

„Digitalisierung und Transition: was bedeutet das alles und wie kann man als BR gestaltend eingreifen?“

Ein 2-tägiger Workshop zur Neu-Positionierung des BR/PR und Klärung möglicher praktischer Einflussnahmen auf die Veränderungsprozesse.

Man hat derzeit den Eindruck, dass die Corona-Pandemie wie ein Katalysator wirkt: war home office theoretisch schon viele Jahre technisch möglich, bekam diese flexible Einsatzform von Arbeitskräften in der Pandemie einen großen Schub, was einherging mit einer neuen Welle der Digitalisierung (angefangen von der Arbeit in der Cloud, dem boomenden Einsatz von Zusammenarbeits-Plattformen inkl. virtuellen meetings bis hin zum stärkeren Einsatz von KI-Systemen). Daneben wurden die in der Software-Entwicklung erprobten agilen Arbeitsformen auf ganze Unternehmen (und deren Zulieferer und Kooperationspartner) übertragen – handlungsleitend sind dabei einige Modelle wie die von VAUDE, SPOTIFY, MICROSOFT u.a., die unter dem verwirrenden Label „new work“ zusammengefasst und mittlerweile sehr erfolgreich von Unternehmensberatungs-Firmen zum Kopieren angeboten werden.

Vor diesem Hintergrund stellt sich einerseits die Frage – was immer wieder dieselbe Anforderung an BRe ist – wie unter diesen Bedingungen die Sicherung der Arbeitsplätze gelingen kann und andererseits die Frage, wie man es hinbekommt, sich in die geplanten oder schon laufenden Veränderungs-Prozesse und -Projekte mit eigenen Ideen, aber auf jeden Fall mit den Grundsätzen „guter Arbeit“ sowie mit Nachhaltigkeits-Kriterien einzubringen und für deren Umsetzung zu streiten, um so den oft allein massgeblichen betriebswirtschaftlich-definierten Kennzahlen etwas entgegensetzen und dem versuchten Unterlaufen von Mitbestimmungs-Rechten Einhalt gebieten zu können.

Für BR/PR ist vieles dieser Veränderungsprozesse auf verschiedenen Ebenen eine große Herausforderung:

1. Die Vielzahl der teilweise unbekannt oder vieldeutigen **Begrifflichkeiten** – oft haben wir erlebt, dass diese Unklarheit/ Vieldeutigkeit auch auf Management-Seite existiert und daher Veränderungs-Prozesse in verschiedene Richtungen liefen, viele verunsicherten und manchmal sogar im Chaos endeten
2. **Die Komplexität der Maßnahmen:** ob Digitalisierung, agile Arbeit, home office u.a. Maßnahmen kommen oft auf verschiedenen Ebenen daher, sind nicht klar zielorientiert und schon gar nicht eindeutig verbunden und so in ihrer Wirkung auf Beschäftigte schwer oder gar nicht einzuschätzen; dazu kommt noch, dass Arbeitgeber mittlerweile – aus verständlichen Gründen – dazu neigen, nicht viel für die Veränderungsprozesse vorzugeben, sondern einfach loslegen (lassen) und in der konkreten Gestaltung festzulegen, wie es in Zukunft aussehen soll – meist auch noch unter Einbeziehung der Beschäftigten (was dann den BR durchaus in ein großes Dilemma bringen kann).
3. **Die Radikalität der Maßnahmen:** mit dem teilweise in den erwähnten Umgestaltungs-Konzepten mitgedachten radikalen Abbau von Hierarchien, mit der Neu-Definition von Arbeitsbereichen, Abteilungs-Zuschnitten, Rollen

schwimmen die mühsam errungenen finanziellen Absicherungen der Beschäftigten (wie z.B. über ERA im Organisationsbereich der IGM) weg und es entsteht große Unsicherheit und ggf auch sofort grundsätzlicher Widerstand, weil nicht klar wird, wie denn die Alternative aussehen kann und ob dann das Einkommensniveau noch das alte ist.



