgeschlossen, die mit jeder Änderung oder Aktualisierung durch Microsoft ergänzt wird. Die GBV steckt einen Rahmen ab, der die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten schützt. Sie wird durch ausführliche Anlagen ergänzt, die die Anwendungen exakt beschreiben.

Wir portraituren die Umsetzung von Vereinbarungen und fragen nach den Hintergründen für das Zustandekommen. Hierzu kommen Betriebs- und Personalräte zu Wort und ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen werden befragt.

Kontakt: Ansprechpartner für dieses Portrait: Nils Werner, [betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)



**PRAXISWISSEN
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

Nützliches Wissen für die Praxis

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



Fujitsu Deutschland

Fujitsu Technology Solutions Deutschland ist ein Tochterunternehmen des japanischen Technologiekonzerns Fujitsu K. K. und gilt als das größte europäische Computerunternehmen. Zu den Produkten gehören IT-Lösungen aller Art für die digitale Transformation: neben Computer und Notebooks auch Server, Speicherlösungen, Software und moderne Datensysteme. Der Hauptsitz des IT-Unternehmens ist in München, insgesamt gibt es in Deutschland 18 Geschäftsstellen. Momentan sind rund 4.500 Personen bei Fujitsu Deutschland in den zwei Legal-Einheiten Fujitsu Technology Solutions GmbH (FTS) und Fujitsu Services GmbH (FS) beschäftigt. Der Gesamtbetriebsrat besteht aus 12 FTS-Mitgliedern und 13 FS-Mitgliedern

ZIEL UND STRATEGIE

Als Tochterunternehmen eines der weltweit größten IT-Konzerne ist es für die Beschäftigten und den Betriebsrat von Fujitsu Deutschland selbstverständlich, mit modernen und maßgeschneiderten digitalen Lösungen zu arbeiten. Bereits vor Jahren wurde die analoge Telefonanlage abgeschaltet und für die Kommunikation auf Skype umgestellt; die Arbeit mit Sharepoints ist seit Langem selbstverständlich. Damit ist die Zusammenarbeit der Beschäftigten und des Betriebsrats durch digitale Kommunikations- und Kollaborationstools geprägt – Microsoft Office 365 ist eines der wichtigsten darunter.

kann Schichtsysteme abbilden und die Arbeitszeiten erfassen.

Bei Office 365 handelt es sich um eine cloudbasierte Software, die kontinuierlich vom Hersteller weiterentwickelt wird. Dazu spielt Microsoft laufend Updates ein. Deren Geschwindigkeit und Masse stellen die Mitbestimmungsprozesse auf die Probe. Außerdem erfasst der integrierte Office-Graph eine Unzahl an Daten z. B. über das Kommunikationsverhalten der Beschäftigten, die damit zu gläsernen Mitarbeitenden werden.

Infobox 12

Microsoft Office 365: Funktionen und Herausforderungen

Microsoft Office 365 bietet eine Vielzahl an Tools und Plattformen zur Organisation und Dokumentation der innerbetrieblichen Zusammenarbeit. Es umfasst damit weit mehr als die althergebrachte Büro-Software zur Textverarbeitung, Tabellenkalkulation oder E-Mail-Kommunikation (Word, Excel, PowerPoint, Outlook). Im Mittelpunkt stehen digitale Kommunikation und Kollaboration: Teams, Sharepoint, Forms, Planner, Yammer, Newsfeed, Groups – um nur einen kleinen Teil zu nennen. Zunehmend werden weitere Module ergänzt, die die ganze Unternehmensorganisation betreffen. Beispielsweise verbindet Microsoft Dynamics das Kundenmanagement-System (Customer-Relationship-Management – CRM) mit der ERP-Software (Enterprise-Resource-Planning), die alle Geschäftsabläufe des Unternehmens umfasst. Microsoft Shifts

Die Entscheidung für die Einführung von Office 365 fiel 2019 in der Konzernzentrale in Japan. Dort wurden Lizenzen für die weltweite Einführung gekauft. Als die Arbeitgeberseite diesbezüglich auf den Betriebsrat zukam, wurde zunächst auf Basis des etablierten Verfahrens eine Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) angestrebt. Die Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite ist sehr kooperativ und der betriebliche Datenschutzbeauftragte ist immer Teil der Verhandlungsrunde. Er begutachtet kritisch jede neue Software und spiegelt seine Eindrücke direkt an den Betriebsrat.

Nachdem die Einführung angekündigt war, erarbeitete der Arbeitgeber einen ersten Entwurf für eine Gesamtbetriebsvereinbarung. Parallel dazu beauftragte der Betriebsrat einen auf IT-Vereinbarungen spezialisierten Rechtsanwalt.

Aus Betriebsratsicht bestand das größte Problem darin, dass Office 365 unzählige Daten sammelt und als Cloud-Anwendung auf Servern in Ländern abspeichert, die nicht den europäischen bzw. deutschen Anforderungen der Datenschutzgrundverordnung entsprechen. Daher sollten zentral der Datenschutz gewährleistet und eine Überwachung

der Beschäftigten ausgeschlossen werden. Außerdem wurde schnell deutlich: Angesichts der häufigen Updates muss Office 365 kontinuierlich begleitet werden. Insofern konnte im Jahr 2019 keine endgültige Regelung abgeschlossen werden.

