Hans Böckler Stiftung
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 429, November 2026

Dynamic Shared Ownership bei Bayer

Erfahrungen mit Mitbestimmung in agilen Organisationsformen

Sophie Rosenbohm und Thomas Haipeter

Auf einen Blick
Agile und postbürokratische Organisationskonzepte verändern nicht nur Arbeitsweisen und Führungsstrukturen, sondern auch die Bedingungen betrieblicher Mitbestimmung. Mit Dynamic Shared Ownership führt der Bayer-Konzern ein solches Organisationsmodell unternehmensweit ein, das Hierarchien abbauen, Entscheidungen in Teams verlagern und die Organisation insgesamt flexibler machen soll. Das Working Paper beleuchtet, wie dieser Prozess gestaltet und umgesetzt wird, welche Folgen sich für Beschäftigte und Betriebsräte ergeben und wie Betriebsräte die Mitbestimmung unter den veränderten Bedingungen organisieren.

FORSCHUNGS-
FÖRDERUNG

© 2026 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Dynamic Shared Ownership bei Bayer“ von Sophie Rosenbohm und Thomas Haipeter ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (z. B. mit Quellenangabe gekennzeichnete Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge) erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung 5

1. Einleitung: Neue Organisationsmodelle und was sie für Arbeit und Mitbestimmung bedeuten 8

1.1 Hintergrund und Zielsetzung 8

1.2 Zur Studie und Methodik 9

2. Was steckt hinter Dynamic Shared Ownership? 11

2.1 Merkmale 11

2.2 Einordnung und Hintergründe 13

3. Der Weg zu Dynamic Shared Ownership bei Bayer 15

3.1 Hintergründe der Einführung von Dynamic Shared Ownership 15

3.2 Die Einführung von Dynamic Shared Ownership als Verhandlungsprozess 16

4. Praktische Erfahrungen mit der Einführung von Dynamic Shared Ownership: Schlaglichter auf die Umsetzung 23

4.1 Einführungsformate und erste Reaktionen 23

4.2 Unsicherheit durch Stellenabbau und Neuordnung von Rollen 24

4.3 Überlagerung mit weiteren Restrukturierungen 24

5. Dynamic Shared Ownership ist nicht gleich Dynamic Shared Ownership 26

5.1 Variierende Umsetzung 26

5.2 Grenzen der Umsetzung im Arbeitsalltag 26

5.3 Neue Anforderungen an Führung 27

5.4 Offene Fragen bei HR-Instrumenten und Karrierewegen 28

6. Dynamic Shared Ownership und Mitbestimmung 30

6.1 Direkte Beteiligung und kollektive Mitbestimmung: Zwei Logiken treffen aufeinander 30

6.2 Mitbestimmung unter veränderten Bedingungen 30

6.3 Mitbestimmung organisiert sich neu 36

7. Fazit: Mitbestimmung in agilen Prozessen 41

Literatur 43

Autorinnen und Autoren 46

Abbildung

Abbildung 1: Die Mehrebenenstruktur der Interessenvertretung bei Bayer 36

Tabellen

Tabelle 1: Ausgangslage der Einführung von Dynamic Shared Ownership 16

Tabelle 2: Veränderte Bedingungen der Mitbestimmung 31

Tabelle 3: Weiterentwicklungen der Mitbestimmungsstrukturen 38

Zusammenfassung

Transformationen sind das Schlagwort, mit dem die Veränderungen beschrieben werden, die sich aktuell in Wirtschaft und Unternehmen vollziehen. Zwar stehen dabei zumeist Entwicklungen wie die Digitalisierung oder die ökologische Transformation im Zentrum; doch finden wichtige Transformationen auch darüber hinaus statt. Dies gilt aktuell vor allem auch für die Organisationsformen der Unternehmen. In vielen Unternehmen werden derzeit Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen neu ausgerichtet. Agile Arbeitsmethoden und Konzepte der Selbstorganisation stehen dabei für den Versuch, Arbeitsprozesse flexibler zu organisieren und Unternehmen anpassungsfähiger aufzustellen.

Mit dem Abbau von Hierarchien und der Verlagerung von Entscheidungen in Teams verändern sich jedoch nicht nur Arbeitsweisen und Führungsstrukturen. Auch für Betriebsräte und Gewerkschaften stellt sich die Frage, was solche Entwicklungen für Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bedeuten und wie Mitbestimmung unter diesen Bedingungen wirksam ausgeübt werden kann.

Das Working Paper untersucht diese Frage am Beispiel von Dynamic Shared Ownership (DSO) bei Bayer. Mit DSO wird dort ein agiles und postbürokratisches Organisationsmodell eingeführt, das die Struktur und Arbeitsweise des gesamten Konzerns verändern soll. Ziel ist es, die Organisation flexibler zu gestalten. Dazu setzt DSO auf mehr Selbstorganisation, kürzere Zyklen, neue Führungsrollen und einen flexibleren Einsatz von Kompetenzen und Ressourcen.

Grundlage der Analyse sind leitfadengestützte Interviews mit Arbeitnehmervertreter*innen auf unterschiedlichen Ebenen – darunter Mitglieder des Gesamt- und Konzernbetriebsrats, örtlicher Betriebsratsgremien und Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat – sowie mit Beschäftigten und Managementvertreter*innen. Die Interviews wurden in zwei Erhebungsphasen in den Jahren 2025 und 2026 durchgeführt. Dadurch konnten Entwicklungen im Zeitverlauf sowie Anpassungen während der Umsetzung erfasst werden.

Die Untersuchung konzentriert sich auf drei Schwerpunkte: erstens auf den Prozess der Einführung von DSO, zweitens auf die praktische Umsetzung und die damit verbundenen Veränderungen von Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen und drittens auf die Folgen für die Mitbestimmung.

Die Einführung von DSO erfolgte vor dem Hintergrund einer angespannten wirtschaftlichen Situation des Konzerns. Diese erhöhte den Veränderungsdruck und eröffnete zugleich ein Gelegenheitsfenster für einen solchen Transformationsprozess. Die Arbeitnehmervertretungen wurden

frühzeitig einbezogen und konnten bereits zu Beginn wichtige Leitplanken und Schutzregelungen vereinbaren.

DSO war dennoch von Beginn an mit unterschiedlichen Erwartungen verbunden. Das Modell sollte neue Entscheidungs- und Arbeitsweisen ermöglichen, zugleich aber auch zur Kostensenkung sowie zum Abbau von Hierarchien und Stellen beitragen.

Die Umsetzung von DSO vollzieht sich schrittweise und in den einzelnen Konzernbereichen mit unterschiedlicher Geschwindigkeit und Reichweite. Dadurch entsteht ein heterogenes Bild, in dem neue Arbeitsweisen und Rollen neben fortbestehenden hierarchischen Strukturen stehen. Wo DSO bereits stärker umgesetzt ist, erweitern sich Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume der Beschäftigten; zugleich steigen die Anforderungen an Selbstorganisation und noch unklare Rollen und Entwicklungsperspektiven stellen Beschäftigte vor neue Herausforderungen.

Für die Mitbestimmung besteht die zentrale Veränderung darin, dass die formalen Rechte der Betriebsräte bestehen bleiben, ihre praktische Ausübung jedoch voraussetzungsvoller wird. Wenn Entscheidungen stärker in Teams verlagert werden, sind Zuständigkeiten und Ansprechpartner*innen weniger eindeutig. Zugleich führen kürzere Zyklen und zahlreiche parallel laufende Veränderungsprozesse zu einer Verdichtung der Betriebsratsarbeit.

Ein weiterer Befund ist, dass Betriebsräte im Rahmen von DSO frühzeitig in Entwicklungsprozesse einbezogen werden. Dadurch entstehen neue Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten, weil Beschäftigteninteressen schon frühzeitig eingebracht werden können. Zugleich sind damit auch neue Anforderungen verbunden. Die Mitarbeit einzelner Betriebsratsmitglieder in Designprozessen muss an die kollektive Willensbildung und Beschlussfassung der gewählten Betriebsratsgremien rückgebunden werden.

Auf diese Herausforderungen reagieren die Betriebsräte bei Bayer mit einer Weiterentwicklung ihrer eigenen Arbeitsweise. Der Gesamtbetriebsrat hat seine Arbeit neu geordnet. Themen werden in neu zugeschnittenen Kommissionen und Themenfeldern gebündelt und Verantwortlichkeiten breiter verteilt. Bei der Regulierung gewinnen zudem Rahmenvereinbarungen an Bedeutung, die verbindliche Leitplanken und Standards festlegen, zugleich aber Anpassungen an dynamische Entwicklungen ermöglichen sollen.

Neu ist an der Studie insbesondere der Blick auf die konzernweite Einführung eines agilen, postbürokratischen Organisationsmodells, das nicht auf einzelne Pilot-, IT- oder Forschungsbereiche begrenzt bleibt, sondern sich auf den gesamten Konzern erstreckt. Zugleich richtet sich die Analyse nicht allein auf die praktische Umsetzung eines solchen Ansatzes,

sondern analysiert explizit, welche Folgen und neuen Herausforderungen damit für die Mitbestimmung verbunden sind.

Der Ertrag der Untersuchung liegt vor allem darin, Mechanismen sichtbar zu machen, über die postbürokratische Reorganisation die Bedingungen kollektiver Mitbestimmung verändert, und erste Formen ihrer Bearbeitung herauszuarbeiten.

Damit verfolgt das Working Paper das Ziel, Orientierung für die Praxis der Mitbestimmung in organisatorischen Transformationsprozessen zu geben. Es erhebt dabei nicht den Anspruch, den Umsetzungsprozess von DSO bei Bayer umfassend und abschließend zu evaluieren. Vielmehr geht es darum, Dynamiken und Herausforderungen sichtbar zu machen, die mit solchen Veränderungen verbunden sind, und daraus Ansatzpunkte für Interessenvertretungen auch in anderen Unternehmen aufzuzeigen.

1. Einleitung: Neue Organisationsmodelle und was sie für Arbeit und Mitbestimmung bedeuten

1.1 Hintergrund und Zielsetzung

Transformationen sind das Schlagwort, mit dem die Veränderungen beschrieben werden, die sich aktuell in Wirtschaft und Unternehmen vollziehen. Zwar stehen dabei zumeist Entwicklungen wie die Digitalisierung oder die ökologische Transformation im Zentrum; wichtige Transformationen finden jedoch auch darüber hinaus statt. Dies gilt aktuell vor allem auch für die Organisationsformen der Unternehmen. In vielen Unternehmen werden derzeit Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen neu ausgerichtet.

Unternehmen reagieren damit auf veränderte Wettbewerbsbedingungen, steigenden Innovationsdruck, technologische Veränderungen sowie Erwartungen der Kapitalmärkte. In diesem Zusammenhang werden bestehende Organisationsformen selbst zum Gegenstand der Problemdiagnose. Hierarchische und vielstufige Organisationsstrukturen gelten vielfach als zu träge und zu wenig flexibel, um auf dynamische Marktbedingungen reagieren zu können (vgl. u. a. Hamel/Zanini 2020; Obmann 2018; Laloux 2014).

Vor diesem Hintergrund wird mit agilen Arbeits- und Organisationsformen experimentiert, die Innovations- und Prozessgeschwindigkeiten erhöhen und damit einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit leisten sollen.

Für Betriebsräte und Gewerkschaften stellen sich damit neue Fragen: Wie verändern sich Entscheidungsstrukturen im Betrieb und Unternehmen? Welche Auswirkungen haben neue Führungs- und Organisationsmodelle auf Arbeitsbedingungen? Und wie kann Mitbestimmung unter solchen veränderten Bedingungen wirksam bleiben? Gefragt ist dabei nicht nur, wie solche Reorganisationsprozesse im Sinne der Beschäftigten gestaltet werden können, sondern auch, wie sich Interessenvertretungen selbst in agilen Arbeits- und Organisationskontexten aufstellen können.

