

(Halb-)voll digital

VERÄNDERUNGEN *Die Corona-Pandemie löst in vielen Unternehmen einen massiven Digitalisierungsschub aus, andere Unternehmen fallen zurück. Betriebsräte sollten die Digitalisierung bei sich im Unternehmen im Auge haben.*

VON CHRISTOF BALKENHOL

DARUM GEHT ES

1. Digitalisierung hat erhebliche Folgen für die Beschäftigten und ihre Arbeitsplätze.
2. Das macht es erforderlich, dass Betriebsräte das Thema nicht nur an einen Ausschuss delegieren, sondern zum Gegenstand einer strategischen Gesamtanalyse machen.
3. Dabei sollte nicht nur auf Mobile Arbeit geschaut werden, sondern auch auf die Auswirkungen der Digitalisierung in Produktions- und Logistikeinheiten.

Seit Ausbruch der Corona-Pandemie im März 2020 hat sich die Mitbestimmungsarbeit in vielen Unternehmen erheblich verändert. Ein wesentliches Element der Veränderung: Betriebsratssitzungen, Verhandlungen zu Betriebsvereinbarungen und sogar Einigungsstellensitzungen sind aus der Welt der persönlichen Präsenz vielfach in die digitale Welt der Videokonferenzen verschoben. Diesen Digitalisierungsschub erleben Mitbestimmungsgremien derzeit aber nicht nur in eigener Sache, sondern auch auf Unternehmensseite. Arbeitsprozesse werden mit Hochdruck automatisiert und Geschäftsmodelle intensiv auf ihre Zukunftsfähigkeit in einer Digitalökonomie geprüft. Beide Entwicklungen haben erhebliche Auswirkungen auf Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen und sollten deshalb von Interessenvertretungen intensiv beobachtet und begleitet werden.

Digitalisierungsschub – aber nicht für alle

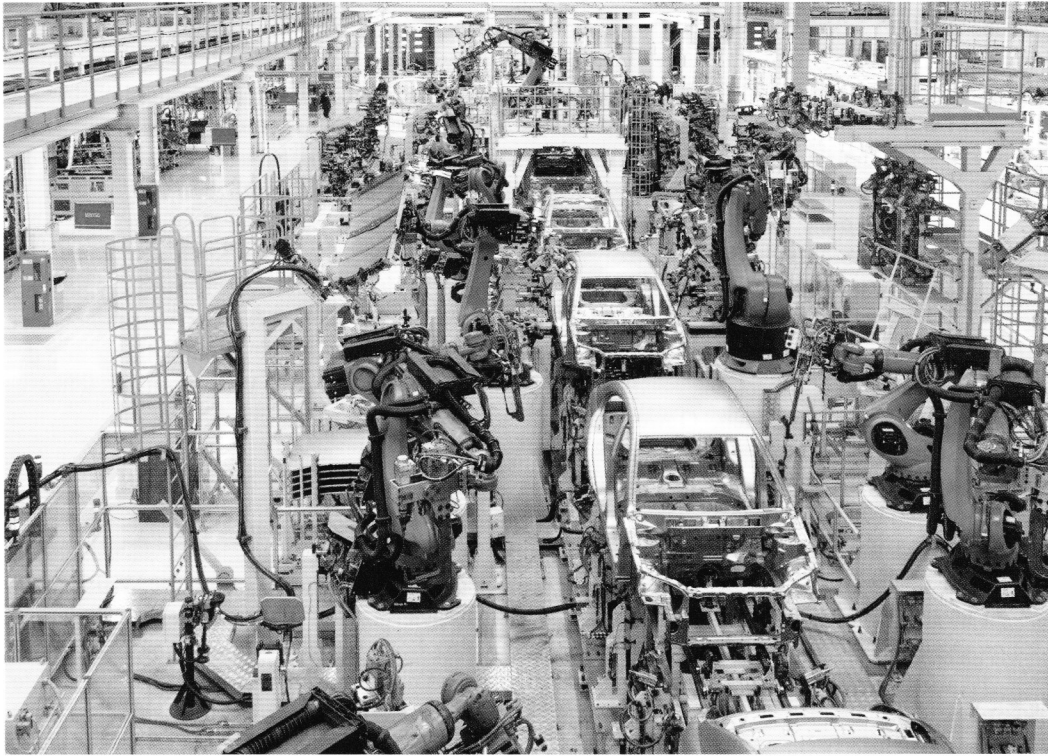
Im Mai 2021 hat der Digitalverband Bitkom die Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von mehr als 500 Unternehmen aller Branchen veröffentlicht.¹ Gut ein Jahr nach dem ersten Lockdown zweifeln nur noch 12% aller Unternehmen mit 20 oder mehr Beschäftigten am wirtschaftlichen Nutzen der Digitalisierung für ihr Unternehmen. Zu Beginn der Pandemie vor einem Jahr haben noch 27% angegeben, ihnen sei der Nutzen unklar, vor zwei Jahren waren es sogar 34%. Gleichzeitig sagen aktuell etwa zwei Drittel (64%) der Befragten, dass digitale Technologien dem Unternehmen helfen, die Pandemie zu bewältigen. Und in fast allen Unternehmen (95%) hat durch Corona die Digitalisierung von Geschäftspro-

