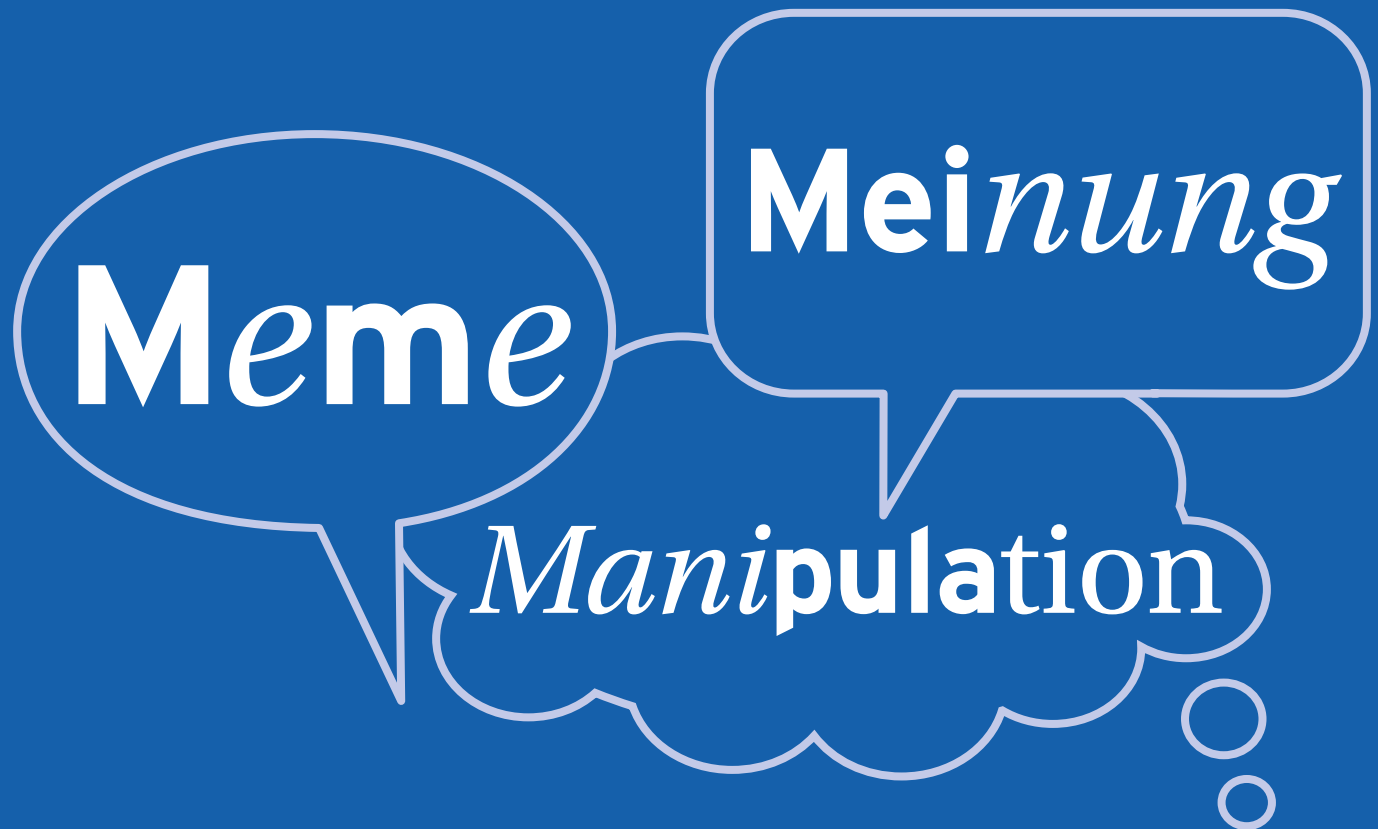


OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Die Macht der Kommunikation

Aufwärts, abwärts, seitwärts

Change Kommunikation im Wandel

Die Wahrheit hat viele Väter

Cherno Jobatey zu Wahrhaftigkeit in der Kommunikation

Süßes Gift

Dacher Keltner über das Paradox der Macht

4

Unternehmerfamilie 3.0

Die besondere Qualität sozialer Familiennetzwerke

18

Und alle reden mit

Mitbestimmung in Change-Prozessen

Digitale Transformation braucht Mitbestimmung 4.0

Wie sich ein Betriebsrat mit der Zukunft der Arbeitswelt beschäftigt und dabei selbst erneuert

Peter Mosch, Jörg Schlagbauer, Hans-Joachim Gergs und Ralf Mattes

Mit der Digitalisierung verändert sich die Arbeitswelt rasant. Sie stellt nicht nur das Management und die Beschäftigten, sondern auch die Betriebsräte vor ganz neue Herausforderungen. Um die Humanisierung der Arbeit voranzutreiben, müssen sich die Arbeitnehmervertreter vorausschauend mit den Zukunftstrends beschäftigen und zugleich die Mitbestimmung in den Unternehmen weiterentwickeln. Der Betriebsrat der AUDI AG am Standort Ingolstadt hat sich im Rahmen des Zukunftsprojektes „Vision Ingolstadt 2030“ auf den Weg zu einer Mitbestimmungskultur 4.0 gemacht. Die interne Abteilung Veränderungsmanagement hat diesen Prozess methodisch und konzeptionell begleitet.

*«Nur der, der sich die Gegenwart auch als eine andere denken kann als die existierende, verfügt über die Zukunft»
(Theodor W. Adorno)*

Den Umbruch in der Arbeitswelt durch die digitale Transformation vergleichen einige Wissenschaftler in seiner historischen Tragweite mit der industriellen Revolution Ende des 19. Jahrhunderts (Boes & Kämpf 2016; Malik 2015). Die Automobilindustrie ist von den vielschichtigen Veränderungen besonders stark betroffen. Sie steht vor einem grundlegenden Transformationsprozess: Weg vom Verbrennungsmotor, hin zur Elektromobilität, zu autonomem Fahren und neuen Mobilitätskonzepten. Die Notwendigkeit einer Erneuerung trifft Audi in besonderem Maße. Die noch immer nicht vollständig ausgestandene Dieselthematik setzt das Unternehmen unter einen zusätzlichen Veränderungsdruck. Im Zuge dieses Transformationsprozesses auf der Ebene der Produkte und Geschäftsmodelle vollzieht sich auch in Bezug auf die Organisation von Arbeit ein tiefgreifender Wandel. Beispiele hierfür sind Roboter-Kollaboration (MRK) und die digitale Vernetzung (Internet of Things) in der Produktion, die Nutzung von Big Data oder auch die Einführung agiler Organisationsformen u. v. m. Die

digitale Transformation durchdringt mit zunehmender Dynamik sowohl die Angestelltenbereiche wie auch die Produktion (smart factory). Unklar ist wie dieser Transformationsprozess genau verlaufen wird, wie tiefgreifend er sein wird und welche konkreten Auswirkungen er für die Beschäftigten haben wird.

