

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 126, März 2019

## Geschäftsmodelle und Organisationsformen im Kontext des digitalen Wandels

Eine Bestandsaufnahme

Falk Brozio, Janine Damm,  
Annika Ulich und Marek Wiesner

---

**ARBEIT**  
DER ZUKUNFT

Im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung  
Forschungsstelle „Arbeit der Zukunft“  
Leitung (bis 10/2018) Christina Schildmann  
Reinhardtstr. 38  
10117 Berlin  
Berlin, im März 2019

© 2019 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Geschäftsmodelle und Organisationsformen im Kontext des digitalen Wandels“ von Falk Brozio, Janine Damm, Annika Ulich und Marek Wiesner 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 (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

Inhalt .....	3
Vorwort.....	4
Einleitung .....	6
Ausgewählte betriebliche Beispiele und Ableitungen für die Arbeitswelt von morgen.....	9
Geschäftsmodelle .....	9
Betriebliches Beispiel Stahlindustrie.....	9
Betriebliches Beispiel Energie .....	10
Organisationsformen .....	11
Betriebliches Beispiel Versicherung .....	11
Betriebliches Beispiel Callcenter .....	13
Betriebliches Beispiel Technologie .....	14
Betriebliches Beispiel Nahrungsmittelindustrie I .....	16
Betriebliches Beispiel Software .....	17
Weitere betriebliche Beispiele und Stimmen aus der Praxis .....	19
Betriebliches Beispiel Telekommunikation I.....	19
Betriebliches Beispiel Medien.....	19
Betriebliches Beispiel Nahrungsmittelindustrie II .....	20
Betriebliches Beispiel Bank .....	21
Betriebliches Beispiel Telekommunikation II.....	21
Nachwort.....	23
Literatur.....	26
Autorinnen und Autoren .....	27

## Vorwort

Welche Stellung Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Arbeitswelt und damit in der Gesellschaft haben, entscheidet sich über die Beschäftigungsform: Sind sie angestellt? Zu welchen Konditionen? Haben sie einen Arbeitsvertrag – oder erhalten sie (nur) einen Arbeitsauftrag? An diese Fragen sind nicht nur Arbeitsvolumen und Entgelte geknüpft, sondern auch Rechte und soziale Sicherheit. Darum hat sich die 2015 von der Hans-Böckler-Stiftung initiierte Kommission „Arbeit der Zukunft“ mit der Frage befasst, wie sich im Zuge von Digitalisierung, Globalisierung und gesellschaftlichem Wertewandel die Struktur der Beschäftigungsverhältnisse verändert und wie eine Neuordnung des Arbeitsmarktes aussehen kann, die faire Spielregeln und gute Standards auch in den Zonen jenseits des Normalarbeitsverhältnisses garantiert. Aufbauend auf den Denkanstößen der Kommission („Arbeit transformieren!“: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_forschung\\_hbs\\_189.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_forschung_hbs_189.pdf)) und unterstützt von einem Experten/innenkreis arbeitet die Hans-Böckler-Stiftung nun weiter an dem Thema: Sie erarbeitet eine Kartierung des Feldes alter und neuer Beschäftigungsformen, trifft auf Basis der Empirie Annahmen über die zukünftige Entwicklung der Beschäftigungsverhältnisse und macht Vorschläge, wie die neuen (und nicht mehr ganz so neuen) Formen von Arbeit gestaltet werden können.

Die Hans-Böckler-Stiftung hat zu diesem Zweck eine Reihe von Expertisen beauftragt. Denn es gilt, aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf das sich verändernde Feld der Beschäftigungsverhältnisse zu schauen und Muster und Trends zu beschreiben: Was sind die Veränderungstreiber mit Blick auf Beschäftigung, und wie wirken sie sich aus? Was ist der spezielle „Beitrag“ der Digitalisierung an der Veränderung? Wie verändern sich Betriebsstrukturen und Wertschöpfungsketten? Was passiert in der – wachsenden? – Grauzone zwischen den Polen „Arbeitgeber“ und „Arbeitnehmer“? Wie relevant ist „Crowdwork“ und was geschieht tatsächlich im Windschatten der Debatte über dieses Phänomen? Welche neuen Schutzbedarfe, Machtasymmetrien und Abhängigkeiten (z. B. von Algorithmen statt Vorgesetzten) sind entstanden? Wie werden neue Geschäftsstrategien und Geschäftsmodelle die Beschäftigtenstruktur verändern? Legt man die unterschiedlichen Expertisen zusammen, ergibt sich – so der Plan – mosaikartig ein Bild.

Welchen Beitrag leistet das vorliegende Working Paper in diesem Mosaik? Wir haben einen Teil des Teams von CAIDAO (Falk Brozio, Janine Damm, Annika Ulich und Marek Wiesner) gebeten, ihre Erfahrungen und Einsichten aus ihrer täglichen Praxis der Betriebsratsberatung bei Firmenumstrukturierungen für unser Projekt fruchtbar zu ma-

chen. Uns ging es insbesondere darum, Muster zu erkennen: Welche neuen Geschäftsmodelle entstehen im Zuge der Digitalisierung? Wie werden Firmen umgestaltet, um neue Geschäftsmodelle hervorzubringen bzw. wie wirken sich neue Geschäftsmodelle auf die betrieblichen Strukturen und die Arbeitsorganisation aus? Welche neuen Typen von Beschäftigungsverhältnissen entstehen? Wie verändern sich Muster der Zusammenarbeit, wie flankieren Unternehmen die Veränderungen durch Weiterbildung, wie verändert sich die Qualität der Arbeit?

Die Berater/innen von CAIDAO haben vor dem Hintergrund ihrer reichen Erfahrung mit der Digitalisierung der Arbeitswelt Interviews mit Expertinnen und Experten geführt. Sie zeigen anhand von gut ausgewählten betrieblichen Beispielen, wie rasant und gleichzeitig facettenreich der Wandel der Arbeitswelt ist. Mit Blick auf die Digitalisierung von Unternehmen beschreiben sie eine große Bandbreite von Spielarten, die von der partiellen Einführung digitaler Technologien über die Einführung (ergänzender) digitaler Geschäftsmodelle bis hin zur kompletten Umstellung der wirtschaftlichen Aktivitäten auf ein digitales Plattformmodell reichen. Gleichzeitig zeigen sie, welche verschiedenen Strategien Unternehmen anwenden, um zu Denkschmieden für neue Geschäftsmodelle zu werden, wie sie digitale Technologie zur Neustrukturierung von Arbeit verwenden und wie unterschiedlich die Belegschaften den Wandel entweder mitgestalten können oder zu reinen Objekten des Wandels werden.

Weitere Expertisen im Rahmen des Arbeitsschwerpunktes „Standards für eine Arbeitswelt im digitalen Wandel“ der Forschungsstelle „Arbeit der Zukunft“ finden Sie unter [arbeit-der-zukunft.de](http://arbeit-der-zukunft.de).