zessen an Bedeutung gewonnen. Die Studie macht deutlich, wie stark Corona den Blick der Unternehmen auf die Digitalisierung verändert hat. Allerdings wird auch sichtbar, dass hier eine Art digitaler Spaltung droht, weil sich die Effekte keineswegs gleichmäßig über alle Unternehmen verteilen. In rund der Hälfte (47%) der Unternehmen hat Corona längst überfällige Digitalisierungsvorhaben angeschoben, in der anderen Hälfte (52%) wurden aber Digitalisierungsprojekte wegen Corona auf Eis gelegt. Die eine Hälfte der Unternehmen (46%) sieht sich bei der Digitalisierung von Geschäfts- und Verwaltungsprozessen als Vorreiter, die andere (50%) als Nachzügler. »Die Corona-Krise treibt die Digitalisierung in jedem zweiten Unternehmen an und bremst sie gleichzeitig in den anderen Unternehmen aus. Corona ist gleichermaßen Digitalisierungsbeschleuniger wie Digitalisierungsbremse«, so Bitkom-Präsident Achim Berg und sieht dabei auch die Politik in der Pflicht. »Digitalisierung muss in jedem Unternehmen ganz oben auf die Agenda. Wo derzeit die Kraft fehlt, ist die Politik mit wirksamen Unterstützungsmaßnahmen gefragt.«

Geschäftsmodelle werden digitaler

Seit Jahren gewinnen Geschäftsmodelle an Bedeutung, die weitgehend digitalisiert sind. Das lässt sich exemplarisch ebenso an der touristischen Buchungsplattform Booking.com wie an der Digitalbank N26 nachvollziehen. Beide Unternehmen wickeln sowohl Kundenansprache und Kundenkontakt wie auch alle konkreten Geschäftsvorfälle und Transaktionen nahezu vollständig digital ab. Beide Unternehmen verzichten dabei – anders als ihre klassischen

¹ <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Sondererhebung-Ein-Jahr-Corona-Wie-digital-arbeiten-deutsche-Unternehmen>.



Digitalisierung nimmt auch in in Produktions- und Logistikeinheiten zu.

»Seit Jahren gewinnen Geschäftsmodelle an Bedeutung, die weitgehend digitalisiert sind.«

CHRISTOF BALKENHOL

Wettbewerber – auf den Betrieb von Filialen und setzen die klassischen Anbieter (Reiseveranstalter bzw. Filialbanken) u. a. durch Vorteile in der Kostenstruktur erheblich unter Druck. Dieser Druck hat sich coronabedingt in vielen Branchen deutlich verstärkt. Die im Einzelhandel seit Jahren erkennbare Umschichtung von Konsumausgaben aus dem Filialvertrieb in Onlinekanäle ist nicht durch Corona ausgelöst, wird durch die Pandemie allerdings vehement beschleunigt – mit spürbaren Folgen: Beispielsweise hat 2021 die Parfümeriekette Douglas europaweit die Schließung hunderter Filialen angekündigt. Die Douglas-Geschäftsführung

begründet die Filialschließungen wesentlich mit der immer schnelleren Verlagerung von Umsätzen in die Onlinekanäle. In Deutschland entfällt nach eigenen Angaben mittlerweile ca. 40% des Unternehmensumsatzes auf den Onlinehandel. Douglas will verstärkt in den Ausbau des digitalen Geschäfts investieren – zulasten der Investitionen ins stationäre Geschäft. Die Auswirkungen auf die Arbeitsplätze liegen auf der Hand.

Geschäftsprozesse – Abschied vom Papier?

Wenn es um die Ausgestaltung von Geschäftsprozessen geht, nehmen während der Corona-Pandemie viele Unternehmen verstärkt Abschied vom Papier. Die eingangs erwähnte Bitkom-Studie macht am Beispiel des Geschäftsprozesses »Rechnungstellung« deutlich, dass Corona hier einen Zeitenwechsel in Gang gesetzt hat. Nach der Befragung werden 2021 erstmals Rechnungen überwiegend digital und nicht mehr auf Papier ausgestellt. Jedes dritte Unternehmen (32%) erstellt Rechnungen überwiegend oder ausschließlich elektronisch, nur noch 19% tun dies überwiegend oder ausschließlich auf Papier. Vor einem Jahr hatten noch 24% überwiegend elektronische Rechnungen genutzt, 33% dagegen vor allem

Schneller Einstieg in das BetrVG



Fricke / Grimberg / Wolter **BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz**

Kurzkommentar für Betriebsräte
6., aktualisierte Auflage,
2021. 326 Seiten, kartoniert
€ 29,90
ISBN 978-3-7663-7162-1

bund-shop.de/7162

**BUND
SHOP**

service@bund-shop.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0

Papier. Vor fünf Jahren arbeiteten sogar erst 18% der Unternehmen digital, aber 58% papierbasiert. Mit der Digitalisierung von Finanzprozessen werden einerseits Arbeitsplätze entfallen, die »Arbeitsleistung« wird künftig von IT-Systemen erbracht, gleichzeitig werden sich andererseits auch die Anforderungsprofile für die verbleibenden Stellen in der Finanzorganisation von Unternehmen deutlich verändern.

