



| Ingolstadt

Infostep

Projekt „Vision Ingolstadt 2030“

03 Neue Arbeitsorganisation

Globalisierung und Digitalisierung führen zu immer schnelleren Veränderungen in der Wirtschaft und fordern immer kürzere Reaktionszeiten auf diese Veränderungen.

Die Folge ist eine **Flexibilisierung der Arbeitswelt** – das hat (u.a.) Auswirkungen auf...

- › **Arbeitsorganisation**
vor allem auf Arbeitszeit und Arbeitsort
- › **Zusammenarbeit**
Wandel zu flachere Hierarchien und mehr Teamarbeit
- › **Qualifikationen**
von spezifischen zu breiteren Qualifikationen der Beschäftigten
- › **Geschäftsmodelle**
z.B. Plattformökonomie und Crowdsourcing



Flexibilisierung bedeutet eine Lockerung von vertraglichen Regelungen der Rahmenbedingung von Arbeit – Mitbestimmung kann und muss an dieser Stelle dazu beitragen, den Wandel der Arbeitswelt human zu gestalten



Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsplatz

- › Flexibilisierung birgt das Risiko der zeitlichen und örtlichen Entgrenzung von Arbeit – daher braucht die Gestaltung von fairer Arbeit Grenzziehungen
- › Arbeit wird immer mehr beschleunigt, überwacht und gesteuert – der Umgang mit Daten und Leistungserfassungen muss konsequent transparent gemacht werden
- › Da die Arbeit zunehmend auch außerhalb des Betriebsgeländes stattfindet, muss auch an diesen Arbeitsplätzen (z.B. *Homeoffice*) Arbeit ohne gesundheitliche Schäden gewährleistet werden

Mitbestimmung

Auswahl der zu behandelnden Fragen für das Beispiel Homeoffice:

- › **Bildschirmarbeitsverordnung** – Wird Homeoffice bewertet? Wenn nicht: wer haftet für gesundheitliche Schäden?
- › **ArbSchG §2,2** „ausgenommen die in Heimarbeit Beschäftigten“ – wer schützt diese Beschäftigten und wer haftet für sie?
- › **Beteiligung** – Wie können Kolleg*innen im Homeoffice vertreten werden?



Was sind (online) Communities?

Communities sind offene oder geschlossene Netzwerke, die dem Austausch und der Kommunikation von Menschen über das Internet dienen. Je nach Art der Community gibt es verschiedene Funktionsweisen und Inhalte, die die Interaktion in der Community bestimmen. Sie können auch innerhalb von Unternehmen als Tool zur Kommunikation und Teamarbeit genutzt werden.

- › Communities verbinden Menschen ortsunabhängig – auch über Standorte hinweg
- › Sie vernetzen viele Personen gleichzeitig und ermöglichen schnelleren und einfacheren Austausch als per Email
- › Sie bieten neben Kommunikation auch das Teilen von Dateien und gemeinsamen Zugriff und Bearbeitung von digitalen Inhalten



Beispiele sind

Facebook
Xing
Google+
Wikipedia
Flickr

...

Mitbestimmung

Folgende Aspekte können für Vereinbarungen zur Arbeit mit Communities eine Rolle spielen:

- › Communities dürfen nicht zur **Leistungskontrolle** genutzt werden – dafür sind Regelungen zur Verwendung der Daten nötig
- › **Beteiligung** – Wie können auch Beschäftigte ohne Internetzugang oder Emailadresse eingebunden werden?
- › **Qualifizierung** – sind zur Nutzung von Communities Schulungen nötig?
- › **Entgeltrelevanz** – Möglicherweise entstehen neue Aufgaben und Arbeitsplätze (z.B. „Community Manager“ in Teil- und Vollzeit bei Bosch)

Cloud Computing

Die „Cloud“ bezeichnet einen externen Datenspeicher, auf den über das Internet jederzeit von jedem Ort zugegriffen werden kann



