

Die fünf Mythen der digitalen Arbeit

SOCIAL MEDIA *Es wird viel geredet über digitale Arbeit und Arbeit 4.0. Oft wird dabei aber das eigentliche Thema überhaupt nicht berührt. Das lautet für den Autor: Inwiefern wird durch die digitale Transformation die Arbeit im Sinne von Zusammenarbeit in Unternehmen verändert? Was bedeutet das für die Interessenvertretung?*

VON ALEXANDER KLIER

DARUM GEHT ES

1. Viele Mythen rund um die digitale Revolution sind zu hinterfragen.
2. Die Digitalisierung ist unumkehrbar – entscheidend ist nunmehr der Umgang damit.
3. Arbeitnehmervertreter sollten die Chancen durch den digitalen Wandel ergreifen.

Es gibt im Moment zwei »Richtungen«, die um die Deutungshoheit der digitalen Revolution kämpfen: Die optimistische Richtung diskutiert gegen eine pessimistische Interpretation.¹

Dafür sprechen bereits die gewählten Begriffe: Während die Pessimisten von digitaler Demenz oder einem digitalen Debakel reden, verwenden die Optimisten die Begriffe der digitalen Revolution oder einer technischen Disruption, die schöpferisch sei. Rund um diese Begriffe erfolgt dann eine regelrechte Mythenbildung, die sich auf der pessimistischen Seite in Form einer Technologiekritik entlädt.² Wie so oft bleibt dabei allerdings eine differenzierte Analyse auf der Strecke.

Interessenvertretungen gehören quasi von Berufs wegen eher zur pessimistischen Seite. Sie haben schließlich dafür zu sorgen, dass die negativen Seiten nicht allzu mächtig in den Unternehmen werden. Aber nicht nur sie: Auch auf Seiten des Personalmanagements gibt es eine äußerst große skeptische Linie, die sich zum Teil sogar bis in die IT-Abteilungen von Unternehmen durchzieht.³

Dass es enorme Potenziale hinter der technologischen Entwicklung digitaler Plattformen gibt, die sich dann nutzen lassen, wenn der Wandel aktiv von allen daran Beteiligten gestaltet wird, geht auf dieser Seite leider ebenfalls unter. Ein differenzierter Blick ist nötig.

Marc Beise, Leiter der Wirtschaftsabteilung der Süddeutschen Zeitung, veröffentlich-

te 2015 ein Essay mit der Überschrift »Was die digitale Revolution mit uns macht«.⁴ Es stand im Kontext der Recherche »Zwischen Ausbeutung und Selbstverwirklichung: Wie arbeiten wir in Zukunft?« und ist typisch für den Mythos, der sinngemäß heißen könnte: Die digitale Revolution kommt in jedem Fall.

Mythos 1: Die digitale Revolution kommt

Zunächst wird mit diesem Mythos ein völlig verkehrtes Bild davon gezeichnet, wer Subjekt und was das Objekt der digitalen Revolution sein soll. Die Technik als historisches Subjekt, das etwas mit den Menschen macht? Diese Vorstellung ist nicht nur unter Kulturpessimisten weit verbreitet. Dabei kann man beispielsweise mit Hilfe der Techniksoziologie zeigen, wie falsch dieses Bild ist. Um einen solchen Soziologen zu Wort kommen zu lassen: »Techniken sind Resultate sozialen Handelns«.⁵

Besonders deutlich wird der Gestaltungskontext dann, wenn man von einzelnen (digitalen) Artefakten, wie etwa dem Arbeitsplatzcomputer oder dem Smartphone absieht und ihre gesellschaftliche Einbettung betrachtet. »Dann zählen [...] auch die sozialen Standards und wirtschaftlichen Abrechnungssysteme, die Vertrags- und Gesetzeswerke wie auch die Regulierungsbehörden und Betreiberorganisationen« untrennbar zu einer Technologie und vor allem zu ihrem Einsatz.⁶

1 Siehe dazu Kuhn, Digitaler Wandel: Kampf der Skeptiker gegen Visionäre, 2016, www.sueddeutsche.de/digital/samstagsessay-vorsicht-zukunft-1.3008159

2 Vgl. hierzu Heßler, Zur Persistenz der Argumente im Automatisierungsdiskurs, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), APuZ Nr. 18-19/2016, 17 ff.

