

STUDY

Study 468 · Januar 2022

BETRIEBSRÄTE IN DER DOPPELTEN TRANSFORMATION

Ein Transferforschungsprojekt zur Organisationsentwicklung
von Betriebsratsgremien

Claudia Niewerth, Julia Massolle, Sandra Schaffarczyk und Christof Grabski

Eine Veröffentlichung aus dem
Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung

Dieser Band erscheint als 468. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Study 468 · Januar 2022

BETRIEBSRÄTE IN DER DOPPELTEN TRANSFORMATION

Ein Transferforschungsprojekt zur Organisationsentwicklung
von Betriebsratsgremien

Claudia Niewerth, Julia Massolle, Sandra Schaffarczyk und Christof Grabski

© 2021 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Betriebsräte in der doppelten Transformation“ von Claudia Niewerth, Julia Massolle, Sandra Schaffarczyk und Christof Grabski 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.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-385-0

INHALT

Zusammenfassung	8
1 Einleitung	9
1.1 Betriebsräte als wandlungsfähige Akteur*innen: Fragestellung des Projektes	12
1.2 Transferforschung als Forschungsmethode	13
2 Herausforderungen der Mitbestimmung in der digitalen Transformation	19
2.1 Die digitale Transformation	19
2.2 Agilität in der digitalen Transformation	21
2.3 Gestaltungsfelder der betrieblichen Mitbestimmung in der digitalen Transformation	23
3 Methoden der Transferforschung	27
3.1 Reflexionsgespräche	27
3.2 News-Ticker	28
3.3 Interne Arbeitsphasen der Gremien	29
3.4 Quantitative Betriebsrätebefragung	30
3.5 Experteninterviews	31
3.6 Learning Journey	31
3.7 Sounding Board	32
3.8 Transferveranstaltung	32
3.9 Eine kritische Reflexion zur Methodenentwicklung	32
4 Auswahl des Untersuchungsfeldes und Vorstellung der Partnerbetriebe	38
5 Organisationsveränderungen in der doppelten Transformation	42
5.1 Ebenen der betriebsrätlichen Transformation	42

5.2	Cluster der Veränderung in der doppelten Transformation	46
5.3	Phasen der Organisationsveränderung	48
5.4	Die Betriebsrätebefragung	51
5.5	Einheitliche Gremienentwicklung als Basis der doppelten Transformation	67
6	Doppelte Transformation in der Praxis: eine qualitative Betrachtung	70
6.1	DB System GmbH: Die selbstlernende Betriebsvereinbarung	70
6.2	Hermes Germany GmbH: Integration agiler Grundhaltungen in der Betriebsratsarbeit	72
6.3	Enercity AG: Drei Workshops zum agilen Arbeiten	73
6.4	Merck KGaA: Die Neuausrichtung des Betriebsrates	75
6.5	Deutsche Telekom IT GmbH: Pilot-Gesamtbetriebsvereinbarung für das agile Arbeiten	76
6.6	SMS Group: Neu- und Umorganisation der Betriebsratsarbeit	77
7	Zusammenfassung und Ausblick	80
	Anhang	83
	Literatur	85
	Autorinnen und Autoren	88

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Ebenen der doppelten Transformation von Betriebsratsgremien	43
Abbildung 2: Cluster der betriebsrätlichen Transformation	46
Abbildung 3: Die organisationale Entwicklung von Betriebsratsgremien	51
Abbildung 4: Chancen und Möglichkeiten der digitalen Transformation	54
Abbildung 5: Risiken und Ängste	55
Abbildung 6: Veränderungsmomente der Betriebsratsarbeit	56
Abbildung 7: Auswirkung der digitalen Transformation auf die Betriebsratsarbeit	57
Abbildung 8: Einschätzung der eigenen Kompetenzen	58
Abbildung 9: Verteilung des Wissens im Gremium	59
Abbildung 10: Vorbereitung auf die Herausforderungen für die Mitbestimmung	59
Abbildung 11: Einigkeit im Gremium	60
Abbildung 12: Betriebsratsarbeit in der Zukunft	61
Abbildung 13: Der Betriebsräte-Transformations-Index	63
Abbildung 14: Index (Neues) Selbstverständnis	65
Abbildung 15: Index Agiles Arbeiten	66
Abbildung 16: Betriebsräte-Transformations-Index im Unternehmensvergleich	67
Abbildung 17: Betriebsräte-Transformations-Index und das Cluster-Modell	68

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mittelwerte der Indizes	64
Tabelle 2: Fragen des Transformations-Index	83

ZUSAMMENFASSUNG

Das Aufgabenprofil von Betriebsräten als Interessenvertreter*innen der Beschäftigten ist in den letzten Jahrzehnten zunehmend komplexer geworden. Als wichtigste Einflussfaktoren – die sich auch gegenseitig bedingen – sind hier die Globalisierung, die rasante technische Entwicklung und die Schnelllebigkeit des Marktes zu nennen. Hinzu kommen vermehrt heterogene Beschäftigteninteressen. Betriebsräte sind gefordert, Antworten auf immer komplexer werdende Fragestellungen zu finden.

Die zunehmende Digitalisierung und die damit verbundene digitale Transformation von Arbeit stellen Betriebsräte vor neue Herausforderungen. Betriebsräte erleben und gestalten sie als *doppelte Transformation*. Ihnen kommt die Aufgabe zu, den Einzug der Digitalisierung auf der einen Seite zum Fortbestehen des Unternehmens mitzugestalten und die Wandlung der Arbeitsplätze mit dem Ziel der Arbeitsplatzsicherung zu vollziehen.

Auf der anderen Seite verändern sich die Arbeitsorganisation und -gestaltung der Betriebsräte selbst: Ihre Arbeit muss den dynamischen und schnelllebigsten Entwicklungen entsprechen, um den skizzierten Prozess in seiner Vielschichtigkeit organisatorisch begleiten zu können. Um den komplexen Herausforderungen in ihrer Aufgabe als betriebliche Interessenvertretung gerecht zu werden, sind Betriebsräte gefordert, ihre eigene Organisation, mit dem Ziel, auch in Zukunft eine starke Mitbestimmung zu stellen, anzupassen.

An dieser Stelle setzte das Forschungsprojekt „Die doppelte Transformation betrieblicher Interessenvertretung – Einblicke in die Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien“ an. Über einen Zeitraum von rund zwei Jahren wurden neun Betriebsratsgremien bei der Gestaltung ihrer doppelten Transformation begleitet. Neben der thematischen Ausrichtung ist das Besondere dieses Projektes im Forschungsdesign zu finden. Das Projekt wurde nach dem Transferforschungsansatz konzipiert, bei dem Betriebsrät*innen Einfluss auf den Forschungsprozess nehmen konnten. Es wird keine Forschung über, sondern mit den Akteur*innen der betrieblichen Interessenvertretung im engen Austausch zwischen Praxis und Forschung durchgeführt.

Diese Study veranschaulicht das methodische Vorgehen der Transferforschung und fasst die zentralen Ergebnisse des Forschungsprojektes zusammen: Mitbestimmung verändert sich in ihrer Organisation und ihrem Selbstverständnis.

1 EINLEITUNG

Der Begriff der digitalen Transformation wird in der Literatur und im Sprachgebrauch noch uneins benutzt (Schallmo 2016). Einhergehend mit einer zunehmenden Digitalisierung in den Unternehmen ist hierunter die digitale Aufnahme von Informationen über interne Abläufe und Prozesse zu verstehen. Die Informationen können dabei verschiedene Abteilungen und Ebenen umfassen und werden digital miteinander verknüpft. Die gewonnenen Informationen sollen helfen, Prozesse optimaler und effizienter zu gestalten (Bouée/Schaible 2015). Unbestritten ist, dass die Digitalisierung Einfluss auf den Wertschöpfungsprozess aller Unternehmensbereiche haben wird. Wie bereits heute erkennbar ist, werden viele Tätigkeiten durch Technologien ersetzt und/oder ergänzt.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Veränderungen ist unumstritten, dass die Digitalisierung nachhaltig die Organisation von Arbeit beeinflussen wird. In Projektteams, welche regelmäßig agile Methoden anwenden, sind bereits heute schon Effekte feststellbar: Die Benutzung von agilen Methoden führt sichtbar zu veränderten Grundhaltungen und Gewohnheiten, welche sich auf die Unternehmenskultur übertragen und nach neuen Führungselementen fragen (Winkelhake 2017).

Einhergehend mit den skizzierten Entwicklungsprozessen sind bereits heute Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsorganisation und der verwendeten Arbeitsmethoden festzustellen. Arbeit wird vor dem Hintergrund einer zunehmenden Digitalisierung anders transformiert und gelebt. Allen voran steht dabei die Diskussion um die Auswirkungen der vierten industriellen Revolution, der sogenannten Industrie 4.0. Dabei wird sich die zunehmende Digitalisierung nicht nur in der Produktion, sondern in sämtlichen Unternehmensabteilungen und besonders in den Verwaltungstätigkeiten auswirken (Boes et al. 2018).

Der Einzug der digitalen Arbeitswelt zeigt sich dabei in einer veränderten Kommunikationsweise, bei der neue und kreative Arbeitsmethoden immer wichtiger werden. Insbesondere die Fokussierung auf projektförmige Arbeitsformen lässt sich durch immer stärkere Verbreitung von agilen Methoden wie z.B. Scrum und kreativleitenden Methoden wie z.B. dem Design-Thinking beobachten. Hier geht es im weitesten Sinne um die schnellere und effektivere Projektbearbeitung durch den Einsatz neuer Projektmethoden und Managementansätze. Erkennbar ist, dass mit dem Einzug

dieser neuen Arbeitsmethoden ein neues Zeitalter in der Entwicklung von Organisationen begonnen hat, in dem die „digitale Transformation von Arbeit und Wirtschaft“ (Boes et al. 2018) in die Organisationen zukünftig gestaltet wird.

Betriebsräte sind die gewählten Vertreter*innen der Beschäftigten. Als Hauptaufgabe obliegt es ihnen, die Interessen der Belegschaft gegenüber dem Management zu vertreten. Nach § 2 des Betriebsverfassungsgesetzes sind sie bei der Erfüllung dieser Aufgabe angehalten, die Interessen der Belegschaft in Bezug zu denen des Unternehmens zu setzen und im Sinne beider zu agieren. Müller-Jentsch (2009) spricht in diesem Zusammenhang von einer Doppelloyalität. Sie müssen zum einen die Interessen der Belegschaft erkennen und vertreten und zum anderen diese vor einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund bewerten können.

Die Prozesse der digitalen Transformation in Unternehmen haben erheblichen Einfluss auf die betriebliche Mitbestimmung: Als gewählte Interessenvertreter*innen sind Betriebsräte angehalten, Antworten auf Fragen zu den skizzierten wirtschaftlichen Entwicklungen zu finden, um die Belegschaftsinteressen wirkungsvoll zu vertreten und den Einzug der Digitalisierung mitzugestalten (Böker 2009, S.22). Gemäß ihrer Verpflichtung zur Doppelloyalität (Müller-Jentsch 2009) agieren die Betriebsräte dabei in vielschichtigen Sphären: Zum einen gestalten sie den Wandlungsprozess eines digitalen Unternehmens mit und sichern damit dessen Fortbestehen; zum anderen obliegt ihnen die Mitgestaltung der Arbeitsplätze mit dem Ziel der Arbeitsplatzsicherung.

Die strukturellen und kulturellen Veränderungen der Arbeitswelt sowie die Gleichzeitigkeit und Wechselwirkungen der unterschiedlichen Thematiken, mit denen Betriebsräte konfrontiert sind, stellen die betriebliche Mitbestimmung vor neue und komplexe Herausforderungen. Bedeutet die digitale Transformation für das Unternehmen eine Entwicklung, die die gesamte Organisation betrifft, so lässt sich auch auf der Ebene der betrieblichen Interessenvertretung eine ebensolche Entwicklung beobachten. Vergleichbar mit der Transformation des Unternehmens vollziehen Gremien ebenfalls eine Transformation ihrer Arbeit: Während die Komplexität und Fülle an Themen hohes Fachwissen benötigen, erfordern dynamische Entwicklungen eine potenzielle Beschleunigung der Bearbeitung von Aufgaben und der Herbeiführung von Entscheidungen.

Gleichermaßen gilt es, den Anforderungen an rechtliche Rahmenbedingungen gerecht zu werden und die eigene Rolle als Akteur*in in der digitalen Transformation zwischen Schutz und Gestaltung zu definieren. In die-

sem Spannungsfeld entwickeln Betriebsratsgremien aktuell neue Muster der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung. Diese Anpassungs- und Entwicklungsleistung bleibt nicht auf der Ebene schlichter Anwendung neuer Methoden oder digitaler Techniken. Betriebsratsgremien durchlaufen einen Prozess der Organisationsentwicklung, der eine systematische und gezielte Veränderung der Struktur und Kultur des Gremiums zur Folge haben kann.

Dieser Prozess beschreibt die Herausforderungen einer *doppelten Transformation* von betrieblichen Interessenvertretungen: die Gestaltung der Transformation auf Unternehmensebene und die Gestaltung der Transformation betriebsrätlichen Handelns. Die Mitbestimmung bei der Unternehmenstransformation hat zum Ziel, Lösungen im Sinne der Beschäftigten und des Unternehmens im Rahmen der gesetzlichen Mitbestimmung zu gestalten, neue Gestaltungsfelder zu erschließen und die Mitbestimmung jenseits des BetrVG zu erweitern. Die Entwicklung der eigenen Gremienorganisation bedeutet die Anwendung neuer Arbeitsmethoden, Medien und Kommunikationsformen, die Entwicklung von Regeln, Rollen und Funktionen sowie die Reflexion des Selbstverständnisses der eigenen Arbeit.

Betriebsräte sind angehalten, sich möglichst fundiertes Fachwissen anzueignen, um auf Augenhöhe mit dem Management auf die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen reagieren zu können. Auf der anderen Seite verändern sich die Arbeitsorganisation und -gestaltung der Betriebsräte selbst: Ihre Arbeit muss den dynamischen und schnelllebigem Entwicklungen entsprechen, um den skizzierten Prozess in seiner Komplexität organisatorisch begleiten zu können. Die Arbeit von Betriebsratsgremien ist zunehmend projektförmig zugeschnitten: Klassische Ausschussarbeit zu spezifischen Fachthemen und Bearbeitung von Einzelfalllösungen werden immer häufiger flankiert von Projektarbeit zu betrieblichen Veränderungs- oder Entwicklungsprojekten.

Neue Arbeitsmethoden und Formen der Kommunikation können Betriebsräten hierbei Hilfe und Unterstützung sein. Die Begleitung und Gestaltung unternehmensweiter Transformationsprozesse auf der einen Seite und eine darauf rekurrierende Transformation der eigenen Gremienarbeit auf der anderen Seite stellen einen Paradigmenwechsel in der Mitbestimmungspraxis in Aussicht, dessen Beschaffenheit zukünftiges sozialpartnerschaftliches Handeln bestimmen wird.

1.1 Betriebsräte als wandlungsfähige Akteur*innen: Fragestellung des Projektes

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Rolle der Betriebsräte mit den Veränderungen der Arbeitswelt weiterentwickelt. Betriebsräte übernehmen mitunter Manageraufgaben bei betrieblichen Entwicklungsprozessen (Niewerth et al. 2016; Kotthoff 1994; Kriegesmann/Kley 2012). Die Studien untersuchen, wie Betriebsräte ihre eigene Rolle im betrieblichen Gestaltungsprozess wahrnehmen. Eine Untersuchung von Minssen und Riese (2005) fragte nach Unterschieden bei der Arbeitsplanung und -organisation im Zusammenhang mit den Betriebsratstypologien. Als Ergebnis konnten erhebliche Unterschiede in den Arbeitsprozessen und internen Koordinationsmechanismen unter den Betriebsratstypen festgestellt werden. Dabei zeigte sich, dass Co-Manager deutlich häufiger Steuerungsmethoden anwenden.

Zusätzlich war grundsätzlich feststellbar, dass mit zunehmenden Aufgaben auch die Aufgabendiffusion im Gremium zunimmt, was an einer wachsenden Anzahl von Ausschüssen erkennbar ist. Hinsichtlich der Entwicklung in Ausschüssen gibt eine Veröffentlichung von Kübler (2006) Auskunft, in der verschiedene Entwicklungstendenzen von Personal- und Betriebsräten aufgeführt sind. Zu erkennen ist, dass innerhalb der Gremien Ausschussarbeit abnimmt, Projektarbeit hingegen zunimmt.

Ableitend aus diesen Studien verändert sich die Arbeitsorganisation von Betriebsräten mit den wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen. Offen ist bislang, wie und in welcher Weise Methoden digitaler Transformationen hierbei Einzug halten. Die Frage, wie Betriebsräte ihre Arbeit organisieren, welche Methoden angewendet werden und ob diesbezüglich eine Veränderung über die Zeit festzustellen ist, ist bislang wissenschaftlich unbeachtet geblieben und stellt eine Forschungslücke dar.

Die zunehmende Dynamisierung und Transformation fordern auch von den Betriebsräten eine Anpassung ihrer Arbeit. Mit der Frage nach dem Zusammenspiel von Transformation und Mitbestimmung wurde seit Januar 2019 für einen Zeitraum von rund zwei Jahren das von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierte Forschungsprojekt „Die doppelte Transformation betrieblicher Interessenvertretung – Einblicke in die Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien“ durchgeführt. Wegen der Corona-Pandemie, der anfänglichen unsicheren Situation und der hohen zeitlichen Beanspruchung der Betriebsräte ruhte das Projekt in den Sommermonaten 2020.

Die Ergründung des Zusammenhangs zwischen interner Organisation und Handlungsform von Betriebsratsgremien und Potenzialen sowie et-

waiger Defizite in Bezug auf die Erfordernisse in betrieblichen Veränderungsprozessen sind die zentrale Fragestellung des Forschungsprozesses. Dabei werden zwei Teilfragestellungen unterschieden: Die erste Fragestellung beschäftigte sich mit den Betriebsratsgremien selbst. Hierbei wird untersucht, wie betriebsrätliches Handeln – und im Speziellen vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen und technischen Veränderungsprozesse – neu organisiert wird.

Dabei wird auch ergründet, ob a) bezüglich der Arbeitsorganisation Veränderungen festzustellen sind und b), welche Arbeitsmethoden Anwendung finden. Der zweite Teil der Fragestellung bezieht sich dabei im Besonderen auf neue Arbeitsmethoden („*agile work*“; Scrum; Design-Thinking etc.). Hierbei wird untersucht, ob und wie Betriebsräte diese einsetzen und wo sich ggf. Unterstützungsleistungen im Umgang mit diesen Arbeitsmethoden identifizieren lassen.

Mit Blick auf die Praxis verfolgte das Projekt das Ziel, neue Handlungslogiken für eine mitbestimmungsstarke Betriebsratsarbeit zu identifizieren und für andere Gremien übertragbar zu machen. Forschungspolitisch verortet sich das Projekt in der Transferforschung. Es sucht nach Antworten auf die Frage nach der betrieblichen Umsetzung von guter Arbeit unter einer Interessenvertretung „von morgen“ mit einer Betriebsverfassung, die den Anforderungen einer zukunftsfähigen Betriebsratsarbeit gerecht wird. Die Ergebnisse dieses Projektes richten sich vornehmlich an Betriebsräte, welche sich vor oder bereits in dem Entwicklungsprozess der doppelten Transformation befinden. Ebenso stellen die Ergebnisse einen Mehrwert für Betriebsräte in Aufsichtsräten als strategische Mitgestalter dar.

An dieser Stelle wollen wir uns herzlich bei allen Projektbeteiligten bedanken. Ein besonderes Dankeschön geht dabei an Manuela Maschke von der Hans-Böckler-Stiftung für die Förderung, Beratung und Unterstützung und natürlich an alle Betriebsrät*innen. Durch ihr Vertrauen in unsere Arbeit haben sie uns wertvolle Einblicke gewährt und damit erheblich zum Gelingen dieses Projektes beigetragen.

1.2 Transferforschung als Forschungsmethode

Als besonderes Merkmal dieses Forschungsprojektes wurde ein umfassender Transferforschungsansatz verfolgt, der sich u.a. in einem hohen Anteil von Transferarbeit in den Betriebsratsgremien der Partnerbetriebe zeigt. Betriebsrät*innen und ihre Entwicklungen rund um das Thema der digitalen

und agilen Transformation waren nicht nur zentraler Forschungsgegenstand, sondern Betriebsrät*innen konnten interaktiv Einfluss auf den Forschungsprozess ausüben und haben damit selbst einen hohen Praxisbezug wissenschaftlicher Erkenntnisse eingefordert und geformt.

Der Transferforschungsansatz verkörpert eine grundsätzliche Leitlinie und ein neues Paradigma sozialwissenschaftlicher Forschung. Forschung findet nicht über Akteur*innen und deren Wechselwirkung zur Gesellschaft, sondern mit und für diese statt. Ein enger Austausch ermöglicht einen tiefen Einblick in das Untersuchungsfeld, zugleich werden ein hoher Anwendungs- und Praxisbezug der Ergebnisse und Erkenntnisse sichergestellt (Maschke/Wannöffel 2021).

Vom Zeitpunkt des Projektantrages an bestand die Idee, dass das Forschungsprojekt „Doppelte Transformation“ kein klassisches sozialwissenschaftliches Forschungsdesign beinhalten sollte. Ein Hauptgrund dafür ist die Aktualität der Fragestellung. Entwicklungen und Veränderungen der Arbeit und Organisation von Betriebsräten finden gegenwärtig statt, d.h. im Mittelpunkt der Forschung steht kein abgeschlossener Prozess, der durch Artefakte und analytische Hilfsmittel rekonstruiert werden kann, sondern das Projekt betrachtet die Veränderungen der Gegenwart. Wenn auch zu Anfang nicht vorhersehbar, konnten durch dieses Vorgehen die Entwicklungen rund um die Corona-Pandemie gleichermaßen mit in das Projekt einfließen.

Das Projekt sollte demnach Methoden beinhalten, die eine Erforschung parallel zu den Entwicklungen und Veränderungen ermöglichen und einen engen und regelmäßigen Austausch sicherstellen. Die Aktualität der Fragestellung verweist auf einen weiteren Grund: Betriebsrät*innen als Forschungsakteur*innen dieses Projektes erleben die Folgen der Transformation aktuell und gestalten gegenwärtig den Umgang mit diesen. Sie betreten dabei thematisches Neuland, weswegen ein hohes Interesse besteht, Erkenntnisse des Projektes früh zu kommunizieren und aus Erfahrungen zu lernen. Betriebsrät*innen sollten durch und mit dem Projekt die Möglichkeit erhalten, sich über Unternehmensgrenzen hinweg auszutauschen und ihre aktuellen Interessen in den Prozess einfließen zu lassen.

Forschung sollte nicht über, sondern mit und für die Akteur*innen der betrieblichen Mitbestimmung stattfinden. Aus den skizzierten Gründen war es daher wichtig, dass der Forschungsprozess ein flexibles Vorgehen ermöglicht, was zugleich eine kontinuierliche Begleitung von Entwicklungen und einen intensiven Austausch der Betriebsrät*innen verschiedener Unternehmen untereinander sowie zu den Forschenden ermöglicht. Dies setzt voraus,

dass eine hohe Interaktion und eine regelmäßige Reflexion mit den beforschten Personengruppen stattfinden. Das Projekt wurde mit der Maßgabe durchgeführt, Betriebsräte sowohl aktiv in die Forschung als auch in die Entwicklung und Reflexion der Ergebnisse einzubinden.

Das Projekt setzt sich dadurch von traditionellen Projektdesigns ab, bei denen ein objektiver Bezug zum Untersuchungsfeld besteht und das erhobene Material am Ende des Projektes ausgewertet wird. Das Projekt wurde daher nach dem Ansatz der Transferforschung ausgerichtet, der zwar schon länger Gegenstand wissenschaftlicher Forschung ist, aber vor allem im letzten Jahrzehnt vermehrt angewendet wird.

Auf methodologischer Basis gehört der Ansatz der Transferforschung zur qualitativen Forschung, beinhaltet ein transparentes methodisches Vorgehen und stellt eine Weiterentwicklung der Aktionsforschung dar. Durch eine weitreichende Methodendiskussion in den 1970er-Jahren wurde die Aktionsforschung populär, die sich von den damaligen traditionellen sozialwissenschaftlichen Ansätzen abgrenzen wollte. In der Aktionsforschung erfolgt die Problemauswahl im Kontext konkreter gesellschaftlicher Bedürfnisse. Dabei wird prüfend und verändernd in gesellschaftliche Zusammenhänge eingegriffen. Akteur*innen werden in diesem Ansatz allerdings erst bei der Einschätzung der Forschungsergebnisse einbezogen (vgl. Unger/Block/Wright 2007, S. 14).

In der Vergangenheit wurden qualitative Methoden oft in Abgrenzung zu hypothesenprüfenden Verfahren verstanden. Seit 1970 gewinnt die qualitative Forschung im deutschsprachigen Raum jedoch stetig an Anerkennung, weshalb in aktuellen Debatten deren Legitimation nicht mehr bestritten wird. Es existieren bereits zahlreiche qualitative Ansätze, deren zentrale Gemeinsamkeit ist, dass diese erst im Forschungsprozess entwickelt werden (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014, S.34). Qualitative Ansätze setzen auf die „Kommunikation mit den ‚Beforschten‘ als konstitutives Element des Erkenntnisprozesses“ (Helfferich 2011, S.25).

Dabei kann der zu untersuchende Gegenstand meist nicht durch einfaches Messen bearbeitet werden und benötigt deshalb die „Zurückstellung der eigenen Deutung“ (Helfferich 2011, S.24) und die bewusste Wahrnehmung und Einbeziehung der Forscher*innen. Die eigene „Deutung“ ist z.B. das Festlegen von bestimmten Kategorien, die es zu untersuchen gilt oder das Festhalten an einem strukturierten Fragebogen, der im Vorfeld ausschließlich durch die Forschenden entwickelt wurde. Ganz allgemein hat qualitative Forschung den Anspruch, Lebenswelten aus der Sicht der Handelnden zu beschreiben. Sie bevorzugt einen offenen Zugang zu den zu untersuchenden

Phänomenen und lässt so Raum für die Perspektive der beteiligten Subjekte (Flick et al. 2015, S. 17).

In der Praxis gibt es allerdings nicht die eine Methode, sondern eher ein methodisches Spektrum. Wichtig bei der Auswahl des „richtigen“ Verfahrens ist dabei die Berücksichtigung der Gegenstandsangemessenheit. Dieser Punkt ist gleichzeitig eine der größten Stärken der qualitativen Forschung, denn „für qualitative Forschung ist typisch, dass der untersuchte Gegenstand und die an ihn herangetragene Fragestellung den Bezugspunkt für die Auswahl und Bewertung von Methoden darstellen [...]“ (Flick et al. 2015, S. 22). So geht es darum, die Methode entsprechend der Fragestellung auszuwählen und dabei, wenn es der Gegenstand verlangt, auch auf eine Kombination von Methoden zurückzugreifen. Der Einbezug in den Forschungsprozess und die Herstellung transparenter Methoden sind wichtige Punkte, die in der qualitativen Forschung allgemein schon lange diskutiert werden.

