

# Der Betriebsrat als Community

## Klare Vorteile durch Social Collaboration

Alexander Klier

Der Erfolg von sozialen Medien im Internet brachte Arbeitgeber schnell dazu, auch Collaboration-Plattformen einzuführen und die Zusammenarbeit von Gruppen für die Arbeitsprozesse zu nutzen. Eine gesunde Skepsis ist zwar immer angebracht. Doch die Technik bietet auch handfeste Vorteile für Interessenvertretungen – etwa beim Erstellen einer Vereinbarung per Wiki.

### Darum geht es:

- Trotz aller Bedenken: Belegschaftsvertretungen sollten den Einsatz von Social Media forcieren.
- Collaboration-Plattformen geben Arbeitnehmern und ihren Vertretungen Autonomie zurück.
- Gremiumsarbeit lässt sich mit Social Software gemeinsam mit den Beschäftigten machen.

Die heutige Arbeitsorganisation ist immer noch vom Geiste Frederick Taylors geprägt – der »wissenschaftlichen Betriebsführung«. Er unterteilte vor mehr als hundert Jahren die Arbeit in kleinste Schritte, er trennte Hand- und Kopfarbeit, verbunden mit einer »Wissensenteignung« der Mitarbeiter.

Dieses System wirkte enorm effizienzsteigernd und endete schließlich in der Fließbandproduktion. Die Bedeutung von Taylors Prinzipien reicht auch heute noch weit über die Vorstellung der Arbeitsorganisation in der Industrie hinaus, wie man der aktuellen Debatte im Dienstleistungsbereich (beispielsweise als Re-Taylorisierung im Gesundheitsbereich) entnehmen kann.

Gleichzeitig wurde aber deutlich, dass diese Form der Organisation zu einer Bürokratisierung, Inflexibilität und wachsenden Kosten durch einen riesigen Verwaltungsapparat führt.

### Mensch im Mittelpunkt

Diesem Organisationsprinzip der industriellen Arbeit standen immer wieder Projekte im Sinne von Gruppenarbeit gegenüber. Im einfacheren Fall von Gruppenarbeit überlässt man für einen

Der Grund: Sie haben versucht, die kollaborative Zusammenarbeit innerhalb des Rahmens tayloristischer Vorstellungen zu etablieren. Mit Social Software ist dagegen etwas ganz anderes möglich. Es ist nun nicht nur leicht möglich, auf den Plattformen die Geschäftsprozesse



Ein typisches Bild für die frühe maschinelle Produktion (Krupp Werkstatt im Jahr 1900), gekoppelt mit einer bestimmten Art der Arbeitsorganisation, der wissenschaftlichen Betriebsführung à la Frederik Taylor.

© Wikipedia, gemeinfrei

genau definierten Aufgabenbereich einer Gruppe von Arbeitnehmern die selbstständige Regelung der internen Aufgabenverteilung. Die radikalste Umsetzung des Konzepts der Gruppenarbeit erfolgte bei Volvo »im Montagewerk Uddevalla, wo die einzelnen Teams für die Montage ganzer Autos zuständig waren« (Wikipedia: Gruppenarbeit). Doch scheiterten diese Projekte oft schon nach kurzer Zeit.

abzubilden. Der Clou besteht darin, sie vollumfänglich und eigenverantwortlich Gruppen zuzuordnen. Social Software bricht damit tatsächlich mit dem tayloristischen Paradigma, denn im Zentrum stehen nun wieder die Menschen – über ihre Communities.

Als ► **disruptive Technologie** bricht eine Social Collaboration deshalb mit dem Taylorismus, weil sie sowohl den

Beschäftigten die Denkarbeit – und damit weitgehende Kompetenzen – zurückgibt, als auch den Teams tatsächlich Autonomie übertragen muss. Sonst funktioniert das Konzept nicht. Dazu ist die Arbeit um die Prozesse und vor allem Gruppen herum zu organisieren – und damit aus der Hierarchie herauszulösen.