Die Arbeitswelt scheint insgesamt an einem Scheideweg zu stehen (Boes & Kämpf 2016). Einerseits droht unter den Stichworten «lean» und «agil» auch die Organisation von Kopfarbeit hin zu einem «digitalen Fließband» zu mutieren, andererseits zeichnen sich neue Möglichkeiten für mehr Selbstorganisation und eine Humanisierung der Arbeit ab. Vor diesem Hintergrund hat der Betriebsrat am Standort Ingolstadt entschieden, sich vorausschauend mit diesen Veränderungen auseinanderzusetzen. Gemeinsam mit der Geschäftsstelle der IG Metall Ingolstadt initiierte er bereits Mitte 2014 das Zukunftsprojekt «Vision Ingolstadt 2030: Digitalisierung der Arbeit und Zukunft der Mitbestimmung». Ziel war es, die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Arbeit der

Beschäftigten wie auch die eigene Arbeit im Betriebsrat zu erkunden und proaktiv weiterzuentwickeln. Dies alles unter der Grundüberzeugung, dass es nicht mehr ausreicht, Beschäftigte im Nachhinein vor negativen Auswirkungen anstehender Veränderungen zu schützen.

Konkret beschäftigte sich das Zukunftsprojekt mit folgenden Fragekomplexen:

1. «*Digitalisierung der Arbeitswelt*»: Wie wird sich die Arbeit der Beschäftigten im Zuge der Digitalisierung konkret verändern (z. B. durch Internet der Dinge, Mensch-Roboter-Kollaboration, 3D-Druck, Cloud- und Crowdfunding, agile Arbeitsformen, Qualifizierung und Zukunft der Ausbildung etc.)?
2. «*Zukunft von Mitbestimmung und Partizipation*»: Wie wird sich die direkte Partizipation der Beschäftigten (Empowerment und Selbstorganisation) durch die Digitalisierung der Arbeitswelt entwickeln? Wie wird sich die Rolle des Betriebsrates in diesem Zusammenhang verändern?

Beteiligungsorientierte und «fluide» Projektarchitektur

Die Konzeption der Architektur des Zukunftsprojektes erfolgte nach dem Leitsatz: «Mehr Beteiligung wagen». Im Rahmen des Zukunftsprojektes sollten neue Formen und Methoden der Beteiligung (Social Media, Großgruppenmethoden, etc.) erprobt, sowie bestehende Beteiligungsformen weiterentwickeln werden. Allen 51 freigestellten Betriebsräten der Fraktion der IG Metall im Audi-Betriebsrat am Standort Ingolstadt stand eine Mitarbeit im Zukunftsprojekt offen. Sie konnten sich in der fast dreijährigen Projektlaufzeit, je nach Interessen und Arbeitsbelastungen, am Projekt beteiligen. Diese offene, «fluide» Form der Projektarbeit sollte unterstreichen, dass die Arbeit im Zukunftsprojekt anderen Regeln folgt, als die normale Arbeit in den Ausschüssen und den Gremien des Unternehmens: Kompetenzaufbau, der offene Austausch mit Kollegen und Kolleginnen aus unterschiedlichen Betreuungsbereichen und das Erproben von neuen Initiativen standen im Vordergrund. Zentral für die Steuerung des Projektes war das *Kernteam*, welches aus vier Betriebsräten bestand. Die Mitglieder des Kernteams sorgten für die operative Funktionsfähigkeit und die inhaltliche Kontinuität des Zukunftsprojektes. Sie waren über die gesamte Projektlaufzeit hinweg «Hüter» und «Stabilisatoren» des Prozesses vom Kick-off Mitte 2014 bis zum Abschluss Ende 2017. Das Kernteam machte hinsichtlich der Bearbeitung der beiden Themenschwerpunkte inhaltliche und operative Vorschläge, die dann in den Projektsitzungen mit allen Teilnehmenden diskutiert und gemeinsam vereinbart wurden.

Der strategische Rahmen und die politische Absicherung des Zukunftsprojektes wurden in vierteljährlichen Treffen des Kernteams mit den Projektpaten (dem Vorsitzenden des Betriebsrats, dem stellvertretenden Vorsitzenden und Leiter des

Vertrauenskörpers sowie dem 1. Bevollmächtigten der IG Metall Geschäftsstelle Ingolstadt) gesetzt. In diesen Treffen wurden die strategischen Leitlinien und die Prämissen der Projektarchitektur vereinbart. Die Projektpaten eröffneten und schützten den mit dem Zukunftsprojekt geschaffenen neuartigen «Denk- und Experimentierraum».

Das Projekt wurde zudem durch einen Berater der Abteilung Veränderungsmanagement und durch einen Referenten des Betriebsrats begleitet. Die beiden Prozessbegleiter waren für die Entwicklung und die kontinuierliche Anpassung des Prozessdesigns und der Projektarchitektur sowie die methodische Beratung und Begleitung (z. B. Konzeption und Moderation von Großveranstaltungen, Begleitung von Learning Journey etc.) verantwortlich. Ihre zentrale Funktion lag darin, die Entwicklung des Denk- und Experimentierraumes methodisch zu unterstützen und zu erweitern.

«Der Entschluss sich Zeit zu nehmen und die Systematik im Prozess der 'Vision Ingolstadt 2030' waren für alle Beteiligten ein großer Gewinn. Mit Herzblut und Verstand 'Neue Welten' erkunden, Lernen und Experimentieren, um die Zukunft der Mitbestimmung in der digitalen Transformation zu gestalten. Das ist Betriebsratsarbeit 4.0.»