Der Transferforschungsansatz wird erst seit einigen Jahren verstärkt angewendet. Eine Vorstellung und Reflexion der einzelnen Methoden finden in [Kapitel 3](#) statt, in denen auch einzelne Methoden ausführlich erläutert werden.

Die Transferforschung hat ihre Wurzeln in den Bildungswissenschaften, wo der Transfererfolg von Lerninhalten schwerpunktmäßig erforscht wird. Ein zweiter Ansatz, der auch in diesem Projekt verfolgt wird, bemüht sich um einen Wissenstransfer im Forschungsprozess selbst. Dieser Wissenstransfer ist dabei wesentliche Bedingung der Transferforschung (Wannöffel 2021, S. 151; Maschke/Wannöffel 2021). Die Transferforschung ist „ein transparentes, methodisches Vorgehen, nach dessen Kriterien ein Forschungsprozess zu gestalten ist, der die Kooperation mit der sozialen Praxis und den Aspekt des kontinuierlichen Wissenstransfers im Anwendungskontext integriert“ (Wannöffel 2021, S. 153).

Dieser Forschungsansatz ist als ein „dialogischer und rekursiver Prozess“ (ebd., S. 153) zu verstehen, in dem ein intensiver Austausch zwischen Forschung und sozialen Akteur*innen stattfindet. Akteur*innen aus der sozialen Praxis werden bereits bei der Entwicklung der Forschungsfrage beteiligt, ebenso bestimmen sie mit über geeignete Forschungsmethoden und werden anschließend auch bei der Interpretation der Ergebnisse miteinbezogen (ebd., S. 154). Ziel der Transferforschung ist es, die Forschungsergebnisse auf einen konkreten Handlungskontext der betrieblichen Akteur*innen zu übertragen (ebd., S. 155). Das Erfahrungswissen ist, anders als in anderen Forschungsansätzen, dabei zentraler Ausgangspunkt, denn für das zu untersuchende Feld gilt, dass die betrieblichen Akteur*innen häufig über wertvolles Wissen verfügen.

Durch ein Dialogmodell zwischen Forschenden und Beforschten wird das Wissen zur Erkenntnisgenerierung genutzt, was u. a. gemeinsame Lernprozesse und Erkenntnisse beinhaltet (Wannöffel 2021, S.147; Maschke/Wannöffel 2021). Dieser gemeinsame Lernprozess ist an dieser Stelle besonders hervorzuheben. Ein systematischer Einbezug der Akteur*innen bedeutet, dass auch die Forscher*innen ihr eigenes Wissen regelmäßig reflektieren.

Durch eine enge Zusammenarbeit von wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Akteur*innen entsteht eine Vertrauensbasis, auf deren Grundlage Wissen generiert werden kann. Die Distanz zwischen Wissenschaft und der sozialen Lebenswelt wird dadurch aufgehoben. Die Transferforschung reiht sich damit in eine neue Tradition eines Wissenschafts-Praxis-Verhältnisses ein, die sich seit den 1960er-Jahren stark gewandelt hat (Fuchs/Schönberger/Springer 2003).

Die Auffassung, dass wissenschaftliches Wissen eine höhere Rationalität besitzt, existiert heute so nicht mehr (Fuchs/Schönberger/Springer 2003, S. 14). Wissenschaft versucht sich heute mit stärkerer Ausrichtung an gesellschaftlichen Fragen zu orientieren, um lösungsorientierter zu agieren und gesellschaftliche Problemlagen einfacher identifizieren zu können. Dabei ist auch eine Zusammenarbeit unterschiedlicher Disziplinen förderlich und hat sich vor allem für die Arbeitsforschung als gewinnbringend qualifiziert.

Auf dieser Basis konnten bereits kontextbezogene und konkrete Lösungsansätze transferforschungsorientierter Forschung entwickelt werden (Wannöffel 2021, S. 154). So entwickelte beispielsweise das Zentrum für Arbeit und Politik (zap) der Universität Bremen und der Arbeiterkammer Bremen ein Transferforschungskonzept und „orientiert sich normativ an einer Wissenschaft in gesellschaftlicher Verantwortung“ (Wannöffel 2021, S.152). Leitbild des Zentrums ist die „Verknüpfung und das Ineinandergreifen von Weiterbildung/Lehre, Beratung und Forschung“ (Universität Bremen 2021). Ziel dieses Konzepts ist, durch eine praxisnahe Forschung mit positiven Wirkungsabsichten einen „lebensweltbezogenen Wissenstransfer“ (ebd.) zu ermöglichen. Zentrale Arbeitsfelder sind die Demokratisierung der Gesellschaft, Mitbestimmung, Wandel der Arbeitswelt und Migration.

Ein weiteres Beispiel findet sich in Bochum. Das Forschungsfeld Technik-Arbeit-Organisation (TAO) der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM entwickelt einen inter- und transdisziplinären Forschungsansatz und ist auf das Konzept der Transferforschung ausgerichtet (Wannöffel 2021, S.154). Wissensvermittlung erfolgt hier nicht nur in eine Richtung, also von der Wissenschaft in die Praxis, sondern in einem rekursiven Prozess zwischen wissenschaftlichen Einrichtungen und Organisationen aus der sozialen Praxis

(Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM 2019). Diese Forschungs Kooperation erfolgt vor allem in den letzten drei Jahren nach dem Leitgedanken der Transferforschung. Ein Beispiel hierfür ist das BMBF-geförderte Verbundprojekt „Verrichtungsbasierte, digitale Planung kollaborativer Montagesysteme und Integration in variable Produktionsszenarien“ (KoMPI).

Diese Beispiele zeigen die erfolgreiche Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis und das Potenzial eines gelungenen Wissenstransfers. Die Integration wissenschaftlicher Erkenntnisse in einen Anwendungskontext hat sich vor allem durch die Corona-Pandemie als wichtiges Instrument erwiesen, um gesellschaftliche Probleme bewältigen zu können.

Die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Politik hat die Frage ins Zentrum gerückt, wie in Zukunft auf Basis von Forschungsergebnissen schnell und zielführend agiert werden kann. Ein früher Anwendungs- und Praxisbezug bieten hier die Möglichkeit, die Ergebnisse später leichter übertragen zu können, schaffen Vertrauen zwischen Forschenden und Beforschten und helfen der Wissenschaft somit, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. Im Projekt „Doppelte Transformation“ werden verschiedene Methoden für den Einsatz im Transferforschungsansatz erprobt und angewendet. Sie liefern damit konkrete Ansätze für die Ausgestaltung des Dialogmodells in der Transferforschung.

2 HERAUSFORDERUNGEN DER MITBESTIMMUNG IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Gesamtwirtschaftliche Wandlungsprozesse und Mitbestimmung hängen eng zusammen. Sowohl die Aufgaben der Mitbestimmung als auch ihre Rahmenbedingungen unterliegen einem permanenten Wandel. Zentrale Entwicklungen sind die Verbetrieblichung kollektiver Regelungen bzw. der Bedeutungsverlust von Flächentarifverträgen (Bahn Müller/Bispinck 1995) sowie damit einhergehend die Tendenz der Schwächung der Gewerkschaften (Müller-Jentsch/Ittermann 2000).

Vor diesem Hintergrund verändert sich auch das Arbeitsfeld von Betriebsräten, die sich in Zeiten von digitaler Transformation immer größeren und komplexeren Herausforderungen stellen müssen. Die Anforderungen an Betriebsräte führen zu einem Spannungsverhältnis zwischen Kompetenzgewinn einerseits und Überforderungsrisiko andererseits. Lösungen werden darin gesehen, die Betriebsratsarbeit zu professionalisieren sowie adäquate Formen ihrer Unterstützung weiterzuentwickeln (Nettelstroth et al. 2010).

Unbestritten wird der digitale Wandel sich direkt und indirekt auf die menschliche Arbeit auswirken. Hierzu zählen neben neuen Wegen, herkömmliche Arbeitsschritte zu verrichten, auch grundsätzlich neue Arbeitsprozesse und -inhalte, die teilweise Auflösung oder Reorganisation betrieblicher Strukturen sowie die neue Ausgestaltung und Organisierung von Arbeitsmethoden (z. B. agiles Arbeiten). All diese Aspekte wirken sich, wenn auch in verschiedenem Maße, auf die Arbeit der Beschäftigten und die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte aus. Aus diesem Grund, aber auch, um den digitalen Wandel insgesamt proaktiv im Interesse der Beschäftigten mitzugestalten, stellt die (Neu-)Gestaltung von Arbeit im digitalen Wandel eines der zentralen Mitbestimmungsthemen für Betriebsräte dar.

2.1 Die digitale Transformation

Im Zuge der digitalen Transformation tritt eine Vielzahl gesellschaftlicher Veränderungen und Auswirkungen auf. So auch innerhalb von Unternehmensstrukturen und für die erwerbstätigen Menschen. Für die tariflichen und betrieblichen Sozialpartner ergeben sich komplexe Herausforderungen und Gestaltungsfelder.

Mittelpunkt des Forschungsprojektes zur doppelten Transformation von Betriebsräten ist die gegenwärtige Entwicklung der digitalen Transformation. Dabei wird in der Literatur und im Sprachgebrauch der Begriff noch uneins benutzt (Schallmo 2016). Die hier vorgestellte Unterscheidung entspricht somit eher einer idealtypischen Darstellung, die der Verständlichkeit dienen soll. Es wird zudem aufgezeigt, inwiefern agile Arbeitsweisen und agile Organisationsformen ein spezifischer Teil der digitalen Transformation sind.

Während Digitalisierung im ursprünglichen Sinne den rein technischen Prozess der Umwandlung und Speicherung von analogen Informationen und beispielsweise papierförmigen Unterlagen in eine digitale Form bezeichnet, ist die digitale Transformation als eine substantielle Veränderung von (Unternehmens-)Strukturen, Geschäftsmodellen und Prozessen mittels digitaler Technologien zu verstehen. Außerdem ist diese von der digitalen Transformation der Gesellschaft abzugrenzen, welche wiederum die Auswirkungen des digitalen Wandels auf die gesamtgesellschaftlichen Strukturen meint (vgl. Gärtner/Heinrich 2018, S.5).

Bei Digitalisierung bleiben Strukturen, Inhalte und Prozesse also weitestgehend gleich und werden lediglich durch digitale Hilfsmittel in digitale Formen übergeführt und zugänglich gemacht. Bei digitaler Transformation hingegen werden solche Strukturen, Inhalte und Prozesse mittels digitaler Technologien reorganisiert oder auch gänzlich neu gestaltet als eine „bewusste und fortlaufende digitale Evolution eines Unternehmens, eines Geschäftsmodells, einer Idee, eines Prozesses oder einer Methode“ (Schallmo 2016, S.5). Somit ist die digitale Transformation eine logische Folge der Digitalisierung und schließt an diese an.

Unter den Befürworter*innen digitaler Transformationsprozesse stellt das langfristige Ziel der digitalen Transformation die Erschließung des vollen Potenzials der „Informationstechnologie entlang der gesamten Wertschöpfungskette“ (Schallmo 2016, S.3f.) dar. Ermöglicht und vorangetrieben werden diese Veränderungen der Wertschöpfungsprozesse „durch steigenden Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen“ (Georg/Guhleemann/Katenkamp 2018, S.356) und die zunehmende Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche.

Ein weiterer Aspekt hierbei ist die Virtualisierung ganzer Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle unter den Stichworten „digitale Ökonomie“ und „Plattformökonomie“ (Schallmo 2016, S.5; Greef/Schroeder 2017). Unternehmen können sich sowohl hinsichtlich ihrer Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen als auch in Bezug auf die von ihnen produzierten Güter und Dienstleistungen digital transformieren (Digital Enterprise AG 2016; Schallmo 2016).

Wo Digitalisierung aufhört und digitale Transformation anfängt, lässt sich jedoch in der Praxis nicht immer trennscharf bestimmen. So werden für die Identifikation digitaler Transformation nicht nur die Strukturen, Inhalte, der Verlauf oder die Ergebnisse von Prozessen betrachtet, sondern auch deren Umfang und Dimension. Dies fällt insbesondere hinsichtlich digitaler Vernetzung und digitaler Kommunikation ins Auge. Durch die Möglichkeiten der Echtzeitkommunikation und Virtual Reality stellt sie einen relevanten Aspekt digitaler Transformation dar.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass von Digitalisierung dann die Rede ist, wenn analoge Informationen digitalisiert werden oder wenn in der Sache gleichbleibende Prozesse mittels digitaler Tools durchgeführt werden. Werden wiederum Prozesse und (Unternehmens-)Strukturen, Geschäftsmodelle, Produkte oder Dienstleistungen mittels digitaler Technologien grundsätzlich verändert, handelt es sich um digitale Transformation – unabhängig davon, ob dies in einzelnen Unternehmen, der gesamten Arbeitswelt oder anderen Bereichen der Gesellschaft erfolgt.

Ob es sich bei der digitalen Transformation um einen revolutionären Ansatz handelt, wird man wohl erst rückblickend abschließend beurteilen können. Dabei spielt es weniger eine Rolle, welcher Status (revolutionär oder evolutionär) diesem Wandlungsprozess zugeschrieben wird, als vielmehr, welche realen Auswirkungen tatsächlich bereits existieren oder zu erwarten sind. Aus Sicht der Interessenvertretung von Beschäftigten sind die Aspekte digitaler Transformation dann von Bedeutung, wenn diese sich mittel- oder unmittelbar auf die Arbeitsinhalte und -organisation sowie andere mitbestimmungsrelevante Themen auswirken.

2.2 Agilität in der digitalen Transformation

Der agilen Arbeitsorganisation kommt eine Sonderrolle im Kontext der digitalen Transformation zu. Folgt man der soeben dargelegten Beschreibung von digitaler Transformation, stellen die Entwicklungen hin zu agilen Organisationen bzw. Unternehmen keinen selbstverständlichen Teilaspekt der digitalen Transformation dar. Auch wenn sie oftmals im Zuge dieser genannt werden und in vielerlei Hinsicht parallel dazu verlaufen, sind sie ein eigener Entwicklungstrend, dessen Aspekte teilweise unter der Bezeichnung „agile Transformation“ zusammengefasst werden.

In der Praxis zeigt sich, dass Unternehmen, die Trend- und Entwicklungslinien einer digitalen Transformation folgen, ebenso die Umsetzung agiler

Organisationsentwicklungen fördern. Obwohl sachlich gesehen die digitale und agile Transformation unterschiedliche innerbetriebliche Veränderungsprozesse beinhalten, werden sie in der Praxis gleichzeitig umgesetzt. Die Gründe hierfür stehen in engem Zusammenhang mit der Methodik und dem Hauptanwendungsfeld von agilen Methoden: Agile Methoden sind in der Softwareentwicklung entstanden, allen voran ist hier die Methode Scrum zu benennen. Wie bei dieser, so auch bei allen anderen agilen Methoden, liegt der Fokus auf selbstregulierten, crossfunktionalen (interdisziplinären) Teams (Fischer et al. 2018).

Die agile Herangehensweise an Softwareentwicklungsprozesse, und später auch andere Arbeitsprozesse, grenzen sich bewusst von bis dato dominanten Formen der Projektarbeit ab. Im Mittelpunkt steht dabei insbesondere eine Abkehr von dem herkömmlichen Wasserfallmodell, d. h. linear strukturierten und kaskadenförmig aufgebauten Projekten (Boes et al. 2017).

Gemein haben die verschiedenen agilen Arbeitsmethoden, dass durch sie Arbeitsprozesse und Projekte effizienter, ressourcenschonender, individueller und in enger Ausrichtung an Kundenbedürfnisse entwickelt werden. Zentrale Aspekte sind dabei Flexibilität, eine hohe Reaktions- und Anpassungsfähigkeit und Formen der Selbststeuerung und Selbstorganisation, beispielsweise durch teilautonome Arbeitsgruppen. Beispiele solcher agilen Arbeitsmethoden und Arbeitsverfahren sind Design-Thinking, DevOPs, Extreme Programming, Kanban und Rapid Application-Development. Die am weitesten verbreitete und mittlerweile wohl bekannteste ist jedoch die Scrum-Methode (Boes et al. 2017; Pfeiffer/Sauer/Ritter 2015).

Das agile Arbeiten nach Scrum zeichnet sich durch hohe Freiheitsgrade in der Projektbearbeitung auf der einen Seite und recht strenge Regeln des Ablaufs in Form von festen Ereignissen und konkreten Werkzeugen auf der anderen Seite aus. Durch die Abfolge iterativer Schritte, in denen regelmäßig Rückkopplungsschleifen mit Kund*innen eingebaut werden, werden in enger Ausrichtung an die Bedürfnisse von Kund*innen Produkte entwickelt.

Agile Methoden stellen eine Reaktion auf die sich ändernden Bedingungen bzw. Anforderungen im Zuge des technologischen und digitalen Wandels dar, wie sie bereits in [Kapitel 2.1](#) dargestellt wurden. Hierzu zählen etwa die Zunahme von Komplexität und Zeitdruck sowie veränderten, individuelleren Kund*innenwünschen. Um dem entgegenzuwirken, setzen immer mehr Unternehmen auf agile Arbeitsmethoden (Haufe Online Redaktion 2017).

Aus dem methodischen Vorgehen und der Intention von agilen Methoden können die zwei Gründe für das gleichzeitige Auftreten von digitaler

und agiler Transformation abgeleitet werden. Der erste Grund liegt in der ursprünglichen Anwendung von agilen Methoden. Sie eignen sich in besonderer Weise für die Entwicklung von IT- und Technik-Lösungen, also solcher technischen Innovationen, die maßgeblicher Bestandteil der digitalen Transformation sind. Dass die Gestaltung digitaler Transformationsprozesse durch den Einsatz agiler Methoden gefördert wird, ist naheliegend und folgerichtig.

Der zweite Grund ist in der besonderen Integration von Kund*innenbedürfnissen in den agilen Methoden zu finden. Durch die iterative Ausrichtung der agilen Methoden, bei der in regelmäßigen Zyklen die Kund*innen einbezogen werden, entstehen Produkte, die eng an den Kund*innenbedürfnissen ausgelegt sind. Es wird damit der Gefahr vorgebeugt, dass Produkte entwickelt werden, die letztendlich nicht den Marktanforderungen entsprechen. Schaut man zusammenfassend auf den Zusammenhang zwischen digitaler und agiler Transformation, gibt es keinen Automatismus ihres zeitgleichen Auftretens.

Beide Transformationsbestrebungen sind unabhängige Organisationsentwicklungen. Dass im Projekt jedoch ein paralleler Verlauf zu beobachten war, ist darauf zurückzuführen, dass durch agile Methoden die Umsetzung digitaler Transformationsbestrebungen unterstützt werden kann. Tatsächlich ist im Sprachgebrauch der Projektpartner*innen festzustellen, dass mit der Benutzung des Oberbegriffes „Transformation“ beide Organisationsentwicklungen gleichermaßen gemeint sind. Die digitale Transformation geht für die Akteur*innen selbstverständlich mit der agilen Transformation einher.

2.3 Gestaltungsfelder der betrieblichen Mitbestimmung in der digitalen Transformation

Bezogen auf die betriebsrätlichen Herausforderung im Zusammenhang mit der digitalen Transformation sind verschiedene Gestaltungsfelder erkennbar: Unbestritten ist die (Neu-)Gestaltung von Arbeit in der digitalen Transformation dabei eines der zentralen Mitbestimmungsthemen für Betriebsratsgremien. Insbesondere die Ausrichtung einer agilen Arbeitsorganisation und die damit einhergehende hohe Flexibilität gilt es zu gestalten.

Damit wird direkt ein weiteres Gestaltungsfeld thematisiert: die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Bereits heute ist dieser Trend deutlich zu beobachten. Eine Entgrenzung herkömmlicher Arbeitsformen ist dabei u. a. bei Arbeitszeiten und -orten festzustellen. Einerseits verschwimmen die

Grenzen zwischen der Arbeits- und Freizeit, andererseits zwischen mobilen und festen Arbeitsorten, wie z. B. den betrieblichen Büroräumen. Die beiden Phänomene gehen miteinander einher (Minssen 2017) und sind dabei fest mit den technischen Entwicklungen und einer zunehmenden Digitalisierung verbunden.

Ein weiteres Handlungsfeld ist im Bereich der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zu finden. Es wird davon ausgegangen, dass durch den digitalen Strukturwandel eine Vielzahl von Tätigkeiten – nicht gleichzusetzen mit Arbeitsplätzen – wegfällt und dafür neue Tätigkeiten und Beschäftigungsformen entstehen werden.

Damit einhergehend ist mit einer „Erosion zahlreicher Qualifikationen“ (Georg/Guhle/Katenkamp 2018, S. 358) zu rechnen. Gemeint ist, dass auf der einen Seite viele der vorhandenen Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten nicht mehr bzw. nur noch teilweise einsetzbar sind oder angepasst werden müssen. Auf der anderen Seite gehen mit neuen digitalen Technologien und Prozessen oftmals auch neue Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten einher. Dies betrifft nicht nur die Beschäftigten allein, auch Geschäftsleitungen, Führungskräfte sowie Betriebs- und Personalräte sind von dieser Erosion betroffen. Grundsätzlich lassen sich die Herausforderungen durch den Wandel von Qualifizierungsbedarfen und Kompetenzanforderungen auch auf Berufsausbildungen bzw. das gesamte Bildungssystem übertragen (Jacobs et al. 2018).

Ein weiteres Handlungsfeld der betrieblichen Interessenvertretung im Rahmen der digitalen Transformation zeigt sich in der Gestaltung von Entgelt und Leistungsbedingungen. Die Definition von Leistung – wie sie ermittelt und wie sie entgolten wird – ist von jeher ein prägendes Thema in der Debatte um Lohn und Leistung. Die Regelungen der tariflichen und betrieblichen Leistungs- und Entgeltgestaltung waren in den letzten 25 Jahren einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt. Im Zuge der in den vorausgegangenen Kapiteln beschriebenen digitalen Transformation und ihrer Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung tritt das Konfliktthema Leistungsbedingungen und Entgeltgestaltung wieder verstärkt auf die Agenda der Gewerkschaften sowie der Betriebsräte.

Ein weiterer mit Risiken insbesondere für den Arbeitsschutz assoziierter Aspekt ist die enorm gestiegene und weiter steigende Menge im Umlauf befindlicher Daten, weswegen der Datenschutz ein zunehmend wichtiges Feld wird. Durch die Implementierung cyber-physischer Systeme (CPS) in den Fabriken werden nicht nur Standort- und Produktionsdaten der Produkte innerhalb der Wertschöpfungskette verarbeitet, sondern auch die Daten der an

der Produktion und Logistik beteiligten Arbeitnehmer*innen erhoben. Dies kann „entweder als ‚Nebeneffekt‘ der Produktionssteuerung geschehen oder aber gezielt, um seine [des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin] Arbeit mit Assistenzsystemen zu effektivieren bzw. individualisieren“ (Hornung/Hofmann 2018, S. 235).

Ein ebenso relevantes Mitbestimmungsthema in der digitalen Transformation ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz. Durch den Wandel der Arbeitswelt, den die digitale Transformation mit sich bringt, ändern sich zwangsläufig die Maßnahmen und Prozesse des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, da aktuell bestehende Regelungen schon bald überholt und erweiterungsbedürftig sein werden. Veränderungen in diesem Bereich werden alle darin vertretenen Akteur*innen betreffen: die Arbeitgeber*innen, Arbeitnehmer*innen und ihre Vertreter*innen wie auch den Gesetzgeber.

Dass die betriebliche Mitbestimmung bei der Bewältigung von unternehmerischen Umbruchssituationen seit jeher eine Schlüsselfunktion einnimmt, ist unbestritten. Aktuelle Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass Betriebsräte eine wichtige Rolle im betrieblichen Innovationshandeln spielen (Wannöffel 2008). Schließlich haben Gewerkschaften im Innovationshandeln von Betriebsräten und betrieblichen Innovationsstrategien strategisches Potenzial identifiziert und verschiedene Initiativen entwickelt wie z. B. das IG-Metall-Projekt „Arbeit und Innovation“, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) der Europäischen Union.

Mitbestimmung und Innovationsprozesse begründen ein komplexes Spannungsfeld, das geprägt ist vom „doppelten Organisationsproblem“ der Innovation und den mit ihr verbundenen divergierenden Akteursinteressen (Schwarz-Kocher et al. 2011, S. 38). Die Mitbestimmung selbst schwankt zwischen dem Schutz der Beschäftigten vor negativen Innovationsfolgen und der Initiierung und Beschleunigung von Innovationsprozessen. In einer Gesamtbewertung von Forschungen und Studien „erweist sich die Mitbestimmung als ein Pluspunkt des deutschen Modells im internationalen Wettbewerb“ (Gerlach 2012, S. 69).

Als generelle Empfehlung und als Zusammenfassung der aufgezeigten Spannungsfelder empfiehlt sich ein frühzeitiger und umfassender Einbezug der Beschäftigten in den Wandlungsprozess, damit Beschäftigte die Chancen und Nutzen für sich entdecken können und neue Technologien als individuelle Unterstützung erkannt werden (Müller et al. 2019).

Ebenso sind der Einsatz von Anwendungsunterstützung zur Komplexitätsreduktion (Block et al. 2015) und der Aufbau eines spezifischen Qualifika-

tionsprofils, das theoretisches Wissen und praktische Erfahrungen vereint (Hirsch-Kreinsen 2015), zu fokussieren. Weiterhin sollten Unternehmen die Weitergabe und den Erhalt von Wissen im Unternehmen verstärkt fördern (Block et al. 2015). Betriebs- und Personalräte können in ihrer Funktion aufkommende Konflikte und Verunsicherungen der Beschäftigten wahrnehmen. So trägt die Mitbestimmung dazu bei, dass die dargestellten soziotechnischen Spannungsfelder frühzeitig erkannt und ganzheitlich berücksichtigt werden.

Die skizzierten vielfältigen Handlungsfelder lassen erahnen, vor welchen Herausforderungen betriebliche Interessenvertreter*innen stehen. Um tatsächlich Lösungen in all diesen Handlungsfeldern finden zu können, ist es naheliegend, dass die Betriebsratsarbeit selbst eine Veränderung erfährt, eben die zweite Seite der doppelten Transformation.

3 METHODEN DER TRANSFERFORSCHUNG

In dem Projekt wurden zur Realisierung des Transferforschungsansatzes verschiedene Methoden erprobt und angewendet, die einerseits klassische Instrumente sozialwissenschaftlicher Forschung umfassen, andererseits darüber hinausreichen. In diesem Kapitel werden das wissenschaftliche Forschungsdesign mit seinen Methoden dargestellt und seine Anwendung rückblickend reflektiert.