4. **die zunehmende Entgrenzung von Arbeit:** mehr und mehr Beschäftigte wandern aus der Stammebelegschaft in die „freie Zulieferung“ ohne genügend abgesichert zu sein; freie Mitarbeiter „all over the world“ beteiligen sich über Plattformen und Co-Creation-Software jenseits von klassischen Patent- und Sicherheitsfragen im Rahmen eines Innovationswettbewerbs an der Produktentwicklung und der Entwicklung neuer Dienstleistungen, was die Beschäftigten im Unternehmen in einem bisher nie gekannten Ausmass unter Druck setzt, weil sie sich ja in diesen „Teams“ behaupten müssen.
5. **Der Experimentiercharakter von Digitalisierung:** wenn Sensoren in der Maschine, die die Notwendigkeit eines Werkzeugwechsels an einen Austauschroboter melden, dazu beitragen, dass z.B. ein Roboter selbständig den Wechsel vornimmt und ständig dazu lernt, muß man als Interessenvertreter fragen, wo da die Grenze ist bzw. wie dieses maschinelle Lernen Kriterien zur „guten Arbeitsgestaltung“ mit einbeziehen kann – wo also von BR-/PR-Seite aus eingegriffen werden muß, um ggf voraussehbare Fehlentwicklungen aus der menschlichen Perspektive verhindern zu können.
6. **Die Innovation bezogen auf die gesamte Wertschöpfungskette inkl. nachhaltigem wirtschaften:** einerseits finanzieren Unternehmen neben Ihrem Regelbetrieb einige „start-ups“ oder gründen kleine Innovations-Einheiten aus, um sich in einer kleineren, flexibleren, „ungeregelten“ Einheit mit jungen, neugierigen und experimentierfreudigen, zur Selbstaubeutung neigenden Beschäftigten Erfahrungen in neuen Märkten mit neuen Produkten anzueignen und dies dann wieder zurück ins Unternehmen zu holen bzw. in die Strategie einzubauen. Da hat die Interessenvertretung meist nix zu melden – wenn sie überhaupt davon weiss; sie sollte es aber für ihre eigene Strategiebildung mit berücksichtigen.

Andererseits geraten seit ein paar Jahren Unternehmen im Zusammenhang mit einem gewachsenen Umweltbewußtsein (greenpeace-Aktionen, Fridays for future, Erkennen der Gefährdung von Lieferketten, die die extreme, weltweite

Arbeitsteilung mit schlampigem oder gar keinem Check der Umwelt- und Sozial-Standards bei den Zulieferern) immer mehr unter Druck, was ebenfalls Folgen für die Umgestaltung von Prozessen, Strukturen usw. hat/ haben wird. Auch hier wäre gut, wenn sich die Interessenvertretung einbringen würde.

Methodisch betrachtet – es wurde weiter oben bereits angedeutet – werden diese Veränderungen, wird der Change, die Transition nicht mehr überall als konkrete Projekte mit Anfang und Ende und klaren Zielen aufgesetzt, sondern eher als offener Change- oder Optimierungs-Prozess mit Zielen, die sich erst im Zuge der Veränderungsschritte konkretisieren und mit Vorgehensweisen, die mittlerweile eine große Palette von Beteiligungsformen beinhalten (z.B. WOL, openspace, BarCamps o.ä). Das hat Konsequenzen sowohl für die Rollen die vom BR wahrgenommen werden als auch für das Vorgehen:

- Er ist nicht mehr nur gefordert als Gesetzes- und Tarifvertrags-Wächter, als Schützer der Beschäftigten, als Übersetzer und Konkretisierer von Gesetzen/ Normen/ tarifvertraglicher oder anderer Regelungen oder Umsetzer von „gute Arbeit“-Grundsätzen sowie als gewiefter Taktiker und Verhandlungsführer, sondern auch als
- (Mit)Gestalter dieses „offenen Prozess“, als Chancen-Ergreifer, als Innovator – auch in methodischer und strategischer Hinsicht, als Ideengeber, als Beteiligter der Beschäftigten, als Moderator und Transparenz-Hersteller, als flexibler Denker und Experimentator bei der Umsetzung von Grundsätzen u.a.

