

LEITPLANKEN DER DIGITALISIERUNG

Portrait über die digitalen Leitplanken der Deutschen Bahn AG - von einem, der auszog, die Welt 4.0 zu entdecken

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Darum geht es:

Konzernbetriebsrat und Geschäftsführung der Deutschen Bahn AG sind sich darin einig: Der digitale, technologische Wandel des Unternehmens wird nur dann ein Erfolg, wenn Beschäftigte, Unternehmen und Kunden gleichermaßen davon profitieren. In einem intensiven Diskussionsprozess erarbeiten die Betriebspartner ein umfangreiches Leitbild; als Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung entwirft es die Unternehmenskultur der Zukunft. Die Vereinbarung gewährt den Beschäftigten Sicherheit und Beteiligungsmöglichkeiten. Für die Vielzahl der Handlungsfelder, die von der Digitalisierung berührt sind, stellt sie detaillierte Arbeits-, Mitbestimmungs- und Führungsprinzipien auf.

Dieses Portrait wurde von Gernot Mühge (8Punkt-Institut) angefertigt. Er hat sich mit dem Gremium über die digitalen Leitplanken der Deutschen Bahn AG ausgetauscht.

Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Portrait: Sandra Mierich / Nils Werner
betriebsvereinbarung@boeckler.de

**BETRIEBS-
VEREINBARUNGEN**



Die Deutsche Bahn AG ist das größte Eisenbahnverkehrs- und Eisenbahninfrastrukturunternehmen in Europa. Mit rund 210.000 Beschäftigten zählt es zu Deutschlands wichtigsten Arbeitgebern. Der Konzernbetriebsrat (KBR) der Deutschen Bahn AG setzt sich aus 37 Mitgliedern zusammen. Für die Tätigkeit im KBR gibt es keine Vollerstellungen. In der Geschäftsstelle des KBR sind 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig.

1 Ziel und Strategie

„Es war einmal...“ – es ist eine Märchengeschichte, die dem Konzernbetriebsrat einen zwar ungewöhnlichen, aber konstruktiven Einstieg ins Thema Digitalisierung ermöglicht. Ihr Autor ist Dirk Möller, Referent beim Konzernbetriebsrat der Deutschen Bahn AG. Die Zeit dafür findet er – wie es sich für einen Mitarbeiter des KBR bzw. Interessenvertreter der Bahn gehört – während einer Zugfahrt von Frankfurt nach Berlin. Es geschieht im Jahr 2015. Zu dieser Zeit beginnt der Arbeitgeber, sich mehr und mehr mit der Digitalisierung auseinanderzusetzen. Auch der Konzernbetriebsrat will sich dem Thema zuwenden: „Wir haben uns gefragt: Worüber sprechen wir eigentlich, wenn von Digitalisierung die Rede ist?“, so Jens Schwarz, Vorsitzender des Konzernbetriebsrates. Die Frage erweist sich als schwierig zu beantworten – zum einen, weil es auch im Konzernbetriebsrat viele verschiedene Vorstellungen von der Digitalisierung gibt; zum anderen, weil einige Betriebsräte die Digitalisierung vor allem mit Risiken in Verbindung bringen. Zudem gibt es zwar schon auf anderen Ebenen mitbestimmte Lösungen, z. B. einen Tarifvertrag oder die bestehende Vereinbarung zur Digital Roadmap. Sie bilden eine wichtige Basis. Aber der Konzernbetriebsrat will darüber hinaus eine aktive Stimme bei der Digitalisierung haben.



„Wenn von Digitalisierung gesprochen wurde, waren immer irgendwie Ängste da. Trotzdem muss man sich konstruktiv damit auseinandersetzen. Nur so kann man auch die Chancen der Digitalisierung nutzen.“ – Jens Schwarz, Vorsitzender des Konzernbetriebsrates

Damit der KBR die Digitalisierung gestalten kann, bedarf es laut Möller einer Aufbruchsstimmung und der Zuversicht, dass eine gute Zukunft möglich ist. Und so entwickelt er eine Utopie mit dem Titel „Von einem, der auszog, die Welt 4.0 zu entdecken“: Sie entführt die Betriebsräte zwanzig Jahre in die Zukunft, in die Welt der Bahn im Jahr 2035. Dort hat die digitale Technik das Bahnfahren und die Arbeit bei der Bahn vollständig erfasst. Sie macht Bahnfahren nicht nur umweltfreundlich und bequem, sondern verbessert auch die Qualität der Arbeit, die selbstbestimmt und partizipativ ist. Diese schöne digitale Welt ist nicht vom Himmel gefallen, sondern die Betriebsräte haben einen großen Anteil daran. Sie sahen ihre Rolle nicht darin, „als Maschinenstürmer die neue Technik zu bekämpfen, sondern für

klare Spielregeln zu sorgen, zu welchem Ziel und auf welche Weise die Technik genutzt werden darf“, so die Märchengeschichte.

