



Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Siegen

Mitbestimmung 4.0

Mitbestimmung in Zeiten digitalen Wandels

Ein Leitfaden

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Siegen gehört zu Mittelstand-Digital. Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR-Projektträger begleitet im Auftrag des BMWK die Projekte fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.mittelstand-digital.de

Der Leitfaden ist von Dr. Jürgen Daub
in enger Kooperation mit ver.di Südwestfalen
erarbeitet worden.

Danke an Harald Afholderbach, Gregor Falkenhain
und Jürgen Weiskirch.

Vorbemerkung:

Dieser Leitfaden richtet sich an Interessenvertretungen und soll eine Orientierung für die Umsetzung der jeweiligen Handlungsfelder darstellen. Mindestens so wichtig ist die betriebspolitische Haltung und Positionierung der Interessenvertretung der Arbeitnehmer:innen im stetigen Austausch mit der Belegschaft. Die im Leitfaden angegebenen gesetzlichen Regelungen stellen rechtliche Empfehlungen dar und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

1. Handlungsbereiche für Betriebs-, Personalräte und Mitarbeitervertretungen

Im Zuge der Einführung von Digitalisierungen stehen zugleich auch Veränderungen von Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen im Mittelpunkt. Folgende Entwicklungsbereiche können zumeist identifiziert werden:

- a. Datafizierung und Algorithmisierung
- b. Veränderung der Arbeits- und Organisationsformen
- c. Neues Wissen und Berufsbereiche

Was heißt das nun in diesen Bereichen konkret:

- a. Im Bereich Datafizierung und Algorithmisierung werden Fragen nach der Überwachung und dem Datenschutz wichtig. Die Sammlung von Daten und ihre mögliche technische Verknüpfung stellen ein Problemfeld dar. Ebenso ist eine durch Algorithmen mögliche Verknüpfung und Auswertung von Daten ein Problem im Arbeitsbereich.
- b. Neue Möglichkeiten der Gesamtorganisation entstehen ebenso wie neue Formen der jeweiligen Arbeitsorganisation. Die Entgrenzung von Arbeit, Homeoffice, Crowdfunding, Digitalnomaden etc. rufen ganz neue Fragen der Mitbestimmung und zukünftiger Formen der Gewerkschaftsarbeit hervor.
- c. Durch die veränderten Organisations- und Arbeitsformen und durch die Datafizierung entstehen neue Kompetenzbereiche und auch neue Berufsfelder. Die Kompetenzanforderungen, Qualifizierungen und Aufgaben verändern sich und verlangen ebenso nach einem veränderten Personalmanagement, wie nach neuen Weiterbildungsformen.

2. Was bedeutet die Digitalisierung im Arbeitsalltag?

- **Big Data** bedeutet, dass große Datenmengen aus unterschiedlichen Ursprüngen genutzt werden. Diese Datenmengen werden mithilfe von Software bearbeitet und nach bestimmten Kriterien ausgewertet.
- **Algorithmen** werden zur Datenauswertung genutzt. Diese speziellen mathematischen Gleichungen bilden die Grundlage für spezifische Programmierungen einer Software.
- **Rechenprogramme** werten große Datenmengen nach bestimmten Merkmalen aus - das geschieht heute schon in vielen Betrieben. Die Algorithmen können verschiedenste Funktionen übernehmen, auch Überwachungsfunktionen sind sozusagen universell einsetzbar.
- **Algorithmisierung der Arbeitsabläufe** bedeutet, dass die Arbeitsvollzüge selbst sehr umfassend strukturiert und vorgegeben werden. Die Beschäftigten, die in solchen Bereichen arbeiten, haben wenig bis gar keine Möglichkeiten, ihre Arbeitsabläufe selbst zu regeln.
- **Digitalisierte Steuerungen** schreiben minutiös den Arbeitsablauf vor, also jeden Handgriff, jede Entscheidung über die Reihenfolge der Arbeit bis hin zur Ersetzung der subjektiven Entscheidung durch einen Algorithmus. Die Beschäftigten sind nicht nur, wie es bei den Bediener:innen jeder Maschine ist, dem Takt der Maschine untergeordnet, sondern die Menschen werden in ihrer Arbeit immer mehr zum Teil eines von Software gesteuerten Ablaufs.
- **Auslagerung von Arbeit** auf Plattformen (Crowdworking, Gig Economy etc.) hat zur Folge, dass dem Betriebsrat (BR), dem Personalrat (PR) oder der Mitarbeitervertretung (MAV) die direkte Einflussnahme entzogen wird.
- **Arbeitskräfte der Crowd** sind meistens auf sich alleine gestellt, haben wenig Rechte und sind sozial so gut wie gar nicht abgesichert.

3. Überwachung und Steuerung aller Arbeitstätigkeiten

Die Veränderungen, die in vielen Betrieben und Verwaltungen mehr oder weniger schnell Einzug halten, sind geprägt von einer Organisationsform, die aus Callcentern bekannt ist. Das heißt konkret, durch die zunehmende Digitalisierung können Beschäftigte vermehrt in ihren Arbeitsweisen überwacht, kontrolliert und gesteuert werden. Das ist nicht nur in Produktionsbetrieben möglich, sondern ebenso im Einzelhandel, bei Versicherungen, Banken und in verschiedenen anderen Servicebereichen. Kennzeichen dieser neuen Arbeitsstrukturen insbesondere im Verkaufs- und Servicebereich sind:

- **Workflowsysteme** steuern automatisiert die Arbeitsaufgaben und -abläufe.
- **Kontaktregistrierung** erfolgt und sie können nachverfolgt sowie ausgewertet werden.
- **Geschäftsprozessoptimierungen** finden statt, d.h. der gesamte Arbeitsprozess wird kontrolliert und bewertet.
- **Arbeitskräfte-Management** findet statt, je nach Kundenaufkommen, Arbeitsaufkommen

3.1 Was wird sich voraussichtlich ändern?

- **Einfache Routinetätigkeiten** werden mehr und mehr wegfallen
- **Komplexität der Arbeit** wird zunehmen
- **Qualifikationsanforderungen** steigen
- **Kommunikative und soziale Anforderungen** werden anwachsen
- **Lebenslanges Lernen** wird notwendig sein
- **Aus- und Weiterbildung** wird höheren Stellenwert erlangen
- **Rationalisierungen müssen durch Qualifizierungen** aufgefangen werden
- **Erhöhter Anspruch auf Qualifizierungszeit** der Beschäftigten
- **Steigende Arbeitsintensität** bedarf erhöhter Aufmerksamkeit auf den Gesundheitsschutz
- **Mobiles Arbeiten (Mobile Working)** erfordert besonderen Arbeits-/Gesundheitsschutz
- **Arbeitsschutzverordnungen** müssen auf neue Arbeitsbedingungen angepasst werden

Was wird sich ändern?