Ein besonders weitreichendes Beispiel für einen solchen Veränderungsprozess findet sich aktuell im Bayer-Konzern. Dort wird mit Dynamic Shared Ownership (im Folgenden DSO) ein neues Organisationsmodell eingeführt, das die Struktur und Arbeitsweise des gesamten Konzerns verändern soll. Ziel ist es, die Organisation flexibler zu gestalten. Das

heißt, Entscheidungen sollen dort getroffen werden, wo die Arbeit stattfindet, Hierarchien sollen verschlankt und Arbeit soll insgesamt eigenverantwortlicher und teamorientierter organisiert werden.

Dieses Working Paper greift diese Entwicklungen auf und dokumentiert zentrale Entwicklungen und Erfahrungen aus dem DSO-Prozess bei Bayer. Im Mittelpunkt stehen dabei die Hintergründe der Einführung, erste Schlaglichter auf Veränderungen von Arbeit und Organisation sowie die Frage, wie Mitbestimmung unter veränderten organisatorischen Bedingungen gestaltet werden kann.

Das Working Paper verfolgt das Ziel, Orientierung für die Praxis der Mitbestimmung in organisatorischen Transformationsprozessen zu geben. Es erhebt dabei nicht den Anspruch, den Umsetzungsprozess von DSO bei Bayer umfassend und abschließend zu evaluieren. Vielmehr geht es darum, Dynamiken und Herausforderungen sichtbar zu machen, die mit solchen Veränderungen verbunden sind, und daraus Ansatzpunkte für Interessenvertretungen auch in anderen Unternehmen aufzuzeigen.

1.2 Zur Studie und Methodik

Die hier präsentierten Einblicke und Befunde basieren auf einem Forschungsprojekt zur Einführung von Dynamic Shared Ownership (DSO) im Bayer-Konzern. Das Projekt wurde vom Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen in Kooperation mit der IG BCE sowie dem Gesamtbetriebsrat Bayer durchgeführt. Das Projekt wurde im Rahmen der Förderlinie Transformation von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert.
Im Zentrum der Studie standen drei Aspekte:

- die strategischen Ziele und Aushandlungsprozesse rund um die Einführung von DSO
- die Veränderungen von Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen im Zuge der neuen Organisationslogik
- die Auswirkungen der Reorganisation auf die Mitbestimmung

Dabei ging es insbesondere um die Frage, welche neuen Anforderungen sich für Betriebsräte ergeben und inwiefern diese mit Anpassungen der inneren Organisation und Arbeitsweise der Interessenvertretung verbunden sind.

Methodisch basiert die Untersuchung auf leitfadengestützten Interviews mit unterschiedlichen Akteuren, darunter Arbeitnehmervertreter*innen auf verschiedenen Ebenen (Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat, Standort-Betriebsräte, Konzernsprecherausschuss, Arbeitnehmervertre-

ter*innen im Aufsichtsrat), Beschäftigte sowie Managementvertreter*innen. Insgesamt wurden 39 Interviews mit 46 Personen in zwei Erhebungsphasen in den Jahren 2025 und 2026 geführt. Dadurch konnten Entwicklungen im Zeitverlauf sowie Anpassungen während der Umsetzung erfasst werden. Ergänzt wurden die Interviews durch die Auswertung von Vereinbarungen, Presseberichten und Unternehmensdokumenten.

2. Was steckt hinter Dynamic Shared Ownership?

2.1 Merkmale

Mit Dynamic Shared Ownership – kurz DSO – verfolgt der Bayer-Konzern das Ziel, seine Organisation weltweit grundlegend neu auszurichten. Ziel ist ein umfassender Umbau von Entscheidungsstrukturen und Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen (vgl. z. B. Bayer 2024, o. J. a, o. J. b; Palan 2025).

Im Zentrum des Modells steht die Idee, Entscheidungen stärker dorthin zu verlagern, wo die eigentliche Arbeit stattfindet. Teams sollen mehr Verantwortung übernehmen, eigenständig Prioritäten setzen und ihre Arbeitsprozesse stärker selbst organisieren. Die Arbeit soll zudem in zeitlich begrenzten, auf etwa 90 Tage angelegten Zyklen organisiert werden, in denen Ziele, Prioritäten und Ergebnisse regelmäßig überprüft und angepasst werden, um Prozesse kontinuierlich zu verbessern und besser auf veränderte Markt- und Kundenanforderungen reagieren zu können. An die Stelle langfristiger Planungsprozesse tritt damit eine stärker iterative Arbeitsweise.

Was verändert sich mit Dynamic Shared Ownership?

- Entscheidungen sollen näher an die operative Arbeit verlagert werden.
- Teams sollen mehr Verantwortung für Prioritäten und Arbeitsorganisation übernehmen.
- Führung soll stärker unterstützend wirken.
- Ressourcen und Kompetenzen sollen flexibler eingesetzt werden.

Gleichzeitig sollen im Rahmen von DSO-Führungsrollen grundlegend verändert sowie Managementebenen und -stellen reduziert werden. Führungskräfte sollen im neuen Organisationsmodell vor allem Teams in ihrer Selbstorganisation unterstützen und dafür geeignete Rahmenbedingungen schaffen. Führung konzentriert sich im DSO-Modell damit weniger auf direkte Steuerung als vielmehr auf die Ermöglichung, Unterstützung und Koordination von Arbeitsprozessen.

Dieses neue Führungsverständnis wird im sogenannten VACC-Modell zusammengefasst, in dem Führungskräfte als „Visionaries, Architects, Catalysts and Coaches“ agieren sollen. Insgesamt zielt DSO darauf ab, dass Beschäftigte stärker Verantwortung übernehmen und Entscheidungen im Sinne der Unternehmensziele treffen.

Teams erhalten damit im DSO-Modell größere Handlungsspielräume und sollen Entscheidungen stärker eigenständig treffen können. Gleichzeitig bleiben sie jedoch eng miteinander verbunden und auf Abstimmung angewiesen. Koordination soll dabei nicht mehr primär über hierarchische Weisung erfolgen.

Dynamic Shared Ownership auf einen Blick: Zentrale Elemente des Modells

Mehr Selbstorganisation
Entscheidungen sollen stärker in Teams verlagert werden. Beschäftigte sollen eigenständiger Prioritäten setzen, Arbeitsprozesse organisieren und Entscheidungen stärker im Sinne der Unternehmensziele treffen.

Agile und iterative Arbeitsweise
Arbeit soll stärker in kurzen Zyklen organisiert werden. Ziele und Prioritäten werden regelmäßig überprüft und entsprechend angepasst.

Neue Führungsrollen und weniger Hierarchie
Managementebenen sollen reduziert, betriebliche Bürokratie abgebaut werden. Neues Führungsverständnis: Führungskräfte sollen als „Visionaries, Architects, Catalysts and Coaches“ (VACC) agieren.

Flexiblerer Einsatz von Kompetenzen und Ressourcen
Beschäftigte sollen ihre Fähigkeiten stärker bereichsübergreifend in unterschiedlichen Projekten und Arbeitszusammenhängen einbringen können. Gleichzeitig sollen Ressourcen flexibler zwischen Teams und Prioritäten verteilt werden können.

Offener Veränderungsprozess statt eines fertigen Modells
DSO folgt keinem zentral vorgegebenen Umsetzungsplan. Viele Strukturen und Prozesse entstehen erst schrittweise im Verlauf der Umsetzung.

Stattdessen gewinnen die Ausrichtung an gemeinsamen Zielen sowie regelmäßige Abstimmungsprozesse an Bedeutung. Entscheidungen über Prioritäten und Ressourceneinsatz sollen näher an die operative Arbeit verlagert und an konkreten Bedarfen ausgerichtet werden. Verbunden ist damit auch eine Verschiebung von detaillierter Vorabplanung hin zu einer stärker rahmenorientierten und kontinuierlichen Abstimmung über Prioritäten und einzusetzende Ressourcen.

Ein weiteres zentrales Element im Modell von DSO ist die stärkere Orientierung an Kompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten. Arbeit soll

flexibler entlang von Projekten und konkreten Bedarfen organisiert werden. Beschäftigte sollen ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen sichtbarer machen und diese bereichsübergreifend in unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen einbringen können, ohne dass dies unmittelbar an formale Stellen- oder Positionswechsel gekoppelt ist. Damit verfolgt DSO zugleich das Ziel, die Zusammenarbeit zwischen Bereichen zu intensivieren und Ressourcen flexibler einsetzen zu können.

Ein charakteristisches Merkmal des Modells ist schließlich Offenheit. DSO wird nicht über einen zentral vorgegebenen Umsetzungsplan eingeführt, sondern orientiert sich an Leitprinzipien. Neue Strukturen, Rollen und Arbeitsweisen entstehen erst schrittweise im Verlauf der Umsetzung. Für Beschäftigte und Interessenvertretungen entsteht dadurch eine besondere Situation. Sie haben es mit einem offenen Transformationsprozess zu tun, in dem viele Fragen erst im Verlauf der Umsetzung bearbeitet und konkretisiert werden. Die Offenheit des Prozesses eröffnet Gestaltungsmöglichkeiten, ist zugleich aber auch mit Unsicherheiten über die konkrete Ausgestaltung neuer Strukturen und Arbeitsweisen verbunden.

2.2 Einordnung und Hintergründe

DSO knüpft an Konzepte an, die seit einigen Jahren unter Begriffen wie „Agilität“, „Selbstorganisation“ oder „postbürokratische Organisation“ diskutiert werden. Diese Konzepte verbindet die Kritik an hierarchischen Organisations- und Steuerungsformen sowie die Vorstellung, dass Unternehmen unter dynamischen Marktbedingungen flexibler und anpassungsfähiger organisiert werden müssen (vgl. u. a. Boes et al. 2018; Hamel/Zanini 2020; Heckscher 1994; Muster/Bull/Kapitzky 2021; Nicklich/Sauer/Pfeiffer 2021; Oberg/Walgenbach 2007).

Insbesondere für wissensintensive Bereiche wird betont, dass hierarchische Steuerung zu langsam und zu wenig flexibel sei, um Innovations- und Anpassungsprozesse zu ermöglichen (Hamel/Zanini 2020). Dahinter steht die Vorstellung, wie sie etwa im Humanocracy-Ansatz von Gary Hamel und Michele Zanini formuliert wird, dass bürokratisch-hierarchische Organisationsformen Beschäftigte stark auf vorgegebene Rollen und Abläufe festlegen und dadurch vorhandenes Wissen sowie die Kreativität der Beschäftigten nur begrenzt nutzen und eigenständiges Handeln eher einschränken.

Vor diesem Hintergrund wird dafür plädiert, Entscheidungen stärker dort zu verorten, wo die eigentliche Arbeit stattfindet und das fachliche Wissen vorhanden ist. Beschäftigte sollen dadurch mehr Handlungsspielräume und Verantwortung erhalten, um ihr Wissen besser einzubringen

und die Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Organisation insgesamt zu stärken.

Konzepte wie der von Gary Hamel und Michele Zanini entwickelte Humanocracy-Ansatz (Hamel/Zanini 2020) oder Ansätze selbstorganisierter Organisationen, wie sie Frédéric Laloux in Reinventing Organizations beschreibt (Laloux 2014), dienten auch im DSO-Prozess bei Bayer als wichtige Bezugspunkte.

Die Grundideen solcher Organisationskonzepte sind allerdings nicht völlig neu. Bereits seit den 1980er Jahren werden in Unternehmen neue Managementkonzepte sowie Ansätze operativer Dezentralisierung – gemeint ist damit die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten von Managementebenen in operative Bereiche und zu den Beschäftigten selbst (Faust et al. 1995) – erprobt und zugleich intensiv in der Forschung diskutiert (siehe zur Übersicht u. a. Minssen 2019; Sauer 2018).