- › Vorteile der Datenspeicherung in der Cloud: orts- und zeitunabhängige Verfügbarkeit
- › Bei externen Anbietern kann Speicherplatz in der Cloud, je nach Bedarf, flexibel verringert oder erweitert werden, ohne in eigene Server und deren Instandhaltung investieren zu müssen
- › Cloud Computing ermöglicht Flexibilisierung von Arbeit, die über Zugänge zum Internet funktionieren

Crowdworking

Unternehmen vergeben zunehmend Aufträge über das Internet, in die sogenannte „Crowd“. Dort können Menschen Aufträge annehmen und bearbeiten und sind damit „Crowdworker“. Folgende Aspekte sind (u.a.) an diesem Arbeitsmodell kritisch zu hinterfragen:

- › Bezahlung richtet sich bei globaler Auftragsvergabe nicht mehr nach nationalen Standards und Gesetzen
- › Das Beschäftigungsverhältnis ist zeitlich begrenzt und bietet keine langfristige Sicherheit
- › Crowdworker sind nicht über den Arbeitgeber versichert
- › Crowdwork wird i.d.R. sehr stark überwacht– der Arbeitnehmer wird transparent



Mitbestimmung

Vor allem Crowdworker haben ein Schutzbedürfnis und bedürfen Regelungen ihrer Arbeitsbedingungen

- › Das **Normalarbeitsverhältnis** muss auch für Crowdworker gelten – dazu gehört auch eine konsequente Zeiterfassung und faire Bezahlung
- › **Beschäftigungssicherung** – auch Crowdworker brauchen sichere Arbeit und Perspektiven. Wie kann Beschäftigungssicherung gewährleistet werden?
- › **Datenschutz** – da Crowdworking über digitale Zugänge funktioniert und auch nur so kontrolliert werden kann, müssen klare Regelungen über personenbezogene Datenerfassung und -verarbeitung festgelegt werden

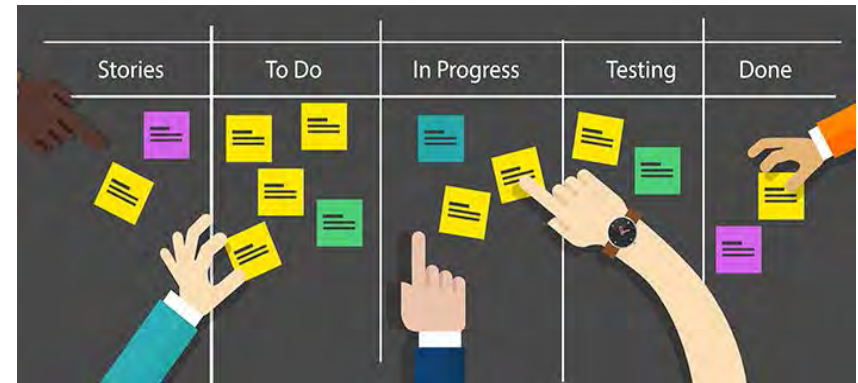
Agile Arbeitsmethoden

Was sind agile Arbeitsmethoden?

Agiles Arbeiten meint verschiedene Arbeitsmethoden, die es ermöglichen, schnell und anpassungsfähig zu sein. Ursprünglich stammen sie aus der Software- und Produktentwicklung, werden jedoch zunehmend auch für Projektmanagement genutzt.