Christina Schildmann/Lisa Schrepf  
Forschungsstelle „Arbeit der Zukunft“, Hans-Böckler-Stiftung

# Einleitung

Im Kontext des digitalen Wandels ändern sich Geschäftsmodelle und Organisationsformen in Unternehmen rasant. Die vorliegende Expertise ist eine Bestandsaufnahme des aktuellen Standes der Digitalisierung in insgesamt zwölf Unternehmen.

In einer Phase, in der die Digitalisierung und damit einhergehende Veränderungen in der Arbeitsorganisation von Unternehmen unterschiedlich weit vorangeschritten sind, liefern diese betrieblichen Beispiele ausschnittsweise aktuelle Einblicke, aus denen Ableitungen für allgemeinere Entwicklungen getroffen werden können. Digitalisierung soll in diesem Zusammenhang verstanden werden als die Veränderung von Geschäftsmodellen und Geschäftsprozessen durch Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie.

Betriebsräten kommt im Rahmen von Digitalisierung die Rolle des kritischen Begleiters des Wandels zu. Ihre Erfahrungen mit Veränderungsprozessen und die Sicht auf den konkreten Wandel in ihren jeweiligen Unternehmen stehen im Vordergrund der vorliegenden Expertise, in deren Rahmen entsprechende Interviews mit Expertinnen und Experten geführt wurden.<sup>1</sup> Anhand der Beispiele aus der Unternehmenspraxis können Strukturmerkmale beschrieben werden, nach denen sich Unternehmen im digitalen Wandel verändern. Dabei differenzierte sich insbesondere die Unterscheidung zwischen einem Wandel im Geschäftsmodell und in der Organisationsform heraus.

Während sich das Geschäftsmodell eines Unternehmens mit den Leitfragen danach beschäftigt, wie bzw. womit Geld verdient werden soll und wie eine langfristige Behauptung in „digitalisierten“ Märkten gelingen kann, befassen sich die Leitfragen bzgl. der Organisationsform mit Themen wie Zusammenarbeit, Weiterbildung und Innovation.

In den Praxisinterviews lag der Fokus hinsichtlich des Geschäftsmodells auf dem Grad des Einsatzes digitaler Technologien bis hin zur tatsächlichen Digitalisierung des Geschäftsmodells selbst (siehe Abbildung 1 auf der folgenden Seite). Neue, digitale Geschäftsmodelle, das heißt z. B. der Wandel des Unternehmens hin zum Plattform- bzw. Netzwerkunternehmen, sind zurzeit insbesondere in der Industrie allerdings noch eher selten.

---

1 Die Interviews wurden mit zehn Betriebsratsmitgliedern sowie zwei Führungskräften geführt. Um die Anonymität der Unternehmen zu gewährleisten, können keine näheren Angaben zu Unternehmensgröße u. ä. gemacht werden.

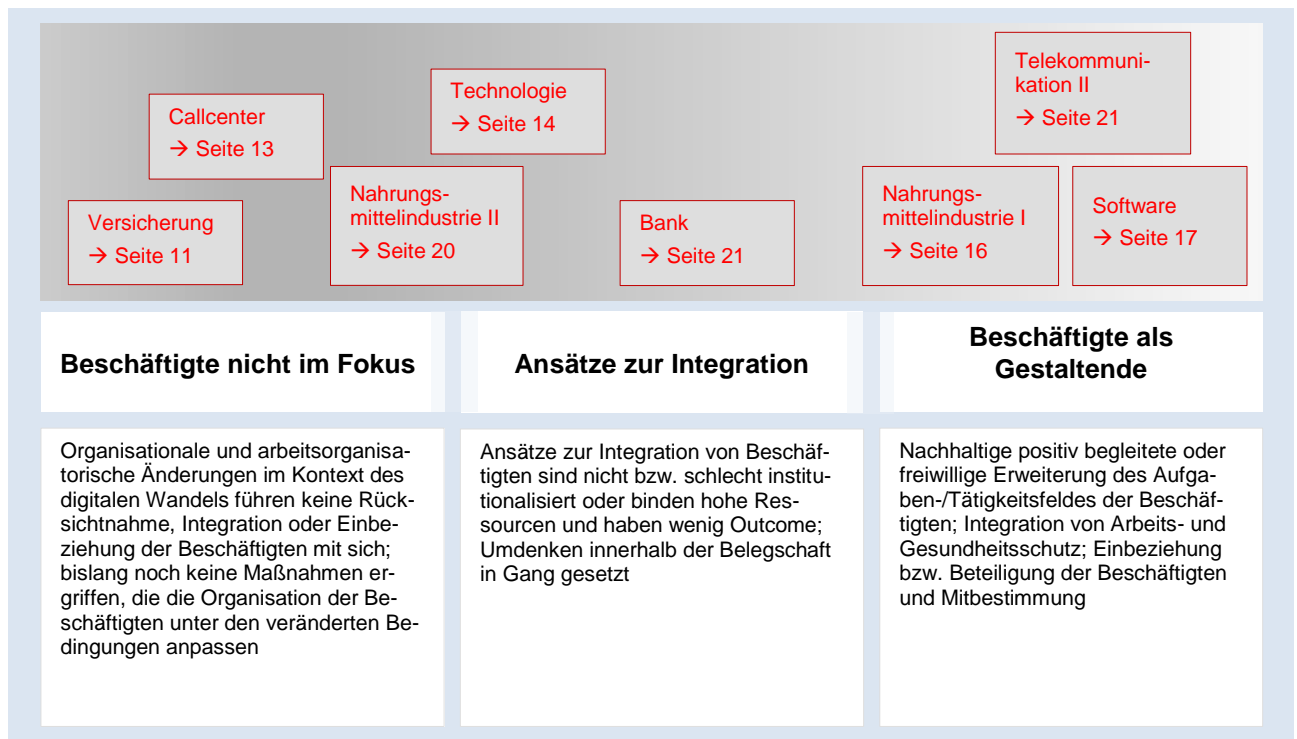
Abbildung 1: Geschäftsmodelle – Grad des Wandels



Quelle: Eigene Darstellung

Bezüglich der Organisationsform wurde deutlich, dass die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen sowie die Veränderung von Kommunikationsformen, Personalmanagement und betrieblicher Weiterbildung relevant sind. In der jeweiligen Einordnung auf Basis der Praxisinterviews spiegelt sich die Rolle der Beschäftigten im Prozess des Wandels wider.

Abbildung 2: Organisationsformen – Integration von Beschäftigten



Quelle: Eigene Darstellung

Schließlich lassen sich aus den ausgewählten Beispielen Ableitungen für die Arbeitswelt von morgen treffen. Dabei wurden insbesondere auch die Erfahrungen aus der Praxis der Betriebsratsberatung einbezogen. Die Ableitungen sollen sowohl Aufschluss geben über generell zu beobachtende Entwicklungen in der jeweiligen Branche, als auch mögliche Risiken für Mitbestimmung und Arbeitnehmer/-innen sowie Anpassungsbedarfe und Lösungsmöglichkeiten jenseits der vorgestellten Beispiele aufzeigen.



