FACT-SHEET

4

Wie Betriebsräte den digitalen Wandel gestalten

Erfahrungen mit dem Projekt P.A.K.T. 2020 im Kundenservice der Telekom

- **P.A.K.T. 2020 ist ein Fallbeispiel dafür, wie Betriebsräte den digitalen Wandel proaktiv, innovativ und beteiligungsorientiert gestalten.**
- **Ziel war es, die Beschäftigten mitzunehmen und aktiv einzubeziehen.**
- **Als wichtige Gestaltungsfelder wurden erkannt: Mitbestimmung bei agiler Software-Entwicklung, Qualifizierung und die Stärkung der Autonomie der Belegschaft.**

TK.IT

Innovation und Gute Arbeit

ver.di

Digitalisierung im Kundenservice gestalten

Wie sehen Call- und Servicecenter in Zukunft aus? Wie entwickelt sich das Beschäftigungsvolumen und welche Qualifikationen und Fähigkeiten werden gefragt sein? Betriebsräte begegnen im Angesicht des digitalen Wandels massiven Herausforderungen – so auch im Kundenservice der Deutschen Telekom. Zunehmend schmälern Selbst-Service der Kundschaft, Automatisierungsprozesse und eine vereinfachte Systemlandschaft das Arbeitsvolumen. Darüber hinaus verändern sich die Tätigkeiten und damit verbunden die Anforderungen an die Kundenberaterinnen und Kundenberater aufgrund des Einsatzes von Social Media sowie digitaler Methoden der Analyse von Kundendaten und der Zunahme einer proaktiven Kundenansprache.

Deshalb hat der Gesamtbetriebsrat der damaligen Deutschen Telekom Kundenservice (heute Deutsche Telekom Service) im Jahr 2016 das Projekt „Perspektiven für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Kundenservice der Telekom" – kurz P.A.K.T. 2020 durchgeführt. Das Projekt ist ein gutes Beispiel dafür, wie Betriebsräte selbst Initiative ergreifen, um den digitalen Wandel beteiligungsorientiert und proaktiv zu gestalten.

Vorgehensweise im Projekt

In drei Teilprojekten arbeiteten u.a. freigestellte Betriebsratsmitglieder, Teamleiterinnen und Teamleiter sowie im operativen Geschäft tätige Kundenberaterinnen und Kundenberater nach der Methode des Design Thinking zusammen. Sie setzten sich mit bestehenden Problemen auseinander, eigneten sich Wissen an und entwickelten Ideen für mögliche Maßnahmen. Dazu befragten sie die Geschäftsführung, führten Interviews mit Beschäftigten durch und diskutierten anschließend ihre Lösungsvorschläge mit der Belegschaft. Ihre Ergebnisse präsentierten sie auf einer Zukunftswerkstatt im Juli 2016. Folgende Gestaltungsfelder haben sie identifiziert und Lösungsvorschläge entwickelt:

IT-Mitbestimmung neu denken
Das bisherige Beteiligungsverfahren, mittels dessen Betriebsräte ihre Mitbestimmungsrechte bei der Einführung und Veränderung von IT-Systemen wahrnehmen, stößt auf das Problem, dass sie erst am Ende der Systementwicklung eingeschaltet werden. Zu diesem Zeitpunkt sind Veränderungen schwerer möglich. Zudem müssen die Betriebsräte ihre Entscheidungen unter hohem Zeitdruck treffen. Falls sich Abstimmungsbedarf zeigt, verzögert sich die Freigabe der Systeme, was besonders bei agiler Software-Entwicklung, bei der sich Anforderungen rasch ändern, zu Problemen führt.

Um dieses Verfahren zu verbessern, entwickelten die Teilnehmenden eine neue IT-Rahmenregelung, die seit Februar 2017 im Rahmen einer „Gesamtbetriebsvereinbarung für die Pilotierung der Rahmenvereinbarung zur Planung, Einführung, Nutzung und Änderung von IT-Systemen" erprobt wird. Die Betriebsräte sollen nun rechtzeitig einbezogen werden, wenn erkennbar wird, dass Mitbestimmungsrechte betroffen sind. Der GBR wird vom Arbeitgeber frühestmöglich anhand eines System-Steckbriefs auch über die erwarteten Auswirkungen auf die Beschäftigten informiert. Wenn die IT-Systeme zur Leistungs- oder Verhaltenskontrolle der Beschäftigten eingesetzt werden bzw. eine Änderung der Qualifikation oder der Eingruppierung und Bezahlung der Beschäftigten geplant ist, erfolgt die Beteiligung des Betriebsrats unmittelbar in der Planungsphase. Dadurch ändert sich die Arbeit der Betriebsräte. Sie prüfen nicht mehr fertige IT-Systeme, sondern arbeiten kreativ im Prozess mit. Ihr Handlungsspielraum wird vergrößert, weil sie bereits auf die Entwicklung der IT-Systeme aktiv Einfluss nehmen können.