3 Klier / Lautenbacher, Personalentwicklung 4.0, in: Handbuch PersonalEntwickeln, 2016

4 Beise, Was die digitale Revolution mit uns macht, in SZ-Online, 2015, www.sueddeutsche.de/wirtschaft/zukunft-der-arbeit-was-die-digitale-revolution-mit-uns-macht-1.2379159

5 Rammert, Technik, Handeln und Sozialstruktur: Eine Einführung in die Soziologie der Technik, 2006, 3, www.ts.tu-berlin.de/fileadmin/fg226/TUTS/TUTS_WP_3_2006.pdf

6 Rammert, aaO., 5

»Statt die Digitalisierung als Naturgewalt hinter allen Veränderungen zu betrachten, müssen wir sie als Teil der herrschenden wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen begreifen, mit der sie in Wechselwirkung steht.«⁷

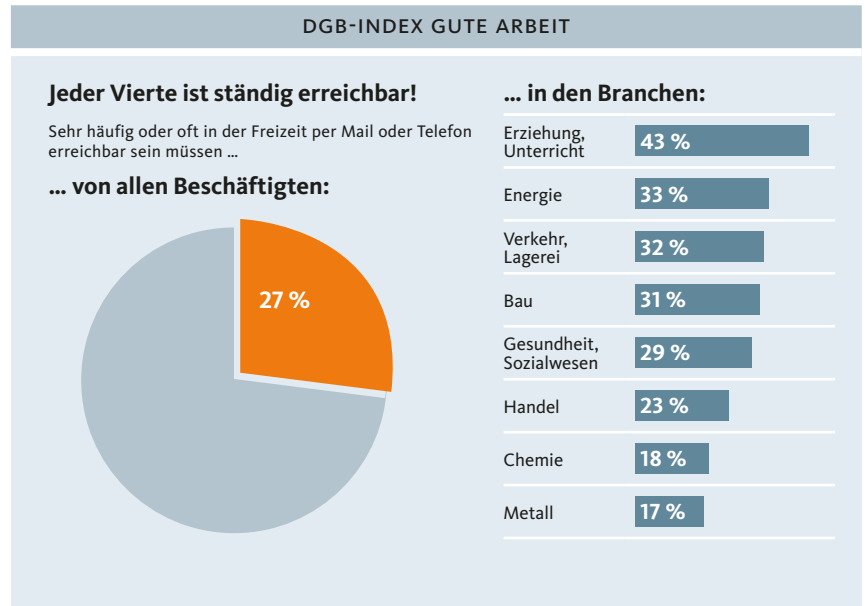
Trotz der enormen Konsequenzen der digitalen Revolution scheinen derzeit nur zwei Dinge klar zu sein: Die Zukunft der Arbeit, im Sinne einer einzigen Zukunft, wird es genauso wenig geben, wie die digitale Revolution von sich aus, also qua technischer Einführung, diese möglichen Veränderungen bewirken wird. Die zum Teil völlig disparaten Entwicklungen kann man gut und zum Teil sogar im gleichen Unternehmen beobachten.⁸

Ebenfalls deutlich wird, dass die Betrachtung der strukturellen und prozessualen Fragen, gegenüber einer Analyse des Einsatzes von Instrumenten, wie etwa IT-Netzwerken und Servern, genauso wichtig für eine passende Antwort sind.