Schon damals verband sich mit solchen Konzepten die Erwartung, Unternehmen anpassungsfähiger an veränderte Marktbedingungen zu machen und die Handlungsspielräume der Beschäftigten zu erweitern. Forschungsbefunde hierzu zeigen (vgl. u. a. Boes/Kämpf 2019; Boes et al. 2018; Dörre 2002; Kühl 2001, 2015; Latniak 2016; Moldaschl 1994):

- Der Abbau hierarchischer Steuerung führt nicht automatisch zu einfacheren Organisationsstrukturen. Wenn Hierarchien reduziert werden, entstehen häufig neue Anforderungen an Abstimmung, Koordination und Selbststeuerung.
- In der Praxis werden entsprechende Konzepte vielfach nur in einzelnen Bereichen oder projektförmig umgesetzt und bleiben häufig mit bestehenden hierarchischen Strukturen verbunden.
- Erweiterte Handlungsspielräume ermöglichen den Beschäftigten mehr Einfluss auf ihre Arbeit, können zugleich aber auch mit einer Intensivierung der Arbeit verbunden sein.
- Direkte Steuerung wird durch indirekte Steuerung ersetzt, bei der die Beschäftigten in Auseinandersetzung mit dem Markt treten und finanzwirtschaftliche Vorgaben und Rahmenbedingungen zu erfüllen haben. Dies kann dazu führen, dass Beschäftigte kollektivvertragliche Regelungen beispielsweise zur Arbeitszeit in eigener Regie unterlaufen.
- Beteiligungsorientierte Arbeitsformen bleiben dabei vielfach an betriebliche Effizienz- und Rationalisierungsziele der Unternehmen gekoppelt.

3. Der Weg zu Dynamic Shared Ownership bei Bayer

3.1 Hintergründe der Einführung von Dynamic Shared Ownership

Um DSO zu verstehen, reicht es nicht, nur auf das Organisationsmodell selbst und seine konkrete Umsetzung zu blicken. Wichtig ist auch zu verstehen, unter welchen Bedingungen der Transformationsprozess bei Bayer angestoßen wurde. Denn DSO entstand nicht in einer Phase relativer Stabilität, sondern vor dem Hintergrund erheblicher wirtschaftlicher, wettbewerblicher und organisatorischer Herausforderungen (vgl. Tabelle 1).

Die Ausgangslage bei Bayer war durch mehrere Entwicklungen zugleich geprägt. Eine zentrale Rolle spielte die wirtschaftliche und kapitalmarktbezogene Situation nach der Übernahme des amerikanischen Saatgut- und Pflanzenschutzherstellers Monsanto. Die Übernahme führte zu einer hohen Verschuldung. Gleichzeitig geriet der Konzern durch Glyphosat-Verfahren in den USA zunehmend unter Druck, was hohe Rückstellungen für Vergleichs- und Schadensersatzzahlungen nach sich zog.

Zusammen mit einem deutlich gesunkenen Aktienkurs verstärkte dies die Kritik von Investoren an der bestehenden Konzernstruktur. In diesem Zusammenhang wurden von manchen Investoren auch Szenarien einer Aufspaltung des Konzerns diskutiert.

Daneben stand Bayer auch in seinen angestammten Geschäftsfeldern unter erheblichem Wettbewerbs- und Innovationsdruck. Hohe Forschungs- und Entwicklungskosten, lange Entwicklungszyklen neuer Wirkstoffe, bevorstehende Patentabläufe sowie ein verschärfter internationaler Wettbewerb stellten (und stellen) zentrale Herausforderungen dar.

Schließlich traf DSO auf eine Organisation, die bereits durch zahlreiche frühere Restrukturierungen geprägt war. Bayer hatte in den Jahren zuvor wiederholt organisatorische Neuordnungen wie die Abspaltung der Chemie- und Kunststoffsparte (Lanxess und Covestro), Kostensenkungsprogramme und Personalanpassungen umgesetzt. Gleichzeitig bestanden bereits etablierte Vereinbarungen und Instrumente, mit denen solche Prozesse sozialpartnerschaftlich gestaltet und abgesichert wurden. Teile dieser vorangegangenen Restrukturierungsprozesse waren zum Zeitpunkt der DSO-Einführung noch nicht vollständig abgeschlossen und wirkten weiterhin in die Organisation hinein.

Tabelle 1: Ausgangslage der Einführung von Dynamic Shared Ownership

Kapitalmarkt und Finanzierung	Wettbewerb und Innovation	Organisation und Restrukturierung
• Monsanto-Übernahme • Verschuldung • Rechtsstreitigkeiten • sinkender Aktienkurs • Investorenkritik	• intensiver Wettbewerb • hohe F&E-Kosten • lange Entwicklungs-zyklen • Patentabläufe • Innovationsdruck	• hierarchische Konzernstruktur • wiederholte Restrukturierungen • laufende Kosten-senkungspro-gramme • etablierte sozialpart-nerschaftliche Rahmung durch Vereinbarungen

Quelle: eigene Darstellung

Diese Ausgangslage ist auch für die Wahrnehmung von DSO bedeutsam. Das neue Organisationsmodell wurde nicht nur als langfristige Veränderung von Arbeit und Entscheidungsstrukturen verstanden, sondern auch als Antwort auf die bestehende wirtschaftliche Situation. Damit war von Beginn an ein Spannungsverhältnis angelegt: DSO ist auf eine langfristige Veränderung von Organisationsstrukturen und Arbeitsprozessen ausgerichtet, stand aber zugleich von Beginn an unter kurzfristigem wirtschaftlichen Erfolgs- und Kostendruck.

3.2 Die Einführung von Dynamic Shared Ownership als Verhandlungsprozess

Ausgangspunkt: Warum die Idee von Dynamic Shared Ownership entstand

Ausgangspunkt von DSO war der Amtsantritt des neuen Vorstandsvorsitzenden Bill Anderson im Jahr 2023, der die Idee einer grundlegenden organisatorischen Neuaufstellung des Konzerns einbrachte und mit Nachdruck vorantrieb. Die Initiative entstand vor dem Hintergrund der angespannten wirtschaftlichen Lage und der Einschätzung, dass die bestehenden hierarchischen Organisationsstrukturen den Anforderungen dynamischer Märkte nur noch begrenzt gerecht würden.

DSO wurde dabei als langfristig angelegter Transformationsansatz verstanden, mit dem die Vorstellung verbunden war, das Unternehmen kontinuierlich an veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen anpassen zu können. Die Ideen hinter DSO knüpfen an Management- und Organisationskonzepte an, mit denen sich Anderson bereits in früheren Führungspositionen auseinandergesetzt und die er dort bereits praktisch erprobt hatte.

Eine neue Situation für die Arbeitnehmervertreter*innen

Für die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat – darunter Betriebsräte, Gewerkschaftsvertreter*innen und eine Vertreterin der Leitenden Angestellten – stellte der von Anderson eingebrachte DSO-Ansatz zunächst eine besondere Herausforderung dar. Anders als bei vorangegangenen Restrukturierungen lag kein konkreter Maßnahmenplan vor, den die Arbeitnehmervertreter*innen hätten prüfen und bewerten können und über den sie hätten verhandeln können. Viele konkrete Auswirkungen von DSO waren zu Beginn noch unklar.

Für die Arbeitnehmervertreter*innen bedeutete dies, dass sie sich zunächst ein eigenes Verständnis des Ansatzes und seiner möglichen Folgen erarbeiten mussten. Der Einstieg in den DSO-Prozess war damit auch ein Prozess der gemeinsamen Orientierung und Einordnung, der durch einen engen Austausch zwischen Betriebsräten, Gewerkschaftsvertreter*innen und Vertreter*innen des Konzernsprecherausschusses geprägt war.

Externe Beratung und eigenständige Bewertung der Ausgangslage

Ein wichtiger Bestandteil dieses Prozesses war die Nutzung externer Beratung, was von der Konzernleitung ausdrücklich unterstützt wurde. Die Arbeitnehmervertreter*innen ließen sich sowohl zum DSO-Konzept als auch zur wirtschaftlichen Lage des Konzerns beraten. Damit verlief die Auseinandersetzung auf zwei Ebenen: Zum einen ging es darum, das neue Organisationsmodell und seine möglichen Folgen zu verstehen und zu bewerten. Zum anderen wurde die wirtschaftliche Ausgangslage eigenständig analysiert, um Handlungsoptionen abschätzen zu können.

Warum die Arbeitnehmervertreter*innen den DSO-Prozess mittrugen

Die letztlich getroffene Entscheidung der Arbeitnehmervertreter*innen, den DSO-Prozess mitzutragen, bedeutete keine vorbehaltlose Zustimmung. Sie war vielmehr Ergebnis eines umfassenden Abwägungsprozesses. Einerseits war klar, dass DSO nicht alle Probleme des Konzerns – etwa die Folgen der Monsanto-Übernahme oder den anhaltenden Wett-

bewerbsdruck – lösen kann. Andererseits wurden auch ein bloßes „Weiter so“ sowie mögliche Szenarien einer Aufspaltung des Konzerns nicht als tragfähige Perspektive angesehen.

Vor diesem Hintergrund erschien DSO als Möglichkeit, Reorganisationsprozesse anders auszurichten: Weniger über einfache Kostensenkung durch flächendeckenden Personalabbau oder Verkäufe, sondern stärker über Veränderungen von Führungsstrukturen und Entscheidungswegen sowie über neue organisatorische Abläufe. Damit verband sich auch die Hoffnung, aus einer Spirale wiederkehrender Restrukturierungen herauszukommen und den Konzern und damit Beschäftigung und Standorte langfristig zukunftsfähiger aufzustellen. Positiv bewertet wurden auch die potenziell größeren Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten für Beschäftigte, die im DSO-Konzept angelegt sind.

Leitplanken und verbindliche Schutzregelungen als wichtige Voraussetzung

Dass sich die Arbeitnehmervertreter*innen auf den DSO-Prozess einließen, war zudem eng mit der Frage verbunden, wie der Umbau abgesichert und mit verbindlichen Schutzregelungen für die Beschäftigten verbunden werden konnte. Einen wichtigen ersten Schritt dafür stellte die „Gemeinsame Erklärung zur Zukunft von Bayer“ dar, die zwischen den Arbeitnehmervertreter*innen des Aufsichtsrats und dem Vorstand im Dezember 2023 geschlossen wurde.

Sie setzte zentrale Leitplanken für den weiteren Transformationsprozess. Gerade weil DSO als offener Transformationsansatz angelegt war und viele konkrete Auswirkungen zunächst noch unklar blieben, war aus Sicht der Arbeitnehmervertreter*innen entscheidend, Schutz und Sicherheit an den Beginn des Prozesses zu stellen.

Von der Gemeinsamen Erklärung zu verbindlichen Vereinbarungen

Durch die Gemeinsame Erklärung wurden grundlegende Leitplanken für den Transformationsprozess festgelegt, unter anderem ein Bekenntnis zum Erhalt des integrierten Konzerns (One Bayer), der Verbleib der Headquarters in Deutschland sowie die Benennung der Grundprinzipien zur sozialverträglichen Gestaltung des Umbaus.

Anschließend wurden diese Grundsätze in konkrete und verbindliche Regelungen überführt – unter anderem durch Gesamtbetriebsvereinbarungen, Vereinbarungen für Konzerngesellschaften im Konzernverbund sowie Vereinbarungen mit dem Konzernsprecherausschuss für die Leitenden Angestellten. Geregelt wurden dabei unter anderem:

- Zusagen zur Beschäftigungssicherung und Bekenntnis zum Verbleib der Headquarters in Deutschland (u. a. Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen bis Ende 2026 für den Personalverbund)
- Grundsätze und Instrumente zur sozialverträglichen Personalanpassung (u. a. Beschreibung der Nutzung von Aufhebungsverträgen und deren Einsatzmöglichkeiten)
- Unterstützungsangebote zur beruflichen Neuorientierung
- Maßnahmen zur Qualifizierung und Weiterentwicklung der Beschäftigten (Aufbau einer „Future Skills Academy“: Fokus auf Re-/Upskilling zur Anpassung an neue Anforderungen)
- Regelungen zur Entgeltsicherung bei betriebsbedingten Versetzungen im Rahmen von DSO

Die einzelnen Vereinbarungen sind vielschichtig und komplex; eine detaillierte Darstellung würde den Rahmen dieses Working Papers übersteigen. Festhalten lässt sich jedoch, dass damit frühzeitig verbindliche Rahmenbedingungen für den weiteren Transformationsprozess geschaffen wurden.