Das Forschungsprojekt „Doppelte Transformation“ verortet sich im Transferforschungsansatz. Er lebt von der „Transferierbarkeit der Forschungsergebnisse in den konkreten Handlungskontext der betrieblichen Akteur*innen“ (Wannöffel 2021, S. 155) und zeichnet sich weiterhin dadurch aus, dass die Akteur*innen am Forschungsprozess beteiligt sind. Wie in [Kapitel 1.2](#) beschrieben, zeichnet sich der Transferforschungsansatz durch verschiedene Gütekriterien aus: eine hohe Methodentransparenz, einen systematischen Einbezug der Akteur*innen, rekursives Vorgehen, einen adaptiven Forschungsprozess und Transparenz in der Ergebnisdarstellung. Damit das Forschungsprojekt diesen Gütekriterien entspricht, wurde ein umfangreiches Methodensetting entwickelt und umgesetzt, das Elemente sowohl der qualitativen als auch der quantitativen Forschung beinhaltet.

Die im folgenden vorgestellten Methoden wurden im Rahmen des Projektes auf ihre Einsatzfähigkeit im Kontext der Transferforschung erprobt und stellen somit eine Auswahl und keine abschließende Sammlung an Methoden dar. Die Reflexion der einzelnen Methoden soll dazu beitragen, ein für die Transferforschung wachsendes Methodenset bereitzustellen.

3.1 Reflexionsgespräche

Die Hauptinteraktion zwischen den Betriebsrät*innen der Partnerbetriebe und den Forschenden fand in sogenannten Reflexionsgesprächen statt. Dafür besuchten die Forschenden die Betriebsrät*innen in ihren Betrieben. Wegen der Corona-Pandemie fanden die Abschlussgespräche größtenteils, je nach aktueller und betrieblicher Situation, per Videokonferenz statt.

In einem ersten Reflexionsgespräch, dem Auftaktgruppengespräch, näherte man sich der Thematik der doppelten Transformation begrifflich und inhaltlich. Die Leitfrage des Gespräches war: „Wie agiert, diskutiert und bewert-

tet das Gremium den unternehmerischen Transformationsprozess und welche organisatorischen Veränderungsprozesse werden durch die Transformation ausgelöst?“ Neben dieser Leitfrage wurden der Status quo des Unternehmens und des Gremiums hinsichtlich der digitalen Transformation ermittelt.

Ebenso wurden über eine einheitliche Verwendung der Begrifflichkeiten (Digitalisierung, Transformation etc.) gesprochen und Hintergrundwissen für weitere Fragestellungen vermittelt. Nach dem Auftaktgespräch folgten vier weitere Reflexionsgespräche, die in regelmäßigen Abständen, ca. alle zwei bis drei Monate, stattfanden. Hierdurch war eine regelmäßige Interaktion über die komplette Projektzeit gewährleistet. Die Themen der Reflexionsgespräche in der Zusammenfassung:

- Rückblick und Ausblick: Wie haben sich das Unternehmen und die Organisation des Betriebsrates in der Vergangenheit entwickelt und welche Entwicklungen zeichnen sich ab?
- Vision eines zukünftigen Betriebsrates: Wie sieht die Idealvorstellung eines Betriebsratsgremiums aus, das den Transformationsprozess erfolgreich vollzogen hat? Wie verändern sich Rollen, Funktionen, Prozesse und Strukturen?
- Ergebnisse der Betriebsrätebefragung (Kapitel 3.4): Wie bewertet das gesamte Gremium den Transformationsprozess? Zeichnen sich ein einheitliches Meinungsbild und eine Entwicklungsperspektive ab?

Das letzte Reflexionsgespräch fand als Abschlussgespräch am Ende der Projektphase statt. In ihm wurden die bisherigen Ergebnisse und der Forschungsprozess reflektiert, diskutiert und im Zusammenhang mit Macht- und Konfliktpotenzialen in der betrieblichen Mitbestimmung bewertet.

3.2 News-Ticker

Ab dem zweiten Reflexionsgespräch wurden die Gremien über Neuigkeiten der Partnerbetriebe in Form eines News-Tickers informiert. Die Inhalte des News-Tickers waren zuvor von den Betriebsrät*innen freigegeben worden und beinhalteten aktuelle Prozesse und Besonderheiten, die in den Gremien der Partnerbetriebe derzeit relevant sind. Durch den News-Ticker sollte die Vernetzung der Betriebsrät*innen untereinander gefördert werden, indem der Kontakt zu anderen Partnerbetrieben aufgenommen wird, die sich mit ähnlichen Themen und Problemen beschäftigten. Hierfür beinhaltete der News-Ticker Kontaktinformationen pro Unternehmen.

3.3 Interne Arbeitsphasen der Gremien

Um die Gremien kontinuierlich bei der Bearbeitung und Reflexion ihres Transformationsprozesses zu unterstützen, wurden Aufgabenstellungen und Hilfsmittel an die Gremien ausgegeben, die zwischen den Gesprächen zu bearbeiten waren. Durch die Bearbeitung einzelner Arbeitsaufgaben setzte sich das Gremium auch zwischen den Reflexionsterminen mit den Themen zur doppelten Transformation auseinander. Dazu wurden den Gremien verschiedene Hilfsmittel an die Hand gegeben.

3.3.1 Transformationslogbuch

Zur gedanklichen Unterstützung sollte zum einen ein sogenanntes Transformationslogbuch geführt werden. Das Transformationslogbuch ist ein leeres Plakat, welches ins Betriebsratsbüro gehängt werden kann und auf dem zwischenzeitliche Ereignisse, Entwicklungen und Beobachtungen notiert werden konnten. Das Transformationslogbuch war ein offenes Angebot; eine Dokumentation in anderer Form war ebenfalls möglich. Zu Beginn jedes Gespräches wurden die niedergeschriebenen Punkte des Transformationslogbuchs besprochen, sodass die Forschenden über aktuelle Entwicklungen informiert waren.

3.3.2 Zeitstrahl

Neben dem Logbuch wurden die Betriebsrät*innen zwischen den jeweiligen Gesprächen zu einer internen Arbeitsphase aufgefordert, die zur Reflexion einlud und zugleich Vorbereitung für das kommende Gespräch war. Ein wesentliches Element ist dabei die Visualisierung von Prozessentwicklungen – dies erfolgt über Artefakte, welche nachfolgend vorgestellt werden.

Zur Vorbereitung auf das erste Reflexionsgespräch bestand die gremieninterne Arbeitsphase darin, in einem Zeitstrahl die vergangenen und bereits geplanten Digitalisierungs- und Transformationsprozesse in drei Dimensionen grafisch zu erfassen. Die Ereignisse sollten dabei zeitlich chronologisch angeordnet werden, wodurch die wesentlichen Entwicklungsschritte und Zusammenhänge zu erkennen sind.

Die Betriebsrät*innen wurden gebeten, entlang eines Zeitstrahls grafisch darzustellen, welche Transformationsmomente (Digitalisierung, Einführung

agiler Methoden, Modellierung von Geschäftsprozessen etc.) bis zum aktuellen Zeitpunkt stattgefunden haben. Durch die Dimensionen wurden drei Entwicklungsperspektiven erfasst: die des Unternehmens, die betriebsrätliche Reaktion auf Entwicklungen des Unternehmens und solche, die innerhalb des Gremiums stattfanden.

3.3.3 Methode „Vom Ziel zum Weg“

Zur Vorbereitung auf das zweite Reflexionsgespräch wurden die Betriebsrät*innen gebeten, die Aufgabe und Methode „Vom Ziel zum Weg“ anzuwenden. Dabei stand die Vision eines transformierten Betriebsratsgremiums im Vordergrund. Das Gremium wurde aufgefordert, eine Vorstellung davon zu entwickeln, wie ein „transformiertes Betriebsratsgremium“ in einer nahen Zukunft aussehen könnte. Wie wird die Betriebsratsarbeit gestaltet? Welche Gremienstrukturen gibt es? Wie sind die Funktionen untereinander verteilt? Welche Rollen existieren? Welche Tools, welche agilen Methoden werden verwendet?

Die Methode unterstützt die Entwicklung einer Vision von Betriebsratsarbeit. Die Zukunftsorientierung hilft, über aktuelle Hemmnisse, Hindernisse oder scheinbare Unmöglichkeiten hinwegzusehen und vorurteilsfrei die Vision einer Betriebsratsarbeit in der Zukunft zu entwickeln.

3.4 Quantitative Betriebsrätebefragung

Zusätzlich wurde eine quantitative Betriebsrätebefragung durchgeführt. An den Reflexionsgesprächen hat immer nur ein Teil des Betriebsratsgremiums teilgenommen. Dabei handelte es sich entweder um spezielle Ausschussmitglieder (z. B. aus dem Ausschuss Agilität oder Digitalisierung) oder um Teile des Gremiums, die sich im Besonderen mit den Herausforderungen der Transformation beschäftigten. Um den Status und das Meinungsbild des gesamten Gremiums, auch standortübergreifend, in Bezug auf die Transformation zu ermitteln, wurden ein Fragebogen entwickelt und eine quantitative Onlinebefragung durchgeführt.

Die Gremien waren an der Erstellung des Fragensets beteiligt. Ziel der Befragung war es, den Transformationsstatus des Gesamtgremiums zu erheben und folgende Fragen zu beantworten: Wie wird die Transformation vom gesamten Gremium wahrgenommen? Sind Ängste oder Befürchtungen er-

kennbar? Wie gut fühlen sich die Gremien vorbereitet? Welche Art der Hilfestellungen wird benötigt? Somit ist die Kurzbefragung ein wichtiger Baustein zur Ableitung benötigter Hilfestellungen für Betriebsratsgremien. Das Befragungssetting und die wichtigsten Ergebnisse werden in [Kapitel 5.4](#) erläutert.

3.5 Experteninterviews

Ergänzend zu den Reflexionsgesprächen wurden Einzelinterviews mit Akteur*innen im Umfeld der Betriebspartner je nach Bedarf geführt. Durch die Einzelinterviews wurden allgemeine Informationen über den Transformationsprozess der Branche, aber auch spezifische Entwicklungen im Unternehmen oder dem Konzern, im Hinblick auf die stattfindenden Transformationsbemühungen ermittelt. Mithilfe eines Leitfadens wurden Experteninterviews mit insgesamt sechs Vertreter*innen der Arbeitgeberseite und mit acht Gewerkschaftssekretär*innen, in einem Fall zusätzlich mit dem Betriebsratsvorsitzenden, geführt. Darüber hinaus fanden vier Interviews mit gewerkschaftlichen Vertreter*innen statt, die nicht die Funktion eines/einer Gewerkschaftssekretär*in, sondern übergeordnete, zentrale Aufgaben, innehaben. Die Inhalte der Interviews fließen an verschiedenen Stellen dieser Study mit ein.

3.6 Learning Journey

Wie in jedem geförderten Forschungsprojekt gab es auch in diesem mehrere Beiratssitzungen. Der Beirat besteht aus Vertreter*innen der Hans-Böckler-Stiftung, verschiedener Gewerkschaften und der Wissenschaft. In den Sitzungen werden über den aktuellen Stand, den Fortschritt des Projektes berichtet und erste Ergebnisse kritisch reflektiert. Durch Beiratssitzungen werden ein ausreichender Fachaustausch gewährleistet und über die Entwicklung und Ausrichtung eines Forschungsprojektes beratschlagt.

Im Sinne des, in dem Projekt verfolgten, Transferforschungsansatzes wurden die Beiratssitzungen in zwei von drei Fällen als Learning Journey durchgeführt. Neben den üblichen Beiratsmitgliedern waren je zwei Vertreter*innen der Partnerbetriebe eingeladen. Sie konnten über den weiteren Verlauf des Projektes und bei der Interpretation von Ergebnissen Einfluss nehmen. Um den Vernetzungsaspekt des Projektes zu fördern, wurden die Learning Journeys bei Partnerbetrieben durchgeführt. Diese hatten die Gele-

genheit, die Entwicklung der digitalen Transformation im Unternehmen und im Gremium vorzustellen. Wegen der zugespitzten Corona-Pandemie fand die zweite Learning Journey als virtuelle Veranstaltung statt.

3.7 Sounding Board

Inspiziert von den Erfahrungen der Learning Journey hat sich zum Ende des Projektes ein weiteres Format des Austausches und der Reflexion etabliert, das Sounding Board. Wie auch bei der Learning Journey hat das Sounding Board zum Ziel, den Austausch zwischen den Betriebsrät*innen und den Aufbau eines Netzwerkes zu fördern. Das Sounding Board dient auch dazu, Feedback und Rückspiegelungen von anderen Gremien zu erhalten. Es bietet daher die Möglichkeit, dass Wissen und Meinungen von Betriebsrät*innen anderer Unternehmen für die eigene Organisationsentwicklung genutzt werden.

Das Sounding Board ist eine Online-Veranstaltung von zwei Stunden. Im Mittelpunkt steht jeweils eine Erneuerung oder Entwicklung eines Partnerbetriebes, z.B. eine organisatorische Veränderung, eine Betriebsvereinbarung, eine strategische Vorgehensweise in einem Betriebsratsgremium oder die Anwendung eines neuen Tools oder einer neuen Methode. Die Betriebsrät*innen erhielten Einblicke in die Veränderungen anderer Gremien und konnten direkt Rückfragen stellen. Von Juni 2020 bis Januar 2021 fanden insgesamt vier Sounding Boards statt.

3.8 Transferveranstaltung

Im März 2021 fand eine virtuelle Transferveranstaltung zum Abschluss des Projektes statt. Als große Transfer- und Netzwerkveranstaltung geplant, konnte sie wegen der Corona-Pandemie nur als eine halbtägige Online-Veranstaltung stattfinden. Im Vordergrund standen zentrale Projektergebnisse sowie Fragen der Konfliktbereitschaft und der neuen Rolle von Betriebsrät*innen in der Transformation.

3.9 Eine kritische Reflexion zur Methodenentwicklung

Die Transferforschung stellt, wie in [Kapitel 1.2](#) beschrieben, ein vergleichsweise neues Forschungsdesign dar. Weil noch nicht viele Erfahrungen existie-

ren, sollen in diesem Kapitel die Methoden hinsichtlich ihrer Praktikabilität und ihres Beitrags zur Erkenntnisgenerierung reflektiert werden. In die nun anschließende Bewertung fließen auch die Rückmeldungen der Betriebsrät*innen ein; im letzten Reflexionsgespräch wurde mit ihnen das Methodensetting reflektiert.

3.9.1 Intensität des Austausches und Organisation der Termine

Durch verschiedene Formate fand über einen Zeitraum von rund zwei Jahren ein regelmäßiger und intensiver Austausch zwischen den Forschenden mit den Betriebsrät*innen sowie den Betriebsrät*innen der Partnerbetriebe untereinander statt. Im Schnitt waren die Forschenden alle zwei bis drei Monate bei den Partnerbetrieben vor Ort, haben Reflexionsgespräche (Kapitel 3.1) und Interviews (Kapitel 3.5) durchgeführt. Auch außerhalb dieser Termine fand ein regelmäßiger Austausch durch den News-Ticker (Kapitel 3.2), die Learning Journeys (Kapitel 3.6) und Sounding Boards (Kapitel 3.7) statt.

Diese häufigen Treffen und Termine führten dazu, dass die Entwicklungen des Betriebsrates über einen längeren Zeitraum hinweg begleitet und aus verschiedenen Perspektiven (durch verschiedene Methoden) betrachtet werden konnten. Die Forscher*innen konnten das Unternehmen und die Gremien intensiv kennenlernen und ein Gefühl für unternehmensspezifische Kulturen und Problemlagen entwickeln. Diese Intensität wäre bei einem einmaligen Besuch sicherlich nicht erreicht worden. Das intensive Kennenlernen ermöglichte zudem Einblicke in mikropolitische Zusammenhänge und die Unternehmenshistorien.

Dieses Hintergrundwissen half bei der Auswertung der Ergebnisse und lieferte Hinweise auf den unterschiedlichen Umgang der Betriebsratsgremien mit der digitalen Transformation. Für den Forschungsprozess waren sowohl die vielen, regelmäßigen Gespräche als auch die zusätzlichen Transferveranstaltungen wichtig. Aus beiden Strängen, einem intensiven Austausch mit einzelnen Gremien auf der einen Seite und Diskussion, Fragen und Wortbeiträgen bei Transferveranstaltungen auf der anderen Seite, konnten vielschichtige Erkenntnisse und Zusammenhänge abgeleitet werden. Die Forschenden haben durch das Forschungsdesign einen umfassenden Einblick in vielfältige Facetten erhalten.

Hat das Methodensetting die Beleuchtung zahlreicher Aspekte und Zusammenhänge ermöglicht, sind der zeitliche Aufwand und die zeitliche

Begrenzung der Termine als Kritikpunkte zu nennen. Der zeitliche Aufwand bezieht sich dabei auf die Reise- und Vorbereitungszeit. Gerade weil unterschiedliche Formate angeboten wurden, mussten diese aufwändiger vorbereitet werden. Leider konnten aufgrund der zeitlichen Begrenzung der Termine einige Diskussionen nicht bis zum Ende geführt, sondern mussten teilweise abgekürzt werden.

Weiterhin erforderten die Termine einen erhöhten Koordinationsaufwand. Gerade in großen Betriebsratsgremien gestaltet sich die Vereinbarung von Terminen schwierig, insbesondere dann, wenn Gespräche auf der Ebene des Gesamtbetriebsrates geführt wurden. Mitglieder des Gesamtbetriebsrates haben meist eine hohe Termindichte. Das kurzzeitige Format des Reflexionsgesprächs hatte vor diesem Hintergrund einen entschiedenen Vorteil.

Dieses Format ermöglichte eine leichte Integration in den Alltag der Betriebsrät*innen. Teilweise fanden die Termine zu dem Forschungsprojekt im Anschluss an ohnehin fest terminierte Ausschuss- und Betriebsratssitzungen statt. Dieses Vorgehen führte jedoch zu einer hohen Termindichte bei den Forschenden – in den zwei Jahren fanden etwa 40 Termine vor Ort, teilweise mit erheblicher Reisetätigkeit, statt. Der zeitliche und finanzielle Mehraufwand ist nicht zu unterschätzen und sollte bei Projekten, die mit dem Transferforschungsansatz durchgeführt werden, Berücksichtigung finden.

Durch die Corona-Pandemie konnten gegen Projektende die Termine zum Großteil nicht mehr vor Ort stattfinden und wurden online durchgeführt. Die Verlagerung auf die Online-Formate hat prinzipiell gut funktioniert. Auch weil die Betriebsrät*innen und Forschenden sich zuvor kennengelernt hatten, konnten Diskussionen gut geführt werden. Um Betriebsrät*innen zu Beginn der Pandemie nicht zusätzlich durch Termine im Rahmen des Projektes zu belasten – der Umgang mit der Pandemie stellte ohnehin eine große Herausforderung dar – pausierte das Projekt über die Sommermonate 2020. Beim Wiedereinstieg hatten die Betriebsrät*innen bereits eine gewisse Routine im Umgang mit digitalen Formaten entwickelt, was ebenfalls förderlich für die Online-Termine und Online-Veranstaltungen war.

3.9.2 Methodische Reflexion

Die Reflexionsgespräche ([Kapitel 3.1](#)) wurden methodisch von den Betriebsrät*innen gut angenommen. Das Angebot, sich durch die internen Arbeitsphasen im Vorfeld mit Themen auseinanderzusetzen und diese

schließlich im Reflexionsgespräch zu beleuchten, wurde auch als Weiterentwicklungsmöglichkeit für die Gremien angesehen. Es ermöglichte die Auseinandersetzung mit Themen, für die es im betriebsrätlichen Alltag sonst wenig Gelegenheit und Zeit gibt. Fast immer sind spannende Diskussionen entstanden, die leider aufgrund der zeitlichen Begrenzung von 1 ½ Stunden nicht vollumfänglich ausgetragen werden konnten.

Rückblickend war die Methode des News-Tickers (Kapitel 3.2) dahingehend erfolgreich, dass die Gremien einen guten thematischen Überblick über die Situation der Partnerbetriebe erhalten haben. Obwohl viele Parallelen in den Themen und Problemen gezogen wurden, stellte sich eine aktive Kontaktaufnahme, um sich über die Erfahrungen auszutauschen, zunächst nur selten ein. Eine Kontaktaufnahme ohne ein vorheriges persönliches Kennenlernen ist mit Hürden verbunden. Erst nach der ersten Learning Journey, bei der Vertreter*innen jedes Partnerbetriebes anwesend waren, fand häufiger ein direkter Austausch statt.

Obwohl der News-Ticker nicht unmittelbar die Vernetzung untereinander gefördert hat, wurde er im Abschlussgespräch von den Betriebsrät*innen als wertvoll bewertet. Zu wissen, dass andere Gremien sich mit denselben Themen und Problemen beschäftigen und welche Lösungen, beispielsweise in Form von Betriebsvereinbarungen, auf den Weg gebracht wurden, gibt Ideen und verhilft dazu, die eigene Situation in Relation zu den Entwicklungen anderer Unternehmen zu setzen.

Die internen Arbeitsphasen der Gremien (Kapitel 3.3) wurden in unterschiedlicher Intensität umgesetzt. In der Reflexion wurde das Transformationslogbuch (Kapitel 3.3.1) nur mäßig angenommen. Im Projektverlauf wurde es zunehmend vergessen. Dies war insofern nicht nachteilig, als in den Reflexionsgesprächen auch eine Ad-hoc-Abfrage nach zwischenzeitlichen Ereignissen durchgeführt werden konnte. Abgesehen vom Transformationslogbuch sind die weiteren internen Arbeitsphasen gut angenommen und bewältigt worden, wenngleich die knappe zeitliche Ressource der Betriebsrät*innen eine detaillierte Ausarbeitung erschwert hat und diese mit unterschiedlichem „Fleiß“ bearbeitet wurde. Der Zeitstrahl (Kapitel 3.3.2) stellte eine gute Zusammenfassung der technischen Entwicklung im Unternehmen dar und bildete einen Status quo ab.

In einigen Partnerunternehmen zeigte sich eine dynamische technische Entwicklung in den letzten zehn Jahren. Der Zeitstrahl regte zur Reflexion in den Gremien an. Insbesondere die Betrachtung der betriebsrätlichen Reaktionen und der internen Entwicklung waren sehr erkenntnisreich, da diese vielfach in Vergessenheit geraten waren. Für die Forschenden war der Zeit-

strahl eine überaus hilfreiche Methode, um eine Übersicht über die Entwicklungen der Gremien und der Unternehmen zu erhalten. Der Zeitstrahl half, die Entwicklungsschritte der Unternehmen zeitlich einsortieren zu können, wichtige Ereignisse und Problemlagen der Mitbestimmungsakteur*innen zu identifizieren und eine Übersicht über bestehende Betriebsvereinbarungen und andere Regelungsformate zu bekommen.

Ähnliche Erfahrungen wurden auch mit der Methode „Vom Ziel zum Weg“ (Kapitel 3.3.3) gemacht. Sie hat dazu angeregt, dass die Gremien sich perspektivisch mit der Organisation ihres Gremiums auseinandergesetzt haben – eine Auseinandersetzung, die im Tagesgeschäft aus zeitlichen Gründen selten stattfindet. Aus genau diesem Grund ist es den Betriebsrät*innen zu Anfang meist schwergefallen, eine Vision zu entwickeln. In einem Fall wurde die Aufgabe in mehreren Workshops genutzt, indem nach der Design-Thinking-Methode Beschäftigte – als Kund*innen – zu der zukünftigen Rolle des Betriebsrates befragt wurden.

Als zusammenfassendes Ergebnis haben in dieser Arbeitsphase mehrere Gremien festgestellt, dass der Umgang mit den eigenen Ressourcen zukünftig gut geplant werden muss und Expertentum in Form von thematischer Spezialisierung aufgebaut werden sollte. Durch das Betriebsverfassungsgesetz ist die Organisation der Betriebsräte in ihrem Kern vorgegeben. Zur zukünftigen Aufgabe machen es sich die Betriebsräte, die Beschäftigten mehr in die Betriebsratsarbeit einzubinden, etwa durch einen kollaborativen und agilen Austausch.

Auch die zusätzlichen Formate Learning Journey (Kapitel 3.6) und Sounding Board (Kapitel 3.7), in denen der Austausch mit anderen Betriebsrät*innen gefördert wurde, wurden als gewinnbringend beurteilt. Die Erfahrungen und Feedbacks der Teilnehmer*innen waren durchweg positiv. Die Reflexion der Forschungsergebnisse war auch dann möglich, wenn Forscher*innen anderer Einrichtungen und Gewerkschafter*innen an der Learning Journey teilgenommen haben. Wie auch bei der Bewertung des News-Tickers wurde es als hilfreich bewertet zu wissen, dass andere Gremien sich mit ähnlichen Themen und Problemen beschäftigen und welche Lösungen, beispielsweise in Form von Betriebsvereinbarungen, auf den Weg gebracht wurden.

Das Format des Sounding Boards lässt sich aufgrund seiner zeitlichen Begrenzung sehr gut in den Alltag integrieren und erfordert keine Reisezeit. Betriebsrät*innen beurteilten den zeitlich begrenzten Austausch und die anschließenden Diskussionen überaus positiv und das Format ermöglichte Einblicke in betriebsrätliche Praxis anderer Unternehmen. Für die Forschenden

konnten aus den Präsentationen, aber auch aus der anschließenden Diskussion, Erkenntnisse und Zusammenhänge abgeleitet werden. Gleiches gilt für die Learning Journey, wobei die Teilnahme durch das längere Format erschwert wurde.

Mit der Ausrichtung des Projektes nach dem Transferforschungsansatz sollte der Austausch zwischen Betriebsrät*innen und Forschenden gefördert und intensiviert werden. Das Projekt wurde mit der Maßgabe durchgeführt, Betriebsräte sowohl aktiv in die Forschung als auch in die Entwicklung und Reflexion der Ergebnisse einzubinden.

Durch einen dialogischen Prozess sollen in einem vertrauensvollen Lernprozess gemeinsame Wissens- und Erkenntnisgenerierung stattfinden. Vor diesem Hintergrund kann das Methodensetting als erfolgreich für den Transferforschungsansatz bewertet werden. Über zwei Jahre wurde ein intensiver Austausch etabliert, bei dem die Betriebsrät*innen aktiv am Forschungsprozess teilnahmen und die Möglichkeit hatten, diesen zu beeinflussen und voneinander zu lernen. Zusammenfassend überwiegt eine positive Gesamtbewertung des Forschungsdesigns und des Methodensettings.