Qualifizierung – vorausschauend und individuell
Viele Beschäftigte erfahren schon heute, dass sie ihre Kenntnisse und ihr Wissen nicht mehr anwenden können und ständig neue Anforderungen hinzukommen. Qualifizierung gewinnt vor diesem Hintergrund massiv an Bedeutung. Die Teilnehmenden haben verschiedene Tätigkeitsfelder identifiziert, damit die Belegschaft sich entsprechend weiterentwickeln kann. So sollten Beschäftigte die Möglichkeit haben, neue Prozesse und Verfahren wie z.B. Video-Chat praktisch auszuprobieren. Zudem sollten neue Produkte physisch erfahrbar sein, so dass Beschäftigte zunächst die Funktionen selbst testen können, bevor sie hierzu die Kundschaft beraten. Generell ist es wichtig, unterschiedliche Methoden der Weiterbildung auch unter Berücksichtigung der individuellen Lerntypen anzubieten. Unterschätzt wird dabei oftmals der informelle Austausch zwischen Beschäftigten, der aber gerade bei kurzfristigen Neuerungen enorm wichtig ist. Ausgehend von diesen Feldern entwickelten die Teilnehmenden die Idee für einen so genannten Kreativraum als einen Ort, an dem Menschen sich auf bestehende und zukünftige Veränderungen einer digitalisierten Arbeitswelt adäquat vorbereiten können. Der Gesamtbetriebsrat befindet sich derzeit in Gesprächen mit der Geschäftsführung über eine Pilotierung der Maßnahme. Darüber hinaus identifizierten die Teilnehmenden als weitere Zukunftsthemen das berufsbegleitende Erlangen anerkannter Zusatzqualifikationen, eine stärkere Spezialisierung in der Ausbildung sowie das Schaffen eines Innovationsklimas unter aktiver Beteiligung der Belegschaft.

Autonomie erweitern
Die Teilnehmenden erkannten die Notwendigkeit, dass die Fähigkeiten der Beschäftigten flexibler entwickelt und eingesetzt werden können. Vor diesem Hintergrund schlugen sie die Einführung einer Skill-Börse vor, welche erlernte und mitgebrachte Fähigkeiten der Belegschaft erfasst und gleichzeitig neue Handlungsspielräume eröffnet. So sollen die Beschäftigten nicht nur schneller und flexibler die nötigen Qualifikationen erhalten, sondern diese auch entsprechend persönlicher Neigungen beeinflussen können. Ein im Projekt involvierter Kundenberater erklärt den Vorteil wie folgt: *„Dass er sagt, gut ich bin unterfordert und ich hätte*

noch Interesse und kann dann selbst Schulungen dazu buchen, damit er sich weiterqualifizieren kann. Und über diese Weiterqualifizierung bekommt er einen größeren Skill-Mix und mehr Anrufe, unterschiedliche und auch komplexere Themen und so wird dann auch die Arbeit interessanter. Weil ich selber an meinem Profil arbeiten kann."

Darüber hinaus soll die Skill-Börse eine stärker selbstbestimmte Arbeitsplanung ermöglichen, weil die Beschäftigten bestimmte Skills auch vorübergehend deaktivieren können. So könnte beispielsweise eine Kundenberaterin bei einer empfindlichen Belastung der Stimme über die Wahl des zu bedienenden Kundenkanals mitentscheiden und zeitweise keine Telefonanrufe entgegennehmen. Aufgrund der großen Herausforderung nannten die Teilnehmenden diese Maßnahmen Mammut. Mittlerweile plant der Arbeitgeber die Einführung eines neuen Skillkonzepts in der DT Service. Da es sich hierbei um eine Änderung der Arbeitsorganisation handelt, wird der GBR mit dem Arbeitgeber in 2018 einen zentralen Interessensausgleich sowie einen Sozialplan verhandeln. Der Arbeitgeber hat bereits zugesagt, in diesem Rahmen die als Mammut bezeichneten Maßnahmen zu pilotieren.

Bewertung des Projekts

Ziel des Projekts war es, neue Ideen zu entwickeln. Deshalb hat sich der Gesamtbetriebsrat bewusst für die Methode des Design Thinking als einen innovativen Ansatz entschieden. Die Teilnehmenden waren heterogen zusammengesetzt, damit die unterschiedlichen Hintergründe und Erfahrungen die Kreativität anregten. Zudem gab es Phasen, in denen Ideen frei formuliert wurden, ohne gleich das Kriterium der Machbarkeit anzulegen. Ein weiterer wichtiger Bestandteil war es, dass die Perspektive der Beschäftigten als ‚Nutzerinnen und Nutzer' von Anfang an mit einbezogen wurde. Heute arbeiten der GBR und weitere Betriebsräte mit dieser oder ähnlichen Arbeitsmethoden auch in anderen Projekten. Sie haben festgestellt, dass sie damit schneller zu Ergebnissen gelangen und näher an den Bedürfnissen der Belegschaft sind. Allerdings ist auch nicht zu unterschätzen, dass die Entwicklung umfassender Lösungsvorschläge – angefangen bei der Durchführung von Interviews, über das Sammeln von Ideen und Feedbackschleifen bis hin zur Umsetzung – sehr aufwendig sein kann.