Zusammenspiel der Handlungsebenen: Verbindungen zwischen Unternehmensmitbestimmung und betrieblicher Mitbestimmung

Von Bedeutung war zudem das Zusammenspiel der verschiedenen Handlungsebenen der Interessenvertretung. Die Gestaltung des Transformationsprozesses beruhte auf dem koordinierten Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure und Gremien. Eine wichtige Rolle spielte dabei die Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat. Die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat – darunter auch die Gewerkschaftsvertreter*innen – waren bereits in einer frühen Phase an den grundlegenden Weichenstellungen beteiligt und begleiteten den Transformationsprozess auch in der Folge auf strategischer Ebene.

Die Betriebsratsgremien sowie der Konzernsprecherausschuss spielten eine zentrale Rolle bei der konkreten Ausgestaltung und Umsetzung. Sie waren maßgeblich an der Aushandlung verbindlicher Vereinbarungen zur sozialverträglichen Gestaltung des Transformationsprozesses beteiligt. Insbesondere die enge Verzahnung von Unternehmensmitbestimmung und betrieblicher Mitbestimmung erwies sich als zentral für die Gestaltung und Absicherung des Transformationsprozesses.

Entscheidend war insbesondere die Fähigkeit, unterschiedliche Handlungsebenen miteinander zu verbinden und ihre jeweiligen Ressourcen und Einflussmöglichkeiten gezielt zu nutzen. Darin zeigt sich die grundsätzliche Bedeutung von Artikulationsprozessen, durch die Informationen und Interessen zwischen den verschiedenen Ebenen gebündelt und ko-

ordiniert werden (Haipeter/Rosenbohm 2020; Haipeter/Hertwig/Rosenbohm 2019).

Kommunikation in einem offenen Veränderungsprozess: Beschäftigte und Betriebsräte an den Standorten mitnehmen

Ein weiterer zentraler Aspekt war die Kommunikation dieses Entscheidungsprozesses. Da DSO nicht einzelne Standorte oder Teilbereiche, sondern den gesamten Konzern zur gleichen Zeit betraf, stellte sich die Frage, wie Betriebsräte und Beschäftigte an den verschiedenen Standorten informiert werden konnten.

Für die Betriebsräte wurde erstmals ein Austauschforum geschaffen, das alle Betriebsratsgremien des Konzerns in Deutschland einbezieht und auch über den unmittelbaren Einführungsprozess hinaus Bestand hat. Dies war insofern bedeutsam, als die bisherigen Kommunikationswege stärker entlang bestehender Gremienstrukturen (Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat, Standortgremien) organisiert waren. Mit DSO entstand jedoch ein Veränderungsprozess, der alle Standorte und Bereiche zugleich betraf.

Entsprechend sollte auch die Kommunikation breiter angelegt werden. Im Mittelpunkt stand dabei nicht nur die Vermittlung von Verhandlungsergebnissen, sondern vielmehr die transparente Darstellung der Positionierungen und der Entscheidungsprozesse der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat auf dem Weg zum Abschluss der Gemeinsamen Erklärung. Nachvollziehbar werden sollte insbesondere, welche Fragen und Alternativen diskutiert wurden und warum DSO trotz bestehender Unsicherheiten und offener Fragen als gangbarer Weg bewertet wurde.

Auch gegenüber der Belegschaft spielte Kommunikation eine wichtige Rolle. Die Gemeinsame Erklärung wurde in einem großen digitalen Format gemeinsam von Konzernleitung und Arbeitnehmervertretungen vorgestellt. Auch hier ging es nicht nur darum, das Verhandlungsergebnis zu erläutern, sondern ebenfalls darum, den Entscheidungs- und Abwägungsprozess den Beschäftigten nachvollziehbar und das gemeinsame Ringen mit der Konzernleitung um eine tragfähige Lösung sichtbar werden zu lassen.

Die Kommunikation im DSO-Prozess verweist damit auf einen allgemeineren Punkt: In tiefgreifenden Transformationen reicht es nicht, Vereinbarungen abzuschließen. Sie müssen auch erklärt, eingeordnet und gegenüber den Beschäftigten legitimiert werden. Für Interessenvertretungen bedeutet dies, dass Kommunikation selbst zu einem wichtigen Teil der Mitbestimmungspraxis wird.

Austausch und Vernetzung als wichtige Bedingung

Hilfreich war aus Sicht der Arbeitnehmervertreter*innen in dieser Phase zudem der enge Austausch untereinander. Hervorgehoben werden in den Interviews insbesondere der interne Zusammenhalt und die enge Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten, IG BCE und Konzernsprecherausschuss, die einen offenen Austausch und eine gemeinsame Bearbeitung der komplexen Fragestellungen erleichterten.

Unterstützt wurde dies zusätzlich durch eine bereits vor dem DSO-Prozess mit der IG BCE gestartete Qualifizierungsreihe für Betriebsräte verschiedener Standorte. Aus Sicht der Beteiligten bildete diese eine wichtige Grundlage für die Zusammenarbeit im laufenden Prozess. Fragen und Probleme konnten schneller abgestimmt, Erfahrungen unkomplizierter geteilt und Kolleg*innen direkter angesprochen werden.

Gerade unter den Bedingungen eines komplexen und von Unsicherheiten geprägten Transformationsprozesses erwiesen sich solche Austausch-, Vertrauens- und Vernetzungsstrukturen als wichtige Unterstützung für das gemeinsame Handeln.

Ansatzpunkte für Interessenvertretungen

Organisationskonzepte und wirtschaftliche Ausgangslage eigenständig bewerten

Interessenvertretungen sollten nicht nur die wirtschaftliche Begründung des Managements prüfen, sondern auch die Zielsetzung und möglichen Folgen neuer Organisationskonzepte analysieren.

Externe Expertise nutzen

Die Einbindung externer Sachverständiger kann helfen, neue Management- und Organisationskonzepte, wirtschaftliche Argumentationen sowie mögliche Auswirkungen auf Beschäftigung, Arbeitsorganisation und Mitbestimmung fundiert einzuordnen und eigenständig zu bewerten.

Zusammenspiel der Mitbestimmungsebenen nutzen

Die frühzeitige und koordinierte Einbindung von Aufsichtsrat, Gesamt- und Konzernbetriebsrat sowie Wirtschaftsausschuss trägt dazu bei, Informationsasymmetrien zu vermeiden, Leitplanken zu vereinbaren und die jeweiligen Ressourcen und Einflussmöglichkeiten der unterschiedlichen Mitbestimmungsebenen gezielt zu bündeln.

Frühzeitig verbindliche Leitplanken schaffen

Gerade bei offenen Veränderungsprozessen sind frühzeitige Vereinbarungen mit verbindlichen Regelungen zu Beschäftigungssicherung, Qualifizierung, Instrumenten zur Personalanpassung und

Beteiligungsmöglichkeiten wichtig, um Schutz und Sicherheit für die Beschäftigten zu gewährleisten.

Kommunikations- und Austauschstrukturen stärken

Bei konzernweiten Veränderungsprozessen können neue Austausch- und Kommunikationsformate helfen, Betriebsräte standortübergreifend zu informieren und einzubinden und Entscheidungsprozesse gegenüber Beschäftigten transparent nachvollziehbar zu machen.

Qualifizierung und Austausch stärken

Ein hoher Grad an Geschlossenheit innerhalb der Arbeitnehmervertretung erleichtert die Bearbeitung komplexer und unsicherer Situationen und stärkt die Verhandlungsfähigkeit gegenüber dem Management. Gemeinsame Qualifizierungs- und Austauschformate können hierfür wichtige Grundlagen schaffen.

4. Praktische Erfahrungen mit der Einführung von Dynamic Shared Ownership: Schlaglichter auf die Umsetzung

4.1 Einführungsformate und erste Reaktionen

In der frühen Umsetzungsphase wurde DSO vor allem über Workshops – sogenannte Immersives – und digitale Informationsangebote vermittelt. Diese Formate sollten Beschäftigte, Führungskräfte und Interessenvertretungen mit den Grundideen des neuen Organisationsmodells vertraut machen und erste Beteiligungsmöglichkeiten an der Ausgestaltung eröffnen.

In Teilen der Belegschaft und der Interessenvertretungen stieß DSO zunächst durchaus auf große Offenheit. Die Aussicht auf weniger Hierarchie, mehr Eigenverantwortung und schnellere Entscheidungen wurde von Beschäftigten als Chance wahrgenommen, eingefahrene Strukturen aufzubrechen und mehr Handlungsspielraum in der Gestaltung der eigenen Arbeit zu gewinnen.

Gleichzeitig zeigten sich auch Grenzen dieses Ansatzes. Nicht alle Beschäftigtengruppen hatten anfangs gleichermaßen Zugang zu Workshops und Informationen. Teilweise erschwerten zu Beginn englischsprachige Materialien oder begrenzte Workshop-Kapazitäten die Beteiligung. Zudem blieb für manche Beschäftigte unklar, wie eingebrachte Ideen im weiteren Prozess tatsächlich berücksichtigt wurden. Dadurch entstand eine Spannung zwischen dem Anspruch breiter Beteiligung und einer in der Praxis ungleichen Einbindung.

Betriebsratsseitig wurden eigene Immersives zu DSO organisiert. Hintergrund war das Bestreben, möglichst gleich zu Beginn des Prozesses eigene Informations- und Austauschformate für die Betriebsräte anzubieten. Hierzu wurden Betriebsrats-Referent*innen im Rahmen der unternehmensseitig angebotenen Maßnahmen zu DSO-Coaches qualifiziert, die anschließend Immersives für Betriebsratsmitglieder sowie Beschäftigte in den administrativen Bereichen der Betriebsräte an verschiedenen Standorten durchführten.

Diese Formate dienten dazu, die Grundprinzipien und Zielsetzungen von DSO aus der Perspektive der Arbeitnehmervertretung zu vermitteln, Einblicke in die geplanten Veränderungen zu geben und offene Fragen aufzugreifen.

Aus Sicht der Befragten spielten diese Immersives eine wichtige Rolle dabei, ein besseres Verständnis des Transformationsprozesses zu entwickeln. An den Immersives nahm zudem in der Regel auch ein*e Arbeitnehmervertreter*in des Aufsichtsrats teil, um den Entscheidungsprozess rund um die Einführung von DSO sowie die Positionierung der Arbeitnehmerseite zu erläutern. Auf diese Weise sollte Transparenz über die vorausgegangenen Beratungs- und Entscheidungsprozesse hergestellt und die Mitwirkung der Arbeitnehmervertretung am Veränderungsprozess nachvollziehbar gemacht werden.

4.2 Unsicherheit durch Stellenabbau und Neuordnung von Rollen

Hinzu kam ein weiterer zentraler Punkt: Mit dem Abbau von Hierarchieebenen, der Neuordnung von Verantwortlichkeiten und der Einführung neuer Rollenstrukturen war DSO in vielen Bereichen – und dies auch aus Gründen der Kostensenkung von der Unternehmensleitung beabsichtigt – unmittelbar mit Stellenabbau und Auswahlprozessen verbunden. Für viele Beschäftigte blieb dabei zunächst unklar, welche Bereiche in welchem Umfang vom Stellenabbau betroffen sein würden und welche Auswirkungen sich für die eigene berufliche Perspektive daraus ergeben.

Verstärkt wurde diese Unsicherheit dadurch, dass der konkrete Umfang des Stellenabbaus zu Beginn des Prozesses vielfach noch nicht absehbar war. Dies erschwerte es für die Beschäftigten zugleich, sich offen auf die neuen Arbeitsweisen und Beteiligungsformate einzulassen und die mit DSO verbundenen Veränderungen im Arbeitsalltag praktisch zu erproben.

Solange Beschäftigte nicht wussten, ob sie selbst vom Stellenabbau betroffen sind oder wie sich ihre berufliche Perspektive entwickelt, traten Fragen nach neuen Arbeitsformen und mehr Eigenverantwortung in den Hintergrund.

4.3 Überlagerung mit weiteren Restrukturierungen

Zugleich wirkten in einzelnen Konzernbereichen frühere, noch unter der vorherigen Konzernleitung initiierte Kostensenkungs- und Abbauprogramme fort, wodurch die unterschiedlichen Veränderungsprozesse aus Sicht der Beschäftigten kaum voneinander zu trennen waren. DSO traf

damit auf eine Situation, die bereits stark durch laufende Anpassungsmaßnahmen geprägt war.

