

Reise ins Ungewisse

DEUTSCHER BETRIEBSRÄTE-PREIS *Der Gesamtbetriebsrat der DB Systel erzielt eine selbstlernende Betriebsvereinbarung zur Transformation. Agile Mitbestimmungsprozesse ermöglichen eine laufende Anpassung an Veränderungen der Arbeit und schaffen Sicherheit für Mitarbeiter.*

VON CHRISTOF HERRMANN

Transformation. An diesem viel genutzten Begriff geht vor allem im Arbeitsleben kein Weg mehr vorbei, doch viele verbinden damit vor allem negative Entwicklungen und Risiken, scheinbar unvermeidlichen Personalabbau und massive Reduzierung von Arbeitsplätzen. Als wäre dies ein Naturgesetz. Doch dass diese Gleichung nicht stimmt, belegt eindrucksvoll der Gesamtbetriebsrat der DB Systel GmbH mit Sitz in Frankfurt am Main. Der IT-Dienstleister der Deutschen Bahn beschäftigt bundesweit fast 5000 Mitarbeiter und liefert Kundenlösungen rund um Big Data, Internet of Things, Cloud und künstlicher Intelligenz.

Bereits 2016 startete der Gesamtbetriebsrat ein Projekt, das die tiefgreifenden Veränderungsprozesse durch die Transformation der Arbeitswelt nicht alleine dem Arbeitgeber überlässt. Vielmehr entwickelt das Gremium fortlaufend eigene Ideen und Lösungsvorschläge, um den Übergang zum sogenannten agilen Arbeiten durch Betriebsvereinbarungen zu begleiten, zu gestalten und im Sinne der Arbeitnehmer ständig fortzuentwickeln. Grundlage aller Überlegungen ist dabei, dass der Prozess der Transformation nicht mit einem Enddatum zu definieren ist. »Dies«, so Klaus-Theo Sonnen-Aures, Gesamtbetriebsratsvorsitzender, »führt im Umkehrschluss zu der Überzeugung, dass auch alle Vereinbarungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, die diesen Prozess begleiten, ständig modifiziert, überarbeitet und weitergeführt werden müssen.«

Die agile Arbeitswelt

Bei der DB Systel zeigt sich exemplarisch, wie der Weg von einer hierarchisch-linearen

Arbeitsorganisation in eine agile Arbeitswelt immer mehr an Fahrt gewinnt. Hier entstehen sukzessive neuartige, selbstorganisierte Teams, in denen zunehmend alle Arbeitsschritte stattfinden – von der Idee, über die Budgetierung bis zur fertigen App. Die Transformation der Arbeitsweise erfolgt über verschiedene Phasen, in denen die Mitarbeiter ihre Arbeitsmethoden an die neuen Anforderungen anpassen. Gefragt wird zunehmend mehr Beweglichkeit, flexibles Reagieren auf Kundenwünsche, laufende Überarbeitung in der Programmierung – eine Organisation der Arbeitsabläufe und -inhalte entlang der sich permanent verändernden Kundenwünsche.

Das Arbeiten in sich selbst bildenden und sich selbst organisierenden Teams gewinnt somit zunehmend an Bedeutung, denn althergebrachte, lineare Abläufe, die langwierige Entscheidungsprozesse zur Folge haben, blockieren die notwendige Flexibilität. Gefragt ist agiles Arbeiten in kleinen Teams, die sich dann wiederum zu Einheiten und größeren Clustern zusammenschließen. Das hat unmittelbare Folgen auf die Organisation der Arbeit, auf Fragen wie Weisungs- und Lenkungsfunktion, Versetzung und alle weiteren arbeitsrechtlich relevanten Prozesse, die ein klassisches Arbeitsverhältnis definieren.

Die vom Gesamtbetriebsrat entwickelte Betriebsvereinbarung begleitet – ebenfalls agil und selbstlernend konzipiert – diesen komplexen Prozess und sorgt dafür, dass beim Übergang in diese neuen Formen der Arbeit auch die Rechte der Arbeitnehmer gewahrt werden. Mittlerweile hat diese Gesamtbetriebsvereinbarung zur Transformation schon die Version 3.1. erreicht und ein Ende der Entwicklung ist nicht absehbar. Eine wichtige Voraussetzung

DARUM GEHT ES

1. Der Gesamtbetriebsrat entwickelt eigene Ideen und Lösungsvorschläge, um den Übergang zum agilen Arbeiten zu begleiten.
2. Die vom Gesamtbetriebsrat entwickelte Betriebsvereinbarung begleitet – ebenfalls agil und selbstlernend – diesen komplexen Prozess.
3. Dafür erhielt das Gremium beim Deutschen Betriebsräte-Preis 2019 den Sonderpreis »Veränderung gestalten«.