4 AUSWAHL DES UNTERSUCHUNGSFELDES UND VORSTELLUNG DER PARTNERBETRIEBE

Bei der Auswahl des Untersuchungsfeldes wurden Betriebsratsgremien aus möglichst unterschiedlichen Branchen und mindestens neun Mitgliedern gewählt. Die Anzahl der Gremienmitglieder begründete sich dadurch, dass ab dieser Größe eine deutliche Aufgabenaufteilung zu erwarten ist und daher Entwicklungen in der Organisation der Arbeit erkennbar sind. Entsprechend der Gremiengröße wurden Unternehmen ab 200 Beschäftigten gewählt.

Zentral für die Auswahl war es zudem, dass Gremien ausgewählt werden, die sich hinsichtlich des digitalen Transformationsprozesses im Konzern oder im Unternehmen neu aufstellen. Ebenfalls wurde auf einen unterschiedlichen Grad der digitalen Entwicklung in den Unternehmen und der organisatorischen Veränderung der Gremien geachtet. Hierdurch ist die Betrachtung zu unterschiedlichen Phasen und Stadien möglich. Die Zielgröße bestand aus Gremien zehn verschiedener Unternehmen.

Den Auswahlkriterien für das Untersuchungsfeld ist das Projekt weitgehend gerecht geworden. Zwar konnten nur Betriebs- und keine Personalräte für das Projekt gewonnen werden, wohl aber wurde es dem Anspruch gerecht, mit den Partnerbetrieben unterschiedliche Branchen abzudecken: IT, Chemie/Pharma, Metallverarbeitung, Lebensmittel, Logistik, Energieversorgung und Versicherung. In allen Fällen konnte die Mindestgröße von neun Gremiumsmitgliedern erreicht werden.

Wie die Ergebnisse in [Kapitel 5](#) demonstrieren, lassen sich unter den Unternehmen und Gremien sowohl unterschiedliche Stadien und Phasen der digitalen Transformation als auch der organisatorischen Veränderung der Gremien selbst finden. Die Anzahl der Gremien konnte prinzipiell erfüllt werden, jedoch hat ein Gremium die Teilnahme an dem Forschungsprojekt zu einem frühen Zeitpunkt wegen einer tiefgreifenden Reorganisation beendet. Erkenntnisse aus diesem Gremium bleiben daher im weiteren Verlauf unberücksichtigt. Die anderen Gremien werden nachfolgend in einem Kurzprofil vorgestellt.

DB Systel GmbH

Die DB Systel GmbH ist als Serviceanbieter in den Bereichen der Informations- und Telekommunikationsdienste aktiv. Als hundertprozentige Tochter der Deutschen Bahn AG positioniert sich DB Systel als Vordenker der Digita-

lisierung und treibt diese in allen Gesellschaften voran. An den Standorten Frankfurt, Berlin und Erfurt mit insgesamt 5.000 Beschäftigten werden der Prozess der digitalen Transformation und der Übergang in die neue Arbeitswelt breitflächig vorangetrieben. Die DB Systel besteht aus drei Wahlbetrieben in Berlin (ca. 600 Beschäftigte), Erfurt (ca. 450 Beschäftigte) und Frankfurt (ca. 4.000 Beschäftigte) und bildet aus deren Betriebsräten einen Gesamtbetriebsrat.

Deutsche Telekom IT GmbH

Die Deutsche Telekom IT GmbH (DT IT) ist eine Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom AG. Mit ihren weltweit 10.000 Beschäftigten, davon 6.300 in Deutschland, ist sie als interner Dienstleister des Konzerns für alle IT-Systeme und IT-Infrastrukturleistungen verantwortlich. Im Rahmen des Projektes waren wir auf Gesamtbetriebsratsebene im Arbeitskreis Agilität zu Gast. Der Gesamtbetriebsrat (GBR) setzt sich aus fünf Betriebsratsregionen der DT IT zusammen. Von den 71 Betriebsräten sind zehn Mitglied im GBR. Der Arbeitskreis Agilität ist auf Ebene des GBR angesiedelt. Er umfasst 15 Mitglieder aus den regionalen Betriebsratsgremien.

Enercity AG

Enercity, vormals Stadtwerke Hannover, ist ein Energieversorgungs- und Dienstleistungsunternehmen. In der Region Hannover versorgt Enercity über 700.000 Menschen mit Strom, Erdgas, Fernwärme und Trinkwasser und bietet energienahe Dienstleistungen, wie z. B. Ladestationen für E-Mobilität, an. Die Strom-, Gas-, Wasser- und Wärmenetze betreibt die Enercity Netz GmbH. Insgesamt sind rund 2.300 Mitarbeiter*innen in der Enercity AG und Enercity Netz GmbH beschäftigt. Der Betriebsrat besteht aus einem 19-köpfigen Gremium. Aufgrund mehrerer Standorte und zur Entlastung der nicht-freigestellten Mitglieder gibt es sieben statt der gesetzlich vorgeschriebenen fünf Freistellungen.

Generali Deutschland AG

Die Generali Deutschland AG ist der zweitgrößte Erstversicherungskonzern mit Hauptsitz in München. Die Generali Deutschland ist eine Dachgesellschaft, bestehend aus mehreren deutschen Versicherungsgruppen, die auf Erstversicherung und nahe Finanzdienstleistungen im deutschen Privatkunden- und Gewerbegebiet spezialisiert sind. In Deutschland beschäftigt Generali rund 10.000 Mitarbeiter*innen und spielt mit 20,4 Prozent der gesamten Beitragseinnahmen eine bedeutende Rolle innerhalb der Generali Group.

Seit 2015 verfolgen die Unternehmen der Generali in Deutschland eine neue Digitalisierungs-Strategie.

Am Projekt nahmen die Betriebsratsgremien aus den zwei Standorten der ehemaligen Generali Deutschland IT GmbH Aachen und Hamburg teil. Die Betriebsräte in Aachen und Hamburg bestehen je aus elf Mitgliedern, wovon zwei Mitglieder freigestellt sind.

Hermes Europe GmbH

Hermes Germany bildet zusammen mit zehn weiteren Unternehmen die Hermes Europe GmbH. Hermes Europe selbst ist ein weltweit tätiges Logistikunternehmen, das als Tochterunternehmen zur Otto Group gehört. In dieser wurde 2015 der Beschluss zur konzernweiten Transformation gefasst. Die Zentrale von Hermes Germany befindet sich in Hamburg, wo 1.200 Personen beschäftigt sind. Der Betriebsrat der Zentrale setzt sich aus 15 Mitgliedern zusammen. Die drei Freistellungen verteilen sich auf vier Personen.

Merck KGaA

Die Merck KGaA ist ein Wissenschafts- und Technologieunternehmen mit weltweit 56.000 Beschäftigten. In den drei Geschäftsbereichen Healthcare, Life Science und Performance Materials werden u.a. Forschung und Entwicklung zur Herstellung von Medikamenten und Diagnoseverfahren betrieben sowie deren Produktion. In einem anderen Produktspektrum werden Flüssigkristalle und Materialien für Displays hergestellt. In Deutschland umfasst die Beschäftigtenzahl 12.000. Davon arbeiten 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Hauptsitz in Darmstadt.

Der Gemeinschaftsbetriebsrat besteht aus zwei Fraktionen und umfasst 37 Mitglieder, wovon 26 der IG BCE angehören. Neben den Freistellungen nach dem BetrVG bestehen Freistellungsmöglichkeiten für umfangreiche Projekte. Insgesamt sind 17 Personen freigestellt. Der Betriebsrat wird zudem von mehreren Referent*innen sowie Assistent*innen unterstützt.

Nestlé Deutschland AG

Nestlé ist das weltweit größte Unternehmen für Lebensmittel und Getränke mit Standorten in 187 Ländern, wovon sich 14 in Deutschland befinden. Die Produktpalette umfasst u. a. Getränke (Nescafé), Lebensmittel (Maggi), Baby-nahrung (Bebe Folgemilch) und Tiernahrung (Purina One).

Die Nestlé Deutschland AG gehört zur schweizerischen Nestlé AG und beschäftigt insgesamt 9.300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutsch-

land, wovon 1.200 Beschäftigte am Hauptsitz in Frankfurt am Main tätig sind. Der Betriebsrat in Frankfurt am Main besteht aus 15 Mitgliedern.

Otto Group Solution Provider (OSP) GmbH

Die Otto Group Solution Provider GmbH (OSP) ist ein IT-Dienstleister für Retail und Logistik mit Hauptsitz in Dresden und ca. 300 Beschäftigten. OSP gehört zum Otto-Konzern, einem deutschen Handels- und Dienstleistungsunternehmen mit weltweit rund 52.000 Beschäftigten. Die Otto Group ist in verschiedenen Branchen tätig, dazu zählen der Einzelhandel, Finanzierung und Logistik sowie der Versandhandel. Die OSP bearbeitet zum größten Teil Aufträge für den Otto-Konzern.

Das Gremium besteht aus neun Mitgliedern, die 300 Mitarbeiter*innen vertreten. Eine Person ist für die Betriebsratsarbeit freigestellt.

SMS Group GmbH

Die SMS Group GmbH ist ein klassisches und traditionsreiches Unternehmen der Metallindustrie. Als international tätiges Unternehmen werden Hütten- und Walzwerktechniken weltweit produziert. Das Unternehmen verfügt über mehrere Standorte in Deutschland und beschäftigt insgesamt ca. 4.000 Personen. Am – für dieses Porträt wichtigen – Standort Hilchenbach arbeiten 1.800 Beschäftigte. Hier werden u. a. Flachwalzwerke konstruiert und produziert. Der Betriebsrat des Standortes Hilchenbach besteht aus 19 Mitgliedern, wovon fünf Personen für die Betriebsratsarbeit freigestellt sind.

5 ORGANISATIONSVERÄNDERUNGEN IN DER DOPPELTEN TRANSFORMATION

Die Begleitung und Gestaltung der digitalen Transformation ist mit vielfältigen Herausforderungen für die betriebliche Mitbestimmung verbunden. Bei den Partnerunternehmen war es in den meisten Fällen die Arbeitgeberseite, die die digitale Transformation und die Einführung agiler Arbeitsformen initiierte. Die betriebliche Mitbestimmung tritt hier selten als Innovatorin auf, wohl aber teilen die Interessenvertreter*innen die Auffassung, dass der Weg in die digitale Transformation der richtige ist, um langfristig dem Unternehmen eine Zukunftsperspektive zu sichern.

Daran anschließend stellt der Transformationsprozess des Unternehmens den Auslöser für Veränderungen in den Betriebsratsgremien dar. Die digitale Transformation der Unternehmen wirkt als potenzieller Impulsgeber auf die organisatorische Entwicklung von Betriebsratsgremien. Dies führt dazu, dass Betriebsräte sich reorganisieren und ihre Arbeit inhaltlich und organisatorisch umstrukturieren, damit sie trotz der sich verändernden Anforderungen weiterhin effektive Mitbestimmungsarbeit leisten können. Betriebsratsgremien entwickeln neue Konzepte der Arbeitsorganisation, der Ressourcennutzung und des Einsatzes von Methoden. In einigen Gremien hielt – insbesondere in Zeiten der Pandemie und den darin zu bewältigenden Herausforderungen – die Entwicklung der Gremien an und führte dazu, dass man die „Arbeitgeberseite in der Entwicklung zu überholen schien“.

5.1 Ebenen der betriebsrätlichen Transformation

Um ihrer beschriebenen Doppelloyalität (Müller-Jentsch 2009) gegenüber Unternehmen und Beschäftigten gerecht zu werden, transformieren die Betriebsratsgremien ihre Arbeit. Zu erkennen sind neue Muster in der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, bei der ein Prozess der Organisationsentwicklung durchlaufen wird. Mit dem Ziel, den neuen Ansprüchen der Arbeitswelt und den damit verbundenen Herausforderungen für Interessenvertreter*innen gerecht zu werden, verändern sich systematisch Struktur und Kultur der Gremienarbeit. Die dargestellten Transformationsbeispiele lassen drei Ebenen der organisationalen Entwicklung von Betriebsratsgremien im Zuge der Transformation erkennen ([Abbildung 1](#)).

Die Ebenen der doppelten Transformation von Betriebsratsgremien

Digitalisierung	Methoden	Organisation
Integration neuer digitaler Tools in die Betriebsratsarbeit (Sharepoints, MS Teams, BR-Wiki ...)	Anwendung agiler Methoden bei der internen Arbeit (Kanban-Boards, Dailys, Retrospektiven)	Veränderung von Zuständigkeiten Bildung neuer Arbeitskreise und Ausschüsse
Einsatz sozialer oder digitaler Medien für die Kommunikation nach außen (Mentimeter, Videobotschaften, Blogs, Telko-Sessions ...)	Einsatz agiler Methoden für die Zusammenarbeit mit dem AG (Design-Thinking-WS, Dailys mit HR)	mehr Teamarbeit, Projekt- und Gruppenarbeit (§ 28a BetrVG)
Überführung in digitale Settings (z.B. digitales Schwarzes Brett, Infos ...)	Erarbeitung agiler und selbstlernender Betriebsvereinbarungen	Reflexion der eigenen Mitbestimmungsarbeit (Verhaltensregeln, Manifeste, Rollen)
Akteure		
neues Selbstverständnis von Betriebsrat und Vertretungsarbeit; Zusammenarbeit u. Beteiligung von Beschäftigten; Erprobung neuer Akteurskonstellationen von Arbeitgeber und Betriebsrat		

Quelle: eigene Darstellung

Parallel zur digitalen Transformation auf Unternehmensebene zeichnet sich die Transformation der Betriebsratsgremien zunächst auf der Ebene der Digitalisierung ab. Diese kommt in der Betriebsratsarbeit in vielfacher Weise zum Ausdruck. Häufig wird – als eine Art Einstieg in den Veränderungsprozess – die Überführung von analogen Prozessen in digitale Tools genannt. Dazu gehören z. B. digitale schwarze Bretter oder Informationen, die zuvor in analoger und nun in digitaler Form der Belegschaft bereitgestellt werden.

Zur Digitalisierungsebene zählt allerdings auch der Einsatz sozialer oder digitaler Medien für die Kommunikation mit den Beschäftigten. Betriebsratsgremien treten durch Blogs oder per Videobotschaften mit der Belegschaft in Kontakt oder nutzen Tools wie Mentimeter, um z. B. bei Betriebsversammlungen in Form einer Umfrage eine direkte Rückmeldung via Smartphone zu bestimmten Themen zu erhalten.

Aber auch in die Betriebsratsarbeit selbst werden zunehmend digitale Tools integriert. Mithilfe von SharePoint oder MS Teams werden die Datenverwaltung vereinfacht, die Erarbeitung und Bearbeitung von Inhalten organisiert und der Workflow in Ausschüssen, Projektgruppen oder Betriebsrats-teams vereinfacht. Daneben entwickeln Gremien auch häufig sogenannte

Betriebsrat-Wikis, in denen Informationen und Inhalte gebündelt und aktualisierbar für das gesamte Gremium bereitgestellt werden.

Neben der Ebene der Digitalisierung findet auch eine organisationale Entwicklung auf Ebene der Anwendung agiler Methoden statt. Diese Ebene der organisatorischen Entwicklung von Betriebsratsgremien ist verstärkt in solchen Unternehmen zu beobachten, die sich aktiv mit dem Thema der Agilität beschäftigen. Scrum, LeanStartUp oder Design-Thinking werden von Unternehmensseite eingesetzt und führen zum Teil zu erheblichen Veränderungen der Organisationsstruktur. Auch hier fungieren die Initiativen der Arbeitgeberseite als Impulsgeber für die Veränderung der Gremienarbeit.

Durch die Einführung von z. B. Scrum in der Organisation – zahlreiche Betriebe schließen hierzu sinnvollerweise Rahmenvereinbarungen oder Einzelbetriebsvereinbarungen ab – kommen betriebliche Interessenvertretungen mit diesen Konzepten in Berührung und überführen Teile oder Fragmente der agilen Arbeitsweisen in die Betriebsratsarbeit. Hierbei geht es weniger um die Adaption eines agilen Mindsets, sondern eher um einen gezielten Einsatz einzelner agiler Methoden, die in der Regel zunächst erprobt werden. In einigen Fällen ist zu beobachten, dass diese Methoden nur einmalig oder kurzzeitig angewendet werden, sich aber nicht als fester Bestandteil in der Betriebsratsarbeit verstetigen.

Agile Methoden kommen in verschiedenen Kontexten zur Anwendung. Häufig werden Fragmente des Rahmenwerks Scrum für die interne Betriebsratsarbeit eingesetzt und an die eigenen Bedürfnisse angepasst. Die Durchführung von Dailys (tägliche maximal 15-minütige Treffen aller anwesenden Gremienmitglieder, die regelmäßig zur gleichen Zeit am gleichen Ort stattfinden) sichern den kontinuierlichen Informationsfluss im Gremium, der Einsatz von Kanban-Boards strukturiert Arbeitsaufgaben und Zuständigkeiten, die regelmäßige Durchführung von Retrospektiven unterstützt die interne Gremienentwicklung und fördert das gemeinsame Verständnis und den Zusammenhalt im Gremium.

Aber auch in der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber kommen – häufig auf Initiative der Betriebsratsgremien – agile Methoden zum Einsatz. Beispielsweise werden Inhalte von Betriebsvereinbarungen in Design-Thinking-Sprints zusammen mit dem Arbeitgeber erarbeitet, Dailys mit der Personalabteilung durchgeführt; oder gemeinsam mit der Abteilung Human Resources (HR) wird ein Product-Backlog erarbeitet, das die anstehenden gemeinsamen Aufgaben von Betriebsrat und HR priorisiert darstellt.

Die nachhaltigste Form des Einsatzes agiler Methoden in der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber stellen sogenannte „agile Betriebsvereinbarun-

gen“ dar, in denen Regelungsgegenstände nicht unveränderbar geregelt sind, sondern bedarfsweise angepasst und ergänzt werden, wenn die Situation es erfordert und beide Betriebsparteien dem zustimmen.

Finden Veränderung auf Ebene der Digitalisierung und der Einsatz agiler Methoden im Gremium statt und verfestigen sich diese, so initiiert dies im weiteren Verlauf eine Veränderung des Gremiums auf Ebene der Organisation selbst. Zu beobachten ist, dass die klassische Ausschussarbeit zu spezifischen Fachthemen und zur Bearbeitung von Einzelfalllösungen immer häufiger von Projektarbeit zu betrieblichen Veränderungs- oder Entwicklungsprojekten flankiert wird, teilweise unter systematischer Einbindung der Beschäftigten nach § 28a BetrVG. Betriebsratsgremien verändern die Zuständigkeiten für Themen und Arbeitsfelder mit dem Ziel, die Arbeitsbelastung auf alle Schultern des Gremiums zu verteilen.

Die Vertiefung von Teamarbeit und die Bearbeitung von Themen verlaufen nicht länger in klar abgegrenzten Ausschussstrukturen, sondern orientieren sich an Kernteams, die – je nach Bedarf und Kompetenz – von weiteren Gremienmitgliedern situativ und zeitlich begrenzt unterstützt werden. Um die Transformation auf Unternehmensebene zu begleiten und mitzugestalten, werden neue Arbeitskreise oder Ausschüsse gebildet (Arbeitskreis Agilität, Ausschuss Transformation etc.), die sich schwerpunktmäßig mit den Herausforderungen der digitalen Transformation auseinandersetzen.

Diese Veränderungen auf den drei Ebenen der Transformation münden in einigen Gremien in einer Reflexion der eigenen Mitbestimmungsarbeit: Neue Rollen im Gremium werden identifiziert, Verhaltensregeln verändern sich und auch das Selbstverständnis wird in einem gemeinschaftlichen Prozess neu vermittelt. So entwickelt z.B. ein Betriebsrat in Anlehnung an das „Manifest für Agile Softwareentwicklung“ (vgl. Beck et al. 2001) im Sinne einer Positionsbestimmung ein eigenes Agiles Manifest für seine Arbeitsweise.

Betriebsräte nehmen bei der Bewältigung und Gestaltung der digitalen Transformation eine Schlüsselposition ein. Die Transformationsbeispiele zeigen, dass die digitale Transformation nicht nur mit erheblichen Veränderungen und Anpassungsbemühungen in Unternehmen und Betrieben einhergeht, sondern dass sich die Gremien der betrieblichen Interessenvertretung selbst ebenfalls verändern und entwickeln. Dies geschieht gleichermaßen massiv wie umsichtig, die Veränderungen reichen hier vom Einsatz digitaler Tools bis hin zur Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses betriebsrätlichen Handelns.

Stellt die Ebene der Digitalisierung im weitesten Sinne den Einstieg in die doppelte Transformation von Betriebsratsgremien dar, verfestigt sich die

Veränderung der Gremien auf der Ebene eines neuen Selbstverständnisses von Mitbestimmung und Vertretungsarbeit.

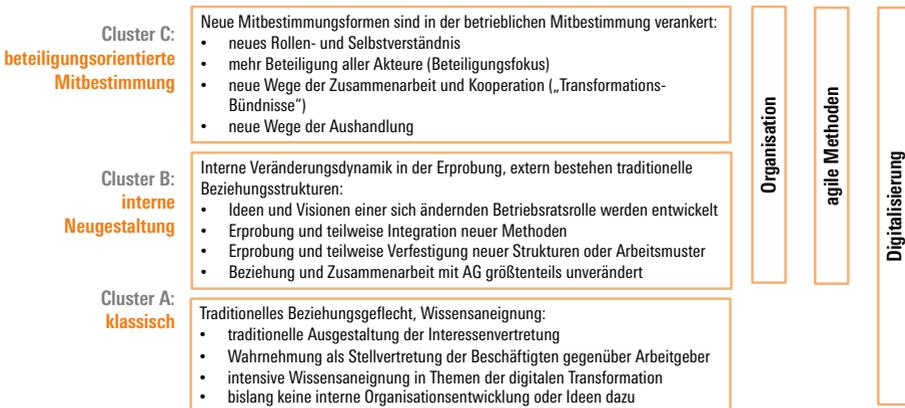
5.2 Cluster der Veränderung in der doppelten Transformation

Die Transformationsbeispiele in [Kapitel 6](#) lassen die ganze Breite der Entwicklungen erkennen, die auf den beschriebenen drei Ebenen stattfindet. Allerdings lassen sich die Veränderungen der Gremien nicht auf allen Ebenen gleichermaßen beobachten. Die Ebenen bauen nicht zwangsläufig aufeinander auf, geben aber Orientierung hinsichtlich möglicher Schritte der Betriebsratsentwicklung. Die Ausprägungen in den Ebenen der doppelten Transformation legen einen phasenweisen Veränderungsfortschritt nahe.

Insgesamt waren neun Betriebsratsgremien Gegenstand des Forschungsprojektes. So verschieden jedes Betriebsratsgremium mit der eigenen Organisationsentwicklung umgeht, zeigen sich doch entlang der Ausgestaltung der drei Ebenen der betriebsrätlichen Transformation Gemeinsamkeiten, die eine *modellhafte Clusterbildung* der insgesamt neun untersuchten Fallgremien zulassen ([Abbildung 2](#)).

Abbildung 2

Cluster der betriebsrätlichen Transformation



Quelle: eigene Darstellung

Allen gemein ist, dass die Ebene der Digitalisierung in allen Clustern stetig vorangetrieben wird. Es finden sich vielfältige Digitalisierungsformate, die zum Teil sehr weitreichend die Arbeit der Betriebsratsgremien durchziehen. Unterschiede finden sich hingegen auf der Ebene der Anwendung agiler Methoden und der Ebene der Organisation.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal für die Clusterbildung ist abschließend nicht in den drei Ebenen der Transformation von Betriebsratsgremien zu finden, sondern in einer spezifischen Haltung zur digitalen Transformation und der Bestimmung von Aufgabe, Rolle und Funktion betrieblicher Interessenvertretung in diesem Kontext. Letzteres charakterisiert sich vornehmlich in der Beziehungsgestaltung zu den betrieblichen Akteur*innen (u. a. Arbeitgeber*innen, Human Resources, Beschäftigte) und dem sich darin abzeichnenden Rollenverständnis der betrieblichen Mitbestimmung, welches sich unter dem Einfluss der digitalen Transformation wandelt.

Betriebsratsgremien des Clusters A zeichnen sich durch eine tendenziell traditionelle Ausgestaltung der Interessenvertretungsarbeit aus. Betriebsräte dieses Clusters eignen sich Wissen zu Themen der digitalen Transformation an, um Beschäftigte vor negativen Auswirkungen optimal schützen zu können – eine Übertragung auf die eigene Arbeitsweise findet allerdings wenig oder kaum statt. Impulse der Digitalisierung werden zwar mehr und mehr auch in der Betriebsratsarbeit verankert, die Organisation der Betriebsratsarbeit selbst jedoch bleibt gleich, wobei Ideen und Veränderungen anderer Gremien aufmerksam verfolgt werden. Die Beziehung und der Austausch mit den Beschäftigten verändern sich in erster Linie dadurch, dass durch das Austesten digitaler Anwendungen eine stärkere Einbindung der Beschäftigten angestrebt wird.

Die Beziehung zum Arbeitgeber bleibt unter dem Einfluss der digitalen Transformation weitgehend unverändert – die Beziehungsgestaltung mit der Arbeitgeberseite fußt überwiegend auf den aus dem Betriebsverfassungsgesetz ableitbaren rechtlichen Ansprüchen. Herausforderungen der digitalen Transformation werden vornehmlich in der Ausgestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesehen, die Notwendigkeit einer Veränderung betriebsrätlichen Handelns wird zögerlich und zurückhaltend diskutiert. Perspektivisch wird an dem Modell der kooperativen Konfliktverarbeitung durch die Mitbestimmung des repräsentativen „Zentralorgans“ Betriebsrat (Kotthoff 1998) festgehalten.

Dem Cluster B sind Betriebsratsgremien zugeordnet, die nach neuen Gestaltungswegen für die Mitbestimmung suchen, Ideen entwickeln und diese bisweilen teilweise umgesetzt haben. Sie setzen sich mit Themen und Aus-

wirkungen der digitalen Transformation auseinander und bauen strukturiert Wissen hierüber auf. In allen Fällen wurden die Organisation der eigenen Arbeit hinterfragt, verändert und Elemente agiler Methoden integriert. Auch im Austausch mit den Beschäftigten werden neue Tools und Methoden ausprobiert.

Die Beziehung zum Arbeitgeber ist hingegen weitgehend traditionell angelegt, wobei in Einzelfällen auch hier neue Ausgestaltungsformen ausprobiert werden. Die Gremien dieses Clusters eint die Haltung, dass sich Betriebsratsarbeit und Mitbestimmung im Allgemeinen unter den Anforderungen der digitalen Transformation verändern dürfen. Dabei ist es erforderlich, neue Wege in der Interessenvertretung auszutesten. In Vorbereitung darauf werden neue Ideen und Visionen für eine Reorganisation der eigenen Arbeit, aber auch für den Austausch und die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber entwickelt, die in Ansätzen angewendet werden.