Für den betrieblichen Kontext heißt das beispielsweise, sich darüber Gedanken zu machen, wie die künftige Zusammenarbeit der Beschäftigten stattfinden soll und in welcher Form die digitale Technik diese Zusammenarbeit unterstützen und voranbringen kann. Was wiederum ein Thema ist, das nicht nur die IT-Abteilungen betrifft. Eines der dabei entwickelten Ziele könnte beispielsweise die menschenwürdige Gestaltung des digitalen Arbeitsplatzes sein, weil nur so ein tatsächlich ökonomisch nachhaltiger Beitrag nicht nur zum Betriebsergebnis, sondern auch für die Allgemeinheit zu erwirtschaften ist.

Mythos 2: Arbeit 4.0 heißt weitere Entgrenzung der Arbeitszeit

Wohl kaum ein Thema eignet sich so sehr zur Mythenbildung wie die Frage der Entgrenzung der Arbeitszeit, gezeigt meist am Beispiel der E-Mails, wahlweise auch Mobiltelefonie. Ist die Mythenbildung einmal abgeschlossen, kommt es zu einer tatsächlich isolierten – und damit falschen – Betrachtung von Ursache und Wirkung. Eine nähere Untersuchung ist nötig, um zu trennen, was davon tatsächlich digital verursacht ist, und was demgegenüber möglicherweise digitale Lösungen darstellen. Und natürlich eine Antwort auf folgende Fragen geben, die im digitalen Kontext tatsächlich eine große Rolle spielen: Wann ist eigentlich Arbeits- und wann Freizeit? Woran misst man Leistung,



wenn die Zeit als Maßstab nicht mehr infrage kommt? Besonders die Fragen weisen auf die eigentliche Ursache für die Entgrenzung hin: Nämlich, dass die Arbeit heute vielfach am Ergebnis gemessen wird, nicht mehr an der aufgewendeten Zeit.

Die heute in vielen Unternehmen erfolgende Abkehr von diesen tayloristisch-fordistisch geprägten Arbeitszeitstrategien hat damit zu tun, dass parallel dazu ein starres hierarchisches System entstanden ist. Eine effiziente Arbeitsorganisation wird über flexibel reagierende Beschäftigte erreicht, die mobil unterwegs sind und zudem agile Methoden anwenden.⁹

Die notwendige Steuerung der Gruppen und Teams erfolgt dabei nicht mehr direkt über die Arbeitszeit, sondern indirekt über die Vorgabe der Leistungsziele.¹⁰ Zielvereinbarungen, und noch viel mehr Zielvorgaben, waren und sind der eigentliche Anlass oder Grund, warum immer mehr Beschäftigte eine Entgrenzung der Arbeitszeit erleben – und zumindest in Teilen auch erleben wollen.

Denn die andere Seite ist, dass die Art und Weise, und im Prinzip auch die notwendige Zeit für das Erstellen des Ergebnisses, mehr oder weniger »irrelevant« sind, jedenfalls nicht mehr vom Arbeitgeber vorgeschrieben und kontrolliert werden. Der durch eine »systematische Überlastung« auf die Beschäftigten ausgeübte Druck führt nun dazu, dass die Mitarbeiter technische Hilfsmittel und digitale Verfahren verwenden, die Ihnen diese neue Form der Arbeit erleichtern.¹¹

Erreichbarkeit ist nicht generell als Arbeitszeit zu sehen. Oft genug stellt sie erst einmal eine Erwartungshaltung dar. 27 Prozent der Beschäftigten mussten dem DGB-Index Gute Arbeit 2012 zufolge sehr häufig oder oft nach Dienstschluss erreichbar sein. Eine Zahl, die sich 2016 deutlich auf ein Drittel erhöht hat. Übertroffen noch von der Erwartung, ständig erreichbar zu sein, bei circa 60 Prozent der Beschäftigten.

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung, Digital, mobil überfordert, in: Böckler Impuls Nr. 8/2015, 4

⁷ Kuhn, aaO.

⁸ Vgl. Carstensen, Social Media in der internen Zusammenarbeit. Forschungsprojekt »Arbeit 2.0. Neue Anforderungen an Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen im Umgang mit Social Media«, Hans-Böckler-Stiftung, 2015

⁹ Klier / Lautenbacher, aaO.

