

# MitBestimmt!

Sozialpartnerschaft heute

INQA-Projekt NAWID

SOZIALPARTNER  
SCHAFT HEUTE

**MITBE  
STIMMT!**



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

**baua:**  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin

**NAWID:**  
Kompetenz . Kooperation . KI



# Herausgeber



# Unsere Förderer

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



# Unsere Projektpartner



**AIRBUS**

**FESTO**



**Lufthansa**



Berufsforschungs- und Beratungsinstitut  
für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V.

**BIT**





# MitBestimmt!

Sozialpartnerschaft heute

INQA-Projekt NAWID



## Impressum

Herausgeber	Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn) <a href="http://www.demographie-netzwerk.de">www.demographie-netzwerk.de</a>
Titel	MitBestimmt! Sozialpartnerschaft heute – INQA-Projekt NAWID
Konzept & Redaktion	Franziska Berge, ddn
Veröffentlichung	August 2021
Layout & Design	kopfquartier GmbH, <a href="http://www.kopfquartier.de">www.kopfquartier.de</a>

# Inhalt

Grußwort   <i>Staatssekretär Björn Böhning, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)</i>	6
Projekt NAWID   <i>Franziska Berge &amp; Martina Schmeink</i>	8
Partizipation und New Work   <i>Madeleine Steinmill</i>	12
<b>Bedeutung des überbetrieblichen Austausches der Betriebsräte im Projekt NAWID</b>	
„Mehr vertrauensvolle Zusammenarbeit“   <i>Interview mit Stefan Fisch</i>	19
„Mitbestimmung muss vor dem Punkt »A« beginnen“   <i>Interview mit Gabriele König-Jamm</i>	21
<b>Sozialpartnerschaftliche Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten und Home-Office</b>	
„Flexible Arbeitsstrukturen als Merkmal resilienter Unternehmensstrukturen“   <i>Interview mit Dr. Julia Borggräfe</i>	25
„Gut etabliertes mobiles Arbeiten steigert die Loyalität, Produktivität und Effizienz“   <i>Interview mit Prof. Dr. Jutta Rump</i>	29
Mobiles Arbeiten bei der Deutschen Lufthansa   <i>Andreas Scholz</i>	32
<b>Psychische Belastung bei der Arbeit in Krisenzeiten /</b>	
<b>Sozialpartnerschaftliche Interventionen zur Etablierung einer gesunden Arbeitskultur</b>	
„Arbeitskultur spielt sich in bestimmten Rahmenbedingungen ab“   <i>Interview mit Prof. Dr. Andreas Blume</i>	36
„Die Führungskultur muss und wird sich verändern“   <i>Interview mit Birgit Pruss</i>	39
„Psychische Gesundheit als betriebliche Gemeinschaftsleistung“   <i>Interview mit Daniel Wend &amp; Nadine Kälin Vital</i>	42
<b>Der partizipatorische Prozess bei der Einführung digitaler Systeme</b>	
„Was man auf der Geraden verbummelt, kann man in der Kurve nicht aufholen“   <i>Interview mit Klaus Franz</i>	47
Betriebsratsarbeit in der „doppelten Transformation“   <i>Dr. Claudia Niewerth</i>	50
„Technik passt sich an den Menschen an“   <i>Interview mit Patricia Helen Rosen</i>	53
Das FST-Projekt „Der mitbestimmte Algorithmus“   <i>Welf Schröter</i>	56
<b>Ausblick – weitergehende Anregungen</b>	
Digital. Flexibel. Mitbestimmt. Neue Wege der Kommunikation in der Betriebsratsarbeit   <i>Diana Woltersdorf</i>	60
Wissenschaftliche Weiterbildung   <i>Prof. Dr. Manfred Wannöffel</i>	63
Relevanz gelebter Mitbestimmung   <i>Gabi Schilling</i>	67
Kontakte Förderer	70
Kontakte Projektpartner	71



© J. Konrad Schmidt / BMAS

## **Björn Böhning**

*Staatssekretär im Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales (BMAS)*

*Björn Böhning ist seit März 2018 beamteter Staatssekretär  
im Bundesministerium für Arbeit und Soziales.  
Er ist zuständig für die Themen Digitalisierung  
und „Zukunft der Arbeit“.*

# Grußwort

Demografie und Digitalisierung treiben die Transformation der Arbeitswelt voran. Während das Durchschnittsalter der Beschäftigten in Deutschland kontinuierlich steigt, verändern neue Technologien den Arbeitsalltag immer schneller. Dies hat massive Auswirkungen auf die betriebliche Mitbestimmungspraxis in Deutschland und erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen.

Für mich ist es umso wichtiger, dass wir den Veränderungsprozess aktiv gestalten und die potentiellen Chancen nutzen. Kann die Digitalisierung die betriebliche Mitbestimmung verbessern? Kann der Einsatz von Maschinen körperliche oder gesundheitliche Einschränkungen kompensieren und die Arbeitsqualität erhöhen? Kann sich Künstliche Intelligenz (KI) an das individuelle Lernverhalten der Beschäftigten anpassen und die Lernzufriedenheit und Lernerfolge steigern? Antworten auf diese Fragen dürfen nicht theoretisch bleiben, sondern müssen der Realität standhalten. Nur so gelingt es, die digitale Transformation auch in eine soziale, nachhaltige Transformation zu verwandeln.

Das kürzlich in Kraft getretene Betriebsrätemodernisierungsgesetz legt hierfür einen entscheidenden Grundstein. Betriebsräte und Betriebsrätinnen können und sollen bei der Einbindung von KI in Arbeitsverfahren und bei der Ausgestaltung von mobiler Arbeit mitbestimmen. Für die Umsetzung fördert das BMAS Unternehmen bei der Einrichtung von Lern- und Experimentierräumen.

Eines dieser Förderprojekte ist NAWID, das sich dem Einsatz von KI-basierten Assistenz- und Wissensdiensten widmet. Unter Leitung des Demographie Netzwerkes e. V. konnten die Praxispartner Airbus, Festo und die Deutsche Lufthansa gemeinsam mit den Wissenschaftspartnern Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz und Jacobs University erste Erfolge verbuchen. Ihre Erkenntnisse sind vielversprechend: Digitale Systeme können die Organisation und Koordination von Betriebsräten und Betriebsrätinnen unterstützen. Weiterhin kann KI auch unter einer heterogenen Belegschaft die Arbeits- und Lernzufriedenheit steigern und sich auf den individuellen Erfahrungsschatz der Beschäftigten einstellen.

Diese positiven Nachrichten geben Anlass zur Zuversicht. Die Digitalisierung kann unsere Arbeitswelt moderner und gleichzeitig inklusiver machen. Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre.



© Sabine Felber

**Franziska Berge**

*Netzwerkkoordinatorin bei  
Das Demographie Netzwerk e. V.*

*Franziska Berge ist Expertin für die Entwicklung und Kommunikation von Unternehmen, Regionen und Netzwerken. Die gebürtige Berlinerin studierte an der Freien Universität Berlin und an der Sorbonne und leitete viele Jahre eine Kommunikationsagentur. Seit 2021 ist sie beim ddn und koordiniert dort das Projekt NAWID.*



© MB Fotografie Dipl. Graf.-Des. Martin Birkner

**Martina Schmeink**

*Geschäftsführerin bei  
Das Demographie Netzwerk e. V.*

*Die leidenschaftliche Netzwerkerin Martina Schmeink studierte Wirtschaftswissenschaften in Braunschweig und Tübingen und arbeitete danach im Marketing und in der Personalentwicklung. Nach einer Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Westfälischen Hochschule baute sie im Münsterland ein themenbezogenes KMU-Netzwerk auf. 2012 kam sie zum ddn, dessen Geschäfte sie heute führt.*

# Projekt NAWID – innovative Lösungen für Lernen im beruflichen Kontext

In der Arbeitswelt bleibt kein Stein auf dem anderen. Die Digitalisierung ermöglicht neue Produkte und Wertschöpfungen, sie schüttelt Arbeitsplätze und Abläufe kräftig durch. Für das Lernen im beruflichen Kontext hat sie drei zentrale Auswirkungen: Wir müssen „das Digitale können“, welche Form auch immer es an unserem Arbeitsplatz annimmt. Wir müssen beständig Neues lernen, denn die Software oder die Mensch-Maschine-Schnittstelle, die wir heute nutzen, kann morgen veraltet sein. Und das Lernen selbst digitalisiert sich auf vielen Ebenen.

Das betriebliche Lernen besitzt einen hohen Stellenwert im Kontext des demographischen Wandels und damit auch für unsere Arbeit beim Demographie Netzwerk e. V. (ddn). Wir wollen in diesem Feld innovative Lösungen mitinitiieren, bekannt und nutzbar machen und dafür

unsere Qualität als Netzwerk einsetzen. Denn wir wirken gemeinsam mit unseren Mitgliedern, vor allem Unternehmen aller Branchen und Größen, aber auch der Verwaltung, Politik und Wissenschaft, daran, Digitalisierung und demographischen Wandel aktiv zu gestalten. Unser Netzwerk besitzt eine attraktive Infrastruktur, um den Austausch und die Zusammenarbeit von Unternehmen und Sozialpartnern zu betrieblichen Fragestellungen anzustoßen und zu unterstützen.

### **Projektleitung für NAWID**

Im INQA-Lern- und Experimentierraum NAWID, für den das ddn die Verbundkoordination übernommen hat, greifen wir die Herausforderungen ans betriebliche Lernen wissenschaftlich fundiert und zugleich sehr praktisch auf. In zwei Use Cases bei Airbus Operations (nachfolgend Airbus) und Festo Didactic erprobt das Förderprojekt, wie neueste Ansätze aus der Künstlichen Intelligenz und dem adaptiven E-Learning das betriebliche Lernen verbessern können und wie diese Innovationen sozialpartnerschaftlich gut begleitet werden.

Die Abkürzung NAWID steht für „Nutzung KI-basierter Assistenz- und Wissensdienste in unternehmensspezifischen Bildungsräumen unter Berücksichtigung heterogener Wertewelten im demografischen Wandel“. Das Projekt startete im November 2018. Die beiden Use Cases werden im Oktober 2021 abgeschlossen. Für ein Transferprojekt und das Thema Sozialpartnerschaft wird das Projekt noch bis Ende April 2022 weitergeführt.

### **Use Case Airbus**

Im Use Case beim Praxispartner Airbus in Hamburg sollen die Mitarbeitenden durch adaptives Lernen auf praktische Installationsprozesse vorbereitet werden. In diesem Lern- und Experimentierraum wird ein KI-gestütztes, individuelles Assistenzsystem für die Lernenden entwickelt und geprüft, wie Lernumgebungen in einem partizipativen Prozess gemeinsam mit Sozialpartnerinnen und Sozialpartnern und Beschäftigten erfolgreich eingeführt und Lernzufriedenheit und Lernerfolg gesteigert werden können.

Der Wissenschaftspartner Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) integriert die verschiedenen Komponenten und entwickelt das KI-gestützte Assistenzsystem. Der Wissenschaftspartner Jacobs University Bremen steuert ein didaktisches Konzept bei. Das Start-up Synergeticon stellt eine Anonymisierungslösung und die Produktionsassistenz bereit.

## **Use Case Festo**

Im Use Case beim Praxispartner Festo Didactic werden adaptive Lernangebote entwickelt. Dafür wird in Echtzeit das individuelle Lernverhalten erhoben, um konkrete Unterstützungsbedarfe ermitteln und decken zu können. Der Lernpfad passt sich dynamisch an den individuellen Fortschritt der Lernenden an. Damit wird die Basis geschaffen für einen Assistenzdienst, der in Lern-Management-Systeme und Autorenwerkzeuge integriert werden kann. Das DFKI schaffte über verschiedene Formate die notwendige KI-Wissensbasis und leistete zusammen mit der Jacobs University grundlegende Vorarbeiten. Festo implementiert den Proof of Concept und unterstützt die Jacobs University bei der Umsetzung. Die Jacobs University ermittelt und vergleicht Effektivität und Effizienz generischer Interventionsvarianten.

## **Sozialpartnerschaftliche Einführung digitaler Systeme**

Viele betriebliche Veränderungen wie der Einsatz neuer Technologien oder neue Formen der Arbeitsorganisation sind mitbestimmungspflichtig. Deshalb kommt den Vertreterinnen und Vertretern der betrieblichen Mitbestimmung eine besondere Rolle bei der Transformation von Unternehmen zu. Um dies zu unterstützen, wird im Projekt NAWID ein intensiver partnerschaftlicher Austausch gelebt, sowohl innerhalb der Unternehmen als auch unternehmensübergreifend. Die frühzeitige Einbindung der Betriebsrätinnen und Betriebsräte und dadurch geschaffene Gestaltungsräume sind eine Besonderheit des Projekts.

Ergänzt werden diese Aktivitäten durch öffentliche, digitale Podiumsdiskussionen, die Erkenntnisse aus dem Projekt vermitteln und vertiefen. Unter dem Namen „MitBestimmt! – Sozialpartnerschaft heute“ diskutierten die Runden bisher die sozialpartnerschaftliche Einführung von mobilem Arbeiten und Home-Office, psychische Belastung von Arbeiten in Krisenzeiten und den partizipatorischen Prozess bei der Einführung digitaler Systeme.

## **Transfer: Adaptives E-Learning im Berufsförderungswerk Frankfurt am Main**

Zum Kern von NAWID gehört es, mit gewonnenen Erkenntnissen und Lösungen KMU außerhalb des Projektes zu unterstützen. Exemplarisch wurde als Transfer-Partner das Berufsförderungswerk Frankfurt am Main gewonnen, ein Mitglied im ddn. Das überregionale Dienstleistungszentrum bietet schon heute zahlreiche E-Learning-Kurse für seine spezielle Zielgruppe an, nämlich Menschen mit einer gesundheitlichen Einschränkung, denen die Rückkehr ins Berufsleben ermöglicht werden soll. Man arbeitet mit sehr individuellen Angeboten, und das adaptive E-Learning, das nun mit Hilfe der NAWID-Partner aufgesetzt wird, wird diesen Ansatz intensivieren. Das Transferprojekt begleitet administrativ der NAWID-Partner BIT e. V..

## Öffentlichkeitsarbeit

Förderprojekte wie NAWID sollen nach außen wirken und ganz im Sinne der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ den Wandel der Arbeitswelt positiv für Unternehmen und Beschäftigte gestalten. Wir begleiten daher das Projekt NAWID kontinuierlich mit Öffentlichkeitsarbeit. Die Projektergebnisse wurden und werden auf zahlreichen Podien, Messen, in Vorträgen und Beiträgen sowie in Videos vermittelt.

Den umfassendsten Einblick bieten die beiden Kompendien, die wir im Sommer 2021 erstellt haben. Sie lesen gerade das Kompendium „MitBestimmt!“, das sich dem sozialpartnerschaftlichen Aspekt von NAWID widmet. In einem zweiten Kompendium mit dem Titel „In jedem Alter besser und mit Freude lernen – Über den Einsatz von künstlicher Intelligenz und digitalen Assistenzsystemen in innovativen betrieblichen Lernumgebungen“ werden die hier nur angerissenen Use Cases ausführlich dargestellt.