Diese Überlagerungen aus der Frühphase der Einführung blieben auch im weiteren Verlauf der DSO-Umsetzung relevant. So wurden während des laufenden DSO-Umsetzungsprozesses in der Division Crop Science weitreichende Restrukturierungsmaßnahmen angekündigt, verbunden mit weiterem Stellenabbau und einer Schließung des Standortes in Frankfurt am Main.

Dies stand im Gegensatz zur anfänglichen Hoffnung der Interessenvertretungen und auch vieler Beschäftigter, durch die organisatorische Neuaufstellung mehr Zukunftssicherheit für den Konzern und die Beschäftigten schaffen zu können. Die weiteren Stellenabbau- und Restrukturierungsmaßnahmen relativierten diese Erwartungen jedoch.

In der Folge wurde DSO von Teilen der Belegschaft weniger als Ansatz zur Veränderung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen wahrgenommen, sondern vor allem als weiteres Stellenabbau- und Rationalisierungsprogramm.

5. Dynamic Shared Ownership ist nicht gleich Dynamic Shared Ownership

5.1 Variierende Umsetzung

Die praktische Umsetzung von DSO verläuft je nach Unternehmensbereich, Standort, Beschäftigtengruppe und konkreter Führungspraxis sehr unterschiedlich. Während einige Teams bereits mehrere Arbeitszyklen im neuen Modell durchlaufen haben und stärker eigenverantwortlich arbeiten, befinden sich andere Bereiche noch am Anfang oder erleben DSO vor allem als formale Reorganisation, bspw. im Rahmen von Anpassungen im Organigramm.

Besonders in projektförmigen und wissensintensiven Bereichen – Bereichen mit hohen Anteilen hochqualifizierter Beschäftigter und außertariflich Beschäftigter – werden durchaus Potenziale des Modells sichtbar. Aus den in die Untersuchung einbezogenen Teams wird berichtet, dass kürzere Planungszyklen helfen, Prioritäten klarer zu setzen und schneller zu Entscheidungen oder Ergebnissen zu kommen. Auch werden größere Entscheidungsspielräume und mehr Handlungsmöglichkeiten von Beschäftigten positiv wahrgenommen.

Ebenfalls zeigen Beispiele, dass flexiblere Formen der Zusammenarbeit neue Möglichkeiten für die Beschäftigten eröffnen können. So wird darüber berichtet, dass Beschäftigte ihre Kompetenzen zeitweise in anderen Projekten oder Teams einbringen können. In einzelnen Bereichen wird dies auch als Chance beschrieben, Wissen besser zu nutzen, Schnittstellen enger einzubinden und Entwicklungsmöglichkeiten auch jenseits formaler Positionswechsel zu ermöglichen.

5.2 Grenzen der Umsetzung im Arbeitsalltag

Gleichzeitig zeigen sich jedoch auch deutliche Grenzen. Dies gilt vor allem für die stärker regulierten und produktionsnahen Bereiche. Dort bleibt der praktische Veränderungsspielraum begrenzter. Wo Arbeitsabläufe stark durch technische Abläufe oder regulatorische Anforderungen geprägt sind, lässt sich die Idee größerer individueller Entscheidungsfreiheit der Beschäftigten nur eingeschränkt umsetzen.

Dort wird DSO eher als Veränderung von Organigrammen, Rollenbezeichnungen und formalen Zuständigkeiten wahrgenommen, aber weni-

ger als Veränderung der alltäglichen Arbeit und von Entscheidungsspielräumen.

Teilweise wird aber auch in diesen Bereichen bereits mit neuen Ansätzen im Rahmen von DSO experimentiert. So wird aus einzelnen Produktionsbereichen berichtet, dass Beschäftigte flexibler zwischen unterschiedlichen Betrieben – die nun zu Clustern zusammengefasst sind – eingesetzt werden sollen, um Wissen breiter nutzbar zu machen und personelle Ressourcen dort einzusetzen, wo sie aktuell benötigt werden.

Damit sind allerdings zugleich auch neue Fragen verbunden, etwa hinsichtlich notwendiger Ausbildungen und Qualifikationen, Haftungsfragen, Flexibilitätszumutungen und Rollenklarheit sowie der Eingruppierung und Entlohnung dieser Beschäftigten. Viele dieser Fragen sind dabei zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht abschließend geklärt.

Zugleich wird hier eine weitere Spannung bzw. Herausforderung sichtbar. Die größere Flexibilität dient aus Sicht des Unternehmens dazu, Beschäftigte breiter einsetzbar zu machen und Ressourcen flexibler zwischen unterschiedlichen Bereichen zu nutzen. Dies bedeutet jedoch nicht automatisch, dass Beschäftigte dadurch auch mehr Einfluss auf Entscheidungsprozesse oder größere Handlungsspielräume im Arbeitsalltag erhalten.

Die Einblicke der Untersuchung zeigen schließlich auch, dass der formale Abbau von Hierarchieebenen nicht automatisch zu veränderten Entscheidungsprozessen führt. Frühere Zuständigkeiten und Abstimmungswege bestehen teilweise informell weiter. Damit bleibt die tatsächliche Veränderung der Arbeitsorganisation in der Praxis noch hinter den formalen Strukturveränderungen zurück.

5.3 Neue Anforderungen an Führung

DSO verändert nicht nur Arbeitsprozesse, sondern auch Führungsrollen und -stile. In der Praxis führte dies im Umsetzungsprozess zu Unsicherheiten, sowohl bei Führungskräften als auch bei Beschäftigten. So mussten Führungskräfte ihre Rolle neu bestimmen: Welche Entscheidungen treffen sie noch selbst? Wofür sind sie verantwortlich? Wo sollen Teams eigenständig handeln und wie können Führungskräfte sie dabei unterstützen?

Hinzu kam, dass die neuen Rollen und Bezeichnungen zunächst oftmals unklar blieben. Unterschiedliche Begrifflichkeiten und im Prozess wechselnde Bezeichnungen erschwerten die Orientierung zusätzlich. Gerade in großen Organisationseinheiten wird zudem problematisiert, dass einzelne Führungskräfte aufgrund größerer Führungsspannen nun für

mehr Beschäftigte die Personalverantwortung tragen. Individuelle Betreuung, regelmäßiges Feedback oder Unterstützung bei der beruflichen Entwicklung werden dadurch in der Wahrnehmung der Beschäftigten erschwert.

Die Erfahrungen zeigen aber auch, dass sich unter DSO neue Formen von Führung entwickeln können. Dort, wo Führungskräfte stärker auf Vertrauen, regelmäßigen Austausch und die Unterstützung der Selbstorganisation setzen, wurde dies von Beschäftigten positiv wahrgenommen. Gleichzeitig deuten die Einblicke darauf hin, dass die konkrete Ausgestaltung von Führung derzeit noch stark vom individuellen Verständnis und der jeweiligen Aneignung des neuen Führungsverständnisses abhängt.

Auch wurde von einzelnen Führungskräften geäußert, dass sie sich konkretere Orientierung dabei wünschen, wie das neue Führungsverständnis im Sinne des VACC-Modells im Arbeitsalltag praktisch ausgestaltet werden kann. Teilweise wurde davon berichtet, dass entsprechende Trainings oder unterstützende Instrumente zunächst fehlten oder nur begrenzt verfügbar waren und vieles individuell entwickelt werden musste.

5.4 Offene Fragen bei HR-Instrumenten und Karrierewegen

Viele Unsicherheiten im DSO-Prozess hingen nicht allein mit neuen Arbeitsweisen zusammen, sondern auch mit einer zunächst fehlenden Anpassung zentraler HR-Instrumente. Neue Rollen und Verantwortlichkeiten wurden bereits eingeführt, während Fragen der Leistungsbewertung, Karriereentwicklung, Qualifizierung oder Entgeltlogik – insbesondere unter den außertariflich Beschäftigten – noch vielfach ungeklärt blieben.

Viele bestehende Instrumente waren weiterhin auf klassische Hierarchien und klar abgegrenzte Stellenprofile ausgerichtet und passten nur begrenzt zu den neuen Organisationsstrukturen.

Für Beschäftigte führte dies teilweise zu Unsicherheiten und Orientierungsproblemen. Problematisiert wurde unter anderem, dass lange Zeit unklar blieb, wer die eigene Weiterentwicklung begleitet, Leistungen einschätzt oder Entwicklungsperspektiven innerhalb der neuen Organisationsstrukturen sichtbar macht. Wie oben angeführt, wurde gerade in Bereichen mit großen Einheiten und breiten Führungsspannen kritisch hinterfragt, wie Förderung, kontinuierliches Feedback und persönliche Entwicklung unter diesen Bedingungen funktionieren können.

Ebenfalls wurde darauf hingewiesen, dass mit dem Abbau von Hierarchieebenen auch bisherige Karriere- und Entwicklungspfade an Klarheit

verloren haben. Während erwartet wird, dass die Bedeutung klassischer Führungslaufbahnen – schon wegen des Abbaus der Führungsebenen im DSO-Prozess – zurückgeht, sind neue Expert*innen-Rollen und -entwicklungslaufbahnen für die Beschäftigten vielfach noch schwer fassbar. Beschäftigte nahmen dies als Verlust von Transparenz und Planbarkeit wahr.

Was zeigt die DSO-Umsetzung bislang?

- DSO wird nicht überall gleich umgesetzt: Erfahrungen unterscheiden sich stark zwischen Bereichen und Standorten.
- Potenziale zeigen sich vor allem dort, wo Arbeit bereits vorher stärker projektförmig organisiert war. Dies trifft vor allem auf die Angestelltenbereiche und hochqualifizierte Tätigkeiten zu. In Produktion und regulierten Bereichen bleiben Entscheidungsspielräume der Beschäftigten stärker begrenzt.
- Formale Strukturveränderungen führen nicht automatisch zu veränderten Arbeitspraktiken.
- Neue Rollenbezeichnungen allein schaffen noch kein gemeinsames Führungsverständnis.
- Neue Arbeitsweisen und HR-Instrumente entwickeln sich unterschiedlich schnell. Dies kann zu Unsicherheiten und Orientierungsschwierigkeiten führen.

6. Dynamic Shared Ownership und Mitbestimmung

6.1 Direkte Beteiligung und kollektive Mitbestimmung: Zwei Logiken treffen aufeinander

DSO verändert nicht nur Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen, sondern auch die Bedingungen, unter denen Mitbestimmung stattfindet. Im Kern treffen zwei unterschiedliche Logiken von Beteiligung und Mitbestimmung aufeinander.

Auf der einen Seite zielt DSO ausdrücklich darauf ab, Beschäftigte unmittelbarer in Entscheidungen auf Team- und Arbeitsebene einzubeziehen und ihnen mehr Eigenverantwortung zu übertragen. Gemeint ist dabei vor allem die direkte Beteiligung einzelner Beschäftigter an Entscheidungsprozessen in ihrem Arbeitsumfeld.

Auf der anderen Seite basiert die Mitbestimmung der Betriebsräte auf einer anderen Logik: Sie beruht auf kollektiver Interessenvertretung durch demokratisch gewählte Gremien und rechtlich abgesicherten Mitbestimmungsrechten, wie sie im Betriebsverfassungsgesetz verankert sind.

Während Beteiligungsmöglichkeiten für die Beschäftigten im Rahmen von DSO grundsätzlich von der Arbeitgeberseite gewährt werden (und prinzipiell auch wieder zurückgenommen werden können), ist die Mitbestimmung der Betriebsräte rechtlich verankert und unabhängig von wechselnden Managementkonzepten.

Damit stellt sich eine grundlegende Frage: Wie verändert sich die Rolle von Betriebsräten, wenn Entscheidungen stärker in Teams verlagert werden?

6.2 Mitbestimmung unter veränderten Bedingungen

Die Befunde der Untersuchung zeigen: Die Veränderungen bleiben nicht abstrakt, sondern wirken sich konkret auf die Praxis der Mitbestimmung aus. Mit der Einführung von DSO verändern sich Entscheidungswege, Zuständigkeiten, Einbindungen und Kommunikationsprozesse. Dadurch entstehen auch neue Anforderungen an Betriebsräte – sowohl inhaltlich als auch organisatorisch. Im Folgenden werden zentrale Veränderungen

und Herausforderungen beschrieben, die in der Erhebung sichtbar wurden (vgl. zur Übersicht Tabelle 2).