Und nicht nur das: Eng damit verbunden ist die Tatsache, dass es transparente Kommunikationsstrukturen und verlässliche Regularien zur Absprache in den Communities geben muss. Social Collaboration-Plattformen heben damit eine arbeitsorganisatorische Trennung auf, die in vielen Unternehmen immer künstlich war und neben den formalen Wegen vor allem vielfältige informelle Pfade erzeugt hatte. Dies zeigt das bedeutende Potenzial der Einführung von Social Software für die Beschäftigten:

Eine soziale Kollaboration im Sinne einer realen Arbeitsorganisation durch Gruppen gelingt nur dann, wenn sie von den Arbeitnehmern freiwillig angenommen wird. Voraussetzung dafür ist, dass der organisatorische Wandel ebenfalls gelingt und dazu führt, dass das kollaborative Arbeiten zum (weitgehend) hierarchiefreien Normalzustand wird. Doch das ist nicht der einzige Grund, warum eine Social Collaboration für Belegschaftsvertretungen so interessant ist.

## Betriebsrat als Community

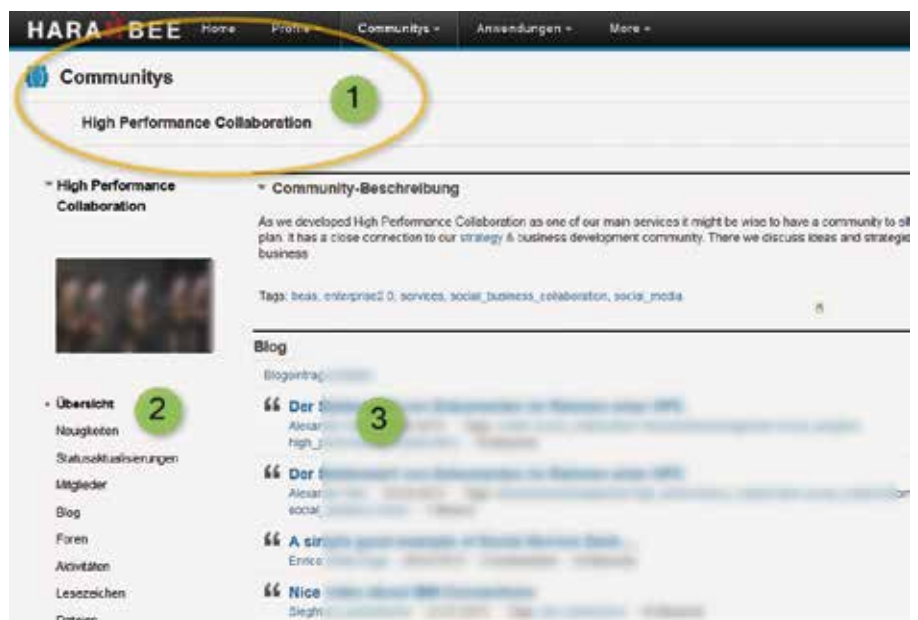
Mit Community wird eine Gruppe bezeichnet, die sich gemeinsam einer Aufgabe stellt, dabei kommunikativ verbunden ist und sich Ziele gibt. Im Rahmen einer Community werden persönliche Vorhaben dadurch wert geschätzt, dass sie gemeinsam verfolgt werden. Die Mitglieder partizipieren darüber, dass ihre spezielle Fähigkeit als Kompetenz anerkannt wird. Sie haben insbesondere im Kontext von Unternehmen eine zentrale Bedeutung im Sinne einer Social Collaboration gewonnen.

Funktionierende Communities zeigen, dass die Zusammenarbeit im Rahmen einer Gemeinschaft, speziell auf der Ebene von Teams, auch für den Wissenserwerb und die Weitergabe von

Wissen in Organisationen entscheidend ist. Das für betriebliche Interessenvertretung entscheidende ist jedoch: Communities können nicht – beispielsweise vom Management – angeordnet werden. Sie entstehen erst dann, wenn sich deren Mitglieder freiwillig und partizipativ engagieren. Das Spannende daran ist, dass die Form der Arbeitsorganisation über Communities deutlich positive Rückwirkungen auf die Arbeitsweise des Gremiums Betriebs-/Personalrat hat – oder zumindest haben kann.