### Über INQA

*Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) ist eine vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufene Initiative. Sie versteht sich als neutrale und nicht-kommerzielle Praxisplattform, die sich für die Gestaltung einer modernen Arbeitswelt mit attraktiven Arbeitsbedingungen für Arbeitgeber und Beschäftigte einsetzt und Unternehmen und Beschäftigte im Wandel der Arbeitswelt begleitet. Dabei legt sie den Fokus auf die Bereiche Führung, Gesundheit, Vielfalt und Kompetenz.*

*INQA bietet eine Vielfalt an Beratungs- und Informationsangeboten sowie ein breites Netzwerk für Betriebe und öffentliche Verwaltungen. Die Initiative agiert nah an den Unternehmen und hat ein Ohr für den betrieblichen Alltag. Die Angebote der Initiative richten sich an Führungskräfte, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, Personalverantwortliche, Betriebsräte und letztendlich an jede Beschäftigte und jeden Beschäftigten, dem und der an einer positiven und gesunden Arbeitskultur gelegen ist. Denn nur durch die Bereitschaft zur Veränderung kann der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens gewährleistet werden. | Weitere Informationen unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de)*

**INQA ist die relevante Praxisplattform für eine zukunftsfähige Arbeitskultur und neue Qualität der Arbeit in Deutschland.**



© MB Fotografie Dipl. Graf.-Des. Martin Birkner

## **Madeleine Steinmill**

*Sozialwissenschaftlerin (M.A.)*

*Madeleine Steinmill ist Sozialwissenschaftlerin (M.A.) mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationssoziologie, insbesondere der Themen Mitbestimmung und New Work.*

*Nach ihrem Studium „Management und Regulierung von Arbeit, Wirtschaft und Organisation“ hat sie sich mit Digitalisierungsstrategien und der Umsetzung von E-Learning im Bereich der Hochschullehre beschäftigt. Anschließend managte sie im Rahmen ihrer Tätigkeit als Projektkoordinatorin das Forschungsprojekt NAVID mit Fokus auf den Einsatz von künstlicher Intelligenz in betrieblichen Bildungsräumen und arbeitete parallel an einer Forschungsarbeit zum Thema Transformation, Chancen und Herausforderungen betrieblicher Mitbestimmung und Handlungsstrategien im Kontext von New Work.*

# **Partizipation und New Work – Handlungsstrategien auf Basis innerbetrieblicher Positionen**

Erwerbsregulierung, insbesondere bezogen auf betriebliche Partizipationsbedingungen, besitzt in Deutschland eine lange Tradition.<sup>1</sup> So entwickelte sich die Idee der Wirtschaftsdemokratie hin zum dualen System, welches die Wechselbeziehung zwischen der überbetrieblichen Arena, der betrieblichen Arena sowie der durch staatliche Institutionen gesetzten politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen umfasst.<sup>2,3</sup> Als einer der Grundpfeiler des deutschen Systems der industriellen Beziehungen stellt die betriebliche Mitbestimmung eine Errungenschaft dar, welche Erwerbstätigen eine rechtlich verankerte und somit auf Regeln basierende Partizipation im Betrieb ermöglicht. In jüngster Zeit, bedingt durch Veränderungen, die durch New Work in

der Erwerbsarbeit und ihrer innerbetrieblichen Einbettung angestoßen werden, ist die Mitbestimmung in Deutschland erneut einem Transformationsprozess unterworfen.<sup>4</sup> So erhält die Frage nach einer Mitbestimmung, die den veränderten Rahmenbedingungen der Arbeitswelt gerecht werden kann, durch zunehmend beschleunigte Arbeitsprozesse, die Veränderung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen und die steigende Bedeutung von Qualifikation eine hohe Relevanz.<sup>5</sup>

### **Wechselbeziehung zwischen New Work und innerbetrieblicher Mitbestimmung**

Der Begriff New Work, welcher ursprünglich auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurückzuführen ist, beschrieb zunächst ein „alternatives Modell der Lohnarbeit im kapitalistischen Wirtschaftssystem“.<sup>6</sup> Heute wird der Begriff im Zusammenhang mit der New Economy verwendet – auch wenn er ebenfalls für die Veränderung der Erwerbsarbeit in „klassischen“ Unternehmen geeignet ist. So beschreibt New Work die Auswirkungen der Digitalisierung, insbesondere den Wandel der Arbeitskultur unter (Mit-)Betrachtung von sozialen Normen, welche die Grundprinzipien von Arbeit ausmachen.<sup>7</sup> Anhand dieser Definition zeigt sich die vorhandene Wechselbeziehung zwischen New Work und innerbetrieblicher Mitbestimmung. Beide fokussieren als zentrale Gegenstände die Beziehung zwischen Mensch und Arbeit sowie die betriebliche Normen- und Kulturwelt.

Um die Wechselbeziehung von Partizipation und New Work zu untersuchen, wurde im Rahmen des NAWID-Projektes eine empirische Forschungsarbeit durchgeführt, die anhand von qualitativen Interviews die Auswirkungen von New Work auf Basis innerbetrieblicher Positionen sichtbar macht. Vor dem theoretischen Hintergrund der Reorganisation von Arbeitswelt und Arbeit und der damit verbundenen Recodierung von Machtverhältnissen sowie den vorhandenen Beteiligungsbedingungen an innerbetrieblichen Arbeitsprozessen, wurde der Zusammenhang von New Work und neuen Mitbestimmungsformen analysiert und in konkrete Handlungsstrategien überführt. Hierbei konnte aufgezeigt werden, dass New Work Veränderungen innerhalb der Betriebe anstößt, indem – angelehnt an Michel Foucaults Theorie der Gouvernementalität – von einem Wandel von „Fremd-Herrschaft“ durch hierarchische Kontrolle, festgelegte Vorgaben und direkter Steuerung von Arbeitsprozessen eine Transformation hin zu einer Ersetzung durch Selbst-Kontrolle („Selbst-Herrschaft“) und -verantwortung der Mitarbeitenden gesprochen werden kann.<sup>8</sup> Gleichzeitig findet eine Demokratisierung der Entscheidungen mit Fokus auf stärkere Zusammenarbeit und Mitsprache statt.<sup>9</sup> Dies wirkt sich auf die Möglichkeiten der informellen und insbesondere auch der formellen Mitbestimmung aus.

## Betriebliche Mitbestimmung im Wandel

Basierend auf der durchgeführten Forschungsarbeit zur Partizipation in Zeiten von New Work kann aufgezeigt werden, dass durch den digitalen Wandel auch die betriebliche Mitbestimmung Veränderungen unterliegt. Als größte Herausforderungen werden allgemein die Komplexität und Unvorhersehbarkeit der zu regelnden Gegenstände und im Konkreten die Abnahme vorhandener Einflussmöglichkeiten durch die Einführung neuer Arbeitsformen und das Outsourcing von Tätigkeiten benannt. Auffällig ist, dass Betriebsräte nicht nur mit Formen von New Work konfrontiert sind, sondern gleichermaßen vom Einsatz neuer Methoden wie agilem Arbeiten oder Arbeit in Projektstrukturen Gebrauch machen. Als Ergebnis können drei Hauptkategorien benannt werden, die die vorhandenen Handlungsstrategien der betrieblichen Akteure zusammenfassen und eine individuelle Gestaltung von Konzepten ermöglichen.

## Wertewelten im Fokus

		(A) ALLGEMEINE VORAUSSETZUNGEN	(B) METHODEN-BAUSTEINE
Zur Ermöglichung individueller Konzepte		<ul style="list-style-type: none"> <li>Offene kritische Einstellung</li> <li>Aktive Kommunikation</li> <li>Generierung von Wissen</li> </ul> <p><i>Anpassung des Partizipationsrahmens</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planspiele/Pilotisierungen</li> <li>Arbeit in Projektstrukturen</li> <li>White-Room-Ansatz</li> </ul> <p><i>Parallele Vorbereitung von Handlungsszenarien</i></p>
		(C) WERKZEUGE	
	<p><b>... im Umgang mit komplexen, transformativen Themenbereichen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Festlegung von Golden Rules</li> <li>Regelung von Rahmenvereinbarungen</li> </ul> <p><i>Regelmäßiger Abgleich</i></p>	<p><b>... im Umgang mit innerbetrieblicher Zusammenarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Einführung permanenter Strukturen</li> <li>Festlegung von Anker-/Stoppunkten</li> <li>Etablierung Spezialistenteams</li> </ul> <p><i>Transparenz</i></p>	

Hauptkategorien betrieblicher Partizipation. Grafik: © Madeleine Steinmill

Zunächst stehen die Wertewelten innerbetrieblicher Mitbestimmung im Fokus, sodass die erste Hauptkategorie die Motivlagen als allgemeine Voraussetzung des Wandels herausstellt. Dieser „weiche“ Faktor orientiert sich klassisch am Betriebsverfassungsgesetz, indem die Generierung von Wissen durch die Einholung externen Expertenwissens unterstützt wird, um dem Rückgang der Halbwertszeit des vorhandenen Wissens entgegenzuwirken. Gleichzeitig zeigt sich eine Veränderung hin zu einer aktiveren Kommunikation nach außen und einer Steigerung der Bereitschaft, selbst neue Arbeitsformen auszutesten, um diese in einem zweiten Schritt wissensbasiert regulieren zu können. Die veränderte Wertewelt macht aber auch eine Anpassung des Partizipationsrahmens notwendig. So wird eine frühzeitige Einbindung vor dem im Betriebsverfassungsgesetz geregelten Zeitpunkt gefordert, welche es ermöglicht, eigene Achtungspunkte zu setzen und Wissen zu den komplexen Themen zu sammeln, um den Gesamtvorgang der Abstimmung mit der Arbeitgeberseite zu beschleunigen.

### **Methodenbausteine zur Erarbeitung neuer Lösungsansätze**

Im Rahmen der zweiten Hauptkategorie sind Methodenbausteine benannt, die zur Erarbeitung neuer Lösungsansätze und der Anpassung an die veränderten Erfordernisse der betrieblichen Arbeitswelt eingesetzt werden. Hierzu zählen neben einzelnen Planspielen auch die Verwendung des White-Room-Ansatzes, welcher es ermöglicht, sich über unterschiedliche Sichtweisen der aushandelnden Akteure auszutauschen, bevor sich diese für eine formelle Ausformulierung eignen. Hierdurch werden frühzeitig thematische Spannungsfelder erkannt und gemeinsam bearbeitet. Auch dies zeigt die Zentralität aktiver Kommunikation im Umgang mit der Komplexität der neu zu regelnden Gegenstände auf. Die Methoden werden verwendet, um frühzeitig neue Arbeitsformen zu durchdringen, Veränderungen zu antizipieren und schneller sowie flexibler agieren zu können. Notwendig hierfür ist die Vorbereitung verschiedener Handlungsszenarien, um bei Bedarf die Handlungsstrategie wechseln und auf kurzfristige Änderungen reagieren zu können.

### **Praktische Werkzeuge für den Erhalt der Handlungsfähigkeit**

Unter der dritten Hauptkategorie werden zunächst praktische Werkzeuge zusammengefasst, die im Umgang mit komplexen und transformativen Themen die Handlungsfähigkeit erhalten sollen. Hierunter fallen beispielsweise Rahmenvereinbarungen, die als Orientierung für den Umgang mit einzelnen Themenkomplexen wie digitalen Umfragen getroffen werden, gleichzeitig jedoch Freiraum für Individualisierungstendenzen und Ausnahmeregelungen

bieten. Weitere Werkzeuge finden im Umgang mit innerbetrieblicher Zusammenarbeit Anwendung. Dazu zählen die Einführung permanenter Kommunikationsstrukturen sowie gemeinsame Vereinbarungen zum Umgang mit komplexen Themen wie dem Einsatz von künstlicher Intelligenz. Wichtig hierbei ist die Festlegung von Kommunikationsleitfäden, die Anker- und Stopppunkte miteinbeziehen und durch welche Situationen für erneute Rücksprachen definiert werden. Auch der Einsatz von Spezialistenteams zusammengesetzt aus Vertretern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite wird empfohlen.

### **Veränderte Erfordernisse neuer Arbeit**

Je nach betrieblicher Realität und Zusammensetzung des Betriebsrats kann der Einsatz und die Kombination verschiedener Bausteine sinnvoll sein. Festzuhalten bleibt, dass ein Wandel der betrieblichen Mitbestimmungskultur festgestellt werden kann, welche zwar weiterhin eng mit einem traditionellen Wertesystem und Zielen verknüpft ist, jedoch durch neue Methoden und Technologien für Tätigkeit und Zusammenarbeit ergänzt wird. Darüber hinaus zeigen vorhandene Transformationsprozesse im Unternehmen direkte Auswirkungen auf die Ausgestaltung der innerbetrieblichen Partizipation. So findet sich nicht nur in der Bedeutungszuschreibung guter Betriebsratsarbeit eine Fokussierung auf Innovationsfähigkeit, dem Bilden von Zukunftsperspektiven und der Kompetenz zum Umgang mit komplexen, transformativen Prozessen, sondern gleichermaßen in der Veränderung der eingesetzten Methoden und Formen der betrieblichen Zusammenarbeit eine Entwicklung zur Anpassung an die sich verändernden Erfordernisse neuer Arbeit. Letztendlich kann der Einsatz von Werkzeugen empfohlen werden, die einen groben Orientierungsrahmen bei der Einführung neuer Arbeitsformen schaffen und gleichermaßen eine flexible Anpassung nach regelmäßigen zeitlichen Abständen ermöglichen, um so auf permanente Transformationsprozesse in der Arbeitswelt reagieren zu können. Unter dem Begriff New Work gefasste Merkmale der Transformation der Arbeitswelt und neue Formen der Ausgestaltung von Arbeit bieten daher die Chance, Strategien für den Umgang mit diesen auch für partizipative Strukturen abzuleiten und einen Wandel der betrieblichen Mitbestimmung anzustoßen. New Work bietet somit Potenziale für einen aktiven Umgang mit digitalem Wandel durch die proaktive Entwicklung von Ideen zur Ausgestaltung neuer Arbeit.

So verändert sich die Arbeitskultur von Betriebsräten, die nun vermehrt auf eine Flexibilisierung eigener Handlungsstrategien und die Entwicklung dynamischer Lösungen abzielt und dabei Strategien informeller Mitbestimmung adaptiert. Die herausgearbeiteten Hauptkategorien

können als Orientierung zum Umgang mit dem Wandel der Arbeitskultur verstanden werden. Durch die Abstrahierung der Handlungsstrategien in Konzeptbausteine wird eine Übertragung in andere Unternehmenskontexte möglich. Gleichzeitig kann gezeigt werden, dass der aktive Austausch zwischen Betriebsräten, auch über Unternehmensgrenzen hinaus, sinnvoll und notwendig ist und wertvolle Einblicke und Hilfestellungen für beteiligte Akteure bietet.

---

#### Quellen

- <sup>1</sup> Pries, L. (2010). *Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt*. Wiesbaden: Springer VS, S. 11
- <sup>2</sup> Müller-Jentsch, W. (2007). *Strukturwandel der industriellen Beziehungen – Eine Einführung, 2. erweiterte Auflage*. Frankfurt/Main: Springer VS, S. 46-48
- <sup>3</sup> Müller-Jentsch, W. (2014). *Mitbestimmungspolitik*. In: Schroeder, W., *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS, S. 505-515
- <sup>4</sup> Müller-Jentsch, W. (2014). *Mitbestimmungspolitik*. In: Schroeder, W., *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS, S. 510
- <sup>5</sup> Pries, L. (2010). *Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt*. Wiesbaden: Springer VS, S. 41
- <sup>6</sup> Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., Baumann, D. (2017). *New Work. Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3
- <sup>7</sup> Olk, J., Scheppe, M., Wermke, C. (17. August 2019). *Warum New Work in deutschen Unternehmen nicht richtig umgesetzt wird*. Von: Handelsblatt, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/interview-mit-frithjof-bergmann-warum-new-work-in-deutschen-unternehmen-nicht-richtig-umgesetzt-wird/24899568.html?ticket=ST-39024723-W2loG10YFMx42SeRnCMh-ap2>
- <sup>8</sup> Lemke, T., Krasmann, S., Bröckling, U. (2000). *Gouvernementalität, Neoliberalismus und Selbsttechnologien*. In Lemke, T., Krasmann, S., Bröckling, U., *Gouvernementalität der Gegenwart – Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 28
- <sup>9</sup> Dörre, K. (2018). *Digitalisierung – neue Prosperität oder Vertiefung gesellschaftlicher Spaltungen?* In: Hirsch-Kreinsen, H., Ittermann, P., Niehaus, J., *Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, 2. Auflage*. Baden-Baden: Nomos, S. 378



## Bedeutung des überbetrieblichen Austausches der Betriebsräte im Projekt NAWID

### **„Mehr vertrauensvolle Zusammenarbeit“**

STEFAN FISCH | *Deutsche Lufthansa AG Frankfurt Boden*

### **„Mitbestimmung muss vor dem Punkt »A« beginnen“**

GABRIELE KÖNIG-JAMM | *AIRBUS Operations GmbH*



© Stefan Fisch

Lufthansa

## Stefan Fisch

*Betriebsrat der Deutsche Lufthansa AG Frankfurt Boden*

*Nach dem Studium der Fächer Germanistik und Sportwissenschaften für das Lehramt am Gymnasium arbeitet Stefan Fisch seit 2006 bei der Lufthansa. Seit 2018 ist er Betriebsrat, unter anderem tätig als Personalausschussvorsitzender.*

### INTERVIEW

# „Mehr vertrauensvolle Zusammenarbeit“

**ddn | Franziska Berge** *In NAWID haben sich die Betriebsräte immer wieder überbetrieblich ausgetauscht. Ist das auch sonst gängige Praxis?*

**Stefan Fisch** Innerhalb des Lufthansa-Konzerns gibt es verschiedene Betriebe wie Lufthansa Cargo oder Miles & More mit jeweils eigenen Betriebsräten. Zwischen denen gibt es in jedem Fall Austausch, institutionalisiert über den Gesamt- und Konzernbetriebsrat, es wird immer eine gemeinsame Strategie gesucht. Ich bin selbst im Gesamtberufsbildungsausschuss, deswegen mache ich bei NAWID mit. Im Projekt sind von Lufthansa auch Betriebsräte aus anderen Betrieben. Außerhalb unserer Konzernklammer und da, wo die überbetriebliche Zusammenarbeit nicht formal geregelt ist, ist er eher selten.

**ddn | Franziska Berge** *Wo liegt der Nutzen eines solchen Austausches?*

**Stefan Fisch** Der Austausch innerhalb von NAWID hat mir viel gebracht. Wie arbeiten die anderen, wie leben sie die Mitbestimmung, das ist spannend zu erfahren. Der NAWID-Partner

Airbus hat eine vergleichbare Größe, aber eine ganz andere Betriebsratsarbeit, dort gibt es fast nur Gewerkschafter von Verdi. Bei uns sind rund sieben Fraktionen im Betriebsrat, da arbeitet es sich ganz anders. Der NAWID-Partner Festo wiederum ist viel kleiner, familiärer, das macht sich bei der Mitbestimmung bemerkbar.