# Ausgewählte betriebliche Beispiele und Ableitungen für die Arbeitswelt von morgen

## Geschäftsmodelle

### Betriebliches Beispiel Stahlindustrie

Das Industrieunternehmen hat mit Unterstützung einer führenden Digitalberatung unterschiedliche Ansätze entwickelt, um beim digitalen Wandel als Gestalter in der eigenen Branche zu agieren. Das Unternehmen setzt auf den unternehmerischen Aufbau einer Einheit für das Digitalgeschäft außerhalb der Kernorganisation. Ziel ist es, mit der Weiterentwicklung der digitalen Produktlandschaft und Erweiterung des digitalen Portfolios den Vertrieb über digitale Kanäle zu ermöglichen und den Jahresumsatz beträchtlich zu steigern. Die gesamte Liefer- und Leistungskette soll digitalisiert werden. Die angestrebte digitale Industriepattform soll dann auch für Marktwettbewerber offen sein.

Für die Belegschaft gibt es über eine interne Kommunikationsplattform weitreichende Fortbildungs- und Schulungsangebote zu digitalen Themen, die während der Arbeitszeit wahrgenommen werden können. Ziel ist es, durch die Weiterbildung und Wissenstransfer Ängste vor Arbeitsplatzverlust durch Digitalisierung zu minimieren. Außerdem können sich die Mitarbeiter/innen über die digitale Plattform austauschen.

### Ableitungen

Die Projekte des Industrieunternehmens befinden sich in einer Ausdifferenzierungsphase. Beispielgebend ist dabei der Start einer digitalen Weiterbildungsinitiative, die Mitarbeiter/-innen auf den digitalen Weg mitnehmen will und deren Kompetenzen ganzheitlich zu stärken beabsichtigt. Für ein klassisches Industrieunternehmen ist eine gewaltige kulturelle Anstrengung vonnöten, um den digitalen Wandel nicht nur zu begleiten, sondern ihn zu gestalten. Kontinuierliche berufliche Weiterbildung im Sinne „Lebenslangen Lernens“ ist deshalb der Schlüssel, um die Profile zu erlangen, die in der neuen Arbeitswelt gesucht sind. Durch das veränderte Führungsverhalten und veränderte Führungsstile, durch weniger Kontrollinstanzen und hierarchiefreiere Arbeitsmethoden ergeben sich neue Anforderungsprofile – auch für die Bestandsbelegschaften. Oft gefragte Fähigkeiten sind Medienkompetenz, Affinität zu Technik und Web, Veränderungsbereitschaft und Selbstmanagement. Hierbei sind ganzheitliche Personalentwicklungskonzepte gefragt, die immer nur

unternehmensindividuell entwickelt und umgesetzt werden können. Dies wurde im vorliegenden Fall vom Unternehmen erkannt und über die digitale Weiterbildungsplattform angegangen.

## **Betriebliches Beispiel Energie**

Das Energieunternehmen baut seit 2009 konsequent an einer Plattform für eine vollumfängliche Lösung im „Smart Home-Bereich“. Die Ursprungsidee des „Internet of Things App Stores“ im Bereich „Smart Home“ entstand in 2-3 Tagen am White Board, später wurden diese Ergebnisse mittels Design Thinking-Methoden aufbereitet und vertieft. Dies führte zu einer steilen Lernkurve bei allen Beteiligten und im Unternehmen allgemein hinsichtlich agiler Methoden und agilem Projektmanagement, insbesondere im Innovationsbereich. Im Rahmen dieser Geschäftsmodellentwicklung ist das Energieunternehmen Anbieter von Infrastruktur und Serviceplattform zugleich und setzt dabei auf "Cross Industry"-Synergien, also das Verschmelzen vieler Branchen, ohne diese zu disruptieren. Ziel war es, mit Hilfe einer in den Bereichen Datenerhebung und Dataming Standard setzenden Plattform die Wettbewerbsfähigkeit der teilnehmenden Unternehmen gegenüber Digitalkonzernen zu erhöhen.

„Smart Home“ als Steuerungsform durch intelligente und selbstlernende Vernetzung von Haushaltsgeräten und -gegenständen vereint viele Wirtschaftsbereiche, die von dem Konzept profitieren könnten (Hersteller, Energieversorger, Versicherer usw.), allerdings in vielen Fällen in ihren Kerngeschäften verhaftet sind. Infolgedessen beobachtete man einen wenig wachsenden Markt und eine Wettbewerbsintensivierung.

Das neue Geschäftsmodell des Energieunternehmens beinhaltet die Unterstützung von Hardware-Herstellern aus dem Mittelstand hinsichtlich der Integration intelligenter Software in ihre Geräte und bei der Entwicklung digitaler Services. So erfolgt eine Integration von Firmen aus unterschiedlichen Branchen in das „Ökosystem“, ohne dass das Energieunternehmen durch eigene Produkte die jeweiligen Märkte der Partnerunternehmen zerstört.

Das Unternehmen gibt an, dass keine automatische Weitergabe von Daten erfolgt und Datensicherheit und Transparenz an erster Stelle stehen. Kunden wird über das Unternehmen als Plattformbetreiber die Möglichkeit eröffnet, smarte Tarife mit den Kooperationsunternehmen abzuschließen. Die Endkunden haben dabei die Entscheidungshoheit hinsichtlich der Verwendung ihrer Daten.

## **Ableitungen**

Das Energieunternehmen transformiert sein Geschäftsmodell durch Ergänzung und Schaffung eines Plattformkonzepts und tritt in diesem Kontext auch in neue Märkte ein. Das Beispiel zeigt, wie bekannten Disruptoren, z. B. Amazon o. a., durch innovative Geschäftsmodelle entgegengetreten werden kann. Hier wurden Teile der Wertschöpfungskette des Unternehmens verlängert und man positionierte sich mit innovativen Dienstleistungen neu am Markt. Das Energieunternehmen hat auf Geschäftsmodellinnovation gesetzt und ist weit über eine alleinige Produktinnovation hinausgegangen.

Immer mehr Bereiche bieten sich an, um aus Technologietrends neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Aus der Ansammlung von Daten, die in diesem Falle beim Unternehmen verbleiben, können wiederum mittels der Auswertung über sog. „Datamining“ neue Produktinnovationen oder Geschäftsmodelle entstehen.

Das Beispiel steht auch für einen Wettbewerbsvorteil, der im Vertrieb mit europäischen Produkten genutzt werden kann. Die in Europa geltenden Datenschutzbestimmungen werden als Marktvorteil gegenüber außereuropäischen Wettbewerbern genutzt. Die Datensicherheit des Kunden steht bereits bei der Erstellung des qualitativen Business Cases im Vordergrund.

## **Organisationsformen**

### **Betriebliches Beispiel Versicherung**

In einem Teilbereich eines Versicherungskonzerns wird eine vollautomatisierte Software im direkten Kundenkontakt eingesetzt. Ziel ist die Steigerung der Kundenzufriedenheit durch zügige und reibungslose Abwicklung von kundennahen Prozessen. Aus strategischer und wirtschaftlicher Sicht dient dieser „digitale Kollege“ als Effizienzhebel und bietet schlankere Workflows, eine geringere Fehlerquote und Kosteneinsparungen. Dafür hat das Unternehmen schon früh auf vollautomatisierte Software und KI-Lösungen gesetzt. Nach Aussage des Betriebsrats beträgt die sog. Dunkelverarbeitungsquote in der Lebensversicherungssparte im Teilbereich der technischen Vertragsänderungen bereits 95 Prozent.