Dietmar Schenn, Betriebsrat (Karosseriebau), Mitglied des Kernteams des Zukunftsprojektes «Vision Ingolstadt 2030»

Die Phasen des Zukunftsprojektes

Eine zentrale Prämisse war, das Zukunftsprojekt als einen beteiligungsorientierten Prozess anzulegen, in dem unterschiedliche Facetten der Zukunft erkundet werden konnten. Das Prozessdesign orientierte sich am U-Prozess, wie er von Otto Scharmer entwickelt wurde (Scharmer 2013). Im U-Prozess geht es darum, Organisationen «von der Zukunft her zu führen», d. h. die Aufmerksamkeit nicht auf die gegenwärtigen Defizite, sondern auf zukünftige Möglichkeiten zu richten.

Wir haben den U-Prozess auf die Belange einer gesetzlich-strukturierten politischen Organisation wie den Betriebsrat angepasst. Die wichtigste Veränderung bestand darin, einen ver-

Der Vertrauenskörper

Neben dem Betriebsrat existiert in vielen Großunternehmen der Metallindustrie und der chemischen Industrie ein System gewerkschaftlicher Vertrauensleute. Sie werden ausschließlich von Gewerkschaftsmitgliedern gewählt. Die Vertrauensleute sind ehrenamtlich tätig und sollen die Verbindung und den Meinungsbildungsprozess zwischen Belegschaft und Betriebsrat gestalten.

Abbildung 1
Rollen im Zukunftsprojekt «Vision Ingolstadt 2030»

	Projektpaten	Kernteam	Prozessbegleiter	Projektmitglieder
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung und Legitimation • Gewährleisten Rahmenbedingungen • Strategische Ausrichtung • Politische Abstützung und Ressourcen • Aktive Projektkommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Treiber für den Prozess • Ermöglichen und inspirieren • Expertenwissen aufbereiten und zur Verfügung stellen • Lösungen zu Prototypen verdichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeption der Projektarchitektur • Methodische Begleitung • Einberufen und organisieren • Ermöglichen und inspirieren • Expertenwissen aufbereiten und zur Verfügung stellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Erfahrungen einbringen • Ideen und Lösungen entwickeln • Prototypen testen und verbessern
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Bereit neue Lösungen und Methoden zu erproben • Bereit, sich auf einen offenen Prozess einzulassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewillt, Unsicherheit auszuhalten • Langer Atem • Offen für interdisziplinäre Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Systemisches Denken mit einer pragmatischen Orientierung • Kenntnis neuer Methoden 	<ul style="list-style-type: none"> • Offen für neue Perspektiven • Lernwillig • Möchten an einer innovativen Lösung mitarbeiten

Der U-Prozess nach Otto Scharmer

Der U-Prozess setzt sich aus insgesamt sieben Schritten zusammen (vgl. Scharmer 2013: 127ff):

- 1. Downloading:** Die erste Stufe beschreibt die Fähigkeit sich der bisherigen Denk- und Verhaltensmuster bewusst zu werden. Diese Reflexion ist die Voraussetzung für eine neue Wahrnehmung der Realität.
- 2. Seeing:** Der nächste Schritt besteht im bewussten Hinschauen. Man begibt sich zum Beispiel an die Orte oder zu Menschen, die für die Veränderung wesentlich sind und an denen Aspekte der Zukunft zu erkennen sind.
- 3. Sensing:** Das Sensing ist eng mit dem Seeing verbunden. In diesem Schritt geht es darum sich in das Erleben des Anderen bzw. der neuen Situationen zu versetzen. Man taucht gewissermaßen in fremde Welten ein und erkundet sie von innen heraus.
- 4. Presencing:** Dieser Schritt ist das zentrale Moment im U-Modell. Die Aufmerksamkeit richtet sich in dieser Phase vollständig auf das Zukünftige.
- 5. Crystallizing:** Kristallisieren heißt, dass man die bislang entwickelten Ideen zu einem ersten Bild der Zukunft verdichtet, das sich jedoch noch weiter formt und wandelt.
- 6. Prototyping:** In dieser Phase geht es darum die Zukunft im praktischen Tun zu erkunden. Es gilt Prototypen des Neuen zu entwickeln, um die Zukunft zu erforschen. In kurzen Lernzyklen zeigt sich dann, wie das Umfeld auf diese Prototypen reagiert, wo Herausforderungen liegen und wie die Prototypen weiterentwickelt werden müssen.
- 7. Performing:** Die in der Phase des Prototyping entwickelten Lösungen werden im weiteren Verlauf umgesetzt.

stärkten Fokus auf den gemeinsamen (politischen) Meinungs- und Willensbildungsprozess zu legen, der unserer Ansicht nach in der Konzeption von Scharmer und Käufer zu kurz kommt. Ferner haben wir die Phasen «Seeing» und «Sensing» sowie «Presencing» und «Crystallizing» zusammengefasst, da sie sich in der praktischen Projektarbeit kaum trennen ließen. Schließlich haben wir die Benennung der unterschiedlichen Phasen sprachlich an die Kultur des Betriebsrats angepasst. Insgesamt durchlief das Zukunftsprojekt fünf Projektphasen:

1. Phase: Gemeinsam starten

Der Kick-off des Zukunftsprojektes fand Mitte 2014 statt. In zwei Workshops mit den drei Projektpaten und den vier Mitgliedern des Kernteams haben wir im Sinne des «Downloading» bewusst die gewohnten Denk- und Verhaltensmuster in Frage gestellt und erste Ideen für mögliche Zukunftsszenarien entwickelt. Ferner wurden Prämissen für das beteiligungsorientierte Projektdesign geklärt. Kurz darauf fand ein Kick-off Workshop mit allen 49 Betriebsräten der Fraktion der IG Metall statt. Ziel dieses Workshops war ebenfalls, die bisherigen Routinen und Denkweisen zu hinterfragen und Bilder der Zukunft zu entwickeln.