„Als der Vorschlag für die Gesamtbetriebsvereinbarung kam, haben wir schnell erkannt, dass es so keinen Sinn macht. Wir können mit unserer bewährten IT-Vorlage die vielen Aktualisierungen und neuen Formate nicht abbilden. Unser Rechtsanwalt hatte verschiedene Ideen und Vorlagen dazu, aber am Ende kam etwas Neues heraus. Die GBV ist nun dynamisch angelegt. Wir haben eine Grundvereinbarung, die den Rahmen absteckt, und in den Anlagen werden die Anwendungen exakt beschrieben, so dass die Kollegen wissen, wo es hingehet.“

Andreas Strauß,
Gesamtbetriebsrat Fujitsu, Sprecher Ausschuss
für Datenverarbeitung der Fujitsu Services GmbH

Aus Zeitgründen und als Entgegenkommen gegenüber dem Arbeitgeber wurde zunächst eine jederzeit kündbare Pilotvereinbarung abgeschlossen. Sie entsprach weitgehend der später im Jahr 2019 abgeschlossenen Grundvereinbarung. Anschließend wurden die Anlagen zu den eingesetzten Modulen ergänzt. Mit jeder neuen Anwendung, die Microsoft einspielt, wird eine Anlage ergänzt, wenn sie besondere mittbestimmungsrelevante Aspekte enthält, die über Standardanwendungen hinausgehen. Beispielsweise wurde im Jahr 2020 für alle Beschäftigten die Kommunikationsplattform Teams eingeführt.

„Die Einbindung von externem und internem Sachverstand in die Entwicklung einer Vereinbarung zu IT-Systemen ist für Betriebsräte aus unserer Sicht entscheidend. Die Gremien können in der Regel niemals alle Aspekte auf einmal berücksichtigen und erfassen. Von daher ist es wichtig, wo vorhanden, sachkundige Beschäftigte im Rahmen der Betriebsratsarbeit zu beteiligen. Dies schafft außerdem eine Kultur des Vertrauens und der Anerkennung. Darüber hinaus vermittelt die IG Metall auch fachliche Expertinnen und Experten zur Beratung.“

Adrian Hermes,
Vorstandsverwaltung IG Metall

DIE GESAMTBETRIEBSVEREINBARUNG

Bei aller Unterstützung einer leistungsfähigen und zeitgemäßen IT möchte der Betriebsrat die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeitenden schützen. Konkret bedeutet das: Office 365 darf nicht zur Überwachung und Kontrolle genutzt werden. Dieses Ziel wurde in die Gesamtbetriebsvereinbarung aufgenommen und prägt das neue dynamische Vorgehen der Betriebsräte.

Viele Betriebsratsgremien schließen per Regelung eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle aus. Weniger im Fokus steht, dass sich durch die neuen IT-Systeme die innerbetriebliche Zusammenarbeit verändert. Dabei geht es wesentlich um eine neue Kultur der Zusammenarbeit, die in der GBV ausdrücklich benannt wird. Deshalb verpflichtet sich das Unternehmen dazu, die Inhalte und Verfahren durch die leitenden Angestellten zu gewährleisten. Durch die GBV soll eine flexible, mobile und offene Informations- und Kommunikationskultur geschaffen werden – im Unternehmen und gegenüber Kunden. Der GBR beschäftigt sich auch noch mit Fragen der veränderten Arbeitsorganisation, des Arbeitskräfteeinsatzes und der Ergonomie.

In der GBV wird zunächst der Charakter von Office 365 beschrieben. Die Aspekte, die konkrete Auswirkungen auf die Beschäftigten haben, werden benannt: Cloud-Anwendung, webbasierte Zusammenarbeit, Kommunikation und Kollaboration ausschließlich über Cloud-Systeme, die Anwendung der Office-Apps auf mobilen Endgeräten oder im Browser. Außerdem wird der dynamische Charakter der Microsoft-365-Plattform beschrieben sowie das Grundverständnis, dass alle Einflussmöglichkeiten genutzt werden, um die Ziele der GBV kontinuierlich umzusetzen.

„Oft behauptet der Arbeitgeber, dass bestimmte Dinge nicht abgeschaltet werden können. Das stimmt aber sehr oft nachprüfbar nicht. Daher nutze ich meine Admin-Rechte innerhalb von M 365 und suche nach den entsprechenden Stellen im System, um die Aussagen zu hinterfragen. Im Ergebnis können bestimmte Dinge für einen Personenkreis oder auch für Länder doch abgeschaltet werden.“

Andreas Strauß,
Gesamtbetriebsrat Fujitsu, Sprecher Ausschuss
für Datenverarbeitung der Fujitsu Services GmbH

Anschließend wird in der GBV ein beteiligungs- und prozessorientiertes Verfahren beschrieben, das als Kernvorgehen bezeichnet werden kann. Die Betriebsparteien etablieren einen kontinuierlichen Prozess im Unternehmen, um die Mitbestimmungsrechte zu gewährleisten. Dazu gehört: a) quartalsweise wird über Veränderungen von Microsoft informiert, b) beide Betriebsparteien können Sachkundige benennen, c) die Arbeitgeberseite bindet

die Personalabteilung direkt ein, wenn mitbestimmungsrelevante Punkte identifiziert werden.

Unabhängig davon, kann der Gesamtbetriebsrat alle Veränderungen eigenständig bewerten und externen Sachverständigen hinzuziehen. Im Rahmen gemeinsamer Beratungen soll anschließend eine einvernehmliche Lösung gefunden werden, wie mit den Updates bzw. Upgrades und neuen Modulen umzugehen ist: Müssen die Beschäftigten informiert oder geschult werden? Gilt es, geänderte Funktionen ggf. zu verbieten? Gibt es andere organisatorische Auswirkungen und Lösungen? Für den Fall, dass keine gemeinsame Lösung entwickelt wird, ist ein Konfliktlösungsverfahren beschrieben, das als letzte Konsequenz eine Einigungsstelle beinhaltet.