Der Gesamtbetriebsrat der DB System mit Laudator Ulrich Rötzheimer, Fonds soziale Sicherung (v.r.l.).

dafür war, dass das Gremium dazu mit dem Arbeitgeber Konsens darüber erzielen konnte, dass es sich beim Übergang in eine neue Arbeitswelt um eine mitbestimmungspflichtige Betriebsänderung handelt und dass über alle Phasen der Transformation die Mitbestimmungsrechte zu gewährleisten sind.

Betriebsänderung mit Positiveffekt

Aus Sicht des Betriebsrats dabei besonders wichtig: »Weder im Ganzen noch in seinen Teilschritten stellt der Transformationsprozess eine Maßnahme zur Reduktion von Arbeitsplätzen und des Personalabbaus dar. Gewöhnlich«, so Sonnen-Aures weiter, »werden Sachverhalte, die gemäß § 111 BetrVG verhandelt werden, als Rationalisierungsmaßnahmen begriffen. Die ihnen zugrundeliegende betriebswirtschaftliche ›Rationalität‹ hat zumeist den Abbau von Arbeitsplätzen und Personalabbau zur Folge und wird von Belegschaften und ihren Betriebsräten zumeist als negativ bis schroff ablehnend behandelt. Dass Betriebsänderungen und ihre Folgewirkungen auch positiv für die Gestaltung von selbstorganisierten Arbeitsbeziehungen genutzt werden können, ist ein neuer, ungewöhnlicher Gedanke, für den noch viele Anhänger gewonnen werden müssen.«

Abschaffung der Chefs

Das Gremium ging und geht zum Teil neue Wege und hat zudem für eine »Notbremse« gesorgt. »Da die Transformation als ›Expedition ins Ungewisse‹ beschritten wird, gibt es auch eine betriebsverfassungsrechtliche Rückab-

wicklungsabsicherung«, erläutert der Gesamtbetriebsratsvorsitzende. Diese beinhaltet die Möglichkeit, neue Ziele zu definieren, sollten sich Einzelschritte oder sogar der Gesamtprozess als undurchführbar erweisen. Doch bislang sprechen die Ergebnisse für sich. Über 4500 Mitarbeiter befinden sich, auf freiwilliger Basis, in verschiedenen Phasen der Transformation. Die Rückmeldungen sind durchweg positiv. Doch nicht in allen Teams herrscht nur eitel Sonnenschein, denn in der letzten Phase der Transformation werden die Chefs abgeschafft. Dies führt zu neuen Freiheiten und vermehrter Verantwortung, aber auch zu einem höheren Konfliktpotential. Im Team müssen nun Abläufe untereinander ausgehandelt werden, beispielsweise wenn es darum geht, wer von zuhause arbeitet oder bei Krankheit des Kindes sich früher aus dem Tagesgeschäft ausklinkt. Die Mitarbeiter sind wesentlich stärker gefordert, denn die klassischen Hierarchien werden aufgebrochen. Kein Wunder, dass derzeit über eine Gesamtbetriebsvereinbarung zum Konfliktmanagement verhandelt wird.

Gerüst der Sicherheit

Die Betriebsräte müssten hier immer ihr »Ohr an der Schiene haben« und es sei ganz wichtig, diese Prozesse kontinuierlich zu begleiten und die Kollegen mitzunehmen. Doch der Betriebsrat zeigt sich optimistisch und stellt dem von vielen als dringend renovierungsbedürftig bewerteten Betriebsverfassungsgesetz eine immer noch hohe Tauglichkeit aus: »Das Betriebsverfassungsgesetz stellt alle erforderlichen Mittel für einen solchen umfangreichen Prozess bereit. Man muss nur etwas tiefer graben und den Mut haben, die Grenzen auszuloten und zu verschieben. Wir haben nie gegen das Betriebsverfassungsgesetz agiert aber dessen Chancen und Möglichkeiten, ein Gerüst der Sicherheit zu schaffen, offensiv genutzt.« Aus Sicht der Jury des Deutschen Betriebsräte-Preise zeigt sich hier »Mitbestimmung auf Höhe der Zeit«. Dafür erhielt das Gremium beim Deutschen Betriebsräte-Preis 2019 die Sonderauszeichnung in der Kategorie »Veränderung gestalten«. ◀



Christof Herrmann, Kommunikationsberater mit den Themen Arbeit, Recht und Wirtschaft.
kommunikation@sc-herrmann.de

NEUE RUNDE

Nach dem Preis ist vor dem Preis und die Bewerbungsfrist für den Deutschen Betriebsräte-Preis 2020 läuft. Reichen Sie Ihr Betriebsratsprojekt bis zum 30.4.2020 ein. Mehr Informationen unter www.dbrp.de