- **Tracking- und Analysetechniken** gefährden den Schutz der Persönlichkeitsrechte
- **Erhöhte Leistungs- und Verhaltenskontrollmöglichkeiten** durch Arbeitsprozessdaten
- **Crowdsourcing/Outsourcing** wird zunehmen und erfordert neue Mitbestimmungsrechte

3.2 Welche Möglichkeiten der Interessenvertretung für den BR, PR, MAV gibt es?

Verstärkter Technikeinsatz führt dazu, dass sogenannte „hybride Systeme“ (Verknüpfung von Mensch-Maschine) entstehen. In diesen Systemen steuert zusehend die Technik das menschliche Arbeitshandeln. Hier sollte es Ziel der Interessenvertretungen sein, den Arbeitsschutz im Auge zu behalten.

Konkret bedeutet dies:

- die Arbeitsbedingungen dahingehend zu überprüfen
- den Arbeitsablauf unter Arbeitsschutzaspekten zu betrachten
- den Werkzeug-/Arbeitsgerätegebrauch arbeitsschutzrechtlich zu überprüfen
- Arbeitsaufgabe und Arbeitsergebnis unter arbeitsschutzrechtlichen Aspekten zu betrachten

Möglichkeiten der Interessenvertretung

Gesetzliche Regelungen:

Betriebsverfassungsgesetz

- § 87 Abs. 1, Ziff. 6 BetrVG Mitbestimmungsrechte, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen. Der BR/PR/MAV/MAV sollte deshalb mit Unternehmen dazu eine Vereinbarung abschließen.

Bundespersönlichkeitsvertretungsgesetz (BPersVG)

- § 80 Abs. 1, Ziff. 21 BPersVG Mitbestimmungsrechte, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen.

Landespersönlichkeitsvertretungsgesetz (LPVG-NRW)

- § 72 Abs.3 Nr. 2

Mitarbeitervertretungsgesetz-EKD

- § 40 Buchst. J MAV-EKD

BETRIEBSVEREINBARUNG - Hierzu ein Formulierungsbeispiel:¹

Bei diesem Einsatz der Technik tragen die Arbeitnehmer:innen eine hohe Verantwortung, während sie zugleich der Technik unterlegen sind. Die Unternehmensführung und der Betriebsrat sind sich deshalb einig, dass die Maschinen nicht den Menschen steuern, sondern die Entscheidungsbefugnisse der Beschäftigten im Rahmen dieser Arbeit erhalten bleiben.

Technikeinsatz, gleichgültig ob als Hardware oder Software, verändert Arbeitsprozesse. Dies hat immer Konsequenzen für die Betriebs- und Arbeitsorganisation. Ideal ist es, wenn vor der Einführung von Digitalisierungen Erprobungsphasen stattfinden können. Solche Testphasen sind bestens dazu geeignet, auftauchende Schwierigkeiten frühzeitig zu erkennen und die notwendigen Veränderungen gemeinsam zwischen Betriebs-/Personalrat/Mitarbeitervertretung und Unternehmensleitung zu bearbeiten.

3.2.1 Neue Arbeitsform Crowdsourcing/Crowdworking

Neue Arbeitsformen

Das sogenannte Crowdsourcing (engl., crowd = Menschenmenge, sourcing = Beschaffung) und Crowdworking ist eine neue Form des Auslagerns von Arbeit. Gerade durch Digitalisierung ist es heutzutage in immer mehr Arbeitsbereichen möglich, bestimmte Tätigkeiten von Personen erledigen zu lassen, die nicht zu den Festangestellten des Unternehmens gehören. Dies garantiert den Unternehmen einerseits die Flexibilität in bestimmten Situationen kurzfristig auf weite-

¹ aus: Marcus Schwarzbach (2016) Digitale Arbeit. E-Government. Arbeit 4.0. Handlungsmöglichkeit von Personal- und Betriebsrat. Regensburg; S. 85.

re Arbeitskräfte zugreifen zu können, andererseits können sie damit Festanstellungen und deren rechtliche Bindungen umgehen. Die wesentliche Komponente bei Crowdsourcing/Crowdworking Aktivitäten von Unternehmen ist die, dass man Arbeitsprozesse teilweise in ganz kleine Schritte zerlegen kann und damit einzelne Arbeitspakete zur freien Bearbeitung außer Haus gegeben werden können. Betriebsräte sind hier gefordert frühzeitig ihre Informations- und Mitbestimmungsrechte einzufordern und Betriebsvereinbarungen abzuschließen. Hier spielt das Werkvertragsrecht eine Rolle und BR/PR/MAV haben das Recht genau hinzuschauen, ob die Informationspflicht des Unternehmens hinsichtlich Werksvertragsregeln betroffen ist.² Der BR/PR/MAV hat das Recht nach dem genauen Namen derjenigen zu fragen, die per Werkvertrag oder Crowdsourcing vom Unternehmen für bestimmte Tätigkeiten eingekauft werden. Der Mitarbeitervertretung sind die zur Durchführung ihrer Aufgaben erforderlichen Unterlagen rechtzeitig zur Verfügung zu stellen. Die Dienststellenleitung ist verpflichtet, die Mitarbeitervertretung auch über die Beschäftigung der Personen in der Dienststelle zu informieren, die nicht in einem Arbeitsverhältnis zur Dienststelle stehen.