Beispiele sind:

Scrum, Kanban, Lean Start-Up, Design Thinking



Merkmale agiler Arbeitsmethoden

- › **Eigenständigkeit und Selbstorganisation** der Teams
- › **Eigenverantwortung:** Team entscheidet über die nächsten Schritte und Arbeitspakete
- › **Kundennutzen** ist das entscheidende Kriterium und wird ständig überprüft
- › **Kooperationsfähigkeit, Teamgeist und Kommunikation** sind entscheidend für gelingende Zusammenarbeit außerhalb der klassischen Hierarchie





Die Auswirkungen (positive wie negative) von agilem Arbeiten hängen von den Rahmenbedingungen ab

Das Einführen von agilen Arbeitsweisen verlangt auch einen Wandel des rahmengebenden Unternehmens – daher müssen für den gelingenden Einsatz solcher Arbeitsweisen alle nötigen Grundlagen und Freiräume klar geregelt werden

Mitbestimmung agiler Arbeitsmethoden

Um Rahmenbedingungen zu schaffen, die Vorteile von agilen Methoden ermöglichen und Nachteile ausschließen, sind folgende Aspekte zu regeln:

- › **spezifische Qualifizierung** für agiles Arbeiten
- › **Arbeitszeit** – Erholungs- und Ruhephasen einhalten
- › **Leistungsbeurteilung & Zielvereinbarungen** – wie sinnvoll sind diese bei Arbeiten im Team?
- › **Gesundheitsmanagement** – grundlegend berücksichtigen
- › **Einsatz im Team** – Verantwortlichkeiten und Regeln für Entscheidungsprozesse klar regeln
- › **Entgelt & Eingruppierung** – sind die verschiedenen Rollen entgeltrelevant?

Agile Arbeitsmethoden: das Beispiel Scrum

Was ist Scrum?

Scrum ist eine agile Arbeitsmethode aus dem Bereich der Softwareentwicklung.

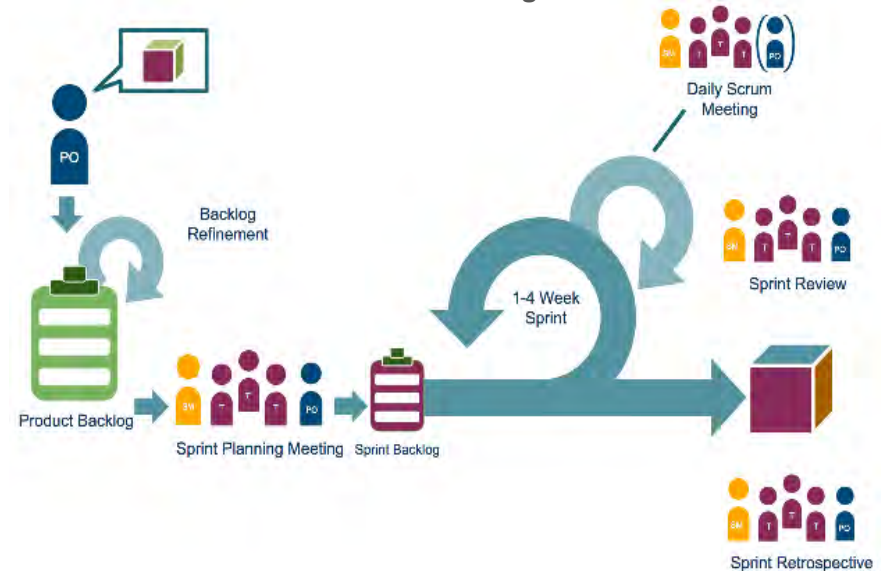
Sie zeichnet sich dadurch aus, dass in kurzen Intervallen (sogenannten „sprints“) innerhalb weniger Wochen neue Produkte entstehen. Es geht dabei nicht darum, ein möglichst perfektes Produkt mit allen möglichen Funktionen auszustatten, sondern die tatsächlichen Kundenvorgaben möglichst einfach und effektiv umzusetzen.

Die Arbeit ist geprägt von Eigenständigkeit des Teams sowie Transparenz und ständiger Austausch zwischen Entwicklungsteam und Auftraggeber.