Die Arbeitnehmervertretung ist in ihrer Aufgabe und Struktur weitgehend selbst ein Abbild der jeweils vorherr-

schenden Arbeitsorganisation. Im Regelfall konstituiert sich die Interessenvertretung – und organisiert ihre Arbeit – ähnlich, wie es normalerweise mit Arbeitsgruppen im hierarchischen Kontext geschieht. Betrachtet man das mit anderen Augen, dann ist das Gremium als »Kollektivorgan« eigentlich ein Paradebeispiel für eine Community im Rahmen einer sozialen Kollaboration. Wird im Unternehmen tatsächlich diese Art der Zusammenarbeit in der Arbeitsorganisation gelebt, dann ergeben sich auf einmal für den Betriebs- oder Personalrat neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Er kann damit im Prinzip das, was Social



Screenshot und Bearbeitung: Alexander Klier

Social Collaboration-Plattformen bilden das Grundprinzip der Social Media im betrieblichen Kontext ab. Im Bild ein Screenshot der Arbeitsplattform IBM Connections bei Beck et al. Services, dort Harambee (Swahili für »Wir ziehen alle an einem Strang«) genannt. Zu sehen sind typische Eigenschaften wie:

- Aufbau in Form von Communities,
- typische Community-Bestandteile (Mitglieder, Statusaktualisierungen, Foren und Blogs),
- Beispiel eines Blogs für das Einbringen eigener Gedanken und Aspekte zum Thema.

schenden Arbeitsorganisation. So kommen etwa die Mitglieder aus verschiedenen Abteilungen, Bereichen oder auch Funktionsgebieten und sind, vom Gremium her gesehen, über die verschiedenen Standorte verteilt. Möglicherweise haben sie auch unterschiedliche Schicht- oder Arbeitszeiten. Ganz zu schweigen von unterschiedlichen Qualifizierungsständen. Weiter gibt es auch hier zumindest funktionale Differenzierungen und im Normalfall auch hierarchische Unterscheidungen.

Software auszeichnet, hervorragend als eigene Arbeitsmöglichkeit nutzen.

## Betriebsvereinbarung per Wiki

Das wesentliche Merkmal von Social Software ist, dass es eine Vernetzung mit denjenigen Personen oder Communities (über die Funktionen »Folgen« oder »in das Netzwerk einladen«) erlaubt, für die man sich entscheidet, weil man gemeinsam mit Ihnen etwas machen will. Und dadurch wiederum den Gruppenmitglie-

dern eine Partizipation am Wissen oder bezüglich der Erfahrungen der anderen erlaubt. Die Partizipation der Beschäftigten ist dabei – gerade weil sie freiwillig erfolgt – an die Bedingungen von Gleichberechtigung, von Homogenität und Fairness in einer Gruppe gekoppelt. Das ist zu einem erheblichen Anteil etwas, was nur aufgrund einer entsprechenden Unternehmenskultur gewährleistet werden kann.

An die Arbeit im Wiki im Sinne einer Social Collaboration ist geknüpft, über Kommentare und Anmerkungen zu einzelnen Punkten zu diskutieren. Es wird also nicht einfach nur geschrieben, sondern gemeinsam debattiert, wie verschiedene Aspekte zu verstehen sind oder welche Auswirkungen die jeweils beschriebenen Punkte haben. Das bedeutet eine enorme Akzeptanz des dann fertigen Werkes bei allen da-

der, die sich damit auseinandersetzen. Mit dem Schreiben findet zugleich die Kommunikation der Schreibenden untereinander, aber genauso mit den Initiatoren statt. Gelingt es, die Community auf die Mehrheit der Arbeitnehmer auszuweiten, beispielsweise weil es um eine umfassende Regelung geht, dann schreiben tatsächlich die Mitarbeiter die Betriebsvereinbarung.

Im Idealfall hat man anschließend mit dem Schreiben der Vereinbarung zugleich die Diskussion zu den einzelnen Punkten organisiert, kritische Aspekte entsprechend aufgenommen und am Ende die Zustimmung einer breiten Mehrheit der Mitarbeiter gesichert. Was nicht nur einen gelungenen Abschluss der endgültigen Beschlussfassung im Gremium darstellt, sondern auch zur Einhaltung der von der betrieblichen Vereinbarung Betroffenen führen dürfte.