Da der Datenschutz ein wichtiges Thema in den Verhandlungen war, sollte das Serverkonzept an der Datenschutzgrundverordnung ausgerichtet sein. Das heißt, die Server sollten in Europa oder Japan betrieben werden. Seit 2019 gibt es ein Abkommen zwischen der EU und Japan, das gewährleistet, dass die Daten in Japan nach europäischen Maßstäben gesichert werden.

Doch bei digitalen Kommunikations- und Kollaborationstools geht es nicht nur um Fragen des Datenschutzes oder der Verhaltens- und Leistungskontrolle, sondern auch um Fragen, wie sich die Beschäftigten darin sozial verhalten sollen. Die GBV verweist daher auf die neuen Möglichkeiten der Kommunikation und Vernetzung im Rahmen von Gruppen; ebenso verweist sie darauf, dass mit Beiträgen wertschätzend umgegangen werden soll. Die eigentlichen Regelungen zum Umgang mit Chats und E-Mails finden sich jedoch in der Firmen-Policy. Diese beinhaltet eine Beschreibung mit Verhaltenskodex: Wie sollen sich Beschäftigte in Teams verhalten und arbeiten? Wie sind Termine zu vereinbaren? Welche Kanäle werden für welche Form der Kommunikation genutzt? Was wird z. B. über Yammer und was über Teams-Chats für Gruppen weitergegeben? Beispielsweise a) dürfen über den Chat keine Anweisungen laufen, sondern E-Mails bleiben der Hauptkanal dafür; b) sollen keine Termine vor 9 Uhr bzw. nach 17 Uhr vereinbart werden, wenn mehr als zwei Personen eingeladen sind.

Aus Sicht des Gesamtbetriebsrats ist die Schulung der Beschäftigten zentral für die Einführung und gute Nutzung von Office 365. Daher enthält die GBV den Auftrag für das Unternehmen, ein geeignetes Schulungskonzept zu entwickeln, das mit dem GBR abgestimmt werden muss.

» *Wir hatten ein sehr umfangreiches Schulungskonzept. Es gab ein Portal, in dem alle Schulungstermine eingestellt waren. Die Leute konnten Live-Schulungen besuchen und im Nachgang die Aufzeichnungen ansehen. Die Schulungen fanden auch in verschiedenen Sprachen statt. Es gab zu jedem Thema Schulungen, so dass alles gut funktionieren könnte. Teams zum Beispiel hat*

viele hilfreiche Funktionen, die die Kolleginnen und Kollegen nicht kennen. Ich habe immer wieder Schulungen zu Tipps und Tricks bei Office 365 gegeben, um das bei den Leuten bekannter zu machen. Was bei uns noch wünschenswert wäre, ist ein fester Schulungstag, zum Beispiel monatlich ein halber Tag, an dem die Beschäftigten während der Arbeitszeit eine Schulung zu Microsoft Office 365 machen müssen. Dann müssen und können sie sich die Zeit dafür nehmen.“

*Andreas Strauß,
Gesamtbetriebsrat Fujitsu, Sprecher Ausschuss
für Datenverarbeitung der Fujitsu Services GmbH*

Neben diesen auf Office 365 zugeschnittenen Regelungspunkten werden für alle IT-Tools wichtige Punkte als Standard für die Anlagen formuliert: die Systembeschreibung, die wesentliche Systemfunktion, die Zweckbestimmung sowie die Rechtsgrundlage für die Verarbeitung, etwaig notwendig werdende wesentliche Veränderungen von Arbeitsabläufen, -verfahren, -inhalten und -methoden sowie die erforderlichen Qualifikationen der Beschäftigten; die technischen (eingehenden und ausgehenden) Schnittstellen und die Exportfunktionalität (z. B. Excel); die Kategorien arbeitnehmerbezogener Daten, die verarbeitet werden; das Rollen- und Berechtigungskonzept; das Konzept zur Löschung von Daten (z. B. die Kriterien für die Festlegung der Speicherdauer) sowie die angewandten Auswertungs- und Report-/Berichtsmöglichkeiten.

Infobox 13

Die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG

Die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG ist im Unternehmen Standard. Derzeit überarbeitet der GBR die Bewertung eines mobilen Arbeitsplatzes. Mit Beginn der Pandemie wurde eine kleine Umfrage implementiert: Sie poppt automatisch auf und erfragt die Homeoffice-Situation hinsichtlich der psychischen Belastungen, sobald man für den IT-Support ein Ticket (Anfrage/Auftrag) eröffnet

MITBESTIMMUNG

Grundsätzlich ist die Mitbestimmung beim Einsatz von Informationstechnologien im Unternehmen fest verankert und es hat sich eine kooperative Zusammenarbeit entwickelt. Entsprechend steht auch die Arbeitgeberseite hinter der Betriebsvereinbarung und es entstanden bislang keine Konflikte bei deren Umsetzung und Erweiterung. Dabei ist der

Ausschuss für Datenverarbeitung (DVA) das zentrale Organ des Gesamtbetriebsrats. Er trifft sich monatlich zu einer zweitägigen Sitzung, um die Vielzahl an IT-Projekten zu bearbeiten. Die Regelungen in der GBV bieten Handlungsmöglichkeiten für Zeiten, in denen die Zusammenarbeit deutlich schlechter verläuft als momentan. Beispielsweise informiert die Arbeitgeberseite derzeit kurzfristig über Änderungen und nicht nur quartalsweise.