2. Phase: Gemeinsam wahrnehmen – Über den Tellerrand blicken und Neues entdecken

In dieser Phase ging es darum, im Sinne des «Seeing» und «Sensing» eine fragende Haltung einzunehmen, um so Neues vorurteilsfrei entdecken zu können. Es sollte die Neugier aller Beteiligten geweckt und ein mentaler Raum für Fragen und Staunen geöffnet werden. Ein zentrales Element in dieser Projektphase war, dass sich die Betriebsräte an Orte begaben, an

denen wichtige Aspekte der Zukunft praktisch angeschaut werden konnten. Aus diesem Grunde führten wir mehrere Learning Journeys (Gergs 2016; 200f), z. B. nach Berlin zur Erkundung der Start-up Szene oder zu Unternehmen aus IT- und Internet-Branche sowie zu Vorreiterorganisationen zum Thema Partizipation und Empowerment, durch. Ein weiterer wichtiger Bestandteil dieser Phase war der Besuch von Fachtagungen, Kongressen und Messen. Wenn einzelne Betriebsräte aus dem Projektteam an einer Konferenz teilnahmen, dokumentierten sie ihre Erkenntnisse und stellten sie anschließend im Rahmen der Projekttreffen zur kritischen Reflexion vor. Schließlich wurden im Rahmen der Vortragsreihe «Future Talk» in regelmäßigen Abständen Experten aus der Wissenschaft und aus Unternehmen anderer Branchen wie von IT- und Internetunternehmen eingeladen, um wichtige Zukunftsthemen zu diskutieren. Ziel all dieser Interventionen war es, eine Logik des Erforschens und Erkundens fest in das Betriebssystem des Betriebsrates zu integrieren.

«Für uns als Betriebsräte gilt es, auf der digitalen Reise nicht nur Teilnehmer zu sein, sondern uns auch ans Steuerrad zu setzen und den Kurs im Unternehmen mitzugestalten.»

Franz Kömp, Betriebsrat (System- und Modulfertigung), Mitglied des Kernteams des Zukunftsprojektes «Vision Ingolstadt 2030»

3. Phase: Gemeinsame Meinungs- und Willensbildung – Das Neue reflektieren und diskutieren

Die im Projektteam gewonnenen Erkenntnisse wurden nicht nur in den monatlichen Projekttreffen, sondern auch mit allen IG Metall Betriebsräten auf den jährlichen Fraktionstreffen diskutiert und ausgewertet. Dieser gemeinsame Reflexions- und Meinungsbildungsprozess wurde schließlich in einer jährlichen Großgruppenveranstaltung (200 - 600 Teilnehmer) auf die betrieblichen Vertrauensleute der IG Metall ausgeweitet. Flankiert wurden die durch World Cafés, in denen Meinungen und Ideen von Beschäftigten und Führungskräften zu spezifische Themen wie Führung der Zukunft, Beruf & Privates, Verkehrsinfrastruktur Ingolstadt eingeholt wurden. Mit all diesen Maßnahmen sollte ein breit angelegter Reflexions- und Meinungsbildungsprozess in der Arbeitnehmervertretung wie auch der Belegschaft angestoßen werden. Im Verlauf dieser Phase kristallisierten sich erste zukünftige Handlungsfelder für die Arbeit des Betriebsrates heraus.

4. Phase: Experimentieren

In Zeiten, in denen immer unklarer ist, wohin es geht und wie es gehen kann, werden Experimente immer wichtiger. Experimente ermöglichen quasi als Landebahnen der Zukunft deren Erkunden im praktischen Tun. Aus diesem Grund haben wir im Rahmen des Zukunftsprojektes mit neuen Formen der Par-

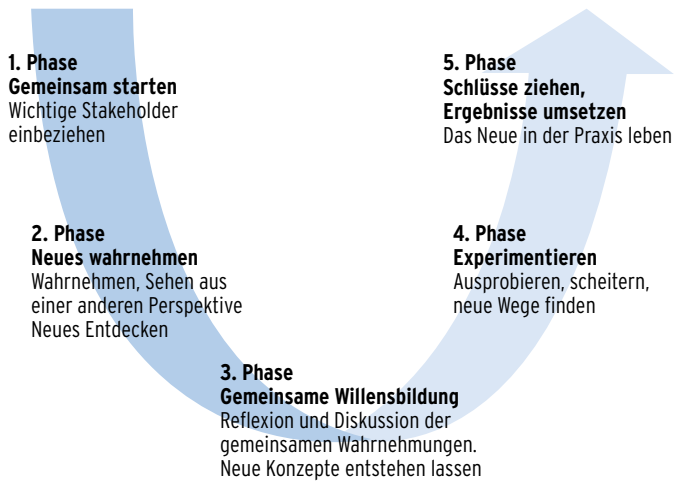
Praxislaboratorien zur Gestaltung guter Arbeit

Die Methode des betrieblichen Praxislaboratoriums zur »Arbeit der Zukunft« (Boes et al. 2017) zielt darauf ab, Neuland beteiligungsorientiert zu gestalten, das heißt in einem vertrauensbasierten Austausch zwischen Unternehmensleitung, Beschäftigten und Betriebsräten. Beim Praxislaboratorium handelt es sich um einen Experimentierraum, in dem wie bei einem Prototypen im Automobilbau, konkrete Erfahrungen mit der Praxis neuer Arbeitsformen und Organisationskonzepte gemacht und systematisch ausgewertet werden können. Im Rahmen eines Praxislaboratoriums werden damit Lernprozesse für die gesamte Organisation initiiert (vgl. hierzu Boes et al. 2017).

- **Praxislaboratorien sind lösungsorientiert und visionär:** Unternehmen machen die Erfahrung, dass die Arbeitswelt der Zukunft komplexe Fragen aufwirft, für die es bisher keine Blaupause gibt. Lösungen lassen sich daher am besten in ergebnisoffenen Experimentierräumen entwickeln! Die Praxislaboratorien eröffnen die schrittweise Klärung von Problemstellungen, für die es aufgrund ihrer Komplexität keine Vorlage gibt.
- **Praxislaboratorien sind praxisorientiert und authentisch:** Die realen Veränderungsprozesse in den Vorreiterbereichen und nicht künstlich hergestellte Bedingungen sind ihr Gegenstand – denn der Umbruch findet weder im Reagenzglas noch in Sonderwirtschaftszonen statt!
- **Praxislaboratorien zielen auf Beteiligung:** Die Expertise der Beschäftigten, Führungskräfte und Betriebsräte ist gefragt. Die Herausforderungen der digitalen Transformation können weder von außen noch top-down bewältigt werden, sondern nur unter Einbeziehung der gesammelten Erfahrungen aus der Praxis der beteiligten Menschen selbst.
- **Das Prozedere ist inkrementell und agil:** Schrittweises Vorgehen in einem agilen Setting ermöglicht gemeinsames Lernen. Dieses ist nötig, weil es keine fertigen Lösungen für die gute Gestaltung des Wandels gibt. Vielmehr lassen sich Wirkzusammenhänge, Friktionen und Widerstände erst im praktischen Tun erkennen und bearbeiten.
- **Praxislaboratorien sind nachhaltig:** Entscheidend ist, dass die Sozialpartner (Unternehmensleitung und Betriebsrat) gegenseitiges Vertrauen aufbauen, damit auch grundsätzliche Fragen, etwa im Hinblick auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Tarifsysteem, Fragen der Entlohnung oder auch auf Führungskonzepte, frühzeitig bearbeitet werden können.