¹⁰ Kratzer / Menz, Von der Produktions- in die Reproduktionskrise. Vortrag im Rahmen des Projekts Lanceo in München, unveröffentlichtes Manuskript

¹¹ Vgl. dazu Kratzer / Menz, aaO.

CROWDSOURCING

Crowdsourcing »bezeichnet die Auslagerung traditionell interner Teilaufgaben an eine Gruppe freiwilliger User, zum Beispiel über das Internet« (Wikipedia: Crowdsourcing). Dementsprechend versteht man darunter normalerweise Personen, die sich über Plattformen im Internet (beziehungsweise in der Cloud) auf Projekte bewerben oder Arbeitsaufträge annehmen oder (gestückelte) Arbeitsleistung anbieten. Vergleicht man die ersten Studien darüber, dann gibt es doch deutliche Unterschiede gegenüber »klassischen« Tagelöhnern. Denn über alle Plattform-Typen waren die befragten Crowdworker tendenziell gut ausgebildet, fast die Hälfte hatte einen Hochschulabschluss (Hans-Böckler-Stiftung, 2016).

Genau hier wäre also die angesprochene Unterscheidung in Ursache und Wirkung äußerst hilfreich. Ursache für die Entwicklung ist die Leistungs politik der Unternehmen, Wirkung dieser Ursache ist der vermehrte Gebrauch digitaler Technologien, welche die Erfüllung der Leistungsvorgaben ermöglichen.

Die digitalen Techniken, wie etwa die sozialen Medien, für die Entgrenzung verantwortlich zu machen, führt deshalb nicht nur dazu, keine echte Lösungen bieten zu können, sondern die reale Arbeit der Beschäftigten zu erschweren. Mit entsprechenden ablehnenden Reaktionen, wie so mancher Betriebsrat leidvoll erfahren musste.

Das wiederum öffnet den Raum dafür zu diskutieren, inwiefern beispielsweise digitale Plattformen dazu beitragen können, die Arbeit im Sinne der Erfüllung und zugleich Begrenzung der Zielvorgaben zu erleichtern. Also die positive Seite stark zu machen und zu überlegen, wie sich durch die digitalen Technologien die Zusammenarbeit und Leistungs politik selbst neu organisieren lässt.

Grundsätzlich kann dabei mittlerweile nachgewiesen werden, dass die Zusammenarbeit über digitale Plattformen, wenn sie richtig angelegt ist, nicht nur eine räumliche und zeitliche Entgrenzung des Arbeitszusammenhangs erlaubt, sondern eine starke Beteiligung der Beschäftigten genauso voraussetzt, wie es das Einbringen privater Zeiten in den Arbeitszusammenhang, also eine »echte« Entgrenzung, erlaubt – und damit neue Regelungsmöglichkeiten erschließt, aber auch auf Regelungsnotwendigkeiten hinweist.¹²

Mythos 3: Digitale Zusammenarbeit ist (nur) etwas für Digital Natives

Egal ob Digital Natives, digitale Einheimische oder digitale Ureinwohner – diese Begriffe bezeichnen zunächst eine altersmäßig jüngere Generation. Eine, die mit digitalen Technologien groß geworden ist und diese auch verwendet. Da sie schon früh mit E-Mails, Internet und Smartphones sozialisiert wurden, sollte dies schließlich sogar zu einem anderen Denken und deutlichen Unterschieden darin, Informationen zu verarbeiten, führen. Eine Steilvorlage für eine unpassende Mythenbildung, weil diese Zuweisung von persönlichen Eigenschaften technikdeterministisch angelegt ist; also davon ausgeht, dass sich allein aufgrund

der Technologie bestimmte Eigenschaften bei den Nutzen ergeben.