» Neben eindeutigen technischen Aspekten, die es bei der Einführung von IT-Systemen zu regeln gibt, sollten kulturelle Veränderungen des Zusammenarbeitens, der Kommunikation und Auswirkungen auf (Weiter-)Qualifizierungsbedarfe ebenfalls geregelt werden. Diese Nebeneffekte sind für die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsqualität mindestens genauso wichtig. Die GBV von Fujitsu nimmt auf diese qualitativen Aspekte mehrfach Bezug und schafft somit einen inklusiven Rahmen für das kollaborative Zusammenarbeiten mit den MS-365-Anwendungen.“

Adrian Hermes,
Vorstandsverwaltung IG Metall

Mit Blick auf die stetigen Veränderungen von Office 365 bietet das dynamische Vorgehen in der GBV sehr gute Möglichkeiten, den Mitbestimmungsprozess zu garantieren und die Rechte der Mitarbeitenden zu schützen. Trotzdem benötigt der Betriebsrat weiterhin Expertinnen und Experten für das Thema Datenschutz und die technischen Aspekte der IT-Tools, um die Auswirkungen der neuen Funktionen beurteilen zu können. Außerdem werden die Themen der Schwerbehindertenvertretung berücksichtigt.

» Wir können Microsoft nicht vorschreiben, dass sie bestimmte Dinge nicht tun. Das müssen wir daher organisatorisch vorab lösen.“

Andreas Strauß,
Gesamtbetriebsrat Fujitsu, Sprecher Ausschuss
für Datenverarbeitung der Fujitsu Services GmbH

Das globale Admin-Recht für den Gesamtbetriebsrat ist ein weiterer zentraler Hebel, um Beschäftigteninteressen zu vertreten. Mit diesem Leserecht kann der GBR alle Systembereiche und Einstellungen einsehen oder Aussagen des Arbeitgebers überprüfen.

Im Rahmen der Verhandlungen zur GBV ging der DVA frühzeitig auf die örtlichen Betriebsratsgremien zu, da dort viele Vorbehalte gegenüber Office 365 bestanden. Kritische Punkte wurden diskutiert, Fragen beantwortet. Darüber hinaus besuchte der DVA einzelne Standorte und konnte Bedenken bezüglich einer Überwachung durch Office 365 ausräumen bzw. die entsprechenden Regelungspunkte der GBV erläutern.

Das Zusammenspiel von GBR und örtlichen Betriebsräten spielt für die Vereinbarung eine wichtige Rolle. Denn sie soll so formuliert sein, dass sie keine lokalen Vereinbarungen aushebelt. Ein Beispiel: Die Arbeitszeiterfassung durch das Office-365-Zeitverwaltungsmodul Shifts ist grundsätzlich ausgeschlossen. Im Rahmen von Schichtsystemen an einzelnen Standorten kann jedoch eine Arbeitszeiterfassung über Shifts sinnvoll sein. In diesem Fall muss es den örtlichen Betriebsräten möglich sein, eine lokale Betriebsvereinbarung dazu abzuschließen.

AUSBLICK

Office 365 ist nicht nur das zentrale Kommunikations- und Kollaborationstool des Unternehmens, sondern mittlerweile auch des Betriebsrats. Die Betriebsratsarbeit hat sich dadurch stark verändert, auch wenn einige Betriebsratsmitglieder parallel alte Strukturen und Arbeitsweisen pflegen. Kurzfristige Abstimmungen wie z. B. die Absage einer Sitzung können viel schneller erfolgen. An einem Standort wird bei lokalen Betriebsvereinbarungen für Betriebsrat und Arbeitgeber auf dem Sharepoint ein Bereich freigeschaltet und beide Seiten arbeiten gemeinsam im Änderungsmodus an dem Dokument. Der Beschluss über die Vereinbarung fällt dann regulär in der Betriebsratssitzung.

Manche Themen in der Betriebsratsarbeit lassen sich digital weniger gut bearbeiten. Vor allem streitige Verhandlungen oder Themen, die der Akzeptanzsicherung – das heißt: des sozialen Austauschs und persönlicher Beziehungen – bedürfen, lassen sich in Präsenz besser bearbeiten. Der Gesamtbetriebsrat probiert daher immer wieder neue Möglichkeiten des sozialen Austauschs aus und verwirft diese wieder, wenn sie nicht zu einer besseren Zusammenarbeit führen.

Durch die globale Einführung von Office 365 mit einem zentralen Nutzungsberechtigten (Tenant) in der Konzernzentrale in Japan entstehen immer wieder neue Regelungsbedarfe für den GBR, weil dort alle weltweiten Nutzenden und Daten zusammengefasst und verwaltet werden. Das bedeutet: Bestimmte Einstellungen können nur weltweit aktiviert bzw. deaktiviert werden. Bei sehr unterschiedlichen Datenschutzbestimmungen und betrieblichen Vorgehensweisen zwischen den Ländern führt das immer wieder zu Verwerfungen. Andererseits konnte der GBR mit Blick auf das Office-365-Modul MyAnalytics, welches das Kommunikationsverhalten der Beschäftigten analysiert, einen weltweiten Erfolg für den Datenschutz erreichen: Das deutsche Datenschutzrecht verbietet solche Analyse-Tools, daher musste die Funktion weltweit abgeschaltet werden.