Wichtig war für mich zudem bei NAWID das übergeordnete Thema Künstliche Intelligenz und Lernen, ganz allgemein die Digitalisierung. Diese Transformation muss begleitet werden, im Spannungsfeld zwischen neuen Systemen und Programmen einerseits und den Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz andererseits. Es macht keinen Sinn, wenn Arbeitgeber versuchen, Betriebsräte auszuschließen. Das Gegenteil funktioniert gut: eine möglichst frühzeitige und umfassende Beteiligung.

**ddn | Franziska Berge** *Wie kann die überbetriebliche Zusammenarbeit von Betriebsräten auch jenseits von NAWID ausgebaut werden?*

**Stefan Fisch** Sinnvoll wäre es, und es gibt es solche Angebote schon. Aber oft fehlt der Impuls, daran teilzunehmen. Für mich hat NAWID diesen Impuls gesetzt. Davon kann es gerne mehr geben.

**ddn | Franziska Berge** *Ihre Vision für sozialpartnerschaftliche Arbeit in den nächsten Jahren?*

**Stefan Fisch** Im Betriebsverfassungsgesetz steht „vertrauensvolle Zusammenarbeit“, und davon hätte ich gerne mehr. Zu oft rennt die Mitbestimmung den Themen hinterher, bei früherer Beteiligung funktioniert es besser. Viele Führungskräfte sind kooperativ, sie suchen rechtzeitig das Gespräch mit uns. Wenn man aber Dinge nur vorlegt, ohne Dialog, dann gibt es mehr Konflikte, es kostet Zeit, Nerven und Geld. Mitbestimmung muss gut gelebt werden: offen, transparent und partnerschaftlich. Die meisten Betriebsräte haben daran großes Interesse.

Das gilt besonders in Zeiten der Krise, wie sie die Pandemie für die Luftfahrtbranche bedeutet. Wenn es hart auf hart kommt, zeigt sich das „wahre Gesicht“ eines Unternehmens. Daher mit Blick in die Zukunft: Ich wünsche mir, dass die Chancen der Mitbestimmung erkannt werden und sie nicht beschnitten wird, denn gute Mitbestimmung stärkt die Produktivität im Betrieb.



© Gabriele König-Jamm

## Gabriele König-Jamm

*Betriebsrätin, Personalentwicklung bei AIRBUS Operations GmbH*

*Gabriele König-Jamm ist verheiratet und hat zwei Kinder. Sie startete bei Airbus im Produktionsbereich als Elektromechanikerin. Da ihr Weiterbildung stets wichtig war, nahm sie an einer außerbetrieblichen Qualifizierung zur Meisterin und Technikerin teil. Innerbetrieblich konnte sie dadurch ins Qualitymanagement wechseln. Den Schritt in den Betriebsrat tat sie, um für die Kolleginnen und Kollegen positive Veränderungen herbeizuführen und Gerechtigkeit sicherzustellen.*

*Aktuell ist sie seitens des Betriebsrats für die Personalentwicklung des Konzerns zuständig. Lebensbegleitendes Lernen lebt sie und setzt sich dafür ein.*

### INTERVIEW

# „Mitbestimmung muss vor dem Punkt »Ä« beginnen“

**ddn | Franziska Berge** *Betriebsratsarbeit und der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) in betrieblichen Lernumgebungen: Wo liegen hier die größten Herausforderungen?*

**Gabriele König-Jamm** Nach meiner Erfahrung ist die größte Herausforderung die Akzeptanz von künstlicher Intelligenz, sowohl auf Seiten der Beschäftigten als auch bei Betriebsräten. Gerade Betriebsräte, die schon lange dabei sind, sehen oft eher die Gefahren, sie denken bei künstlicher Intelligenz vor allem an Kontrolle von Beschäftigten.

Im Projekt NAWID hat sich dagegen beispielhaft gezeigt, wie wir KI unterstützend und lernförderlich einsetzen können. Es ist ein großer Vorteil, wenn man dank KI beim Lernen da abgeholt wird, wo man steht.

**ddn | Franziska Berge** *Wie kann die Akzeptanz gesteigert werden?*

**Gabriele König-Jamm** Es geht nur mit einer großen Transparenz über das, was da kommen soll. Es muss gezeigt werden, wie KI das Lernen verändern kann, sehr konkret. Ein Beispiel: Oft gibt es bei Weiterbildungen einen allgemeinen Teil zur Einführung, der kann für mich eine langweilige Wiederholung sein, wenn ich das alles schon weiß. Wenn in einer Lernumgebung dank KI so etwas erkannt und berücksichtigt wird, ist das wertvoll für mich. Darüber hinaus muss es die Möglichkeit zur Mitgestaltung geben. Bei einem solchen Herangehen bricht die Abwehrhaltung auf.

**ddn | Franziska Berge** *In NAWID haben sich die Betriebsräte immer wieder überbetrieblich ausgetauscht. Ist das auch sonst gängige Praxis? Wo liegt der Nutzen?*

**Gabriele König-Jamm** Nein, das ist nicht üblich. Wir kommunizieren bei Airbus regelmäßig über die Standorte hinweg, aber überbetrieblicher Austausch findet eigentlich nur bei externen Lehrgängen statt. Innerhalb von NAWID haben wir gelernt, wie wertvoll er ist. Wir konnten abgleichen, wie läuft es bei anderen Unternehmen, wie bei uns und wo gibt es dieselben Schwierigkeiten. Das hat die Perspektive erweitert. Dazu gab es oft einen praktischen Nutzen, wir haben Ideen geteilt und konkrete Anregungen gegeben und empfangen.

Wichtig waren auch die Fachvorträge bei unseren (oft digitalen) Treffen. Zum Beispiel hat nextpractice eine aktuelle Studie über Wertewelten von Beschäftigten vorgestellt und wir haben sie gemeinsam diskutiert. Solche Austausche verankern die betriebsrätliche Arbeit „in der Realität“.

**ddn | Franziska Berge** *Wie kann die überbetriebliche Zusammenarbeit von Betriebsräten auch jenseits von NAWID ausgebaut werden?*

**Gabriele König-Jamm** Gut wäre eine Plattform, auf der man sich regelmäßig trifft, ähnlich wie ein Barcamp gestaltet, gerne auch digital, und ergänzt um Vorträge von Experten. Über Best Practices (wie unsere Arbeit in NAWID) sollte der Nutzen eines solchen überbetrieblichen Austausches für die Betriebsräte herausgearbeitet werden, denn alle haben viel zu tun.

**ddn | Franziska Berge** *Ihre Vision für sozialpartnerschaftliche Arbeit in den nächsten Jahren?*

**Gabriele König-Jamm** Entscheidend für mich: auf Augenhöhe miteinander reden und die Betriebsräte sehr früh einbinden. Im Betriebsverfassungsgesetz beginnt die Mitbestimmung bei Bildungsveranstaltungen erst, wenn sie eingeführt werden, das ist zu spät. Beim Einsatz von KI ist es im Betriebsrätemodernisierungsgesetz etwas besser geregelt. Meine These: Mitbestimmung muss vor dem Punkt »A« beginnen, ganz am Anfang von Neuerungen und transformatorischen Prozessen, gleich, welche es sind. So ist es exemplarisch bei NAWID passiert, und es zeigen sich die Vorteile. Das sollte politisch umgesetzt werden, indem das Betriebsverfassungsgesetz angepasst wird.

Ein weiteres Anliegen von mir: Die Arbeitgeberseite sollte generell mehr auf die Kompetenzen der Betriebsräte vertrauen. Mitbestimmung ist keine Hürde, sondern Betriebsräte haben wichtige Kompetenzen, sie wollen und können die Unternehmen mitgestalten.



## Sozialpartnerschaftliche Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten und Home-Office

### **„Flexible Arbeitsstrukturen als Merkmal resilienter Unternehmensstrukturen“**

DR. JULIA BORGGRÄFE | *Bundesministerium für Arbeit und Soziales*

### **„Gut etabliertes mobiles Arbeiten steigert die Loyalität, Produktivität und Effizienz“**

PROF. DR. JUTTA RUMP | *Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen*

### **Mobiles Arbeiten bei der Deutschen Lufthansa**

ANDREAS SCHOLZ | *Deutsche Lufthansa AG Frankfurt*



© matzkeFoto

## **Dr. Julia Borggräfe**

*Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
der Abteilung „Digitalisierung und Arbeitswelt“*

*Die Juristin Dr. Julia Borggräfe ist Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und leitet dort seit Mai 2018 die neu geschaffene Abteilung „Digitalisierung und Arbeitswelt“. Sie arbeitete in New York, Paris und Tel Aviv und publizierte zu personalrechtlichen und personalpolitischen Themen. Vor ihrer Tätigkeit im BMAS war sie u. a. Senior Vice President Human Resources & Corporate Governance der Messe Berlin und Senior Manager HR Western Europe Sales & Financial Services der Daimler AG Stuttgart sowie Beraterin mit den Schwerpunkten Change Management, Organisationsentwicklung, Human Resources, Unternehmens- und Führungskultur.*

### INTERVIEW

# „Flexible Arbeitsstrukturen als Merkmal resilienter Unternehmensstrukturen“

**ddn | Franziska Berge** *Die Abteilung „Digitalisierung und Arbeitswelt“, die Sie leiten, setzt sich für eine „zukunftsorientierte Unternehmenskultur“ ein. Welche Rolle spielen dabei aus Ihrer Sicht mobiles Arbeiten und Home-Office?*

**Dr. Julia Borggräfe** Die Corona-Krise hat gezeigt, dass flexible Arbeitsstrukturen – neben digitalen Prozessen und den richtigen Kompetenzen – ein wichtiges Merkmal resilienter Unternehmensstrukturen darstellen. Auch wenn sie nicht in jedem Beruf darstellbar sind, sind mobiles Arbeiten und Home-Office wichtige Bestandteile solcher flexiblen Arbeitsstrukturen. Stellen Sie sich einmal vor, die Menschen hätten in der Corona-Zeit nicht von zu Hause aus

arbeiten können – da wären so einige Unternehmen in eine Schieflage geraten. So sind wir einigermaßen glimpflich davongekommen. Diese Flexibilität sollten wir uns da, wo möglich, erhalten.

**ddn | Franziska Berge** *Wie viel gesetzliche Unsicherheit besteht aktuell bei der Einführung von mobilem Arbeiten und Home-Office? Wie schnell muss sie beseitigt werden? Wie viel Raum sollte für Experimente bleiben?*

**Dr. Julia Borggräfe** Jeder Betrieb hat seine eigenen Bedürfnisse und Erfordernisse. Deswegen macht es Sinn, dass Beschäftigte mit ihrem Arbeitgeber einen Rahmen für mobiles Arbeiten bzw. Home-Office vereinbaren und eine entsprechende Betriebsvereinbarung aushandeln, die den Interessen beider Seiten gerecht wird und gleichzeitig die spezifischen Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens abbildet.

Eine Unsicherheit beim Home-Office bestand lange Zeit bei der Frage des Unfallversicherungsschutzes, nämlich bei der Frage, ob ein Unfall im Home-Office als Arbeitsunfall gilt. Mit dem am 18.6.2021 in Kraft getretenen Betriebsrätemodernisierungsgesetz ist hier Klarheit geschaffen worden.

§ 8 SGB VII Abs. 1 ist wie folgt ergänzt worden:

*„Wird die versicherte Tätigkeit im Haushalt der Versicherten oder an einem anderen Ort ausgeübt, besteht Versicherungsschutz im gleichen Umfang wie bei der Ausübung der Tätigkeit auf der Unternehmensstätte.“*

Bisher bestand zwar auch nach geltendem Recht im Home-Office und bei mobiler Arbeit grundsätzlich gesetzlicher Unfallversicherungsschutz. In der bisherigen Rechtsprechung des Bundessozialgerichtes gab es allerdings unterschiedliche Handhabung bezüglich solcher Wege, die im eigenen Haushalt z. B. zur Nahrungsaufnahme oder dem Toilettengang zurückgelegt werden. Mit der Regelung soll eine Gleichbehandlung beim Versicherungsschutz auch im Home-Office erreicht werden.

Zudem wird § 8 Abs. 2 Nr. 2 SGB VII um Nr. 2a ergänzt:

*„Das Zurücklegen des unmittelbaren Weges nach und von dem Ort, an dem Kinder von Versicherten nach Nummer 2a fremder Obhut anvertraut werden, wenn die versicherte Tätigkeit an dem Ort des gemeinsamen Haushalts ausgeübt wird.“*

Damit genießen nun auch solche Personen Unfallversicherungsschutz, die ihre Tätigkeit im Home-Office ausüben und wegen ihrer oder der Kinder ihrer Ehegatten beziehungsweise Lebenspartner Wege zur außerhäuslichen Betreuung zurücklegen. Bisher war nur der Weg versichert, den Eltern auf sich nahmen, wenn sie das Kind auf dem Weg zur Arbeitsstätte abgegeben oder abgeholt haben. Neu ist mit dieser Regelung, dass die mit einer Kinderbetreuung zusammenhängenden Wege jetzt auch vom Versicherungsschutz erfasst sind, wenn sie aus dem Home-Office heraus erledigt werden.

**ddn | Franziska Berge** *Welche anderen Elemente einer zukunftsorientierten Arbeitswelt sind für Sie wichtig und warum?*

**Dr. Julia Borggräfe** Es gibt viele wichtige Elemente einer zukunftsorientierten Arbeitswelt, insbesondere im Hinblick auf Digitalisierung. Ich möchte zwei Aspekte jedoch besonders herausgreifen, die gegebenenfalls nicht so offensichtlich sind: Die Entwicklung der richtigen Kompetenzen und eine zukunftsorientierte Unternehmenskultur sind aus meiner Sicht entscheidend für die Zukunftsfähigkeit unserer Arbeitsgesellschaft. Für die Entwicklung der richtigen Kompetenzen ist es wichtig, dass Organisationen ihr Geschäftsmodell vorausschauend planen und weiterentwickeln und dann im Rahmen einer strategischen Personalplanung rechtzeitig die dafür erforderlichen Kompetenzen definieren, so dass ihnen ausreichend Zeit bleibt, entsprechende Schulungsmaßnahmen zu organisieren und ggf. weitere Expertinnen und Experten von außen hinzuzunehmen. Eine zukunftsfähige Unternehmenskultur entsteht durch eine gute Führungs- und Organisationskultur, die Innovationen konsequent zulässt, Diversität durch alle Ebenen hinweg fördert und Beschäftigte stark macht. Das ist harte Arbeit, zahlt sich im Endeffekt aber für alle Beteiligten aus.

**ddn | Franziska Berge** *Wie würden Sie die Rollen der Sozialpartner in der Entwicklung einer zukunftsorientierten Arbeitswelt beschreiben? Was ist Ihre Vision einer Zusammenarbeit? Und welche positive Rolle kann die Politik hier spielen?*

**Dr. Julia Borggräfe** Gute Partizipation ist Teil einer innovativen Unternehmenskultur. Dieses Prinzip ist in der Sozialpartnerschaft quasi angelegt. Die Veränderungen, die uns bevorstehen, bedürfen einer breiten Tragfähigkeit, sollten also unbedingt partizipativ gestaltet werden, damit sie von allen mitgetragen werden. Dafür bietet die Sozialpartnerschaft einen etablierten und in vielen Fällen bewährten Rahmen. Es gibt bereits viele gute Beispiele, wie Sozialpartner diesen Rahmen gestalten können, z.B. mit Tarifverträgen zur Weiterbildung.

Die Sozialpartner sollten sich dieser wichtigen Rolle und den Möglichkeiten bewusst sein, die sie für die Gestaltung der Zukunftsfähigkeit unserer Arbeitsgesellschaft einnehmen können, und entsprechend agieren.

Politik kann und soll die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, Austauschformate bieten und „best practice“ vermitteln, so wie wir dies bei INQA tun ([www.inqa.de](http://www.inqa.de)). Außerdem kann sie zukunftsfähige Strukturen initiieren, wie wir dies beispielsweise mit dem Aufbau von Weiterbildungsverbänden, also dem Aufbau von weiterbildungsorientierten regionalen Ökosystemen machen (<https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Aus-und-Weiterbildung/Weiterbildungsrepublik/Weiterbildungsverbände/weiterbildungsverbände-art.html>).

Wichtig ist, dass Politik bei diesen Formaten aus der Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer agiert und Formate anbietet, die die Praxis wirklich weiterbringen. Insofern gilt auch hier für die Zukunft, noch viel mehr – Politik, Sozialpartner, Betriebspraxis und Wissenschaft zusammen – gemeinsam auf die Beine zu stellen.



© Simon Wegener

## **Prof. Dr. Jutta Rump**

*Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre  
an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen und  
Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE*

*Als eine der „40 führenden HR-Köpfe“ (Zeitschrift „Personalmagazin“) beschäftigt sich Prof. Dr. Rump unter anderem mit der Veränderung der Arbeitswelt durch moderne Technologien und Anwendungen sowie den sich daraus ergebenden neuen Infrastrukturen. Mit „Zoom Fatigue“ hat sie 2020 eine Studie veröffentlicht, die die Müdigkeit in Zusammenhang mit digitalen Meetings empirisch untersucht.*

### INTERVIEW

# „Gut etabliertes mobiles Arbeiten steigert die Loyalität, Produktivität und Effizienz“

**ddn | Franziska Berge** *Sie haben das Arbeiten im Home-Office in Ihrem Institut vor 20 Jahren eingeführt – und entsprechend viel Erfahrung. Wo sehen Sie die größte Chance und wo den größten Stolperstein beim Home-Office bzw. beim mobilen Arbeiten?*

**Prof. Dr. Jutta Rump** Die größte Chance besteht darin, dass Menschen berufliche und private Situationen besser vereinbaren können, weil sie Zeitsouveränität und Ortsflexibilität haben. Wenn das gut etabliert ist, wirkt es sich unweigerlich positiv auf die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit aus. Bei meinem Team sehe ich: Wenn man sich auf das Modell einlässt und die Rahmenbedingungen stimmen, gibt es nach kurzer Zeit bessere Arbeitsergebnisse und mehr Loyalität, dann steigen Produktivität und Effizienz.