Im Bereich Crowdsourcing sollte der BR/PR/MAV auf alle Fälle die Kosten-/Nutzenrechnung des Unternehmens in dieser Hinsicht kritisch hinterfragen. Es ist wichtig, dass der BR/PR/MAV auf umfassende und frühzeitige Informationen zu diesen Veränderungsabsichten besteht. Eine grundlegende Frage ist dabei, warum Arbeitsschritte oder ganze Arbeiten ausgelagert werden sollen. Was ist das Ziel des Unternehmens dies zu tun? Es kann dafür verschiedene Gründe geben, wie momentane Auftragsüberlastungen, Kostenersparnis, Abbau von Abteilungen und ähnliches. Hierbei ist es die Aufgabe des BR/PR/MAV genau zu prüfen, ob die Gründe stichhaltig sind oder ob mit einer internen Verbesserung der Arbeitsabläufe, der Organisation nicht viele Probleme beseitigt werden könnten und Crowdsourcing gar nicht notwendig wäre.

Der BR/PR/MAV kann die Situation auch nutzen und aktiv Entwicklungen des Unternehmens anstoßen, um Arbeitsplätze zu sichern. Die Absicht eines Unternehmens Crowdsourcing zu betreiben hat immer etwas mit Restrukturierung, Kosteneinsparung oder insgesamt mit vermeintlich mangelnder interner Effektivität zu tun.

Dies gibt dem BR/PR/MAV Anlass, grundsätzlich verschiedene Fragestellungen mit der Unternehmensleitung zu diskutieren:³

- Warum wird Crowdsourcing angestrebt?
- Ist der Bereich, der durch Crowdsourcing ersetzt/ergänzt werden soll, nicht ausreichend entwickelt worden?

² Vgl. Schwarzbach (2016) S. 88

³ Siehe a. Schwarzbach (2016) S. 50f.

- Sind in diesem Bereich notwendige Investitionen ausgeblieben?
- Wurde in diesem Bereich die Fortbildung der Beschäftigten vernachlässigt?
- Wie sehen hier die Beschäftigten die Situation?
- Welchen Entwicklungsbedarf sehen die Beschäftigten?
- Wie kann der von Crowdsourcing betroffene Unternehmensbereich effektiv entwickelt werden?
- Gibt das Unternehmen mit Crowdsourcing nicht wichtige eigene Kompetenzen aus der Hand?
- Was können die Folgewirkungen für Unternehmen und Beschäftigte durch Crowdsourcing sein?

Gesetzliche Regelungen:

Betriebsverfassungsgesetz

- § 80, Abs. 2, 1 (Unterrichtungspflicht des Unternehmens)

Bundespersönalvertretungsgesetz:

- § 66 Abs. 1 (Informationspflicht der Dienststelle)

Landespersönalvertretungsgesetz:

- § 65 Abs. 1 (Unterrichtungspflicht der Dienststelle)

Mitarbeitervertretungsgesetz EKD:

- § 34 Abs. 3 (Informationsrechte der Mitarbeitervertretung)

3.2.2 Homeoffice

Homeoffice

Homeoffice als Arbeitsform in digitalisierten Arbeitsverhältnissen spielt eine immer größer werdende Rolle. Zu dieser Arbeitsform sollte der BR/PR/MAV mit dem Unternehmen/Dienststelle ebenfalls unbedingt eine Betriebsvereinbarung über Telearbeit abschließen. Gerade zu Dienstzeiten, Erreichbarkeit und insbesondere zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sind Regelungen zu treffen.

Regelungsbeispiel für eine Betriebsvereinbarung:⁴

- Der Arbeitgeber hat die gesetzlichen Vorgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes einzuhalten und einen umfassenden Standard zu gewährleisten.
- Vor Einrichtung eines Telearbeitsplatzes sind die Mitarbeiter in der technischen Anwendung zu unterweisen.
- Der Mitarbeiter ist in die Erstellung einer Gefährdungsanalyse einzubeziehen. Die Mitarbeiter sind nach § 15 ArbSchG verpflichtet, nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der Unterweisung und Weisung des Arbeitgebers für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge zu tragen. Zur Erfüllung dieser Verpflichtung wird mindestens einmal jährlich die Unterweisung am Telearbeitsplatz des Mitarbeiters durchgeführt. Hierbei ist der Betriebsrat zu beteiligen; der Betriebsrat hat die Möglichkeit, einen Sachverständigen hinzuzuziehen (§ 80 Abs. 3 BetrVG; § 65 BPersVG – nur im Einvernehmen mit Dienststelle und Personalrat; § 31 Abs. 2 LPVG-NRW).

Die Arbeitsmittel für den Homearbeitsplatz müssen den Beschäftigten vom Unternehmen/Dienststelle zur Verfügung gestellt werden. Auch im Homeoffice sollten Arbeitszeiten festgelegt werden. Darüber hinaus ist zu regeln, welche Tage im Homeoffice und welche am Arbeitsplatz im Betrieb geleistet werden können. Hier schützt eine klare Regelung beide Interessengruppen, Unternehmen und Beschäftigte, vor rechtlichen Problemen und organisatorischen Konflikten.

Agilität

3.2.3 Agile Teams/Agile Projektarbeit

Die Vokabel „agil“ und „Agilität“ ist das Schlagwort (oft Buzzword genannt) der Digitalisierung. Wir widmen uns an dieser Stelle etwas ausführlicher dieser neuen Entwicklungsmethode, weil sie derzeit in vielen Unternehmen und Organisationen als „must have“ eingeführt werden. Ziel ist es, damit die gesteigerten Ansprüche an Produkt- und Prozessentwicklungen besser in den Griff zu bekommen. Wir weisen an dieser Stelle auf die Fallstricke hin, auf die Interessenvertretungen achten sollten, um zu lernen, besser damit umzugehen.