Insgesamt unterscheidet sich die Methode des betrieblichen Praxislaboratoriums damit von herkömmlichen Change Prozessen, die auf die Implementierung (roll-out) zentral vorgegebener Maßnahmen und Konzepte fokussieren. In den Praxislaboratorien geht es darum, die Suche nach einem neuen Bauplan für die Arbeitswelt der Zukunft beteiligungsorientiert in einem bottom-up Prozess zu gestalten.

Abbildung 2
Phasen des Zukunftsprojektes «Vision Ingolstadt 2030»



tizipation (Nutzung von Social Media und Open Innovation) und der Weiterentwicklung bekannter Methoden (World Café mit Online-Unterstützung, Barcamp etc.) experimentiert. Auch mit dem Instrument der betrieblichen Praxislaboratorien betreten wir methodisches Neuland.

5. Phase: Schlüsse ziehen, Ergebnisse umsetzen und nächste Schritte planen

In der abschließenden fünften Phase des Zukunftsprojektes wurden die Erkenntnisse aus den zahlreichen Besuchen von Kongressen und Tagungen, den Learning Journeys und den Expertenvorträgen systematisch zusammengetragen und ausgewertet. Dies mündete in die Definition von vier Zukunftsfeldern, die den strategischen Rahmen der zukünftigen Arbeit des Betriebsrates bilden. Diese Zukunftsfelder wurden auf einer abschließenden Zukunftskonferenz im November 2017 mit über 600 Betriebsräten, Vertrauensleuten, Beschäftigten und Führungskräften diskutiert. Dabei konnten alle Beteiligten in Ideenwerkstätten ihre Meinungen und Vorschläge für Maßnahmen zur Umsetzung einbringen. Die vier Zukunftsfelder sind:

Zukunftsfeld 1: Lebenslanges Lernen

- Entwicklung und Umsetzung eines Qualifizierungsprogramms «Digitalisierung der Arbeitswelt» für Betriebsräte und Vertrauensleute.
- Strategische Neuorientierung des Betriebsrats auf das Handlungsfeld berufliche Weiterbildung.

Zukunftsfeld 2: Kommunikation und Beteiligung

- Nutzung von Social Media und Social Communities als Kommunikations- und Diskussionsplattform.

- Verstärkte Nutzung von beteiligungsorientierten Großgruppenmethoden wie World Café, Open Space, Barcamp.
- Mit neuen Formen von Partizipation und Selbstorganisation experimentieren.

Zukunftsfeld 3: Arbeitswelt «Neo»

- Weiterentwicklung von IT-Sicherheit und Datenschutz.
- Mit agilen Methoden experimentieren und die Nutzung regeln.
- Bau von Interaktions- und Kreativräumen (auch in der Produktion).
- Umgang mit Virtual Reality Techniken in einer Betriebsvereinbarung regeln.
- Festlegung von Mindeststandards für Ausgründungen.
- Gestaltung und Regelung von Crowdfunding und Cloud-sourcing.
- Betriebsvereinbarungen zur digitalen Transformation entwickeln (sofern die Mitbestimmungsrechte nicht durch das Betriebsverfassungsgesetz abgedeckt sind).

Zukunftsfeld 4: Rolle und Struktur der Interessensvertretung

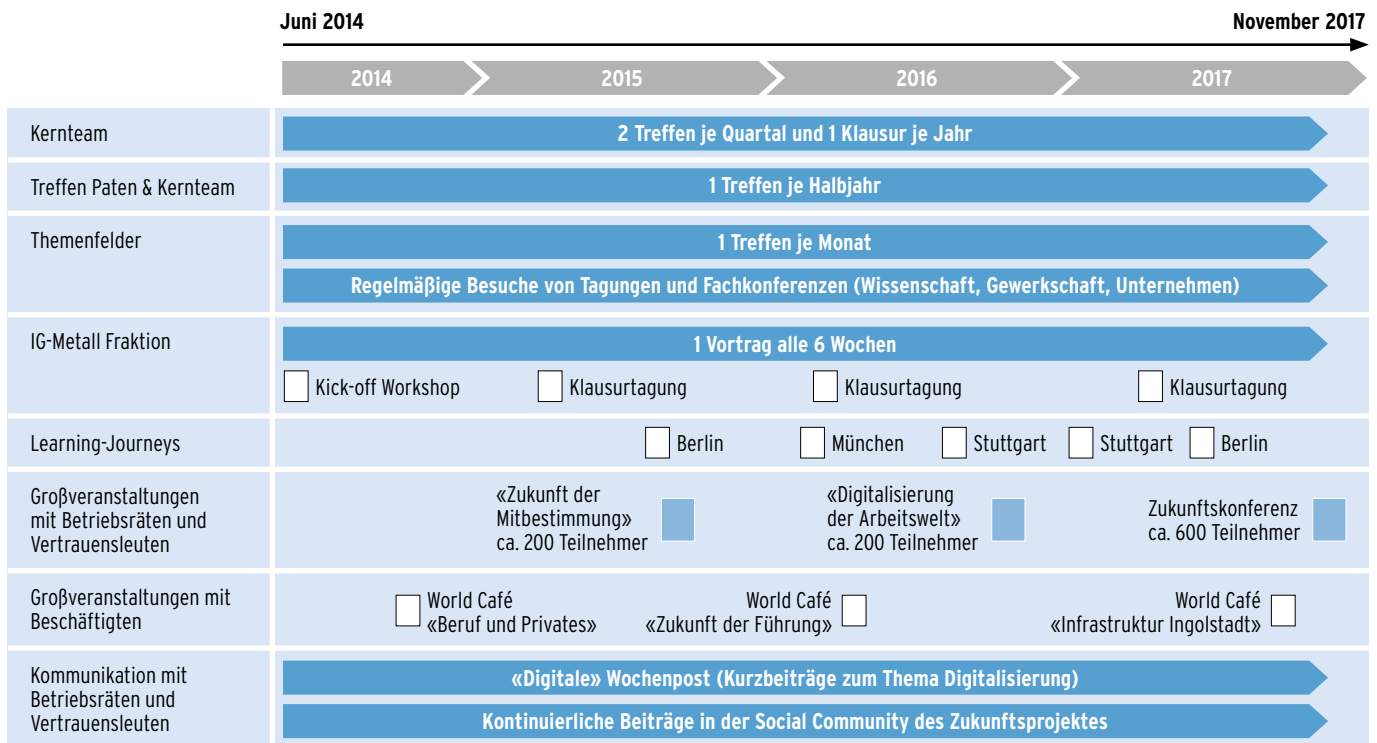
- Stärkung der Vermittlerrolle des Betriebsrats zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen.
- Erprobung neuer Formen der Beteiligung von Vertrauensleuten und Betriebsräten.