Dabei wird ein aus der Geschichte der Interessenvertretungsarbeit bekannter „Vorbehalt“ berührt: **wieweit sollte/ kann man sich als BR auf den vom Arbeitgeber angestossenen Veränderungsprozess einlassen und ggf mit eigenen Vorschlägen und Ideen in die Zusammenarbeit mit der AG-Seite gehen – ohne im Gremium selbst oder in der Belegschaft als „Modernisierer“, „Co-Manager“, „Anpasser“ o.ä. gesehen und ggf beschimpft zu werden?** Es geht also in diesem Zusammenhang nochmal um die schon ältere Frage, welche Position nimmt man hier ein und wie definiert man eine zukunftsweisende strategische Ausrichtung des Gremiums im Interesse der Beschäftigten? Und wie verhindert man den Eindruck, den geschickte Arbeitgeber gerne in der Belegschaft vermitteln, dass man – weil mit dem BR gesprochen worden ist – man auch eine gemeinsame Orientierung habe.

In der Tat besteht dieses Risiko; wir sind aber überzeugt, dass es keine Alternative zu diesem Weg in der Zukunft gibt – natürlich je nach Umfeld und Verhältnis zwischen BR und GL. Fakt ist jedenfalls, dass die derzeit laufende Digitalisierung und Agilisierung in der Arbeit (noch) nicht nach einem vorgefertigten Schema abläuft, sondern, dass die Vielfalt der Veränderungs-Aspekte im laufenden Prozess Gestalt annehmen, sich konkretisieren und dann akzeptiert oder eben verworfen werden. Es geht also vielmehr als bisher darum zu experimentieren und im laufenden Prozess Strukturen, Abläufe, Kulturen, Arbeitsbedingungen, Leistungs-Kriterien, qualifikatorische Anforderungen und darauf gerichtete Weiterbildung sowie einen entsprechenden Personaleinsatz festzulegen und ggf so flexibel und anpassungsfähig

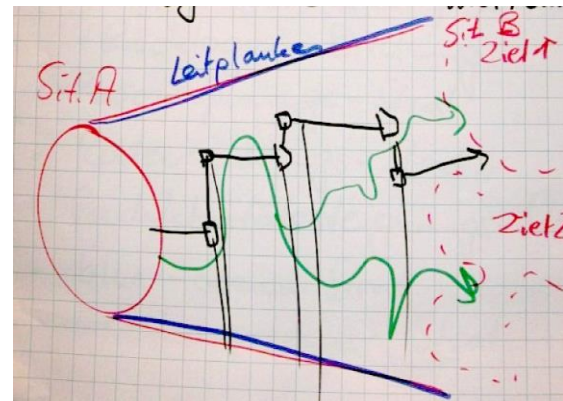
zu halten, dass weitere Veränderungen auf dem Markt, beim Kunden, bei den Zulieferern usw. abgefangen bzw. erfolgreich beantwortet werden können. Insofern bietet sich aus Interessenvertretungssicht an, die Kriterien für „gute Arbeit“ so auf die oben genannte strategische Ausrichtung und die abgeleiteten Maßnahmen anzupassen, dass Arbeit erhalten und im Interesse der Beschäftigten und mit ausreichender Bezahlung gestaltet werden kann.

Wie kann man als Interessenvertretung, die das „alles nicht studiert“ hat, solche komplexen Prozesse mitgestalten?

Wir schlagen vor, entweder als gesamtes Gremium eine **Orientierungs-Klausur** zu diesen Themen durchzuführen oder mindestens mit 2-3 wichtigen Vertretern Eures Gremiums einen **offenen Orientierungs-Workshop** dazu zu besuchen. Dort muß es um folgende Themen gehen, die praxisrelevant bearbeitet werden sollten:

- Es braucht ein Bild vom augenblicklichen Stand der Agilisierung, Digitalisierung, Transition im „eigenen“ Unternehmen; damit verbunden muß die Klärung von Begriffen sein und das grobe Kennenlernen dazugehöriger Konzepte: man sollte als BR/PR in den Grundzügen verstehen, was jeweils hinter den Begriffen steckt, welches Menschenbild, welches Konzept von „neuer“ Arbeit, welches Verständnis von Beteiligung...

- Aus der Strategie-Arbeit hat sich die Methode „Szenarios erarbeiten“ bewährt; darin werden sich unterschiedliche Einschätzungen zu den Zusammenhängen, zu den Folgen der Planungen oder Maßnahmen für Abteilungen/ Bereiche/ das Gesamt-Unternehmen und die dort Arbeitenden zeigen, was Möglichkeiten und damit verbundene Chancen für die Beschäftigten erahnen lässt



(Sicherheiten gibt's nicht mehr) und was Risiken/ Befürchtungen zulässt und bearbeitbar macht, um daraus z.B. Grenzen der Beteiligung zu bestimmen.