Diese Form der Entwicklung von Prozessen, Teams, Managementhandeln, Organisationen etc., kann auch als gesteuerte dezentrale Autonomie bezeichnet werden.⁵ Im Zuge der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle haben andere Arbeitsweisen

in die Unternehmen Einzug gehalten. Diese werden zwar oft als Neuheit verkauft, sind aber aus der systemischen Organisationsentwicklung schon lange bekannt. Kernpunkt dieses neuen Arbeitsverständnisses ist die Prozessorientierung. Hierbei stehen nicht langfristige Zielvorstellungen der Unternehmen im Mittelpunkt, sondern sich ständig wiederholende Veränderungsschritte hin zu definierten Zielen. Es sind sogenannte Feedback-/Entwicklungsschleifen, die man in ähnlicher Weise auch von den KVP-Prozessen und Kaizen schon kennt – alles aus dem Methodenkasten des Lean-Managements. Diese „Managementkultur“ war insbesondere in 1990er Jahren sehr populär, aber bis heute umstritten.

In diesem Zusammenhang wird die SCRUM-Methode oft erwähnt. Diese Methode kommt aus der Softwareentwicklung und besagt nichts anderes, als das komplexe Themen und Projekte in kleinste Schritte unterteilt und dann bearbeitet werden. Dies geschieht in sogenannten „Sprints“ die dann jeweils in ein „Review“, eine Rückschau münden. Nach jedem Sprint, also einer Aufgabenstellung, wird in einem bestimmten Zeitraum den Anspruchsberechtigten (Management, Kunden) Bericht über den Stand der Dinge gegeben. Die SCRUM-Methode ist lösungsorientiert, nicht problemfixiert. Agile Arbeitsweisen zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie primär „feedbackgetrieben“ und nicht vorrangig „regelerorientiert“ sind.

Agilitätsorientiertes Arbeiten gibt den Teams einerseits mehr Freiheit, verlangt dafür aber andererseits stärkeren Einsatz im Team und das Ganze wird durch einen Rahmen kontrolliert, indem über den Stand der jeweiligen Arbeitsergebnisse berichtet werden muss. Freiheit und Kontrolle werden so gleichermaßen stark institutionalisiert.

3.3 Was ist für den Betriebs-/Personalrat/Mitarbeitervertretung zu beachten?

Für die Betriebsratsarbeit sind agile Arbeitsorganisationen nicht unproblematisch. Es gibt durch die neuen Arbeitsformen zwar einerseits größere Handlungsspielräume für die Beschäftigten und damit eine verbesserte Motivationslage, andererseits aber auch eine größere Belastung der Beschäftigten, durch die Notwendigkeit mit Handlungs- und Entscheidungsspielräumen eigenverantwortlich umzugehen. Diese neuen Handlungsanforderungen in der Arbeit erfordern auf Beschäftigtenseite Ermächtigung (Empowerment) und Ermöglichung (Enabling) dies auch zu tun.

⁴ Zitiert aus Schwarzbach (2016) S. 91

⁵ Siehe dazu auch Bader, Verena/Kayser, Stefan (Hrsg.) (2019) Arbeit in der Data Society. Zukunftsvision für Mitbestimmung und Personalmanagement. Wiesbaden. S. 26ff.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass Technologie nicht restlos die Gestaltung des Arbeitsprozesses bestimmt, noch kann sie beliebig eingesetzt werden. Hier ist der Betriebsrat/Personalrat in seiner Gestaltungscompetenz für den Arbeitsprozess gefragt.

Gesetzliche Regelungen:

Betriebsverfassungsgesetz:

Betriebsrat hat das Recht bei Änderung der Arbeitsorganisation, nach §92a BetrVG Vorschläge zu unterbreiten insbesondere in den Gebieten:

- § 80 Abs. 1 Ziff.1 (Überwachungsfunktion des BR)
- § 87 Abs. 1 Ziff. 2 (Gestaltung der Arbeitszeit)
- § 87 Abs. 1 Ziff. 14 (Mitbestimmungsfunktion)
- §§ 90 u. 91 (Unterrichtungs- und Beratungsrecht)
- § 97 Abs. 2 (Beratungsrecht)
- § 98 Abs. 1 (Mitbestimmungsrecht)
- § 111 (Vorschläge zu Arbeitsausgliederung)

Bundespersönalvertretungsgesetz BPVG:

- § 80 Abs. 1 Ziff. 19 u. 20 BPersVG (Änderungen der Arbeitsorganisation)
- § 80 Abs. 1 Ziff. 10 BPersVG (Qualifizierungsfragen)
- § 84 Abs. 1 Ziff. 2 u. 3 BPersVG;

Landespersönalvertretungsgesetz LPVG-NRW:

- § 72 Abs. 3 Ziff. 3 u. 4 LPVG-NRW
- § 72 Abs. 4 Ziff. 10 LPVG-NRW (Formen der Arbeitsorganisation)
- § 72 Abs. 4 Ziff. 22 u. § 73 Ziff. 3

Mitarbeitervertretungsgesetz EKD:

- § 34 Abs. 3 (Informationspflicht der Dienststelle)
- § 39 Buchst. c)Mitbestimmung bei den Grundsätzen der Aus-, Fort- und Weiterbildung)
- § 40 Buchst. d (Arbeitszeit)

- § 40 Buchst. h (Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden)
- § 40 Buchst. i (Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung und zur Erleichterung des Arbeitsablaufs)

Von diesem Vorschlagsrecht/Initiativrecht sollte der Betriebsrat/Personalrat auch Gebrauch machen, da die Unternehmen verpflichtet sind, die Vorschläge gemeinsam zu beraten. Zu dieser Beratung kann der Betriebsrat/Personalrat auch einen Berater der Arbeitsagentur hinzuziehen (§ 92a, Abs. 2 BetrVG) Es gibt kein ausdrückliches Pendant im Personalvertretungsrecht, aber über die Rechtsprechung zur Hinzuziehung von Sachverständigen ließen sich die Gesetzesquellen zitieren (§ 65 BPersVG -nur einvernehmlich; § 31 Abs. 2 LPVG-NRW) (§ 77 Abs. 1 BPersVG; § 66 Abs. 4 LPVG-NRW).