»» *Cloudbasierte IT-Systeme mit tiefen Eingriffen in die Systemlandschaft, die Arbeitsorganisation und in Beschäftigtendaten werden heute zunehmend Standard in den Unternehmen. Betriebsräten kommt bei der Einführung und dem Einsatz solcher Tools eine gestaltende Rolle zu. Die Regelung von Fujitsu zeigt, wie dies am Beispiel von MS 365 gelingen kann. Besonders hervorzuheben sind die Ansätze einer lebendigen Vereinbarung, die immer wieder den neuen Funktionen und Updates angepasst werden muss. Dem Unternehmen wird damit trotz einer bestehenden umfangreichen IT-Rahmenvereinbarung kein Blankoschein für die jeweilige Applikation ausgestellt. Somit wird die Mitbestimmung gewahrt und auf alle neuen Felder angewendet.“*

*Adrian Hermes,
Vorstandsverwaltung IG Metall*

Kontakt

Andreas Strauß, Gesamtbetriebsrat Fujitsu,
Sprecher Ausschuss für Datenverarbeitung
der Fujitsu Services GmbH



[andreas.strauss\[at\]fujitsu.com](mailto:andreas.strauss[at]fujitsu.com)

Adrian Hermes, Vorstandsverwaltung IG Metall,
Ressort Angestellte, IT, Engineering



[adrian.hermes\[at\]igmetall.de](mailto:adrian.hermes[at]igmetall.de)

Falko Blumenthal, IG Metall München, Unternehmensbeauftragter Fujitsu Deutschland



[falko.blumenthal\[at\]igmetall.de](mailto:falko.blumenthal[at]igmetall.de)

3 WIE WIRD NEW WORK GESTALTET?

Wie eingangs beschrieben, werden sehr unterschiedliche Veränderungen der Arbeitsorganisation unter dem Oberbegriff New Work zusammengefasst. Da teilweise erhebliche Unterschiede zwischen den konkreten Konzepten und Regelungsinhalten bestehen, werden im Folgenden ausgewählte Aspekte der unterschiedlichen Vereinbarungen und Vorgehensweisen vorgestellt.

3.1 Belastungen vermeiden

Alle vier Betriebsratsgremien hatten das Ziel, Belastungen für die Beschäftigten zu vermeiden oder zu verringern, auch wenn das Thema in den Betriebsvereinbarungen unterschiedlich gewichtet wird.

Belastungen bei digitalen Kommunikations- und Kollaborationstools

Bei digitalen Kommunikations- und Kollaborationstools stehen der Datenschutz, Leistungs- und Verhaltenskontrolle sowie die Absicherung der Mitbestimmung im Mittelpunkt. Mit den Möglichkeiten der digitalen Kommunikation und Zusammenarbeit verändert sich auch die betriebliche Organisation. Der Einsatz solcher IT-Tools kann zu spezifischen Belastungen führen, z. B. wenn kein Internet verfügbar ist oder laufend neue Updates eingespielt werden, auf die sich die Beschäftigten einstellen müssen.

Der Betriebsrat von *Fujitsu* hat dabei gute Erfahrungen mit der Gefährdungsbeurteilung (psychische Belastungen) nach § 5 ArbSchG gemacht, die im Unternehmen Standard ist. Über sie können mögliche negative Auswirkungen und Belastungen identifiziert und beseitigt werden.

Als weitere Möglichkeit zur Sensibilisierung der Beschäftigten im pandemiebedingten Homeoffice wurde eine kurze Umfrage zu psychischen Belastungen erarbeitet, die automatisch erscheint, wenn der IT-Support angefragt wird.

Ein globales Admin-Recht für den Gesamtbetriebsrat ist ein weiterer zentraler Hebel, um Beschäftigteninteressen zu vertreten. Damit kann der *Fujitsu-GBR* beispielsweise in alle Bereiche des IT-

Systems Einblick nehmen, Einstellungen einsehen oder Aussagen des Arbeitgebers überprüfen.

Belastungen bei agiler Arbeit

Einen anderen Weg wählte der Betriebsrat der *Commerzbank*. Dort zeigt sich: Trotz Belastungen in den agilen Teams aufgrund gesteigerter Selbstverantwortung schätzen die Beschäftigten die positiven Aspekte mehr und wollen weiterhin agil arbeiten. Daher spricht der Betriebsrat das Thema Belastungen regelmäßig an. Die Beschäftigten werden dadurch für das Thema sensibilisiert, um selbst stärker auf den Arbeitsschutz zu achten.

Belastungen bei Desksharing

Beim Desksharing verfügen die einzelnen Mitarbeitenden nicht mehr über einen fest zugeordneten Arbeitsplatz, sondern teilen sich eine geringere Anzahl an Arbeitsplätzen. Daher ist der Umgang mit der Sharing-Quote wichtig, um Belastungen zu vermeiden. Dazu wurde bei der *Telekom* ein Verfahren vereinbart: Es beschreibt genau, wie die Sharing-Quote hergeleitet wird und dass der Betriebsrat bei jeder Quotenänderung und -neueinführung einbezogen werden muss. Dadurch ist der Betriebsrat nicht nur bei der ersten Einführung, sondern kontinuierlich an der weiteren Umsetzung und Praxis beteiligt.

Außerdem wurde eine Homebase definiert: ein Gebäudebereich, in dem die Arbeitnehmenden ihre Desksharing-Arbeitsplätze mittels Buchungstool buchen können. Im Rahmen der Homebase können die früheren Abteilungsstrukturen und sozialen Beziehungen gepflegt werden.

3.2 Neue innerbetriebliche Zusammenarbeit verbessern

Im Rahmen von New Work geht es neben einer neuen Kultur der Zusammenarbeit auch um Themen wie Betriebsklima, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit oder Leistungsdruck.