„Bevor ich die Geschichte aufgeschrieben habe, habe ich intensiv darüber nachgedacht, wen die Digitalisierung alles betreffen könnte, und es waren alle. Alle Mitarbeitergruppen kamen darin vor, alle DB-Unternehmen, alles, was die Bahn macht“, beschreibt Möller seine Vorgehensweise: „Das Märchen hat funktioniert. Alle haben eine Vorstellung davon bekommen, wie es sein kann und dass alle Mitarbeitergruppen betroffen sind“.

Die kleine Geschichte zum Einstieg in die Digitalisierungsdiskussion hatte große Wirkung. Ein Ergebnis ist eine Arbeitsgruppe des Konzernbetriebsrats mit dem Namen „Arbeit der Zukunft“: Sie beginnt, Rahmenbedingungen zu entwickeln, die eine neue Unternehmenskultur ermöglichen. Ein weiteres Ergebnis ist ein Verhandlungsprozess mit dem Arbeitgeber: Er nimmt zwar letztlich zwei Jahre in Anspruch, fördert aber viele gemeinsame Interessen zutage. Während dieser Zeit drängt der Konzernbetriebsrat beharrlich auf die gemeinsame Weiterarbeit an der geplanten Konzernbetriebsvereinbarung: „Wir wollten ein Gesamtwerk zum kulturellen Wandel hinbekommen und ein lebendes Papier schaffen“, so Schwarz. „Das war nicht immer eine einfache Zeit, aber irgendwann hatten wir den Durchbruch“.

Die Beharrlichkeit hat sich gelohnt. Sie führte zu einer Vereinbarung mit revolutionärem Charakter: Auf 18 Seiten finden sich detaillierte Grundprinzipien und gemeinsame Absichtserklärungen, die auf der Idee eines verständnisvollen Miteinanders von Arbeitgeber und Betriebsräten beruhen. Im März 2018 wird sie vom Arbeitgeber und Konzernbetriebsrat unterschrieben. „Die Leitplanken sind gesetzt“ – lautet treffend die Überschrift zur Vereinbarung in der internen Infobroschüre GBRInfo, welche die Betriebsräte regelmäßig für die Belegschaft herausgeben.

2 Die Konzernbetriebsvereinbarung „Gemeinsam Fortschritt und Zukunft gestalten“

Die Beschäftigten sollen an der Digitalisierung teilhaben und von dieser und anderen Neuerungen bei der Bahn profitieren – so lautet die Kernidee der Vereinbarung. Gerade im anhaltenden Wandel des Unternehmens bietet sie Verlässlichkeit und Orientierung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie fordert Offenheit und Wertschätzung als zentrale Arbeits- und Führungsprinzipien; der Mensch soll im Mittelpunkt technologischer und organisatorischer Entwicklungen stehen. Anspruchsvolle Ziele – um diese umzusetzen, ist die Vereinbarung in vier Handlungsfelder gegliedert.

Das erste Handlungsfeld „Kultur verändern, Orientierung schaffen, Sicherheit geben“ verdeutlicht noch einmal den besonderen Geist dieser Vereinbarung: Sie bildet das Fundament für zukünftige Veränderungsprozesse. Zu den Grundsätzen, die in diesem Handlungsfeld aufgestellt werden, gehören ausführliche Erklärungen zum Selbstverständnis der Interessenvertretungen und der Arbeitgeberseite: Rollen werden klar definiert, man verpflichtet sich zu Kommunikation, Kooperation, Vertrauen und Transparenz. Immer wieder wird die Selbstverpflichtung der Betriebsparteien zur Partizipation der Beschäftigten betont. „Diese Werte bilden unsere Leitplanken“

für die kommenden Veränderungsprozesse bei der Bahn, so der Konzernbetriebsrat.