P.A.K.T. 2020 war beteiligungsorientiert angelegt. Beschäftigte waren einerseits Input-Geber. So gab es am Anfang eine Interviewphase, um den tatsächlichen Bedarf zu erfassen und die unterschiedlichen Perspektiven einzelner Beschäftigtengruppen zu berücksichtigen. Zudem spiegelten die Teilnehmenden Lösungsvorschläge in die Belegschaft

Ausschnitt aus dem visuellen Protokoll der Zukunftswerkstatt 2016

zurück, um Ideen wieder zu verwerfen bzw. weiterzuentwickeln und letztlich bedarfsgerechte Lösungsvorschläge zu entwickeln. Diese Vorgehensweise wirkte sich nicht nur positiv auf die erzielten Ergebnisse aus, sondern förderte auch die Nähe zwischen Betriebsrat und Belegschaft. Andererseits wirkten Beschäftigte aber auch selbst aktiv mit. Ihre Motivation zur Teilnahme an P.A.K.T. 2020 bestand in dem Wunsch, Einfluss zu nehmen und Entscheidungen zu prägen. Dies kommt auch im folgenden Zitat eines Kundenberaters zum Ausdruck: *„Man hatte das Gefühl, man konnte etwas mit erschaffen. Das hatte ich so jetzt noch nicht in meinem Arbeitsleben. Bisher war das immer nur stupide, sag ich mal in Anführungszeichen (…). Da war jetzt mal die Möglichkeit wirklich aktiv zu werden und auch sein Können anzubieten und die eigenen Stärken mit einzubringen. (…) Man hat wirklich das Gefühl gehabt als Beschäftigter, auch mal ein Mitspracherecht zu haben, bei dem was in unserer Firma so passieren soll.“*

So entstanden in den Diskussionen mit den Beschäftigten eine Reihe eigener Ideen, die es dem Gesamtbetriebsrat ermöglichten, proaktiv auf die Geschäftsführung zuzugehen, um zukünftige Herausforderungen mitzugestalten. Ein solch vorausschauendes Handeln ist auch wichtig, um in der Belegschaft das Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Digitalisierung gestaltet werden kann. In diesem Sinne ist P.A.K.T. 2020 im Kontext der Debatte um die Zukunft der Arbeit ein spannendes Fallbeispiel dafür, wie Betriebsräte aktiv werden können, um nicht Getriebene sondern Treiber der Digitalisierung zu sein.

Schlussfolgerungen

Proaktiv handeln
Vorausschauend eigene Lösungsvorschläge zu entwickeln stärkt nicht nur die Position gegenüber der Geschäftsführung, sondern zeigt auch auf, dass die Veränderungen gestaltbar sind und die Digitalisierung neben Risiken auch Chancen birgt.

Die Menschen mitnehmen
In den Betrieben bedarf es einer lebhaften Diskussion über anstehende Veränderungen, um Transparenz herzustellen und die Menschen mitzunehmen. Im Rahmen von P.A.K.T. 2020 konnten sich Beschäftigte Wissen und Fähigkeiten aneignen, um anstehende Veränderungen besser einschätzen zu können.

Beteiligung stärken
Interviews erlaubten es, in die Belegschaft ‚hineinzuhören‘, Beschäftigte konnten in dem Projekt mitarbeiten und eigene Lösungsvorschläge entwickeln. Diese Vorschläge wurden visualisiert und in die Belegschaft zurückgespiegelt, um frühzeitig ein Feedback zu erhalten. Es wurde deutlich, dass die Beschäftigten selbst über zahlreiche Ideen verfügen, wie der Wandel gestaltet werden kann.

Die passende Methode wählen
Design Thinking und ähnliche Arbeitsmethoden verfügen über ein hohes Potenzial, wenn es sich um eine offene Fragestellung handelt und Themenfelder neu erschlossen werden. Zudem fördert die Aneignung der Methode des Design Thinking eine beteiligungsorientierte Herangehensweise, weil Maßnahmen mit der eigenen Belegschaft entwickelt werden.

Weitere Informationen

ver.di befasst sich mit der Zukunft von Call- und Servicecentern im Rahmen des Projekts „Herausforderung Cloud und Crowd“ www.cloud-crowd.verdi.de. Ziel ist es, Ansätze für eine nachhaltige Gestaltung des Kundenservice zu entwickeln, die eine Qualitätsführerschaft mit Kriterien Guter Arbeit verbindet.

Das vorliegende Fact-Sheet basiert auf einer ausführlichen Fallstudie zu P.A.K.T. 2020, die im Internet frei verfügbar ist unter www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien.

Das Projekt „Herausforderung Cloud und Crowd“ wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.

cloud und crowd

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

V.i.S.d.P.: Karl-Heinz Brandl, ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Bereich Innovation und Gute Arbeit, Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin, Text: Sarah Bormann, Gestaltung: www.4s-design.de, Titelbild: www.wernerbachmeier.de, Graphic Recording: Haussmann@Kommunikationslotsen.de © Dezember 2017