4. Innovationsmanagement und Interessenvertretungen

Innovationsmanagement

Ein sehr wichtiger Bereich für jedes Unternehmen/Verwaltung ist das Management von Innovationen.⁶ Alle Neuerungen, sei es organisationaler Art, in der Veränderung von Arbeitsweisen bis hin zu neuen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen bedürfen einer gemeinsamen Entwicklungsstrategie. Hier kann der BR/PR/MAV vorschlagen, ein gemeinsames Vorgehen zu skizzieren, in dem die Beschäftigten eingebunden sind.

Ziel dieser Aktivitäten der Interessenvertretung ist es, entgegen klassischen Strategieformen der Kosteneinsparung intelligenter, die Arbeitsplätze sichernde Aktivitäten des Unternehmens anzustoßen. Hierzu könnten beispielsweise folgende Optionen zählen:⁷

- Produktinnovationen gemeinsam mit Beschäftigten aus den jeweiligen Bereichen

⁶ Siehe auch Bergmann, Gustav (2012) Die Kunst des Gelingens. Wege zum vitalen Unternehmen. Sternenfels; und Bergmann, Gustav/Daub, Jürgen (2008) Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement. Wiesbaden.

⁷ Siehe Schwarzbach (2016) S. 51ff.

- Qualitätsverbesserungen der Produkte/Dienstleistungen aufgrund der Erfahrungen der Beschäftigten
- Innovationen im Arbeitsprozess aufgrund des Wissens der Beschäftigten und die Verbesserung bestehender Abläufe
- Neue Formen der Weiterbildung und Personalentwicklung auf Basis der Bedürfnisse von Beschäftigten und des Unternehmens

Dies sind nur ausgewählte Möglichkeiten einer aktiven Handlungsweise für BR/PR/MAV, welche den Spielraum von Interessenvertretungen vergrößern. Sie können schon im Vorfeld einer möglichen Einführung von Digitalisierungstechniken gezielte Einflussnahme im Hinblick auf die Verbesserung und Erhaltung von Arbeitsplätzen bewirken.

Innovationsfähigkeit hat sehr viel mit Lernfähigkeit zu tun. Ein Unternehmen lernt nur durch seine lernenden Beschäftigten, denen ausreichend Zeit dafür gegeben werden muss. Lernen heißt sich innovationsfähig zu entwickeln, Neues zuzulassen, Spielräume für Veränderungsmöglichkeiten zu schaffen – nur so können Unternehmen langfristig am Markt bestehen. Welche Innovation gibt es und wie kann der BR/PR/MAV darauf Einfluss nehmen?

Innovationsarten:

- Produkt-/Dienstleistungsinnovationen
- Prozessinnovationen
- Kultur- und Organisationsinnovationen
- Innovationen nach dem auslösenden Impuls
- Evolutionäre und revolutionäre Innovationen

Produkt- und Serviceinnovationen: Hier kann der BR/PR/MAV tätig werden, indem er unter Einbeziehung der jeweiligen Beschäftigten in den Bereichen Vorschläge zur Entwicklung neuer oder verbesserter Produkte und Dienstleistungen macht.

Prozessinnovationen: In diesem Bereich ist es dem BR/PR/MAV möglich Arbeitsprozesse sowie anderes Prozessgeschehen zu thematisieren und eine beschäftigtenorientierte Weiterentwicklung zu initiieren.

Kultur- und Organisationsinnovation: Dieser Bereich ist für innovative Entwicklungen insofern wichtig, wie die „Unternehmenskultur“ als auf Verhaltens- und Kommunikationsweisen basierende Struktur entwickelt werden kann. Darüber hinaus kann der BR/PR/MAV insgesamt Organisationsinnovationen hinsichtlich Struktur, Kommunikation und Arbeitsorganisation anregen.

Impulsinnovationen: Dieserart Innovationen sind immer aus einem jeweiligen Impuls, extern oder intern, initiiert und können vom BR/PR/MAV aufgegriffen werden.

Evolutionäre oder revolutionäre Innovationen: Bei dieserart Innovationsgeschehen geht es darum kontinuierliche (evolutionäre/inkrementelle) Innovationen im Unternehmen/Verwaltung zu initiieren und die Gegebenheiten dafür unter Einbeziehung der Beschäftigten zu gestalten. Revolutionäre (grundlegende) auch oft Sprunginnovationen oder heute disruptive (ablösende) Innovationen genannt, haben neue Produkte/Dienstleistungen zur Grundlage und verändern bisherige Produkte/Dienstleistungen maßgeblich bzw. erschaffen sie ganz neu. Hier kann der BR/PR/MAV insofern innovativ sein, als dass er Entwicklungszirkel in verschiedenen Bereichen anregt und diese Beschäftigung sichernd begleitet.

In alle diesen Innovationsprozessen kann der BR/PR/MAV Eigeninitiative ergreifen, insofern er hier das Ziel verfolgt die Beschäftigungssituation im Unternehmen/Verwaltung zu sichern oder zu verbessern. Die gesetzliche Interessenvertretung kann Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten fördern und kraft seiner Mitbestimmungsrechte initiieren.

Gesetzliche Regelungen:

Betriebsverfassungsgesetz:

- § 97 Abs.2 u. § 98 Abs. 1 (Förderung Berufsbildung; Durchführung von Bildungsmaßnahmen)

Bundespersonalvertretungsgesetz BPVG:

- § 80 Abs. 1 Ziff. 10 i. V. mit § 77 Abs. 1 (Mitbestimmung in organisatorischen Angelegenheiten; Initiativrecht des Personalrats)

Landespersonalvertretungsgesetz LPVG-NRW:

- § 72 Abs. 4 Ziff. 16 i. v. mit § 66 Abs. 4 LPVG-NRW
(Mitbestimmung in Fragen der Beschäftigungsfortbildung)

Mitarbeitervertretungsgesetz EKD:

- Im MVG gibt es keine vergleichbare Regelung zum § 97 BetrVG. Über die Mitbestimmung bei den Grundsätzen der Aus-, Fort- und Weiterbildung (§ 39 MVG) ist ggf. eine Einflussnahme der MAV möglich. Ein Initiativrecht (§ 46 MVG) besteht, aber eine Erzwingung über die Einigungsstelle ist nicht möglich. Das Kirchengericht könnte angerufen werden, um festzustellen, dass eine Weigerung des AG eine vorgeschlagene Maßnahme umzusetzen rechtswidrig ist.