Das Cluster C beinhaltet Betriebsratsgremien, die in der Ausgestaltung ihrer Rolle und Haltung als Interessenvertretung neue und zum Teil ungewöhnliche Wege beschreiten, die sich bereits im betrieblichen Gefüge der Mitbestimmung verstetigt haben. Dahinter steht ein neues Selbst- und Rollenverständnis der Mitbestimmungsakteur*innen. Einher geht dies mit einer umsichtigen Neuorganisation der Betriebsratsarbeit und einer strukturellen Integration von Elementen und Denkweisen agiler Methoden. Beschäftigte werden direkter und konsequenter in die Betriebsratsarbeit und in Entwicklungsprozesse einbezogen. Ebenso markant sind neue Ausgestaltungswege im Beziehungsgeflecht mit dem Arbeitgeber.

Die Cluster illustrieren verschiedene Entwicklungsstadien in der Transformation betrieblicher Interessenvertretungen.

5.3 Phasen der Organisationsveränderung

Abstrahierend vom eigentlichen Gegenstand der Untersuchung verweisen die Clusterbesetzungen auf eine nachweisbare Entwicklung der Gremien, die – entlang der untersuchten Merkmale – in Phasen verläuft. Phasenweise Veränderungen in Gruppen oder Organisationen sind aus den Konzepten der Organisationsentwicklung (OE) bekannt. Organisationsentwicklung als geplanter organisationaler Wandel versucht, durch geeignete Maßnahmen der Führung und der Kooperation die Effektivität der Abläufe in der Organisation zu sichern und gleichzeitig die Lernfähigkeit bzw. die Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Organisation zu stärken.

Nerdinger fasst die historischen Wurzeln der OE folgendermaßen zusammen: das gruppensdynamische Verfahren der Laboratoriumsmethode, die Datenerhebungs- und Rückkopplungsmethode sowie die soziotechnische Systemtheorie. Beim strukturalen Ansatz wird versucht, die Strukturen der Organisation zu ändern, damit sich das Verhalten ändert. Der prozessuale Ansatz konzentriert sich auf die zwischenmenschlichen Prozesse und der personale Ansatz versucht, die Individuen zu verändern (Nerdinger 2014).

Kurt Lewin hat für Veränderungsprozesse in Gruppen und Organisationen im Jahr 1947 in seinem Artikel „Frontiers in group dynamics“ ein Drei-Phasen-Modell formuliert (Lewin 1947 und 1963). Veränderungen in gesellschaftlichen Gruppen erfolgen nach diesem Modell in folgenden drei Phasen: Auflockern, Hinüberleiten, Verfestigen. In deutschen Übersetzungen finden sich auch die Begriffe „Auftauen, Bewegen, Einfrieren“. Erweiterungen des Lewin’schen Drei-Phasen-Modells erfolgten u. a. durch Edgar Schein (1998), durch das Acht-Phasen-Modell von Kotter (2011) sowie durch das Zwölf-Phasen-Modell von Doppler und Lauterburg (2014).

Die Feldtheorie im Lewin’schen Ansatz stellt ein Modell dar, um individuelles oder soziales Verhalten zu analysieren. Das Feld besteht nach Lewin aus einer Person und seiner Umwelt, wobei das Verhalten des Subjekts im Feld durch seine Wahrnehmung und das Umfeld bestimmt wird. In diesem Feld können sich Personen zu manchen Aspekten hingezogen oder auch abgestoßen fühlen, dies basiert auf ihren Bedürfnissen und Vorerfahrungen. Die im Feld wirkenden Kräfte erzeugen für die betroffene Person ein Spannungsfeld – durch die wirkenden Zug- und Druckkräfte kann das menschliche Verhalten anschaulich beschrieben werden. Die von Lewin entwickelte Sozialpsychologie beschränkt sich daher nicht auf die bloße Reaktion auf Umweltreize, sondern wird erweitert durch von der Person in der erlebten Umwelt wahrgenommene und verarbeitete Reize.

Die Feldtheorie lässt sich auch auf den Kontext von Organisationen übertragen. Organisationen bilden hier ein Feld ab, in denen Organisationsmitglieder agieren. Das Verhalten der Organisationsmitglieder kann nur in ihrem organisationalen Kontext, in ihrem jeweiligen Feld, verstanden werden. Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sind dabei als wirkende Kraft zu sehen, die Wirkung in der Organisation auslöst und das Organisationsfeld entsprechend prägt.

Die unterschiedlichen Zielvorstellungen und Bedürfnisse der Organisationsmitglieder führen dazu, dass sich diese von verschiedenen Dingen angezogen oder abgestoßen fühlen. Auch hier gibt es Kräfte, die die Bedürfnisse mancher Organisationsmitglieder befriedigen und Kräfte, die genau gegen-

teilig wirken. Dabei wird von zwei Formen von Kräften gesprochen: Kräften, die einen Wandel positiv begünstigen („*driving forces*“ im Sinne von fördernden Kräften) und Kräften, die einem Wandel entgegenstehen („*restraining forces*“ im Sinne von hemmenden Kräften; Lauer 2019).

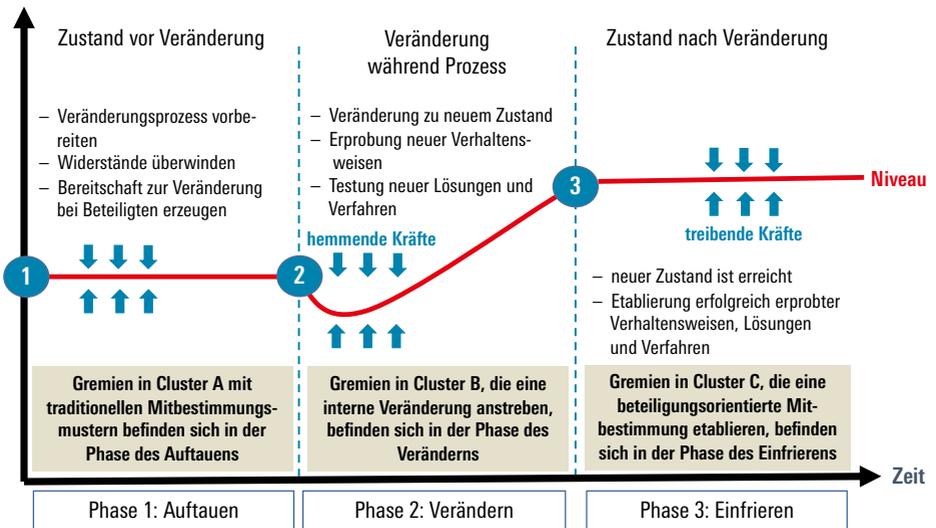
Lewins Drei-Stufen-Modell wurde für seine vereinfachte Darstellung oft kritisiert. Was jedoch unbestritten blieb, ist die grundlegende Bedeutung des Modells. Die Unterstellung, dieses Modell sei zu einfach, beruht eher auf der Tatsache, dass Lewins Theorie oft zu simpel dargestellt und nicht mehr in seiner ursprünglichen Komplexität rezipiert wird. Lewin hat das Veränderungsmodell nicht ausschließlich als Veränderungsprozess für Führungskräfte ausgelegt, die als sogenannte „*change agents*“ die Veränderung in Gruppen leiten und überwachen sollten. Im Verständnis von Lewin steht vielmehr die Einbindung aller Betroffenen im Mittelpunkt der Veränderung.

In diesem Verständnis ist eine Anlehnung der doppelten Transformation an das Phasenmodell von Lewin naheliegend und statthaft. Die identifizierten Cluster lassen sich anlehnend an das Drei-Phasen-Modell der Organisationsveränderung nach Kurt Lewin, wonach sich Organisationen durch treibende und restriktiv wirkende Kräfte stufenweise weiterentwickeln (Abbildung 3).

Die entstehende Veränderungsbereitschaft einer Organisation wird durch einen Vorgang des „Auftauens“ („*unfreezing*“) beschrieben. In dieser Phase befinden sich die Gremien des Clusters A mit traditionellen Mitbestimmungsmustern. Die Veränderung selbst beschreibt eine Phase, in der neue Methoden, Konzepte, Handlungen erprobt und ausgestaltet werden: „*moving*“ (hier: Cluster B). In der dritten Phase ist die Organisation bestrebt, das Erreichte in Routinen zu überführen und in neuen Mustern und Handlungen zu verstetigen („*freezing*“; hier: Cluster C). Positiv wie negativ begleitet werden diese Veränderungsprozesse von darauf treibend wie restriktiv wirkenden Kräften, wodurch erklärt werden kann, warum die Entwicklungsdynamik der Betriebsratsgremien im Detail sehr verschieden und heterogen verläuft.

Als wirkende Kräfte der Gremienveränderung (fördernd wie hemmend) im Rahmen des angelegten Modells lassen sich unternehmensexterne Faktoren identifizieren wie die Branche oder auch die allgemeine wirtschaftliche Lage. Wesentlich häufiger konnten unternehmensinterne Faktoren beeinflussend auf die Gremienentwicklung wirken. Dazu gehören das grundsätzliche Verhältnis zur Arbeitgeberseite, die Häufigkeit von Konflikten mit dem Arbeitgeber, aber auch das einheitliche oder gemeinsame Verständnis innerhalb des Gremiums über relevante Themen der Betriebsratsarbeit und dessen Selbstverständnis.

Die organisationale Entwicklung von Betriebsratsgremien



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an das Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin (1947)

5.4 Die Betriebsrätebefragung

Dass die Betriebsratsgremien in unterschiedlicher Intensität die eigene Organisationsentwicklung vorantreiben und dabei nicht immer ein einheitliches Bild zeichnen, zeigen auch die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung (Kapitel 3.4) in Form eines Transformations-Index (Kapitel 5.4.2). Bevor dieser erläutert wird, werden zunächst die zentralen Ergebnisse der Betriebsrätebefragung (Kapitel 5.4.1) vorgestellt.

Ziel der Befragung war es, ein Meinungsbild des kompletten Gremiums zu erhalten. Der Hintergrund hierzu ist, dass an den Reflexionsgesprächen und anderen Austauschformaten nur ein Teil der Betriebsräte teilgenommen hat. Das waren oftmals Mitglieder aus Ausschüssen und Arbeitskreisen, die aufgrund ihrer Tätigkeit dort einen engeren thematischen Bezug zur digitalen Transformation haben (z.B. Digitalisierungsausschuss und Arbeitskreis „Agiles Arbeiten“). Durch die Befragung sollte ein Gesamtbild der Interes-

senvertretung erhoben werden, indem alle Mitglieder des Betriebsratsgremiums befragt wurden.

Zudem wurde den Gremien die Möglichkeit geboten, den Befragungskreis über das eigene Gremium hinaus zu erweitern, indem beispielsweise Betriebsratsgremien anderer Standorte und/oder die Ebene des Gesamtbetriebsrates ebenfalls eingeladen wurden, an der Befragung teilzunehmen. Hieraus konnten für die Betriebsräte wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. Die Entscheidung über den finalen Befragungskreis wurde in Abstimmung mit den Gremien getroffen. Durch die Abfrage von Strukturmerkmalen, wie z. B. dem Standort, war es möglich, Rückschlüsse auf die verschiedenen Gremien eines Unternehmens zu ziehen. Pro Unternehmen gab es aus diesem Grund große Unterschiede bei der Teilnehmerzahl. In einem der Reflexionsgespräche wurden die Gesamtergebnisse der Befragung und die Ergebnisse auf Unternehmensebene besprochen.

Neben der Datenerhebung zum Unternehmen und der soziodemografischen Merkmale zur Person, bestand der Fragebogen aus fünf inhaltlichen Abschnitten: (1) Beschäftigte in der Transformation, (2) persönliche Bewertung der Veränderungen, (3) Mitbestimmung durch den Betriebsrat bei diesen Veränderungen, (4) digitale Transformation des Betriebsrates und (5) potenzielle Unterstützungsleistungen. Die Befragung wurde vom 4.11.2019 bis 29.11.2019 als Online-Umfrage durchgeführt. Die Verteilung des Zugangslinks erfolgte durch eine zuständige Person pro Unternehmen. 456 Betriebsrät*innen haben eine Einladung zur Befragung erhalten. Hiervon haben 273 Personen den Fragebogen ausgefüllt, sodass die Rücklaufquote 59,9 Prozent beträgt. An der Befragung konnten sowohl alle gewählten Betriebsrät*innen als auch Ersatzmitglieder teilnehmen.

Bei den soziodemografischen Merkmalen zeigt sich folgendes Bild: Im Vergleich zur deutschlandweiten Bevölkerung sind die Teilnehmer*innen der Betriebsrätebefragung älter (60 Prozent sind älter als 51 Jahre, deutschlandweit liegt der Anteil der 50 bis 65-Jährigen bei 20 Prozent und weist einen höheren männlichen Anteil auf (68 Prozent, deutschlandweit 49 Prozent; Angaben für Deutschland laut Statistisches Bundesamt o.J./eigene Berechnungen). Beide Größen weisen darauf hin, dass die Betriebsrätebefragung nicht repräsentativ ist. Wohl aber weist die Befragung eine Repräsentation auf Unternehmensebene auf.

Ein Erklärungsansatz, warum in den Partnerunternehmen der Männeranteil deutlich höher ist, liefert die Studie von Baumann et al. (2017). Sie stellt fest, dass zwar der Frauenanteil in Betriebsratsgremien (39 Prozent) im Durchschnitt dem der Beschäftigten (42 Prozent) entspricht, jedoch nicht dort, wo

Frauen generell in der Belegschaft unterrepräsentiert sind. Hier sind in nur 56 Prozent der Betriebe Frauen mit gleichem Anteil im Betriebsratsgremium vertreten. Frauen machen besonders dann einen geringeren Anteil im Betriebsratsgremium aus, wenn sie im Betrieb in der Minderheit sind (ebd., S. 18f.).

In den Partnerunternehmen sind allein fünf der neun Fallbetriebe in Branchen tätig, in denen üblicherweise Männer einen deutlich höheren Anteil in der Belegschaft ausmachen. So sind die DB Systel GmbH, Deutsche Telekom IT GmbH, Generali Deutschland AG (ehemals Generali Deutschland IT GmbH) und Otto Group Solution Provider GmbH als IT-Dienstleister und die SMS Group GmbH in der Metall- und Elektroindustrie tätig. 57 Prozent der Personen, die an der Befragung teilgenommen haben, kommen aus diesen Unternehmen. Auch weitere Partnerunternehmen, wie z. B. die Merck KGaA, weisen tendenziell einen höheren Männeranteil aus.

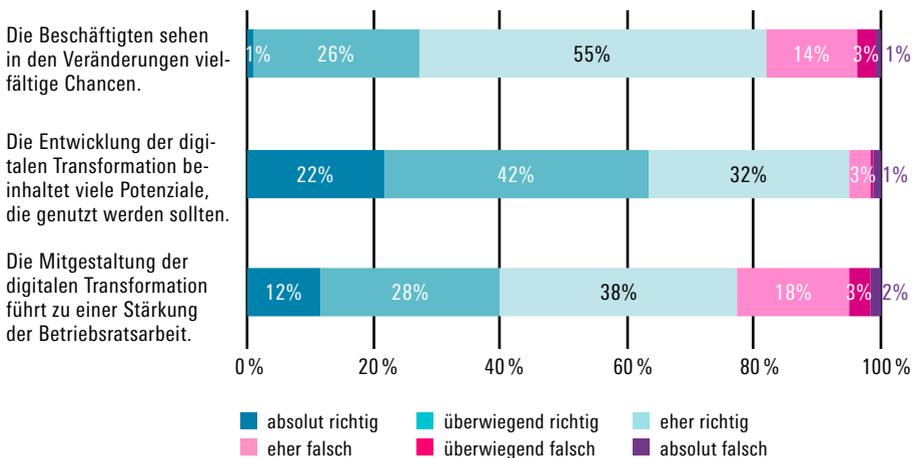
Unter den Befragten sind mehr als die Hälfte (56 Prozent) nichtfreigestellte Betriebsratsmitglieder. Der Anteil der freigestellten Mitglieder liegt mit 28 Prozent bei etwas mehr als einem Viertel. Ein kleiner Anteil sind teilfreigestellte Mitglieder (3 Prozent) und 13 Prozent sind Ersatzmitglieder. Mit Blick auf das Betriebsratsmandat sind 10 Prozent der Befragten Betriebsratsvorsitzende, 12 Prozent stellvertretende Betriebsratsvorsitzende, rund zwei Drittel (65 Prozent) der Befragten sind normale Mitglieder und 13 Prozent Ersatzmitglieder.

5.4.1 Zentrale Ergebnisse der Betriebsrätebefragung

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Befragung aller Betriebsrät*innen aus den neun Partnerbetrieben vorgestellt. Bei dem folgenden Frageblock ([Abbildung 4](#)) stehen die Chancen und Möglichkeiten der digitalen Transformation für die Beschäftigten aus Sicht der Betriebsräte im Mittelpunkt.

Etwa 80 Prozent der Befragten stimmen der Aussage in der Tendenz zu, dass die Beschäftigten in den Veränderungen vielfältige Chancen sehen (erste Frage), dabei überwiegen die Antworten „eher richtig“ mit 55 Prozent und „überwiegend richtig“ mit 26 Prozent. Dass die Entwicklung der digitalen Transformation viele Potenziale birgt (zweite Frage), findet breite Zustimmung. Nur vier Prozent der Befragten lehnen die Aussage ab. Eine Stärkung der Betriebsratsarbeit infolge der Mitgestaltung der digitalen Transformation (letzte Frage) sehen rund drei Viertel der Befragten, davon halten die Aussage 38 Prozent für „eher richtig“, 28 Prozent für „überwiegend richtig“ und zwölf Prozent für „absolut richtig“; 23 Prozent lehnen die Aussage ab.

Chancen und Möglichkeiten der digitalen Transformation



Quelle: Helex Institut, Betriebsrätebefragung „Doppelte Transformation“

Hieraus kann zusammengefasst werden, dass grundsätzlich viele Chancen für die Beschäftigten hinter den Veränderungen der digitalen Transformation gesehen werden. Auch für die Mitbestimmung werden durchaus Potenziale gesehen, bei der die Mitgestaltung an der digitalen Transformation auch zu einer Stärkung führen kann.

Der folgende Block (Abbildung 5) stellt Fragen zu Risiken und Ängsten der Betriebsratsmitglieder in Bezug auf die digitale Transformation dar.

Mit der ersten Aussage wurden die Sorgen und Ängste der Beschäftigten bewertet. Nach Einschätzung der befragten Betriebsrät*innen sind Ängste bei den Beschäftigten, dass die eigene Situation sich verschlechtert, durchaus weit verbreitet (erste Frage). 80 Prozent der Befragten stimmen der Aussage in der Tendenz zu, 37 Prozent davon mit „eher richtig“. Auch die Aussage, dass das Risiko besteht, dass sich die Arbeitsbedingungen zu schnell verändern (zweite Frage), erfährt hohe Zustimmungswerte, etwa 90 Prozent geben dies an, davon antworten 42 Prozent allein mit „absolut richtig“, 24 Prozent mit „eher richtig“. Ein beinahe geteiltes Meinungsbild ist bei der dritten Frage festzustellen: Knapp 60 Prozent geben hier an, dass die digitale Transformation viele Risiken und Gefahren mit sich bringt, die abgewendet werden müssen.

Risiken und Ängste

Sorgen und Ängste, dass sich die eigene Situation verschlechtert, sind weit verbreitet.

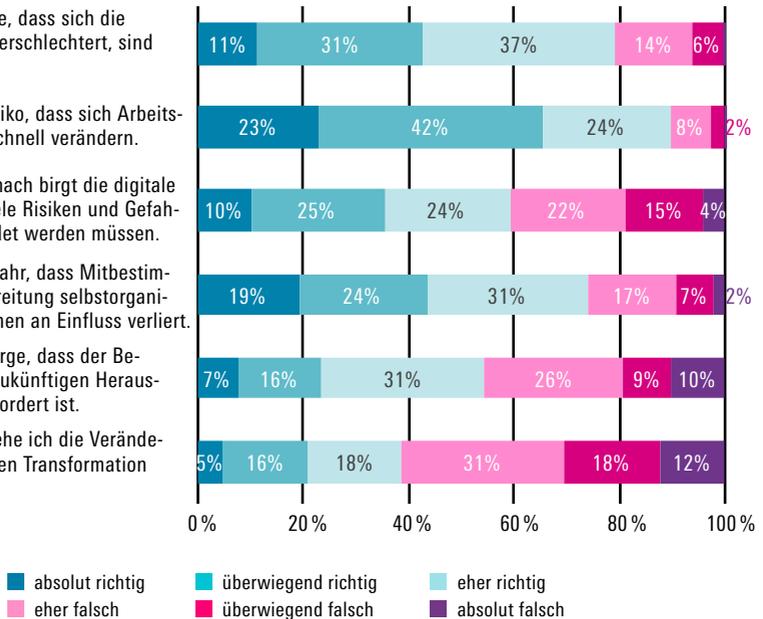
Es besteht das Risiko, dass sich Arbeitsbedingungen zu schnell verändern.

Meiner Meinung nach birgt die digitale Transformation viele Risiken und Gefahren, die abgewendet werden müssen.

Es besteht die Gefahr, dass Mitbestimmung durch Ausbreitung selbstorganisierter Arbeitsformen an Einfluss verliert.

Ich habe große Sorge, dass der Betriebsrat mit den zukünftigen Herausforderungen überfordert ist.

Im Allgemeinen sehe ich die Veränderungen der digitalen Transformation sehr kritisch.



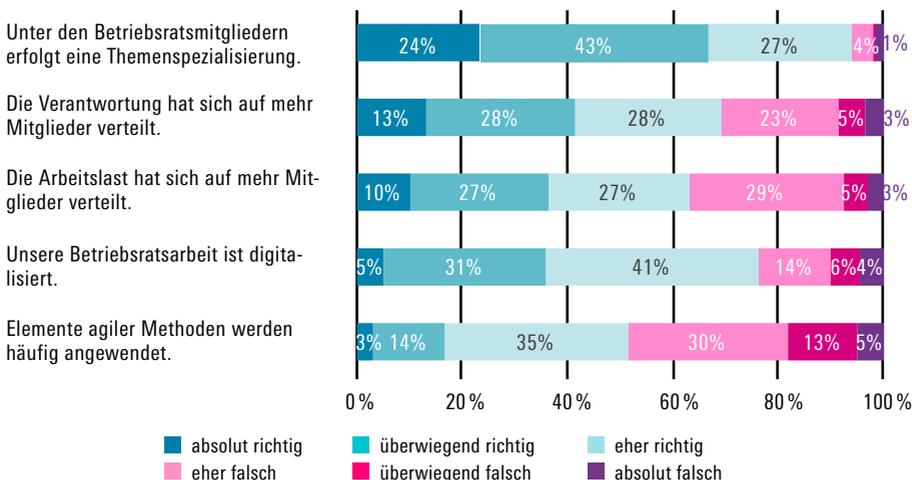
Quelle: Helex Institut, Betriebsrätebefragung „Doppelte Transformation“

Danach gefragt, ob die Gefahr besteht, dass die Mitbestimmung durch die Ausbreitung selbstorganisierter Arbeitsformen an Einfluss verliert (vierte Frage), antworten fast drei Viertel (74 Prozent) der Betriebsräte zustimmend. Die fünfte Frage befasst sich mit der Betriebsratsarbeit. Etwa die Hälfte (54 Prozent) der Befragten gibt an, große Sorge zu haben, dass der Betriebsrat mit den zukünftigen Herausforderungen überfordert ist. Eine hohe Ablehnung erfährt dabei die letzte Frage dieses Fragenblocks. Hier stand die Aussage, die Veränderungen der digitalen Transformation im Allgemeinen sehr kritisch zu sehen. Sie wurde von 61 Prozent abgelehnt.

Zusammenfassend lassen sich aus den Ergebnissen zwei wesentliche Stimmungsbilder ableiten: Zum einen zeigen die Antworten, dass Sorgen und Ängste durchaus weit verbreitet sind, auch wird das Risiko als hoch eingeschätzt, dass sich Arbeitsbedingungen zu schnell verändern. Zum anderen

Abbildung 6

Veränderungsmomente der Betriebsratsarbeit



Quelle: Helex Institut, Betriebsrätebefragung „Doppelte Transformation“

wird auch die Gefahr gesehen, dass die Mitbestimmung durch die Ausbreitung agiler Arbeitsformen an Bedeutung verliert. In Anbetracht zukünftiger Herausforderungen zeigen sich zwar die meisten Befragten besorgt darüber, dass der Betriebsrat mit den zukünftigen Herausforderungen überfordert sein könnte, doch ist aus den Ergebnissen auch verhaltener Optimismus zu erkennen. Schließlich lehnen 46 Prozent diese Aussage ab und sprechen dadurch ein hohes Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitbestimmung aus.

Mit den nächsten beiden Themenblöcken (Abbildung 6) wird der Blick auf die Veränderungen in der betriebsrätlichen Arbeit verstärkt. Es werden zum einen die allgemeinen Veränderungen und zum anderen die Effekte durch die digitale Transformation beleuchtet. In den Frageblöcken werden Veränderungen, auch in organisatorischer Hinsicht, der Betriebsratsarbeit aufgearbeitet. Vor dem Hintergrund der zu Anfang erläuterten Forschungsfragen geben diese Frageblöcke wichtige Einblicke in Veränderungsformate.

Die höchste Zustimmung der Fragenbatterie erfährt die Aussage, dass unter den Betriebsratsmitgliedern eine Themenspezialisierung erfolgt (erste Fra-

ge). Hier liegt der Wert der Zustimmung bei 94 Prozent. Etwas mehr als zwei Drittel (69 Prozent) der Befragten stimmen der Aussage zu, dass sich die Verantwortung auf mehr Mitglieder verteilt (zweite Frage). Der Aussage, dass sich die Arbeitslast auf mehr Mitglieder verteilt (dritte Frage), stimmen knapp zwei Drittel (63 Prozent) zu. Eine etwas höhere Zustimmung (77 Prozent) erfährt die Aussage, die eigene Betriebsratsarbeit sei digitalisiert (vierte Frage). Dabei antwortet jedoch der größere Teil (41 Prozent) mit „eher richtig“ und nur 5 Prozent mit „absolut richtig“. Bei der Frage nach dem Einsatz agiler Methoden (letzte Frage) zeigt sich, dass rund die Hälfte (52 Prozent) der Befragten angibt, dass diese häufig angewendet werden.