Zu den Stolpersteinen: Gemeinsam denken, kreativ sein, Innovation anstoßen, all das ist viel schwieriger, wenn man nicht zusammen in einem Raum sitzt, gerade bei Innovationsprozessen, bei denen es ans Eingemachte geht. Das bekommt man nur über Betriebs- oder Teamtage in den Griff, gemeinsam stationär an einem Ort.

Der zweite große Stolperstein: Es dauert viel länger, einen Teamspirit zu entwickeln, es ist viel aufwändiger, einen Onboarding-Prozess zu gestalten, als wenn alle im Büro sind.

**ddn | Franziska Berge** *Das IBE hat Handlungsempfehlungen entwickelt, wie man mit mobilem Arbeiten gut umgeht. Was sind die wichtigsten Aspekte?*

**Prof. Dr. Jutta Rump** Die erste Handlungsempfehlung ist, und das sagen wir schon seit Jahren, keine 100-Prozent-Lösung aufzusetzen, nicht von einer reinen Präsenzkultur in eine rein mobile Kultur zu wechseln. Besser ist es, mit vier Tagen im Büro und einem mobil anzufangen und dann weiterzugehen zu 3:2-Modellen oder 2:3, je nach Kontext und wie es läuft. In Ausnahmefällen auch ein Tag Büro und vier Tage mobil.

Die zweite Empfehlung ist, die Teamtage oder Betriebstage wirklich einzuhalten, also feste, für alle gleiche Tage im Büro, damit der Teamgeist nicht verloren geht.

Die dritte Empfehlung ergibt sich daraus: Die Bürostruktur und -architektur muss entsprechend gestaltet werden. Am gemeinsamen Tag macht nicht jeder sein operatives Geschäft, sondern der Tag gilt dem Team und gemeinsamen, übergreifenden Aufgaben. Da braucht man entsprechende Flächen.

Die vierte Empfehlung: Unternehmen benötigen einen klugen Onboarding-Prozess, zum Beispiel über ein Patensystem.

Die fünfte Empfehlung: Die Unternehmen können Fläche einsparen, ja, aber nicht linear, weil große Flächen für das Zusammenarbeiten nötig sind. Und die Einsparung funktioniert nur mit Desksharing.

Die sechste Empfehlung: Um so zu arbeiten, braucht es ein bestimmtes Mindset, eine Grundqualifikation, nicht jeder Mensch kommt mit der neuen Flexibilität zurecht. Nötig ist viel Disziplin, damit man sich nicht selbst ausbeutet und sich nicht ablenken lässt. Man braucht

Selbstmanagement, Organisationstalent, und muss gut Entscheidungen treffen können, also viele überfachliche Kompetenzen. Die Menschen müssen zudem mit der potenziellen Einsamkeit im Home-Office zurechtkommen.

Und die siebte Empfehlung: Ich muss mein Privatleben gut organisieren, besonders natürlich als Vater oder Mutter.

**ddn | Franziska Berge** *Es gibt beim mobilen Arbeiten unterschiedliche Interessen auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite und auch ganz individuell zwischen verschiedenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Wie geht man am besten damit um? Was bedeutet das für die sozialpartnerschaftliche Begleitung der Prozesse?*

**Prof. Dr. Jutta Rump** Die Arbeitsstrukturen werden immer individueller. Damit steigen der Koordinationsaufwand und die Transaktionskosten. Das muss aber händelbar bleiben. Für mich gilt eine wesentliche Leitplanke: Bei aller Individualisierung der Arbeitswelt hat der Betrieb Vorrang, es muss Geld verdient werden. Wenn das geklärt ist, kann man überlegen, wie der Koordinationsaufwand in Grenzen bleibt. Da sollte man sich für ein verbindliches Modell entscheiden und als Standard einführen, zum Beispiel drei Tage im Büro und zwei Tage mobiles Arbeiten. Innerhalb des Standards gibt es individuelle Anpassungen, ein atmendes System in Absprache mit der Führungskraft und den Kolleginnen und Kollegen. Und im Konfliktfall gilt wieder die schon erwähnte Vorfahrtsregel: Der Betrieb geht vor. Wir begleiten im Moment viele Unternehmen bei dem Prozess, hier Vereinbarungen zu treffen, und erleben oft beide Sozialpartner als sehr vernünftig.

**ddn | Franziska Berge** *Wissensarbeiterinnen und -arbeiter in fünf Jahren: Wie sieht ihre Arbeitsumgebung aus?*

**Prof. Dr. Jutta Rump** Mobiles Arbeiten wird zum Standardangebot, wir werden uns irgendwo rund um ein 50:50-Modell einspielen. Es wird viel Desksharing geben, und die Unternehmen werden überlegen, wie sie die Philosophie des mobilen und agilen Arbeitens auf die Flächenarchitektur übertragen. Angesichts der steigenden Immobilienpreise und des internationalen Kostendrucks wird man versuchen, die Kosten hier zu reduzieren. Was dann auch Konsequenzen haben wird für die Immobilien in der Innenstadt.



## Andreas Scholz

*Vorsitzender des Betriebsrats der DLH AG Frankfurt*

*Andreas Scholz wurde 1964 geboren und ist seit 1994 bei der Lufthansa beschäftigt, zuletzt als Referent für Trainingsmethodik. Seit 2002 ist er Mitglied des Betriebsrats und verantwortet hier vor allem die Themen der Berufsbildung und in diesem Kontext auch das NAWID-Projekt auf Seiten der Mitbestimmung. Seit 2012 ist er darüber hinaus Vorsitzender des Betriebsratsgremiums der DLH AG Frankfurt.*

# Mobiles Arbeiten bei der Deutschen Lufthansa

Bei der Deutschen Lufthansa AG wurde das „Home-Office“ als Telearbeitsplatz für einige ausgewählte Bereiche – insbesondere in der Vertriebsorganisation – bereits vor vielen Jahren eingeführt. Es handelte sich um eine Regelung, die damals nur für sehr wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Außendienst Anwendung fand, da die Einrichtung eines nichtmobilen Telearbeitsplatzes in vollem Umfang den Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes entsprechen muss und im Grunde nur dann in Frage kommt, wenn es sich im weitaus überwiegenden Sinne um eine Tätigkeit handelt, die nahezu ausschließlich von zuhause aus durchgeführt wird.

Nach der Errichtung unseres neuen Bürogebäudes in Frankfurt haben wir dann erstmals im Jahr 2014 ein erheblich erweitertes Konzept für unsere administrativ tätigen Kollegen unter dem Titel „New Workspace“ entwickelt, das in den Folgejahren auch auf andere Bereiche mit vorwiegend administrativen Aufgaben ausgeweitet wurde. Wichtig war uns und der Geschäftsleitung hier von Anfang an eine sehr enge sozialpartnerschaftliche Kooperation unter unmittelbarer Einbeziehung der betroffenen Beschäftigten. So haben wir in Austausch mit den Kollegen in gemeinsamen Workshops nicht nur die äußeren Rahmenbedingungen

und die Ausstattung mit EDV und Mobiliar erarbeitet, sondern auch gemeinsame Regeln für den Umgang mit den neuen Arbeitsmöglichkeiten festgelegt, die dann in unserer Betriebsvereinbarung – einem sich permanent weiterentwickelnden Dokument – schriftlich fixiert wurden.

### **Entwicklung hin zu hybridem Arbeiten**

Festhalten muss man in diesem Zusammenhang jedoch, dass sich das „Home-Office“ auf diesem Weg von einem sehr strikt geregelten Arbeitsplatzkonzept im Sinne der oben genannten Telearbeit hin zu einem eher offenen und dynamischen Konzept des modernen Arbeitens verändert hat. Ich würde deshalb heute auch weniger vom „Home-Office“ als vom mobilen und hybriden Arbeiten in wechselnden Umgebungen sprechen, bei dem unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl im Büro als auch zuhause oder von einem anderen Ort aus tätig sind.

Die Ausgestaltung und die Weiterentwicklung dieses Konzeptes erfolgten nicht immer reibungslos, aber stets in engem Zusammenwirken und Austausch zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat in der Verantwortung unseres Ausschusses für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Neben den materiellen Aufwendungen von Unternehmensseite für die Ausstattung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit EDV-Geräten, spielten in diesem Kontext vor allem Fragen der IT- und Datensicherheit sowie der psychischen Gefährdungsermittlung für das mobile Arbeiten eine zentrale Rolle. Kritisch ist hier anzumerken, dass es dabei durchaus Themen gibt, die sich der Mitbestimmung durch die permanente Weiterentwicklung der Technologien und daraus resultierender Möglichkeiten sowohl theoretisch als auch praktisch entziehen. Dies gilt nicht zuletzt für Fragen der Ausgestaltung von Arbeitszeit und die Sicherstellung der Einhaltung entsprechender gesetzlicher Vorgaben.

### **Einhaltung von Gesundheitsschutzvorgaben**

Mit der COVID-19-Pandemie hat es dann noch einmal einen richtigen Schub und auf Seiten des Arbeitgebers erstmals die Bereitschaft gegeben, das Konzept des mobilen Arbeitens auch auf operative Bereiche mit komplexer Arbeitsplatzausstattung auszuweiten. Um dies zu ermöglichen, haben wir als Betriebsrat zunächst eine Umfrage unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dieser Abteilungen gestartet, um die dort vorhandenen Bedürfnisse und notwendige Voraussetzungen für eine solche Ausweitung herauszufinden. Über eine

Arbeitsgruppe – bestehend aus Vertretern der Fachbereiche, des Personalmanagements und des Betriebsrats – wurden dann die Rahmenbedingungen für die Ausweitung festgelegt und entsprechende Vereinbarungen erarbeitet. Aktuell gibt es auf dieser Basis in den unterschiedlichsten operativen Abteilungen Probeläufe bis zum Ende des Jahres. Zu den für uns neuen Herausforderungen im Zuge der Pandemie zählten dabei unter anderem Aspekte der Einhaltung von Gesundheitsschutzvorgaben (Pausenregelungen), die Sicherstellung stabiler Internetverbindungen und der Umgang mit allgemeinen psychischen Belastungen im Zuge des Lockdowns und der Pandemieentwicklung. Hier haben uns jedoch die bereits vor der Pandemie gesammelten Erfahrungen und entsprechend eingespielte Kooperationswege sehr geholfen.

### **Bessere Balance**

Ich gehe nach derzeitigem Stand davon aus, dass wir alles in allem sozialpartnerschaftlich sehr erfolgreich Lösungen erarbeitet haben, die dann auch über das Jahr hinaus Bestand haben werden. Sicherlich wird es nach der aktuellen Krise auch Bereiche bei Lufthansa geben, in denen die derzeit bestehenden Möglichkeiten zur mobilen Arbeit nicht in der jetzigen Form fortgeführt werden. Aber ich bin zugleich davon überzeugt, dass wir auch in diesen Abteilungen auf Basis der jetzigen Erfahrungen Gestaltungsmöglichkeiten finden werden, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zukünftig mehr Freiheiten und eine bessere Balance zwischen beruflichem und privatem Leben eröffnen.



## Psychische Belastung bei der Arbeit in Krisenzeiten – Sozialpartnerschaftliche Interventionen zur Etablierung einer gesunden Arbeitskultur

**„Arbeitskultur spielt sich  
in bestimmten Rahmenbedingungen ab“**

PROF. DR. ANDREAS BLUME | *Universität Bielefeld*

**„Die Führungskultur muss  
und wird sich verändern“**

BIRGIT PRUSS | *Fürstenberg Institut Hamburg*

**„Psychische Gesundheit  
als betriebliche Gemeinschaftsleistung“**

DANIEL WEND | *Deutsche Lufthansa AG* und  
NADINE KÄLIN VITAL | *Lufthansa Group*



© Prof. Dr. Andreas Blume

**Prof. Dr. Andreas Blume**

*Wissenschaftlicher Leiter des Studiengangs  
„Betriebliches Gesundheitsmanagement“,  
Universität Bielefeld, sowie der  
Beratungsfirma HR&C GmbH in Bochum*

*Als Gutachter für den Arbeits- und Gesundheitsschutz führt  
Prof. Dr. Andreas Blume Gefährdungsbeurteilungen zu  
psychischer Belastung am Arbeitsplatz durch und hat u. a.  
über die Chancen der Mitbestimmung bei betrieblicher  
Gesundheitspolitik publiziert. Zudem ist er Experte  
in effizienter und „menschengerechter“  
Arbeits-, Organisations- und Technikgestaltung.*

INTERVIEW

# „Arbeitskultur spielt sich in bestimmten Rahmenbedingungen ab“

ddn | Franziska Berge *Was versteht man unter „psychischer Belastung“  
im Kontext von Arbeit? Ist sie immer negativ?*

**Prof. Dr. Andreas Blume** „Psychische Belastung“ ist der Norm und der Wissenschaft nach ein neutraler Begriff. Er bezeichnet die Einwirkung von Umständen auf den Menschen, dadurch wird er beansprucht. Die Folgen dieser Beanspruchung wiederum können positiv oder negativ sein. Eine psychische Belastung wie die extreme soziale Isolation in Corona-Zeiten kann Ängste verstärken und zu Depressionen führen. Es gibt aber umgekehrt auch Belastungen, die den Menschen positiv beanspruchen, ihn beispielsweise aktivieren oder zum Lernen

anregen. Gelungenes (Belastungs-)Training im Sport ist hier ein gut verständliches Beispiel. Im Arbeitsumfeld gibt es ebenfalls beide Möglichkeiten, es gibt psychische Belastung mit negativen und mit positiven Folgen.

**ddn | Franziska Berge** *Wodurch wird eine gesunde Arbeitskultur gestärkt und wodurch gefährdet?*

**Prof. Dr. Andreas Blume** Arbeitskultur ist für mich ein schwieriger Begriff. Oft denkt man da nur an Selbstdarstellungen, Kunst und Leitbilder, also Artefakte, die das Unternehmen produziert; oder an Mitarbeiterbefragungen, die wenig über das normale Arbeitsleben aussagen und meist folgenlos sind. Besser wird Arbeitskultur im Dreiebenenmodell von Edgar Schein dargestellt. Die eben genannten Aspekte bilden nur die Oberflächenkultur. Darunter gibt es eine mittlere Ebene, in der wird die Kultur festgeschrieben, beispielsweise durch Betriebsvereinbarungen oder schriftliche Commitments der Führungskräfte. Auch Betriebsvereinbarungen über gesundes Führen gehören in diese Ebene. Die unterste Ebene bildet die eigentliche Kultur. Hier agieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter real miteinander. Hier werden Konflikte gelöst oder eben nicht. Hier kann im negativen Fall „kulturell gemobbt werden“. Und im positiven Fall kann Leistung erbracht werden, man fühlt sich im Team wertgeschätzt und nicht überfordert.

Geschwächt wird eine eigentlich gesunde Arbeitskultur beispielsweise durch zu lange Arbeitszeiten, wenn sie geduldet werden oder gar durch das vorgegebene Pensum angelegt sind. Wenn bei pünktlichem Arbeitsschluss gesagt wird: „Was ... der geht schon nach Hause?“ Es gibt aktuelle Studien von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und vom Fraunhofer Institut, die erneut belegen: Zu lange Arbeitszeiten bergen ein hohes gesundheitliches Risiko. Dazu zeigten die Studien auf, dass Home-Office durchschnittlich zu längeren Arbeitszeiten (4-7 Wochenstunden mehr) „führt“.

Gestärkt wird die gesunde Arbeitskultur, wenn Team und Führungskraft gut miteinander können. Wenn Konflikte gelöst und Ziele gesetzt werden, die zu schaffen sind. Wenn Erwartungen begründet werden und auch einmal Zeiten von Schwäche akzeptiert sind.

Wenn in einem Unternehmen eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchgeführt wird, sollte man stets Führungskraft und Team zusammen analysieren. Wenn es im Team knirscht, ist nicht immer die Führungskraft an allem schuld. Wie sorgfältig ein Unternehmen Führungskräfte auswählt und entwickelt, wie sorgfältig

es auch Teams zusammensetzt und gegebenenfalls modifiziert, hat also einen großen Einfluss auf eine gesunde Arbeitskultur.

**ddn | Franziska Berge** *Ihre Vision für eine gesunde Arbeitskultur in den nächsten Jahren?*

**Prof. Dr. Andreas Blume** Kultur ist nicht nur das jeweilige Verhalten, sondern sie spielt sich in bestimmten Rahmenbedingungen ab. Wenn ein Unternehmen oder gar eine Branche nur auf den Gewinn schaut, dann kann sich nicht viel positive Kultur entwickeln – außer Widerstand „on the long run“. Den wünsche ich mir stärker da, wo Unternehmen von ihrer Arbeitskultur her nicht gut funktionieren. Auf der anderen Seite sollten diejenigen mit einer guten Arbeitskultur gestärkt und es sollte vielmehr publik gemacht werden, dass Arbeit gesund machen kann und die Voraussetzung für ein erfülltes Leben ist.