Big Data

5. Interessenvertretung und „Big Data“ im Betrieb

Der Einsatz von Digitalisierungstechnik ermöglicht die jederzeitige und umfangreiche Überwachung der Beschäftigten. Die Verarbeitung der Daten von Beschäftigten ist seit jeher ein spezieller Bereich für den BR/PR/MAV. Mit den neuen Digitaltechnologien sind im Arbeitsprozess vielfache Kontrollmöglichkeiten gegeben:⁸

Tracking: Anhand von Trackingtechnologie lassen sich alle möglichen Verfolgungen von Verhalten personenspezifisch bewerkstelligen. So können die Aufenthaltsdaten per Smartphone ebenso ermittelt werden, wie die Gesichtserkennung, jegliches ein-/ausloggen aus Rechnern und bei Zeiterfassungssystemen. Ebenso sind Anzahl und Ziele von Mails erfassbar, welche Websites besucht werden, wie lange man bestimmte Seiten besuchte bis hin zur Nachverfolgung wie oft beispielsweise BR/PR/MAV kontaktiert wurde. Die neue RFID Technologie (Radio Frequency Identification) bietet z.B. die Möglichkeit Produkte in ihren gesamten Produktherstellungsprozess zu kontrollieren. Somit kann das Prozessgeschehen und die Arbeitstätigkeit lückenlos überwacht werden.

Die digitalen Kontrollmöglichkeiten der Beschäftigten sind vielfältig und da wo die Möglichkeiten bestehen liegt es auf der Hand, warum sie vom Unternehmen nicht

⁸ Siehe Schwarzbach (2016) S. 121ff.

genutzt werden. Gerade im Zuge erhöhter Selbstorganisation in Teams kann der Bedarf des Unternehmens nach direkter Kontrolle entstehen, da Arbeitsaufgaben aufgrund ihrer Komplexität oft nicht mehr direkt überwacht werden können. Alles was möglich ist erweckt Begehrlichkeiten und hier sollten BR/PR/MAV sehr wachsam sein und unbedingt eine Betriebsvereinbarung über Tracking abschließen.

Scoring: Dies ist eine Methode, mit deren Hilfe der die Wahrscheinlichkeit für ein bestimmtes Verhalten von Personen vorausgesagt werden kann. Durch geschickte Kombination beispielsweise von Personaldaten, können bestimmte Rückschlüsse gezogen und ein wahrscheinliches Verhalten vorhergesagt werden. Hier gibt es vielfältige Kombinationsmöglichkeiten um Beschäftigte anhand von Merkmalen zu klassifizieren und ihr Verhalten zu bewerten und vorherzusagen. Insbesondere im Bereich HR (Human Relations) der Personalführung können solcherart Techniken eingesetzt werden.

Personalizing: Durch Personalizing können einzelnen Personen bestimmte Interessen zugeordnet werden. Dies wird in vielfacher Weise schon im Internet durch Cookies beim surfen realisiert. Diese Technologie ist natürlich auch in Unternehmen einsetzbar. Die Kontrollmöglichkeiten von Beschäftigten sind aufgrund von Digitaltechnologie vielfältig und BR/PR/MAV tun gut daran ihre Mitbestimmungsrechte in diesen Angelegenheiten wahrzunehmen.

5.1 Was ist hier für BR/PR/MAV zu beachten?

Vor der Einführung einer neuen Technik hat das Unternehmen/Verwaltung dem BR/PR/MAV eine Systembeschreibung vorzulegen. Diese muss dokumentieren, welche Systemfunktionen beinhaltet sind. Daraufhin sollte der BR/PR/MAV prüfen, welche Kontrollmöglichkeiten der Beschäftigten möglich sind und diese ausschließen.⁹

BR/PR/MAV haben Mitbestimmungsrechte bei Technikeinsatz.

Im MVG-EKD fehlt ein vergleichbarer Paragraph. Durch die Nutzung des Vorschlagsrechts nach den Mitbestimmungs- und Mitberatungsrechten hat die Mitarbeitervertretung aber vergleichsweise Möglichkeiten. Auch die Mitarbeitervertretung hat die Möglichkeit externe Sachkunde einzuholen. Hinderlich ist aber die Formulierung in § 30 MVG-EKD, dass die Dienststellenleitung der Kostenübernahme zustimmen muss: ...(2) die durch die Tätigkeiten der Mitarbeitervertretung entstehenden erfor-

⁹ Siehe hierzu auch Schwarzbach (2016) S. 123ff.

derlichen Kosten trägt die Dienststelle, bei der die Mitarbeitervertretung gebildet ist. Kosten, die durch die Beiziehung sachkundiger Personen nach § 25 Abs. 2 und § 31 Abs. 3 entstehen, werden von der Dienststelle übernommen, wenn die Dienststellenleitung der Kostenübernahme vorher zugestimmt hat. Verhindern kann die Dienststellenleitung die Hinzuziehung der sachkundigen Person in der Regel aber nicht, da das Kirchengericht zur Klärung herangezogen werden kann.

Folgende Punkte sollten eine Betriebsvereinbarung dazu enthalten:¹⁰

- Ausschluss von Verhaltens- und Leistungskontrollen
- Klare Benennung des Zwecks der Technik/Software
- Systemdokumentation mit allen Funktionen
- Auswertungsmöglichkeiten durch Technik/Software sollte nur Positivkatalog enthalten. So sind Scoringtechniken auszuschließen
- Protokollierung von Systemzugriffen durch Administratoren u.ä. Personen. Damit kann der BR/PR/MAV nachträglichen Missbrauch des Systems nachverfolgen.
- Zugriffsrechte auf das System müssen dokumentiert werden, damit ersichtlich wird, wer Eingriffsrechte hat.