Beispielsweise war es dem *Telekom-Betriebsrat* wichtig, dass mit der Einführung des Desksharing auch Kommunikation und Zusammenarbeit im Betrieb verbessert werden. Seine Ziele lauteten: 1) mehr Vertrauen in die Beschäftigten und deren Eigenverantwortung aufbauen 2) physische und psychische Belastungen reduzieren 3) Unternehmenskultur weiterentwickeln sowie 4) mobiles Arbeiten möglich machen und durch Führungsverhalten sicherstellen.

Diese Aspekte sind auch bei der Einführung von digitalen Kommunikations- und Kollaborationstools wichtig. Beispielsweise stehen bei *Office 365* häufig technische Lösungen im Vordergrund: nicht erwünschte Funktionalitäten abschalten oder konfigurieren. Teilweise sind technische Lösungen je-



LITERATUR ZUM WEITERLESEN

Stroheker, Stefan (2018): Updates in Cloud-Anwendungen. In: *Computer und Arbeit*, 10 / 2019, S. 25–27.

Seibold, Bettina / Mugler, Walter (2021): *Agiles Arbeiten im Rahmen der Fluidorganisation. Beispiel aus der Praxis*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

https://www.imu-boeckler.de/data/mbf_bvd_praxis_agiles_arbeiten_im_rahmen_der_fluiden_organis.pdf.

doch nicht möglich und es müssen organisatorische Regelungen getroffen werden, wie mit dem IT-Tool umzugehen ist. Beispielsweise kann geregelt werden, dass im Videoportal „Stream“ nur Videos mit Beschäftigten hochgeladen werden dürfen, wenn diese freiwillig eingewilligt haben. Damit verändert sich der Umgang miteinander bzw. wird versucht, negative Auswirkungen in der Zusammenarbeit zu verhindern.

Die Gesamtbetriebsvereinbarung von Fujitsu benennt das Thema Auswirkungen auf die Kultur der Zusammenarbeit ausdrücklich. Sie verpflichtet das Unternehmen dazu, die Inhalte und Verfahren der GBV durch die leitenden Angestellten zu gewährleisten. Die GBV soll eine flexible, mobile und offene Informations- und Kommunikationskultur schaffen – im Unternehmen und gegenüber Kunden.

3.3 Durch Führung empowern

Vielfach geht man bei der Einführung von New-Work-Konzepten davon aus, dass eine zeitgemäße Führungskultur im Unternehmen einziehe, die Kommando und Kontrolle ablehne. Führungskräfte kontrollieren nicht mehr nur die Umsetzung von Vorgaben. In der Commerzbank etwa soll eine zeitgemäße Führungskultur im Unternehmen etabliert werden. In der Gesamtbetriebsvereinbarung der Siemens AG geht es neben der mobilen Arbeit ebenfalls wesentlich um die Vertrauens- und Führungskultur im Unternehmen, in der die Beschäftigten eigenverantwortlich und durch die Führungskräfte unterstützt arbeiten. Die Führungskräfte kontrollieren nicht mehr nur die Umsetzung von Vorgaben, sondern „empowern“ die Beschäftigten: coachen sie, unterstützen sie bei der Weiterentwicklung und befähigen sie dazu, selbstbestimmt Entscheidungen zu treffen und selbstorganisiert zu arbeiten.

Die disziplinarischen Führungsaufgaben bleiben bei agiler Arbeit (insbesondere Scrum) eine Herausforderung. Denn die Verantwortung für die Arbeitsaufgaben wird den Beschäftigten übertragen, wodurch sich Führungsaufgaben und -rollen verändern. Besonders in Großunternehmen muss die Führungsverantwortung über alle Ebenen klar geregelt sein.

Den Betriebsräten der Telekom war im Rahmen der flexiblen Organisation wichtig, dass die Beschäftigten eine klar definierte Führungskraft haben, die auch für die Ressourcensteuerung verantwortlich ist. Die agilen Teams sind auf Stabilität ausgerichtet. Am Ende ihres Einsatzes erfolgt ein gegenseitig wertschätzendes Feedback (keine Leistungskontrolle!) zwischen Beschäftigten und Führungskräften. Die neuen Rollen und Funktionen werden in Anlagen zur Betriebsvereinbarung ausführlich beschrieben und können ergänzt werden.

3.4 Mitarbeitende qualifizieren

Das Thema Qualifizierung spielt in allen Vereinbarungen eine große Rolle. Beispielsweise stellt Siemens im Rahmen einer Zukunftsvereinbarung zur digitalen Transformation für einen Zeitraum von 4 Jahren 100 Millionen Euro für konkrete Qualifizierungsprojekte zur Verfügung. Auch bei der Einführung und Nutzung von Kollaborations- und Kommunikationstools, insbesondere bei Office 365, muss ein geeignetes und umfassendes Schulungskonzept entwickelt und mit den Betriebsräten abgestimmt werden. Denn es geht nicht nur um eine einzelne, neu zu erlernende Software, sondern um ein komplexes System an verknüpften IT-Tools, die sich teilweise doppelnd und enorme Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation haben.

Der Betriebsratsausschuss für Aus- und Fortbildung der Commerzbank beriet von Beginn an das umfassende Qualifizierungsprogramm mit der Abteilung für digitale Transformation, die auch für die Einführung und Umsetzung der agilen Arbeit in der Bank zuständig ist.