Aufgrund der Automatisierung wurden Abteilungen ganz geschlossen oder mit anderen Abteilungen zusammengefasst, es fielen Arbeitsplätze weg. Betroffene Mitarbeiter/-innen erhielten die Chance, in einem dem Konzern angegliederten Kundencenter mit anderen einfachen Tätigkei-

ten weiterzuarbeiten. Infolgedessen wurde ihre Arbeitstätigkeit abgewertet und die Fachausbildung als Einstellungskriterium aufgegeben. Die Betriebsräte konstatierten eine wesentliche Verschlechterung der arbeitsvertraglichen Voraussetzungen für die betroffenen Mitarbeiter/-innen aus den Abteilungen.

Der „Digitale Kollege“ arbeitet deutlich kostengünstiger und trägt in der Argumentation des Arbeitgebers zum langfristigen Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei. Andererseits führte er auf Seiten der Beschäftigten zu einer steigenden Angst, dass zunehmend Kolleginnen und Kollegen durch intelligente Technologien ersetzt werden.

### **Ableitungen**

Durch die Einführung technologisch hochentwickelter Lösungen im Kundenkontakt hat sich die Versicherungs- und Bankenbranche bereits stark verändert. Viele Stellen sind weggefallen oder abgewertet worden. Beschäftigte berichten, dass ihr Entscheidungsspielraum durch die Digitalisierung eher ab- als zugenommen hat (siehe auch DGB Index Gute Arbeit 2016). Zwar kann die technologische Entwicklung auf der einen Seite Arbeit aufwerten und Beschäftigten Hilfestellung sowie Entlastung geben, jedoch zeigt das vorstehende Beispiel, wie die zunehmende Automatisierung erst zu schlankeren Prozessen und dann mitarbeiterseitig zu Dequalifizierung sowie Entwertung von Kompetenzen und schließlich zum kompletten Wegfall von Stellen – und damit von Fachpersonal – führt. In diesem Kontext entstehen auch neue psychische Belastungen, die von einer Abwertung der Tätigkeit und von der Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes herrühren und die durch fortlaufende Reorganisations- und Anpassungsprojekte verstärkt werden.

Im vorliegenden Fall noch nicht umgesetzt, aber in vielen Betrieben bereits ein Beispiel guter Praxis, ist die Arbeitszeitverkürzung in Kombination mit einer breiten und vorausschauenden Weiterbildungsinitiative, die die gefährdeten Berufsbilder und Stellen auf zukünftig benötigte Rollen im Unternehmen hin entwickelt. Außerdem kann an den strategischen Einsatz der Transfergesellschaft als internes Weiter- und Fortbildungsprogramm gedacht werden. Hierbei sollten nicht nur die „einfachen“, sondern auch die akademischen Berufe Beachtung finden.

## Betriebliches Beispiel Callcenter

Mit dem Ziel, die Kosten für die Zentrale zu reduzieren und neues Personal zu niedrigeren Löhnen zu gewinnen, ist in dem Unternehmen die Neueinstellung einzelner Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als sog. Home Based Agents (HBA) erfolgt. Der Initiierung der HBAs gingen zwölfmonatige Verhandlungen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat auf Grundlage der von der Hans-Böckler-Stiftung herausgegebenen Handlungsempfehlungen „Telearbeit“ voraus.

Das Konzept der HBAs sieht vor, dass die Leistungserbringung interner Mitarbeiter/-innen in Heimarbeit erfolgt. Die neuen Mitarbeiter/-innen werden für neun Wochen in der Zentrale in Berlin angeleitet. Dort hat auch der Betriebsrat die Möglichkeit, sich vorzustellen. Jegliche weitere Arbeitstätigkeit erfolgt dann von einem Heimarbeitsplatz aus. Auch die Beschäftigten in der Zentrale können auf Wunsch in den HBA-Status wechseln, jedoch ohne die Möglichkeit, ihren Arbeitsplatz in der Zentrale zurückzuerlangen. Die HBAs verfügen nicht über die Ausstattung eines kompletten Arbeitsplatzes. Es erfolgen keine Begehungen vor Ort und die Arbeitsstättenverordnung wird nicht angewendet. Bei technischen Problemen erfolgt eine fachliche Anleitung der HBAs nur über eine Hotline, wohingegen die Mitarbeiter/-innen in der Zentrale zusätzlich zur Hotline die Möglichkeit haben, Kolleg/-innen direkt für Hilfe vor Ort anzusprechen.

Die Zugriffsmöglichkeiten des Betriebsrats auf die HBA-Mitarbeiter/-innen sind stark eingeschränkt. Es gibt zwar eine bezahlte Anreise zu Betriebsversammlungen, jedoch bleibt der so wichtige „Flurfunk“ aus. Ferner halten sich die Mitarbeiter/-innen zurück, ihre Probleme per E-Mail zu formulieren, da sie laut Aussage des Betriebsrats das Gefühl haben, diesen übermäßig viel Gewicht zu verleihen.

### Ableitungen

Durch den Ausbau und die intensive Nutzung digitaler Assistenzsysteme können Arbeitsplätze aus der Zentrale ausgegliedert werden. Die Aufgliederung des Callcenters auf viele einzelne Außenstellen führt zu einer Dehnung des Betriebsbegriffs, da der Betrieb in diesem Fall keine örtliche Einheit mehr darstellt. Des Weiteren ist die Rückkehr in die Zentrale aufgrund arbeitsvertraglicher Regelungen nicht möglich. Auch in anderen Unternehmen werden Arbeitsplätze an den Standorten aufgrund der Ausweitung von alternierender Telearbeit reduziert. Teilweise hindern Quotenregelungen die Beschäftigten zudem daran, ihren Arbeitsort flexibel auszuwählen.

Dies kann dazu führen, dass die Mitbestimmung keine starke Wirkmacht mehr hinsichtlich des Zugriffs auf Arbeitnehmerinnen und Arbeit-

nehmer in den Heim- oder Telearbeitsplätzen entfalten kann. Sie gerät in Rückenlage, da sie nicht weiß, wie und wo die Kolleg/-innen arbeiten. Betriebsversammlungen sind schlecht besucht und die Veröffentlichung eines Videos der Betriebsversammlung im Internet verboten. Die Bindungskraft der Mitbestimmung wird damit substantziell geschwächt.

Immer mehr Gremien sehen die Lösung darin, beispielsweise über digitale Applikationen für das Smartphone mit den Beschäftigten in Kontakt zu treten und dabei unabhängig von den Systemen des Arbeitgebers zu sein. Aktuelle Veröffentlichungen weisen darauf hin, dass nach § 40 Abs. 2 BetrVG der Arbeitgeber die entstehenden Kosten tragen muss.<sup>2</sup>

Zu beobachten ist auch, dass Stellen mit Hilfe digitaler Assistenzsysteme insoweit weiterentwickelt werden, als dass sie an beliebigen Orten auch außerhalb der Landesgrenzen durchgeführt werden können. Im Rahmen von Effizienzüberlegungen können diese Stellen in Deutschland also sehr schnell zur Disposition gestellt und ins Ausland verlagert werden.