Grundsätzlich ist es empfehlenswert, wenn der BR/PR/MAV zu solch einer Betriebsvereinbarung vorher eine(n) Sachverständige(n) hinzuzieht. Schon in der Planungsphase sollte der BR/PR/MAV diesen dazu holen, damit er im ganzen Prozess möglichst frühzeitig über alle Details und Möglichkeiten im Bilde ist. Hierzu hat er nach BetrVG § 80, Abs.3 i. V. mit § 40 Abs.1 BetrVG und § 65 i. V. mit § 46 Abs. 1 BPersVG, § 31 Abs. 2 i. V. mit § 40 Abs. 1 LPVG-NRW das Recht. Die Kosten dafür muß das Unternehmen/Verwaltung übernehmen.

Gesetzliche Regelungen:

Betriebsverfassungsgesetz:

- § 87, Abs.1, Ziff. 6

Bundespersönalvertretungsgesetz BPVG:

- § 80 Abs. 1 Ziff. 21

¹⁰ Aus Schwarzbach (2016) a.a.O.

Landespersönalvertretungsgesetz LPVG-NRW:

- § 72 Abs. 3 Ziff. 2

Mitarbeitervertretungsgesetz EKD:

- § 40 Buchst. J, MAV-EKD Die Mitarbeitervertretung hat ein entsprechendes Mitbestimmungsrecht. In der Formulierung ist es weitergehend als im BetrVG. Das Mitbestimmungsrecht greift, wenn die technische Einrichtung „geeignet“ ist, das Verhalten und die Leistung der MA zu überwachen.

6. Nutzung von privaten Geräten

Nutzung privater Geräte

Ein weiteres wichtiges Feld, was der BR/PR/MAV unbedingt regeln sollte, ist die Nutzung von privaten Endgeräten (Mobiltelefon, Notebooks, Tablets etc.) im Unternehmen oder im Homeoffice.¹¹

Es geht beispielsweise darum, dass bei der Nutzung privater Geräte auf ergonomische Mindeststandards zu achten ist. Ebenso ist es bedeutsam, dass das Unternehmen/Verwaltung die gesetzlichen Bestimmungen zum Datenschutz einhält. Bei der Nutzung privater Geräte im Betrieb hat der BR/PR/MAV ein Mitbestimmungsrecht nach § 87, Abs. 1, Ziff. 6 u. 14 BetrVG; § 80 Abs.1 Ziff. 21 BPersVG; § 72 Abs. 3 Ziff. 2 LPVG-NRW. Das Recht, zu den genannten Inhalten Betriebs-/Dienstvereinbarungen abzuschließen ergibt sich aus den § 77 Abs. 2 BetrVG ; § 63 Abs. 1 BPersVG; § 70 Abs. 1 LPVG-NRW.

Wichtige Punkte, die diesbezüglich zu klären sind:

- Können die genutzten mobilen Geräte geortet werden (über ein MDM-System: Mobile Device Management, zu deutsch Mobilgeräteverwaltung)?
- Werden Dateinhalte auch auf privaten Geräten angezeigt und sind sie zu lesen?
- Kann auf die Gerätekamera und das Mikrofon durch Dritte von außen zugegriffen werden?

Die Einhaltung des Datenschutzes ist bei der Benutzung von mobilen und privaten Geräten unbedingt erforderlich. Nach Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) sind beispielsweise Protokollierungen persönlicher Daten für eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle auszuschließen (BDSG § 31).

¹¹ Siehe auch Schwarzbach (2016), S. 126ff.

Folgende Verantwortlichkeiten hat das Unternehmen/Verwaltung:

- Das Unternehmen/Verwaltung hat nach BDSG §3, Abs. 7 die datenschutzrechtliche Gesamtverantwortung
- Unternehmen/Verwaltungen die personenbezogene Daten erheben, verarbeiten, nutzen, haben nach BDSG § 9 technische und organisatorische Maßnahmen zu treffen, die den Datenschutz gewährleisten.

Die Ablehnung einer Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten durch die eingesetzte Technik/Software ist eine zentrale Aufgabe des BR/PR/MAV. In Betriebsvereinbarungen ist sicherzustellen, dass dies gewährleistet ist.

Dabei ist auf folgendes zu achten:

- Pauschale Formulierungen, wie, es findet keine Verhaltens- und Leistungskontrolle statt, sind zu vermeiden
- Wenn Daten für „Auswertungen“ gebraucht werden, dann gruppenbezogen begrenzen
- Direkten Zugriff auf die Daten sollte nur ein Administrator haben, nicht der jeweilige Vorgesetzte der Beschäftigten
- Die Verwendung des Begriffs „Auswertung“ in Vereinbarungen zu IT-Themen sollte nicht benutzt werden, weil es ihn juristisch gesehen nicht gibt
- Es sollten die Begriffe „Verarbeitung“ und „Nutzung“ verwendet werden, da sie juristisch klar definiert sind
- Kontroll- und Zutrittsrechte sollten klar geregelt werden
- Personelle Maßnahmen oder arbeitsrechtliches Vorgehen, die aufgrund der Verletzung der Betriebsvereinbarung erlangt wurden, sollten für nicht wirksam erklärt werden
- Fernwartungssoftware, mit der der Systemadministrator von außen Zugriff auf Endgeräte hat, bedarf einer genauen Regelung der Funktionsbestimmungen
- Fernwartungssysteme bedürfen seitens des BR/PR/MAV verbindliche Vorgaben, was sie dürfen und was nicht
- Die Beschäftigten müssen den einzelnen Fernwartungsschritten jeweils zustimmen

Der BR/PR/MAV/MAV kann durch seine Mitbestimmungsrechte den Datenschutz für die Beschäftigten sehr gut mitbestimmen.