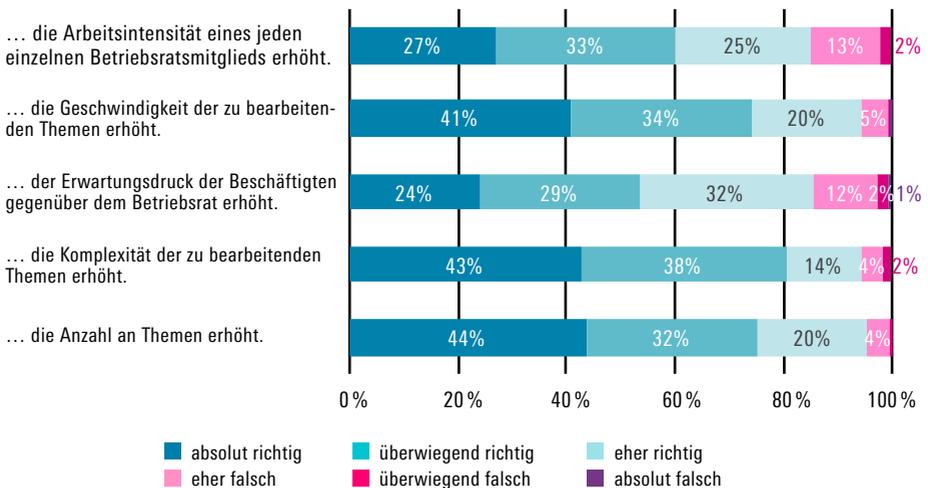
In der Gesamtschau zeigt sich die Themenspezialisierung der einzelnen Betriebsratsmitglieder als größte Erscheinungsform der Veränderung. Hingegen werden agile Methoden tatsächlich nur bei der Hälfte der Befragten häufig in ihrem betriebsrätlichen Alltag benutzt.

Im folgenden Fragenblock (Abbildung 7) werden die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Betriebsratsarbeit in den Mittelpunkt ge-

Abbildung 7

Auswirkung der digitalen Transformation auf die Betriebsratsarbeit

Durch die digitale Transformation hat sich ...



Quelle: Helex Institut, Betriebsrätebefragung „Doppelte Transformation“

stellt. Hier wird deutlich, dass die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Betriebsratsarbeit als insgesamt hoch eingeschätzt werden, alle Fragen wurden mit Zustimmungswerten über 80 Prozent beantwortet.

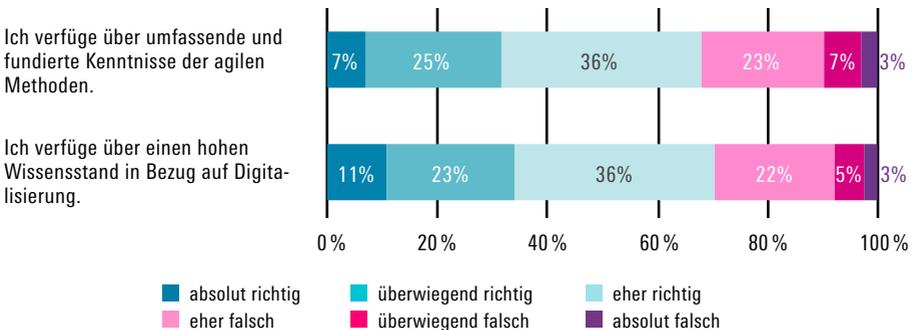
Der Aussage, dass sich durch die digitale Transformation die Arbeitsintensität jedes einzelnen Betriebsratsmitglieds erhöht hat (erste Frage), stimmen 85 Prozent der Befragten zu. Sehr hohe Zustimmungswerte zeigen sich bei der Aussage, dass sich die Geschwindigkeit der zu bearbeitenden Themen erhöht hat (zweite Frage). Diese Aussage sehen 95 Prozent der Befragten als richtig an, davon 41 Prozent als „absolut richtig“. Auch dass der Erwartungsdruck der Beschäftigten gegenüber dem Betriebsrat gestiegen sei (dritte Frage), sagten 85 Prozent der Befragten. Ähnlich hohe Zustimmungswerte erfahren die Aussagen, dass sich die Komplexität der Themen (vierte Frage) sowie deren Anzahl (letzte Frage) erhöht haben. Offensichtlich führt die digitale Transformation zu einer höheren Geschwindigkeit, verbunden mit einer gestiegenen Komplexität und Anzahl an Themen.

Vor diesem Hintergrund ist nachfolgend interessant, die Einschätzung der eigenen Kompetenzen zu betrachten (Abbildung 8).

Rund zwei Drittel der Befragten (68 Prozent) geben an, über umfassende Kenntnisse der agilen Methoden zu verfügen (obere Frage). Über einen hohen Wissensstand in Bezug auf Digitalisierung zu verfügen (untere Frage), bejahen 70 Prozent der Befragten. Die Befragten geben für sich ein solides Wissen an, hingegen sieht der überwiegende Teil der Befragten (86 Prozent)

Abbildung 8

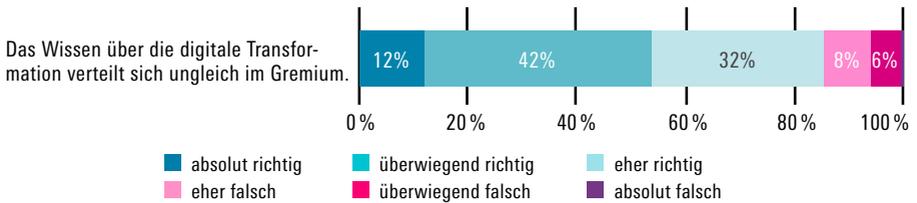
Einschätzung der eigenen Kompetenzen



Quelle: Helex Institut, Betriebsrätebefragung „Doppelte Transformation“

Abbildung 9

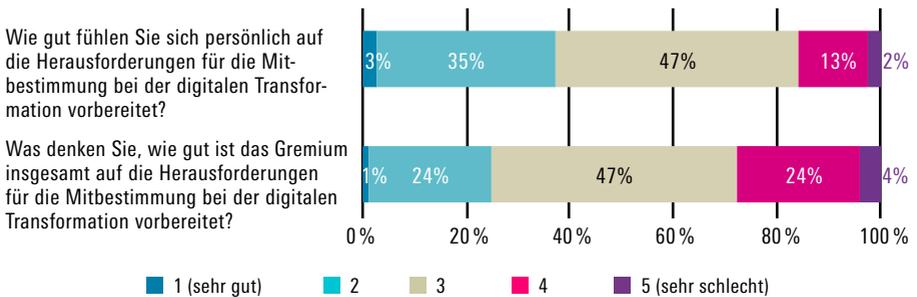
Verteilung des Wissens im Gremium



Quelle: Helex Institut, Betriebsrätebefragung „Doppelte Transformation“

Abbildung 10

Vorbereitung auf die Herausforderungen für die Mitbestimmung

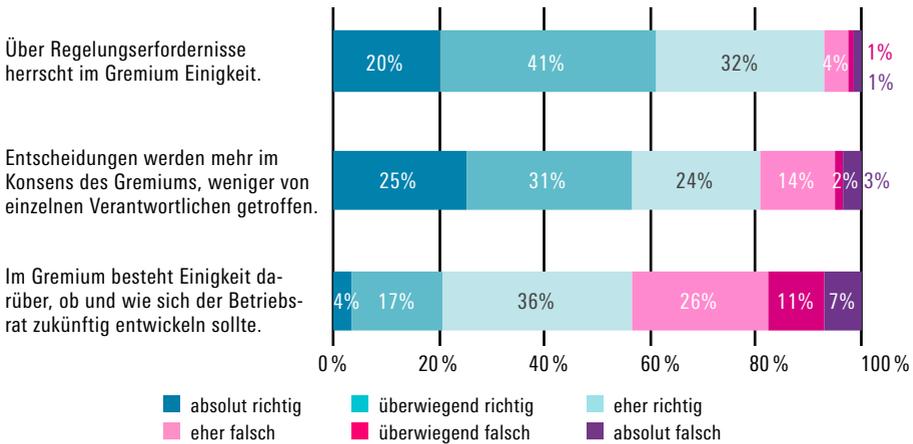


Quelle: Helex Institut, Betriebsrätebefragung „Doppelte Transformation“

das Wissen über die digitale Transformation im Gremium ungleich verteilt (Abbildung 9).

Weiterhin zeigt sich in [Abbildung 10](#) ein sozialpsychologischer Effekt: Die Einschätzung über die persönliche Vorbereitung auf die Herausforderungen für die Mitbestimmung bei der digitalen Transformation wird deutlich besser als die Vorbereitung des Gremiums eingeschätzt. Persönlich fühlen sich ein Drittel (39 Prozent) gut oder sehr gut vorbereitet, 15 Prozent fühlen sich schlecht oder sehr schlecht vorbereitet. Das Gremium hingegen bewerten 25 Prozent der Befragten als gut oder sehr gut und 28 Prozent als schlecht oder sehr schlecht.

Einigkeit im Gremium



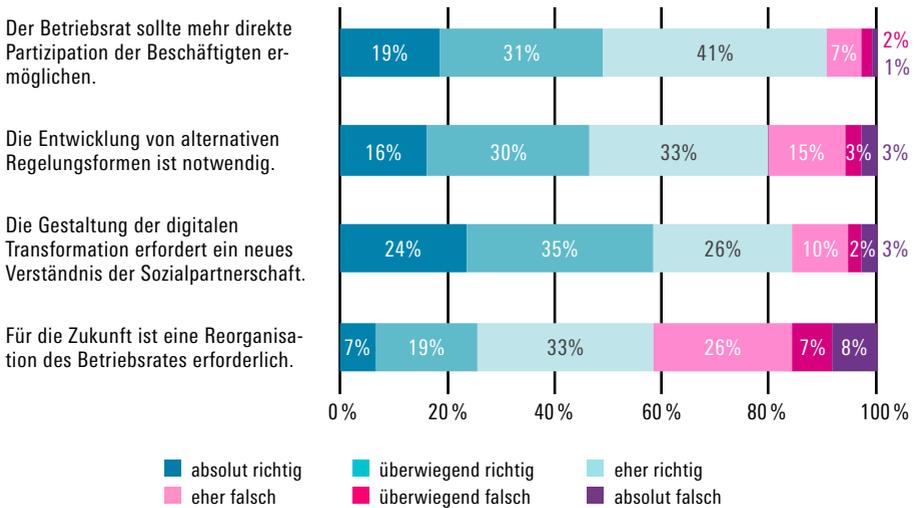
Quelle: Helex Institut, Betriebsrätebefragung „Doppelte Transformation“

Interessant ist es in dem Zusammenhang, genauer auf das Gremium zu schauen: Wie hoch wird die Einigkeit in Bezug zu Handlungserfordernissen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation eingeschätzt (Abbildung 11)?

Bei der ersten Frage sollte die Aussage eingeschätzt werden, ob über Regelungserfordernisse im Gremium Einigkeit herrscht. Hier ist im Vergleich zu den anderen Fragen des Frageblocks die höchste Zustimmung zu verzeichnen. 93 Prozent stimmen dieser Aussage zu. Weitere 83 Prozent stimmen in der Tendenz zu, dass die Entscheidungen mehr im Konsens des Gremiums, weniger von einzelnen Verantwortlichen getroffen werden (zweite Frage). Bei der letzten Frage dieses Frageblockes gehen die Antworten hingegen deutlich auseinander: 44 Prozent geben in der Tendenz an, dass im Gremium keine Einigkeit darüber besteht, ob und wie sich der Betriebsrat zukünftig entwickeln wollte.

Diese Ausgangslage führt zu dem letzten Frageblock, der die Betriebsratsarbeit in der Zukunft zum Thema hat (Abbildung 12). Die Betriebsrät*innen wurden gefragt, wie sie die zukünftige Entwicklung der Betriebsratsarbeit einschätzen.

Betriebsratsarbeit in der Zukunft



Quelle: Helex Institut, Betriebsrätebefragung „Doppelte Transformation“

Dass der Betriebsrat den Beschäftigten mehr direkte Partizipation ermöglichen sollte (erste Frage), sehen 91 Prozent der Befragten als richtig an. Die Entwicklung von alternativen Regelungsformen (zweite Frage) wird von 79 Prozent der Befragten als notwendig angesehen (46 Prozent „überwiegend/absolut richtig“). Auf die Frage, ob die Gestaltung der digitalen Transformation ein neues Verständnis der Sozialpartnerschaft erfordert (dritte Frage), antworten 85 Prozent der Befragten zustimmend, davon 59 Prozent mit „überwiegend/absolut richtig“. Eine Reorganisation des Betriebsrates in der Zukunft (letzte Frage) halten etwas mehr als die Hälfte (59 Prozent) der Befragten für erforderlich, ein Viertel (26 Prozent) sieht dies als „überwiegend/absolut richtig“ an.

Die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung geben einen umfassenden Einblick in die Situation der Betriebsratsgremien und Entwicklungstendenzen. Auch vermitteln die Ergebnisse einen guten Eindruck darüber, wie die Stimmungslage der Betriebsrät*innen hinsichtlich der digitalen Transformation eingeschätzt werden kann. Als Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

werden hinter den Veränderungen der digitalen Transformation grundsätzlich viele Chancen und Potenziale gesehen, auch für die Mitbestimmung. Die Mitgestaltung an der digitalen Transformation könnte zu einer Stärkung der Mitbestimmung führen. Gleichwohl wird auch die Gefahr gesehen, dass der Betriebsrat mit den zukünftigen Herausforderungen überfordert sein könnte, doch ist aus den Ergebnissen auch verhaltener Optimismus zu erkennen.

Schließlich lehnen 46 Prozent diese Aussage ab und sprechen dadurch ein hohes Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitbestimmung aus. In Bezug auf die Veränderungen der Betriebsratsarbeit werden im Allgemeinen hohe Auswirkungen erwartet. Gegenwärtig findet vor allem eine Themenspezialisierung unter den Betriebsratsmitgliedern statt. Ein überaus markantes Ergebnis ist in Bezug auf die zukünftige Entwicklung des Gremiums festzustellen: Hier geben die Befragten an, dass eine hohe Uneinigkeit darüber besteht, wie sich zukünftig das Gremium entwickeln sollte.

In der Befragung zeigt sich ein allgemeines Bild der Betriebsrät*innen. Die identifizierten Ebenen der Transformation und die Phasen der Organisationsveränderung legten die Vermutung nahe, dass sich der Transformationsstatus durch die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung skizzieren lässt. Dazu wurden die Ergebnisse gremienspezifisch ausgewertet und der Transformations-Index entwickelt.

5.4.2 Transformations-Index und Streuung der Gremien

Aus den Ergebnissen der Betriebsrätebefragung, den Ebenen und Clustern betriebsrätlicher Veränderungen in der doppelten Transformation, konnten bereits umfassende Erkenntnisse gewonnen werden. Um mehr über die Transformation der Gremien zu erfahren, wurde der sogenannte Betriebsräte-Transformations-Index entwickelt. Ein Index ist eine Kennzahl zur Quantifizierung eines Zustandes, mit dem Informationen reduziert und vergleichbar dargestellt werden.

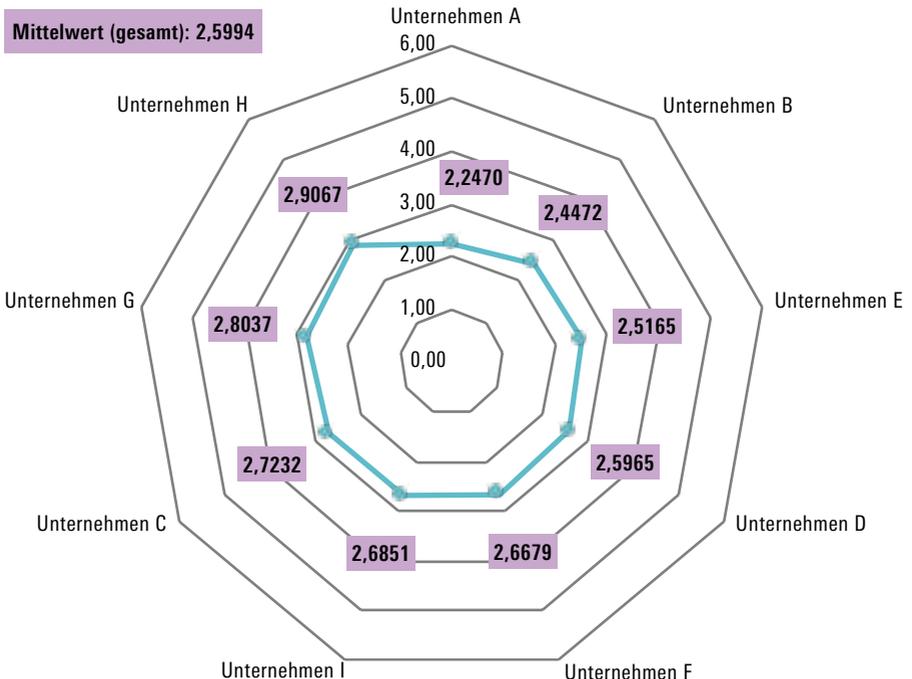
Der Betriebsräte-Transformations-Index ist eine verdichtete Darstellung der Selbsteinschätzung der Befragten hinsichtlich der eigenen Ausgangslage der digitalen Transformation. Er beinhaltet eine Auswahl von Fragen, die Auskunft über die Selbsteinschätzung im Zusammenhang mit der digitalen Transformation zulassen. Damit stellt er zugleich einen Indikator für die Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien und für die Homogenität von Einstellungen, Einschätzungen und Bewertungen innerhalb der Gremien dar.

Welche Fragen dabei in den Betriebsräte-Transformations-Index einfließen, wurde aus den bereits identifizierten Ebenen der doppelten Transformation von Betriebsratsgremien (Kapitel 5.1) abgeleitet. Der Betriebsräte-Transformations-Index setzt sich aus fünf Items aus dem Bereich Digitalisierung, aus vier Items aus dem agilen Arbeiten, aus sechs Items aus der Organisationsentwicklung und aus acht Items zum neuen Selbstverständnis zusammen. Die genaue Zusammenstellung des Index ist im Anhang dargestellt. Insgesamt wurden damit 23 Items ausgewählt.

Die Items stellen jeweils eine Aussage dar, die auf einer Sechsserskala beantwortet wird (mit 1 = „absolut richtig“ bis 6 = „absolut falsch“); das gleiche

Abbildung 13

Der Betriebsräte-Transformations-Index



Anmerkung: Cronbachs $\alpha = 0,876$; Unternehmen anonymisiert
Quelle: Helex Institut, Betriebsrätebefragung „Doppelte Transformation“

Bewertungsschema, das auch schon zuvor bei den zentralen Ergebnissen der Betriebsrätebefragung vorgestellt wurde. Der Index wird als Mittelwert der ausgewählten Antworten gebildet. Ein niedriger Wert korreliert dabei mit einem hohen Transformationsgrad. Je niedriger der Index ausfällt, desto besser und positiver fällt die Selbsteinschätzung zur digitalen Transformation aus.

Abbildung 13 zeigt den Betriebsräte-Transformations-Index gesamt für alle Befragten und differenziert pro Unternehmen/Gremium (anonymisiert). Der Transformations-Index für alle Befragten liegt bei 2,6. Dies entspricht auf der Fragebogenskala einer Einschätzung, die zwischen 2 = „überwiegend richtig“ und 3 = „eher richtig“ liegt. Die Transformationsindizes der teilnehmenden Gremien bewegen sich zwischen 2,25 und 2,91. Interpretiert zeigt der Betriebsräte-Transformations-Index, dass gesamt und pro Unternehmen die Selbsteinschätzung zur digitalen Transformation als gut bewertet wird. Die Werte liegen an sich nah beieinander, deutlichere Unterschiede zeigten sich, wenn die einzelnen Indizes pro Ebene betrachtet werden.

Vor diesem Hintergrund ist es interessant, die Indizes der einzelnen Ebenen zu vergleichen. Wie geschildert, erfasst der Index die drei Ebenen der betriebsrätlichen Transformation und das neue Selbstverständnis. Tabelle 1 beinhaltet die Mittelwerte der einzelnen Indizes.

Die Indizes zeigen, dass die einzelnen Ebenen unterschiedlich eingeschätzt werden. Offensichtlich wird das Selbstverständnis des Betriebsrates mit einem Mittelwert von 2,26 als Entwicklung am fortgeschrittensten und einheitlichsten eingeschätzt. Der Mittelwert ist hier am geringsten. Abbildung 14 zeigt die Streuung des Index als Boxplot-Diagramm.

Tabelle 1

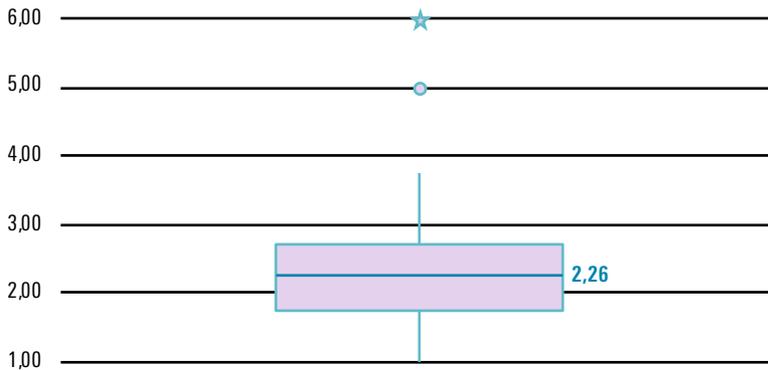
Mittelwerte der Indizes

Index	Mittelwert
Selbstverständnis	2,26
Digitalisierung	2,65
Organisationsentwicklung	2,79
agiles Arbeiten	2,89
Gesamtindex	2,60

Quelle: Helex Institut, Betriebsrätebefragung „Doppelte Transformation“

Abbildung 14

Index (Neues) Selbstverständnis



Quelle: Helix Institut, Betriebsrätebefragung „Doppelte Transformation“

In einem Boxplot-Diagramm werden Daten strukturiert und geordnet dargestellt. Jeder Boxplot ist wie folgt aufgebaut: Der längliche Kasten in der Mitte stellt das unterste und oberste Quartil der Daten dar, sprich die kleinsten 25 bzw. 75 Prozent der Datenwerte. Der Strich in der Mitte ist der Median, der mittlere Wert der Datenreihe. Die zwei Ausläufer („Antennen“) an der oberen und unteren Box zeigen die weitere Verteilung der restlichen Daten. Außerhalb dieses Bereiches liegende Punkte sind Ausreißer, d. h. einzelne Index-Werte, die sich von ihrer Ausprägung deutlich von den Daten unterscheiden und daher nicht zum Kerndatensatz zählen. Das Boxplot-Diagramm zeigt die Streuung des Betriebsräte-Transformations-Index pro Unternehmen/Gremium, sprich, wie weit der Index bei den Befragten auseinanderliegt.

Bei den einzelnen Fragen, aus denen sich der Index Selbstverständnis zusammensetzt, stehen vor allem zukunftsgerichtete Themen im Mittelpunkt. Der Index beinhaltet u. a. folgende Fragen/Aussagen:

- „Die Gestaltung der digitalen Transformation erfordert ein neues Verständnis der Sozialpartnerschaft.“
- „Zwischen den Betriebsparteien sollten neue Methoden der Zusammenarbeit ausprobiert werden, um Themen sicher und nachhaltig zu bearbeiten.“
- „Es sollten neue Kommunikationswege gegangen werden, bei denen Themen gemeinsam erarbeitet werden.“

- „Regelungen können nicht im Vorfeld, sondern müssen während und nach der eigentlichen Entwicklung vereinbart werden.“

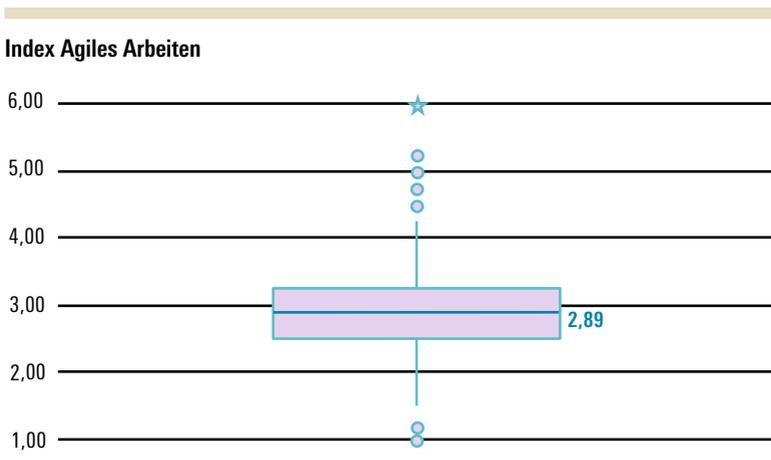
Hieraus kann gefolgert werden, dass die Gestaltung der digitalen Transformation eng mit einer Neugestaltung der betrieblichen Mitbestimmung verbunden wird, bei der mit dem Arbeitgeber neue Arbeitsmethoden etabliert und Regelungen nicht im Vorfeld, sondern entlang eines Entwicklungsprozesses verabschiedet werden. Die Gestaltung der digitalen Transformation wird von den Befragten mit der Anforderung verbunden, in der Beziehungsstruktur mit dem Arbeitgeber ein neues Selbstverständnis zu verankern.

Ein anderes Bild zeigt sich beim Index Agiles Arbeiten, wo der Mittelwert 2,89 beträgt. Die Streuung des Index ist hier deutlich größer, was zeigt, dass bei den Befragten die Beurteilung, ob und wie agile Methoden sich fest in die Betriebsratsarbeit verankern sollten, weiter auseinanderliegt. **Abbildung 15** zeigt die Streuung des Index Agiles Arbeiten.

Um ein differenziertes Bild über den Betriebsräte-Transformations-Index zu erhalten, wird nachfolgend die Verteilung des Gesamt-Index pro Gremium betrachtet. Auch hierfür wurde ein Boxplot-Diagramm gewählt (**Abbildung 16**).

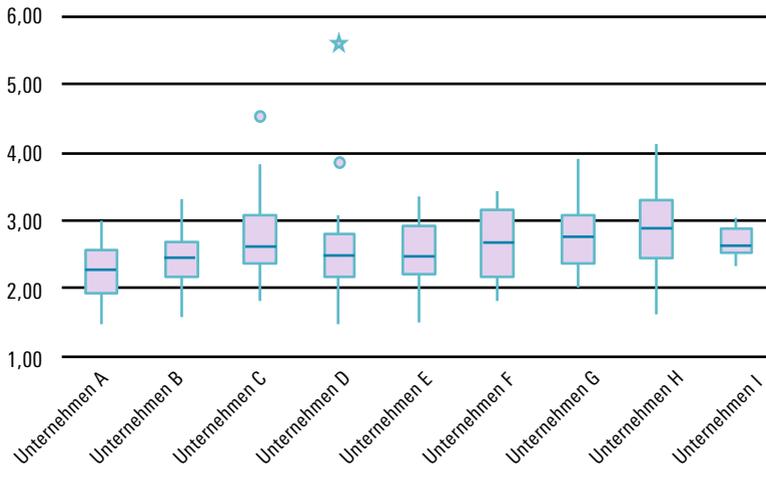
Das Diagramm lässt erkennen, dass die Ergebnisse des Index innerhalb eines Gremiums teilweise weit streuen. Die geringste Streuung weist Unter-

Abbildung 15



Quelle: Helex Institut, Betriebsrätebefragung „Doppelte Transformation“

Abbildung 16

Betriebsräte-Transformations-Index im Unternehmensvergleich

Anmerkung: Unternehmen anonymisiert

Quelle: Helix Institut, Betriebsrätebefragung „Doppelte Transformation“

nehmen I auf, die größte Streuung Unternehmen H. Beim letzten schwankt der Betriebsräte-Transformations-Index zwischen ca. 1,6 und 4,2. Ins Auge fällt der Boxplot des Unternehmens F. Hier sind die Ausläufer relativ kurz, was bedeutet, dass die Ausprägungen des Betriebsräte-Transformations-Index enger beieinander liegen, sprich die Streuung geringer ist als bei anderen Unternehmen.