Das sehe ich stark als Aufgabe der Politik! Es passiert schon einiges, so sollten Unternehmen während der Pandemie eine Gefährdungsbeurteilung durchführen, um die Arbeitsbedingungen während der Pandemie zu verbessern, aber nur wenige haben es getan. Aus meiner Sicht müsste viel stärker überprüft werden, ob die guten gesetzlichen Vorgaben auch tatsächlich eingehalten werden.



© Verena Reinke

## **Birgit Pruß**

*Organisationsberaterin, Teamentwicklerin und Businesscoach  
im Fürstenberg Institut in Hamburg*

*Seit vielen Jahren beschäftigt sich Birgit Pruß mit psychischen Belastungen in der Arbeitswelt. Sie begleitet für das Fürstenberg Institut (welches bereits im Jahr 1989 gegründet wurde) Unternehmen u. a. bei der Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastung und unterstützt unterschiedliche Akteure in kulturellen Veränderungsprozessen.*

*Birgit Pruß ist davon überzeugt, dass gute Prozesse und Projekte vor allem dann erfolgreich sind, wenn sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmervertretung kooperativ miteinander agieren.*

## INTERVIEW

# „Die Führungskultur muss und wird sich verändern“

**ddn | Franziska Berge** *Die Gefährdungsbeurteilung ist ein zentrales Element des betrieblichen Arbeitsschutzes. Seit 2013 beinhaltet sie den Bereich psychische Belastung. Was sind Ihre Erfahrungen mit diesem Prozess?*

**Birgit Pruß** Wir im Fürstenberg Institut begleiten seit 2013 Unternehmen bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastung. Seit 2015, 2016 hat das Thema noch mal mehr Fahrt aufgenommen, auch weil die Aufsichtsbehörden die ersten Kontrollen durchgeführt haben. Heute ist der Prozess in vielen Unternehmen gesetzt, oft als Regelinstrument. Aber kürzlich sagte mir jemand aus der Aufsichtsbehörde in einem Gespräch, er glaube, dass sich rund die Hälfte der Unternehmen noch gar nicht damit beschäftigt hätten. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen tun sich schwer, obwohl es natürlich auch dazu positive Ausnahmen gibt.

Meine Erfahrung mit der Umsetzung ist, dass Prozesse, in denen die Betriebsräte oder Personalräte und die Arbeitgebervertretungen gut zusammenarbeiten, deutlich besser laufen: selbst wenn es unterschiedliche Sichtweisen gibt und womöglich etwas vor der Einigungsstelle gelandet ist. Wenn beide Parteien es dennoch schaffen zu sagen, wir arbeiten hier Hand in Hand, um das Bestmögliche für unsere Belegschaft zu erreichen – und wenn die Unternehmensführung anerkennt, dass das Thema für die Organisation insgesamt eine Bereicherung sein kann –, dann können wirklich gute Ergebnisse mit einem solchen Prozess erzielt werden.

**ddn | Franziska Berge** *Sie legen viel Wert darauf, dass die Sozialpartner bei einer Gefährdungsbeurteilung kooperativ miteinander agieren. Ist das häufig ein Problem? Und können Sie hier von außen gut intervenieren?*

**Birgit Pruß** Es ist wichtig, im Vorfeld mit den unterschiedlichen Akteuren zu sprechen im Sinne einer guten Auftragsklärung. Wenn ich von einer Seite höre, es ist gerade schwierig, versuche ich in jedem Fall, ebenfalls mit der „anderen Seite“ zu sprechen, bevor es losgeht.

Zwei Drittel der Prozesse laufen gut und kooperativ, bei einem Drittel der Beratungsprozesse sind allerdings auch einige „Hürden“ zu nehmen. Da wird z. B. mitunter blockiert oder versucht, auch mit diesem Instrument eigene Interessen durchzusetzen. Ich kenne Prozesse, bei denen die Arbeitgeberseite oder die Betriebsratsseite vor der Einigungsstelle gescheitert ist, dann bekommt man nichts Gutes verabredet. Das ist schade, besonders dann, wenn Mitarbeitende belastet sind.

**ddn | Franziska Berge** *Wie zieht man sinnvoll die Konsequenzen aus den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung?*

**Birgit Pruß** Es ist entscheidend, gute Maßnahmen abzuleiten und dafür in einem partizipativen Prozess die Vorschläge der Mitarbeitenden einzuholen, denn diese sind die Profis für ihre Arbeitsplätze. Das sollte die Basis für den begleitenden Steuerkreis sein, der daneben immer die Freiheit hat, andere Maßnahmen zu verabreden. Schlecht sind Prozesse, die nur als Erfüllung der gesetzlichen Verpflichtung begriffen werden. Man erfasst die Gefährdung, stellt fest, der Druck ist hoch, dann beschließt der Steuerkreis Maßnahmen wie – überspitzt formuliert – ein Seminar Zeit- und Stressmanagement auf freiwilliger Basis, und das war es. Das ist keine richtige Arbeit an den Ursachen der Belastungen. Die Mitarbeitenden würden vielleicht sagen, wir haben viel zu wenig Personal oder ein schwieriges Vorgesetztenverhalten, das für den Zeitdruck sorgt. Da wird ein Zeit- und Stressmanagementworkshop wenig ausrichten können.

**ddn | Franziska Berge** *Wann und wie misst man den Erfolg des Prozesses?*

**Birgit Pruß** Eine Wirksamkeitskontrolle ist vorgeschrieben. Meine Handlungsempfehlung: Ungefähr ein halbes bis ein Jahr nach Start der Umsetzung der Maßnahmen sollte man die Wirksamkeit prüfen, am besten in Kurzworkshops oder durch Kurzbefragungen, das geht auch gut in digitalen Formaten. Man fragt: Was wurde umgesetzt, hat sich die Belastung verändert, was muss noch passieren? Oft machen Unternehmen erst nach zwei bis drei Jahren eine Wiederholung der Beurteilung zum Beispiel via Fragebogen. Dann kann man aber meist nicht mehr erkennen, welcher Zusammenhang zu den umgesetzten Maßnahmen besteht.

**ddn | Franziska Berge** *Ihre Vision einer gesunden Arbeitskultur in fünf Jahren? Was ist anders als heute?*

**Birgit Pruß** Ich bin fest überzeugt, dass es kein „back to normal“ wie vor Corona geben wird. In einem Großteil der Unternehmen werden wir eine Kombination aus Home-Office und Präsenz erleben, also hybride Arbeitsmodelle. Für die meisten Menschen ist diese Mischung positiv. Wir wollen ja nicht nur zuhause arbeiten, denn wir sind soziale Wesen, wir brauchen den Austausch, vor allem auch den informellen. Reisezeiten werden sich ebenfalls verändern: Ich gehe davon aus, dass insgesamt deutlich weniger Personen fliegen werden, z. B. für eine Zweistundensitzung von Hamburg nach München oder umgekehrt. Alle haben gemerkt, dass mit Videokonferenzen und digitalen Tools vieles gut umzusetzen ist, und das würde ich mir auch unter ökologischen Gesichtspunkten wünschen.

Hinsichtlich der Unternehmenskultur bin ich sehr gespannt, was uns hier in den nächsten Jahren erwartet. Nehmen Sie Agilität, ein neues Wort für ein altes Thema, ich habe schon vor 15 Jahren in teilautonomen Teams gearbeitet. Agilität passt nicht für jede Organisation bzw. für jeden Arbeitsbereich. Ich gehe trotzdem davon aus, dass sich Führungskultur verändern muss und auch wird. Es gibt den Fachkräftemangel und es gibt eine neue Generation mit anderen Werten. Sie definiert sich nicht mehr nur über Karriere, viel Geld verdienen, 60 Stunden arbeiten ... Um solche Köpfe langfristig ans Unternehmen zu binden, müssen sich Unternehmen verändern. Das wird stärker einen kulturellen Wandel nach sich ziehen als das Thema Agilität. Ich hoffe zudem, dass zukünftig die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiter gestärkt wird und z. B. auch Elternzeiten für junge (männliche) Führungskräfte selbstverständlich werden.



© Daniel Wend

## Daniel Wend

*Diplom-Psychologe*

*Leiter der Psychosozialen Beratung  
bei der Deutsche Lufthansa AG*

*Als Diplom-Psychologe leitet Daniel Wend seit vielen Jahren die Psychosoziale Beratung der Deutschen Lufthansa AG.*

*Die Psychosoziale Beratung unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Lufthansa individuell in persönlichen Krisenlagen sowie bei kritischen Situationen und Konflikten in ihrem beruflichen Umfeld.*



© Nadine Kälin Vital

## Nadine Kälin Vital

*„Shared leadership“  
des Health Management  
der Lufthansa Group*

*Nadine Kälin Vital verfügt über einen Master of Advanced Studies in Gesundheitsförderung und ist seit 2019 im Health Management der Lufthansa Group tätig, seit April 2021 als Co-Head zusammen mit Amelie Torka. Das Health Management der Lufthansa Group verantwortet das systematische Gesundheitsmanagement des Konzerns mit dem Ziel der Identifizierung von Präventionsbedarfen und Initiierung von übergreifenden Maßnahmen und Prozessen der Gesundheitsförderung sowie der Unterstützung der lokalen Gesundheitsbeauftragten in den einzelnen Konzerngesellschaften.*

## INTERVIEW

# „Psychische Gesundheit als betriebliche Gemeinschaftsleistung“

**ddn | Franziska Berge** *Wie sieht Ihr typischer Arbeitstag in der Psychosozialen Beratung der Deutschen Lufthansa AG aus?  
Welche Rolle nimmt die Beratungsstelle im Unternehmen ein?*

**Daniel Wend** Die Einzelfallberatung für Mitarbeitende und Führungskräfte stellt den Aufgabenkern unserer Tätigkeit dar. In der an die gesetzliche Schweigepflicht gebundenen

Beratung geht es vor allem darum, gemeinsam mit dem Mitarbeitenden Lösungs- und Handlungsperspektiven zu privaten, gesundheitlichen und beruflichen Problemen und zwischenmenschlichen Konflikten zu entwickeln. Problematische Belastungs- und Gesundheitsverläufe können so frühzeitig gestoppt werden. Im Coaching für Führungskräfte werden die Kompetenzen im Bereich „Gesunde Führung“ gestärkt. Durch die Corona-Krise führen wir unsere Beratungsgespräche mittlerweile schwerpunktmäßig virtuell durch und nicht mehr „face-to-face“. Das hat sich bewährt und stößt auf hohe Akzeptanz. Dieses „hybride“ Beratungsangebot werden wir sicherlich auch nach der Corona-Krise beibehalten.

Neben der Einzelfallberatung bieten wir auch virtuelle Austauschformate, Kurzworkshops, Newsletter und Podcasts zu aktuellen Themen der psychischen Gesundheit an, z. B. zur Resilienz und der gesunden Führung. Damit können wir die Hemmschwellen bei den Mitarbeitenden senken, frühzeitig eine individuelle Beratung in Anspruch zu nehmen.

Um den positiven Gesundheitseffekt der Psychosozialen Beratung optimal nutzen zu können, ist es unser Anliegen, das Thema „Psychische Gesundheit“ auch in Strukturen der Gesamtorganisation zu integrieren. Nur so können Fragen der psychischen Gesundheit im Sinne einer „Verhältnisprävention“ adäquat adressiert werden. Eine eng abgestimmte Zusammenarbeit mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement ist dabei entscheidend (*siehe Seite 44 unten*). Wichtig ist auch, dass alle Betriebspartnerinnen und Betriebspartner an einem Strang ziehen und die Förderung der psychischen Gesundheit in der Organisation als Gemeinschaftsleistung sehen.

**ddn | Franziska Berge** *Hat sich die Arbeit während der Corona-Pandemie merklich verändert? Ist die Belastung der Beschäftigten gestiegen?*

**Daniel Wend** Wir haben den Eindruck, dass sich viele Menschen mittlerweile gut an die Home-Office-Situation gewöhnt haben, das war zu Beginn der Pandemie noch ein großes Thema. Wenn allerdings neben der Arbeit die Kinder zuhause betreut werden (mussten) oder Eltern gepflegt werden müssen, steigt das Risiko von Überlastungen und Überforderungen deutlich an.

Viele Menschen sind aber vor allem coronamüde, die Puste geht allmählich aus und die Sehnsucht nach Normalität wächst dramatisch. Zur Wahrheit gehört aber auch, dass es andersherum diejenigen gibt, die mit der aktuellen Situation ganz gut zurechtkommen und eher Angst vor der Rückkehr in das Soziale mit all den zwischenmenschlichen Befindlichkeiten haben.

Auch grundlegende betriebliche Veränderungen sind oft ein „Stresstest“ für die Mitarbeitenden; sie erleben in diesen Phasen häufig emotionale Unsicherheiten, Ängste, Ambiguitäten und andere psychische Belastungen und stellen sich existentielle Fragen.

Auch wenn durch all diese Belastungen das psychische Wohlbefinden in der Corona-Krise merklich sinkt, haben viele Menschen in unserer Wahrnehmung noch ausreichend psychische Ressourcen, um diese Herausforderungen der Corona-Krise zu bewältigen. Wesentlich ernster ist die Lage allerdings für solche Mitarbeitenden, die schon vor der Corona-Krise hoch belastet oder bereits psychisch erkrankt waren. Die Corona-Krise verschärft die bereits bestehenden psychischen Leiden und wirkt als psychischer Brandbeschleuniger. Gleichzeitig fehlt es oft an adäquaten psychologischen Versorgungsstrukturen im Gesundheitswesen. Umso wichtiger, dass wir durch unsere psychosoziale Beratung diese Lücke für unsere Mitarbeitenden (zumindest teilweise) schließen können.

**ddn | Franziska Berge** *Gesundheitsmanagement ist ein Querschnittsthema.*

*Wie kann man das in einer Organisation integriert umsetzen?*

*Was sind für Sie die wichtigsten Hebel?*

**Nadine Kälin Vital** Ein wichtiger Ansatzpunkt besteht darin, die vielfältigen Ressourcen und Kompetenzen im Unternehmen über die Abteilungsgrenzen hinweg zu vernetzen – dabei ist es wichtig, sich vom Silodenken zu lösen und fortlaufend zu reflektieren: Wen könnte das Thema noch betreffen? Wer könnte einen Beitrag leisten? Wer beschäftigt sich vielleicht bereits mit dem Thema? Wo sollte das Thema Gesundheit noch stärker berücksichtigt werden?

Eine gute Informationskultur lebt vom Geben und Nehmen und fördert den kontinuierlichen Austausch. So verfügen die verschiedenen Bereiche über alle relevanten Kenntnisse und können gesundheitsbezogene Erkenntnisse „gebündelt“ auch auf hohen Managementebenen sichtbar machen.

Gesundheitsmanagement ist dann mehr als reine Gesundheitsförderung auf individueller Ebene (zum Beispiel Durchführung eines Gesundheitstags). Der Fokus liegt auf dem Management von Gesundheit innerhalb des gesamten Konzerns (zum Beispiel in der engen Vernetzung mit dem HR-Management, den Betriebsräten und der Führungskräfte- und Kulturentwicklung). So durchdringt das Thema Gesundheit die gesamte Organisation, wird von Mitarbeitenden und Führungskräften wahrgenommen und als nutzbringend erlebt.

**ddn | Franziska Berge** *Ihre Vision einer gesunden Arbeitskultur in fünf Jahren?*  
*Was ist anders als heute?*

**Nadine Kälin Vital** Die Pandemie hat zu zwei sehr gegensätzlichen Extremsituationen geführt: Mitarbeitende, deren Aufgaben (und damit auch das soziale Miteinander) weggefallen sind, und solche, die extrem viel arbeiten und mit diversen neuen, besonderen und schwierigen Fragestellungen konfrontiert waren/sind und gegebenenfalls sogar in eine Überlastung laufen. Von diesen zwei Extremen muss eine Rückkehr in ein «New Normal» gelingen: Welche Erreichbarkeitserwartungen haben wir? Wie viel Digitalisierung ist gesund und wie viel zu viel? Wie gelingt eine gesunde Trennung zwischen Privat- und Berufsleben bei zunehmender Flexibilisierung der Arbeitswelt?

In fünf Jahren gelingt es, Mitarbeitenden gesündere Arbeitsbedingungen in Bezug auf Ort und Zeit zu bieten, ohne die Grenzen verschwimmen zu lassen (Work-Private Life-Blend). Die Mitarbeitenden haben neue (digitale) Kompetenzen erworben und sind in der Lage, ein aktives Grenzmanagement zwischen Arbeits- und Privatleben zu betreiben. Sie denken – auch beim Remote-Arbeiten – in klar abgrenzbaren Rollen («privates Ich» versus «professionelles Ich»), agieren entsprechend und kommunizieren dies nach außen.

