

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Zum Wandel der (betrieblichen) Mitbestimmung in einer Arbeitswelt 4.0	13
2.1	Zur Bedeutung der digitalen Transformation	15
2.1.1	Digitale Transformation als Herausforderung für die (betriebliche) Mitbestimmung	16
2.2	Betriebliche Mitbestimmung und die Herausforderung von Arbeit 4.0	21
2.3	Arbeit 4.0 als Entgrenzung der Arbeitswelt	26
2.3.1	Arbeit 4.0 und Diversität	31
2.4	Zunehmende Konkurrenz zwischen Arbeitnehmer*innen und die Frage nach der Solidarität	35
2.5	Open Innovation verstehen: Welche Attribute machen OI aus?	39
2.5.1	Potenziale von Open Innovation im Betriebsratskontext erkennen	40
2.5.2	Open Innovation einsetzen: Was ist bei der Einführung von OI zu beachten?	41
2.6	Forschungsfragen	45
3	Methodik und Erhebungsdesign	47
3.1	Auswahl des Untersuchungsfeldes	47
3.2	Methodische Vorgehensweise	48
3.3	Erhebungsdesign	51
3.4	Auswertungsmethodik	54

4 Fallstudien zum Verhältnis von partizipativer Mitbestimmung und Digitalisierung	57
4.1 Automobil-OEM	57
4.1.1 Das Unternehmen	57
4.1.2 Die Mitbestimmung bei „Automobil OEM“ in der Transformation	59
4.1.2.1 Unsere Interviewpartner*innen	59
4.1.2.2 Generelle Herausforderungen der Mitbestimmung bei „Automobil OEM“ aus der Sicht der Betriebsräte	59
4.1.2.3 Der Betriebsrat bei Automobil OEM im Prozess der Neujustierung	61
4.1.2.4 Transformation und Legitimation- zwei Kehrseiten einer Medaille	64
4.1.3 Digitalisierte Mitbestimmung – ein Hebel für Partizipation?	67
4.1.3.1 Themen, Zielgruppen und Interaktionsformen	68
4.1.3.2 Spannungsfelder und Dilemmata digitalisierter Beteiligung	70
4.1.3.3 Das gesprochene Wort als Ausdruck von Legitimation	73
4.1.3.4 Zwischenfazit	76
4.1.4 Der Betriebsrat in der Transformation	77
4.2 Agrartech	80
4.2.1 Zum Unternehmens- und Interviewkontext	80
4.2.2 Das Betriebsratsgremium im Unternehmenskontext	82
4.2.3 Im Findungsprozess: Der ‚alte‘ und der ‚neue Betriebsrat‘	86
4.2.4 Kommunikations- und Partizipationsstrukturen	87
4.2.5 Von der Digitalisierung ‚überrollt‘ werden	93
4.2.6 Herausforderungen der Mitbestimmung	97
4.2.6.1 Das Bauprogramm – ‚ein kleiner Interessenskonflikt‘	98
4.2.6.2 Be- bzw. Überlastung als systeminhärenter Aspekt des Produzierens	98
4.2.6.3 Das ‚auffressende Tagesgeschäft‘	102
4.2.7 Fazit	104
4.3 Maschinenbau	105