Abbildung 16 verdeutlicht einen Umstand, der bereits thematisiert wurde, dass nämlich innerhalb des Gremiums die Meinung und Selbsteinschätzung bezüglich der digitalen Transformation teilweise erheblich auseinandergeht (siehe z. B. Unternehmen H).

5.5 Einheitliche Gremientwicklung als Basis der doppelten Transformation

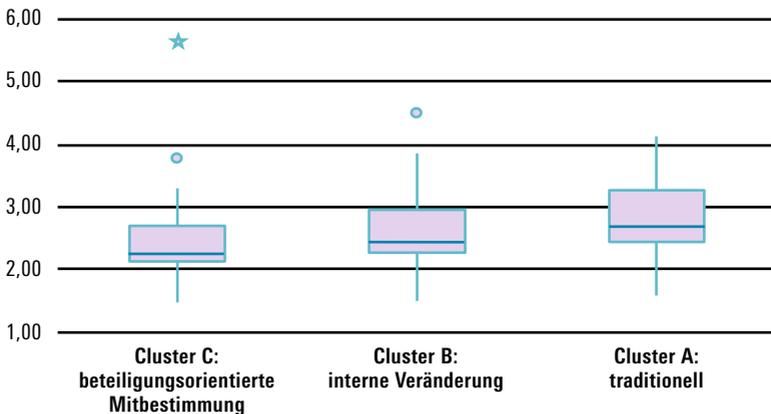
Die Gestaltung der digitalen Transformation wird für die Interessenvertreter*innen eine der zentralen Aufgaben der kommenden Jahre sein. Umso

wichtiger ist es, dass die Gestaltung als gemeinsame Aufgabe verstanden und wahrgenommen wird. Die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung belegen, dass sich unter den Mitgliedern Differenzen und bisweilen erhebliche Unterschiede darüber zeigen, welche Entwicklungen verfolgt, mit welcher Haltung und mit welchen Ansprüchen die Transformation bestritten werden sollen. Der Betriebsräte-Transformations-Index veranschaulicht, dass und in welchem Ausmaß die Einschätzungen, Einstellungen und Bewertungen der doppelten Transformation innerhalb eines Gremiums auseinanderliegen.

Aus diesem Ergebnis ergibt sich ein Gestaltungsanspruch an die Betriebsratsgremien: Es sollte als Gremium eine gemeinsame Linie, eine gemeinschaftliche Vorstellung, entwickelt werden, wie sich die Mitbestimmung durch die digitale Transformation verändern soll. Sich die Zeit zu nehmen, eine gemeinsame Strategie zu entwickeln, hat bei der Gestaltung der digitalen Transformation viele Vorteile: Eine gemeinsame Vorstellung aufzubauen, schafft ein Ziel und Verständnis für die Gremienentwicklung. Sich strategisch die Zeit hierfür zu nehmen, ist zugleich die Grundlage, die Gremien in ihrem Gestaltungswillen zu stärken. Nur dann kann eine starke Mitbestimmung Einfluss auf die Gestaltung der digitalen Transformation nehmen. Die Erkenntnisse werden von [Abbildung 17](#) unterstrichen.

Abbildung 17

Betriebsräte-Transformations-Index und das Cluster-Modell



Quelle: Helix Institut, Betriebsrätebefragung „Doppelte Transformation“

Die Abbildung zeigt den Betriebsräte-Transformations-Index zu den drei identifizierten Clustern der Veränderung in der doppelten Transformation (Kapitel 5.2). Zu erkennen ist, dass die Streuung von Cluster A bis Cluster C abnimmt. Das Boxplot-Diagramm der Cluster zeigt, dass in den Unternehmen des Clusters C, die als fortgeschritten im Prozess der digitalen Transformation eingestuft wurden, eine geringere Streuung vorliegt. Die Betriebsrät*innen dieses Clusters geben ein einheitlicheres Meinungsbild wieder, was bedeutet, dass gleiche Vorstellungen und Ziele bezüglich der Gremienentwicklung vorliegen.

Es zeigt sich demnach, dass nicht allein die Gestaltung der digitalen Transformation im Unternehmen eine Herausforderung für die Betriebsratsgremien ist. Eine zusätzliche Herausforderung besteht darin, die Gremien in diesen Prozess zu involvieren, damit die doppelte Transformation nicht von einigen wenigen gestaltet wird. Gremien sind nicht nur angehalten, Kompetenzen zu Handlungsfeldern der Mitbestimmung aufzubauen (Kapitel 2.3), sondern eine gemeinsame interne Entwicklung anzustreben und steuern.

6 DOPPELTE TRANSFORMATION IN DER PRAXIS: EINE QUALITATIVE BETRACHTUNG

Durch das umfassende Methodenset (Reflexionsgespräche, Einzelinterviews, Artefakte, wie z. B. der Zeitstrahl) und die von den Betriebsratsgremien zur Verfügung gestellten zusätzlichen Dokumente (wie z. B. Konzepte, Betriebsvereinbarungen, Dokumentation von Workshops) ist eine breite Materialbasis entstanden, welche zur Erstellung der Fallstudien nach sozialwissenschaftlichen Standards gesichtet und ausgewertet wurde.

Ein Teil dieser Empirieergebnisse wurde bereits in einer anderen Publikation veröffentlicht. In der Mitbestimmungspraxis Nr. 36 mit dem Titel „Betriebliche Interessenvertretung in der doppelten Transformation – Einblicke in neue Gestaltungsformen betriebsrätlicher Arbeit“ (Niewerth/Massolle 2020) wurde von sechs Partnerbetrieben ein spezifischer Transformationsmoment in den Blick genommen. Die Praxisbeispiele demonstrieren auf Ebene der Betriebsratsgremien, welche Veränderungen in der Organisation und/oder Mitbestimmungspraxis durch die digitale Transformation umgesetzt wurden. Sie zeigen, wie Betriebsrät*innen ihre Arbeit im Sinne der doppelten Transformation reorganisieren und welche Methoden und Tools zur Unterstützung eingesetzt werden (Niewerth/Massolle 2020). Die publizierten Transformationsbeispiele in der Zusammenfassung:

6.1 DB Systel GmbH: Die selbstlernende Betriebsvereinbarung

Das Unternehmen DB Systel GmbH ist als Serviceanbieter in den Bereichen der Informations- und Telekommunikation aktiv. Als hundertprozentige Tochter der Deutschen Bahn AG beschäftigt sich DB Systel mit den Themen der Digitalisierung. An den Standorten Frankfurt, Berlin und Erfurt mit insgesamt 5.000 Beschäftigten werden deshalb der Prozess der digitalen Transformation und der Übergang in die neue Arbeitswelt vorangetrieben.

Dem Entschluss zur Transformation geht ein demokratischer Prozess voraus, der für die DB Systel zu diesem Zeitpunkt völlig neu ist. Mit einer Neuausrichtung sollte DB Systel zukunftsfest gemacht werden, da diese innerhalb des DB-Konzerns nicht mehr als Partner und Gestalter der Digitalisierung wahrgenommen wurde. Viele Beschäftigte äußern zudem den Wunsch nach Veränderung, weshalb sich rege an sogenannten Organisationsentwicklungs-

gruppen beteiligt wird. Entscheidungen sollen nicht mehr von Führungskräften getroffen werden, sondern – nach Öffnen von Hierarchieebenen – von den Beschäftigten, bei möglichst hoher Beteiligung. Hieraus entwickeln sich zahlreiche Verbesserungsvorschläge, z. B. die Abschaffung der Leistungsbeurteilung und der weitreichende Beschluss, die Arbeitsorganisation in selbstorganisierte Teams umzubauen. Ziel ist eine Netzwerkorganisation, in der Beschäftigte in selbstorganisierten, agilen Teams nach der Scrum-Methode arbeiten.

Die Betriebsrät*innen stehen diesen Veränderungen offen gegenüber und erachten diese als notwendig, damit DB System zukünftig als kompetenter Partner der Digitalisierung wahrgenommen werden kann. Der Gesamtbetriebsrat möchte diese Reorganisation nicht nur begleiten, sondern prägen und aktiv mitgestalten, um letztendlich gute Regularien zum Schutz der Beschäftigten aufzubauen. Dafür beschäftigt sich der Betriebsrat mit den neuen Thematiken und eignet sich bewusst Fachwissen an, indem er Seminare zu agilen Methoden besucht, sich mit anderen Unternehmen austauscht und in einer betriebsratsinternen Tagung eine eigene Positionsbestimmung durchführt.

Die Betriebsrät*innen können hier wichtige Themen für den Transformationsprozess festlegen. Besonders wichtig für den Betriebsrat ist, dass Beschäftigte freiwillig in die neue Arbeitsorganisation übergehen. Einige Betriebsrät*innen lassen sich dazu zu Change Managern ausbilden, um Wissen für eine strategische und planungsvolle Umsetzung der Veränderungen zu erwerben. Auch organisatorisch richtet sich der Betriebsrat nach den Veränderungen aus, indem der „Trafo-Ausschuss“ gegründet wird.

Da die Transformation von einem ständigen Lernprozess geprägt ist, gilt es, flexibel auf Entwicklungen zu reagieren. Ein Instrument für diesen Prozess ist die selbstlernende Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) „Trafo“, die die Transformation und das Arbeiten in der selbstorganisierten Arbeitswelt reguliert. Die GBV wurde zuvor proaktiv vom Betriebsrat angestoßen und entwickelt.

Entsprechend der Erfahrung in der Anwendung und der Entwicklungen im Unternehmen wird die GBV regelmäßig überarbeitet, bedarfsweise angepasst und ergänzt, wenn es die Situation erfordert und beide Seiten dem zustimmen. Die Regelungen, die in der GBV festgehalten sind, betreffen die grundsätzlichen Prinzipien Selbstorganisation, Selbststeuerung, Selbstregulierung, die Beschreibung von Organen und Rollen der Transformation und den Aufbau von Teams sowie Beteiligungsrechte des Betriebsrates. Die Betriebsvereinbarung funktioniert als Instrument, das die Beschäftigten rechtsverbindlich und vertraglich im Prozess der Transformation absichert.

Mit der Transformation bei DB Systel werden nicht nur die grundsätzliche Arbeitsgestaltung und eigenständige Festlegung der Arbeitsmethoden neu ausgelegt, sondern auch die betriebliche Gestaltungs- und Aushandlungsweise zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Eine sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit gelingt nur durch ein vertrauensvolles Vorgehen und einen offenen Kommunikationsprozess. Für die Mitbestimmung entsteht auch für die Zukunft eine permanente Gestaltungsaufgabe. Organisationale Vorgänge müssen ständig beobachtet und (neu) ausgehandelt werden, was Ausdruck einer veränderten, modernen Mitbestimmung ist.

6.2 Hermes Germany GmbH: Integration agiler Grundhaltungen in der Betriebsratsarbeit

Hermes Germany ist ein weltweit tätiges Logistikunternehmen, das als Tochterunternehmen zur Otto Group gehört. Die Zentrale von Hermes Germany befindet sich in Hamburg, wo 1.200 Personen beschäftigt sind. Der Betriebsrat in der Zentrale setzt sich aus 15 Mitgliedern zusammen. Die drei Freistellungen verteilen sich auf vier Personen.

Der Entschluss zur Transformation erfolgt 2015 und beinhaltet die Neuinterpretation der Arbeits- und Verhaltensweisen, Veränderungen in der Arbeitsorganisation und die Einführung von neuen, agilen Arbeitsmethoden. Mit der Neuausrichtung sollen eine höhere Kundenorientierung und Effektivität erreicht, Geschäftsfelder neu und enger an Kundenwünschen ausgerichtet und interne Strukturen besser aufeinander abgestimmt werden.

Dieser Kulturwandel zeigt sich auch in der Betriebsratsarbeit. Das Gremium integriert agile Grundhaltungen in die eigene Arbeitsweise und trägt somit die Ausrichtung des Unternehmens mit. Der Betriebsrat schreibt für seine eigene Arbeitsweise ein „Agiles Manifest“, in dem Prinzipien betriebsrätlicher Haltungs- und Arbeitsweisen festgehalten sind. Die Prinzipien werden in Anlehnung an das Manifest für Agile Softwareentwicklung (Beck et al. 2001; [Kapitel 5.1](#)) erarbeitet. Die Interessen der Beschäftigten sollen wirkungsvoller vertreten werden und absolut in den Mittelpunkt rücken. Dahinter verbirgt sich der agile Grundgedanke, wonach sich die Arbeitsweise komplett an den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden ausrichtet. In einer betriebsratsinternen Retrospektive sollen dann die Inhalte überprüft und überarbeitet werden.

Auch dieses iterative Vorgehen zeigt das agile Werteverständnis der Interessenvertretung, die bereits seit April 2015 eine grundsätzliche organisatori-

sche Neuaufstellung praktiziert. Zu den ersten neuen Ansätzen gehört die Bearbeitung von Fachthemen in Arbeitsgruppen. 2016 kommen dann neue methodische Einflüsse in der Betriebsratsarbeit hinzu, welche in einer jährlichen, mehrtägigen Strategietagung reflektiert werden. Darüber hinaus werden neue Wege zur betriebsratsinternen Dokumentation und Kommunikation genutzt, wie beispielsweise die Software MS Teams oder das Kanban-Board. Erfahrungen mit MS Teams zeigen, dass durch die Software der Schutz von sensiblen Daten und die Kollaboration zwischen freigestellten und nichtfreigestellten Betriebsräten verbessert werden.

Entsprechend der agileren Gestaltung des Unternehmens und des Betriebsrates wird ebenso der Austausch zwischen den Betriebspartnern neu ausgerichtet. Ein intensiver und frühzeitiger Austausch zwischen der Interessenvertretung und dem Arbeitgeber soll bewirken, dass die jeweils andere Partei über aktuelle Themen informiert ist und mit Vorlauf eigene Positionen ausarbeiten kann. Abstimmungsprozesse und Verhandlungen werden so beschleunigt. Dass der Betriebsrat umfassend informiert und einbezogen ist, zeigt sich beispielhaft durch eine aktive Duldung agiler Arbeitsweisen.

Diese toleriert der Betriebsrat bewusst und verzichtete zunächst auf eine Betriebsvereinbarung, um abzuwarten, wie sich die Bedingungen für die Beschäftigten entwickeln. Zur Verbesserung der Kommunikation zwischen den Betriebsparteien wird ein gemeinsames Kanban-Board genutzt. Außerdem finden zwischen Vertreter*innen des Betriebsrates und Human Resources zwei Stand-ups pro Woche statt, in denen ausschließlich Sachinformationen ausgetauscht werden. Um darüber hinaus auch die Kommunikation mit den Beschäftigten zu verbessern, erhalten diese öfter Einblicke in die Arbeit ihrer Interessenvertretung. Anstatt einer Betriebsratszeitschrift wird ein Blog betrieben und in der Betriebsversammlung wird auf das Tool Mentimeter gesetzt, um live über bestimmte Themen abzustimmen.

Diese vielfältigen Veränderungen demonstrieren die Neuausrichtung des Betriebsrates, bei der eine neue Haltung und ein neues Werteverständnis agiler Methoden deutlich zu erkennen sind.

6.3 Enercity AG: Drei Workshops zum agilen Arbeiten

Enercity ist ein Energieversorgungs- und Dienstleistungsunternehmen in der Region Hannover. Enercity versorgt über 700.000 Menschen mit Strom, Erdgas, Fernwärme und Trinkwasser und bietet energienahe Dienstleistungen an. Rund 2.300 Mitarbeiter*innen sind insgesamt bei der Enercity AG und

der Enercity Netz GmbH beschäftigt. Der Betriebsrat besteht aus einem 19-köpfigen Gremium. Aufgrund mehrerer Standorte und zur Entlastung der nichtfreigestellten Mitglieder gibt es sieben statt der gesetzlich vorgeschriebenen fünf Freistellungen.

Durch die Veränderungen bei Enercity steigt die Arbeitsbelastung des Betriebsrates. Aus diesem Grund fasst dieser den Entschluss, die Betriebsratsarbeit nach agilen Methoden auszurichten. In drei Workshops macht sich der Betriebsrat dazu mit agilen Methoden vertraut. In einem ersten Workshop werden Basiswissen aufgebaut und Ideen für die Integration in die Betriebsratsarbeit ausgearbeitet. Außerdem wird sich intensiv mit den Grundwerten agiler Methoden (Kapitel 2.2) beschäftigt. Zudem werden Werte festgelegt, die als Leitlinien agiler Arbeitsformen dienen. Ziel ist es, die Planung zu verbessern, Abstimmungen effizienter zu gestalten und in Betriebsratssitzungen zielgerichteter zu agieren.

In einem zweiten Workshop wird über eine mögliche Umsetzung der Ideen gesprochen und im Anschluss versucht, aktuelle Themen und Aufgaben in agile Prozesse zu überführen. Zentrales Thema des letzten Workshops ist dann die Methode Design-Thinking. Neben der Vermittlung des theoretischen Wissens steht auch die praktische Umsetzung im Vordergrund. Ein weiteres wichtiges Thema ist die Kommunikation, die zukünftig verbessert werden soll. Reflektiert wird, dass in der Vergangenheit zu wenig direkter Kontakt zu den Beschäftigten bestand.

Die Ergebnisse der Workshops wirken sich auf die Organisation der Betriebsratsarbeit aus. Ein täglicher virtueller Austausch im Betriebsausschuss über zwei Standorte hinweg trägt zur Verbesserung der Kommunikation zwischen den Betriebsrät*innen bei. Weiterhin wird die Anwendung des Kanban-Boards ausprobiert. In einem anderen Ausschuss findet zwischen den 14-tägigen Sitzungen ein weiteres, kurzes Treffen statt, in dem der Fortschritt von Aufgaben besprochen wird. Durch diese Umsetzungen konnten die Arbeitslast auf mehr Personen verteilt und die Sitzungszeit reduziert werden, da nun mehr Verantwortliche den Aufgaben zugeordnet sind.

Die Kommunikation mit den Beschäftigten wurde ebenfalls umgestellt. Die betriebsratseigene Zeitschrift erscheint nun vier Mal statt bislang sechs Mal pro Jahr und setzt pro Ausgabe einen deutlichen thematischen Schwerpunkt. Anschließend erfolgt eine zeitnahe Berichterstattung im Internet.

Die Auseinandersetzung mit den agilen Arbeitsmethoden hilft dem Betriebsrat, weiterhin die Veränderungen der eigenen Arbeit zu erkennen und zuzulassen. Die eigenen Arbeitsprozesse werden reflektiert, der perspektivische Veränderungsbedarf anerkannt, die Organisation der Betriebsratsarbeit

wird kritisch hinterfragt und Probleme und Schwierigkeiten werden angesprochen. Durch die hohe Arbeitsbelastung fehlte es im Nachhinein allerdings an Zeit, die neuen Strukturen und Organisationsformen zu manifestieren. Der Betriebsrat fühlt sich nun jedoch gut vorbereitet auf die zukünftigen Entwicklungen der Transformation, die bei Enercity gerade erst begonnen hat.

6.4 Merck KGaA: Die Neuausrichtung des Betriebsrates

Die Merck KGaA ist ein Wissenschafts- und Technologieunternehmen mit weltweit 56.000 Beschäftigten. In Deutschland umfasst die Beschäftigtenzahl 12.000. Davon arbeiten 11.000 Mitarbeiter*innen am Hauptsitz in Darmstadt. Der Gemeinschaftsbetriebsrat besteht aus zwei Fraktionen und umfasst 37 Mitglieder. Neben den Freistellungen nach dem Betriebsverfassungsgesetz bestehen Freistellungsmöglichkeiten für umfangreiche Projekte. Insgesamt sind 17 Personen freigestellt. Der Betriebsrat wird zudem von mehreren Referent*innen sowie Assistent*innen unterstützt.

Große strukturelle Veränderungen gab es bei Merck als internationalem Chemie- und Pharmakonzern seit jeher. Auch die aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt und die Entwicklung in Richtung einer digitalen Transformation spiegeln sich im veränderten Produktportfolio und den Arbeitsabläufen wider.

Aus den Veränderungen ergeben sich vielfältige Handlungs- und Gestaltungserfordernisse für den Betriebsrat. Grundsätzlich sieht sich das Gremium als proaktiver Gestalter. Der Prozess der digitalen Transformation erfordert eine enge Begleitung mit neuen Mitbestimmungsformen. Neben der Umsetzung einer neuen Konzernstruktur und der Reduzierung von Betriebsratsmandaten, durch ein Urteil des Bundesarbeitsgerichtes, nahm der Betriebsrat zentrale Veränderungen seiner Arbeit und seiner Rolle vor. Themen, die vom Betriebsrat bearbeitet werden, haben nicht nur in ihrer Anzahl, sondern auch in ihrer Komplexität und Geschwindigkeit zugenommen. Als unmittelbare Konsequenz hat sich das Arbeitsvolumen erhöht, einhergehend mit einer höheren Termindichte.

Der Betriebsrat stellt sich neu auf und schafft eine Struktur, durch die auch unter den gestiegenen Herausforderungen Mitbestimmung weiterhin gestaltvoll gelingen kann. Kern der neuen Mitbestimmungskultur ist die direkte Beteiligung von Beschäftigten durch die Anwendung des § 28a BetrVG. Die Grundlage hierfür bildet ein Strukturarifvertrag. In der direkten Beteili-

gung der Beschäftigten wird das partizipative Verständnis der Mitbestimmung unterstützt. Der Gemeinschaftsbetriebsrat Merck sieht außerdem weitere Vorteile.

So wird etwa der Austausch zwischen den Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung gefördert. Ein wesentlicher Vorteil der Arbeitsgruppen besteht hinsichtlich der Ressourcengewinnung, indem sich die Arbeit auch auf die Beschäftigten verteilt. Kapazitäten und wertvolles Expertenwissen werden genutzt, indem bewusst Beschäftigte mit weiterreichendem Fachwissen in die Arbeitsgruppen einbezogen werden. Perspektivisch sollen auch neue Personen für die Betriebsratsarbeit gewonnen und Talente erkannt und gefördert werden.

Die strukturelle Anwendung des § 28a BetrVG sorgt nicht nur für eine umfangreiche Arbeits- und Aufgabenverteilung, sondern steht sinnbildlich für ein neues Verständnis der Betriebsratsarbeit und ihrer Rolle. Im Vordergrund steht dabei die Beteiligungsorientierung, die mit einer weitreichenden Demokratisierung einhergeht. Die Betriebsrät*innen schildern, dass ein Umdenken hinsichtlich der Rolle des Betriebsrates stattgefunden hat. Der § 28a BetrVG bietet die Möglichkeit, trotz gestiegener Anforderungen den Kontakt zu den Beschäftigten nicht zu verlieren, im Gegenteil: Sie können in der Betriebsratsarbeit entscheidend mitgestalten.

6.5 Deutsche Telekom IT GmbH: Pilot-Gesamtbetriebsvereinbarung für das agile Arbeiten

Die Deutsche Telekom IT GmbH (DT IT), eine Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom AG, ist als interner Dienstleister des Konzerns für IT-Systeme und IT-Infrastrukturleistungen verantwortlich. Die Deutsche Telekom IT GmbH spielt bei zukunftssträchtigen Themen wie Digitalisierung und der digitalen Transformation eine zentrale Rolle, denn sie entwickelt und stellt die IT-Infrastruktur und IT-Systeme. DT IT beschäftigt weltweit 10.000 Personen, wovon 6.300 in Deutschland tätig sind.

Weil innerhalb der DT IT in den letzten Jahren zunehmend agile Methoden angewendet werden, die vor allem durch die Veränderungen des Marktes und die Kundenerwartungen begründet sind, entsteht Bedarf für eine Betriebsvereinbarung. Im Jahr 2017 wird deshalb erstmalig im Gesamtbetriebsrat (GBR), der sich aus fünf Betriebsratsregionen der DT IT zusammensetzt, über den Umgang mit agilen Methoden beraten. Um sich organisatorisch gleichwertig zum Arbeitgeber aufzustellen, wird der Arbeitskreis Agilität ge-

gründet. Dieser setzt sich aus 15 Mitgliedern der fünf regionalen Betriebsräte zusammen. Seine Aufgabe ist es, die Praxis um das agile Arbeiten zu beobachten, Handlungsfelder abzuleiten und Regelungskomponenten zu entwickeln. Ein Vorteil des Arbeitskreises ist es, dass dieser freier agieren kann, weil die betriebsverfassungsrechtlichen Kriterien zur Beschlussfassung im Arbeitskreis nicht vorliegen. Es werden Beschlussempfehlungen für den GBR formuliert. Ein weiterer Vorteil ist die Möglichkeit, auch digitale Medien und telefonische Abstimmungsprozesse zu benutzen.

Da seitens des Arbeitgebers und des Betriebsrates nur geringe Erfahrungen im Umgang mit agilen Arbeitsweisen vorhanden sind, findet auf Vorschlag des Betriebsrates ein Design-Thinking-Workshop (Kapitel 3.9.2) statt, der durch den Verzicht auf Hierarchien den Fokus allein auf die Reflexion von Problemen und die Ideenfindung richtet. Expert*innen beider Betriebsparteien, seitens des Betriebsrates gewerkschaftliche und wissenschaftliche Vertreter*innen, arbeiten hier zusammen. Im Workshop werden gemeinsam für die Betriebsvereinbarung wichtige Kernthemen erarbeitet, für die im weiteren Verlauf Regeln gefunden werden sollten. Im Anschluss entstanden dann Allianzen über den Workshop hinaus.

Nach mehreren Verhandlungsrunden wird Ende 2018 die „Pilot-Gesamtbetriebsvereinbarung zur Einführung und Anwendung agiler Arbeitsmethoden“ verabschiedet. In der Pilot-Gesamtbetriebsvereinbarung sind nun zahlreiche Vereinbarungsinhalte zum Umgang mit agilem Arbeiten und zu den Bedingungen festgehalten. Um die Pilotvereinbarung in eine reguläre Gesamtbetriebsvereinbarung zu überführen, findet im Sommer 2019 dann eine Retrospektive statt. Betriebsrat, Arbeitgeber und Beschäftigte reflektieren die Anwendung, Effektivität und Praktikabilität der Pilotvereinbarung.