Die Führungskräfte haben das neue Führungsverständnis verinnerlicht: Weg vom Kontrollieren und Mikromanagement schaffen sie einen Rahmen, der die Selbstorganisation und ein agiles Arbeiten ermöglicht. Sie motivieren, inspirieren, schaffen Vertrauen und sorgen für einen kollaborierenden Teamgeist und individuelles Commitment, geben Orientierung und konzentrieren sich auf die Entwicklung der Stärken und Potentiale ihrer Mitarbeitenden. Die hybride Zusammenarbeit in Teams hat sich etabliert, Interaktions- und Kommunikationsrhythmen sind gefestigt und die passende Mediennutzung ist eingeübt und hat sich bewährt. Die gemeinsam festgelegten Regeln der hybriden Zusammenarbeit werden respektiert und iterativ angepasst.

Das Thema „Arbeit und Gesundheit“ wird in fünf Jahren die gesundheitsförderlichen Stellhebel nahe an der Tätigkeit (Führung, Team, Aufgabe) und die Wichtigkeit einer gesunden Organisationsentwicklung erkannt haben. Damit wird das „ausgleichende“ Gesundheitsverhalten (zum Beispiel gesunde Pause) aus dem Fokus verdrängt sein.



## Der partizipatorische Prozess bei der Einführung digitaler Systeme

**„Was man auf der Geraden verbummelt,  
kann man in der Kurve nicht aufholen“**

KLAUS FRANZ | *Forum Urbanum*

**Betriebsratsarbeit in der  
„doppelten Transformation“**

DR. CLAUDIA NIEWERTH | *Helex Institut Bochum*

**„Technik passt sich an den Menschen an“**

PATRICIA HELEN ROSEN | *Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)*

**Das FST-Projekt  
„Der mitbestimmte Algorithmus“**

WELF SCHRÖTER | *Forum Soziale Technikgestaltung*



© Klaus Franz

## **Klaus Franz**

*Forum Urbanum, ehemaliger Leiter  
Gesamt- und Konzernbetriebsrat Opel*

*Nach 37 Jahren Firmenzugehörigkeit auch als „Mr. Opel“ bekannt, führte Klaus Franz den Gesamt- und Konzernbetriebsrat von Opel durch ein turbulentes Firmenjahrzehnt und vertrat zudem als Leiter der Vertretung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bei GM Europe 60.000 Beschäftigte aus dem europäischen Raum. Seit 2013 begleitet er als freier Berater Unternehmen u. a. durch Transformationsprozesse und analysiert Bedingungen für Changemanagement und Arbeitsbeziehungen.*

## INTERVIEW

# „Was man auf der Geraden verbummelt, kann man in der Kurve nicht aufholen“

**ddn | Franziska Berge** *Was sind die wichtigsten Aufgaben der Vertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der Einführung digitaler Systeme?*

**Klaus Franz** Mitzureden, mitzubestimmen, mitzuentcheiden. Die Interessensvertretung muss sich im Vorfeld, bevor Transformationsprozesse eingeleitet werden, über den gesamten Gegenstand einen Überblick verschaffen. Im Bedarfsfall auch Beratung von Fachfrauen und Fachmännern hinzuziehen. Und nach der Analyse muss sie eine Bewertung durchführen, basierend auf den Fragen: nützt es, behindert es, schadet es den Betroffenen im Unternehmen?

**ddn | Franziska Berge** *Die Phase vor der Einführung ist also entscheidend?*

**Klaus Franz** Absolut. Es gibt ein schönes Sprichwort: Was man auf der Geraden verbummelt, kann man in der Kurve nicht aufholen. Wenn Sie beim Abfordern der Informationen vom

Arbeitgeber und im Durchdringen der Materie nicht die Arbeit machen, können Sie später nur noch hinterherrennen und notdürftig Löcher stopfen, aber gestalten können Sie überhaupt nicht mehr.

Sehr wichtig ist es, im Vorfeld zu analysieren: Spielt der Arbeitgeber mit offenen oder verdeckten Karten? Wird man ganzheitlich oder nur partiell informiert? Fachleute können da helfen. Das Betriebsverfassungsgesetz hat dafür vor einigen Jahren eine gute Neuerung erfahren, wir können Betroffene aus den Fachabteilungen ganz offiziell hinzuziehen.

Zweiter Schritt: Wenn man die Erkenntnisse gewonnen hat, muss man sie transparent gegenüber den Betroffenen kommunizieren, mit einer Gewichtung als Interessensvertretung.

**ddn | Franziska Berge** *Sie wurden während Ihrer Arbeit als Betriebsratsvorsitzender als „Kommunikator des Jahres“ ausgezeichnet. Liegt das in Ihrer Person? Oder ist das Thema Kommunikation heute bedeutender als früher für die Betriebsratsarbeit?*

**Klaus Franz** Da kommt alles zusammen. Vom Grundsatz her sind bis zu 98 Prozent der Betriebsratstätigkeit Kommunikation: sich Informationen besorgen, Transparenz gegenüber den Betroffenen herstellen, Kommunikation im Team untereinander, um überzeugen zu können. Diese fünf Kernkompetenzen brauchen Interessenvertreter heute: die soziale, also mein Wertegerüst, die fachliche, die internationale, die ökonomische, also wie steht ein Unternehmen da, und dann eben die kommunikative Kompetenz, dank derer ich entscheide, wann ich was wie kommuniziere. Meine Erfahrung ist, dass eine gute Kommunikationsstrategie bei der Durchsetzung von Zielen oft mehr hilft, als mit zehntausend Leuten um den Block zu ziehen, ohne das eine gegen das andere auszuspielen.

**ddn | Franziska Berge** *Sie begreifen Sozialpartnerschaft als Co-Management. Was heißt das für Sie?*

**Klaus Franz** Nehmen wir das Beispiel Automobilindustrie, da kenne ich mich am besten aus. Wenn ich als Mitglied im Aufsichtsrat oder als Betriebsratsmitglied tätig bin, muss ich Sachverstand haben über die Situation im Markt, ich muss Benchmarking betreiben, ist die Modellstrategie ausgereift, ist die Technologie vorne. Und ich muss alternative Vorschläge machen, wenn ich der Meinung bin, das Management träumt vor sich hin.

Co-Management ist eng verbunden mit der Gestaltungsfunktion im Gegensatz zur reinen Abwehr- oder Schutzfunktion. Es gibt Interessensvertretungen, die sagen im Umkehrschluss, ich betreibe doch nicht das Geschäft der Kapitalisten. In der Gewerkschaftshistorie wird der Ansatz oft als Verrat an der Arbeiterklasse angesehen, ich bin viel kritisiert worden dafür. Co-Management, das war zum Beispiel, dass in unseren internationalen Standortverträgen immer auch etwas zu Modellen und Technik stand, nicht nur zur Frage, welche Einsparungen wie generiert werden. Es ist ein Geben und Nehmen.

**ddn | Franziska Berge** *Ihre Vision für eine gelingende (digitale) Transformation der Arbeitsprozesse in den nächsten Jahren?*

**Klaus Franz** Man muss sich der Herausforderung stellen und die Notwendigkeit dieser Transformation als gesellschaftlichen Wandel begreifen, sie dementsprechend ernst nehmen und sich fachkundig machen. Aber es wird nicht „die“ Strategie geben, sondern ganz viele Einzelthemen. Aber das Entscheidende dabei ist: Digitalisierung ist Vernetzung.

Die große Vision dahinter, und das klingt einfach und banal, ist aber oft schwierig durchzusetzen: Technologie, künstliche Intelligenz, Digitalisierung muss dem Menschen dienen! Der Mensch darf nicht das Anhängsel sein, nicht Orwell und nicht Modern Times von Charly Chaplin. Man kann das nicht mit Arbeitszeitverkürzung oder mehr Geld beantworten. Man muss das in der Technologie selbst beantworten und regeln.



© Dr. Claudia Niewerth

## **Dr. Claudia Niewerth**

*Geschäftsführerin Helex Institut, Bochum*

*Dr. Claudia Niewerth ist Geschäftsführerin und wissenschaftliche Leiterin des Helex Institut in Bochum. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Forschung und Beratung zu Themenfeldern der Mitbestimmung und Arbeitsbeziehungen, Organisationsentwicklung, Entgeltgestaltung und digitale Transformation.*

# **Betriebsratsarbeit in der „doppelten Transformation“**

Die digitale Transformation von Unternehmen wird die zukünftige Arbeitswelt prägen. Betriebsräte sind hierbei in zweifacher Hinsicht mit Digitalisierung und betrieblicher Transformation konfrontiert. Ihnen kommt auf der einen Seite die Aufgabe zu, den digitalen Umbruch zum Fortbestehen des Unternehmens mitzugestalten und die Wandlung der Arbeitsplätze mit dem Ziel der Standort- und Arbeitsplatzsicherung zu vollziehen. Auf der anderen Seite verändert sich die Arbeitsorganisation der Betriebsräte selbst: Während Komplexität und Dichte an Themen ein hohes Fachwissen benötigen, erfordern dynamische Entwicklungen eine potenzielle Beschleunigung der Bearbeitung von Aufgaben und Herbeiführung von Entscheidungen. Gleichermaßen gilt es, die eigene Rolle zwischen Schutz und Gestaltung zu definieren. Betriebsräte befinden sich in der **doppelten Transformation**.

In einem vom Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U. – Institut der Hans-Böckler-Stiftung) geförderten Projekt wurden Betriebsräte in der Gestaltung der doppelten Transformation zwei Jahren lang beforscht. Einige dieser Ergebnisse werden nachfolgend vorgestellt. Sie geben Einblicke in Veränderungen betriebsrätlicher Arbeit und lassen eine Neuausrichtung der betrieblichen Sozialpartnerschaft erkennen.

## Ebenen der betriebsrätlichen Veränderung

In neun Partnerbetrieben wurden zahlreiche (Gruppen-)Interviews mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten und weiteren betrieblichen Akteurinnen und Akteuren geführt. Als Ergebnis konnten vier Ebenen identifiziert werden, auf denen sich betriebsrätliche Arbeit verändert. Die erste Ebene ist die **Digitalisierung**. Betriebsräte integrieren z. B. kollaborative Tools und nutzen verstärkt digitale Medien für die gremieninterne Kommunikation und im Austausch mit Beschäftigten und Arbeitgeber. Zudem werden neue **Methoden** in der Betriebsratsarbeit angewendet. Agile Methoden oder Elemente aus diesen (z. B. Kanban-Board, Dailys) werden sowohl für die Arbeit im eigenen Gremium als auch in der Austauschbeziehung mit dem Arbeitgeber und Human Resources benutzt. Ein neues Instrument stellen in dem Zusammenhang agile Betriebsvereinbarungen dar, bei denen Regelungen nicht vor, sondern zeitgleich zu Veränderungsprozessen vereinbart werden. Die dritte Ebene bezieht sich auf die Organisation von Betriebsratsgremien. Zu erkennen ist, dass sich Betriebsrätinnen und Betriebsräte zur Bewältigung ihrer Aufgaben neu organisieren und z. B. Team- und Gruppenarbeit verstärkt nutzen. Oft ist das mit dem Ausbau von demokratischen Strukturen verbunden. Die letzte Ebene ist die des **veränderten Selbstverständnisses**. Es lässt sich ein neues Rollenverständnis beobachten, indem beispielsweise Abstand von der Stellvertreterfunktion genommen und stattdessen mehr direkte Beteiligung ermöglicht wird. Besonders im Austausch mit dem Arbeitgeber werden neue Akteurskonstellationen erprobt, um schneller und mit hoher Transparenz Prozesse zu gestalten.

## Ein neues Selbstverständnis als wesentlicher Kern der Veränderung

Die Ebene des neuen Selbstverständnisses von Betriebsratsarbeit nimmt in der doppelten Transformation eine besondere Rolle ein. Die Umsetzung des neuen Selbstverständnisses wird als ein zentraler Faktor bewertet. Dabei wird dieses neue Selbstverständnis zum einen als **Voraussetzung** für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung auf BR-Ebene verstanden, das eine Entwicklung auf den Ebenen von Digitalisierung, Methode und Organisation erst möglich macht. Zum anderen wird es aber auch als das **Ergebnis** eines erfolgreichen Organisationsentwicklungsprozesses beschrieben. In beiden Fällen zeugt dieses neue Selbstverständnis von einer intensiven Reflektion der Rolle von Mitbestimmung und Partizipation im Kontext der digitalen Transformation der Gesamtorganisation.

Die Neuausrichtung lässt sich an folgenden Beispielen verdeutlichen: Die Gestaltung von immer schneller werdenden Veränderungen der Arbeitswelt kann nur gelingen, wenn Themen

der digitalen Transformation frühzeitig gemeinsam und nachhaltig bearbeitet werden. Die Integration von neuen (agilen) Methoden und neuen Kommunikationswegen in der betrieblichen Sozialpartnerschaft sind mögliche erste Ansätze. Ein wichtiges Merkmal ist zudem, dass Regelungen zur digitalen Transformation nicht im Vorfeld, sondern während der eigentlichen Veränderung vereinbart werden. In dem Zusammenhang zeigt sich, dass traditionelle Aushandlungsprozesse angesichts der kurzzyklischen Veränderungen zu langwierig sind. Die Vereinbarung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bedarf dynamischer Gestaltungsprozesse. Von zentraler Bedeutung und sogleich Baustein für eine veränderte Mitbestimmungspraxis ist dabei ein hohes Maß an Vertrauen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, verbunden mit hinreichender Transparenz.

Die digitale Transformation lässt gewaltige Veränderungsprozesse erahnen. Mitbestimmte Unternehmensveränderungen sind erfolgreicher, denn Betriebsrätinnen und Betriebsräte schaffen Vertrauen und vermitteln Sicherheit bei den Beschäftigten. Das Projekt „doppelte Transformation“ hat gezeigt, dass Akteure sich immer mit ihrer Umwelt verändern. Das gilt auch für die vermeintlich starren und über Jahrzehnte geformten Beziehungen der betrieblichen Sozialpartnerschaft.



© Patricia Helen Rosen

## **Patricia Helen Rosen**

*Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin (BAuA)*

*In der Fachgruppe „Human Factors, Ergonomie“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ist Patricia Helen Rosen wissenschaftliche Mitarbeiterin.*

*Sie verantwortet den Schwerpunkt „Physische Technologieassistentz“.*

*Zu den aktuellen Forschungsthemen zählen unter anderem die Aufgabengestaltung in der Mensch-Roboter-Interaktion, die Analyse, Bewertung und Gestaltung der Interaktionsqualität, Umgang mit fehlbarer Automation und Bedingungen einer menschengerechten Einführung von Robotern in die betriebliche Praxis.*

*Patricia Helen Rosen ist zudem fachliche Begleiterin des Projekts NAWID.*

## INTERVIEW

# „Technik passt sich an den Menschen an“

**ddn | Franziska Berge** *Die BAuA forscht zu „menschenzentrierter Technik“ – was ist das genau? Und welche Erwartungen haben die Beschäftigten an Roboter und andere digitale Systeme?*

**Patricia Helen Rosen** Bei der menschenzentrierten Technik- und Arbeitsgestaltung stehen die Bedürfnisse und Belange der Beschäftigten im Mittelpunkt. Das heißt, dass sich digitale Assistenzsysteme an den Menschen anpassen müssen, und nicht andersherum. Außerdem verbergen sich hinter diesem Begriff eine Vielzahl von arbeitspsychologischen und arbeitswissenschaftlichen Konzepten, die für eine gute Gestaltung von Arbeit relevant sind, beispielsweise das Gewähren von Tätigkeitsspielräumen bei der Aufgabenausführung oder eine gebrauchstaugliche Gestaltung von Systemen, die mit dem Menschen interagieren.

Individualisierbarkeit oder transparente Systemzustände, beides Facetten einer gebrauchstauglichen Gestaltung, sind Aspekte, die Beschäftigte von robotischen Systemen erwarten, mit denen sie gemeinsam arbeiten. Ein weiteres wichtiges Prinzip ist, dass Fehler bei der Bedienung nicht mit schwerwiegenden Folgen verbunden sein sollten. Dies ist besonders in der Anfangszeit der Systemnutzung wichtig. Hier ist es ja ganz natürlich, dass auch Fehleingaben passieren. Diese sollten unkompliziert revidierbar sein. Ergebnisse aus Forschungsprojekten im Bereich Robotik zeigen auch, dass Beschäftigte klare Vorstellungen über Chancen aber auch Risiken bei dem Einsatz dieser Systeme haben. So wird beispielsweise gerade im Produktionsbereich häufig die Erwartung genannt, dass diese Systeme einen positiven Einfluss auf die physische Ergonomie haben können und beispielsweise das Anreichen von schweren Lasten unterstützen können. Gleichzeitig wird das beschriebene Risiko der Fehlbedienung benannt und damit verbunden mögliche negative Konsequenzen wie das Erleben von Stress.

**ddn | Franziska Berge** *Im Projekt NAWID stand die Sozialpartnerschaft bei der Einführung von Künstlicher Intelligenz mit im Zentrum. Wie schätzen Sie die Ergebnisse im Projekt ein?*

**Patricia Helen Rosen** Die sozialpartnerschaftliche Einbeziehung im Projekt NAWID ist sehr zu begrüßen. Die frühe Einbindung der Betriebsräte der einzelnen Anwendungspartner und deren Vernetzung beispielsweise in der Form der Betriebsrätetreffen hat im Projekt NAWID sehr gut funktioniert. Es hat sich gezeigt, dass dies ein gutes Instrument sein kann, um frühzeitig unternehmensspezifische Herausforderungen und Lösungen bei der Einführung digitaler Assistenzsysteme zu thematisieren, voneinander zu lernen und sich im Projektkonsortium zu unterstützen.