Wichtige Erkenntnisse und Ausblick

Mit dem Zukunftsprojekt wurde ein Raum geschaffen, der es den Betriebsräten und den Vertrauensleuten ermöglichte, den digitalen Wandel der Arbeitswelt und zur Zukunft der Mitbestimmung zu erkunden und sich zu den resultierenden Veränderungen klarer zu positionieren. Jenseits tagespolitischer Entscheidungszwänge eröffnete die offene Projektarchitektur des Zukunftsprojektes die Chance, wichtige Zukunftsthemen rund um die digitale Transformation des Unternehmens in den Fokus zu rücken, die strategischen Zukunftsfelder für die Betriebsratsarbeit zu identifizieren und langfristige Entwicklungsziele zu formulieren. Bei der Auswertung des Gesamtprozesses wurden folgende zentrale inhaltliche und methodische Erkenntnisse gewonnen:

- *Der Betriebsrat muss sich kontinuierlich mit Zukunftstrends beschäftigen:* Wenn sich die Arbeitswelt und die gesellschaftlichen Anforderungen rasant verändern, muss sich auch die betriebliche Mitbestimmung hinsichtlich ihrer Themen und ihrer eigenen Strukturen erneuern. Die kontinuierliche Auseinandersetzung mit Zukunftstrends wird damit zur Daueraufgabe. Dies gilt umso mehr, als sich der digital getriebene technische Fortschritt weiter beschleunigen wird. Dies bedeutet, dass sich der Betriebsrat auch nach Beendigung des Projektes weiterhin vorausschauend mit Zukunfts-

Abbildung 3
Zentrale Elemente der Projektarchitektur



themen beschäftigen muss. Hierzu müssen Elemente der Prozessarchitektur des Zukunftsprojektes institutionalisiert und damit auf Dauer gestellt werden. Innerhalb des Betriebsrats muss eine Infrastruktur für die kontinuierliche Erneuerung aufgebaut werden.

- *Die Betriebsräte werden zu Innovatoren:* Betriebsräten kommt als Treiber von Innovationen – insbesondere zur Humanisierung der Arbeitswelt – eine wichtige neue Rolle zu. Das reine Beurteilen, Verhandeln und Ausbessern von Vorschlägen oder Entwürfen der Arbeitgeberseite alleine reicht dafür nicht mehr aus. Es wird immer wichtiger, frühzeitig in die Begleitung von Projekten zur Entwicklung und Implementierung von Veränderungen eingebunden zu sein, um diese rechtzeitig im Sinne der Arbeitnehmerinteressen zu gestalten. Da die Betriebsräte diese Rolle angesichts der steigenden technischen Komplexität nicht mehr alleine leisten können, gilt es zu prüfen, inwiefern sie im Sinne von stärkerer direkter Partizipation gezielt die fachlichen Kompetenzen der Vertrauensleute und der Beschäftigten nutzen.
- *Mehr direkte Beteiligung wagen:* Für Betriebsräte wird es immer wichtiger, nicht nur für die Beschäftigten zu arbeiten, sondern mit Ihnen. Sie werden sich in Zukunft nicht mehr nur als Stellvertreter der Beschäftigten definieren können, sondern müssen den Beschäftigten Räume eröffnen, in de-

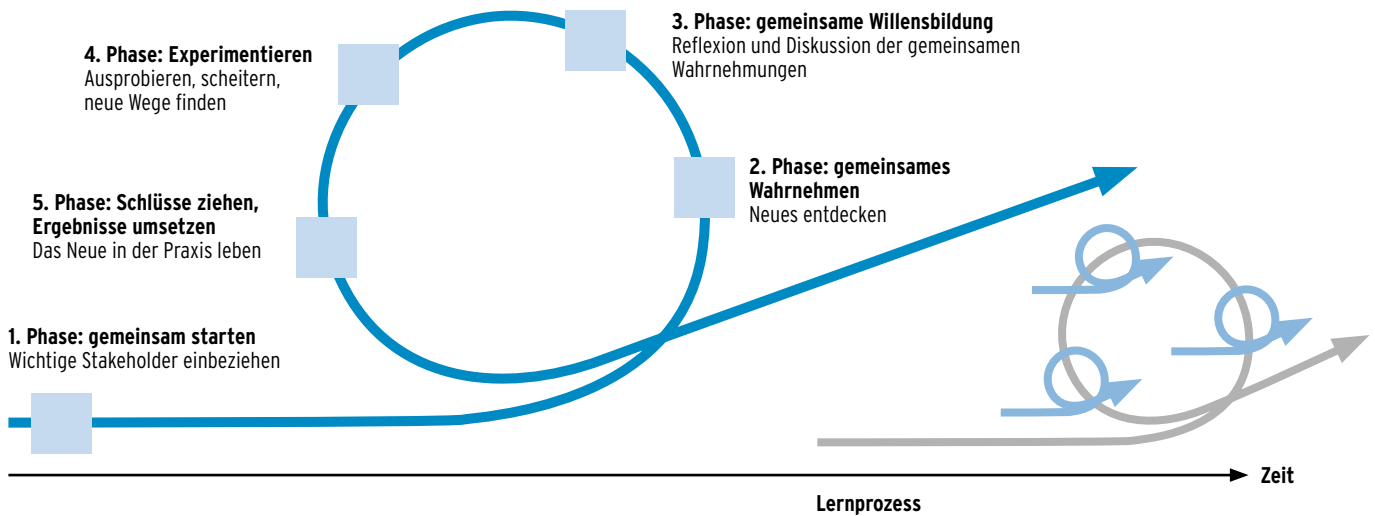
nen diese ihre Bedürfnisse artikulieren können. Das organisationspolitische Ziel hinter dieser Idee lautet «Beteiligungsbetriebsrat» (Hofmann 2015). Ohne die aktive Einbindung der Beschäftigten in die Arbeit der Arbeitnehmervertretung besteht die Gefahr, dass sich die gewählten Betriebsräte von der Belegschaft abkoppeln. Diese direkte Beteiligung erfordert es, dass die Arbeitnehmervertreter ihr beteiligungsorientiertes Methodenrepertoire erweitern. Betriebsräte werden damit zu Partizipationsexperten im Unternehmen.

