

Claudia Niewerth / Klaus Kost (Hg.)

# Beratung in Zeiten der Digitalisierung

Gute Arbeit im Gespräch

**SCHÜREN**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Schüren Verlag GmbH

Universitätsstraße 55 • 35037 Marburg

[www.schueren-verlag.de](http://www.schueren-verlag.de)

© Schüren 2018

Alle Rechte vorbehalten

Gestaltung: Claudia Niewerth

Umschlagentwurf: Wolfgang Diemer, Köln

Druck: Booksfactory

ISBN: 978-3-89472-942-4

---

# Inhaltsverzeichnis

<i>Klaus Kost</i> <b>Einleitung</b>	7
<i>Tobias Wienzek (Interview)</i> <b>Ein Blick aus der Wissenschaft – Über die möglichen Gewinner und Verlierer der Digitalisierung</b>	12
<i>Melanie Frerichs (Interview)</i> <b>Die Zukunft ist schon da, ist aber noch nicht bei allen angekommen</b>	26
<i>Ralf Sikorski (Interview)</i> <b>Unterstützung von Betriebsräten in Zeiten der Digitalisierung: Bildung, Beratung und Begleitung bei Verhandlung und Umsetzung</b>	34
<i>Felix Hadwiger, Stefan Stracke, Peter Wilke</i> <b>Neue Aufgaben und Herausforderungen für Betriebsräte durch die Digitalisierung: Was folgt für die arbeitsorientierte Beratung?</b>	50
<i>Falco Weidemeyer (Interview)</i> <b>Transformation braucht Transparenz</b> Unverzichtbar: Eine digitale Agenda des Unternehmens	66
<i>Lars Hinkel (Interview)</i> <b>Ob Evolution oder Revolution – Die Unternehmen und ihre Branchen müssen sich für die kommende Digitalisierung bereitmachen</b>	79
<i>Burkhard Jung (Interview)</i> <b>Das Beraterprofil wandelt sich</b> Auf die Potentiale kommt es an, weniger auf aktuelles Können	92
<i>Carsten Laakmann</i> <b>Unternehmens- und Mitarbeiterperspektive gehören zusammen</b>	105

---

<i>Hans-Joachim Schabedoth (Interview)</i> <b>Zehn Anmerkungen zu der Debatte um Industrie 4.0</b>	110
<i>Peter Scherrer (Interview)</i> <b>Ohne Fragen keine Antworten</b> Wir wollen soziale Sicherungssysteme für Crowdworker, Clickworker, Gigworker	120
<i>Jörg Weingarten</i> <b>Megatrend Digitalisierung – Chance und Herausforderung für europäische Betriebsräte</b>	138
<i>Claudia Niewerth</i> <b>Zusammenfassung: Das 5 x 5 der arbeitsorientierten Beratung – Eine Verbindung von Handlungsfeldern und Kompetenzcluster</b>	150

## Einleitung

Prof. Dr. Klaus Kost



*Prof. Dr. Klaus Kost*, Jahrgang 1953, ist Vorsitzender des BAB e.V. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der PCG – Project Consult GmbH, einer bundesweit agierenden arbeitsorientierten Beratungsgesellschaft mit den Handlungsfeldern Beschäftigungs- und Standortsicherung sowie sozial verantwortlichem Strukturwandel.

»Nichts bleibt wie es ist, es wandelt sich und mich.« Dieses Zitat von Rose Ausländer (1901 – 1988), Lyrikerin und Verfolgte des Nationalsozialismus, ist von großer Aktualität. Wenn auch in einem gänzlich anderen Kontext entstanden, nämlich den Krisen, Konflikten und Kriegen bis 1945, sind diese Worte eine sehr gute Beschreibung unserer Tage. Die uns alle erfassenden Themen und Entwicklungen sind die Digitalisierung unseres Lebens in Arbeit, Politik und Privatleben. Ohne Smartphone geht heute gar nichts mehr, ohne digitale Innovationen, die oftmals als vierte industrielle Revolution auch unter dem Stichwort Industrie 4.0 beschrieben werden, ist kaum eine Rede, kaum eine Veröffentlichung in analogen wie digitalen Medien vorstellbar. Dabei handelt es sich um keine Revolution, sondern um einen evolutionären Prozess, der schon unseren Alltag privat wie beruflich prägt. Amazon, Parkgebühren per App bezahlen, überall erreichbar, Infos über Facebook und andere Medien, die sich sozial nennen, aber oftmals gar nicht sind. Es funktioniert kein Fernseher mehr ohne digitale Ausstattung. Analog ist out, digital ist in. In der Arbeitswelt ist es tendenziell ähnlich.