In einer neuen Version der Vereinbarung werden dann Erkenntnisse hieraus abgeleitet. Gerade weil derzeit erste Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen gesammelt werden, ist es umso wichtiger, dass ein regelmäßiger Dialog zur Verbesserung von Regulierungen zwischen Betriebsräten und Arbeitgeber stattfindet. Die Pilotvereinbarung wirkt dabei unterstützend, da hier die Möglichkeit gegeben ist, Regelungen auszuprobieren. Diese Regelungen können zu einem späteren Zeitpunkt dann ggf. geändert oder angepasst werden.

6.6 SMS Group: Neu- und Umorganisation der Betriebsratsarbeit

Die SMS Group GmbH ist ein klassisches und traditionsreiches Unternehmen der Metallindustrie. In dem international tätigen Unternehmen werden

Hütten- und Walzwerktechniken weltweit produziert. Das Unternehmen verfügt über mehrere Standorte in Deutschland und beschäftigt insgesamt ca. 4.000 Personen. Der Betriebsrat des Standortes Hilchenbach besteht aus 19 Mitgliedern, fünf davon sind für die Betriebsratsarbeit freigestellt.

Die SMS Group durchläuft mehrere Veränderungen, welche u. a. den Wettbewerbsmarkt, die Kundenwünsche und die Anforderungen an die Produkte betreffen. Die Neuausrichtung des Unternehmens macht sich an mehreren Stellen bemerkbar: Geschäftsmodelle werden modifiziert, der Ausbau von Service- und Dienstleistungen am Produkt wird vorangetrieben und eine neue Position in der Geschäftsführung wird eigens für die Digitalisierung geschaffen.

Die digitale Transformation der SMS Group zeigt sich zudem an der Gründung des Unternehmens SMS digital und an der Einführung von neuen Tools und Softwareprogrammen. Um eine hohe Transparenz in Bezug auf die Unternehmensveränderungen herzustellen und Unsicherheiten entgegenzuwirken, wird darüber hinaus das Programm „Digital Ambassador“ ins Leben gerufen. In diesem Programm wird ein Teil der Beschäftigten über aktuelle Entwicklungen informiert und diese werden dadurch zu Ansprechpersonen für die Belegschaft.

Zur Vorbereitung und um sich einen Überblick zu verschaffen, nimmt der Betriebsrat gemeinsam mit dem Arbeitgeber an dem Projekt „Arbeit 2020“ der IG Metall teil, in dem die zukünftigen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigten diskutiert und analysiert werden. Über das Projekt hinaus erfolgt zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber eine konstruktive Auseinandersetzung zur Digitalisierung der Arbeitswelt. Dies wird in einem Zukunftstarifvertrag festgehalten, der verschiedene Maßnahmen beinhaltet.

Eine hohe Summe soll in die Zukunfts- und Standortsicherung investiert werden, es erfolgen Investitionen in Bildung und Qualifizierung der Beschäftigten und die Einführung neuer Tools und Prozesse soll beteiligungsorientiert ablaufen. Auch in der täglichen Arbeitspraxis haben Betriebsrat und Arbeitgeber Prozesse zugunsten einer Effizienzsteigerung und schnelleren Bearbeitung eingeleitet. Prozesse zu Mitbestimmungsverfahren nach § 99 BetrVG werden standardisiert und papierlos in digitaler Form abgewickelt. Ebenso wird der Prozess zur Beantragung von Leiharbeit neu strukturiert und digitalisiert.

Intern setzt sich der Betriebsrat mit den eigenen Strukturen und der Organisation der Betriebsratsarbeit auseinander, um diese zu optimieren. Durch die Themendichte ist eine klare thematische Trennung zwischen den Ausschüssen schwierig, weshalb die Verantwortung für jedes einzelne Mitglied

steigt, Vor- und Nachbereitung außerhalb der Sitzungen zu leisten. Eine wichtige Stellschraube ist hier die Neu- und Umorganisation der Betriebsratsarbeit, denn diese soll so gestaltet werden, dass Ressourcen und Expertenwissen aufgebaut und breit gefächert genutzt werden können.

Der Betriebsrat erachtet dafür die eigene Weiterbildung als absolut notwendig, um mit mehr Fachwissen Themen bearbeiten zu können. Außerdem wird aufgrund der Themenspezialisierung und der betriebsratsinternen Projekte auch die Sitzungsstruktur umgestellt. Heute werden, wenn Bedarf besteht, anstatt eines Ausschusses, Arbeitsgruppen gegründet. Der Betriebsrat lässt sich zudem von agilen Arbeitsmethoden inspirieren und übernimmt unterschiedliche Elemente. Die Betriebsräte reflektieren, dass ihre Arbeit effektiver geworden ist und sich die Kommunikation verbessert hat.

7 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

In einer Stellungnahme für die Enquetekommission „Digitale Transformation der Arbeitswelt in Nordrhein-Westfalen“ formuliert das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung wesentliche Punkte der Herausforderungen für die Sozialpartnerschaft in der digitalen Transformation (vgl. Hassel et al. 2019). Die sinkende Bindungskraft der Verbände wird hierbei als größte Herausforderung für die Sozialpartnerschaft genannt (vgl. Hassel/Schroeder 2018), deren Entwicklung sich unabhängig von den Herausforderungen der digitalen Transformation vollzieht. Sie resultiert aus vielen Faktoren wie dem Strukturwandel zur Dienstleistungsökonomie, einer zunehmenden Reorganisation von Unternehmen, dem Effekt der deutschen Wiedervereinigung und der Deregulierung des Arbeitsmarktes.

Damit die Sozialpartnerschaft eine produktive und problemlösende Rolle in der digitalen Transformation spielen kann, bedarf es einer grundsätzlichen politischen und gesellschaftlichen Unterstützung der Verbände bei der Ausübung ihrer Aufgaben. Die speziellen Herausforderungen liegen in den Bereichen Arbeitsmarkt, Arbeitsqualität und Arbeitsregulierung, Datenschutz sowie Rationalisierung von Arbeitsplätzen und Standardisierung von Arbeitsprozessen. Betriebsräte sind die Schlüsselakteur*innen im Betrieb: Sie nehmen die Interessen der Mitarbeitenden auf, vertreten sie und kommunizieren sowohl die Bedenken der Beschäftigten als auch die Innovationsstrategien der Unternehmen. Ihre Doppelloyalität ist ein substanzieller Beitrag für ein sozialverträgliches Gelingen des Transformationsprozesses.

Wie verändert sich die Organisation betriebsräthlicher Arbeit durch den Einfluss der digitalen Transformation? Dieser Leitfrage ging das Forschungsprojekt „Die doppelte Transformation betrieblicher Interessenvertretung – Einblicke in die Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien“ nach. Betriebsrät*innen wurden durch einen Transferforschungsansatz bei der Bewältigung ihrer doppelten Herausforderung begleitet: auf der einen Seite die digitale Transformation für die Beschäftigten zu gestalten und auf der anderen Seite ihre Organisation an die veränderten Anforderungen anzupassen. Die Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien war dabei der Schwerpunkt des Forschungsprojektes, welchem durch ein Transferforschungsdesign nachgegangen wurde.

Zusammenfassend lassen sich vier Kernergebnisse identifizieren, die aufeinander aufbauen:

1. Um ihren Herausforderungen gerecht zu werden und um weiterhin eine starke Mitbestimmung zu etablieren, transformieren die Betriebsratsgremien ihre Arbeit. In dem Projekt konnten drei Ebenen der Transformation identifiziert werden: Digitalisierung, Methoden und Organisation. Die Veränderungen auf den Ebenen münden in einer Reflexion der Mitbestimmungsarbeit, bei der die Rollen der eigenen Mitbestimmungsarbeit neu identifiziert und ein neues Selbstverständnis als gemeinschaftlicher Prozess entwickelt werden. Ein Teil dessen ist ebenso, dass die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber neu justiert wird.
2. Das zweite Kernergebnis knüpft an den Ebenen der digitalen Transformation an, denn zu erkennen war, dass die Veränderungen der Gremien nicht auf allen Ebenen gleich vollzogen werden. Die Ebenen bauen nicht zwangsläufig aufeinander auf, geben aber Orientierung hinsichtlich möglicher Schritte der Betriebsratsentwicklung. Die Ausprägungen auf den Ebenen der doppelten Transformation legen einen phasenweisen Veränderungsfortschritt nahe, der sich anhand identifizierter Gremien-Cluster nachweisen ließ. Dabei werden drei Cluster unterschieden: Cluster A als tendenziell traditionelle Ausgestaltung der Interessenvertretungsarbeit, Cluster B, in dem neue Gestaltungswege für die Mitbestimmung entwickelt werden und Cluster C, wo eine neue Haltung und Rollen als Interessenvertretung verfestigt werden.
3. Anknüpfend an die Cluster wurden Phasen der Organisationsveränderung identifiziert, die von den Gremien durchlaufen werden. Hierbei wurden die Cluster mit dem Drei-Phasen-Modell der Organisationsveränderung nach Kurt Lewin (1947) in Beziehung gesetzt. Gremien des Clusters A befinden sich demnach in einem Prozess des „Auftauens“, die des Clusters B im „Moving“ und die des Clusters C im „Freezing“. Beim letzten verstetigen sich Muster und Handlungskonzepte.
4. Die Betriebsrätebefragung hat als ein zentrales Ergebnis gezeigt, dass unter den Mitgliedern der verschiedenen Gremien Meinungsbilder zur Ausgestaltung der digitalen Transformation teilweise erheblich auseinanderliegen. Verknüpft mit den Clustern konnte gezeigt werden, dass in Gremien, die bereits weitreichende Veränderungen auf den Ebenen der Transformation vollzogen haben (Cluster C), Meinungsbilder einheitlicher beieinanderliegen. Hieraus kann die Handlungserfordernis abgeleitet werden, dass die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zentral für die Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien ist und entscheidend zum Gelingen dieser beiträgt.

Unzweifelhaft wird die Gestaltung der digitalen Transformation ein zentrales Handlungsfeld betrieblicher Interessenvertretungen sein. Sich als Gremium darauf vorzubereiten und zugleich die eigenen Ressourcen für eine starke Mitbestimmung neu aufzustellen, ist ein zukunftsweisender Weg. Die Partnerbetriebe haben individuelle Möglichkeiten gezeigt, wie dieser beschritten werden kann. Mit dieser Study soll ein für das Forschungsprojekt wichtiger Grundsatz angeregt werden: voneinander lernen und von den Erfahrungen der anderen profitieren. Der Austausch untereinander ist eine zentrale Säule, um Gremien bei der Transformation ihrer Organisation zu unterstützen – denn die Einblicke in die Gremien haben gezeigt, dass die Probleme und Themen über Branchengrenzen hinweg ähnlich sind.

Im Forschungsprojekt wurde an verschiedenen Stellen mit den Betriebsrät*innen über Unterstützungsbedarfe gesprochen. Wie und in welcher Form können die Betriebsrät*innen unterstützt werden? In der Betriebsrätebefragung wurde konkret nach den Wünschen gefragt. Die Ergebnisse hierüber wollen Anregungen dafür geben, wie Gremien für eine starke Mitbestimmung weiterhin unterstützt werden können und sollen als Impulsgeber verstanden werden. Auf die Frage, zu welchen Themenbereichen sie sich persönlich mehr Unterstützung und Qualifizierung wünschen würden, wurden drei Themen am häufigsten genannt: „Auswirkungen und Veränderungen von Arbeitsprozessen“, „Mitbestimmungsmöglichkeiten bei agilen Methoden“ und bei der „digitalen Transformation“.

Ebenso wurde direkt nach gewerkschaftlicher Unterstützung gefragt. Hier wurden am häufigsten „Seminarangebote zu den Themen der digitalen Transformation“, „Transparente Beispiele guter Mitbestimmung“ und „betriebs- und branchenspezifische Seminarangebote“ genannt. Bei der letzten Frage nach Unterstützungswünschen wurde nach der Form gefragt. Hier stehen zwei Antworten mit Abstand hervor: „Beispiele guter Betriebsvereinbarungen“ und „Austausch innerhalb eines Netzwerkes“. Die Bedarfe und Wünsche der Betriebsrät*innen sollen Anregungen dafür geben, wie Gremien für eine zukunftsweisende Mitbestimmung unterstützt werden können: Denn je früher sich die betrieblichen Interessenvertreter*innen auf den Weg machen, desto zielsicherer können sie die doppelte Transformation gestalten.

Fragen des Transformations-Index

1. Ebene: Digitalisierung	Der Betriebsrat gestaltet proaktiv die Veränderungen im Unternehmen mit.
	Es besteht zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ein guter und umfassender Dialog über die Veränderungen im Unternehmen.
	Unsere Betriebsratsarbeit ist digitalisiert.
	Persönlich bin ich sehr an der Nutzung neuer, digitaler Medien und Technologien interessiert.
	Ich verfüge über einen hohen Wissenstand in Bezug auf Digitalisierung.
2. Ebene: Methode (agiles Arbeiten)	Elemente agiler Methoden werden häufiger angewendet.
	In der Anwendung agiler Methoden sehe ich hohes Potenzial für die Betriebsratsarbeit.
	Ich verfüge über umfassende und fundierte Kenntnisse der agilen Methoden.
	Ich interessiere mich persönlich für agile Methoden und selbstorganisierte Arbeitsweisen.
3. Ebene: Organisations- entwicklung	Unter den Betriebsratsmitgliedern erfolgt eine Themenspezialisierung.
	Die Verantwortung hat sich auf mehr Mitglieder verteilt.
	Die Arbeitslast hat sich auf mehr Mitglieder verteilt.
	Entscheidungen werden mehr im Konsens des Gremiums, weniger von einzelnen Verantwortlichen getroffen.
	In der Organisation unserer Arbeit sehe ich kaum Entwicklungs- und Veränderungspotenzial. [invertiert]
	Im Gremium besteht Einigkeit darüber, ob und wie sich der Betriebsrat zukünftig entwickeln sollte.

4. Ebene: (Neues) Selbst- verständnis	<p>Es ist uns gelungen, auch nicht mitbestimmungspflichtige Themen (über den gesetzlichen Rahmen des BetrVG hinaus) zu platzieren.</p> <hr/> <p>Für die Mitbestimmung ergeben sich neue Gestaltungsoptionen.</p> <hr/> <p>Die Gestaltung der digitalen Transformation erfordert ein neues Verständnis der Sozialpartnerschaft.</p> <hr/> <p>Eine frühzeitige gemeinsame Erarbeitung relevanter Themen von Betriebsrat und Arbeitgeber ist notwendig.</p> <hr/> <p>Zwischen den Betriebsparteien sollten neue Methoden der Zusammenarbeit ausprobiert werden, um Themen sicher und nachhaltig zu bearbeiten.</p> <hr/> <p>Es sollten neue Kommunikationswege gegangen werden, bei denen Themen gemeinsam erarbeitet werden.</p> <hr/> <p>Zur Gestaltung der digitalen Transformation ist ein hohes Maß an Vertrauen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber notwendig.</p> <hr/> <p>Regelungen können nicht im Vorfeld, sondern müssen während und nach der eigentlichen Entwicklung vereinbart werden.</p>
---	---

Quelle: Helex Institut, Betriebsrätebefragung „Doppelte Transformation“

LITERATUR

- Baumann, Helge/Brehmer, Wolfram/Hobler, Dietmar/Klenner, Christina/Pfahl, Svenja (2017):** Frauen und Männer in Betriebsräten. Zur Umsetzung des Minderheitenschutzes bei Betriebsratswahlen. WSI Report Nr. 34, 01/2017, Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung, www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_34_2017.pdf (Abruf am 17.11.2021).
- Beck, Kent et al. (2001):** Manifest für Agile Softwareentwicklung, <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (Abruf am 17.11.2021).
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas (2018):** „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Band 193, Bielefeld: transcript, <https://library.open.org/handle/20.500.12657/30735> (Abruf am 17.11.2021).
- Böker, Karl-Hermann (2009):** Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten, Frankfurt a. M.: Bund-Verlag (Archiv betriebliche Vereinbarungen).
- Bouée, Charles-Edouard/Schaible, Stefan (2015):** Die digitale Transformation in der Industrie. Was sie bedeutet. Wer gewinnt. Was jetzt zu tun ist. Eine Europäische Studie von Roland Berger Strategy Consultants im Auftrag des BDI.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2017):** Weißbuch Arbeiten 4.0, Berlin.
- Digital Enterprise AG (2016):** Digitale Transformation. Geschäftsmodell und Organisation werden fit für die digitale Zukunft, www.digitalenterprise.ch/digitale-transformation (Abruf am 28.6.2021).
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2014):** Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 13., aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt a. M.: Campus.
- Fischer, Stephan et al. (2018):** Implikationen von Arbeit 4.0 auf die Personalarbeit. In: Werther, Simon/Bruckner, Laura (Hrsg.): Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung, Berlin: Springer, S. 87–161.
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.) (2015):** Qualitative Forschung: ein Handbuch. 11. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Fuchs, Gerhard/Schönberger, Klaus/Springer, Stefanie (2003):** Workshopbericht. Wissenstransfer in der Arbeitsforschung: Perspektiven und Probleme (S. 1–14), www.academia.edu/26917114/Workshopbericht_Wissenstransfer_in_der_Arbeitsforschung_Perspektiven_und_Probleme (Abruf am 17.11.2021).
- Gärtner, Christian (2018):** Der Fall der Automobilindustrie. In: Gärtner, Christian/Heinrich, Christian (Hrsg.): Fallstudien zur Digitalen Transformation. Case Studies für die Lehre und praktische Anwendung, Wiesbaden: Springer, S. 1–35.
- Gärtner, Christian/Heinrich, Christian (Hrsg.) (2018):** Fallstudien zur Digitalen Transformation. Case Studies für die Lehre und praktische Anwendung, Wiesbaden: Springer.
- Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM (2019):** Jahresbericht, https://rubigm.ruhr-uni-bochum.de/Jahresbericht/RUB_IGM-Jahresbericht%202019-digital.pdf (Abruf am 17.11.2021).
- Georg, Arno/Guhleemann, Kerstin/Katenkamp, Olaf (2018):** Interessenvertretungen und Beschäftigte in der digitalen Transformation. In: Cernavin, Oleg/Schröter, Welf/Stowasser, Sascha (Hrsg.): Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0, Wiesbaden: Springer, S. 355–375.

Greef, Samuel/Schoeder, Wolfgang (2017): Plattformökonomie und Crowdfunding: Eine Analyse der Strategien und Positionen zentraler Akteure. Forschungsbericht 500. Universität Kassel.

Handwerk, Agnes (2018): Personenbezogene Daten als Rohstoff und Handelsware. Registriert, gezählt, verwertet. In: Deutschlandfunk, www.deutschlandfunkkultur.de/personenbezogene-daten-als-rohstoff-und-handelsware-100.html (Abruf am 17.11.2021).

Hassel, Anke/Ahlers, Elke/Schulze Bischoff, Karin/Sieker, Felix (2019): Die Rolle der Sozialpartnerschaft in der digitalen Transformation. Stellungnahme für die Enquêtékommision Digitale Transformation der Arbeitswelt in NRW. Policy Brief Nr. 29, 1/2019, Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung, www.boeckler.de/fpdf/HBS-007079/p_wsi_pb_29_2019.pdf (Abruf am 17.11.2021).

Hassel, Anke/Schroeder, Wolfgang (2018): Gewerkschaften 2030. Rekrutierungsdefizite, Repräsentationslücken und neue Strategien der Mitgliederpolitik. WSI Report Nr. 44, Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung, www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_44_2018.pdf (Abruf am 17.11.2021).

Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2015): Entwicklungsperspektiven von Produktionsarbeit. In: Botthof, Alfons/Hartmann, Ernst Andreas (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 89–98.

KoMPI (2017): Verrichtungsbasierte, digitale Planung kollaborativer Montagesysteme und Integration in variable Produktionsszenarien (KoMPI), www.lps.ruhr-uni-bochum.de/aktuelles/news00037.html.de (Abruf am 17.11.2021).

Kotter, John P. (2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, München: Vahlen.

Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. Schriftenreihe industrielle Beziehungen 8, München: Hampp.

Kriegesmann, Bernd/Kley, Thomas (2012): Mitbestimmung als Innovationstreiber. Bestandsaufnahme, Konzepte und Handlungsperspektiven für Betriebsräte, Baden-Baden: Nomos, <https://doi.org/10.5771/9783845270029> (Abruf am 17.11.2021).

Kübler, Ingo (2006): Neue Formen der Gremienarbeit – Beispiele und Instrumente. Arbeitspapier 125, Düsseldorf.

Lauer, Thomas (2019): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 3. Auflage, Berlin: Springer-Gabler.

Lewin, Kurt (1947): Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science. Social equilibria and social change. In: Human Relations, Bd. 1, Nr. 1, S. 5–41

Lewin, Kurt (1947/1963): Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik. In: ders.: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. Herausgegeben von Dorwin Cartwright. Bern: Hans Huber u. a., S. 223–270.

Maschke, Manuela/Wannöffel, Manfred (2021): Transferforschung – ein methodisches Konzept für den transdisziplinären Dialog zwischen Wissenschaft und Gewerkschaften. In: Editorial: Für eine neue Kooperationspraxis. DENK-doch-MAL.de, <http://denk-doch-mal.de/wp/manuela-maschke-manfred-wannoefel-transferforschung-ein-methodisches-konzept-fuer-den-transdisziplinaeren-dialog-zwischen-wissenschaft-und-gewerkschaften/> (Abruf am 17.11.2021).

Minssen, Heiner/Riese, Christian (2005): Der Co-Manager und seine Arbeitsweise: die interne Arbeitsorganisation von Betriebsräten im Öffentlichen Nachverkehr. In: Industrielle Beziehungen 12(4), S. 367–392.

- Müller, Rainer/Franke, Jörg/Heinrich, Dominik/ Kuhlenkötter, Bernd/Raatz, Annika/Verl, Alexander (2019):** Handbuch Mensch-Roboter-Kollaboration. München: Carl Hanser.
- Müller-Jentsch, Walther (2008):** Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage.
- Nerdinger, Friedemann W. (2014):** Organisationsentwicklung. In: Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 159–169, https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4_12 (Abruf am 17.11.2021).
- Niewerth, Claudia/Massolle, Julia (2020):** Betriebliche Interessenvertretung in der doppelten Transformation. Einblicke in neue Gestaltungsformen betriebsrätlicher Arbeit. Mitbestimmungspraxis Nr. 36, Düsseldorf: Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung, www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=9129 (Abruf am 17.11.2021).
- Niewerth, Claudia/Massolle, Julia/Grabski, Christof (2016):** Zwischen Interessenvertretung und Unternehmensgestaltung. Der Betriebsrat als Promotor in betrieblichen Innovationsprozessen. Untersuchung von Qualifizierungen zu überbetrieblichen Innovations promotoren (Projekt BR InnoProm). Study Nr. 321, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, <http://hdl.handle.net/10419/142015> (Abruf am 17.11.2021).
- Pfeiffer, Sabine/Sauer, Stefan/Ritter, Tobias (2015):** Belastungsmanagement mit agilen Methoden? Eine arbeitssoziologische Perspektive. In: ver.di – Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.): Gute Arbeit und Digitalisierung. Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven für eine humane digitale Arbeitswelt, Berlin, S. 80–89.
- Pousttchi, Key (2017):** Digitale Transformation. In: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation/digitale-transformation (Abruf am 17.11.2021).
- Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2014):** Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 4., erweiterte Auflage, München: Oldenbourg.
- Schallmo, Daniel (2016):** Jetzt digital transformieren. So gelingt die erfolgreiche Digitale Transformation Ihres Geschäftsmodells. Wiesbaden: Springer, <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-14569-9> (Abruf am 17.11.2021).
- Statistisches Bundesamt (o. J.):** GENESIS-Online. Die Datenbank des Statistischen Bundesamtes, <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>.
- Steiner, Falk (2016):** Der 4.0-Rohstoff. Big Data und der Datenschutz. In: Deutschlandfunk, www.deutschlandfunk.de/der-4-0-rohstoff-big-data-und-der-datenschutz-100.html (Abruf am 17.11.2021).
- Ulrich, Eberhard (2013):** Arbeitssysteme als Soziotechnische Systeme – eine Erinnerung. In: Journal Psychologie des Alltagshandelns 6(1), S. 4–12.
- Unger, Hella von/Block, Martina/Wright, Michael T. (2007):** Aktionsforschung im deutschsprachigen Raum: Zur Geschichte und Aktualität eines kontroversen Ansatzes aus Public Health Sicht, www.econstor.eu/bitstream/10419/47408/1/565195492.pdf (Abruf am 17.11.2021).
- Wannöffel, Manfred (2008):** „Entscheidend ist im Betrieb“. Qualifizierte Mitbestimmung als Herausforderung für Gewerkschaften und Politik. WISO Diskurs, Juni 2008, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Wannöffel, Manfred (2021):** Distanz und Engagement in der Arbeitsforschung. In: Rehfeld, Dieter/Leßmann, Ortrud/Soemer, Paul (Hrsg.): Engagiert und distanziert. Anwendungsorientierte Sozialwissenschaften zwischen normativer Orientierung, Akteursbeteiligung und wissenschaftlichem Ethos, Marburg: Metropolis-Verlag, S. 139–165.
- Winkelhake, Uwe (2017):** Die digitale Transformation der Automobilindustrie. Treiber – Roadmap – Praxis. Berlin/Heidelberg: Springer, <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-54935-3> (Abruf am 17.11.2021).

AUTORINNEN UND AUTOREN

Christof Grabski ist Projektmitarbeiter am Helex Institut in Bochum.
christof.grabski@helex-institut.de

Julia Massolle ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Helex Institut in Bochum. Sie hat Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität in Bochum und an der University of Helsinki in Finnland studiert.
julia.massolle@helex-institut.de

Dr. Claudia Niewerth ist Geschäftsführerin des Helex Instituts in Bochum und als Beraterin in den Themenfeldern Arbeit, Entgelt und Mitbestimmung tätig.
claudia.niewerth@helex-institut.de

Sandra Schaffarczik ist Masterstudentin an der Ruhr-Universität Bochum und arbeitet am Lehrstuhl für Sozialtheorie und Sozialpsychologie. Sie absolvierte während des Masterstudiums ein Praktikum am Helex Institut.
sandra.schaffarczik@helex-institut.de

Betriebsräte erleben die digitale Transformation als „doppelte Transformation“. Sie sind gefordert, ihre eigene Organisation anzupassen mit dem Ziel, auch in Zukunft eine starke Mitbestimmung zu stellen. Im Rahmen eines Forschungsprojektes wurden neun Betriebsratsgremien bei der Gestaltung ihrer digitalen Transformation begleitet. Das Projekt, bei dem die Betriebsrät*innen Einfluss auf den Forschungsprozess nehmen konnten, war nach dem Transferforschungsansatz konzipiert. Diese Study veranschaulicht das methodische Vorgehen der Transferforschung und fasst die zentralen Ergebnisse des Forschungsprojektes zusammen.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-385-0