Wohl kann man sagen, dass Menschen, die mit bestimmten Technologien groß werden, diese normalerweise auch anwenden lernen. Gleichwohl ist das weder ein Selbstläufer, noch ein Kennzeichen, das allein über das Alter zu definieren ist. Mittlerweile weiß man, dass »hinsichtlich des tatsächlichen Nutzungsverhaltens [...] kaum Unterschiede zu früheren Nutzern feststellbar« sind.¹³ Und dass die richtige Gestaltung der betrieblichen Aus- und Fortbildung hier viel erreichen kann.

Im Kontext des Arbeitszusammenhangs geht es daneben nicht nur um Meinungen, Werte und sonstige persönliche Eigenschaften, sondern eben auch um die gesamte Organisation sowie um die Wechselwirkung mit der Gesamtgesellschaft.¹⁴

Um noch einmal auf die positive Seite zu wechseln: So produktiv heterogene Gruppen auch sind, brauchen sie doch ihrerseits wiederum eigene Rahmenbedingungen, um diese Produktivität entfalten zu können. Zentral wird zum einen die Herauslösung aus der Hierarchie, zum anderen die Begegnung auf »Augenhöhe«, also als Gleichgestellte in diesen Gruppen. Voraussetzungen, die unter den klassischen tayloristischen Bedingungen schlichtweg nicht einzulösen sind. Die jedoch plötzlich im Rahmen von digitalen Plattformen ziemlich leicht über das Vernetzen in Communities stattfinden können.

Die Möglichkeit der Zusammenarbeit positiv abzusichern, ohne die Produktivität dabei aufzuheben, setzt erst noch einen äußerst innovativen Prozess voraus, in dem dies schließlich auch arbeitsrechtlich neu gestaltet wird. Die wohl wichtigsten Überlegungen dazu ergeben sich aus dem Sachverhalt, dass das bisherige Arbeitsrecht, was das Einbinden in Gruppen, Teams oder eben auch Communities betrifft, arbeitnehmerseitig weitgehend ein Individualrecht ist.

Mythos 4: Digitale Arbeit ist moderne Tagelöhnerie

Unter der Überschrift »Die digitalen Tagelöhner« weist die Hans-Böckler-Stiftung in ihrem Impuls Nr. 16/2016 auf eine Studie hin, welche die Arbeitsbedingungen der sogenannten Crowdworker näher untersucht hat. Auch begrifflich angelehnt an das Outsourcing ist mit

¹² Klier, Wenn Leben und Arbeit ineinander fließen, in: AiB 5/2011, 293 ff.

¹³ Wikipedia, Digital Native; vgl. dazu auch Schulmeister, Deconstructing the Media Use of the Net Generation, in: Qwerty Interdisciplinary Journal of Technology, Culture and Education Vol. 5, No 2, 2010, <http://rolf.schulmeister.com>

¹⁴ Kuhn, aaO.

Crowdsourcing die Idee verbunden ist, über Internetplattformen Dienstleistungen zu vergeben oder interessante Projekte zu suchen. Die Weiterentwicklung dieser Idee bedeutet, dass einzelne Arbeitstätigkeiten sowohl innerhalb, als auch außerhalb eines Unternehmens in der Cloud ausgeschrieben werden. Aus der Wolke heraus können sich die Menschen dann um diese Arbeiten bewerben.

Konsequent bezahlt werden diese Tätigkeiten, weil es sich um eine Ausschreibung handelt, nach dem Ergebnis der Leistung. Moment mal: Eine Bezahlung anhand der Leistung? Das ist bereits ganz klassisch die Organisation von Arbeit über Zielvorgaben. Mit anderen Worten: Auch von der pessimistischen Seite her gesehen ist Crowdsourcing die konsequente digitale Fortsetzung dessen, was im analogen Bereich Leiharbeit und Werkverträge darstellen. Auch hier gibt es deutlich andere Ursache-Wirkung-Zusammenhänge, als beispielsweise die simple Zuschreibung der noch zu lösenden Schwierigkeiten an die digitale Technologie.