Tabelle 2: Veränderte Bedingungen der Mitbestimmung

Veränderungen im Kontext von Dynamic Shared Ownership	**Auswirkungen auf Mitbestimmung**
Entscheidungen werden dezentraler.	Zuständigkeiten und Ansprechpartner*innen werden unklarer.
Teams entscheiden eigenständiger.	Mitbestimmungsrelevante Entscheidungen sind nicht immer offensichtlich; nicht immer besteht Sensibilität gegenüber Mitbestimmungsfragen.
höhere Dynamik und kürzere Zyklen	Es kommt zu steigendem Zeitdruck und Verdichtung der Betriebsratsarbeit; permanente Gleichzeitigkeit.
neue Rollen und Arbeitsweisen	Bestehende Regelungen passen häufig nicht mehr, neue Regelungsbedarfe entstehen.
offener Umsetzungsprozess	Neue Regelungsfragen entstehen erst im laufenden Prozess.
frühere Einbindung in Design-Prozesse	Frühere Einflussmöglichkeiten ziehen zugleich neue Fragen von Legitimation, Gremienbeteiligung und Beschlussfassung nach sich; neue Anforderungen an Expertise und zeitliche Ressourcen entstehen.
HR als Vermittlungsinstanz wird schwächer.	Es entsteht zusätzliche Koordinationsarbeit für Betriebsräte; Betriebsräte müssen Entwicklungen stärker selbst beobachten, nachhalten und koordinieren.

Quelle: eigene Darstellung

Neue Themen und neue Regelungsbedarfe

Die Einführung von DSO brachte für die Betriebsräte zunächst die Herausforderung mit sich, das neue Organisationsmodell und seine möglichen Folgen überhaupt erst einmal zu durchdringen. Betriebsräte mussten sich ein Verständnis davon erarbeiten, wie Entscheidungen im DSO-Modell getroffen werden, wie Rollen ausgestaltet sind und welche Konsequenzen sich daraus für bestehende Regelungen ergeben.

Neu war dabei insbesondere, dass die konkreten Auswirkungen von DSO zu Beginn des Prozesses offen waren und erst im Verlauf der weiteren Umsetzung sicht- und greifbarer wurden. Dadurch mussten neue Regelungsbedarfe häufig erst erkannt und bewertet werden, bevor bestehende Vereinbarungen angepasst oder neue Regelungen getroffen werden konnten.

Mit fortschreitender Umsetzung wurde aber deutlich, dass DSO in bestehende kollektivvertragliche Regelungen und Instrumente der Mitbestimmung eingreift. Bestehende Vereinbarungen waren auf eine stärker hierarchische Organisationsstruktur, feste Stellenprofile und klar abgegrenzte Tätigkeiten zugeschnitten. Unter DSO passen diese nicht ohne Weiteres zu neuen Rollen, wechselnden Teamkonstellationen und flexibleren Arbeitsformen.

Dies betrifft unter anderem die Frage der Stellen- und Leistungsbewertung, Entgeltfragen – insbesondere unter den außertariflich Beschäftigten –, aber auch Feedbackprozesse, Karrierewege und Qualifizierung. Zahlreiche Vereinbarungen wurden und werden daher aktuell überprüft bzw. weiterentwickelt. Hierzu gehört auch das Bestreben, bestehende Regelungen stärker auf überbetrieblicher Ebene zu harmonisieren, um eine größere Vereinheitlichung zu erreichen und verschiedene Verhandlungsrunden auf Gesamt- und Konzernbetriebsratsebene stärker zu bündeln.

Dies hat bereits dazu geführt, dass Regelungen nun konzerneinheitlich ausgestaltet wurden. Begleitet wird dies zudem durch eine engere Verzahnung zwischen Gesamt- und Konzernbetriebsrat. Zugleich wird diskutiert, Regelungen stärker als Rahmenvereinbarungen mit klar definierten Leitplanken auszugestalten, damit Regelungen auch in dynamischen Kontexten passfähig bleiben.

Hinzu kommt, dass im Zuge der DSO-Umsetzung viele dieser Themen gleichzeitig relevant werden. Aus Sicht der Betriebsräte besteht eine zentrale Herausforderung darin, die neuzufassenden Regelungen inhaltlich aufeinander abzustimmen und dabei eine konsistente Linie zu entwickeln.

Höhere Geschwindigkeit und Verdichtung der Betriebsratsarbeit

DSO verändert nicht nur die Inhalte der Mitbestimmung, sondern auch die Arbeitsweise und zeitlichen Anforderungen an Interessenvertretungen. So ergibt sich eine zentrale Herausforderung aus der höheren Taktung der Veränderungsprozesse unter DSO. Kürzere Arbeits- und Umsetzungszyklen sowie zahlreiche parallel laufende Themen führen aus Sicht vieler Betriebsräte zu einer Situation permanenter – weil mit wechselnden Themen immer wieder auftretender – Gleichzeitigkeit und damit zu einer wahrgenommenen Verdichtung ihrer Arbeit.

Zugleich funktionieren demokratische Gremienarbeit und kollektive Willensbildung nicht im gleichen Tempo wie agile Projekt- und Entscheidungszyklen. Beratung, Abstimmung und Beschlussfassung in den Gremien benötigen Zeit. Daraus entsteht ein Spannungsfeld zwischen der höheren Geschwindigkeit organisatorischer Veränderungsprozesse und den Anforderungen demokratisch organisierter Mitbestimmung.

Hinzu kommt, dass die mit DSO verbundenen Stellenabbauprozesse erhebliche personelle und zeitliche Kapazitäten der Interessenvertretungen gebunden haben. Insbesondere in der frühen Umsetzungsphase musste das „Alltagsgeschäft“ der Betriebsratsarbeit, die Begleitung konkreter Personalmaßnahmen, mit der Beteiligung an laufenden Design- und Umsetzungsprozessen im Kontext von DSO unter einen Hut gebracht werden.

Wenn Zuständigkeiten unklarer werden

Mit DSO sollen Entscheidungen stärker dort getroffen werden, wo die eigentliche Arbeit stattfindet – also in Teams. Dadurch verändern sich auch die Ansprechpartner*innen und Entscheidungswege für die Mitbestimmung. Wo früher hierarchische Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klarer erkennbar waren, entstehen nun stärker verteilte, teambezogene und fluidere Entscheidungsstrukturen.

Für Betriebsräte kann es dadurch weniger eindeutig sein, wo Entscheidungen getroffen werden, welche Personen für bestimmte Themen verantwortlich sind und an welchen Stellen Mitbestimmungsrechte konkret berührt sind. Mitbestimmung bewegt sich dadurch stärker in dynamischen Kontexten, in denen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten weniger eindeutig festgelegt sind und sich im Prozess verändern können. Dadurch müssen mitbestimmungsrelevante Themen und zuständige Entscheidungsträger*innen von den Interessenvertretungen stärker aktiv identifiziert werden.

Verlagerung von Entscheidungen und neue Herausforderungen für die Mitbestimmung

Die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf Team- und Arbeitsebene hat auch Folgen für die praktische Wahrnehmung von Mitbestimmungsrechten. Wenn Teams eigenständiger arbeiten und Entscheidungen dezentraler getroffen werden, wird zugleich unbestimmter, an welchen Stellen mitbestimmungsrelevante Themen entstehen und wie Betriebsräte hiervon Kenntnis erlangen.

Dies ist zusätzlich mit der Herausforderung verbunden, dass Entscheidungen nun häufiger in Kontexten getroffen werden, in denen das Wissen über Mitbestimmungsrechte und Beteiligungspflichten unterschiedlich ausgeprägt ist. Beschäftigte und Führungskräfte handeln zunächst aus einer operativen Logik heraus, ohne immer einschätzen zu können, wann Betriebsräte einzubeziehen sind.

Das betrifft z. B. die Nutzung neuer digitaler Tools, die Durchführung von Umfragen, Veränderungen der Arbeitsorganisation oder auch neue Formen der Aufgaben- und Verantwortungsverteilung. Häufig geht es dabei nicht um eine bewusste Umgehung von Mitbestimmung, sondern vielmehr um fehlendes Wissen über rechtliche Anforderungen und bestehende Schutzrechte.

Für Betriebsräte bedeutet dies einen erhöhten Aufwand. Sie müssen Entwicklungen stärker beobachten, häufiger nachfragen, Prozesse im Nachgang korrigierend begleiten und für Mitbestimmungsfragen sensibilisieren. Gleichzeitig besteht die Gefahr, als Bremse oder Verzögerungsfaktor wahrgenommen zu werden, wenn Betriebsräte nachträglich eingreifen müssen, um Mitbestimmungsrechte und bestehende Schutzrechte durchzusetzen.

Frühe Einbindung: Mehr Beteiligung, aber auch neue Legitimationsfragen

DSO verändert auch den Zeitpunkt und die Form, in der Betriebsräte eingebunden werden. Die Untersuchung zeigt, dass Betriebsräte im DSO-Prozess bereits frühzeitig in sogenannte Design- und Entwicklungsprozesse einbezogen wurden, statt erst fertige Konzepte zur Beratung und Abstimmung vorgelegt zu bekommen.

Dadurch können neue Einflussmöglichkeiten entstehen: Interessenvertretungen erhalten früher Informationen und können Perspektiven der Beschäftigten bereits während der Entwicklung neuer Konzepte und Arbeitsweisen einbringen.

Aus Sicht des Managements wird diese frühzeitige Einbindung als Ausdruck eines veränderten, stärker gestaltungsorientierten Verständnisses von Mitbestimmung beschrieben. Mitbestimmung erscheint dabei we-

niger als nachgelagerte Kontroll- oder Verhandlungsinstanz, sondern stärker als frühzeitig eingebundener Akteur in laufende Entwicklungs- und Veränderungsprozesse.

Dahinter steht die Vorstellung einer stärker „kokreativen“ Zusammenarbeit, bei der Lösungen nicht erst nachträglich verhandelt, sondern bereits im Prozess gemeinsam entwickelt werden sollen. Damit verbunden ist zugleich der Anspruch größerer Transparenz gegenüber den Interessenvertretungen.

Mit dieser frühen Einbindung verändern sich jedoch auch die Anforderungen an Mitbestimmung. Wenn einzelne Betriebsratsmitglieder in Design-Teams mitarbeiten, ersetzt dies nicht die demokratische Willensbildung und Beschlussfassung des Betriebsratsgremiums. Gleichzeitig ist auf Managementseite die Erwartung erkennbar, dass die frühzeitige Mitarbeit einzelner Betriebsratsmitglieder spätere Zustimmung der Gremien wahrscheinlicher macht und spätere Konflikte reduziert.

Hinzu kommt: Eine frühe Einbindung ist nicht automatisch mit tatsächlichem Einfluss gleichzusetzen. Entscheidend ist, ob Betriebsräte in den – oftmals global zusammengesetzten – Design-Teams tatsächlich auf Augenhöhe beteiligt werden, ob ihre Perspektiven und Anregungen aufgenommen werden und ob sprachliche Barrieren zum Tragen kommen.

Die frühe Einbindung stellt darüber hinaus neue Anforderungen an die Ressourcen der Interessenvertretungen. Betriebsräte müssen zunächst überhaupt wissen, welche Prozesse laufen und welche Design-Teams existieren, ob Mitbestimmungsrechte betroffen sind und wer fachlich geeignet ist, sich dort einzubringen. Dabei treffen mehrere Anforderungen aufeinander: fachliche Expertise, politisches Standing und ausreichende Zeitressourcen.

HR als Vermittlungsinstanz wird schwächer

In der Vergangenheit übernahm HR eine wichtige Filter- und Vermittlungsfunktion zwischen Management und Interessenvertretungen. Im Zuge von DSO wird von Betriebsräten jedoch wahrgenommen, dass diese Funktionen nun schwächer ausgefüllt werden. Dies hängt auch damit zusammen, dass HR in der Vergangenheit selbst reorganisiert und bereits personell reduziert wurde. Teams oder Führungskräfte wenden sich teilweise direkt an Betriebsräte oder tun dies gerade nicht, weil ihnen die Mitbestimmungsrelevanz bestimmter Entscheidungen nicht bewusst ist.