«Gerade in der digitalen Transformation der Arbeitswelt gilt: Unternehmenskultur und Mitbestimmung sind wie Luft – mit bloßen Händen nicht greifbar und doch lebensnotwendig.»

Christian Luprich, Betriebsrat (Angestellte),
Mitglied des Kernteams des Zukunftsprojektes
«Vision Ingolstadt 2030»

- *Die situative Anpassung des U-Modells – Denken in Kreisen:* Im Verlaufe des Projektes zeigte sich sehr schnell, dass die einzelnen Phasen des U-Modells auf Grund des rasanten technischen Fortschritts immer wieder erneut durchlaufen werden müssen. Dies soll am Beispiel der Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz deutlich werden, die seit Projektbeginn massive Fortschritte gemacht hat. So

Abbildung 4
Der zyklisch-iterative Verlauf des Zukunftsprojektes



musste z. B. die Phase des «Gemeinsames Wahrnehmens» auf die gesamte Projektlaufzeit erweitert werden. Den von Otto Scharmer (2013) beschriebenen U-Prozess haben wir im konkreten Projektdesign zu einem zyklisch-iterativen Prozess weiterentwickelt. «In Kreisen denken» heißt, dass es kein endgültiges Ergebnis mehr gibt, sondern man die Erkenntnis Schleifen immer wieder erneut durchlaufen muss (Gergs 2016; 141ff).

Die digitale Transformation eines Unternehmens ist ein stetiger Prozess. Gerade deshalb ist es notwendig, alle betrieblichen Stakeholder in die Gestaltung des Veränderungsprozesses einzubeziehen. Das Zukunftsprojekt «Vision Ingolstadt 2030» des Betriebsrats der AUDI AG und der IG Metall Geschäftsstelle Ingolstadt hat verdeutlicht, dass die Arbeit und Rolle der Be-

triebsräte weiterentwickelt werden muss. Doch dies alleine reicht nicht aus. Es bedarf insgesamt einer Weiterentwicklung der bis heute sehr erfolgreichen Sozialpartnerschaft in den deutschen Unternehmen hin zu einer Mitbestimmungskultur 4.0 – offen, beteiligungsorientiert, agil. In diesem Modell ergänzen neue direkte Formen der Mitarbeiterbeteiligung die verfasste Mitbestimmung. Die direkte Beteiligung der Beschäftigten ist damit kein Ersatz für etablierte Mitbestimmungsstrukturen, sondern eine Erweiterung dieser. Nach dem Motto «Wandel braucht Stabilität» stellt die institutionelle Mitbestimmung die stabilisierende Basis für die Einführung hochflexibler Arbeitsprozesse und Organisationsformen wie auch völlig neuer Geschäftsmodelle dar. Die kollektive Mitbestimmung schafft eine stabile Grundlage für die direkte Partizipation und Selbstorganisation der Beschäftigten und sichert diese institutionell ab (Schroeder & Bogedan 2015).

Auf dem Weg hin zu einer neuen Mitbestimmungskultur 4.0 kann die Organisationsentwicklung einen wichtigen konzeptionellen und methodischen Beitrag leisten. Beteiligung und Partizipation waren die zentralen Prinzipien der Gründungsväter der Organisationsentwicklung Kurt Lewin, Ron Lippitt und Kenneth Berne, die alle von einem zutiefst demokratischen Bewusstsein angetrieben waren. Vor diesem Hintergrund hat die Organisationsentwicklung in den letzten Jahrzehnten ein breites Methodenrepertoire zur Beteiligung von Beschäftigten entwickelt, welches zur Entwicklung einer Mitbestimmungskultur 4.0 einen wichtigen Beitrag leisten kann. Die «klassische» Organisationsentwicklung scheint damit also alles andere, als am Ende zu sein. Sie steht angesichts der digitalen Transformation vielmehr vor einem Neuanfang auf der Grundlage ihrer alten professionellen Identität.

AUDI AG und Betriebsrat in Ingolstadt

Die AUDI AG ist als Tochter des VW-Konzerns einer der führenden Premium Automobilhersteller weltweit. Mit über 90.000 Beschäftigten (44.000 am Standort Ingolstadt) an nationalen und internationalen Standorten sowie Tochterfirmen ist Audi selbst zu einem weltweit agierenden Konzern geworden. Der Betriebsrat Ingolstadt verfügte zu Beginn des Zukunftsprojektes im Juni 2014 über 55 freigestellte Betriebsräte, von denen 51 der Fraktion der IG Metall angehören. Darüber hinaus gibt es am Standort Ingolstadt rd. 1.700 Vertrauensleute, die in den jeweiligen Abteilungen und Gruppen von den rd. 35.000 Mitgliedern der IG Metall bei Audi gewählt werden.



Peter Mosch

Gesamtbetriebsratsvorsitzender AUDI AG

Kontakt:
peter.mosch@audi.de



Jörg Schlagbauer

Vorsitzender IG Metall Vertrauenskörper
AUDI Ingolstadt

Kontakt:
joerg.schlagbauer@audi.de



Dr. Hans-Joachim Gergs

Senior Consultant Change Management,
AUDI AG

Kontakt:
hans-joachim.gergs@audi.de



Ralf Mattes

Referent Gesamtbetriebsrat AUDI AG

Kontakt:
ralf.mattes@audi.de

Literatur

- **Boes, A., Bultemaier, A., Kämpf, T., Lühr, Th., Marrs, K. & Ziegler, A. (2017).** Neuland gestalten. Das Konzept der betrieblichen Praxis-Laboratorien. In: Arbeit 4.0, Werkheft 3, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.), S. 154–162
- **Boes, A. & Kämpf, T. (2016).** Arbeiten im globalen Informationsraum. In: Werkheft 01 «Digitalisierung der Arbeitswelt» des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (Hg.), S. 22–28
- **Gergs, H.-J. (2016).** Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für ein neues Change Management. Beltz Verlag.
- **Hofmann, J. (2015).** Stellvertreterpolitik sollte der Vergangenheit angehören. In: <https://www.igmetall.de/SIDAE40DD9B-9C094E1F/joerg-hofmann-ueber-beteiligung-und-mitbestimmung-im-betrieb-16671.htm>
- **Malik, F. (2015).** Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Die Welt neu denken und gestalten. Campus
- **Sattelberger, Th., Welpel, I. & Boes, A. (2015).** Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Haufe
- **Scharmer, O. (2013).** Theorie U. Von der Zukunft her führen. Carl-Auer
- **Schroeder, W. & Bogedan, C. (2015).** Gute Arbeit und soziale Gerechtigkeit im 21. Jahrhundert. Bausteine einer sozialen Arbeitsgesellschaft. edition sigma