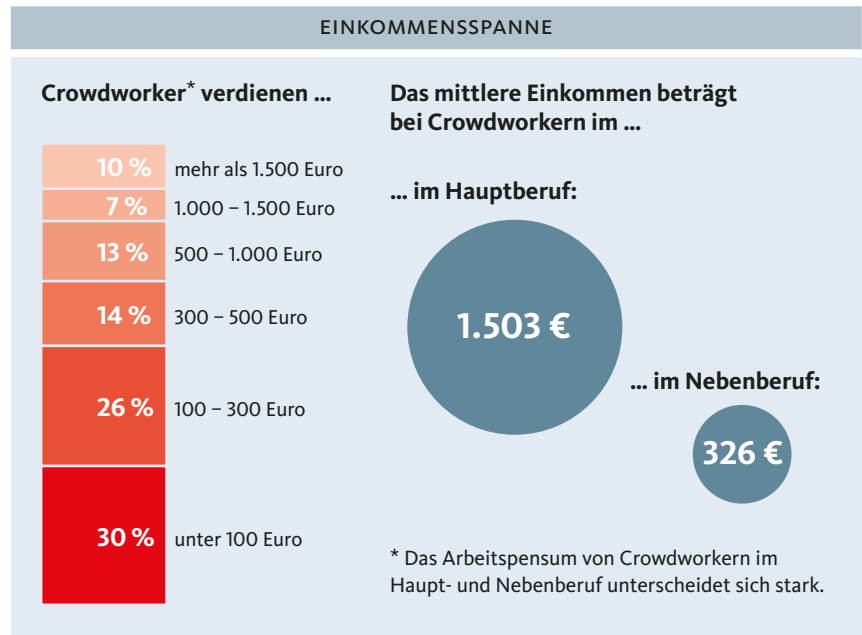
Ganz klassisch sind Tätigkeiten im IT-Bereich, wie das Programmieren, gut bezahlte Arbeiten aus dem Wissensbereich gewesen. Das hat sich in den letzten Jahren deutlich geändert. Und dennoch: Auch hier ist es zunächst nur so, dass die digitale Technologie andere Formen der Zusammenarbeit zulässt.

Ob dies aber zu einem Abbau sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse zugunsten von neuer Selbstständigkeit, Scheinselbstständigkeit oder gar moderner Tagelöhnerie führt, das ist eine Frage politischer Entscheidungen und organisationsstruktureller Veränderungen. »Am wenigsten zufrieden mit Bezahlung und Wertschätzung sind Designer«.¹⁵

Das hat sicher damit zu tun, dass die kreativen Berufsfelder nie wirklich im Sinne einer tayloristischen Organisationsform zu erfassen gewesen sind und deshalb immer schon zu einem erheblichen Teil prekäre Arbeitsverhältnisse aufgewiesen haben.

Allenfalls die Qualität und die erweiterten technologischen Möglichkeiten, dies über das Internet zu organisieren, schlagen negativ zu Buche. Genauso wie es organisationspolitisch neue Möglichkeiten durch die digitalen Plattformen gibt:

Die vernetzte Zusammenarbeit mit Kreativen im Rahmen von Communities ist nicht



nur ganz leicht zu organisieren, sondern, damit verbunden, auch ihre Integration in die Arbeits- und Geschäftsprozesse. Damit stellt sich aber der Arbeitnehmerbegriff und die adäquate Einbindung sowie Entlohnung externer Dienstleistungen neu. Eine zunächst durchaus analoge Problemstellung, die grundsätzlich auch positiv gelöst werden kann.