Diese disruptiven Entwicklungen, wie die Auguren des vermeintlichen, aber unaufhaltbaren Fortschritts den Prozess beschreiben, schicken unsere analoge Welt in die Ausstellungshallen des Deutschen Museums, neben Pferdekutsche und elektrische Schreibmaschine.

Stillstand ist Tod – diese kurze Losung werden viele Studierende der letzten Jahrzehnte von ihren Professoren und Professorinnen, soweit es letztere gab, gehört und gelernt haben. Viele Studierende suchen ihren ersten Job im Consulting, ob Ökonomen oder andere Fachgebiete. Von den Geographieabsolventen z. B. gehen mehr als 35% mit ihrem ersten Arbeitsverhältnis in die Consultingbranchen. Auch Betriebswirte und Volkswirte sehen im Consulting interessante Arbeitsmärkte mit viel Potenzial für Karriere und Selbsterfüllung.

Für die sehr expansive Beraterbranche, mit ihren derzeit mehr als 120.000 Beschäftigten, ob mehrheitlich Managementberatung oder die kleine Gruppe der Arbeitsorientierten Beratung, ergeben sich neue Anforderungen und Veränderungen, die weit über das vermeintliche papierlose Büro statt Aktenordner hinausgehen. Gefordert sind neue Geschäftsmodelle, die notwendig sind, damit Beratung sich zum Nutzen der zu Beratenden neu erfindet.

Was ist damit gemeint? Die Spannbreite ist enorm und bewegt sich von der auch für Berater relevanter werdenden Plattformökonomie wie sie sich in der Unternehmung COMATCH äußert. Hier wird von einem „Beratermarktplatz“ gesprochen, auf dem Berater ihre Leistungen anbieten, der Kunde sich wie bei anderen Plattformen wie Airbnb, Uber, myhammer u. a. den jeweiligen Berater aussucht. Vermutlich dominieren preiswerte Entscheidungen, wer bietet die ‚billigste‘ Beratung an. Ob diese Entwicklungen zu mehr Qualität und Beratungserfolg führen wird, sei dahingestellt, sind aber Fakt, sie sind da, sie werden sich verbreiten. Zum anderen müssen die Arbeitsorientierten Berater mit ihrem Anspruch, Mitbestimmungsträger zu unterstützen (siehe Mitbestimmung braucht Beratung), ihre Dienstleistungen erweitern, verändern und bisher liebgewonnen praktizierte Beratungstools aufgeben. Zum einen bedeutet das, neue Methoden einzuführen wie Video-Konferenzen statt Metaplan-Veranstaltungen mit vielen bunten Kärtchen, oder SharePoint-Lösungen zur Analyse von Daten und Informationen, die der Arbeitgeber zur Verfügung zu stellen hat. Die alles ergreifende Digitalisierung erfasst auch die Betriebsratsarbeit. Datenschutz bekommt einen gänzlich neuen Stellenwert, externes Fachwissen mit neuen Kompetenzen wird benötigt, z. B. bei Arbeitszeitfragen (z. B. permanente Erreichbarkeit muss eingedämmt werden), Technikwissen (was sind Produktionsabläufe 4.0) und viele weiteren

Anforderungen an die Mitbestimmung sind zu erfüllen. Das Betriebsverfassungsrecht sowie Personalvertretungsrecht gelten weiterhin, auch wenn mehr als ein Update der Rechtslage aus der analogen zur digitalen Welt dringend erforderlich ist. Inwieweit die gewerkschaftliche „Initiative für mehr Mitbestimmung“ den neuen Herausforderungen adäquate Gestaltungsinstrumente zum Schutz und Entwicklung von Arbeitnehmerrechten auch aus Sicht der Berater und Beraterinnen verhelfen wird, ist an anderer Stelle zu erörtern. Insgesamt wird die Hinzuziehung externen Sachverständes für die Mitbestimmungsträger und -gremien an Bedeutung gewinnen.

Neue Geschäftsmodelle bedeuten für die Arbeitsorientierte Beratung sich kritisch zu hinterfragen: Was muss sich ändern, was muss bewahrt bleiben, damit der Kunde in Gestalt von Mitbestimmungsträgern und Gewerkschaften einen Nutzen von der Beratungsleistung in diesen Tagen, Monaten und Jahren eines radikalen und digitalen Umbruchs haben wird? Die bisherige Situation von 250 – 300 Beratungsgesellschaften und Beraterinnen wie Beratern unseres Segments bedarf einer Neuausrichtung, die ich wie folgt provokativ beschreiben will.