Fallklinik zu Digitale Transformation braucht Mitbestimmung 4.0

In unserer Rubrik «Fallklinik» stellen wir Veränderungsprojekte unserer Autoren und Autorinnen zur Diskussion, um für AutorInnen und LeserInnen eine erweiterte Plattform gemeinsamen Lernens zu schaffen. Die Fallklinik steht allen offen: Haben Sie Interesse an einer zweiten Meinung? Wir freuen uns über die Einreichung Ihres Veränderungsprojekts!

Philosophie des gesunden Menschenverstandes

Die Auseinandersetzung zur Zukunft des Betriebsrats in der digitalen Welt ist ganz unabhängig vom inhaltlichen Projektfokus bemerkenswert und verlangt hohe Anerkennung. Besonders positiv daran ist zweierlei: erstens, die bewusste Strukturierung mit Hilfe eines handlungsleitenden Bezugsrahmens (in diesem Fall vor allem eine Adaption von Scharmers «Presencing»-Ansatz). Zweitens wird exemplarisch demonstriert, wie tragende Ideen der klassischen Organisationsentwicklung geschickt genutzt und für die digitale Transformation produktiv gemacht werden können.

Die Legitimation für das Vorgehen liegt allerdings nicht einfach auf der Hand: Wo wird der neue Ansatz zur Ersatzvornahme für die Strategiearbeit des Managements? Werden die Auswirkungen der Digitalisierung für die Humanisierung des Arbeitslebens nicht überschätzt? Zu diesen Fragen nehmen die Autoren nicht explizit Stellung. Sie vertreten auf alle Fälle einen Mitgestaltungsanspruch, der über das bisherige Selbstverständnis hinausgeht («Mehr direkte Beteiligung wagen», «Betriebsräte als Innovatoren»).

Rein ideologische Argumente greifen ganz sicher zu kurz. Tragfähige Antworten finden sich am ehesten in einer «Philosophie» des gesunden Menschenverstandes. Demnach kann ein soziales System nur überleben, wenn es mit dem Veränderungstempo der Umweltbedingungen Schritt hält und am besten deren Akteure auch selbst aktiv werden. Nichtsdestotrotz sollte die vorliegende Grenzverschiebung und Rollendehnung des Betriebsrates auch (selbst)kritisch reflektiert werden. Hier bietet sich das bewährte Konzept des Double Loop Learning an: Nicht allein anpassen und lernen, sondern auch die zugrundeliegenden Annahmen hinterfragen. Neben dem «Was» und dem «Wie» gehört heute dazu mehr denn je das «Warum». Die anhängige Purpose-Frage ist zweifellos erfolgskritisch.

Im Rückblick würde mich interessieren, inwiefern die beschriebene erweiterte Rollendefinition des Betriebsrates ggf. auch zu neuen Spannungsfeldern innerhalb des Betriebsrates, aber auch im Kontakt mit den Arbeitnehmern geführt hat.



Timo Meynhardt

Geschäftsführer am Zentrum für Führung und Werte in der Gesellschaft, Universität St. Gallen

Kontakt: Timo.Meynhardt@unisg.ch

Betriebsrat 4.0?

Wie kann ein Betriebsrat angesichts der digitalen Transformation der Arbeitswelt die Humanisierung der Arbeit vorantreiben, die Mitbestimmung weiterentwickeln und die eigene zukünftige Rolle klären?

Der geschilderte Transformationsprozess gibt einen Einblick in die gewaltigen Herausforderungen für Betriebsräte.

Vor diesem Hintergrund stellt das beschriebene Zukunftsprojekt einen voraussetzungsreichen Ansatz dar, um die Folgen der digitalen Transformation für Beschäftigte und Betriebsräte zu erkunden. Anders als in der industriellen Transformation mit ihren klaren Veränderungen wie Fließbandproduktion und festen Taktzeiten ist die Humanisierung der Arbeitswelt im Rahmen der digitalen Transformation angesichts noch unabsehbarer Auswirkungen von künstlicher Intelligenz, Blockchain, Plattformwirtschaft und dem Internet der Dinge ungleich schwerer absehbar und gestaltbar.

Naheliegender ist es daher, einen Denk- und Experimentierraum zur Erkundung der unterschiedlichen Facetten dieser künftigen Arbeitswelt zu eröffnen. Diesen Prozess über einen beteiligungsorientierten, sprachlich und phasenbezogen abgewandelten U-Prozess zu gestalten ist für eine Arbeitnehmervertretung gleichzeitig stimmig und anspruchsvoll.

Zweifelsfrei reizvoll ist dabei die Begleitung entlang einer breiten organisationsentwicklerischen Klaviatur, um eine Logik des Erforschens und Erkundens im System des Betriebsrates zu verankern.

Drei Fragen nehme ich aus der spannenden Lektüre mit: 1.) Wie kann die Beschäftigung mit den Auswirkungen des digitalen Transformationsprozess jenseits eines solch zeitlich begrenzten und aufwändigen Projekts wirksam in eine permanente Auseinandersetzung überführt werden? 2.) Wie kann eine Weiterentwicklung der Betriebsratsrolle und Tätigkeit inklusive innovativen Partizipations- und Selbstorganisationsformen auch in kleineren Unternehmen erfolgen? 3.) Frage ich mich angesichts der zeitverzögert ans Licht kommenden zweifelhaften managerialen Praktiken, ob und wie mehr Transparenz, Beteiligung und Selbsterneuerung auch im Management zukünftig entwickelt werden können.



Prof. Dr. Thomas Schumacher

Redakteur der OrganisationsEntwicklung, Professor für Organisation und Führung, Kath. Hochschule Freiburg, Forschungsprogrammleiter, Lehrbeauftragter Uni St. Gallen, Partner osb-international, Wien

Kontakt: thomas.schumacher@osb-i.com