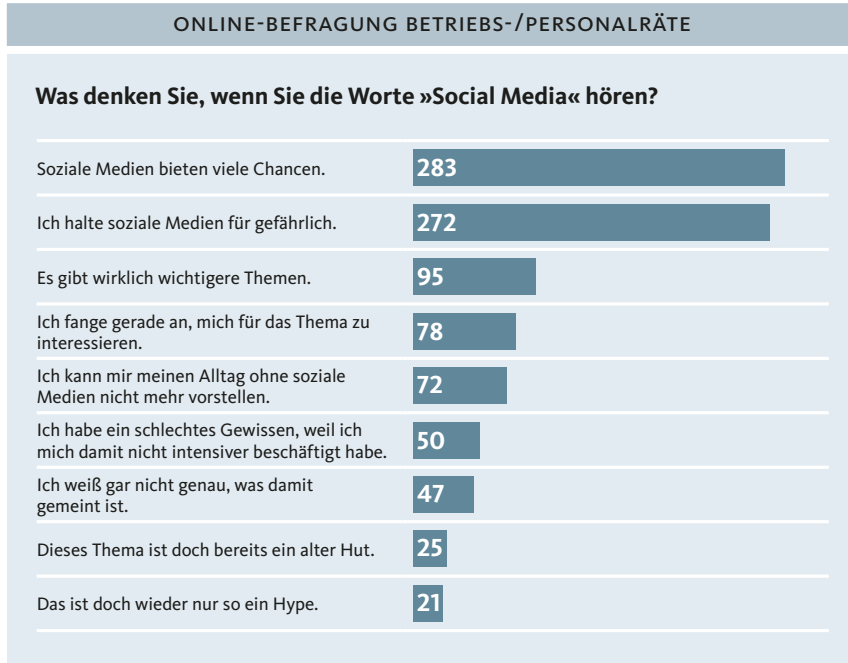
Mythos 5: Social Media sind nichts für den Betriebsrat

Noch gibt es nur wenige Studien und Projekte, die sich explizit mit den Auswirkungen der digitalen Transformation auf die betriebliche Interessenvertretung beziehen. Und zwar nicht nur im Sinne der Beachtung der Schutzrechte, wie beim Datenschutz, sondern eben auch auf die Art und Weise, wie ein Betriebsrat seine Zusammenarbeit organisiert. Tanja Carstensen beschreibt die empirischen Erfahrungen im Projekt »Arbeit 2.0. Neue Anforderungen an Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen im Umgang mit Social Media« der Hans-Böckler-Stiftung als sehr ambivalenten Prozess. Genauer als großes Spannungsfeld zwischen verschiedenen Anforderungen und vor allem praktischen Erfahrungen. Der Einsatz digitaler Plattformen und sozialer Medien vollzieht sich so – nicht nur – für die Arbeitnehmervertretung zwischen Arbeitserleichterung und Zusatzbelastung, zwischen Freiwilligkeit und Unklarheit, zwischen Transparenz und Über-

Es gibt eine große Spanne bei den Einkommen von Crowdworkern, die sich noch einmal aufspreizt in der Frage der Tätigkeit als Haupt- oder als Nebenberuf sowie im zu leistenden Arbeitspensum.

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung, Crowdfunding. Die digitalen Tagelöhner, in: Böckler Impuls 6/2016, 7

¹⁵ Hans-Böckler-Stiftung, Crowdfunding. Die digitalen Tagelöhner, in: Böckler Impuls Nr. 6/2016, 7



Die positive und die negative Seite der Betrachtung beim Einsatz sozialer Medien im Arbeitskontext halten sich im Rahmen einer Befragung ziemlich die Waage. Was gerade deshalb auch sehr deutlich die beiden unterschiedlichen Strömungen abbildet.

Quelle: Tanja Carstensen, Social Media in der internen Zusammenarbeit. Forschungsprojekt »Arbeit 2.0. Neue Anforderungen an Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen im Umgang mit Social Media«, Hans-Böckler-Stiftung, 2015

wachung sowie zwischen flacheren Hierarchien und einer digitalen Spaltung. Andererseits gilt: »Social Media befördern den Wandel hin zu Anforderungen an mehr Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Leidenschaft sowie Grenzmanagement«. ¹⁶ Je nach mythologischer Sichtweise also in eine positive oder negative Richtung.