## **Betriebliches Beispiel Technologie**

Ernüchternde Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung führten dazu, dass in dem Technologieunternehmen neue Formen der Zusammenarbeit von Teams entwickelt werden sollten. Eine Zukunftsinitiative wurde ins Leben gerufen und es wurden insgesamt über 30 Workshops mit interessierten Mitarbeiter/-innen durchgeführt. Zusätzlich gab es mehrere Führungskräfteworkshops.

Im Ergebnis konnte unter anderem anhand der real erlebten Erfahrungen der Beschäftigten gezeigt werden, dass sich die bisherigen Rollendefinitionen überholt hatten. Die Teamarbeit funktionierte nicht mehr innerhalb von Abteilungen, sondern über die gesamte Organisation hinweg. Außerdem bestand der Wunsch der Beschäftigten danach, auch andere, fachfremde Aufgaben zu übernehmen. Daraus entwickelte sich beispielsweise die Idee eines virtuellen „Task-Markets“: Arbeitnehmer/-innen bieten bestimmte Aufgaben aus ihren Projekten an, die von anderen, auch fachfremden Personen übernommen werden können. Wegen Zeitdrucks und mangels Anpassung von Zielvereinbarungen wurde dies von den Beschäftigten jedoch wenig angenommen.

Die Zukunftsinitiative wurde 2017 eingestellt, ohne dass deren aufwendig und beteiligungsorientiert ausgearbeitete Ergebnisse nachhaltig

---

<sup>2</sup> Däubler, Wolfgang: Digitalisierung und Arbeitsrecht. Internet, Arbeit 4.0 und Crowdwork. 6. Aufl. Mai 2018. Frankfurt: Bund.

in der Organisation verankert werden konnten. Im Rahmen eines neuen Outsourcing-Projekts wurde unter anderem ein neues Modell der Zusammenarbeit „top down“ eingeführt, welches Arbeitsergebnisse aus der Zukunftsinitiative nicht berücksichtigte. Die Zukunftsinitiative hat jedoch bei vielen Teilnehmer/-innen zu einem Umdenken, verstärktem Selbstbewusstsein und Perspektiverweiterung geführt.

### **Ableitungen**

Flexible und schnelle Anpassung an sich verändernde Kundenbedürfnisse im Kontext des digitalen Wandels bei gleichzeitigem Fokus auf Innovationspotenzial und Arbeitskraft der Mitarbeiter/-innen bringt Unternehmen dazu, neue Arbeitsformen einzuführen oder bestehende Organisationsformen grundlegend zu verändern. Bei der Beteiligung von Mitarbeiter/-innen als Gestalter/-innen befinden sich Unternehmen in einer Umbruchphase, in der gute Ideen an Grenzen stoßen. Sie müssen zunächst den Rahmen schaffen, in dem sich eine neue Arbeitskultur entwickeln kann.

Im vorliegenden Fall sind gute Ansätze (Einbindung vieler Akteure, externe Unterstützung des Prozesses, usw.) vorhanden, jedoch wurde das Vorhaben nicht konsequent umgesetzt. Die Anpassung des Zielvereinbarungssystems erfolgte beispielsweise nicht. Für die Etablierung bereichsübergreifender Prozesse und Vernetzungsmöglichkeiten als Rahmen für neue Rollen wären insbesondere eine vermehrte Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden und die Aufhebung von Grenzen zwischen Abteilungen oder Funktionsbereichen notwendig gewesen. Oftmals werden für die Umsetzung dieser Ziele zwar Beschäftigte einbezogen, Verantwortlichkeiten übertragen und Wünsche aufgenommen – jedoch ist in der Praxis beobachtbar, dass dies nicht in aller Konsequenz erfolgt.

Damit steht das Technologieunternehmen für eine Reihe von Unternehmen, die große Anstrengungen darin unternehmen, ihre Kultur der Zusammenarbeit zu verändern. Gute Ansätze werden zunächst mit Elan verfolgt, verlaufen dann jedoch im Sande oder werden top-down durchgesetzt. Ein Grund hierfür ist, dass die Einstellungen der Mitarbeiter/-innen und die Kultur in großen Unternehmen noch nicht in allen Hierarchieebenen/-bereichen zu der neuen, hierarchiefreieren und transparenten Arbeitsweise passen.

Betriebsräte sind in diesem Zusammenhang gefragt, sich selbst in den neuen Arbeitsformen fortzubilden. Sie sollten sich umfassend sowohl über die Beweggründe des Arbeitgebers als auch über die Entwicklungen und Anforderungen des Marktumfeldes informieren. Darauf aufbauend kann eine eigene Position und Strategie erarbeitet werden. Auf dieser Basis können sie Prozesse kritisch begleiten, Anpassungsbedarfe

bestehender Regelungen überprüfen und Schutzbedürfnisse der einzelnen Beschäftigtengruppen herausstellen.

## **Betriebliches Beispiel Nahrungsmittelindustrie I**

Um eine höhere Prognosegenauigkeit zur Kundennachfrage und Preisgestaltung bei der Einführung von neuen Produkten zu erreichen, beschließt das Unternehmen aus der Nahrungsmittelindustrie, ein cloud-basiertes Umfragetool einzusetzen. Mitarbeiter/-innen aus Logistik, Zentrale und Vertrieb werden damit regelmäßig befragt und bekommen in diesem Rahmen auch die Gelegenheit, eigene Produktideen zu platzieren.

Nicht nur die Prognosegenauigkeit neuer Produkte wurde dadurch verbessert, auch ergab sich die Erweiterung der Anforderungen an die eigentlichen Aufgaben der Mitarbeiter/-innen auf freiwilliger Basis. Dies führte zu Wertschätzung und mehr Vielfalt der Aufgabenbereiche, da teilweise die Innovatoren in die Umsetzung eines Produktes projektbasiert einbezogen wurden.

Der Vergleich zwischen Ergebnissen und tatsächlichen Verkaufszahlen zeigte, dass durch die Vorhersage der Mitarbeiter/-innen eine um 22 Prozent höhere Prognosegenauigkeit für neue Produkte erreicht wurde. Das Unternehmen konnte Umsatzeinbußen durch Fehlbestände vermeiden und die Lieferkette besser steuern. Die kombinierte Wirkung dieser Effekte führte zu einem deutlichen jährlichen Anstieg des EBIT pro Region.

### **Ableitungen**

Am Markt erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Produkte zum Zeitpunkt des Markteintritts dem Kundenwunsch entsprechen und dass sie schnell auf Veränderungen am Markt reagieren können. Tools, die schnellere und sicherere Produktvorhersagen generieren können, werden zunehmend eingeführt. Mitarbeiterseitig kann dies zu einer stärkeren Bindung an das Unternehmen führen und eine ganzheitlichere Ausrichtung der Arbeit ermöglichen. Am Beispiel aus der Nahrungsmittelindustrie lässt sich zeigen, dass der Einsatz des Tools auch Stellenprofile und Tätigkeitsbeschreibungen verändert, indem sich Mitarbeiter/-innen in die Entwicklung von neuen Produkten einbringen können, ihre Ideen erfasst und kreative Potenziale genutzt werden.