Qualifizierung ist bei agilen Methoden auch deshalb wichtig, weil sie die gesamte Arbeitsorganisation ändern und neue Rollen mit völlig neuen Aufgaben einführen. Insbesondere werden bei den neuen agilen Rollen sogenannte Soft Skills gebraucht. Beispielsweise sind die Scrum Master dafür verantwortlich, dass die Arbeit im Kernteam reibungslos läuft. Sie oder er moderiert z. B. Entscheidungsprozesse, Konflikte oder Problemlösungen und berät bzw. unterstützt das Kernteam.

4 BETEILIGUNG DER BESCHÄFTIGTEN UND DES BETRIEBSRATS

Beteiligung der Beschäftigten

In den portraitierten Unternehmen sollten New-Work-Konzepte eingeführt werden, ohne die Beschäftigten nach ihrer Meinung, ihren Wünschen, ihren Anforderungen zu fragen. Dabei bedeuten sie für die meisten Beschäftigten einen grundlegenden Kulturwandel, der Beteiligung geradezu erfordert. Beteiligung ist mehr als ein Modewort aus Managementkonzepten: Sie ist das Fundament für gelingende Veränderungsprozesse und letztlich für New Work an sich.

Den Betriebsräten war es – im Gegensatz zum Arbeitgeber – wichtig, die Belegschaft vor und während des Verhandlungsprozesses zu beteiligen. Denn Beschäftigte sehen häufig Chancen beim Einsatz der neuen Methoden. Gleichzeitig hegen sie Befürchtungen bezüglich negativer Folgen oder Arbeitsplatzverlust.

Die Gremien wählten unterschiedliche Werkzeuge, um die Belegschaften zu informieren oder Rückmeldungen einzuholen, z. B. digitale Mittel wie Chats, Videokonferenzen, Betriebsrats-Podcasts und Online-Plattformen. Außerdem wurden digitale Betriebsversammlungen durchgeführt und anschließend FAQs im Intranet veröffentlicht. In einem Betrieb wurde die Belegschaft mit einem virtuellen Frühstücksfernsehen informiert. Teilweise konnten über diese neuen Wege Beschäftigte erreicht werden, die mit traditionellen Formaten (Betriebsversammlung, Infoblätter) nicht beteiligt werden konnten. Daneben wurden klassische Formen genutzt wie Umfragen durch den Betriebsrat, Gespräche oder Befragungen durch die Arbeitgeberseite. Insbesondere im Porträt der Siemens AG finden sich dazu viele Ansätze.

Beteiligung des Betriebsrats

Das Thema Beteiligung betrifft neben den Beschäftigten auch die Betriebsratsmitglieder und in größeren Unternehmen die weiteren örtlichen Gremien.

Bei den Verhandlungen zur Gesamtbetriebsvereinbarung bei Siemens dienten digitale Pinnwände als wichtiges Beteiligungsinstrument. Darüber wurden Meinungen, Ideen sowie Anregungen der weiteren GBR-Mitglieder gesammelt. Dies war die Basis für die Diskussion mit der Arbeitgeberseite, die dann im Rahmen des unternehmensüblichen Verhandlungsprozesses erfolgte.

5 MITBESTIMMUNG BEI NEW WORK

Wie einleitend geschildert, entwickelten die Mitbestimmungsakteure in den Porträts neue Wege, um die Mitbestimmung in der sich stetig verändernden Arbeitswelt 4.0 abzusichern. Dies betrifft einerseits die Form der Vereinbarungen, die als Prozessvereinbarungen abgeschlossen wurden. Andererseits experimentieren die Gremien mit neuen Formen, um ihre eigene Arbeitsweise neu auszurichten. Dazu gehört auch die beteiligungsorientierte Vorgehensweise, die in Kapitel 4 geschildert wurde.

Die Arbeit mit Prozessvereinbarungen, die immer wieder angepasst werden, ist für die Gremien ein wesentlicher Baustein der Mitbestimmung. Die Betriebsvereinbarung bietet Leitlinien, die durch

detaillierte Regelungen mittels umfassender Anlagen ergänzt werden.

Prozessvereinbarungen beschreiben eine systematische, sozialpartnerschaftliche Vorgehensweise u. a. mit regelmäßigen Meilensteinen oder einem fest definierten Zeitpunkt zur Evaluation. Beispielsweise wurde bei der Telekom festgelegt, dass spätestens nach zwölf Monaten eine gemeinsame Bewertung erfolgen muss. Im Rahmen der „Living Documents“ bei Siemens gibt es quartalsweise Meilenstein-Gespräche, um die Umsetzung zu prüfen.

Ein weiterer wichtiger Baustein ist der ganzheitliche Ansatz, der bei der Telekom deutlich wird. Dort werden die verschiedenen Themen miteinander verbunden und quasi unter das Dach des Manifests der Arbeit gestellt, das zentrale Beschäftigteninteressen formuliert.

Eine weitere Facette ist die zunehmend digitale Zusammenarbeit der Gremien. Nicht nur bei Fujitsu entwickelte sich Office 365 zum zentralen Kommunikations- und Kollaborationstool des Betriebsrats. Häufig finden sich in den Gremien jedoch noch Mitglieder, die parallel alte Strukturen und Arbeitsweisen pflegen. Die Betriebsräte sind sich bewusst, dass nicht alle Betriebsratsaufgaben digital erfüllt werden können. Insbesondere Themen, die große Akzeptanz benötigen, erfordern sozialen Austausch, persönliche Beziehungen oder Verhandlungen in Präsenz. Teilweise werden Themen in Projekt- oder Arbeitsgruppen digital vorbereitet und dann in Präsenz abschließend beraten und beschlossen. Außerdem arbeiten mittlerweile einige Gremien in kleineren übergreifenden Gruppen, nutzen Betriebsrats-Wiki-Seiten oder erproben agile Arbeitsweisen.