7. Digitalisierung und Fragen der Weiterbildung

Der BR/PR/MAV hat zu Fragestellungen hinsichtlich der Weiterbildung (betriebliche Berufsbildung) der Beschäftigten nach § 98 BetrVG; § 80 Abs. 1 Ziff. 10 BPersVG; § 72 Abs. 4 Ziff. 16 LPVG-NRW ein Mitbestimmungsrecht.

Weiterbildung

Der BR/PR/MAV sollte sich über die durchzuführenden Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten mit dem Unternehmen/Verwaltung detailliert besprechen. Qualifizierte Beschäftigte sind für den guten Fortgang von Digitalisierung im Unternehmen/Verwaltung unerlässlich und gleichzeitig eine gute Investition in die Belegschaft.

Der BR/PR/MAV bestimmt über folgende Fragestellungen hinsichtlich Weiterbildung mit:

- Inhalt und Umfang der zu vermittelnden Kenntnisse
- Bei einer etwaigen Leistungskontrolle oder Prüfung im Rahmen der Weiterbildung, insofern dazu keine gesetzlichen Vorgaben existieren
- Über die Lehr- und Lernmethoden
- Fragen der Leistungskontrolle/Prüfungen im Rahmen der Weiterbildung
- Die Methoden des Lernens/Lehrens
- Ob betriebsinternes Seminar oder außer-Haus-Seminar
- Ob CBT (Computer-based-Training) durchgeführt wird
- Ob es ein persönliches Coaching von Beschäftigten gibt

Beim Coaching ist seitens des BR/PR/MAV darauf zu achten:

- Sollte nur auf freiwilliger Basis erfolgen
- Beschäftigte sollten Mitspracherecht bei der Auswahl des Coaches haben
- Beschäftigte sollten jeder Zeit konsequenzlos aus dem Coaching aussteigen können
- Coachingsitzungen sind vertraulich zu behandeln

Die Beschäftigten sollten, bei der Einführung von Digitalisierungstechnik immer eine Anpassungsqualifizierung erhalten. Dadurch wird einerseits die Arbeitsplatz-

sicherheit erhöht und andererseits eine gute Einführung in die neue Technik und Software sowie die optimale Nutzung dieser im Arbeitsprozess gewährt. Der BR/PR/MAV ist berechtigt bei der Einführung neuer Technologie vom Unternehmen zu fordern, dementsprechende Weiterbildung zu organisieren, wenn sich die Tätigkeit der Beschäftigten durch die neue Technologie ändert. Diese Qualifizierungsmaßnahmen können nach § 97 Abs. 2 BetrVG; § 80 Abs. 1 Ziff. 10 i.V. mit § 75 Abs. 3 BPersVG; § 72 Abs. 4 Ziff. 16 i. V. mit § 66 Abs. 7 LPVG-NRW erfolgen. Qualifizierungsmaßnahmen sind durch die Einigungsstelle nicht erzwingbar. Die Einigungsstelle hat nur Empfehlungsrecht.

Veränderungen, die Weiterbildungsbedarf haben:¹²

- Beschäftigte, die durch die Einführung neuer Technologie veränderte Anforderungen in ihren Aufgabengebieten haben
- Veränderungen sind bspw. neue Software, Sharepoint-Systeme oder andere Industrie 4.0 Komponenten
- Anpassung des Arbeitsplatzes an die neuen Anforderungen
- Neue Prozessabläufe durch die Einführung von Technologie

Gesetzliche Regelungen:

Betriebsverfassungsgesetz:

- § 97 Abs. 2 (Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung)

Bundespersonalvertretungsgesetz BPVG:

- § 66 Abs. 1 (Informationspflicht der Dienststelle)
- § 70 Abs. 1 (Verfahren zwischen Dienststelle und Personalrat)

Landespersonalvertretungsgesetz LPVG-NRW:

- § 65 Abs. 1 (Informationspflicht Wirtschaftsausschuss)
- § 66 Abs. 2 (Zustimmungsbeantragung des PR der Dienststelle)

Mitarbeitervertretungsgesetz EKD:

- § 39 MVG-EKD (Grundsätze der Aus-, Fort- und Weiterbildung)

¹² Vgl. Schwarzbach (2016), S. 139ff.

Nach dem Betriebsverfassungsgesetz ist das Unternehmen/Verwaltung gefordert den BR/PR/MAV von geplanten Änderungen vorher zu unterrichten. Es sollte sinnvollerweise durch Dienstvereinbarungen geregelt werden. Die Mitarbeitervertretung hat ein Mitbestimmungsrecht bei den Grundsätzen der Aus-, Fort- und Weiterbildung. Das ist schwächer als die Regelungen des BetrVG. Die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen selbst unterliegt nicht der Mitbestimmung durch die MAV. Für welche Arbeitsbereiche oder Berufsgruppen Weiterbildungsmaßnahmen (zu welchen Bedingungen) erfolgen, gehört zu den Grundsätzen. Ein Informationsrecht gemäß § 34 und § 39 MVG-EKD besteht.

Sie sind Mitglied einer Interessenvertretung (BR/PR/MAV)?

Sie können sich (mit Ihrem Gremium) gerne an das Kompetenzzentrum wenden, wenn sie von Digitalisierungsveränderungen betroffen sind, sowohl organisatorischer als auch technischer Art.

Wenn Sie Fragen haben, sind wir gerne für Sie da.



Dr. Jürgen Daub

Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum Siegen
Universität Siegen
Kohlbettstraße 15 · 57072 Siegen

E-Mail: daub@kompetenzzentrum-siegen.digital

Telefon: 0271-740 3616



Marc Gerbracht (M.Sc.)

Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum Siegen
Universität Siegen
Kohlbettstraße 15 · 57072 Siegen

E-Mail: gerbracht@kompetenzzentrum-siegen.digital

Telefon: 0271-740 4320



Weitere Infos über unsere Themen finden Sie auf unserer Internetseite.

www.kompetenzzentrum-siegen.digital



Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Siegen