- Darauf bezogen sollten dann die Regeln und Erkenntnisse „guter Arbeit“ angewendet, ggf angepasst und im Sinne von Eckpunkten für die humane Gestaltung von neuen Organisationsformen („weniger Hierarchie“, flexibler Teameinsatz, neue Rollenkonzepte statt Stellenbeschreibungen), veränderten Leistungs-Parametern (keine Zielgespräche mehr, Gruppenleistungen bewerten u.ä.), von flexiblen Zeitmodellen, von selbstverantwortlichen und elektronisch unterstützten Lernmodellen, von unklaren Wirkungen auf die Gesundheit usw. festgelegt werden, um sie in den Veränderungsprozess an geeigneten Stellen einbringen zu können
- Der BR/PR sollte sich gezielt im Zuge des geplanten oder schon laufenden Veränderungsprozesses immer wieder die Frage stellen, wie er sich sinnvoll und wirkungsvoll dort einbringen kann - ohne, dass das das Geschäft einzelner Spezialisten wird, ohne, dass die Meinungsbildung und Entschei-

dungsfähigkeit im BR-Gremium darunter leidet und ohne Ausschluß der Belegschaft (weg von der klassischen Stellvertreter-Rolle des BR hin zur starken Einbeziehung der Beschäftigten – vor allem der Betroffenen);

- Das setzt voraus, dass der BR/PR intern seine eigene Arbeitsorganisation im Hinblick auf die oben genannten Anforderungen immer wieder auf deren Effektivität, Arbeitsfähigkeit überprüft und ggf neu gestaltet – ebenso wie seine Verfahren zur Ziel-, Aufgaben- und Rollenklärung. Das geht einerseits nur mit der Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstkritik (Installierung von Feedback-Runden) und mit der Bereitschaft über die gesetzlichen Vorgaben hinaus pragmatisch und experimentell zugleich zu agieren.

Für die Klärung dieser wichtigen Fragen haben wir uns eine Orientierungs-Werkstatt von 2 Tagen Dauer ausgedacht mit einer Agenda, die obiger Grobstruktur folgt (natürlich im inhouse-Fall spezifiziert auf Eure Bedürfnisse) und mit dem Einsatz hilfreicher, moderner Methoden.

Die Organisation unserer Zusammenarbeit

Wenn Ihr Euch entschieden habt, dieses 2-tägige Angebot anzunehmen, bieten wir Euch einen geschützten Raum und unsere Erfahrung und Expertise, um sich mit diesen strategisch bedeutsamen Fragen qualifiziert auseinanderzusetzen und mit konkreten Anregungen für zukunftsgerechte Gestaltung Eurer Interessenvertretungsarbeit aufzustellen.

Wir werden Euch zur Vorbereitung eine Checkliste zukommen lassen, die folgende Themengebiete anspricht:

- Wo – in welchen Unternehmensbereichen, in welchen Abteilungen, bei welchen Produkten/ in welchen Dienstleistungen - werden lt. Eurer Kenntnis bereits Digitalisierung und neue Arbeitsformen (agil-Konzept, new work o.ä.) umgesetzt? Wir werden Euch dazu hilfreiche Werkzeuge mitschicken.
- Findet bitte heraus mit welchem Ziel oder welcher strategischen Ausrichtung diese Maßnahmen oder Projekte durchgeführt werden – sind die Projekte/ Maßnahmen in Management-Konzepte eingebunden (die Ihr kennt)?
- Wo gibt es bereits erste Auswirkungen obiger Maßnahmen /Strategie-Umsetzungen? Welche Folgen werden von der GL, von Euch für die Beschäftigten erwartet? Und was habt Ihr deshalb geregelt?
- Wie werdet Ihr als BR/PR über die Digitalisierungs- und/oder Transition-/ Change-Vorhaben informiert? Gibt's dazu Papiere oder Präsentationen? Wo und wie seid Ihr eingebunden? Wie hat sich der BR/PR bisher dazu verhalten?
- Welche Erfahrungen hat der BR/PR bisher in der Zusammenarbeit mit der GL/ der Amtsleitung gemacht – wie ernst wird der BR/PR genommen?
- Welche Erfahrungen hat der BR/PR bisher mit der Einbeziehung der Belegschaft gemacht? Welche hilfreichen Strukturen gibt's (z.B. Vertrauenskörper? Nutzung §28 BetrVG?), welche Art der Öffentlichkeitsarbeit?
- Wie ist er organisatorisch aufgestellt für die Arbeit an diesen Themen?