Begleitend ist ein entsprechendes mitbestimmtes Regelwerk nötig. Hier muss zum einen festgelegt werden, dass die Mitarbeitenden von dem Mehrwert profitieren, den sie für das Unternehmen generieren. Im vorliegenden Fall funktioniert die Honorierung durch ein systemimma-



ment angelegtes Punktesystem. Zweitens muss der Datenschutz beachtet werden und eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle über das Tool ausgeschlossen werden. Darüber hinaus müssen die Profile und gegebenenfalls auch Zielvereinbarungen der Beschäftigten um wichtige, zeitintensive neuen Formen der Arbeit (z. B. für die Toolpflege) ergänzt werden. Aufgabenerweiterung, die so weit gehen kann, dass man sich auch ein eigenes Projektteam zusammenstellen kann, muss frühzeitig mit projektbezogener Freistellung und monetärer Anerkennung honoriert werden.

## **Betriebliches Beispiel Software**

Das Softwareunternehmen hat eine großflächige Anpassung der Service- und Support-Angebote an geänderte Kundenwünsche beschlossen. Dieses Transformationsprogramm beinhaltete unter anderem die Verschiebung des Service-Portfolios hin zu Cloud und Plattformen der nächsten Generation.

Damit einher gingen Investitionen in Weiterentwicklung bzw. Anpassung des Skill-Mixes der betroffenen Mitarbeiter/-innen durch gezielte Weiterbildungsprogramme in 2018-2020. In den neuen Ausbildungsplänen wurden Schlüsselbereiche mit starken künftigen Bedarfen definiert und darauf aufbauend Ausbildungskomponenten abgeleitet, die gewährleisten, dass die Beschäftigten den Übergang meistern. Dabei wurden drei unterschiedliche Übergangstypen mit jeweils unterschiedlichen Anforderungen an die Mitarbeitenden abgeleitet und neue Schulungsprogramme mit Schwerpunkten wie z. B. Machine Learning eingeführt. Der Wissensaustausch zwischen den Abteilungen Entwicklung & Service wurde institutionalisiert.

Parallel zu diesem Prozess wurde eine begleitende anlassbezogene Gefährdungsbeurteilung insbesondere zu psychischen Belastungen initiiert, um die Auswirkungen auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der betreffenden Mitarbeitenden zu beurteilen und mögliche präventive Maßnahmen zu ergreifen. Hierbei sollte die Begleitung der Veränderung mittels Gefährdungsbeurteilung durch ein beteiligungsorientiertes Vorgehen ausgezeichnet sein und die besonderen Aspekte der Transformation berücksichtigen.

### **Ableitungen**

Im vorliegenden Beispiel hat das Unternehmen sowohl den hohen Schulungsbedarf erkannt, den die geplante Transformation erfordert, als auch ein Bewusstsein für mögliche Auswirkungen bei psychischen Belastungen entwickelt. Im Rahmen einer begleitenden Gefährdungsbeurteilung

zu psychischen Belastungen und dem Aufsetzen einer zentralen Projektsteuerung soll dies Berücksichtigung finden.

Durch den Wandel in der „neuen“ Arbeitswelt sind Beschäftigte mit teilweise ganz neuen Formen von Beanspruchungen konfrontiert (siehe auch Hoffmann, Jürgens, Schildmann 2017, S. 144-148). Daher spielt der Gesundheitsschutz bei Veränderungsprozessen eine große Rolle.

Hinter kreativen Köpfen, die in Unternehmen immer mehr gefordert sind, um auf die Volatilität des Marktes Antworten zu liefern, muss eine funktionierende Arbeitsorganisation stehen. Nur so wird dauerhaft Kreativität und Leistungsfähigkeit sichergestellt. Steht dem Überwachung, Diskriminierung und Überforderung entgegen, bietet eine nach den GDA-Leitlinien durchgeführte Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen die passende Antwort.

# Weitere betriebliche Beispiele und Stimmen aus der Praxis

## Betriebliches Beispiel Telekommunikation I

„Durch die Ausgliederung unserer schriftlichen Services in Niedriglohnländer müssen wir hier Abbauwellen im Zwei-Jahres-Takt über uns ergehen lassen.“

Das Telekommunikationsunternehmen konkurriert in einem globalen Markt und will eine günstigere Ausführung ganzer Funktionen ins nahe Ausland verlagern (Nearshoring) um nach eigenen Aussagen global konkurrenzfähig zu bleiben. Dazu erfolgte die Gründung eines Shared Service Centers und die sukzessive Ausgliederung ganzer Abteilungen im Bereich der telefonischen und schriftlichen Services in das Niedriglohnland Ungarn. Für die Beschäftigten in Deutschland hat dies zufolge, dass im Abstand von zwei Jahren Abbauwellen erfolgen, um die zweistelligen Abbauziele (10 bis 15 Prozent der Belegschaft) umzusetzen. Weitere Ergebnisse aus der Ausgliederung sind Probleme durch die Sprachbarriere mit den neuen Kolleg/-innen, weniger Trainings, weniger Qualitätssicherungsmaßnahmen und eine Reduzierung der Kosten für den Service zwischen 8 und 10 Prozent. Die Kennzahlen aus Vertrieb und Kundenzufriedenheit führen mittlerweile zu Bestrebungen einer Rückführung nach Deutschland.

## Betriebliches Beispiel Medien

„Wir unterstützen als eher traditionelles Unternehmen die innovativen Geschäftsmodelle der Start-ups. Von dieser Zusammenarbeit im Rahmen des Accelerator-Programms profitieren beide Partner gleichermaßen.“

Als Gemeinschaftsprojekt wurde der Accelerator mit einem Unternehmen aus der Automobilbranche als eine Institution in Betrieb genommen, die Startups in einem bestimmten Zeitraum durch Coaching zu einer schnellen Entwicklung verhilft. Im Rahmen des Programmes erfolgt eine Investition in Startups in der Gründungsphase. Dabei setzt man auf zweierlei Partner. Zum einen Start-ups in der Frühphase, die das Programm durchlaufen (sog. Portfoliounternehmen) und zum anderen Kooperationspartner im Sinne von Netzwerkunternehmen, z. B. im Bereich Social Media, zur Bereitstellung von Zugang zu Expertise und Tools in spezifischen Geschäftsfeldern. Die Anschubfinanzierung für Portfoliounternehmen erfolgt in einer Höhe von EUR 25.000 oder bis zu EUR 100.000, falls bereits externes Kapital aufgenommen wurde. Die Portfo-

liounternehmen durchlaufen ein intensives 100-tägiges Programm mit individueller Betreuung, Workshops und Veranstaltungen zu Wachstumsperspektiven, Gesellschaftsgründung, Umsetzung von Marketing- und Finanzplanung, der Produktentwicklung sowie Unterstützung bei weiteren Finanzierungsrunden.