Screenshot und Bearbeitung: Alexander Klier

Eine der zentralen Eigenschaften von Social Software ist die vielfältige Möglichkeit, hierarchiefrei miteinander in Kontakt zu treten, zu kommunizieren und dabei den anderen Mitgliedern mitzuteilen, was man gerade so macht. Das sorgt für die notwendige Transparenz, die für eine kollaborative Zusammenarbeit wichtig ist. Zu sehen sind hier

- Möglichkeiten wie Benachrichtigungen und Erwähnungen (mit dem @-Zeichen direkt und hierarchiefrei zu adressieren) sowie
- das Folgen (von Gemeinschaften, Personen, aber auch Dokumenten und Themen),
- das zentrale Element der Statusaktualisierungen,

wie sie vor allem von den Online Communities her bekannt sind.

Wikis wie etwa Wikipedia sind Werkzeuge zur parallelen Textbearbeitung von mehreren Menschen.

Sie unterscheiden sich in der praktischen Arbeit deutlich von Office-Programmen. Mindestens drei zentrale Aspekte der Arbeit in einem Wiki sind dabei für die Arbeit von Belegschaftsvertretungen interessant:

Das kollaborative Arbeiten im Wiki setzt voraus, auch unfertige Gedanken oder zunächst nur halb durchdachte Formulierungen niederzuschreiben. An diesen Formulierungen arbeiten dann andere weiter, oft in einem sehr kreativen Sinn.

Insgesamt ist das Endprodukt dann das Werk aller daran Beteiligten, ohne dass ein spezifischer Urheber herausgehoben werden kann. Das muss man erst einmal lernen und akzeptieren, weil die Praxis im Rahmen von Office-Dokumenten die ist, dass erst fertiggestellte und vollständig zu Ende geschriebene Dokumente zur Stellungnahme oder weiteren Korrektur gegeben werden.

ran Beteiligten. Denn dieses Vorgehen ermöglicht, Kritik oder positive Aspekte in den Text einfließen zu lassen.

Schließlich kann auch der gesamte Prozess ausgewertet werden. Das ermöglicht beispielsweise die Identifikation besonders neuralgischer Themen und Punkte, die eine entsprechende Aufmerksamkeit und Beachtung in der dann fertigen Version des Textes finden müssen. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass sich die aufgrund der Analyse ergebenden Themen von den Punkten unterscheiden, die die Initiatoren eines Wikis selbst als besonders wichtig betrachten.

Das macht ein Wiki zumindest zu einem Top-Kandidaten für die gemeinsame Produktion von Texten im Gremium. Aber auch das Erstellen von Dokumenten gemeinsam mit den Beschäftigten sind über Wikis einfach zu organisieren. Deshalb eröffnet ein Wiki die Möglichkeit, die nächste Betriebsvereinbarung darin zu schreiben – oder besser schreiben zu lassen. Denn gefragt sind nun zumindest die Community-Mitglie-

## Transparenz durch Offenheit

Den noch größeren Erfolg zeigt eine Social Collaboration-Plattform durch das Aufheben der Trennung von Hand- und Kopfarbeit. Also durch eine Wiedervereinigung dessen, was eigentlich schon immer zusammengehört: der Kommunikation über die Arbeit mit der Art und Weise der Arbeit wird zurückgebunden an die Arbeitsleistung. Damit werden sowohl die Probleme, als auch die besonders gelungenen Beispiele transparent und über die Gruppe hinaus nachvollziehbar, da die Communities normalerweise allen Beschäftigten offenstehen. Nur über den offenen Zugang können sich die Arbeitnehmer über nicht originär zu ihrem Arbeitsbereich gehörende Gemeinschaften hinaus freiwillig engagieren.

In den entstehenden Foren der Communities einer solchen Plattform können sich Arbeitnehmervertreter problemlos »umhören«, was denn bezüglich der Arbeit gerade aktuell ist. Sie können sich selbst einbringen und Lösungen gemeinsam mit den Beschäftigten diskutieren. Und sie können schließlich über eigene Communities und Foren aktiv Informationspolitik betreiben und transparent darüber kommunizieren. Schließlich kann der Betriebs- oder Personalrat darauf

denjenigen, die diese Sprache (noch) nicht können, zu Irritationen führen kann.