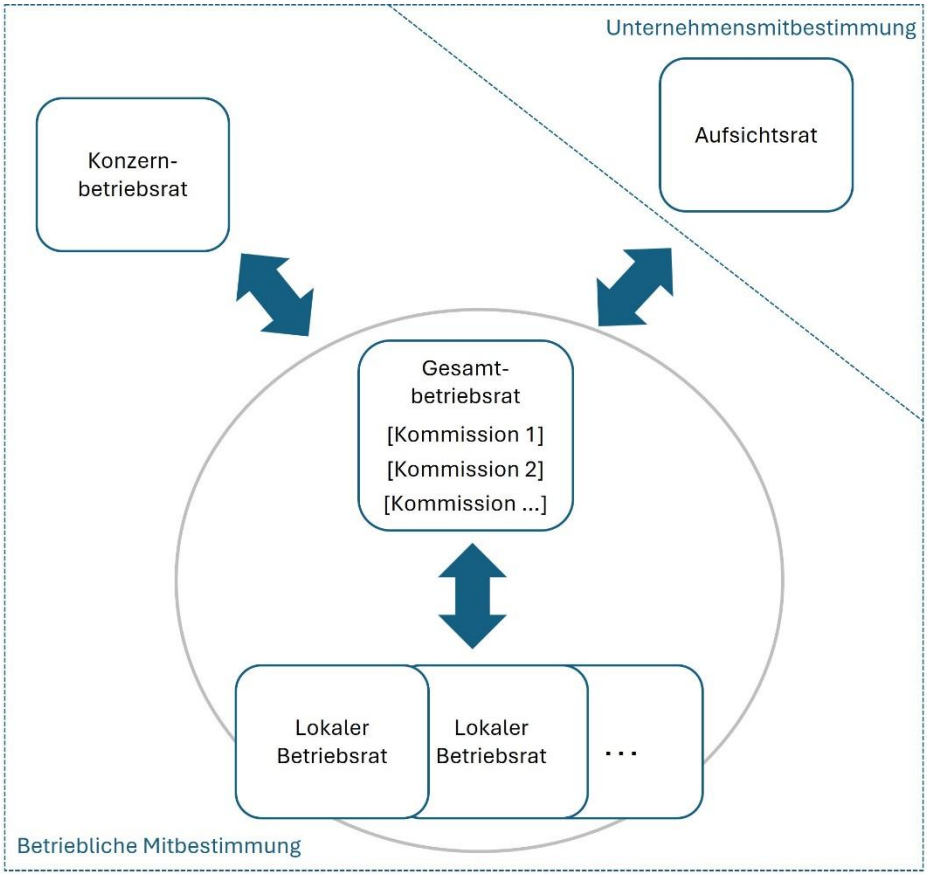
Dadurch verschiebt sich zusätzliche Koordinations- und Abstimmungsarbeit auf die Interessenvertretungen selbst. Für Betriebsräte bedeutet dies, dass sie stärker proaktiv handeln müssen. Sie reagieren nicht nur auf formalisierte Verfahren oder Anfragen, sondern müssen aktiv sein, um

mitbestimmungsrelevante Entwicklungen frühzeitig erkennen und begleiten zu können. Zugleich werden zusätzliche Ressourcen durch die Bearbeitung personalfachlicher Fragen gebunden.

6.3 Mitbestimmung organisiert sich neu

Die beschriebenen Veränderungen und Herausforderungen bleiben nicht ohne Auswirkungen auf die Interessenvertretungen selbst. Mit DSO stellt sich für Betriebsräte zunehmend die Frage, wie sie unter Bedingungen höherer Geschwindigkeit, dezentralerer Entscheidungsstrukturen und wachsender Komplexität handlungsfähig bleiben können. Dabei zeigen sich bei Bayer erste Ansätze einer Reorganisation der Mitbestimmung.

Abbildung 1: Die Mehrebenenstruktur der Interessenvertretung bei Bayer



Quelle: eigene Darstellung

Die Betriebsratsgremien waren ähnlich zentralisiert organisiert wie die Unternehmensstrukturen (siehe zur Übersicht Abbildung 1). Dies machte inhaltlich auch Sinn, weil auf diese Weise die Entscheidungskompetenz und das Wissen dort angesiedelt waren, wo auch die wichtigsten Verhandlungen mit der Unternehmensleitung erfolgten. Mit den dynamischeren Strukturen unter DSO steigen jedoch die Anforderungen, Expertise, Informationsflüsse und personelle Ressourcen breiter in den Gremien zu organisieren.

Auf der Ebene der Standort-Betriebsräte wurden zunächst vor allem punktuelle Anpassungen sichtbar. Dazu gehörten etwa häufigere Sitzungen, schnellere Abstimmungswege oder eine stärkere Verteilung von Aufgaben innerhalb der Gremien. Teilweise wurde bewusst versucht, mehr Betriebsratsmitglieder aktiv in laufende Prozesse einzubeziehen.

Gerade nicht freigestellte Betriebsratsmitglieder und auch Vertrauensleute gelten dabei als wichtig, weil sie durch ihre Einbindung in die operative Arbeit näher an den konkreten Veränderungen in Teams und Bereichen sind. Dies ist gerade mit Blick auf die Vertrauensleute kein einfacher Prozess, weil diese bislang nicht überall gleichermaßen in die Betriebsratsarbeit einbezogen waren.

Die neuen Herausforderungen zeigten sich zudem auch auf überbetrieblicher Ebene. Der Gesamtbetriebsrat war und ist in der Architektur der Mitbestimmungsebenen das Zentrum der Mitbestimmung. Dies zeigt sich daran, dass zu den meisten Themen die Betriebsvereinbarungen als Gesamtbetriebsvereinbarungen – und damit auf dieser Ebene – ausgehandelt und abgeschlossen wurden. Dies geschah freilich unter der Mitarbeit auch der lokalen Betriebsräte in den Kommissionen.

Entsprechend begann auch im Gesamtbetriebsrat frühzeitig eine Auseinandersetzung mit der Frage, wie die eigenen Strukturen und Arbeitsweisen unter den Bedingungen von DSO weiterentwickelt werden können. Hintergrund war die Einschätzung, dass die bisherigen Strukturen nur begrenzt zu den neuen Anforderungen im Kontext von DSO passen.

Hierzu wurden mehrere eigene Design-Teams von den Betriebsräten gegründet, die sich mit Fragen der zukünftigen Struktur der Mitbestimmung, Kommunikationswegen, Qualifizierung oder Onboarding-Prozessen beschäftigten. Der Arbeitsprozess orientierte sich dabei selbst an DSO-Prinzipien, etwa durch iterative Arbeitsweisen und zeitlich begrenzte Sprints.

Im Design-Team zur zukünftigen Struktur der Mitbestimmung wurden insbesondere die bestehenden Kommissions- und Arbeitsstrukturen des Gesamtbetriebsrats diskutiert (vgl. zur Übersicht Tabelle 3). Aus Sicht der

Beteiligten stellte sich dabei die Frage, inwieweit die bisherigen Strukturen und Formen der Arbeitsteilung unter den veränderten Bedingungen von DSO weiterhin passfähig sind.

Vor diesem Hintergrund wird die bisherige Kommissionsstruktur weiterentwickelt und neu geordnet. Die Zahl der Kommissionen des Gesamtbetriebsrats wird von zehn auf vier reduziert und ihre Arbeit stärker thematisch gebündelt (Kommissionen: Geld und Zeit, Mensch und Arbeit, Gesundheit, Technologien). Jeder Kommission sind mehrere Themenfelder zugeordnet, die als selbstorganisierte Teams arbeiten und einen regelmäßigen Wissensaustausch untereinander und mit der Kommission sicherstellen.

Die Themenfelder können eigene Initiativen entwickeln und können darüber hinaus von der jeweiligen Kommission mit der Bearbeitung spezifischer Fragen beauftragt werden. Themenfelder der Kommission „Mensch und Arbeit“ umfassen beispielsweise Ausbildung, Bildungsurlaub, Future Skills Academy und Web Based Trainings. Die Ausgestaltung der Themenfelder erfolgt dabei bedarfsorientiert, sodass Themenfelder neu eingerichtet oder angepasst werden können.

Tabelle 3: Weiterentwicklungen der Mitbestimmungsstrukturen

Bisherige Struktur	**Weiterentwicklung**
zehn Kommissionen des Gesamtbetriebsrats	stärkere thematische Bündelung (vier Kommissionen) in Kombination mit zugeordneten Themenfeldern
formale Repräsentation aller Standort-Gremien bei allen Themen	stärkere Orientierung an Expertise und Interesse bei der Mitarbeit in den Themenfeldern
längere Abstimmungswege	schnellere Kommunikations- und Entscheidungsprozesse
stärker getrennte Gremienebenen	engere Verzahnung von Gesamtbetriebsrat und Konzernbetriebsrat, Etablierung des BR-Dialogs mit allen deutschen Betriebsratsgremien im Konzern

Quelle: eigene Darstellung

Die Mitarbeit in den Themenfeldern soll sich künftig stärker an fachlicher Expertise und Interesse orientieren und weniger an Repräsentationslogiken einzelner Standort-Gremien. Mit diesem Ansatz verbindet sich zu-

gleich der Versuch, vorhandene personelle und zeitliche Kapazitäten gezielter und bedarfsorientierter zu nutzen.

Ein weiteres Ziel der diskutierten Reorganisation besteht darin, Entscheidungs- und Kommunikationswege zu beschleunigen. Damit reagiert der Gesamtbetriebsrat unmittelbar auf die zuvor beschriebenen Herausforderungen. So sollen direkte Abstimmungswege zwischen den jeweiligen Kommissionssprecher*innen und der Arbeitgeberseite ausgebaut werden und Kommissionssprecher*innen stärker als zentrale Knotenpunkte etabliert werden, die Informationsflüsse bündeln und die Abstimmung zwischen den Themenfeldern und dem Vorsitz von Gesamtbetriebsrat und Konzernbetriebsrat zu unterstützen.

Hierzu gehört auch, dass Verhandlungskommissionen anlassbezogen gebildet und entsprechend den jeweils betroffenen Themengebieten aus den zuständigen Kommissionen besetzt werden. Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite werden durch den Gesamtbetriebsrat bzw. Konzernbetriebsrat initiiert. Die Verhandlungskommission bereitet die Verhandlungen vor und führt diese. Sie berichtet regelmäßig über den Verhandlungsstand an die zuständigen Kommissionen sowie an den Gesamtbetriebsrat bzw. Konzernbetriebsrat und bereitet entsprechende Beschlüsse vor.

Bei Themen wie etwa Personalabbaumaßnahmen erfolgt die Bildung der Verhandlungskommission durch den Gesamtbetriebsrat. Zwischen Gesamtbetriebsrat bzw. Konzernbetriebsrat und den Kommissionen wird ein kontinuierlicher Informations- und Abstimmungsprozess organisiert, um Transparenz, Koordination und eine gemeinsame Ausrichtung sicherzustellen.

Ziel ist es, Themen früher aufzugreifen, schnellere Rückkopplungen zu ermöglichen und zeitliche Verzögerungen in Abstimmungs- und Verhandlungsprozessen zu reduzieren. Gleichzeitig sollen interne Abstimmungsprozesse gesichert bleiben.

Darüber hinaus sollen Abstimmungsprozesse zwischen Gesamt- und Konzernbetriebsrat frühzeitiger synchronisiert werden, um doppelte Entscheidungs- und Diskussionsschleifen zu vermeiden. Hierzu gehört auch, Mitglieder des Konzernbetriebsrats als ständige Gäste in die Kommissionen des Gesamtbetriebsrats einzubinden.

Parallel dazu wird der standortübergreifende Austausch der Betriebsräte verstärkt, unter anderem durch die Fortführung des im Zuge von DSO eingeführten standortübergreifenden BR-Dialogs mit allen Betriebsratsgremien des Konzerns in Deutschland.

Die neuen Strukturen sollen insgesamt helfen,

- Expertise gezielter einzubinden,
- vorhandene Kapazitäten gezielter zu nutzen,
- schneller auf Veränderungen zu reagieren und

- die Zusammenarbeit zwischen Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat und Standortgremien noch enger zu verzahnen.