## **Betriebliches Beispiel Nahrungsmittelindustrie II**

„Die Industrie 4.0 kommt bei uns im Unternehmen an. Nun müssen wir Strategien finden, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch diesen Prozess zu begleiten.“

Mit dem Ziel der Erweiterung des Kundenstamms und um andere Zugänge zu den Endkunden herzustellen, wurde von dem Industrieunternehmen die Zusammenarbeit mit B2B Handelsplattformen (z. B. Alibaba) ausgebaut, begleitet von dem Aufbau einer Abteilung für Internet-handel-Vertriebskanäle. Dabei stellten Unternehmensvertreter und Betriebsrat fest, dass sich die Kennzeichen der Internet-Multiplikatoren grundlegend von der ursprünglichen Unternehmenskultur des „klassischen“ Industrieunternehmens unterscheiden: Es gab andere Anforderungen an Logistik und Produktion und kulturelle Differenzen, die sich aus der Zusammenarbeit mit dem Internetkonzern ergaben und denen man sich anpassen musste. Für die Mitarbeiter/-innen bedeutete dies, dass sie mit verändertem Führungsverhalten und Führungsstilen umgehen mussten. Außerdem wurden Anforderungsprofile erweitert um Technologieaffinität und Veränderungsbereitschaft, sowie die Kompetenz des Selbstmanagements gefördert. Des Weiteren verändert sich laut Aussage des Betriebsrats die Geschwindigkeit der Karriereverläufe in dem Industrieunternehmen. Weiterbildung erfolgt in stärkerem Maße durch *training on the job*. Derzeit sieht der Betriebsrat die zentrale Herausforderung darin, die Kulturdifferenzen zu überwinden um die Arbeitszufriedenheit der Bestandsmitarbeiter/-innen zu erhalten. Bisherige Maßnahmen wie Mentoring und der Austausch in Netzwerkgruppen sind nicht ausreichend, um die Herausforderungen zu bewältigen. Es ist vielmehr ein ganzheitliches Konzept gefragt.

## Betriebliches Beispiel Bank

„Wir sehen Agilität als Enabler und sind davon überzeugt, dass wir uns durch diese Arbeitsweise flexibel und schnell an sich verändernde Kundenbedürfnisse anpassen können.“

Die Bank setzt sich zum Ziel, zu Deutschlands erster agil arbeitender Bank zu werden. Dieser Ansatz wurde bereits im Mutterland des Unternehmens eingeführt und beschreibt das Bestreben der Bank, sich schnell an Kundenbedürfnisse anzupassen und sich entsprechend der Veränderungen auszurichten. Dabei ist der wesentliche Erfolgsfaktor das Zusammenarbeiten von multiprofessionellen Teams (Squads), die sich durch ihre Arbeitsweise schnell den diversen Bedürfnislagen anpassen können und sich dadurch auszeichnen, dass sie die gleiche Definition von Erfolg an ihre Arbeit anlegen.

Die Kernelemente bei Einführung und Etablierung der agilen Arbeitsweise waren:

- Die Mitarbeiter/-innen werden mit dem agilen Mindset und den Methoden agilen Arbeitens (KanBan, Scrum, Design Thinking) vertraut gemacht.
- Entsprechende organisationale Strukturen als Rahmen für die neuen Rollen werden etabliert, hier unter anderem durch die Zusammenführung der Produktionsentwicklung mit der IT.
- Entwicklung eines neuen Verständnisses von Führung durch ein neues agiles Führungskonzept (z. B. keine Kontrolle).

## Betriebliches Beispiel Telekommunikation II

„Es kommt mit der Einführung agilen Arbeitens auch zu einer Aufgabenverschiebung und einem Machtverlust – wer löst dann noch Mobbingfälle? Ein agiles Team, was sich selbst steuert, müsste das Problem innerhalb des Teams lösen, beispielsweise über Gruppenmediation.“

Im Unternehmen arbeiten einzelne Projektteams bereits mit agilen Methoden (u. a. Scrum, KanBan, Design Thinking). Diese agile Zusammenarbeit wird vom Betriebsrat durch Bildung einer eigenen Projektgruppe begleitet. Ihr Augenmerk liegt dabei beispielsweise auf der Entwicklung von Regelungen zum Zu- und Abgang von Beschäftigten aus Scrum-Teams sowie Regelungen zur Bewertung von Funktionen und Schutz vor Herabgruppierung. Ziel ist es, langfristig Schutzbedürfnisse einzelner Beschäftigtengruppen konkret zu beschreiben.

Diskutiert wurde innerhalb der Projektgruppe des Gesamtbetriebsrats bereits, dass Neuregelungen zur Arbeitszeit beispielsweise nicht erforderlich seien. Hier sollte immer die Frage im Zentrum stehen:

„Welche Anpassungsbedarfe leiten sich aus der agilen Arbeitsweise ab? Welche Anpassungen werden nur unter dem Vorwand der Agilität vom Arbeitgeber angestrebt?“

Die Arbeitsweise im Gesamtbetriebsrat wird an Scrum orientiert, um entsprechende Abwandlungen im Hinblick auf Machbarkeit ziehen zu können und eigene Erfahrungen zu generieren (z. B. Etappen statt Sprints; Aufgabenplanung und Aufgabenrealisierung).

## Nachwort

### **Warum wir gerade betriebliche Beispiele so wichtig finden, um Veränderungen begrifflich zu machen**

Aus der Betriebsratsberatung in unterschiedlichsten Branchen wissen wir, dass Wissenschaft und Politik kaum hinterherkommen, die derzeitigen Veränderungen in den Betrieben für den Zweck der Überprüfung und gegebenenfalls der Anpassung der gesetzlichen Rahmenbedingungen zu verarbeiten. Unser Anliegen war es, die „Arbeit der Zukunft“ an aktuellen Beispielen aufzuzeigen und daraus Ableitungen für die Entwicklung der Arbeitswelt insgesamt zu formulieren. Wir wollten aufzeigen, was tatsächlich ist.

Wir befinden uns in einer Phase zwischen Translation und Transformation. Das spiegeln die betrieblichen Beispiele wieder. Während Translation den Ersatz der Menschen durch Maschinen bzw. digitale Systeme beschreibt, meint Transformation einen umfassenden Kulturwandel hin zu einer neuen Arbeitsgestaltung und neuen Arbeitsformen. Im Mittelpunkt steht der Sinn des Unternehmens, auf den Punkt gebracht die zentrale Frage, welchen sinnvollen Beitrag das Unternehmen in unserer Gesellschaft leistet. Wir sprechen von *purpose-driven companies*. Nur einem kleinen Teil der Unternehmen kann man unterstellen, dass sie es mit dem Kulturwandel ernst meinen. Die Mehrheit befindet sich gegenwärtig in der Translation. Wir müssen abwarten, wie sich in Zukunft die Anteile verschieben. Dabei kommt auf die Betriebsräte und Gewerkschaften eine wichtige Aufgabe zu, denn wir können davon ausgehen, dass in eben diesen Unternehmen mit sinnstiftendem Unternehmenszweck die Mitbestimmung – im gesetzlichen, aber auch im tatsächlich operativen Wortsinn – zunimmt. In Abgrenzung dazu wird in vielen translativen Unternehmen der technologische Fortschritt dazu genutzt, um Arbeitsplätze abzubauen. Hier nimmt die Mitbestimmung tendenziell ab.