4.3.1	Unternehmens- und Interviewkontext	105
4.3.1.1	„Maschinenbau-Konzern“ und seine Welt	105
4.3.1.2	Die Interviewpartner*innen	107
4.3.1.3	Transformation des Konzerns und Betriebsrats	107
4.3.2	Wandel der Sozial- und Organisationsstruktur	111
4.3.2.1	Belegschaft im Wandel	111
4.3.2.2	Kontinuität und Ungleichzeitigkeit in Kommunikations- und Partizipationsstrukturen	113
4.3.2.3	Wandel in Kommunikations- und Partizipationsstrukturen	116
4.3.3	Spannungsfelder des Betriebsrates in Bezug auf Digitalisierung	119
4.3.4	(Legitimierungs-)Herausforderungen des Betriebsrates	122
4.4	„Service-Call“ Design für die Zukunft – Gratwanderung zwischen Vertrauen und Kontrolle	124
4.4.1	Einführung in den Fall	124
4.4.1.1	Fallzusammensetzung	125
4.4.2	Mitbestimmung als Gestaltungsanspruch	126
4.4.3	Ambivalenz von Co-Management	128
4.4.4	Design und Wandel – Design von Veränderungsgestaltung	133
4.4.5	Exkurs Design-Thinking -Workshop	137
4.4.5.1	Zwischenfazit Design Thinking Exkurs	144
4.4.6	Digitales Vertrauen	145
4.4.7	Digital Equity	150
4.4.8	Legitimierung nach Innen und Außen	153
4.5	Lost AG	154
4.5.1	Einleitung – Unternehmens- und Interviewkontext	154
4.5.1.1	Die Interviewpartner*innen	155
4.5.2	Mitbestimmung – Geschäftsführung und Arbeitsausschuss	158
4.5.3	Spannungsfelder des Betriebsrates	165
4.5.3.1	Digital Natives – Entwicklung interner Kommunikationspfade	165
4.5.3.2	IKT und der digitale im Vergleich zum analogen Fußabdruck der Mitarbeiter	167

4.5.3.3	Eingeschränkte gesetzliche Parameter	171
4.5.4	Zusammenfassung	173
4.6	Die „IT-Consulting AG“ -das Ringen um Legitimation, und Ressourcen in einer beschleunigten Dynamik	174
4.6.1	Die „IT-Consulting AG“	174
4.6.1.1	Die Interviewpartner*innen	175
4.6.2	Herausforderungen durch den Wandel der Organisationsstruktur	176
4.6.2.1	Kommunikation mit der Belegschaft	176
4.6.2.2	Spannungsfeld hinsichtlich der Ressource „Verfügbare Information“	178
4.6.2.3	Spannungsfeld hinsichtlich der Ressource „Verfügbare Zeit“	180
4.6.3	Herausforderungen aus dem Verhältnis zur Unternehmensführung	181
4.6.4	Herausforderungen durch einen Wandel der Arbeitsabläufe	184
4.6.5	Herausforderungen durch den Wandel der Belegschaft	186
4.6.6	Lösungsansätze für die Herausforderungen des Betriebsrats der „IT-Consulting AG“	189
4.6.6.1	Nutzung digitaler Tools zur besseren internen Organisation	190
4.6.6.2	Proaktives Agieren	191
4.6.6.3	Orientierung statt Regulierung	194
4.6.6.4	Effektivere Ergebniskommunikation	194
4.6.6.5	Bessere Repräsentation der jungen Mitarbeiter*innen und ihrer Ideen	195
4.6.6.6	Innovative Organisationsformen	196
4.6.7	Fazit	197
5	Un_gleichzeitigkeit	201
5.1	Zum Begriff der Un_gleichzeitigkeit	201
5.2	Vergleichende Ungleichzeitigkeit: Mitbestimmung und digitale Partizipation	204
5.2.1	Einführung und Fragen	204
5.2.2	Einordnung der Fälle	205
5.2.2.1	Tradition und Produktion	206
5.2.2.1.1	Automobil OEM	207

5.2.2.1.2	Maschinenbau-Konzern	209
5.2.2.1.3	Agrartech	210
5.2.2.1.4	Zusammenfassung	211
5.2.2.2	Vergleich Service Call, Lost AG und IT-Consulting AG	214
5.2.2.2.1	Service Call	215
5.2.2.2.2	Lost AG	216
5.2.2.2.3	Vergleich Lost AG und Service-Call	217
5.2.2.2.4	Die IT-Consulting AG	219
5.2.2.2.5	Zusammenfassung und Fazit	220
6	Schlussfolgerungen für die Praxis oder Beziehungen gestalten	225
6.1	Partizipationschancen nutzen – Good practice	231
Literatur	239