Die Idee einer Balance zwischen Unternehmens- und Beschäftigteninteressen zeigt sich im zweiten Handlungsfeld „Leistungsfähigkeit und Teilhabe der Beschäftigten“. Die Vereinbarung definiert zum einen „Exzellenz als Grundphilosophie“ der Bahn und fordert von Beschäftigten und Führungskräften eine konsequente Kunden- und Qualitätsorientierung. Diese setze zudem eine wertschätzende, kommunikative Führungs- und Feedbackkultur sowie Weiterbildungspraxis voraus. Eine in diesem Kontext besonders bemerkenswerte Innovation ist die Verpflichtung der Bahn, die Beschäftigten an Produktivitätsgewinnen zu beteiligen, die z. B. durch Digitalisierungsvorhaben entstehen können. In welcher Form dies geschieht, sollen die Betriebsparteien vor Ort entscheiden.

Auch das dritte Handlungsfeld „Digitalisierung und neue Arbeitswelten“ zielt auf eine „sozialpartnerschaftliche Grundhaltung“ ab. Es gilt insbesondere, eine offene Fehler- und neue Mitbestimmungskultur zu etablieren. Diese kann vereinbarungsgemäß auch auf gemeinsamen Qualifizierungen und anderen Formaten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber fußen.

Die Vereinbarung enthält weiterhin Grundsätze zu Ergonomie, zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Sie gewährt etwa allen Beschäftigten Anspruch auf Nichterreichbarkeit, begleitet von weiteren Prinzipien, um sie vor zeitlicher und räumlicher Entgrenzung zu schützen.

„Wir bilden Zukunft“: Als viertes und letztes Handlungsfeld konturiert die Vereinbarung ein „zukunftsweisendes Qualifizierungsverständnis“. Es ist verbunden mit der Anforderung, die bestehende Konzernbetriebsvereinbarung „Bildung“ gemeinschaftlich und im Geist der neuen Konzernbetriebsvereinbarung „Gemeinsam Fortschritt und Zukunft gestalten“ weiterzuentwickeln.

3 Mitbestimmung

Im Mittelpunkt dieser neuen Konzernbetriebsvereinbarung steht der Wandel der Unternehmenskultur. Ihn zu vollbringen ist schwierig, denn Papier ist geduldig. Es gilt, die Vereinbarung Schritt für Schritt mit Leben zu füllen. Auch der besondere, leitbildhafte Charakter dieser Vereinbarung muss immer wieder von den Betriebsräten erklärt werden.



„Wer konkrete Anspruchsgrundlagen sucht, wird hier kaum fündig werden.“ GBRInfo 4/2018 zur Konzernbetriebsvereinbarung

Der große Einsatz des Konzernbetriebsrats zahlt sich aus. Nach und nach beginnt die Vereinbarung, an verschiedenen Stellen ihre Wirkung zu entfalten. Beispielsweise verhandelt das Gremium mit dem Arbeitgeber die Frage, auf welche Weise alle Bahn-Beschäftigten mit IT-Arbeitsmitteln ausgestattet werden. Dies ist in der Vereinbarung festgelegt – niemand soll mangels technischen Zugangs von der Digitalisierung abgehängt werden. „Viele haben ohnehin ein Endgerät. Aber rund 60.000 Beschäftigte sind noch oh-

ne IT-Arbeitsmittel. Wir wollen, dass Reinigungskräfte, Busfahrer, dass alle ein Endgerät bekommen“, fordert der Konzernbetriebsrat. Der Arbeitgeber verhält sich zunächst zögerlich. Technische Probleme stehen der raschen Anschaffung der benötigten Geräte im Weg. Doch dann entwickelt die IT-Abteilung des Unternehmens eine sogenannte Containerlösung: Sie ermöglicht eine saubere Trennung von dienstlicher und privater Nutzung; Letztere soll begrenzt zulässig sein. Damit sind die technischen Probleme vom Tisch. Inzwischen läuft der Rollout des Projekts, dessen Grundstein durch die Vereinbarung gelegt wurde. Er soll Mitte 2020 abgeschlossen sein.

Die Konzernbetriebsvereinbarung wirkt sich aber nicht nur auf Konzernebene aus, sondern auch auf die Betriebe vor Ort. Dort gibt sie der Mitbestimmung, Führungskräften und Beschäftigten Orientierung in einer sich wandelnden Arbeitswelt. Sie ist explizit als „lebende Vereinbarung“ angelegt, die regelmäßig durch die Betriebsparteien evaluiert werden soll. Man ist bestrebt, bestehende Themen und Initiativen in die Vereinbarung zu integrieren.