- Mehr Qualität durch Professionalisierung, Qualifizierung sowie Zertifizierung direkter und informeller Art. Zu letzterer zähle ich Mitgliedschaften in Verbänden wie dem BAB Bundesverband Arbeitsorientierte Beratung, BVTB Bundesverband der Träger im Beschäftigtentransfer e.V. und anderen. Auch Mitgliedschaften wie im BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. sind zu begrüßen, da sie sowohl der Netzwerkarbeit dienen, als auch inhaltliche Neuerungen vorgetragen werden. Direkter Art sind die Aktivitäten der IG BCE zu nennen, die von ihren Beraterinnen und Berater klare Anforderungen haben, was diese zu leisten haben.
- Mehr Kooperationen zwischen Beratern wie Beratungsunternehmen, basierend auf unterschiedlichen Leistungsprofilen. Das ist besonders für die Vielzahl von kleineren und Kleinstberatern und -beraterinnen von Bedeutung. Viele von uns agieren als Einzelpersonen, die sich dringend mit anderen Handelnden verbinden müssen ohne ihre Selbstständigkeit aufzugeben.

- Mehr Dialoge mit DGB und seinen Mitgliedsgewerkschaften, die im magischen Dreieck von Mitbestimmungsträgern, Gewerkschaften sowie Dienstleistern, d.h. Arbeitsorientierten Beratern wesentliche Steuerungsfunktionen besitzen.
- Mehr übergreifende Zusammenarbeit auch mit Managementberatern, Insolvenzverwaltern, M&A-Einrichtungen und vielen mehr, die alle für das Ziel des Erhalts und der Gestaltung von Betrieben und „guter Arbeit“ tätig sind, ohne Belegschaften als Störenfriede und ungeliebte Kostenfaktoren zu sehen.
- Mehr interne Veränderungen der Arbeitsorientierten Beratung durch neue Tools wie SharePoint-Ansätze, Nutzung von Datenbanken, Videokonferenzen und vieles mehr, aber auch andere Formen der Arbeitsbedingungen der Berater und Beraterinnen selber. Dazu gehört z. B. die Ausdehnung und Verbreitung von Homeoffice-Lösungen, mehr Schulungen in Inhalten wie Methoden, Kooperationsbeziehungen zwischen den Consultingfirmen.

Andere Anforderungen sind sicherlich im Zuge von Digitalisierung, Big Data, Industrie 4.0 und anderer Bezeichnungen der disruptiven Herausforderungen zu nennen. Die Veröffentlichung „Gute Arbeit im Gespräch – Beratung im Zeichen der Digitalisierung“ erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr geht es dem BAB als Herausgeber um die Diskussion und Information von Trends im Arbeitsorientierten Beratungsmarkt. Es mag dem einen oder anderen merkwürdig erscheinen, wenn hier von Beratungsmarkt gesprochen wird. Aber Mitbestimmungsträger „kaufen“ sich ihre Dienstleister ein, damit sie ihre Herausforderungen vielfältiger Art – analoger wie digitaler – für ihre Tätigkeit zum Wohle von Beschäftigten, Beteiligung und Unternehmenserhalt erfüllen können. Wünschenswert sind dabei Verfahren eines kollegialen Wettbewerbs, mehr Transparenz für die beste Dienstleistung.

Bislang gibt es kaum Veröffentlichungen zum Thema „Beratung 4.0“, abgesehen von einzelnen Debatten im BDU zum Thema „Restrukturierung 4.0“, die von der Fachhochschule Kufstein wesentlich geprägt sind sowie grauer Literatur, d.h. in der Regel PowerPoint-Präsentationen von den ‚klassischen Unternehmensberatungen‘ – für die Mitbestimmung und Gute Arbeit nicht im Zentrum ihrer Tätigkeit stehen.

Seitens der Arbeitsorientierten Beratung sind keine Veröffentlichung zu diesem Handlungsfeld bekannt. Das erstaunt umso mehr, als die Suche von Betriebsräten und Gewerkschaften nach kompetenten Beratungen zum Thema 4.0 ohne Zweifel tagesaktuell uns Arbeitsorientierte Berater herausfordert.

Vor diesem Hintergrund sucht das vorliegende Buch nach ersten Einblicken und Fragestellungen, was „Gute Arbeit im Gespräch – Beratung in Zeiten der Digitalisierung“ aus Sicht der Arbeitsorientierten Beratung sein kann. Es ist sehr erfreulich, dass Wissenschaftler, Managementberater, Kunden wie Betriebsräte, Gewerkschaften und Arbeitsdirektoren zu Worte kommen. In der Regel wird dafür die Form des Interviews gewählt, um dialogorientierte Perspektiven und Herausforderungen zu entwickeln. Denn von einem bleibt der BAB überzeugt: auch in Zukunft gilt „Mitbestimmung braucht Beratung“.