Kommunikation verändert sich

Eine derzeit in Unternehmen, Gewerkschaften, Forschungseinrichtungen und Medien häufig diskutierte Frage bezieht sich auf die Art der Zusammenarbeit, die künftig als das neue Normal für Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen maßgebend sein wird. Auch wenn derzeit kaum abschließende Klarheit über die genaue Ausprägung des neuen Normal besteht, ist doch eine wesentliche Tendenz klar erkennbar: Die digitale Kommunikation gewinnt in den Unternehmen immer stärker an Bedeutung. In der Corona-Pandemie hat vor allem der Einsatz von sogenannten Kollaborationswerkzeugen wie Teams und Zoom für die interne und externe Kommunikation stark zugelegt. Die Bitkom-Studie zeigt, dass mittlerweile 45% der befragten Unternehmen häufig Kollaborationstools einsetzen, vor einem Jahr waren es 36%. Unter diesen Bedingungen lässt sich Arbeit grundlegend anders organisieren als in der Vergangenheit, die Ortsgebundenheit einer Tätigkeit nimmt ab. Das schafft einerseits neue Freiräume für Beschäftigte, die sich beispielsweise in verstärkter Nutzung von mobilem Arbeiten und Homeoffice zeigt, andererseits eröffnet die fehlende Ortsgebundenheit aber auch deutlich erweiterte Möglichkeiten zur gezielten Verlagerung von Arbeitspaketen an Standorte mit niedrigen Infrastruktur- und Arbeitskosten.

Digitalschub erhöht den Druck auf die Mitbestimmung

Die Tendenz zu fortschreitender Digitalisierung beobachten Betriebsratsgremien bereits seit geraumer Zeit. Die Corona-Pandemie hat hier insoweit kein grundsätzlich neues Aktionsfeld für die Mitbestimmung eröffnet, jedoch für eine massive Beschleunigung der seit Längerem erkennbaren Entwicklungen gesorgt. Der sprunghafte Anstieg der (Umsetzungs-)Ge-

schwindigkeit trifft viele Mitbestimmungsgremien allerdings unvorbereitet. Umso wichtiger ist es, dass sich die Gremien möglichst rasch eine klare Digitalagenda erarbeiten. Dazu sollte der Wirtschaftsausschuss vor allem die unmittelbaren wirtschaftlichen Folgen in Beratung mit dem Arbeitgeber thematisieren. Hier sollten aus strategischer Sicht vor allem Geschäftsmodellveränderungen und Prozessautomatisierung sowie mögliche Verschiebungen in der internationalen Arbeitsteilung auf der Beobachtungsliste des Wirtschaftsausschusses stehen.

Digitale Spaltung der Belegschaft verhindern

Die grundlegende und erhebliche Wirkung der Digitalisierung auf die Arbeitnehmer macht es erforderlich, dass die Mitbestimmungsgremien das Thema nicht nur an einen Ausschuss delegieren, sondern zum Gegenstand einer strategischen Gesamtanalyse machen. Dabei sind die konkreten Auswirkungen der Digitalisierung nach Unternehmens- und Funktionsbereichen zu unterscheiden. Es sollten Gemeinsamkeiten, aber eben auch Unterschiede in den Digitalisierungsauswirkungen etwa zwischen einer Produktionseinheit, einer Vertriebseinheit und dem Finanzbereich eines Unternehmens herausgearbeitet werden. Mithilfe einer so erstellten digitalen Landkarte kann der Betriebsrat passgenau Gestaltungsansätze entwickeln, die den Bedürfnissen der Beschäftigten in unterschiedlichen Bereichen eines Unternehmens Rechnung trägt. Diese Landkarte sollte dem Betriebsrat auch dabei helfen, eine »digitale Spaltung« der Belegschaft entgegenzuwirken. In der betrieblichen Praxis besteht die Gefahr, dass sich Gremien derzeit im Zusammenhang mit Digitalisierung sehr stark auf die Arbeitsbedingungen derjenigen Beschäftigten konzentrieren, für die mobiles Arbeiten möglich ist. Wenn Interessenvertretungen den Auswirkungen der Digitalisierung etwa in Produktions- und Logistikeinheiten jedoch nicht die gleiche Aufmerksamkeit schenken, besteht die Gefahr, dass innerhalb der Belegschaft digitale Gräben entstehen. Das gilt es zu verhindern. ◀



Christof Balkenhol, (Matrix GmbH, München), berät Betriebsräte in betriebswirtschaftlichen Fragen.
c.balkenhol@matrixpartner.de