Infobox 14

Betriebsräte haben bei der Einführung von agilen Methoden und Strukturen Mitbestimmungsrechte nach § 111 BetrVG (Betriebsänderung), wenn die agilen Methoden flächendeckend oder zumindest in großen Teilen des Betriebes eingeführt werden sollen. Außerdem besteht bei agiler Teamarbeit wie Scrum bezüglich der Grundsätze über die Durchführung ein Beteiligungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG.



LITERATUR ZUM WEITERLESEN

Krause, Rüdiger (2021): Agile Arbeit und Betriebsverfassung. HSI-Schriftenreihe, Band 37. Frankfurt am Main: Hugo-Sinzheimer-Institut (HSI).
https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=g156

6 FAZIT

New Work bringt vielfältige Herausforderungen für Betriebsräte mit sich. Angesichts dessen stellt sich häufig die Frage: Bedarf es auch einer neuen Mitbestimmung? Die vorgestellten Beispiele zeigen: Das Betriebsverfassungsgesetz und eine eingeübte sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit erfordern keine neuen Mitbestimmungsrechte. Dafür haben sich Prozessvereinbarungen bewährt, die Leitplanken enthalten und die Mitbestimmung sowie einen sozialpartnerschaftlichen Prozess verankern. Darin treffen die Betriebsparteien an definierten Meilensteinen wiederholt gemeinsame Entscheidungen, um Nachteile für Beschäftigte entgegenzusteuern.

Aber: Betriebsräte müssen ihre etablierten Arbeitsweisen und Methoden verändern. Dann können sie New Work im Sinne der Beschäftigten gestalten und neue Freiheiten ermöglichen bzw. absichern. Dafür muss ein klares Rahmenwerk geschaffen werden, das allen betrieblichen Akteuren

Orientierung bietet: Beschäftigten, Führungskräften und Sozialpartnern. Die Mitarbeitenden müssen insbesondere dazu befähigt – das heißt informiert, qualifiziert, empowert – werden, sich in den neuen (digitalen) Welten zu bewegen. Außerdem müssen sie den Betriebsrat als Reklamationsstelle wahrnehmen, die im Konfliktfall ihre Interessen unterstützt.

Im Zuge von New Work sind auch die Gewerkschaften gefordert, neue Tarifverträge zu entwickeln oder bestehende anzupassen. Hierfür gibt es erfolgversprechende Entwicklungen wie z. B. die Tarifverträge der IG Metall zu mobiler Arbeit oder von ver.di zur Telearbeit. Insbesondere mit Blick auf das Thema Entgelt bzw. Eingruppierung würden tarifliche Definitionen und Ansprüche den Gremien vor Ort helfen. In Zukunft sind auch digitale Zugangsrechte für Gewerkschaften notwendig.

LITERATUR

Bergmann, Frithjof (2014): Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiburg.

Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2019): New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Stuttgart.

Seibold, Bettina/Mugler, Walter (2021): Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Reihe Study Nr. 459. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007992/p_study_hbs_459.pdf

ÜBER UNSERE ARBEIT

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen.

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit. Technische und organisatorische Aspekte greifen ineinander und wirken sich auf die Beschäftigten aus. Die Mitbestimmungsakteure spielen eine entscheidende Rolle: Tagtäglich gestalten sie vor Ort die digitale Transformation von Arbeit.

„Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“, ein Arbeitsschwerpunkt des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung, unterstützt sie dabei durch konkrete Beispiele aus der Praxis.

Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten

Digitale betriebliche Transformationsprozesse lassen sich mitbestimmt gestalten. Dafür gibt es kein Patentrezept, aber Beispiele, die dazu anregen, eigene Vereinbarungen zu entwerfen – sei es zum Umgang mit digitalen Systemen oder zur Regelung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens.

Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle?

Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an?

Was wird geregelt?

Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.



NÄHERE INFORMATIONEN

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

IHR SEID DIE EXPERTEN – PROFITIERT VONEINANDER!

Schickt uns eure Vereinbarung



[betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)

Erklär-Video

Zum Erklär-Video



<https://www.imu-boeckler.de/de/praxiswissen-betriebsvereinbarungen-25896.htm>

Wir erklären in diesem Video, wie unsere Internetseite www.betriebsvereinbarung.de euch bei der praktischen Arbeit unterstützen kann. Ihr findet in dem Video den Weg zu unseren Auswertungen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

Team und Kontakt:

Angela Siebertz:

[angela-siebertz\[at\]boeckler.de](mailto:angela-siebertz[at]boeckler.de)

+49 211 7778-288

Sandra Mierich:

[sandra-mierich\[at\]boeckler.de](mailto:sandra-mierich[at]boeckler.de)

+49 211 7778-587

Nils Werner:

[nils-werner\[at\]boeckler.de](mailto:nils-werner[at]boeckler.de)

+49 211 7778-167

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



TWITTER

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter benötigen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, kompakt und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung.

<https://www.mitbestimmung.de>



MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://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 78-17 2

<https://www.mitbestimmung.de>

Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0
rainer-jung@boeckler.de

Satz: I.M.U.

Redaktion

Nils Werner, Arbeit und Mitbestimmung
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-167
nils-werner@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 50

ISSN 2366-0449



„New Work: neue Arbeitswelten, neue Chancen?“ von Bettina Seibold und Walter Mugler ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.