»Die flexible Handhabung arbeitsrechtlicher Vorschriften für konkrete Einzelfälle kann bereits eine solide Grundlage bieten, das Arbeiten 4.0 zu begleiten«. ¹⁷

Das Arbeitszeitgesetz und die Mitbestimmung sind bereits heute wesentlich flexibler, als es mitunter den Agierenden selbst vorkommt. Insofern gibt es immer wieder beispielhafte Projekte in den Unternehmen, in denen die Einführung digitaler Plattformen sowohl rechtskonform, als auch positiv erfüllend für die Beschäftigten und im Sinne einer gemeinsamen, verlässlichen und stabilen Regulierung gelungen ist.

Das spricht dafür, dass zunächst mit den klassischen Regularien einiges erreicht werden kann, wenn es kreativ gedeutet und bezüglich der technologischen Möglichkeiten angewendet wird. Andererseits ist die Unsicherheit bezüglich des richtigen Vorgehens ein Indiz dafür, dass es in der Umsetzung oft schon ganz analog und noch vor allen digitalen Erweiterungen ungelöste Schwierigkeiten gibt, die nach einer rechtlichen, aber auch betrieb-

lichen Weiterentwicklung verlangen. Und hier gilt schon: Die künftigen organisationspolitischen Veränderungen sind nicht mit Antworten und Instrumenten aus der Vergangenheit zu gestalten.

Im Sinne einer Weiterentwicklung drängt sich die Frage geradezu auf, inwiefern nicht der Betriebsrat ebenfalls die neuen und digitalen Arbeitsformen für seine Arbeit verwenden kann. Oder es sogar tun muss, um ein adäquates Urteil fällen zu können. Schließlich ist der Betriebsrat in seiner Aufgabe und Struktur weitgehend selbst ein Abbild der jeweils vorherrschenden Arbeitsorganisation. Seine Arbeitsweise und Arbeitsbedingungen wiederum sind, ebenfalls noch vor jeder Digitalisierung, geprägt von den jeweiligen unternehmenspolitischen Vorgaben und konkret gelebter Unternehmenskultur.

Betrachtet man das mit anderen Augen, dann ist der Betriebsrat als Kollektivorgan eigentlich ein Paradebeispiel für eine Community im Rahmen einer sozialen Kollaboration – und könnte demzufolge die digitalen Plattformen für seine Arbeit nutzen. Auch wenn es für die Interessenvertretung zunächst nicht so scheint:

Eine echte digitale Kollaboration erfüllt das, was sich die Gremien normalerweise unter einer Humanisierung der Arbeit und kollegialen Zusammenarbeit vorstellen. Aus diesem Grund wäre es fatal, einer Einführung rein aufgrund der technischen Veränderungen grundsätzlich skeptisch oder gar ablehnend gegenüberzustehen. Belegschaftsvertreter sollten vielmehr an vorderster Stelle stehen, die Einführung vehement einfordern und die eigene Arbeit daran orientieren.

Für den Betriebsrat heißt das gleichwohl nicht, alles kritiklos hinzunehmen oder wichtige gesetzliche Vorschriften außer Acht zu lassen. Im Gegenteil: Er sollte den notwendigen Wandel im Unternehmen einfordern und kodifizieren. Nutzen könnte ihm dabei, die Mythen zu dekonstruieren und damit Verbündete im Unternehmen zu gewinnen, die an einem echten und gewinnbringenden digitalen Wandel für alle Beteiligten und die Zukunft des Unternehmens interessiert sind. ◀



Dr. Alexander Klier, Social Learning Consultant, Beck et al. Services, München
alexander.klier@bea-services.de

¹⁶ Carstensen, aaO., 39
¹⁷ Günther / Böglmüller, Arbeitsrecht 4.0 – arbeitsrechtliche Herausforderungen in der vierten industriellen Revolution, in: NZA 17/2015, 1025 ff. (1031)