**ddn | Franziska Berge** *Berücksichtigen Sie bei Ihrer Forschung generell das Thema Sozialpartnerschaft? Wie kann man es integrieren?*

**Patricia Helen Rosen** Partizipation durch die Beschäftigten oder deren Interessenvertretung sowie weiterer relevanter Akteurinnen oder Akteure bei der Einführung neuer Assistenzsysteme ist ebenfalls ein wichtiges Merkmal menschenzentrierter Arbeitsgestaltung. In Forschungsprojekten berücksichtigten wir besonders die Perspektive von Beschäftigten. Hier erfassen wir beispielsweise die Erwartungen an digitale Assistenzsysteme oder die Erfahrung mit diesen vor der eigentlichen Nutzung. Im Rahmen von Pilotanwendungen interessiert uns dann beispielsweise das Vertrauen in das jeweilige System, die Technikakzeptanz oder aber

wie sich die Wahrnehmung der jeweiligen Arbeitsaufgabe durch den Einsatz des Systems verändert hat. Der Prozess der Beschäftigtenbefragungen im Betrieb beinhaltet natürlich auch die Einbeziehung der Beschäftigtenvertretung.

**ddn | Franziska Berge** *Ihre Vision für eine gelingende (digitale) Transformation der Arbeitsprozesse in den nächsten Jahren?*

*Welche Rolle hat dabei die Politik, welche die Forschung?*

**Patricia Helen Rosen** In einer wünschenswerten Zukunft von Arbeit stellen digitale Assistenzsysteme ausschließlich eine Unterstützung, also eine Ressource für Beschäftigte dar. Mögliche Risiken, die mit dem Einsatz verbunden sein können, sind frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen umgesetzt. Welche Chancen und Risiken das konkret sind, ob es beispielsweise neue für KI-basierte Systeme gibt, und wo eine Anpassung von bestehenden Gestaltungsgrundsätzen erfolgen muss, diese Fragen können wir an die Forschung stellen. Politik hingegen schafft weiterhin die Rahmenbedingungen für den Einsatz von Technologien und Assistenzsystemen sowie die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplätzen, um so eine sichere, gesunde und wettbewerbsfähige Arbeit von Morgen zu gewährleisten.



© Schlotterer

## **Welf Schröter**

*Mitgründer und Leiter des „Forum Soziale Technikgestaltung“*

*Mitbegründer und Leiter des „Forum Soziale Technikgestaltung“ beim DGB Baden-Württemberg, Mitbegründer der „Allianz Industrie 4.0 Baden-Württemberg“, aktiv in den INQA-Netzwerken „Offensive Gutes Bauen“ und „Offensive Mittelstand“, Mitbegründer des Netzwerkes „Sozialer Zusammenhalt in digitaler Lebenswelt“, Moderator des Blogs [www.blog-zukunft-der-arbeit.de](http://www.blog-zukunft-der-arbeit.de)*

# **Das FST-Projekt „Der mitbestimmte Algorithmus“. Neue Wege der Mitbestimmung**

## **Die Gestaltung algorithmischer Steuerungs- und Entscheidungssysteme**

Technische Innovationen benötigen soziale Innovationen. Technische und soziale Innovationen bedürfen der Partizipation. Gute Partizipation ist nicht nur gewährte, empfehlende Beteiligung, sondern vor allem auch rechtlich abgesicherte, verbindliche Mitbestimmung. Die Einführung komplexer algorithmischer Systeme (auch „autonome Software-Systeme“ oder auch „KI-Anwendungen“ genannt) in den Betrieben, Dienstleistungszusammenhängen und Verwaltungen ist vom Grundsatz her mitbestimmungspflichtig. Den Beschäftigtenvertretungen kommt bei den Implementierungsprozessen eine wesentliche Rolle zu.

Der digitale Wandel der Betriebe und der digitale Wandel der Arbeitswelten gelingen eher dann, wenn Beschäftigung nicht nur bestimmt, sondern qualitativ und rechtsbasiert mitbestimmt wird. Mitbestimmung wird somit zu einem Erfolgskriterium des technischen, klimaneutralen und sozialen Umbaus der Arbeitswelten. Diese Prämisse liegt den Prozessen

der Gestaltung mehrschichtiger Digitalisierungen zugrunde: Die Mitbestimmung über den Einsatz akzeptabler Technologien erweitert sich um die Mitbestimmung der Gestaltung algorithmischer Steuerungs- und Entscheidungssysteme. Es geht nicht mehr allein um die äußere Mitbestimmung der Anwendung von komplexen Algorithmen, sondern um die Verankerung der Mitbestimmung innerhalb (!) der mathematischen und mathematisierenden Software-Systeme selbst. Das Projekt „Der mitbestimmte Algorithmus“ will neue Wege der Mitbestimmung eröffnen, erweitern und exemplarisch praktisch beschreiten.

Wer wie das gewerkschaftliche Personennetzwerk „Forum Soziale Technikgestaltung“ (FST) sich seit dreißig Jahren mit der partizipativen Gestaltung digitaler Arbeitswelten befasst, sieht sich mit unterschiedlichen Stufen der Digitalisierung und unterschiedlichen Vertiefungen von notwendiger Mitbestimmungspraxis konfrontiert.

Der klassische und traditionsbehaftete Weg der Mitbestimmung konzentriert sich auf das Wechselverhältnis zwischen Mensch und Technik, zwischen Anwendenden und Display, zwischen „User“ und „Front end“. Damit waren vor allem die Ergonomie, der Gesundheits- und Arbeitsschutz, die Prävention, die Qualifizierung, die Beschäftigungssicherung, die Arbeitsorganisation, der Datenschutz etc. gemeint. Soziale Technikgestaltung bezog sich zumeist auf die äußerliche Einbettung neuerer digitaler Lösungen in den Prozess des Arbeitens.

Mit dem Aufkommen der „Digitalisierung hinter der Digitalisierung“ (Schröter) durch algorithmische Steuerungs- und Entscheidungssysteme entfaltet sich das Spannungsverhältnis von tradierter geprüfter „Assistententechnik“ hin zu komplexen Software-Systemen, denen eine „Vollmacht“, eine Handlungsvollmacht erteilt werden kann. Es lassen sich verbindliche Vollmachtserteilungen auf Software-Systeme übertragen, d.h. delegieren. Neben die „Assistententechnik“ tritt das Potenzial der „Delegationstechnik“ (Schröter). „Delegationstechnik“ aber benötigt einen erweiterten Ansatz sozialer Gestaltung und Mitbestimmung. Denn nicht unwesentliche Teile der „Delegationstechnik“ lassen sich nach ihrem Start nicht mehr oder nur mit sehr hohem Aufwand (Kosten) korrigierend gestalten. Große Teile der „Delegationstechnik“ sind nicht mehr statisch festgelegte Software-Werkzeuge, die nur Updates und Upgrades erfahren. Große Teile der Software-Systeme der „Delegationstechnik“ sind „sich selbstverändernde Werkzeuge“ (Schröter), die auch von exzellenten IT-Teams kaum mehr zurückgedreht oder zurückgeholt werden können. Damit wird klar, dass soziale Technikgestaltung und Mitbestimmung vor (!) der Implementierung von „Delegationstechnik“ begonnen werden müssen. Gestaltung und Mitbestimmung

müssen ihre Standards direkt in den Algorithmen und in der Ganzheit algorithmischer Steuerungs- und Entscheidungssysteme verankern und integrieren. Diese Vorausschau, diese Antizipation ist der Kern der „vorausschauenden Arbeitsgestaltung“ (Schröter) solcher Systeme.

Daher schlägt das FST im Projekt „Der mitbestimmte Algorithmus“ die diskursive Beratung und Bewertung der vom FST vorgelegten 30 generischen Gestaltungskriterien sowie die Einübung moderierter Spezifikationsdialoge als Weg zu einer neuen Aushandlungspraxis vor.

---

Literatur:

- Schröter, Welf: Zur notwendigen Demokratisierung des Algorithmus. Politisch-philosophische Impulse anlässlich „Dreißig Jahre Forum Soziale Technikgestaltung“. In: Scherer, Irene, Schröter, Welf (Hg.): Latenz. Ausgabe 05/2021. Mössingen 2021, S. 169-184.
- Schröter, Welf: Der mitbestimmte Algorithmus. Arbeitsweltliche Kriterien zur sozialen Gestaltung von Algorithmen und algorithmischen Entscheidungssystemen. In: Schröter, Welf (Hg.): Der mitbestimmte Algorithmus. Gestaltungskompetenz für den Wandel der Arbeit. Mössingen 2019, S. 101-150.
- Schröter, Welf: Selbstbestimmung zwischen „nachholender Digitalisierung und „autonomen Software-Systemen“. Wenn Betriebsräte „vorausschauende Arbeitsgestaltung“ erproben. In: Schröter, Welf (Hg.): Autonomie des Menschen – Autonomie der Systeme. Humanisierungspotenziale und Grenzen moderner Technologien. Mössingen 2017, S. 187-256.
- Schröter, Welf: Identität in der Virtualität. „Virtuelle Lebenslagen“ unter „Industrie 4.0“ und Identität als neuer ganzheitlicher Gestaltungsansatz. In: Schröter, Welf (Hg.): Identität in der Virtualität. Einblicke in neue Arbeitswelten und „Industrie 4.0“. Mössingen 2014, S. 119-136.
- Schröter, Welf: Das Prinzip der Delegation. Software-Agenten verändern das Wissensmanagement. In: Schröter, Welf: Auf dem Weg zu neuen Arbeitswelten. Impulse des „Forum Soziale Technikgestaltung“. Mössingen 2007, S. 53-59.
- Weiss, Manfred, Busch, Christoph, Schröter, Welf (Hg.): Multimedia-Arbeitsplatz der Zukunft – Assistenz und Delegation mit mobilen Softwareagenten. Mössingen 2003.
- [www.blog-zukunft-der-arbeit.de](http://www.blog-zukunft-der-arbeit.de)



## Ausblick – weitergehende Anregungen

### **Digital. Flexibel. Mitbestimmt. Neue Wege der Kommunikation in der Betriebsratsarbeit**

DIANA WOLTERS DORF | *Arbeit und Leben Berlin-Brandenburg*

### **Wissenschaftliche Weiterbildung**

PROF. DR. MANFRED WANNÖFFEL | *Ruhr-Universität Bochum (RUB)*

### **Relevanz gelebter Mitbestimmung**

GABI SCHILLING | *IG Metall NRW*



© Diana Woltersdorf

## **Diana Woltersdorf**

*Arbeit und Leben Berlin-Brandenburg*

*Diana Woltersdorf unterstützt als Organisationsberaterin bei Arbeit und Leben Berlin-Brandenburg DGB/VHS die Gestaltung von zukunftsfähiger Personalpolitik, betrieblicher Bildung und Digitalisierung, unter anderem im Rahmen der BMAS-Zukunftszentren.*

# **Digital. Flexibel. Mitbestimmt. Neue Wege der Kommunikation in der Betriebsratsarbeit**

Zahlreiche Anreize führen dazu, dass Betriebsrätinnen und Betriebsräte vermehrt digitale Kommunikationsmittel und -kanäle für sich nutzen, ergänzend und auch entlastend zur bisherigen Arbeit. Beratungsgespräche und Sprechstunden für Kolleginnen und Kollegen können – technische Gegebenheiten vorausgesetzt – flexibel angeboten werden und bieten einen Vorteil angesichts der Ausweitung mobiler Arbeitsformen.

Mitbestimmungsrechte können digital adressiert, die interne Kommunikation im Gremium und mit Arbeitgebenden flexibilisiert werden. Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz erlaubt u. a. auch das Abschließen von Betriebsvereinbarungen mit qualifizierter elektronischer Signatur. Es ist davon auszugehen, dass die Rechtsprechung rund um digitale Betriebsratsarbeit weiter in Bewegung sein wird und vermehrt digitale Prozesse etabliert werden.

## **Kommunikationsdienste auswählen und erproben**

Vor der Auswahl eines Kommunikationsdienstes spielen (datenschutz)rechtliche Aspekte ebenso eine Rolle wie die Rückkopplung mit der Belegschaft. Nicht alle Online-Medien stehen

der Betriebsratsarbeit offen und nicht alle Beschäftigten haben in der Praxis Zugriff. Sofern internetfähige Arbeitsgeräte vorhanden und nutzbar sind, können gewisse Anwendungen arbeitgeberseitig gesperrt sein oder deren Nutzung unerwünscht. Um ausgewählte Tools nach einer gegebenenfalls erfolgten Erprobungsphase etablieren zu können, sollten weitere Anbieter und Lösungen für eine datensichere Auswahl in Erwägung gezogen werden. So können auch Open-Source-Varianten auf dem betriebseigenen Server angepasst werden.

Über Videoplattformen, Blogartikel oder Messenger können Informationen bereitgestellt werden. Für eine mehrseitige Kommunikation dienen meist das persönliche, auch digital durchgeführte Gespräch, Telefonate sowie die „klassische“ E-Mail. Eine größere Herausforderung ist es, Interaktion beziehungsweise Beteiligung digital zu gestalten. Sofern eine Kommentar- oder Chatfunktion gegeben ist, können Diskussionen zwischen Betriebsrat und Beschäftigten auch textbasiert stattfinden, der Austausch gewährleistet und mit Bewertungen und Gewichtungen ein Stimmungsbild der Belegschaft eingefangen werden. Auch die Weitergabe von Informationen kann zwischen Beschäftigten schneller erfolgen. Dort, wo kommentiert werden kann, braucht es eine Moderation, um Fragen und Feedback zu kanalisieren. Zudem muss auch bei der Online-Kommunikation die Rolle benannt sein, ob als Betriebsrätin oder Betriebsrat oder als Kollegin oder Kollege kommuniziert wird.

### **Entscheidungsprozesse partizipativ gestalten**

Digitale Kommunikationsmittel sind nicht nur als Äquivalent zum Informationsaustausch zu betrachten, sondern enthalten Potenziale, Entscheidungsprozesse partizipativ zu gestalten, Beschäftigte einzubinden und die Interessenvertretung transparenter auszurichten. Betriebsrätinnen und Betriebsräte können ihre Arbeit niedrigschwellig auch zwischen Betriebsversammlungen digital vermitteln und die Belegschaft weitreichend und flexibel erreichen. Vertrauliche Informationen gilt es auch im Digitalen vor Zugriffsmöglichkeiten von betrieblich Externen zu schützen. Unter anderem das Prinzip der Nichtöffentlichkeit ist bei der Organisation von Betriebsratssitzungen auch für interne Prozesse ein viel diskutierter Faktor.

Bei anstehenden Betriebsratswahlen können Kommunikationstools darüber hinaus als digitales Marketinginstrument für die betriebliche Mitbestimmung eingesetzt werden. Ebenso können gewerkschaftliche Herausforderungen – wie Mitglieder während Tarifverhandlungen niedrigschwellig zu aktuellen Verhandlungen zu informieren oder auch für eine Mitgliedschaft zu werben – mit Online-Medien neu adressiert werden. Während der Coronavirus-Pandemie hat Arbeit und Leben als Partner im „Zukunftszentrum Brandenburg“ eine Gewerkschaft und

deren Mitglieder in einem Mittelstandsunternehmen bei der Entwicklung einer digitalen Kommunikationsstrategie begleitet. Analysiert wurden Nachteile von bisherigen Lösungen wie aufwendige Texte und geringe Öffnungsraten von E-Mail-Newslettern, die Gremien zur Freigabe durchlaufen, oder von Messenger-Diensten, deren Nutzung mobile Daten benötigt, eher generationenabhängig und selten DSGVO-entsprechend ist. Dem konnte mit der Etablierung eines SMS-Newsletters begegnet werden. Vorteile zeigen sich neben der SSL-Verschlüsselung und DSGVO-konformer An- und Abmeldeprozesse durch eine App-freie Kurzinfo in 150 Zeichen, möglichen Anhängen und Verlinkungen aufs dienstliche oder private Mobiltelefon. Eine Verknüpfung mehrerer Funktionen ermöglicht es, die Ansprache auszuweiten und auf die Demokratisierung von Entscheidungsprozessen einzuwirken.

### **Neue Kommunikationsregeln aushandeln**

Gefordert ist die Entwicklung digitaler Kompetenzen auch im Betriebsrat, einerseits beim Gebrauch neuer Technologien, andererseits um Informationsvermittlung und Interaktion auch für unterschiedliche betriebliche Zielgruppen ansprechend zu gestalten. Während Präsenzmeetings meist einem eingeübten Ablauf folgen, werden im virtuellen Raum teils neue Kommunikationsregeln und -gewohnheiten ausgehandelt.