In der Werkstatt werden wir dann im Detail auf Eure Vorarbeit eingehen und mit Euch einerseits strategisch Eure Aufstellung bzgl. der obigen Herausforderungen an BR-/PR-Arbeit erarbeiten und andererseits ganz konkret an der Umsetzung dieser Strategie mit einem Fahrplan bezogen auf die jeweils betroffenen Unternehmens-Bereiche und Themenfelder, in denen Ihr Euch in den Veränderungs-Prozess einbringen wollt und ggf müsst.

Nach dieser Werkstatt seid Ihr darauf vorbereitet, Euch gezielter und wirkungsvoller einzubringen bei gleichzeitiger klarer politisch-strategischer Positionierung – auch im Hinblick auf die „Gretchenfrage“ „wo und wieweit Beteiligung?“. Ihr habt eine roadmap erarbeitet, mit der Ihr allein weiterarbeiten könnt, mit der Ihr aber auch festmachen könnt, wo und wofür wieviel externe Unterstützung Ihr ggf braucht. Letzteres würden wir dann gemäß den Regelungen des §80,3 BetrVG (den jeweiligen Entsprechungen in den LPVG) besprechen und vereinbaren.

Rechtsgrundlage für die Freistellung: gemäß § 37 Abs. 6 BetrVG, § 46 Abs. 6 BPersVG analog LPersVG stellt Ihr für Euer Gremium den Qualifizierungsbedarf zu diesem WS fest und beschliesst entweder die inhouse-Durchführung dieses Angebots oder die Teilnahme ausgewählter Kolleg*innen aus dem Gremium an diesem Workshop. Nach einem Vorbereitungs-Gespräch mit uns bekommt Ihr unser Angebot, in dem neben den Zielen und dem Ablauf des Seminars/ Workshops die Kosten für die Referenten (ab 14 Gremien-Mitglieder arbeiten wir zu 2.), die Durchführung inkl. der Seminarunterlagen sowie ggf für die Übernachtung und Verpflegung in einem Hotel oder einer Bildungsstätte (Eurer Wahl) sowie für die Reise aufgelistet sind. Dieses Angebot legt Ihr – wenn Ihr damit einverstanden seid - Eurem Arbeitgeber vor und bittet um die Übernahme der Kosten; dafür gelten die Regelungen des § 40 Abs. 1 BetrVG, § 44 Abs. 1 BPersVG, analog LPersVG. Ist die Übernahme der Kosten erklärt, gebt Ihr uns bescheid, dann legen wir den Termin fest und Ihr bekommt die oben erwähnte Checkliste bzw. wir setzen uns zur Vorbereitung zusammen.

Der Referent/ Workshop-Leiter:



Dr. Klaus Wagenhals arbeitet seit 1999 als freiberuflicher Coach und Organisationsentwickler mit den Schwerpunkten Führung, Begleitung von Veränderungs-Prozessen und Optimierung von BR-Arbeit.

Er ist gelernter Industrie-Soziologe und Organisations-Psychologe, war viele Jahre Trainer und Berater zu verschiedenen Themen in der Anwendung Neuer Technologien, aber auch zu effektivem Arbeiten, Führung, Klärung von Konflikten und Verhandlungsführung.

Bis Ende 1998 war er Geschäftsführer der TBS des DGB Hessen –

Ende der 70er und 80er Jahre war er in Projekten in unterschiedlichen Rollen beschäftigt.

Seit 2007 betreibt er neben DrWagenhals Organisationsentwicklung ein Berater-Netzwerk – metisleadership - mit dem er Strategie-Workshops, leadership-Entwicklung und Change-Begleitung bearbeitet. Näheres s. www.drwagenhals.de

Anmeldung bitte unter info@drwagenhals.de oder unter **06323-988436**.