Der DSO-Prozess verweist damit auf einen weitergehenden Punkt: Transformationsprozesse verändern nicht nur Arbeit und Organisation im Unternehmen, sondern auch die Arbeitsweise und Strukturen der Mitbestimmung selbst. Betriebsräte werden dadurch zunehmend vor die Aufgabe gestellt, nicht nur betriebliche Veränderungen zu begleiten, sondern auch die eigenen Formen der Zusammenarbeit, Koordination und Interessenvertretung weiterzuentwickeln.

7. Fazit: Mitbestimmung in agilen Prozessen

Die Umsetzung von DSO bei Bayer kann als Lern- und Experimentierfeld für Betriebsräte gelten, neue Mitbestimmungspraktiken in agilen Organisationsformen zu entwickeln. Was in vielen Softwareunternehmen oder auch Forschungs- und Entwicklungsbereichen von Großunternehmen bereits seit Längerem als neue und flexible Arbeitsformen – zumindest auf dem Papier – praktiziert wird, ist bei Bayer in einer Art Großversuch nun als neues Organisationsmodell in einem großen internationalen Konzern in allen Ländern und Unternehmensbereichen ausgerollt worden.

Damit gehen, so zeigt die Entwicklung bei Bayer, neue Herausforderungen für die Mitbestimmung einher, auf die neue Antworten gefunden werden müssen. Sollte also das Beispiel Bayer Schule machen – und dies dürfte umso eher der Fall sein, je mehr wirtschaftlicher Erfolg mit der Reorganisation verbunden ist – lassen sich aus den bei Bayer gemachten Erfahrungen Erkenntnisse für Interessenvertretungen anderer Unternehmen gewinnen.

Dies gilt zunächst für die Einschätzung und Bewertung der Lage, wenn solche neuen Konzepte eingeführt werden sollen. Hier haben die Betriebsräte bei Bayer – iterativ und Schritt für Schritt – ein eigenes Vorgehen entwickelt. Dazu gehört eine eigenständige Bewertung der Konzepte mit Blick auf ihre Wirtschaftlichkeit und auf ihre möglichen Folgen für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Dies schließt die Hinzuziehung externer Expertise ein, zu der explizit auch die Gewerkschaft gehört.

Wichtig ist dabei vor allem das Zusammenspiel der Mitbestimmungsebenen im Rahmen verstärkter Austauschformate, der Aufsichtsräte mit ihren umfassenden Informationen, des Gesamtbetriebsrats mit dem direkten Kontakt zum Vorstand sowie der lokalen Betriebsräte an den Standorten. Weitere Herausforderungen ergeben sich aus der Praxis agiler Organisationsformen wie DSO. Zumindest im Konzept gehen damit dezentrale Entscheidungsstrukturen und mehr Autonomie für die Beschäftigten – in der Forschungsliteratur auch gerne als Empowerment bezeichnet – in den Teams einher.

Interessenvertretungen müssen sich darauf einstellen und brauchen mehr Präsenz vor Ort, um Informationen über die Entwicklungen in den Teams zu bekommen und darauf reagieren zu können, wenn mitbestimmungsrelevante Fragen berührt werden. Dies gilt nicht zuletzt auch für Fragen des Leistungsdrucks oder der Arbeitszeitgestaltung in den dynamischen Prozessen.

Vor allem geht es aber, und das ist ein zentraler Befund der Forschung, auch darum, die Beschäftigten dabei zu unterstützen, tatsächlich „empowered“ zu werden, also die Gestaltungsspielräume auch nutzen zu können. Die Versprechen der Konzepte sind das eine, die Wirklichkeit das andere. Indem die Betriebsräte helfen, die Interessen der Beschäftigten an Autonomie abzusichern, können sie an Legitimität gewinnen – und das auch gerade bei den Beschäftigtengruppen der Hochqualifizierten, die sonst nicht so affin zu Interessenvertretungen sind.

Eine wichtige Voraussetzung dafür dürfte sein, den Kontakt zu den Beschäftigten zu intensivieren. Dazu sollten auch vorhandene Vertrauensleutestrukturen genutzt werden, denn die Betriebsräte selbst haben dafür kaum die zeitlichen und personellen Ressourcen.

Ein letzter wichtiger Punkt betrifft die Regelungsstrukturen und die eigene Organisation der Interessenvertretungsarbeit. Mit der Einführung von DSO geht die Herausforderung einher, kollektive Regelungen an flexiblere und weniger hierarchisch strukturierte Arbeitsformen anzupassen. Dabei geht es nicht um einen Verzicht auf verbindliche, kollektive Regelungen, sondern stärker um die Entwicklung von rahmensetzenden Vereinbarungen, die klare Leitplanken und Standards definieren, zugleich aber unter sich dynamisch verändernden Bedingungen wirksam bleiben.

Gleichzeitig entsteht der Bedarf, viele Themen neu zu regulieren, um sie an die neuen Organisationsformen anzupassen, und dies möglichst schnell und gleichzeitig. In dieser Situation wird das Angebot an die Betriebsräte, früher Einfluss zu nehmen, zu einer zweischneidigen Angelegenheit, denn damit ist ein deutlicher zeitlicher Mehraufwand für die Betriebsräte verbunden. Zudem entsteht ein Spannungsverhältnis zu den kollektiven Formen der Beschlussfassung, die nach dem Betriebsverfassungsgesetz für die Betriebsräte vorgesehen sind.

In dieser Situation gewinnen Fragen der Weiterentwicklung der Betriebsratsarbeit an Bedeutung. Die Betriebsräte bei Bayer haben dafür interessante Ansätze entwickelt: Themen zu bündeln, die eigene Expertise besser einzusetzen, die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse zu beschleunigen, nicht freigestellte Betriebsräte stärker einzubinden und die Mitbestimmungsebenen besser zu verzahnen.

Diese Ansätze erscheinen aussichtsreich; möglicherweise bieten sich in anderen Unternehmen auch andere Vorgehensweisen an. Ob man das als agile Betriebsratsarbeit bezeichnen möchte oder nicht, in jedem Fall geht es für die Betriebsräte darum, sich selbst noch mehr zu „empowern“, als dies vorher der Fall war, und dies mit dem Ziel, die Interessen der Beschäftigten auch in den neuen Organisationsformen wirkungsvoll vertreten zu können.

Literatur

Alle im Folgenden genannten Internetadressen wurden zuletzt am 3.11.2026 abgerufen.

Bayer (o.J. a): Dynamic Shared Ownership (DSO). Auf dem Weg zu einem neuen Bayer. Leverkusen. www.bayer.com/de/de/dynamic-shared-ownership

Bayer (o. J. b): Bayers Betriebsmodell. Dynamic Shared Ownership – jetzt durch KI noch leistungsfähiger. Leverkusen. www.bayer.com/de/strategie/dynamic-shared-ownership

Bayer (2024): Webinar zu Dynamic Shared Ownership. Leverkusen. www.youtube.com/watch?v=_mubMfgrdIQ

Boes, Andreas / Kämpf, Tobias (2019): Wie nachhaltig sind agile Arbeitsformen? In: Badura, Bernhard / Ducki, Antje / Schröder, Helmut / Klose, Joachim / Meyer, Markus (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Wiesbaden: Springer, S. 193–204. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7_13

Boes, Andreas / Kämpf, Tobias / Lühr, Thomas / Ziegler, Alexander (2018): Agilität als Chance für einen neuen Anlauf zum demokratischen Unternehmen? In: Berliner Journal für Soziologie 28, S. 181–208. https://doi.org/10.1007/s11609-018-0367-5

Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Faust, Michael / Jauch, Peter / Brünnecke, Karin / Deutschmann, Christoph (1995): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. 2. Auflage. München/Mering: Rainer Hampp.

Haipeter, Thomas / Rosenbohm, Sophie (2020): Deutsche Betriebsräte in multinationalen Unternehmen: Befunde zur Artikulation von Interessen in Mehrebenensystemen. In: Industrielle Beziehungen 27, H. 3, S. 310–335. www.jstor.org/stable/27034104?seq=1

Haipeter, Thomas / Hertwig, Markus / Rosenbohm, Sophie (Hrsg.) (2019): Vernetzt und verbunden – Koordinationsprobleme im Mehrebenensystem der Arbeitnehmervertretung. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22309-0

Hamel, Gary / Zanini, Michele (2020): Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

Heckscher, Charles C. (1994): Defining the post-bureaucratic type. In: Heckscher, Charles C. / Donnellon, Anne (Hrsg.): The post-bureaucratic organization. New perspectives on organizational change. Thousand Oaks: Sage, S. 14–62.

Kühl, Stefan (2015): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchie. 6. Auflage. Frankfurt am Main / New York: Campus.

Kühl, Stefan (2001): Zentralisierung durch Dezentralisierung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 53, S. 467–496. https://doi.org/10.1007/s11577-001-0075-5

Laloux, Frédéric (2014): Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brüssel: Nelson Parker.

Latniak, Erich (2016): „Matching concepts“? Zum Verhältnis von Finanzialisierung, indirekter Steuerung und Kontrolle. In: Haipeter, Thomas / Latniak, Erich / Lehndorff, Steffen (Hrsg.): Arbeit und Arbeitsregulierung im Finanzmarktkapitalismus. Chancen und Grenzen eines soziologischen Analysekonzepts. Wiesbaden: Springer VS, S. 45–71. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10177-0_2

Minssen, Heiner (2019): Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22358-8

Moldaschl, Manfred (1994): „Die werden zur Hyäne“ – Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen. In: Moldaschl, Manfred / Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt am Main / New York: Campus, S. 105–149. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-100221

Muster, Judith / Bull, Finn-Rasmus / Kapitzky, Jens (2021): Postbürokratisches Organisieren: Formen und Folgen agiler Arbeitsweisen. München: Vahlen.

Nicklich, Manuel / Sauer, Stefan / Pfeiffer, Sabine (2021): Antecedents and consequences of agility – On the ongoing invocation of self-organization. In: Pfeiffer, Sabine / Nicklich, Manuel / Sauer, Stefan (Hrsg.): The agile imperative. Teams, organizations and society under Reconstruction? London: Palgrave Macmillan, S. 19–38. https://doi.org/10.1007/978-3-030-73994-2_2

Oberg, Achim / Walgenbach, Peter (2007): Post-bürokratische Organisation – Utopie und Alltag. Eine Fallstudie zur IT-gestützten Kommunikation. In: Zeitschrift für Management 2, S. 168–197. https://doi.org/10.1007/s12354-007-0008-y

Obmann, Claudia (2018): Agilitäts-Labor. Wie große Unternehmen wendig wie ein Start-up werden. In: Handelsblatt, 14.6.2018. www.handelsblatt.com/karriere/agilitaets-labor-wie-grosse-unternehmen-wendig-wie-ein-start-up-werden/22676752.html

Palan, Dietmar (2025): Transformation bei Bayer. Das größte Management-Experiment aller Zeiten. In: Harvard Business Manager, 19.11.2025. www.manager-magazin.de/hbm/bayer-chemie-und-pharmakonzern-wagt-das-groesste-management-experiment-aller-zeiten-a-76ea0cbc-2ace-4dce-a083-1d370be53b6a

Sauer, Dieter (2018): Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation. In: Böhle, Fritz / Voß, G. Günter / Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Band 2: Akteure und Institutionen. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 177–206. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21704-4_6

Autorinnen und Autoren

Prof. Dr. Thomas Haipeter, Leiter der Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation am Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen. Forschungsschwerpunkte: Arbeit, Arbeitsbeziehungen und Arbeitsregulierung.
E-Mail: thomas.haipeter@uni-due.de
Orcid-ID: https://orcid.org/0000-0002-4780-6437

Dr. Sophie Rosenbohm, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen. Forschungsschwerpunkte: nationale und transnationale Arbeitsbeziehungen, Wandel von Arbeit im Kontext von Digitalisierung und unternehmensbezogener Reorganisation, Organisationsforschung.
E-Mail: sophie.rosenbohm@uni-due.de
Orcid-ID: https://orcid.org/0000-0002-5532-3056

ISSN 2509-2359