Das ist die ideale Gelegenheit für die Interessenvertretung dafür zu sorgen, dass es nun Learning Communities gibt, die auch den Sprachungewohnten diese Kompetenzbildung ermöglichen. Wobei sich hier der Social Learning-Ansatz in seiner Bestform zeigen kann: Die Lehrer in den Communities sind auch die Lerner. Sprich: Die eigenen Kollegen können sich nun daran beteiligen, sie arbeiten, lernen und lehren schließlich gemeinsam. So wird Wissen geteilt und Lernen gemeinsam praktiziert, was wiederum die Zusammenarbeit positiv befördert. Schließlich kann man diese positiven Erfahrungen auf andere Sprachen übertragen.

### Tipps für Arbeitnehmervertreter

Das geschilderte Szenario ist zugegebenermaßen ein extrem positiv gezeichnetes Bild. Ein Bild, das sich aber mittlerweile auch wissenschaftlich immer mehr gegenüber einem Bild vom Menschen als purem Egoisten oder eigennützigem Nutzenmaximierer durchsetzt, der durch eine entsprechend rigide Arbeitsstruktur zum Arbeiten gezwungen werden muss. Und ein Bild, das die digitale Transformation als positives und erstrebenswertes Ziel kennzeichnet. Die erfolgreich eingeführten Social Collaboration-Plattformen sind die besten Beispiele dafür, dass nicht nur das passiert, sondern dass es auch die nachhaltige Zukunft der digitalen Transformation von Arbeitsplätzen darstellt.

Auch wenn es für die Arbeitnehmervertretung zunächst ungewohnt ist: Eine echte Social Collaboration erfüllt das, was sie sich normalerweise unter einer Humanisierung der Arbeit und kollegialen Zusammenarbeit vorstellt. Aus diesem Grund wäre es fatal, einer Einführung grundsätzlich skeptisch oder gar ablehnend gegenüberzustehen. Betriebs- oder Personalräte sollten vielmehr an vorderster Stelle stehen, die Einführung vehement einfordern und die eigene Arbeit daran orientieren. Für sie heißt das gleichwohl nicht, alles kritiklos hinzunehmen oder wichtige gesetzliche Vorschriften außer Acht zu lassen. Im Gegenteil: Sie sollten den

Eine zweite wichtige Eigenschaft von Social Software ist die vielfältige Möglichkeit, kollaborativ im Sinne von gemeinsam zusammenzuarbeiten. Das sorgt für die notwendige Transparenz, die für eine kollaborative Zusammenarbeit wichtig ist. Zu sehen sind hier Möglichkeiten wie

- vielfältige Werkzeuge – sie können für einzelne Communities spezifisch zur Verfügung gestellt werden; der Community Manager entscheidet dann, welche Instrumente am hilfreichsten sind;
- das Tagging – es stellt ein zentrales Element auf Social Collaboration-Plattformen dar; über Tagging werden viele zusätzliche Informationen zu Inhalten und Dokumenten geliefert – und das gemeinsam in der Community (damit sind die notwendigen Informationen grundsätzlich leichter zu finden);
- Foren – sie sind eine weitere wichtige Form des gemeinsamen Austauschs in der Gruppe. Foren haben als erste Möglichkeit, quasi von Anfang an, das soziale Internet ermöglicht;
- Wikis – sie stellen besonders wichtige Werkzeuge der gemeinsamen Arbeit (an Texten und Dokumenten) dar.

dringen, dass es zur Lösung von unvermeidlich entstehenden Konflikten geeignete Regulierungsmechanismen gibt. Nunmehr ist es beispielsweise für Führungskräfte sehr schwierig, über »Herrschaftswissen« ihre Position zu sichern. Sie müssen sich zumindest vom Fachwissen her einem Diskurs stellen, argumentieren und überzeugen.

Apropos Wissen: Spätestens jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, über Social Learning in diesem Kontext nachzudenken. Gerade in transnationalen Unternehmen gibt es dank der Social Collaboration-Plattformen einen direkten

Austausch der Beschäftigten miteinander im Rahmen ihrer Communities. Ein Aspekt, der im Sinne der internationalen Solidarität enorm hilfreich ist – auf der anderen Seite aber dazu zwingt, sich bezüglich der Sprachkompetenzen Gedanken zu machen. Die Erfahrung zeigt nämlich, dass die Beschäftigten sehr schnell beginnen, diesen internationalen Austausch beispielsweise in Englisch zu führen. Freiwillig, weil viele es einfach können, lernen sie so eine weitere Kompetenz, nämlich das sinnvolle Verwenden einer Fremdsprache im Arbeitskontext. Was zunächst bei

notwendigen Wandel im Unternehmen einfordern und kodifizieren.