Vorteile

- › mehr Selbstbestimmung für Beschäftigte
- › Gleichmäßige Auslastung und weniger Stress (bei realistischer Selbsteinschätzung)
- › Unterstützung und gemeinsames Lernen im Team
- › mehr Sinnhaftigkeit und Motivation durch Kunden-/Ergebnisorientierung

→ Videos für weiterführende Informationen zu Scrum und seiner Funktionsweise sind im Anhang zu finden



Mögliche Nachteile

- › hohe Ergebnisorientierung und Schnelligkeit im Prozess können zu Überforderung und Stress führen
- › bei falscher Einschätzung des Arbeitspensums im Team kann schnell Bewährungsdruck entstehen
- › bei fehlendem Vertrauen und Solidarität kann durch die ständige Transparenz Konkurrenzdenken aufkommen
- › Individuelle Zielvereinbarungen und Leistungsvorgaben erschweren Teamarbeit



Rechtliche Grundlagen zur Mitbestimmung von agilen Arbeitsmethoden

- › § 80 Abs. 2, Satz 3 – **Interne Auskunftspersonen**
- › § 80 Abs. 3 – **Hinzuziehung von externen Sachverständigen**
- › § 87 Abs. 1, Satz 1 – **Fragen der Ordnung des Betriebs**
 - Satz 2 – **Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit** (z.B. Fragen der Zeit der täglichen Meetings)
- › § 87 Abs. 1, Satz 6 – **Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen**
Leistungstransparenz mit Softwareanwendungen (Tools die den Arbeitstand dokumentieren)
- › § 87 Abs. 1, Satz 7 – **Gesundheitsschutz, Gefährdungsbeurteilung**
(auch im Kontext § 5 Abs. 1 ArbSchG, (insbes. Psychische Belastung))
- › § 87 Abs. 1, Satz 10,11 – **Lohngestaltung bei Zielvereinbarungen** (machen diese überhaupt noch Sinn?)
- › § 87 Abs. 1, Satz 13 – **Grundsätze über Durchführung von Gruppenarbeit**
- › § 90 Abs. 1 und 2: **Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung**
(sowie § 91 durch Änderungen ... in besonderer Weise belastet)
- › § 92 – **Personalplanung** (z.B. neue Rollen im Scrum-Prozess, Tätigkeitsbeschreibungen)
- › § 92a – **Beschäftigungssicherung** (z.B. vorausschauende Qualifizierung zur Einführung der neuen Methoden)
- › § 98 – **betriebliche Bildungsmaßnahmen** (Auch die passenden Bildungsmaßnahmen für Führungskräfte sind wichtig!)
- › § 99, § 95 Abs. 3 – **Versetzung** (wichtig im Kontext bei Zusammenstellung temporärer Projektteams)
- › § 111 Nr. 5. – **Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden**: Prüfen ob Tatbestand der Betriebsänderung vorliegt



Videos

› Crowdfunding

<https://www.youtube.com/watch?v=l1d0t9NdhHM>

Interview mit Prof. Dr. Jan Marco Leimeister, Professor für Wirtschaftsinformatik an der Uni Kassel, und Philipp Benkler, Mitgründer eines Crowdfunding-Anbieters über die Vorteile und Risiken von Crowdfunding und Plattformökonomie

› Was ist Scrum?

<https://www.youtube.com/watch?v=bec3yG7xJhU>

Dieses Video gibt einen Überblick über die Elemente, Rollen und Regeln von Scrum

› Wie funktioniert Scrum?

<https://www.youtube.com/watch?v=-Sy3jl5miuk>

Hier wird die Funktionsweise von Scrum an einem anschaulichen Beispiel dargestellt

› Arbeitswelten 4.0

https://www.youtube.com/watch?v=2A_SJdH2lw8

Eine Zukunftsvision des Fraunhofer Instituts zur Veränderung und Gestaltung der Arbeits- und Lebenswelt von morgen

Weiterführende Informationen

› FairCrowdWork Watch

<http://www.faircrowdwork.org/>

Initiative der IG Metall zur Vernetzung und Interessenvertretung von Crowdworkern