Dazu gehören die betrieblichen Initiativen „MitbestimmungPLUS“ oder „gemeinsam innovativ“ – zwei Projekte zur Erprobung neuer Formen der Beteiligung. MitbestimmungPLUS etwa wird durch eine paritätische Arbeitsgruppe gesteuert. Die Initiative soll Beschäftigte und Führungskräfte dazu anregen, sich mit der Zukunft der Beteiligung zu beschäftigen und innovative Ideen zu entwickeln. Startpunkt ist ein gemeinsamer Aufruf von Konzernbetriebsrat und Personalvorstand, Ideen einzureichen und sich bereit zu zeigen, in einer Arbeitsgruppe mitzumachen. Der Aufruf erweist sich als fruchtbar: Zahlreiche Einreichungen von Beschäftigten folgen, aber auch von Führungskräften und Betriebsräten, die teilweise gemeinsam als Tandem ihre Ideen einbringen. „Da sind teilweise sehr pfiffige Sachen eingegangen“, so der Betriebsrat. Eine Jury wählt Mitglieder für die Arbeitsgruppe aus und begleitet die Teilprojekte, z. B. die IT-unterstützte Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Ein anderes Thema ist die Verbesserung der Partizipation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die Arbeitsgruppen entwickeln jeweils Prototypen oder Projekte, etwa die Neugestaltung einer Betriebsversammlung als sogenanntes Town-Hall-Meeting: Dank sehr kurzer Rechenschaftsberichte wird dabei die gewonnene Zeit für Arbeit in Kleingruppen verwendet. Die Themenauswahl erfolgt durch die Betriebsversammlung selbst. Ergebnis dieses Experiments: Die Betriebsversammlungen füllten sich wieder, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit dem Konzept sehr zufrieden. Dabei ist allen klar, dass nicht jede Betriebsversammlung so ablaufen kann, Abnutzungseffekte sind absehbar. Der entscheidende Lerneffekt ist jedoch die Erkenntnis: Man ist in der Lage, es anders zu machen – interessanter, lockerer und mit der Belegschaft im Mittelpunkt.

So gibt es immer mehr Themen, bei denen die Konzernbetriebsvereinbarung ihre Wirkung entfaltet. Sie strahlt bis in die Ebene der Betriebe und stärkt Stück für Stück die Mitbestimmung in der Unternehmenskultur der Deutschen Bahn AG. Jedes Thema, das die Betriebsparteien aufgreifen, wird nun auch im Geist der Vereinbarung beleuchtet – seien es neue digitale Technologien oder neue Führungs- bzw. Arbeitsformen, wie sie bei der Bahn aktuell unter dem Stichwort Agilität erwogen werden.

4 Ausblick

Die Initiative des Betriebsrats beginnt auf ungewöhnliche Weise mit einem Märchen. Die dort entwickelte Vorstellung von einer digitalen und zugleich menschengerechten, guten Arbeitswelt erzeugt eine positive Aufbruchsstimmung, die zu langwierigen, aber letztlich fruchtbaren Verhandlungen mit dem Arbeitgeber über die Unternehmenskultur der Zukunft führt. Ergebnis ist eine Konzernbetriebsvereinbarung, deren detaillierte Grundsätze und Leitvorstellungen größtmögliche Offenheit gegenüber technischen Innovationen demonstrieren. Gleichzeitig ist sie konsequent auf die Bedürfnisse und Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten ausgerichtet.

Bemerkenswert ist die Erkenntnis beider Betriebsparteien, die in der Präambel der Konzernbetriebsvereinbarung formuliert ist: Der Wettbewerb erfordere hohe Qualitäts- und Leistungsansprüche. Diese könnten nur eingelöst werden durch „kompetente und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit voller Überzeugung für die Deutsche Bahn und ihre Kunden arbeiten“. Dieser Einsatz wird von der Belegschaft nur dann erbracht, wenn eine Unternehmenskultur gelebt wird, in der alle Beschäftigtengruppen von technischen Veränderungen und unternehmerischem Wandel profitieren. Diese Sicherheit bietet die Vereinbarung. Mit ihren detailreichen Grundsätzen und Prinzipien bietet sie für die Gestaltung des Wandels und für Verhandlungen auf betrieblicher Ebene die notwendige Orientierung.



Kontakt

Dirk Möller

Referent des Konzernbetriebsrats der Deutschen Bahn

Telefon: +493029760907

E-Mail: [dirk.moeller\[at\]deutschebahn.com](mailto:dirk.moeller[at]deutschebahn.com)



Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen



Mitbestimmungsportal

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u.a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.

Jetzt kostenlos anmelden auf:

www.mitbestimmung.de