### **Welche Veränderungen wir zurzeit beobachten**

Wir sehen zurzeit, in welchen Formen die digitale Revolution, also der massive Einsatz digitaler Werkzeuge sowie die Verknüpfung digitaler Daten zu teil- und vollautomatisierten Prozessen und Geräten, die Arbeitswelt verändert und noch weiter verändern wird. Wir beobachten, wie Hersteller zu Service- und Plattformanbietern werden, wie sich die Wertschöpfungsketten verändern und digital verlängern.

Die Innovation von Geschäftsmodellen und eine ernst gemeinte Umstrukturierung der Arbeit im Sinne einer beginnenden Transformation sieht man beispielsweise bei dem Industrieunternehmen (Betriebliches

Beispiel auf Seite 9) oder dem Softwareunternehmen (Betriebliches Beispiel auf Seite 17). Dort werden Modelle der neuen Arbeitsformen eingeführt und die Mitarbeiter/-innen in diesem Prozess auf unterschiedlichem Weg unterstützt und begleitet. Translativ ist das Versicherungsunternehmen (Betriebliches Beispiel auf Seite 11) einzustufen. Hier haben viele Menschen ihren Arbeitsplatz verloren, die Arbeit wurde insgesamt abqualifiziert. Wir müssen aus der Reorganisationsschlacht nach unten ausbrechen und verhindern, dass unter dem Deckmantel der Digitalisierung bestehende Mitbestimmungsstrukturen und Arbeitnehmerrechte verwässert werden.

Insgesamt muss die Frage beantwortet werden, wie man es schafft durch neue Arbeitsformen und -organisation die Beschäftigten und die Unternehmen gleichermaßen von der Digitalisierung profitieren zu lassen. Im gesamtgesellschaftlichen Kontext bleibt diese Frage bislang offen. Im betrieblichen Kontext tun sich jedoch Chancen auf: Wir sehen am Beispiel des Einsatzes des Vorhersagetools (Betriebliches Beispiel auf Seite 16), dass die Beschäftigten durch den Einsatz von Software Spielräume und neue Tätigkeitsfelder für eine größere Selbstbestimmung gewinnen. Dies ist auch unabdingbar, wenn Unternehmen eine größtmögliche Flexibilität von ihren Mitarbeiter/-innen abverlangen.

### **Die Rolle der betrieblichen Mitbestimmung bei der Begleitung der Veränderungen**

Mit den Rationalisierungspotenzialen im Kontext des digitalen Wandels geht derzeit eine große Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes einher. Das führt zu zunehmender psychischer Belastung. Zum Beispiel versuchen Beschäftigte durch vermehrte Überstunden dem vermeintlich drohenden Verlust entgegenzuarbeiten. Es ist in vielen Unternehmen noch nicht klar, ob sie sich auf dem Weg der Translation oder Transformation befinden. Deshalb können Betriebsräte noch entscheidend mitgestalten. Wir haben in unserer Expertise positive Beispiele angeführt, in denen sich die Mitbestimmung als Begleiter des digitalen Wandels positioniert und gute und gesund erhaltende Regelungen für die Beschäftigten einfordert.

Wir sind immer wieder begeistert von dem erfolgsversprechenden Korrektiv der betrieblichen Mitbestimmung, wenn sie sich die richtigen Ziele setzt, gut vernetzt ist und sich insbesondere über das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz in den kontinuierlichen Arbeitsplatzverbesserungsprozess einschaltet. Transformationsprozesse müssen von vorne herein durch eine Gefährdungsbeurteilung – insbesondere zu psychischen Belastungen – begleitet werden. Auch sind Betriebsräte gefragt, zur Digitalisierung im Hinblick auf die Beschäftigungssicherung be-



triebspartnerschaftliche Risikoanalysen anzuregen oder selber durchzuführen. Daraus kann dann eine mitbestimmte Beschäftigungssicherungsstrategie in digitalen Zeiten abgeleitet werden.

Annika Ulich und Marek Wiesner für CAIDAO

## Literatur

Däubler, W. (2018): Digitalisierung und Arbeitsrecht. Internet, Arbeit 4.0 und Crowdwork. 6. Auflage. Frankfurt: Bund Verlag.

Institut DGB-Index Gute Arbeit (2016): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016, <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++76276168-a0fb-11e6-8bb8-525400e5a74a>, abgerufen am 20.02.2019.

Jürgens, K./Hoffmann, R./Schildmann (2017): Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“. Bielefeld: transcript. Auch online abrufbar unter [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_forschung\\_hbs\\_189.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_forschung_hbs_189.pdf), abgerufen am 20.02.2019.

## Autorinnen und Autoren

**Falk Brozio** war nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bremen zunächst mehrere Jahre im Bereich Public Affairs/Politische Kommunikation in Berlin tätig. Vor dem Wechsel zu CAIDAO beriet er mehrjährig Unternehmen und Unternehmer in Strategie, Kommunikation, Netzwerkaufbau und Allianzenbildung.

**Janine Damm** ist seit 2015 beim CAIDAO Institut für Betriebsratsberatung tätig. Mit ihrem wirtschaftspsychologischen Hintergrund unterstützt sie die Mitbestimmung vor allem bei Change-Management-Prozessen, Strategieentwicklung, der Gestaltung betrieblicher Vergütungs- und Arbeitszeitstrukturen und bei der Teamentwicklung.

**Annika Ulich** ist nach ihrem Studium der Bildungswissenschaft und der Arbeit für die Friedrich-Ebert-Stiftung als Projektmitarbeiterin zur Entwicklung von Veranstaltungsformaten in der Erwachsenenbildung seit 2013 in der Beratung der betrieblichen Mitbestimmung aktiv. Ihre Schwerpunkte sind dabei insbesondere strategische Kommunikation, Personalwirtschaft, Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt.

**Marek Wiesner** ist Gründer und Gesellschafter des CAIDAO Instituts für Betriebsratsberatung. Vor seinem Engagement bei CAIDAO war er mehrere Jahre in der Management- und Strategieberatung tätig. Seine aktuellen Tätigkeitsschwerpunkte liegen insbesondere in der strategischen Arbeit mit Gesamt- und Konzernbetriebsratsspitzen, in der Arbeit mit Wirtschaftsausschüssen und im Coaching von Mitgliedern in Aufsichtsräten.

---

Anhand von zwölf ausgewählten Praxisbeispielen beleuchten die Autor/innen exemplarisch, welche neuen Geschäftsmodelle im Zuge der Digitalisierung entstehen – die Bandbreite reicht von der partiellen Einführung digitaler Technologien über (ergänzende) digitale Geschäftsmodelle bis hin zur kompletten Umstellung der wirtschaftlichen Aktivitäten auf ein digitales Plattformmodell – und wie sich diese auf die betrieblichen Strukturen, auf Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsorganisation auswirken. Deutlich wird auch, ob und in welchem Rahmen die Belegschaften den Wandel mitgestalten können.

---