### Neue Beteiligungsformen

Das Recht, Beschäftigte als Sachkundige zu beteiligen, ist 28 % der Betriebsräte bekannt. Dabei ...



Das Recht, Arbeitsgruppen mit Beschäftigten zu bilden, ist 35 % der Betriebsräte bekannt. Dabei ...



nutzen es 21 % nicht und 14 % nutzen es.

Dabei steht an vorderster Stelle, gesetzliche Grundlagen daraufhin zu überprüfen, inwiefern sie die eigene Arbeitsweise über diese Plattformen ermöglichen. Grundsätzliche Möglichkeiten gibt es im BetrVG zum einen nach § 80 Abs. 2 und 3. Hier geht es darum, zur ordnungsgemäßen Erfüllung der Aufgaben des Betriebsrats sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen zur Verfügung zu stellen (siehe den Artikel von Bruno Schierbaum, ab Seite 18 in diesem Heft). Am besten organisieren kann man diese kollegiale Expertise über eine eigene Gruppe.

Da die Beteiligung ohnehin nicht nur für einzelne Personen gilt, kann die Beratung und Expertise auch in Form von eigenständigen Communities organisiert werden. So etwa nach § 28 a BetrVG durch das Übertragen von Aufgaben auf Arbeitsgruppen. In letzter Konsequenz kann diesen von Seiten des Betriebsrats ein weitgehendes Beratungs- und Verhandlungsrecht zugestanden werden.

Auch der Datenschutz kann im Rahmen einer Social Collaboration beachtet werden. Denn auf den Plattformen ist es ebenfalls möglich, geschlossene Gemeinschaften anzulegen. Für die eigentliche Gremiumsarbeit wäre dies beispielsweise die konsequente Vorgehensweise. Für das Social Learning wiederum gelten alle Mitbestimmungs-

rechte im Bereich der betrieblichen Aus- und Weiterbildung.

### Echte Zusammenarbeit zwischen Belegschaft und ihrer Vertretung

Der große Gewinn für die eigene Arbeit ist die Offenheit und Transparenz der Kommunikation über Social Collaboration-Plattformen mit den Arbeitnehmern. Dies erweitert die klassischen Kommunikationsmöglichkeiten betrieblicher Interessenvertretungen. Eine echte Social Collaboration ermöglicht es schließlich, Betriebs- oder Personalratsarbeit gemeinsam mit den Beschäftigten zu machen. Nicht nur stellvertretend für sie.

#### Autor

**Dr. Alexander Klier** hat ursprünglich eine technische Ausbildung in der Kommunikationsbranche absolviert. Nach längerer Berufstätigkeit hat er über den 2. Bildungsweg Philosophie an der Hochschule für Philosophie, Philosophische Fakultät S.J. in München, studiert. Seit seiner Promotion publiziert er regelmäßig Fachaufsätze zu Themen der Personalentwicklung, Nachhaltigkeit und Bildung. Die erfolgreiche Anwendung von E-Learning als Blended Learning und Social Learning beschäftigt ihn dabei besonders intensiv. Er arbeitet als Social Learning Consultant bei der Firma Beck et al. Services.

- » [alexander.klier@bea-services.de](mailto:alexander.klier@bea-services.de)
- » [www.alexander-klier.net](http://www.alexander-klier.net)

#### Lexikon

**Disruptive Technologie** ► Mit disruptiver Technologie ist gemeint, dass ein vorgegebener Entwicklungspfad, der sich aufgrund technologischer Entwicklungen sehr schnell ergibt, nicht fortgesetzt wird, also eine Unterbrechung (englisch: disrupt) eintritt. Eine solche Technologie ergibt sich üblicherweise aufgrund einer »Innovation, die eine bestehende Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine bestehende Dienstleistung möglicherweise vollständig verdrängt« (Wikipedia).

[cua-web.de](http://cua-web.de)

#### SERVICE

Arbeitshilfe » Literaturhinweise

Bund.1