Dabei sind Betriebsrätinnen und Betriebsräte zudem vertrauensvolle Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, um Hemmschwellen und Unsicherheiten im Umgang mit digitalen Tools und Medien in der Belegschaft abzubauen. Um selbst sicher im Spannungsfeld zwischen Schutz- und Gestaltungsfunktion auch im digitalen Raum zu agieren, stehen für betriebliche Interessenvertretungen Beratungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten offen, zum Beispiel über gewerkschaftliche Bildungsanbieter oder die bundesweiten Zukunftszentren. In Erprobungsphasen unter Einbezug der Belegschaft kann eine externe Begleitung eingebunden werden, um neue Kommunikationsstrukturen und eine lernförderliche Betriebskultur zu unterstützen. Für Betriebsrätinnen und Betriebsräte gilt es, die Potenziale digitaler Kommunikation zu erkennen, die Einführung auch im Interesse der Belegschaft zu bewerten und die Fortentwicklung als partizipativen Prozess zu gestalten.



© BBIB

## **Prof. Dr. Manfred Wannöffel**

*Geschäftsführer der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUBIGM  
und Hochschullehrer an den Fakultäten für Maschinenbau  
und Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum (RUB)*

*Prof. Dr. Manfred Wannöffel ist Geschäftsführer der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUBIGM und Hochschullehrer an den Fakultäten für Maschinenbau sowie Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum. Er arbeitet als Vertrauensdozent für die Friedrich-Ebert-Stiftung und die Hans-Böckler-Stiftung und ist Gastprofessor an der Universität in Puebla (Mexiko). Zudem ist er Mitglied im Vorstand des Instituts für soziale Bewegungen (ISB) an der RUB. Das Projekt NAWID begleitet er im Beirat.*

# **Wissenschaftliche Weiterbildung**

## **von Betriebsrätinnen und Betriebsräten und Personalrätinnen und Personalräten an der Ruhr-Universität Bochum<sup>1</sup>**

*„Die Ruhr-Universität war von vornherein in besonderer Weise dazu ausersehen, für die Arbeitnehmerbevölkerung des Ruhrgebiets da zu sein, in einer hinsichtlich höherer Bildung vernachlässigten Region. Was lag näher als mit den Gewerkschaften, die Millionen von Arbeitnehmern vertreten, gemeinsam zu überlegen, wie sich der Auftrag der Ruhr-Universität im Ruhrgebiet konkretisiert.“<sup>2</sup>*

Das Zitat stammt aus der Rede des RUB-Rektors Ewald, die er im Juli 1975 anlässlich der Unterzeichnung des Kooperationsvertrages mit der IG Metall gehalten hat. Aus heutiger Sicht ist ohne Zweifel festzustellen, dass dieser bislang einzigartige Vertrag zwischen einer Universität und einer Industriegewerkschaft die DNA der RUB maßgeblich geprägt hat.

In den letzten annähernd 50 Jahren sind zahlreiche Einrichtungen an der Ruhr-Universität entstanden, die sich mit der wissenschaftlichen Weiterbildung von Interessenvertretungen beschäftigen. Insbesondere mit dem Forschungsinstitut für Arbeiterbildung (FIAB), dem Weiterbildungszentrum (WBZ) – der heutigen Akademie der RUB – und der Lern- und Forschungsfabrik des Lehrstuhls für Produktionssysteme sollte

*„die neue Universität für das Ruhrgebiet [...] ein geistiges Zentrum für alle die sein [...], die um ihre geistige Weiterbildung, sei es mit, sei es ohne Hochschulreife, bemüht sind [...] Einrichtungen von Fernlehrgängen für bereits im Berufsleben stehende Personen, Weiterbildungslehrgänge, Sommerkurse mit ausländischer Beteiligung und Außenarbeit der Hochschule in der Erwachsenenbildung“.<sup>3</sup>*

### **Technik – Arbeit – Organisation**

Als zentrale Einrichtung der RUB widmet sich die Gemeinsame Arbeitsstelle RUBIGM der Transferforschung im Themenfeld Technik – Arbeit – Organisation. Das methodische Konzept zielt darauf ab, die ermittelten wissenschaftlichen Erkenntnisse nicht von der sozialen Praxis im Betrieb und Unternehmen zu entkoppeln. Die Transferforschung integriert somit die Weiterbildung und wirkt über die Durchführung von einzelnen Projekten mit der Kooperation in der arbeitspolitischen Lern- und Forschungsfabrik strukturbildend.

Eine Forschungskoooperation an der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUBIGM, in der dieser Leitgedanke einer in den Forschungsprozess integrierten Weiterbildung zur Anwendung kam, ist das BMBF-geförderte Verbundprojekt „Verrichtungsbasierte, digitale Planung kollaborativer Montagesysteme und Integration in variable Produktionsszenarien“ (KoMPI) zu nennen. Dieses Projekt verfolgte das Ziel der Integration des Themas der betrieblichen Mitbestimmung in Prozesse der Einführung von Mensch-Roboter-Kollaborationen (MRK). Die dem Projekt KoMPI zugrundeliegende Forschungskoooperation vereinte in einem interdisziplinären Ansatz sozialwissenschaftliche wie auch ingenieurwissenschaftliche Forschungsmethoden der wissenschaftlichen Projektpartner. Darüber hinaus wurden Akteurinnen und Akteure aus der betrieblichen Praxis beteiligungsorientiert einbezogen – der Forschungsprozess war also nicht nur über die sozialwissenschaftlichen Fachgrenzen hinaus inter-, sondern auch transdisziplinär ausgelegt. Als Akteurinnen und Akteure aus der sozialen Praxis waren zum einen Betriebsrätinnen und Betriebsräte aus 14 Betrieben aus dem Themenfeld „Kompetenz Montage – kollaborativ und wandlungsfähig“ und zum anderen die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Ressorts Zukunft

der Arbeit (ZdA) der IG Metall vertreten. Dem direkten, in Form von Forschungsworkshops konzipierten Wissensaustausch mit diesen Akteurinnen und Akteuren kam auch deshalb eine besondere Bedeutung zu, weil das Thema der Mensch-Roboter-Kollaboration ein kaum empirisch erforschtes Feld der Arbeitsforschung ist. Das Arbeitsvermögen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteurinnen und Akteuren, die zu großen Teilen bereits erste Berührungen mit der Thematik MRK vorweisen konnten, war in Anbetracht der wenigen bisher existierenden Erfahrungsberichte aus der betrieblichen Praxis als wertvoll einzustufen. Der Forschungsprozess in den Betrieben wurde kooperativ durchgeführt, wodurch nicht zuletzt der Wissenstransfer der Forschungsergebnisse in die zukünftige betriebliche Umsetzung der Mensch-Roboter-Kollaboration gewährleistet werden konnte. In diesem Sinne wurde das Projekt KoMPI umsetzungsorientiert gestaltet, was sich durch das zweite Projektergebnis verdeutlichen lässt: Dieses stellt einen Leitfaden zur MRK-Einführung dar, welcher sich sowohl an betriebliche Interessenvertreterinnen und -vertreter als auch an das Management richtet und ihnen eine Orientierungshilfe für den beteiligungsorientierten Implementierungsprozess von MRK-Systemen in der Montage bietet. Der Leitfaden beinhaltet zudem eine Musterbetriebsvereinbarung zur Einführung von MRK-Systemen, welcher dem Betriebsrat und der Geschäftsführung als Grundlage für die Entwicklung einer eigenen, auf die konkrete betriebliche Situation zugeschnittenen Betriebsvereinbarung dient.<sup>4</sup> Über die Durchführung des abgeschlossenen Projektes KoMPI hinaus verfügen die erzielten Ergebnisse sowie auch die entwickelte didaktisch-methodische Vorgehensweise über eine struktur-bildende Wirkung. Dies verdeutlicht das dritte Projektergebnis, welches nach der Anschaffung eines mobilen Schulungsroboters die Entwicklung eines MRK-Weiterbildungskonzeptes für betriebliche Interessenvertretungen darstellt. Es verfolgt die Zielsetzung, insbesondere Betriebsrätinnen und Betriebsräten ohne Vorerfahrung im Bereich MRK in die thematischen Grundlagen der Roboter-Kollaboration einzuführen und sie für die grundsätzliche Gestaltbarkeit der MRK-Anwendung im Betrieb zu qualifizieren. Kennzeichnend für die wissenschaftliche Weiterbildung ist das Wechselspiel von praktischem Handeln und theoriegeleitetem Wissen – hierbei wird dem Schulungsroboter eine Schlüsselposition zuteil. Nach praktisch ausgerichteten Lernphasen bereiten Reflexionsrunden in einem rekursiven Prozess wiederum die Weiterentwicklung des theoretischen Wissens vor.

## **Ausblick**

Die wissenschaftliche Weiterbildung von Interessenvertretungen ist Teil der DNA der RUB, welche allerdings überaus voraussetzungsvoll ist. Akteurinnen und Akteure aus der sozialen Praxis bringen relevante Frage- und Problemstellungen sowie ihr Erfahrungswissen in die

Forschung und die wissenschaftliche Weiterbildung ein. Sie haben hierfür ihre Weiterbildungsbedarfe zu ermitteln. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUBIGM entwickeln auf dieser Basis Transferforschungsprojekte, um die Weiterbildung in den Forschungsprozess integrieren und in der Lern- und Forschungsfabrik des Lehrstuhls für Produktionssysteme durchzuführen.

---

#### Quellen

- <sup>1</sup> Siehe auch: Wannöfel, Manfred (2020): *Wissenschaft für die Arbeitswelt. Die Kooperation zwischen der IG Metall und der Ruhr-Universität Bochum*. In: Adamski, J. et al. (Hg.): *Forschung, Kultur und Bildung. Wissenschaft im Ruhrgebiet zwischen Hochindustrialisierung und Wissensgesellschaft, Beiträge, Band 22*, S. 417-434
- <sup>2</sup> Redemanuskript Ewald vom 9. Juli 1975
- <sup>3</sup> *Wissenschaft für die Arbeitswelt*, S. 419
- <sup>4</sup> Vgl. hierzu Niewerth, C., Schäfer, M., Miro, M. (2019): *Leitfaden zur Einführung von Mensch-Roboter-Kollaboration. Perspektiven der Betrieblichen Interessenvertretung*. Wannöfel, M., Kuhlenkötter, B., Hypki, A. (Hg.), online unter <https://rubigm.ruhr-uni-bochum.de/Transfer/MRK%20Leitfaden.pdf> (abgerufen am 01.7.2021)



© Gabi Schilling

## **Gabi Schilling**

*IG Metall NRW*

*Studium der Soziologie und Pädagogik in Köln, Diplom-Pädagogin. Zahlreiche Forschungsprojekte zu Fragen der Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung am Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen. Seit 2013 Gewerkschaftssekretärin bei der IG Metall Bezirksleitung NRW. Seit 2015 Leitung des gewerkschaftsübergreifenden Projektes „Arbeit 2020 in NRW“, gefördert vom MAGS NRW und ESF.*

# Relevanz gelebter Mitbestimmung

Was sind Kriterien für gute Arbeit in einer sich immer schneller verändernden Arbeitswelt? Neben einem rasanten technologischen Wandel, der Digitalisierung und einem verschärften globalen Wettbewerb bei knapper werdenden Ressourcen sowie verteuerten Rohstoffen und einer nicht mehr zu leugnenden (Über-)Belastung unserer Umwelt und unseres Klimas, nimmt der Druck auf Unternehmen und Beschäftigte stetig zu. Die Möglichkeiten der Digitalisierung und auch des Einsatzes von künstlicher Intelligenz sind am Menschen zu orientieren. Digitale Technologien können z. B. einen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen darstellen, aber auch für eine intelligente Nutzung von knapperen Ressourcen genutzt werden.

Vielfach dominieren nicht ganz unberechtigte Ängste, dass die Potentiale digitaler Technologien Arbeitsplätze bedrohen (können). Und in der Tat können standardisierte und Routineabläufe weitgehend digitalisiert werden. Der Einsatz von Personal beschränkt sich allenfalls auf wenige, die Abläufe kontrollierende Aufgaben.

Dennoch: Technikentwicklung und Technikeinsatz brauchen nach wie vor menschliches Erfahrungswissen und menschliche Kompetenzen und sollten nicht als Rationalisierungsmittel

eingesetzt werden. Technik ist von Menschen gemacht und daher auch von Menschen in ihrer Entwicklung und Anwendung zu gestalten. Auch digitale oder gar künstlich „intelligente“ Technologien sind in unserem Verständnis als Gewerkschafter Werkzeuge, Instrumente, um die Menschen angesichts immer komplexer werdender Arbeitsabläufe und weltweit vernetzter Systeme bei ihrer Arbeit zu unterstützen. Neben der Technologie müssen daher vor allem auch Menschen und Organisationen weiterentwickelt werden. Mensch, Organisation und Technik sind ein System und müssen gemeinsam in den Blick genommen werden. Qualifikationsanforderungen ändern sich z. B. deutlich, wenn vollständig neue Arbeitsabläufe oder gar neue Produkte, Dienstleistungen und neue Geschäftsmodelle entstehen. Dann ist auch Veränderungsbereitschaft der in diesen Systemen arbeitenden Menschen erforderlich. Da sich auch Arbeitsabläufe und organisatorische Prozesse und Zuständigkeiten ändern, sind diese ebenfalls mit den Betroffenen neu zu gestalten.

### **Sozialpartnerschaft als Stabilitätsfaktor**

Im Gegenzug brauchen Menschen und Beschäftigte bei all dem Wandel und der erwarteten Flexibilität auch Verlässlichkeit und Kontinuität. In den gegenwärtigen Transformationsprozessen braucht es Rahmenbedingungen, die Stabilität und Transparenz schaffen. Die Mitbestimmung und das System der Sozialpartnerschaft in Deutschland sind wichtige Stabilitätsfaktoren in diesen komplexen Umbruchprozessen. Sie liefern die Grundlage für Transparenz und für einen kontinuierlichen Austausch und Dialog über die Zukunftsperspektiven in den Unternehmen. Aber trotz der im Vergleich mit anderen Ländern guten Mitbestimmungsstrukturen in Deutschland ist der Dialog über Zukunftsperspektiven und die gemeinsame, beteiligungsorientierte Gestaltung der Arbeitsbedingungen keineswegs selbstverständlich, obwohl zahlreiche Studien und Forschungsprojekte immer wieder belegen, dass mitbestimmte Unternehmen eine bessere Unternehmensentwicklung erzielen.

Mitbestimmung in Zeiten schnellen Wandels stellt allerdings immer höhere Anforderungen an die Akteure der Mitbestimmung. Denn der Anspruch auf Mitgestaltung ist herausfordernd und verlangt auch eine kontinuierliche Weiterentwicklung und einen Wissensaufbau, z. B. bei den betrieblichen Interessenvertretungen, deren Aufgaben immer komplexer werden.

### **Beschäftigte an Veränderungsprozessen beteiligen**

Zur Realisierung guter Arbeitsbedingungen gehört also auch eine Qualifizierungsoffensive für die Mitbestimmungsakteure und die Bereitschaft, Beschäftigte an Veränderungsprozessen zu beteiligen. Das Projekt NAWID hat dazu gute Beispiele sozialpartnerschaftlich entwickelt.

Seit 2015 leite ich das Projekt „Arbeit 2020 in NRW“, in dem wir bislang knapp 100 Unternehmen bei den durch Digitalisierung ausgelösten Veränderungsprozessen begleiten. Die Erfahrungen zeigen, dass ein strukturierter, durch externe Beratungseinrichtungen und durch unser gewerkschaftliches Projektteam begleiteter beteiligungsorientierter Dialogprozess in den Unternehmen eine wesentliche Voraussetzung für die Gestaltung des Wandels schaffen konnte: Transparenz durch systematische Erfassung der Veränderungsprozesse in den einzelnen Unternehmensbereichen mit Hilfe einer sog. Betriebslandkarte, vor allem aber einen sachlich fundierten Dialog über die veränderten Qualifikationsanforderungen, teils neuen Formen der Arbeitsbelastung in digitalen Umwelten und die Erörterung neuer Beschäftigungsperspektiven, wenn Tätigkeiten durch technologische Systeme ersetzt werden.

Entscheidend ist dabei, dass die Sozialpartner ins Gespräch kommen, die Beschäftigten zu Wort kommen und gemeinsam nach Zukunftsperspektiven gesucht wird. Dass dies in Unternehmen mit guter Sozialpartnerschaft besser gelingt als dort, wo Veränderungen allenfalls angekündigt wird, aber keine Kultur einer gemeinsamen Bearbeitung besteht, bestätigt erneut die Relevanz gelebter Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft.

# Kontakte | Förderer



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

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

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



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



# Kontakte | Projektpartner



[www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)



[www.airbus.com](http://www.airbus.com)



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



[www.festo-didactic.com](http://www.festo-didactic.com)



[www.jacobs-university.de](http://www.jacobs-university.de)



[www.lufthansa.com](http://www.lufthansa.com)



[www.bfw-frankfurt.de](http://www.bfw-frankfurt.de)



[www.bit-bochum.de](http://www.bit-bochum.de)



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

# Gemeinsam Zukunft gestalten.

Das Demographie Netzwerk e. V.  
[www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)

Leipziger Straße 119  
10117 Berlin

Tel. +49 (0) 30 726 213 930

E-Mail [info@ddn-netzwerk.de](mailto:info@ddn-netzwerk.de)



Gefördert durch:  
 Bundesministerium  
Für Arbeit und Soziales  
aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:  


Fachlich begleitet durch:  
 buaa:  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin