ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Rego, Kerstin; Houben, Daniel; Brüning, Steffen; Schaupp, Simon; Meyer, Uli

Working Paper

Mitbestimmungspraxis in der "Industrie 4.0": Möglichkeiten der Einflussnahme und Gestaltung für Betriebsräte

Working Paper Forschungsförderung, No. 232

Provided in Cooperation with:
The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Rego, Kerstin; Houben, Daniel; Brüning, Steffen; Schaupp, Simon; Meyer, Uli (2021) : Mitbestimmungspraxis in der "Industrie 4.0": Möglichkeiten der Einflussnahme und Gestaltung für Betriebsräte, Working Paper Forschungsförderung, No. 232, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/248123

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Hans Böckler Stiftung
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 232, November 2021

Mitbestimmungspraxis in der „Industrie 4.0“

Möglichkeiten der Einflussnahme und Gestaltung für Betriebsräte

Kerstin Rego, Daniel Houben, Steffen Brüning, Simon Schaupp und Uli Meyer

Das Working Paper auf einen Blick
Die Digitalisierung der industriellen Produktion stellt die Mitbestimmung vor gewaltige Aufgaben. Betriebsräte stehen vor der Herausforderung, auf den betrieblichen Einsatz digitaler Technologien im Sinne der Beschäftigten Einfluss zu nehmen, ihn zu regulieren und zu gestalten. Dieses Working Paper erörtert zentrale Gestaltungsfelder und Gestaltungsmittel der betrieblichen Mitbestimmung in der digitalen Transformation und entwickelt daraus Handlungsansätze für Betriebsräte und Gewerkschaften.

FORSCHUNGS-
FÖRDERUNG

© 2021 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de

„Mitbestimmungspraxis in der Industrie 4.0“ von Kerstin Rego, Daniel Houben, Steffen Brüning, Simon Schaupp und Uli Meyer ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.
(Lizenztext: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Inhalt 3

Zusammenfassung 4

1 Digitale Prozesssteuerung als Herausforderung für betriebliche Mitbestimmung 6

2 Konzeptioneller Rahmen 9

3 Empirisches Vorgehen 11

4 Bedingungen und Mittel betriebsrätlicher Digitalisierungsgestaltung . 13

4.1 Betriebsrätliche Handlungsfelder in der digitalisierten Industrie . 13

4.2 Rechtliche und organisatorische Gestaltungsmittel 18

4.3 Wissen und Austauschnetzwerke als Gestaltungsmittel 21

4.4 Diskurse und Narrative als Gestaltungsmittel 27

5 Fazit 30

Literatur 32

Autorinnen und Autoren 37

Zusammenfassung

Die Digitalisierung der industriellen Produktion stellt für Betriebsrät:innen eine massive Herausforderung dar. Die Komplexität der betrieblich zu regelnden Aspekte nimmt seit Jahren kontinuierlich zu und setzt Betriebsrät:innen zunehmend unter Druck, den digitalen Wandel der Arbeitswelt verantwortungsvoll mitzugestalten. Gleichzeitig liegt für Betriebsrät:innen eine große Chance darin, sich proaktiv und frühzeitig in die (regulierende) Gestaltung digitaler Technologien in ihren Unternehmen einzuschalten.

In diesem Working Paper untersuchen und systematisieren wir deshalb, welche Gestaltungsmittel Betriebsrät:innen besitzen, um diese Herausforderungen in ihren Handlungsfeldern strategisch anzugehen. Wir stellen die Gestaltungsbereiche betriebsrätlicher Mitbestimmung in der Digitalisierung vor und diskutieren zentrale Gestaltungsmittel wie rechtliche und organisatorische Mittel, Wissen und Austauschnetzwerke sowie die Rolle von Diskursen und Narrativen als Gestaltungsmitteln. Dazu schlagen wir konkrete Handlungsansätze für Betriebsräte und Gewerkschaften vor.

Denn die Digitalisierung der industriellen Produktion wird für Mitbestimmungsakteur:innen eine Daueraufgabe bleiben, die Unternehmen und Arbeitsformen auf verschiedensten Ebenen nachhaltig beeinflusst und verändert und das etablierte System der Industriellen Beziehungen herausfordert. Dabei betrifft die digitale Transformation nicht nur die aktuell so zahlreich und prominent diskutierten neuen Formen der Arbeit wie z. B. plattformbasierte „gig work“. Sie transformiert ebenso die traditionellen Großindustrien im Automobilsektor, der Chemie- und Textilindustrie, der Medizintechnik oder im Maschinenbau. Dabei spielt fraglos sowohl die branchenweite oder nationale Aushandlung der durch die Digitalisierung entstehenden Fragen eine wichtige Rolle als auch die Vereinbarungen auf lokaler Ebene innerhalb der betrieblichen Mitbestimmung.

Bislang wissen wir allerdings noch wenig darüber, wie die Digitalisierung die betrieblichen Arbeitsbeziehungen in der Produktion etablierter Industrien beeinflusst und wie betriebliche Interessenvertretungen den digitalen Wandel und seine Folgen für die Beschäftigten lokal strategisch verhandeln. Das Projekt *Digitale Prozesssteuerung in der „Industrie 4.0“,* welches im Rahmen des Forschungsverbunds „Digitalisierung, Mitbestimmung, gute Arbeit“ der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt wurde, hat diesen Bereich empirisch untersucht. Mit Hilfe vertiefender Fallstudien über vier Betriebsratsgremien in führenden Industriezweigen haben wir untersucht, welche (regulierenden) Gestaltungsfelder Betriebsrät:innen für sich identifizieren und auf welche Gestaltungsmittel sie zur Durchsetzung ihrer Interessen zurückgreifen.

Wir gehen dabei von der konzeptionellen Perspektive aus, dass sich Digitalisierungsdiskurse und die darin behaupteten Digitalisierungsdynamiken nicht naht- und bruchlos in Unternehmen realisieren, sondern immer erst in konkrete Entscheidungen und Praktiken auf betrieblicher Ebene übersetzt werden müssen, die jedoch wiederum eine eigene lokale Dynamik entfalten. In diesem Prozess der aktiven Gestaltung nehmen Betriebsräte eine zentrale Position ein und beeinflussen das betriebliche Digitalisierungsgeschehen maßgeblich.

1 Digitale Prozesssteuerung als Herausforderung für betriebliche Mitbestimmung

Die digitale Transformation verändert die traditionellen Großindustrien wie den Automobilsektor, die Chemie- und Textilindustrie, die Medizintechnik oder den Maschinenbau nachhaltig. Dabei stellen Digitalisierungsprozesse Unternehmen und ihre Beschäftigten vor vielfältige Herausforderungen. Schließlich umfasst die Digitalisierung innerhalb dieser Industriesektoren praktisch alle Unternehmensbereiche und zahllose Technologien: Angefangen bei der Robotik und digital unterstützten Logistik und Fertigung, über die digitale Vernetzung von Arbeitsprozessen, Assistenzsysteme bis hin zu Big-Data-Analysen ebenso wie die unternehmensinterne Kommunikation, Planung und Entscheidungsfindung. Sie alle zielen auf größere Produktivität sowie Rentabilität und formulieren, gleich ob direkt oder indirekt, neue Anforderungen an Beschäftigte (Neuburger/Fiedler 2020).

Auch die Innovationszyklen digitaler Technologien erscheinen immer kürzer und die Reichweite ihrer Folgen immer schwerer einzuschätzen. Bisher erscheinen die Umbrüche der Industrie 4.0, welche sich in Unternehmen z. B. in der Implementierung digitaler Prozesssteuerung in der Produktion ausdrücken, dabei wesentlich gradueller und weniger umfassend als in anderen Wirtschaftssektoren. Die Veränderungen in der Produktion finden häufig eher inkrementell statt (Hirsch-Kreinsen 2018) und betreffen in aller Regel etablierte Unternehmen, so dass sich hier auch eher etablierte Praktiken der Mitbestimmung finden. Tatsächlich ist die Digitalisierung von industriellen Produktionsprozessen für viele Betriebsratsgremien mittlerweile Teil ihres Alltags.

Dabei nimmt die Komplexität der betrieblich zu regelnden Aspekte seit Jahren kontinuierlich zu. Auf Betriebsräten[1] lastet der Druck, den digitalen Wandel der Arbeitswelt in ihren Verantwortungsbereichen zu gestalten. Betriebsräte, so der Tenor (z. B. BMAS 2017; Daum 2019), müssen sich anpassen, um in der digitalen Transformation ihre Arbeit verantwortlich durchführen zu können.

Auf digitalen Technologien basierende, oftmals inkrementelle Veränderungen in etablierten Wirtschaftssektoren als Gegenstände der Mitbestimmung einzustufen und sie ggf. in den Zusammenhang zu den oben skizzierten langfristigen Entwicklungen zu setzen, ist voraussetzungsvoll.

1 Um den Betriebsrat als Gremium zu adressieren, verwenden wir die männliche Form. Der Bezug auf die individuellen Betriebsratsmitglieder wird durch die gegenderte Form (Betriebsrät:innen) angezeigt.

In unserem Bericht werden wir zeigen, dass es aber möglich ist, und welche betriebsrätlichen Gestaltungsmittel für die (regulierende) Mitgestaltung digitaler Prozesssteuerung vielversprechend sind.

Die digitale Transformation der Industrie vollzieht sich freilich eingebettet in einen umfassenden und nachhaltigen gesellschaftlichen Wandlungsprozess, der durch das Vordringen digitaler Technologien in jede Sphäre des Sozialen ausgelöst wird. Je intensiver auf digitale Technologien zurückgegriffen wird und je selbstverständlicher sie genutzt werden, desto abhängiger wird die Gestaltung von Arbeitsbedingungen von den Möglichkeiten und Grenzen digitaler Technologien (Houben/Prietl 2018a; Cath 2018). Dabei geht die Digitalisierung der Industrie einher mit einer Transformation der Steuerungslogiken: „Alles – angefangen beim lokalen Produktionsprozess bis hin zu globalen Wertschöpfungsketten soll in Zukunft digital vernetzt und dezentral gesteuert werden“, schreibt etwa Pfeiffer (2015, S. 17).

Entgegen prominenter Digitalisierungsmythen erfolgt dieser Wandel allerdings stets ambivalent, chaotisch, diskontinuierlich, lokal unterschiedlich, ungleichzeitig und mitunter paradox (Houben/Prietl 2018b; Maasen/Passoth 2020). Besonders in der Arbeitswelt unterliegen die Entwicklung und Nutzung digitaler Technologien genuin kontingenten und daher zumeist umkämpften Konstruktions- und Aushandlungsdynamiken (Meyer/Schaupp/Seibt 2019; Bader/Kaiser 2020). Insofern ist es folgerichtig, dass die Gestaltung der Rahmenbedingungen des digitalen Kapitalismus von den Sozialpartnern zu ihren größten Herausforderungen gerechnet wird.

In den Bemühungen, der digitalen Transformation eine Richtung zu verleihen, hat das Narrativ der Industrie 4.0 (bzw. Industrial Internet of Things im englischsprachigen Raum) in den vergangenen Jahren eine hohe Prominenz erlangt (BMAS 2017). Mit Industrie 4.0 werden große Veränderungen verbunden und z. T. gar desaströse Auswirkungen auf das Arbeitspotential der Zukunft vorausgesagt (z. B. Frey/Osborne 2013). Solche Leitbilder (Industrie 4.0) und Zukunftsszenarien (Arbeitsverlust an digitale Technologie) entfalten einerseits als gesellschaftliche Narrative eine hohe Wirkmacht, werden aber andererseits gleichzeitig in der Wissenschaft kritisch hinterfragt (Meyer 2020; Morgan 2019; Pfeiffer 2017): Welche Wirkungen digitale Technologien im einzelnen Unternehmen ebenso wie volkswirtschaftlich entfalten, hängt letztlich immer davon ab, was betriebliche und politische Akteure aushandeln und entscheiden.

In unserem Forschungsprojekt *Digitale Prozesssteuerung in der „Industrie 4.0“* haben wir daher die Herausforderungen von Betriebsräten fokussiert und ihre Arbeit bei der Einführung von Industrie 4.0-Anwendungen in vier Industrieunternehmen über einen Zeitraum von zwei Jahren

hinweg begleitet. Dieses Working Paper fasst unsere Forschungsergebnisse zu betriebsrätlichen Gestaltungsfeldern und -mitteln praxisnah zusammen.

Im Folgenden werden wir zunächst unsere konzeptionelle Sicht auf die Gestaltbarkeit von Digitalisierungsprozessen vorstellen, dann die empirischen Untersuchungsmethoden erläutern, um schließlich unsere empirischen Erkenntnisse zur Gestaltbarkeit von Digitalisierungsprozessen in der Produktion zu präsentieren. Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf Handlungsansätze für Betriebsrät:innen und Betriebsratsgremien. Abschließend werden wir die Schlüsse diskutieren, welche sich aus unserer Forschung für Mitbestimmungsakteur:innen ableiten lassen.

2 Konzeptioneller Rahmen

Digitale Technologien steuern nicht nur (Produktions-)Prozesse, sondern umfassen gleichzeitig neue Formen der Arbeitssteuerung (z. B. Butollo et al. 2018). Insgesamt wird „sich industrielle Produktion durch die tiefgreifende Verflechtung von Soft- und Hardware – den Einsatz sogenannter cyber-physikalischer Systeme – grundlegend verändern“ (Meyer 2020, S. 351). Beispielsweise kann digital gestützte Arbeitssteuerung dazu führen, dass Wissen über Produktionsprozesse von Arbeiter:innen *und* mittlerem Management in (selbstlernende) Technologien abfließt und sich im Extremfall menschlichem Zugriff entzieht. Hier, so Schaupp (2020, S. 206 f.), offenbaren sich neuartige Formen der Arbeits- und Prozesssteuerung, in denen kybernetische und tayloristische Prinzipien zusammenwirken.

Derlei Verweise auf die tiefgreifenden Veränderungen der industriellen Produktions- und Arbeitsweisen verdeutlichen, dass es unerlässlich ist zu untersuchen, wie betriebliche Mitbestimmung auf diese Entwicklungen gestaltend einwirken kann.

Dabei ist es unbedingt notwendig, zwischen Debatten zu Digitalisierung (Narrative), digitalisierungsbezogenen Entscheidungen auf der Unternehmensebene und den sich ggf. verändernden alltäglichen Aktivitäten in Unternehmen (Praktiken), zu unterscheiden (Meyer 2020; Buchholz/Meyer, im Erscheinen). Gerade die überaus prominente sozio-technische Zukunftsvorstellung „Industrie 4.0“ ist dank ihrer Allgemeinheit und Anschlussfähigkeit als Interpretationsfolie sehr breitenwirksam. Andererseits handelt es sich dabei jedoch keineswegs um eine detaillierte Beschreibung der tatsächlichen Unternehmen von morgen (Meyer 2019, 2020).

Stattdessen brechen sich sozio-technische Zukunftsvorstellungen wie die der Industrie 4.0 an den tatsächlichen Entscheidungen und Praktiken in Unternehmen. Folglich betont unsere Perspektive die prinzipielle Gestaltbarkeit der digitalen Prozesssteuerung in Unternehmen. Hier sind Betriebsrät:innen zentrale Akteur:innen. Sie involvieren sich über die betriebliche Mitbestimmung in unternehmerische Entscheidungen zu digitaler Arbeitssteuerung (vgl. dazu auch Kap. 4.2), können prinzipiell abschätzen, wie sich anstehende Veränderungen auf die Arbeitspraktiken der Mitarbeiter:innen auswirken, und haben gleichzeitig häufig einen guten Einblick in die tatsächlichen Arbeitspraktiken in der Produktion. Die tatsächliche Chance zur Mitgestaltung der digitalen Transformation ihrer Unternehmen hängt für Betriebsräte dann an den Gestaltungsmitteln, die sie mobilisieren können.

Die betriebliche Mitbestimmung als Ganzes sieht sich dabei durchaus mit Herausforderungen mit Blick auf den gewerkschaftlichen Organisa-

tionsgrad, die Verbreitung von Tarifverträgen und die Anzahl an Arbeitnehmer:innenvertreter:innen in Aufsichtsräten konfrontiert – neben der Anzahl der Betriebsvereinbarungen drei zentrale Machtindikatoren und -quellen für betriebliche Mitbestimmung (Nienhüser 2009). Gerade vor dem Hintergrund dieser generellen Herausforderungen haben Betriebsräte durch die Einflussnahme auf die Gestaltung digitaler Arbeitsprozesssteuerung zwar einerseits mehr zu verlieren als andere Akteure im Unternehmen, wie z. B. das Personalmanagement, können andererseits aber bei aus Sicht der Arbeitsseite gelingender Einflussnahme auch mehr gewinnen (Rego 2020).

Insgesamt nehmen wir daher eine Forschungsperspektive ein, welche die prinzipielle Zukunftsoffenheit bei der Realisierung von digitaler Arbeitssteuerung und ihren Auswirkungen betont. Diese Gestaltbarkeit manifestiert sich in der Einflussnahme auf unternehmerische Entscheidungen und alltägliche Arbeitspraxen sowie auf betrieblich wirksame Narrative (Meyer 2020). Gewerkschaften und Betriebsräte sind hier also gefragt, in die Entscheidungen ihre Interessen einfließen zu lassen und so zu einer „Technopolitik von unten“ beizutragen (Schaupp 2021a).

3 Empirisches Vorgehen

Die nachfolgenden Ergebnisse basieren auf vier Fallstudien (Yin 2018) von produzierenden Unternehmen, welche digitale Prozesssteuerungstechnologien in der Produktion einführen oder eingeführt haben:[2]

- Automobilzulieferer „CarParts“: zwischen 5000 und 10000 Beschäftigte am Standort, IG Metall organisiert, Größe des Betriebsrats > 30 Mitglieder
- Textilproduktion „TheFabric“: zwischen 500 und 1000 Beschäftigte am Standort, IG BCE organisiert, Größe des Betriebsrats > 10 Mitglieder
- Glasproduktion „BottlePro“: zwischen 500 und 1000 Beschäftigte am Standort, IG BCE organisiert, Größe des Betriebsrats > 10 Mitglieder
- Medizintechnologie „MedTec“: zwischen 10.000 und 15.000 Beschäftigte am Standort, IG Metall organisiert, Größe des Betriebsrats > 30 Mitglieder

Hierbei haben wir jeweils einen Produktionsstandort untersucht, und dabei den am jeweiligen Standort für Digitalisierungsthemen zuständigen freigestellten Betriebsrat in den Mittelpunkt der Untersuchung gestellt.

Die Datenerhebung umschließt verschiedene Quellen, nämlich (1.) Interviews mit dem für das Thema Digitalisierung (in der Produktion) schwerpunktmäßig zuständigen freigestellten Betriebsratsmitglied; (2.) Egonetzwerkkarten mit diesem Betriebsratsmitglied; (3.) Interviews mit weiteren für die Thematik relevanten Akteuren im Betrieb; (4.) Sammlung von themenbezogenen Dokumenten des Betriebsratsgremiums, des Unternehmens, und der öffentlichen Berichterstattung soweit zugänglich; sowie (5.) die Besichtigung der jeweiligen Produktionsanlagen. In einem Fall war (6.) die beobachtende Teilnahme an unternehmensinternen Terminen möglich. Insgesamt beruhen unsere Ergebnisse somit fallübergreifend auf der Analyse von

- 24 Interviews mit für das Thema Digitalisierung der Produktion schwerpunktmäßig verantwortlichen Betriebsrät:innen,
- acht Egonetzwerkkarten,

2 Das Tempo der Etablierung digitaler Prozesssteuerungstechnologien unterscheidet sich in den vier Unternehmen ebenso wie die konkreten Technologien. Doch wichtiger noch: die damit verbundenen Ziele der Betriebsräte unterscheiden sich ebenso wie ihr Umgang mit digitalen Themen im Gremium. Die Beziehung zur Managementseite, die vorhandenen Ressourcen der Betriebsrät:innen und Gremien, ihre Wissensbestände und Netzwerke sind unterschiedlich ausgeprägt. All dies sind wichtige Faktoren, die den Umgang mit digitaler Prozesssteuerungstechnologie am Standort prägen (Rego 2021).

- vier Interviews mit weiteren relevanten Akteuren (CarParts: Vorsitzender des BR, TheFabric: Leiter der Produktion und COO, MedTec: BR mit Arbeitsschwerpunkt EDV),
- 36 Dokumenten (interne sowie öffentlich zugängliche),
- vier Gedächtnisprotokollen zur Besichtigung der Produktionsanlagen,
- zwei Protokollen zur Teilnahme an internen Terminen bei „CarParts“ (eine Betriebsversammlung und ein interner Betriebsratstermin).

Alle Daten wurden zwischen Februar 2019 und März 2021 erhoben, wobei ab März 2020 Daten ausschließlich virtuell erhoben werden konnten.

Zwei Besonderheiten der Datenerhebung betreffen die Interviewreihe mit den schwerpunktmäßig zuständigen Betriebsrät:innen und die Egonetzwerkkarten. Erstens wurden die hauptsächlich für den Themenbereich Digitalisierung in der Produktion zuständigen, freigestellten Betriebsratsmitglieder über einen Zeitraum von einem bis hin zu zwei Jahren in regelmäßigen Abständen interviewt, um a) die Entwicklung der digitalen Prozesssteuerung in der Produktion, b) die Involviertheit der Betriebsrät:innen und des BR-Gremiums in diesen Prozess mitzuverfolgen, sowie c) nachzuverfolgen, ob sich der Wissensstand über und Einschätzung von diesen Digitalisierungsprozessen im Zeitverlauf verändern.

Zweitens wurden Egonetzwerkarten erstellt, um noch besser zu verstehen, weshalb Betriebsrät:innen sich strategisch in der Form verhalten, wie sie es tun. Dafür haben wir die Sicht der Akteure auf ihre Beziehungsnetzwerke und die damit verbundenen Möglichkeiten und Restriktionen erhoben. Die Netzwerke werden absichtlich in der Art erhoben und untersucht, wie sie von den Befragten selbst wahrgenommen und berichtet werden, um die Interpretation der Betriebsrät:innen ihrer sozialen Umwelt nachvollziehen zu können[3] (Wellman 1983; Crossley et al. 2015). Die Ego-Netzwerkkarten wurden sowohl netzwerktheoretisch ausgewertet (Herz et al. 2015) als auch an die identifizierten Thematiken aus Interviews und Dokumenten rückgebunden.

Das Interview- und Dokumentenmaterial wurde zunächst offen analysiert (Strauss/Corbin 1996), um Themenbereiche zu identifizieren, die für die Beantwortung unserer Fragestellung nach den Bedingungen für eine strategische Einflussnahme von Betriebsratsgremien auf Digitalisierungsprozesse in der Produktion relevant sind (vgl. Kap. 4).

Diese Themenbereiche wurden nachfolgend systematisch analysiert, je nach Umfang der vorhandenen Literatur entweder mittels axialem Kodieren (Strauss/Corbin 1996), oder durch die Erstellung von Kategoriensystemen aus der Literatur.

3 Wir erstellten aufgrund der Beschränkungen durch die Covid-19-Pandemie computergenerierte Netzwerkkarten (Vennmaker) in einen Dialog per Videotelefonieprogramm.

4 Bedingungen und Mittel betriebsrätlicher Digitalisierungsgestaltung

In diesem Kapitel werden wir diejenigen Bedingungen und Mittel zur strategischen Einflussnahme von Betriebsräten auf Digitalisierungsprozesse in der Produktion systematisieren, denen in unseren Fallstudien die größte Bedeutung zugekommen ist. Dabei veranschaulichen wir zunächst die Bandbreite digitalisierbarer Bereiche sowie die damit verknüpfbaren Handlungsfelder aus betriebsrätlicher Sicht (4.1). Dann diskutieren wir drei für Betriebsräte besonders wichtige Instrumente der (regulierenden) Gestaltung von Digitalisierungsprozessen: institutionelle Gestaltungsmittel (4.2), Austausch- und Wissensnetzwerke (4.3), sowie Diskurse und Narrative (4.4). Jedes Teilkapitel schließt mit thematisch abgeleiteten Handlungsansätzen für Betriebsrät:innen.

4.1 Betriebsrätliche Handlungsfelder in der digitalisierten Industrie

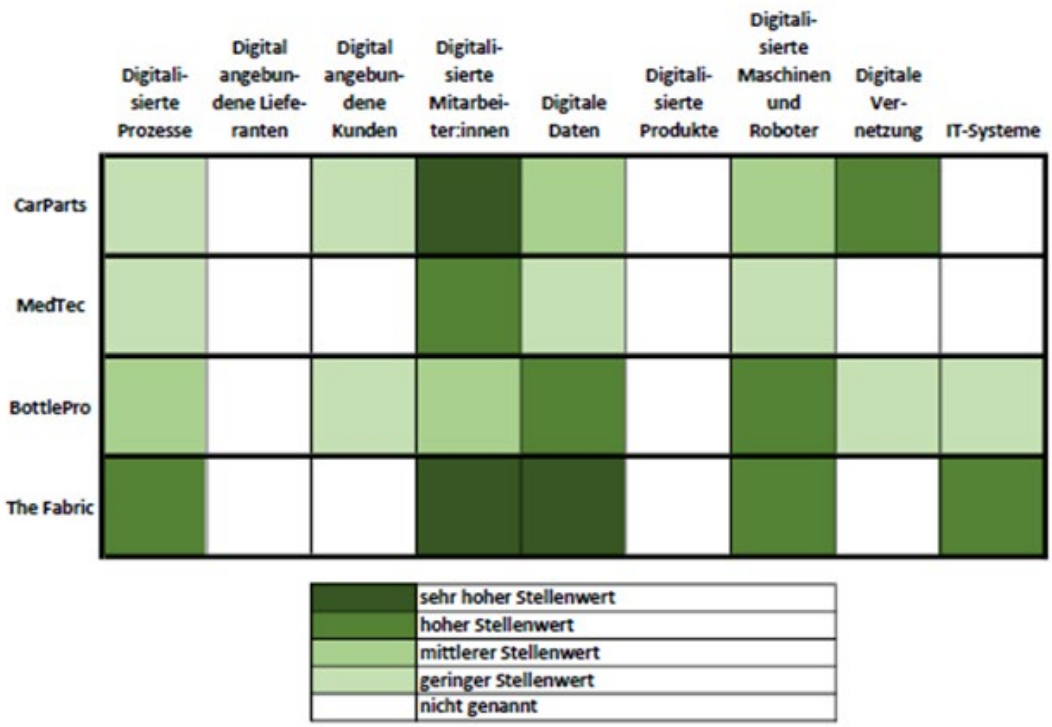
Die mit Digitalisierungsprozessen verbundenen Veränderungen können sich in Unternehmen in verschiedensten Arbeitsbereichen und Abteilungen manifestieren. Betriebsrät:innen müssen sich vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen auf ausgewählte Themenbereiche der digitalen Transformationen ihrer Unternehmen konzentrieren. Die nachfolgend skizzierte Zuordnung basiert auf einer betriebswirtschaftlichen Systematisierung von Dimensionen des „digitalen Unternehmens“ (Appelfeller/ Feldmann 2018, S. 4). Sie zeigt auf, welche Bereiche der Digitalisierung für die von uns untersuchten Betriesbrät:innen während des Erhebungszeitraums als relevant und regelungsbedürftig betrachtet werden (Abb. 1).

Wir unterscheiden im Anschluss an Appelfeller und Feldmann (2018) folgende Themenbereiche der Digitalisierung: (1) digitalisierte Prozesse als jegliche Abfolge logisch zusammenhängender Aktivitäten, die IT-gestützt Input zu Output transferieren; (2) digital angebundene Lieferanten als Maßnahmen zur Anbindung der Beschaffungsseite durch digitalisierte Kommunikation; (3) digital angebundene Kund:innen in Form von Maßnahmen zur Anbindung der Vertriebsseite durch digitalisierte Kommunikation; (4) digitalisierte Mitarbeiter:innen im Hinblick auf Aspekte wie z. B. Genauigkeit, Effizienz, Sicherheit und Flexibilität; (5) digitale Daten, die bei der Überführung von analogen in digitale Größen oder durch direkte digitale Erzeugung entstehen (siehe hierzu instruktiv: Prietl/Houben

2018); (6) digitalisierte Produkte als Verbindung von Produkten mit digitaler Technologie; (7) digitalisierte Maschinen und Roboter, in Form von Maschinen und Robotern (im weiteren Sinne) die durch den Einbau von Technologie digitalisiert werden; (8) digitale Vernetzung, also Maßnahmen, die zum Verbinden von mindestens zwei der übrigen Elemente des digitalen Unternehmens führen; (9) IT-Systeme in Form von Maßnahmen, welche die Einführung oder Bearbeitung von digitalen Systemen beinhalten; sowie (10) digitalisierte Geschäftsmodelle bei denen Digitalisierung genutzt wird, um das Leistungsspektrum des Unternehmens zu erweitern.

Aufgrund der Unternehmensstruktur der untersuchten Fälle handelt es sich bei den Kunden lediglich um Unternehmen, also Business-to-Business-Beziehungen. Ebenfalls haben wir auf die Visualisierung der Ebene des digitalisierten Geschäftsmodells verzichtet, weil sie auf die untersuchten Fälle nicht zutrifft.

Abbildung 1: Betriebsrätliche Relevanzfelder des digitalen Unternehmens



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 1 verdeutlich, in welchem Ausmaß den jeweiligen Bereichen von den Betriebsrät:innen der jeweiligen Fallstudien Relevanz zugespro-

chen wird. Die Zuordnung von „nicht genannt“ bis „sehr hoher Stellenwert“ bezieht sich dabei auf Häufigkeit und Intensität, mit der diese Bereiche über alle Interviews hinweg seitens der Betriebsrät:innen thematisiert wurden.

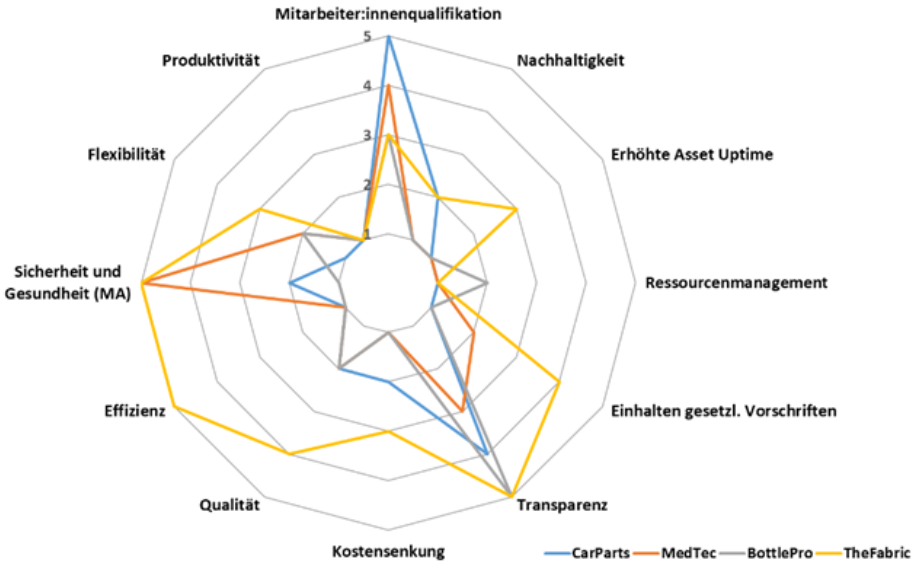
Fallübergreifend zeigt sich, dass die Betriebsrät:innen sechs der neun Bereiche einen hohen bis sehr hohen Stellenwert beimessen: digitalisierten Prozessen, digitalisierten Mitarbeiter:innen, digitale Daten, digitalisierte Maschinen und Roboter, digitale Vernetzung und IT-Systeme. Insbesondere die drei Themen mitarbeiterbezogene Digitalisierung, digitale Daten (Datenschutz) und digitale Maschinen und Roboter erhalten hohe Relevanz. Sie gehören dabei gleichzeitig zu den eher klassischen Themen der Arbeitsgestaltung und Mitbestimmung.

Die Unterschiedlichkeit der Stellenwerts-Linien in Abbildung 1 verweist bereits auf die hohe Unternehmens- und damit auch Mitbestimmungsspezifität in den jeweiligen betrieblichen Digitalisierungs- und Gestaltungskonstellationen. Dabei entspricht die Höhe des Stellenwertes selbstredend nicht dem Grad der Digitalisierung im Unternehmen. Wurden Bereiche bereits in der Vergangenheit digitalisiert (und reguliert), können sie hier weiß markiert sein, da sich daraus kein aktueller Gestaltungsbedarf ergibt. Beispielsweise verfügt BottlePro durchaus über eine digitale Anbindung der Zulieferer von bestimmten Teilen, und MedTec erstellt digitalisierte Produkte. Prinzipiell ist für beide Beispiele denkbar, dass sich daraus zukünftig ein erneuter Gestaltungsbereich für Betriebsrät:innen ergibt, etwa wenn durch eine KI-gesteuerte Einbindung von Zulieferern Arbeitsaufgaben an der Schnittstelle entfallen, Stellen entwertet werden, oder es gar zum Verlust von Arbeitsplätzen kommen würde.

Für Betriebsrät:innen stellen sich also vielfältige thematische Herausforderungen bei der Digitalisierung von Arbeits- und Produktionsprozessen. Sie müssen stets und wiederholt abwägen, wo Digitalisierung im Unternehmen oder am Standort tatsächlich stattfindet, und ob es dabei der Mitbestimmung bedarf.

Dabei bestimmen die betriebsspezifischen Ausgangslagen auch mit über die Schwerpunkte, welche Betriebsratsgremien in der (regulierenden) Gestaltung von Digitalisierung setzen. Abbildung 2 zeigt in diesem Zusammenhang, welche betrieblichen Handlungsfelder die Betriebsrät:innen in den Interviews identifizieren und wo sie sich Verbesserungen in den Arbeitsprozessen erwarten.

Abbildung 2: Betriebsrätliche Handlungsfelder



Quelle: eigene Darstellung

Vergleicht man die einzelnen Diagramme, zeigen sich deutlich betriebsspezifische Unterschiede. Am deutlichsten fallen sie bei TheFabric ins Auge. Das zuständige Betriebsratsmitglied thematisiert z. B. mit (sehr) hohem Stellenwert die Bedeutung von eigentlich betriebswirtschaftlichen Größen, wie einer Erhöhung der Qualität der Produkte, der Effizienz der Produktion, oder auch mit mittlerem Stellenwert der erhöhten Asset Uptime, also der besseren Nutzung der Produktionsanlagen.

Dies erklärt sich dadurch, dass das betreffende Unternehmen sich in starker Konkurrenz zu Produktionen in Niedriglohnländern befindet, während die Anbindung an den Tarifvertrag der IG BCE gleichzeitig gute Lohnbedingungen für den deutschen Standort sichert. Diese zu erhalten, ohne den Standort gefährdet zu sehen, liegt auch im Interesse des Betriebsrats, so dass dieser personenneutrale Prozessverbesserungen im Produktionsprozess als wichtiges Ziel begrüßt.

Neben der fallspezifischen Unterschiedlichkeit zeigen sich aber auch gemeinsam identifizierte Verbesserungs- und Gestaltungsfelder: Alle Betriebsrät:innen schreiben den beiden Themen Mitarbeiter:innenqualifikation und Transparenz eine, wenn auch unterschiedlich hohe, Relevanz zu. Angemessene Qualifizierungsmöglichkeiten einzufordern bzw. beim Erreichen angemessener Qualifizierungsmöglichkeiten, z. B. über die Einwerbung von Qualifizierungsmitteln, zu unterstützen, sehen sie als ihren Gestaltungsbereich an.

Gleiches gilt für die Transparenz, wobei hier zwei Sichtweisen zu finden sind. Erstens begrüßen einige Betriebsrät:innen eine durch digitale Technologie erhöhte Transparenz der Produktionsprozesse. Nehmen wir erneut TheFabric als Beispiel: dort wird über Smart Devices zwar die Leistung der Arbeitenden kontrolliert, die bereits erbrachte Leistung und damit verbundene schwere körperliche Arbeit der Beschäftigten wird jedoch gleichzeitig ebenso sichtbar und nachweisbar. Im System sind Belastungswerte hinterlegt, die arbeitsschutzrechtlich nicht überschritten werden dürfen. Diese elektronisch abgebildet zu finden, erleichtert dem Betriebsrat den Nachweis bei ggf. auftretenden Verstößen gegen den Arbeitsschutz. Zweitens wird fallübergreifend betont, dass eine erhöhte Transparenz im Produktionsprozess, und damit auch ein personenbezogen möglicher Einblick in Arbeitsleistung oder Fehler, nicht gegen einzelne Beschäftigte verwendet werden darf. Dies stellt einen wichtigen Bereich des betriebsrätlichen Regulierungsbedarfs dar.

Handlungsansatz

Gestaltungsfelder der Digitalisierung für die Betriebsratsarbeit konkretisieren. Digitalisierung trifft viele Bereiche im Unternehmen und auch in der Produktion. Sich dieser Bandbreite bewusst zu sein, ist wichtig, um daran anschließend betriebsrätliche Handlungs- und Gestaltungsfelder identifizieren zu können.

Digitalisierung kann mit Blick auf die verschiedensten Zielsetzungen vorangetrieben werden. Für Betriebsratsgremien kann es hilfreich sein, sich die eigenen Zielsetzungen vor dem Hintergrund der spezifischen betrieblichen Situation und den Prinzipien Guter Arbeit zu verdeutlichen. Die in Abbildung 1 und 2 vorgeschlagenen Kategorien können dabei helfen. Gerade auch vor dem Hintergrund knapper betriebsrätlicher Ressourcen lassen sich so strategische Gestaltungsschwerpunkte für die eigene Arbeit identifizieren.

Weiterhin kann Abb. 2 hilfreich sein, um zu verdeutlichen, welche Ziele andere wichtige Akteure im Unternehmen wie das Management mit Digitalisierungsprozessen verfolgen. Sie lassen sich einzeln, im Gremium, mit Beschäftigten der Produktion oder der IT zur Skizzierung des Digitalisierungsgeschehens verwenden. Die identifizierten gemeinsamen Ziele und Konfliktfelder können dann in die eigene strategische Schwerpunktsetzung einfließen.

4.2 Rechtliche und organisatorische Gestaltungsmittel

Die institutionellen Grundlagen der Mitbestimmung in Deutschland bestehen zum einen aus der gewerkschaftlichen Interessenvertretung sowie dem Tarifvertragsgesetz und zum anderen aus der betrieblichen Mitbestimmung, basierend auf dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und getragen durch Betriebsräte (Kißler/Greifenstein/Schneider 2011).

Die betriebliche Mitbestimmung im Themenbereich Digitalisierung hat in § 87 Abs. 1 Nr. 6 des Betriebsverfassungsgesetzes eine starke rechtliche Basis. Dieser regelt das „Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten und die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“ (Kuhlmann et al. 2019, S. 6).

Während früher hauptsächlich technologische Hardware Gegenstand des Mitbestimmungsrechts gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG war, stellen mittlerweile digitale Anwendungen, Programme und Software eindeutig den größten Anteil, wobei die Mitbestimmung hier auch dann gilt, wenn die digitalen Technologien teilweise privat genutzt werden. Entlang der Rechtsprechung reicht es dabei für eine Beteiligung des Betriebsrats aus, wenn die Technologien dazu geeignet sind, Beschäftigte zu überwachen – was dank der Datenbasiertheit digitaler Technologien auf prinzipiell jede digitale Technologie zutrifft (Daum 2019, S. 13 f.; Henssler/Roth 2019, S. 166).

Diese Argumentation machen sich auch die Betriebsrät:innen in unseren Fallstudien zu eigen. So berichtete etwa die Betriebsrät:innen aus BottlePro und CarParts davon, wie bei der Einführung digitaler Geräte in der Produktion oder am Werkstor darauf geachtet werde zu vereinbaren, dass die bei deren Nutzung anfallenden Daten ausdrücklich nicht zur Leistungsüberprüfung verwendet bzw. im besten Fall gar nicht erst gesammelt werden.

Insgesamt verschaffen diese Rechtsquellen den Betriebsräten in der digitalen Transformation also ein solides Mandat, um ihren Aufgaben nachzukommen. Wie Henssler und Roth (2019, S. 166) darlegen, kenne bzgl. der Digitalisierung „keine Rechtsordnung auch nur annähernd vergleichbare, geschweige denn weitergehende Rechte. Im Rahmen der digitalisierten Arbeitswelt bietet § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG derzeit einen sehr weitgehenden Anknüpfungspunkt für die Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten“.

Mit der Einführung digitaler Technologien sind für Betriebsräte in der Folge indes weitere Aufgaben verbunden, die mit spezifischen Beteiligungsrechten einhergehen (z. B. § 87 Abs. 1 Nrn. 7, 13, §§ 91, 97, 111 ff.

BetrVG). Dies betrifft Aspekte der Qualifizierung, der Humanisierung der Arbeit, der Arbeitsplatzsicherheit oder der psychischen und physischen Gesundheit (Daum 2019, S. 14). Allerdings lässt sich im betrieblichen Alltag kaum ein separates Mitbestimmungsverfahren für jede einzelne technische Neuerung oder gar jede Softwareaktualisierung durchführen. Um hier stattdessen den Arbeits- und Regulierungsaufwand handhabbar zu gestalten und die Zahl der Mitbestimmungsverfahren sinnvoll zu begrenzen, geraten *Betriebsvereinbarungen* in den Fokus.

Betriebsvereinbarungen sind das wichtigste Mittel der strategischen und gleichzeitig nachhaltigen Einflussnahme von Betriebsräten (§ 77 BetrVG). In den konkreten Regelungen der Betriebsvereinbarungen lassen sich die Kernelemente digitaler Technologien in ihrem Einsatz und ihren Folgen für Unternehmen und Belegschaft antizipieren und bzgl. ihrer zukünftigen Nutzung regulieren (Henssler/Roth 2019, S. 166). Gleichwohl können gerade bei Digitalisierungsthemen *Rahmenvereinbarungen* vorteilhafter sein. So hat sich der Konzernbetriebsrat von CarParts für eine Rahmenvereinbarung entschieden, um den Gegensatz der Agilität und Schnelllebigkeit digitaler Innovationen auf der einen Seite und der Langlebigkeit von Betriebsvereinbarungen auf der anderen Seite abzufangen.

In unseren Fallstudien benannten die Betriebsrät:innen neben den klassischen Themen Arbeitszeit, Arbeitsschutz, sowie Gesundheitsförderung zusätzlich Qualifizierung und Ausbildung, Home-Office und Vertrauensarbeitszeit, (teilautonome) Arbeitsformen sowie digitale Personalakten als Themenfelder, die aufgrund der Digitalisierung einer betrieblichen Regelung in Form einer Betriebsvereinbarung bedürfen. Diese Auflistung offenbart bereits, dass mit der zunehmenden Digitalisierung auch die thematische Breite sowie die betriebspolitische Relevanz von Betriebsvereinbarungen zunehmen. Dieser Bedeutungszuwachs erhöht wiederum den Druck auf Betriebsräte, instruktive und für die Interessen der Beschäftigten nachhaltige betriebliche Lösungen zu finden und zu implementieren (Baumann/Mierich/Maschke 2018).

Einen logischen Schwerpunkt erfährt dabei aktuell das Thema Datenschutz (Baumhauer/Beutnagel/Meyer/Rempel 2021, S. 8). Dies liegt nicht nur an der digitalen Transformation, sondern auch daran, dass der Datenschutz durch eine andere bedeutsame Rechtsquelle, namentlich die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt wurde. Die seit 2018 für Unternehmen verpflichtend geltende DSGVO stellt Unternehmen wie Betriebsräte vor neue Herausforderungen und Fragen. Das betrifft vor allem den materiellen Datenschutz, Veränderungen von digitalisierten Prozessen sowie Sanktionen bei Verstößen gegen den Datenschutz. Jedoch bleibt auch laut Körner (2019) vor dem Hintergrund der DSGVO die Betriebsvereinbarung für Arbeitge-

ber:innen und Betriebsräte das zentrale Regelungsinstrument in Fragen betrieblichen Datenschutzes.

In unserer Studie machten die beiden Betriebsräte der größeren Konzerne von Betriebsvereinbarungen Gebrauch: Hier wurde durch übergeordnete Gremien (Gesamtbetriebsrat bzw. Konzernbetriebsrat) jeweils eine Betriebsvereinbarung eingeführt, die den Umgang und die Mitbestimmungsrechte der Betriebsratsgremien umfassend und weitergehend als die gesetzliche Grundlage regelt. In den beiden kleineren Unternehmen hingegen findet sich eine solche Betriebsvereinbarung nicht. Hier wird stattdessen auf das etablierte vertrauensvolle Verhältnis zur Geschäftsführung verwiesen, welches eine Betriebsvereinbarung in den Augen der Betriebsräte unnötig erscheinen lässt.

Eine von allen Betriebsräten indes umfassend genutztes Instrument sind *Ausschüsse und Arbeitsgruppen*, die sich der Digitalisierung bzw. der Industrie 4.0 verschreiben. Auf Basis ihrer Mitbestimmungsrechte können Betriebsräte Einfluss darauf nehmen, welche digitalen Technologien wie eingeführt und eingesetzt werden und darüber die Folgen der digitalen Transformation im eigenen Unternehmen für die Beschäftigten moderieren.

Vor dem Hintergrund ihrer Aufgaben und ihrer rechtlichen und organisatorischen Gestaltungsmittel müssen Betriebsräte die eigenen Arbeitsstrukturen und Routinen angemessen organisieren, um eigene Expertise zu erarbeiten und den Überblick über das zumeist disparate Digitalisierungsgeschehen im Unternehmen zu bewahren. In unseren Fallstudien zeigt sich, dass stehende Arbeits- und Projektgruppen zu Digitalisierungsthemen bzw. konkreten Digitalisierungsprojekten in großen Gremien ein etabliertes Mittel sind, um Betriebsräte nicht nur auf die Auseinandersetzung mit der Unternehmensleitung vorzubereiten, sondern auch um die Belegschaft für Digitalisierungsfragen zu sensibilisieren.

Arbeits- und Projektgruppen sind insofern eine institutionelle Ressource für Betriebsräte, um im lokalen Unternehmenskontext Themen dauerhaft zu setzen, darauf aufbauend eigene Handlungsstrategien zu erarbeiten und schließlich einen informierten Dialog über die digitale Transformation des eigenen Unternehmens zu gewährleisten.

Handlungsansätze

- *Betriebsvereinbarungen abgleichen und fortentwickeln*. Betriebsvereinbarungen sind zentrale Instrumente zur Mitbestimmung der Digitalisierung in Unternehmen. Ihre prinzipielle Langlebigkeit und schiere Menge sorgen jedoch dafür, dass niemand sie komplett überblicken

kann. Hier empfiehlt es sich grundsätzlich, Anschlüsse in bestehenden Vereinbarungen zu suchen. Für Standortbetriebsräte größerer Konzerne ist es unerlässlich, einen systematischen Überblick über bestehende Vereinbarungen im Gesamtkonzern zu entwickeln und diese regelmäßig mit Gesamt- bzw. Konzernbetriebsräten abzugleichen (siehe hierzu auch Thieltges 2020).

- *Organisation der Betriebsratsarbeit überprüfen*. Eine zentrale Herausforderung für Betriebsräte stellt die Organisation der eigenen Arbeit dar. Komplexe Themen wie die Digitalisierung benötigen schlagkräftige und flexible Arbeitsformen. Arbeitsgruppen zu verschiedenen Digitalisierungsthemen tragen gerade in großen Gremien der Komplexität der Digitalisierung Rechnung, weil sie dank ihrer Arbeitsteilung eine höhere Spezialisierung erlauben. Um der gesteigerten Schnelllebigkeit, gerade auch im digitalen Bereich, gerecht zu werden, empfiehlt sich die Einrichtung temporärer Projektgruppen innerhalb des Betriebsrats, die ein spezielles Thema begleiten und aus Arbeitsgruppenmitgliedern mit verschiedenen Schwerpunkten bestehen.

4.3 Wissen und Austauschnetzwerke als Gestaltungsmittel

Die Komplexität betrieblicher Digitalisierungsprozesse macht Wissen (nicht nur) für Betriebsräte zu einer zentralen Ressource. Wissen ist ein bedeutender Faktor, um betriebliche Machtpositionen zu erlangen und zu festigen. Insofern kann es nicht verwundern, dass die Betriebsräte in unseren Fallbeispielen auf die zentrale Bedeutung von Informationen und Wissen für ihre Arbeit verweisen. Sie betonen dabei, wie nachteilig es sich auf ihre Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten der Digitalisierungsprozesse auswirkt, wenn Wissenslücken bei den rechtlichen Grundlagen, mit Bezug auf die Technologien oder auf die Beziehungsstrukturen der jeweiligen Unternehmen bestehen.

Allerdings ist das von Betriebsräten benötigte Wissen zu einen höchst dynamisch und komplex und muss zum anderen im Unternehmen als verteilt angesehen werden (Tsoukas 1996). Denn weder ist es im Besitz einer einzigen Person oder Gruppe, noch entsteht es ausschließlich innerhalb des Unternehmens. Denn was Wissensbestände voneinander trennt, ist nicht nur ihr Inhalt, sondern auch die Möglichkeiten, es in Austauschnetzwerken zu erwerben, aufzubauen oder zu teilen (Wenger 2000; Burt 2005).

Vor diesem Hintergrund ist es notwendig zu verstehen, wie Betriebsräte zur Gestaltung der Digitalisierungsprojekte in ihren Unternehmen

Wissen generieren, anwenden und bewahren. Wir beschreiben daher nachfolgend a) die persönliche Ebene des inkorporierten Erfahrungswissens der Betriebsrät:innen; b) das Wissen von Betriebsräten als Gremien; sowie c) die Austausch- und Wissensnetzwerke von Betriebsräten.

a) Persönliche Ebene

Unsere Forschung zeigt, dass alle interviewten Betriebsrät:innen über ausgeprägte Kenntnisse der institutionellen Ressourcen in puncto Arbeits- und Tarifrecht verfügen. Sie berichten aber weit ausführlicher über ihr umfangreiches Wissen zu lokalen Gepflogenheiten und Konventionen ihrer Unternehmen und wie sie diese in den konkreten Digitalisierungsprozessen strategisch nutzen können – z. B. um die Informationsblockade einer Werksleitung clever zu umgehen. Man wisse, wie z. B. die Betriebsrät:innen von CarParts und TheFabric ausführen, nach einigen Jahren eben sehr gut, an wen man sich wenden müsse, um beispielsweise bestimmte Informationen zu erhalten. Dies verdeutlicht, dass die Wahrnehmung der Betriebsratsaufgaben in einem starken Maße immer nur vor dem Hintergrund der konkreten Personenkonstellationen innerhalb eines Unternehmens verstanden werden kann.

Vor dem Hintergrund dieser hohen Bedeutung informellen Wissens erklärt sich, weshalb Betriebsrät:innen der persönlichen Erfahrung allgemein einen sehr hohen Status zumessen. Dies betrifft nicht nur die Betriebsrät:innen selbst, denn sie beurteilen danach auch Mitarbeiter:innen und Leitungspersonal: Wer über viel Erfahrung verfügt, wird geschätzt.

Man weiß zudem nach Jahren der gemeinsamen Arbeit oder Verhandlungen – gleich ob als Kolleg:in im Betriebsrat oder als Antagonist:in in der Unternehmensleitung – wie man einander zu nehmen und zu verstehen hat. Betont wird auch die jahrelange Zugehörigkeit zum Gremium, Berichte zu den aktuellen Geschehnissen werden in länger zurückliegende Hintergründe eingewoben. Die personelle Kontinuität und damit verbundene Erfahrung im Betriebsrat werden als Gegengewichte zu dem häufiger wechselnden Personal im Management hervorgehoben. Die Betriebsrät:innen fungieren somit gewissermaßen als institutionelles Gedächtnis und können ihren Erfahrungsschatz immer wieder in einen praktischen Wissensvorsprung ummünzen.

b) Der Betriebsrat als Gremium

Betriebsräte als Gremium müssen die Herausforderung bewältigen, das Wissen der einzelnen Betriebsrät:innen in eine überpersönliche Form bringen, um es für ihre Mitglieder oder Arbeitsgruppen in eine nutzbare Ressource zu verwandeln. Dabei bilden vor allem die regelmäßigen Sitzungen der verschiedenen Gremien und Arbeitsgruppen das Fundament des Wissensmanagements der Betriebsräte. Hier bauen ihre Mitglieder mandatsbezogenes explizites Wissen auf, teilen nach Irritationen auch implizites Wissen, weisen verschiedenen Wissensformen geringere oder höhere Relevanz zu und strukturieren somit letztlich die Wissensbasis der Betriebsratsarbeit insgesamt (siehe auch: Feldes 2019).

Unsere Forschung zeigt deutlich, dass das Wissen der Betriebsräte als kollegiale Gremien nicht auf die bloße Addition der einzelnen Wissensbestände seiner Mitglieder reduziert werden darf. Denn zum einen wird die informelle, aber gleichzeitig immer noch systematische Information der Kolleg:innen betont. Zum anderen selegieren die Erfahrungen und kollektiv abgestimmten Relevanzschemata der Betriebsräte, welche Wissensbestände der Mitglieder überhaupt aufgegriffen und strategisch in die Gestaltung der betrieblichen Digitalisierungsprojekte einbezogen werden. So macht es für individuelle Gestaltungsoptionen der Betriebsrät:innen einen Unterschied, ob das Betriebsratsgremium als Ganzes seine strategische Position im proaktiven Co-Management sieht oder sich vornehmlich als reaktives Korrektiv versteht (Müller-Jentsch/Seitz 1998).

c) Wissens- und Austauschnetzwerke

Beziehungen sind sowohl Kanäle, in denen Wissen und Ressourcen zwischen Austauschpartner:innen fließen, als auch rechtliche, moralische und soziale Verpflichtungen zwischen diesen Partner:innen (Podolny 2001). Die innerbetrieblichen Konstellationen, also das Zusammenwirken von Betriebsräten, Belegschaften, verschiedenen Abteilungen und Unternehmensleitungen, sind zum einen durch Wissen über die formalen Strukturen und zum anderen durch lokales Erfahrungswissen darüber gekennzeichnet, wie die innerbetrieblichen Netzwerke strategisch genutzt werden können, um die eigenen Positionen zu verbessern (Schaupp 2021b).

In der alltäglichen Arbeit pflegen die Betriebsrät:innen also zwei Arten von Beziehungen: Einerseits diejenigen Beziehungen, die in der betrieblichen Mitbestimmung verfasst sowie der formalen Unternehmensorganisation vorgegeben sind. Diesen stehen andererseits vielfältige informelle Kontakte und Austauschnetzwerke gegenüber. Diese Netzwerke und das

Wissen, das sie hier erlangen und einspeisen, wird von den untersuchten Betriebsrät:innen letztlich als entscheidende Ressource betrachtet, um in der Gestaltung von Digitalisierungsprojekten strategische Hebel ansetzen können.

In unseren Fallstudien sind die Betriebsrät:innen Knotenpunkte verschiedener betrieblicher wie überbetrieblicher Netzwerke, die ihnen verschiedene soziale Ressourcen bieten. Zunächst erweist sich die Einbindung der Belegschaften für ihre Arbeit als zentral. So definieren z. B. die Betriebsräte von TheFabric ihr Mandat mehrmals mit ausdrücklichem Bezug zur Belegschaft im Unternehmen. Schließlich sollten diese bemerken, dass man sich kontinuierlich für sie einsetze und die Freistellung damit gerechtfertigt sei. Zusammengefasst fungiert die Belegschaft hier für die Betriebsrät:innen gewissermaßen wie ein Seismograph, der frühzeitig ausschlägt, wenn etwas im Arbeitsalltag nicht gut funktioniert. Somit ließen sich über die Belegschaft die unterschiedlichen Befindlichkeiten hinsichtlich verschiedener digitaler Technologien erfahren[4].

Umgekehrt erklärten die Betriebsrät:innen ebenso, dass ihre Aufgabe darin bestünde, die Belegschaft über anstehende Neuerungen zu informieren und ihr mithin auch Gerüchte oder unbegründete Ängste aktiv auszureden. Zum Beispiel verstehen die Betriebsrät:innen im Fall BottlePro ihr Wissen als wertvolles Gut, das weitergegeben werden muss. Sie erachten es auch grundsätzlich als ihre Aufgabe, die Beschäftigten vor Ort für die Herausforderungen der Digitalisierung fit zu machen und dazu Qualifizierungsmöglichkeiten zu organisieren.

Die Betriebsrät:innen betonen darüber hinaus regelmäßige Kontakte zu den unterschiedlichen Funktionsträger:innen im Betrieb wie Meister:innen, Datenschutzbeauftragte oder Ansprechpartner:innen bestimmter Abteilungen. Es handelt sich dabei also einerseits um Personen, mit denen ein Austausch qua Betriebsverfassungsgesetz institutionalisiert ist und andererseits um solche, die über viel Wissen zu internen Verfahren und Abläufen, zu Betriebsvereinbarungen oder zum Arbeitsalltag im Unternehmen verfügen. Entsprechend bezeichnet der Betriebsratsvorsitzende von CarParts die Bildung von Koalitionen im Betrieb als absolute Notwendigkeit. Strategische Netzwerke trügen schließlich entscheidend dazu bei, Ergebnisse zu erzielen, die weder für die Betriebsräte noch für die sie umgebenden Netzwerke allein realisierbar sind. Betriebsräte

4 Eine Herausforderung für die Vernetzung der Betriebsrät:innen stellt indes die Digitalisierung der Kommunikation dar: Während traditionell der Kontakt zur Belegschaft in spontanen Gesprächen in den Fertigungshallen zustande kam, bindet die Zunahme digitaler Kommunikation die Betriebsrät:innen vermehrt an ihre Büros. Die niedrigschwelligen und beiläufigen Kontakte zur Belegschaft – die eine wichtige Informationsquelle in betrieblichen Digitalisierungsprojekten bleiben, werden deshalb nun erschwert.

haben dabei den Vorteil, dass sie dank ihrer institutionellen Rolle grundsätzlich gut positioniert sind, um soziale Beziehungen zu verschiedenen Akteuren aufzubauen, Informationen auszutauschen und gewissermaßen gewerkschaftlich aufzuladen. So lassen sich auch Beziehungen, die ursprünglich nicht in einem betriebspolitischen Zusammenhang etabliert wurden, für betriebspolitische Interventionen nutzten (siehe auch: Lévesque/Murray 2010).

Das strategische Ziel der Betriebsrät:innen besteht insgesamt darin, sich innerhalb des Unternehmens als Knotenpunkt zwischen den relevanten Funktionsträger:innen und Gremien zu positionieren, um damit an möglichst vielen Informationsflüssen teilhaben zu können und bei Bedarf Wissen aus verschiedenen Erfahrungskreisen und Perspektiven zu generieren (Kadushin 2012, S 95f). Gleichzeitig können sie in dieser Position auch Information strategisch weitergeben und Narrative prägen (siehe 4.4). Diese Strategie lässt sich in den Netzwerken der Betriebsrät:innen von CarParts und TheFabric gut nachvollziehen. In beiden Fällen sind die Betriebsräte Teil eines dichten Netzwerks im Unternehmen.

Die außerbetrieblichen Konstellationen werden in den Interviews selbst bei Nachfragen am wenigsten ausführlich dargelegt. Dennoch deutet sich immer wieder an, dass die Betriebsräte hier deutlich zwischen Akteuren, die von den Unternehmensleitungen beauftragt werden einerseits und zwischen den Gewerkschaften bzw. deren Hauptamtlichen andererseits unterscheiden. Während sich das Wissen über Erstere auf deren Aufgabe in den konkreten Transformationsprozessen beschränkt, werden die Gewerkschaften vor allem als grundlegende Informationsquelle für die konkrete Betriebsratsarbeit wertgeschätzt. So hebt etwa der Betriebsrat von BottlePro die Unterstützung durch Schulungsangebote der IG BCE hervor.

Zusammengenommen zeigt sich fallübergreifend deutlich, dass die Betriebsräte eine intermediäre Position (Müller-Jentsch 2008) zwischen verschiedenen Akteuren aktiv suchen und diese Position dann strategisch nutzen, um Wissen zu generieren und Einfluss auf die (regulierende) Gestaltung von Digitalisierungsprozessen in ihren Unternehmen ausüben. Dabei lassen sich vor allem drei strategische Fähigkeiten herausarbeiten: Erstens die Fähigkeit, Informationen zielgerichtet von verschiedenen Akteuren einzuholen und selbst strategisch weiterzugeben. Zweitens die Fähigkeit, innerhalb ihrer Netzwerke zwischen divergierenden Interessen zu vermitteln und somit die eigene Position zu stärken. Drittens die Fähigkeit, durch kontinuierlichen Dialog mit verschiedenen Akteuren der Leitungsebene einerseits und der Belegschaft andererseits kooperatives Handeln in der Praxis der Unternehmen zu fördern.

Handlungsansätze

- *Informelles Erfahrungswissen nutzen.* Die Belegschaften und das informelle Wissen über die Strukturen und Abläufe in ihren Arbeitsbereichen stellen für die Betriebsrät:innen die Basis ihrer Handlungsfähigkeit dar. Wenn sie über gute Kontakte in die Belegschaft verfügen, haben Betriebsrät:innen in der regulierenden Begleitung betrieblicher Digitalisierungsprojekte einen Wissensvorteil gegenüber der Unternehmensleitung und sind besser darüber informiert, wo neue Technologien funktionieren oder welche Arbeitsprozesse digital optimierungsbedürftig sind.
- *Systematischen Wissenstransfer ermöglichen.* Die Arbeit von Betriebsräten als Gremien bedarf einer soliden und gleichzeitig flexiblen Wissensbasis, die nicht nur betriebspolitisches Spezialwissen beinhaltet. Betriebsräte müssen sich daher mit der systematischen Weitergabe von Wissen sowohl von einzelnen Betriebsrät:innen an die Kolleg:innen als auch zwischen den Gremien und Arbeitsgruppen befassen. Hierzu empfehlen sich methodische Formate, die einen regelmäßigen und systematischen Austausch gewährleisten.
- *Strategische Redundanzen schaffen*. Zum aktiven Wissensmanagement gehört auch, dass wichtige Netzwerkpartner:innen außerhalb des Betriebsratsgremiums über mindestens zwei Betriebsratsmitglieder mit dem Gremium verbunden sein sollten, um Ausfälle zu kompensieren und verschiedene Kommunikationskanäle zu etablieren. Die Abhängigkeit von Einzelpersonen hinsichtlich zentraler Informationsflüsse sollte systematisch vermieden werden.
- *Gewerkschaftliche und betriebsrätliche Wissensbestände regelmäßig verbinden*. Betriebsrät:innen können ihr eigenes Wissen nicht nur durch betriebsinterne Vernetzung, sondern auch durch regelmäßigen Austausch mit gewerkschaftlichen Stellen oder Betriebsratskolleg:innen aus anderen Unternehmen verbessern. In beiden Fällen sollten Betriebsräte und auch Gewerkschaften dafür sorgen, dass sowohl ausreichend formale als auch informelle Gelegenheiten und Formate zum Austausch etabliert werden.
- *Netzwerk strategisch aufbauen und pflegen*. Insgesamt hängen also die Erfolgschancen der Betriebsratsarbeit maßgeblich davon ab, welche Beziehungsnetzwerke Betriebsrät:innen besitzen. Wollen Betriebsräte in ihre Netzwerke investieren, müssen sie Kontakte zu verschiedenen Personen, Gruppen und Organisationen halten und sich aktiv an den Institutionen sowohl ihres Unternehmens als auch ihrer Gewerkschaft beteiligen, um sich darüber im Unternehmen positionieren zu können.

4.4 Diskurse und Narrative als Gestaltungsmittel

Betriebspolitische Gestaltungsansprüche zur Industrie 4.0 hängen zum einen von der Frage ab, welche Themen rund um die Digitalisierung im Betrieb als relevant und regelungsbedürftig bewertet werden. Die Auffassungen darüber, was überhaupt als wichtiges Problem gilt, sind stark beeinflusst von gesellschaftlichen Diskursen und Narrativen zur Digitalisierung (Houben/Prietl 2018a; Meyer 2020). Narrative spiegeln also Werte, Perspektiven, Deutungsmuster und Handlungsrepertoires wieder.

Zum anderen wirken Diskurse und die darin transportierten Narrative als Orientierungspunkte zur wechselseitigen Verständigung, liefern Deutungsmuster zur Interpretation des gesellschaftlichen Wandels und vermitteln nicht zuletzt Werte und Identitäten (Berger/Luckmann 1980). Sie bilden Interpretations- und Handlungsrahmen, die von Betriebsräten mobilisiert werden können, um sowohl den Beschäftigten als auch dem Management neue Situationen und neue Kontexte zu erklären und auf sich wandelnde Handlungsrepertoires hinzuweisen.

Belegschaften, Management und Betriebsräte orientieren sich an Diskursen rund um das Thema Digitalisierung. Sie wirken als Bezugspunkte anhand derer sie ihre Meinungen über digitale Technologien und die Bewertung ihrer möglichen Folgen bilden. Somit haben gesellschaftliche Diskurse nachhaltigen Einfluss auf die Formulierung von betriebspolitischen Programmen, Normen und Regulierungsansprüchen in betrieblichen Digitalisierungsprozessen (Kuhlmann/Rüb 2020).

Sowohl Arbeitgeber:innen als auch Betriebsräte setzen Narrative in ihren Auseinandersetzungen auch strategisch ein, um die Deutung von betriebsrätlichen Handlungsfeldern zu beeinflussen. Das betrifft nicht nur die klassische Auseinandersetzung in der Mitbestimmung zwischen Beschäftigten und Unternehmensleitung. Die von uns untersuchten Betriebsrät:innen nutzen Narrative ebenfalls, um ihre Aktivitäten und ihre Schwerpunktsetzungen innerhalb der betrieblichen Digitalisierungsprojekte gegenüber der Belegschaft zu legitimieren.

Diese Form der Legitimierung ist deshalb bedeutsam, weil Mitbestimmungsakteur:innen innerhalb ihrer Tätigkeit häufig konkurrierende Theorien, Evidenzen und Ansichten zur Digitalisierung vorfinden, die allesamt eigene Geltungsansprüche darstellen können, denen aktuell noch wenig Erfahrungswissen entgegengesetzt werden kann. So finden sich beispielsweise in den Belegschaften sowohl Ängste hinsichtlich einer befürchteten Verdrängung ihrer Arbeitsplätze oder Autonomieverlust durch digitale Technologien als auch Hoffnungen auf veritable Verbesserungen ihrer Arbeitssituation oder Sicherung der Betriebsstandorte.

Die Strategien der Betriebsräte entwickeln sich deshalb notwendigerweise vor dem Hintergrund solcher Diskurse und stets in Auseinandersetzung mit ihren Narrativen. Je konkreter Betriebsräte ihre eigenen Vorstellungen und Deutungsmuster etablieren und verbreiten können, desto eher können sie Einfluss auf die Gestaltung konkreter Digitalisierungsprojekte nehmen. Narrative geraten damit zu wichtigen Gestaltungsmitteln der Arbeit von Betriebsräten. In der betrieblichen Gestaltung der digitalen Prozesssteuerung in unseren Fallstudien schließen die Mitbestimmungsakteure an verschiedene, vielschichtige Diskurse zur Digitalisierung an, greifen einzelne Narrative auf und nutzen sie zum einen, um ihre eigene inhaltliche Position zu finden und zu rechtfertigen sowie zum anderen, um ihre Interessen durchzusetzen.

So macht sich beispielsweise der Betriebsrat von CarParts das Narrativ des Wandels strategisch zu eigen, um grundlegende Veränderungen aus Mitbestimmungssicht im Betrieb anzustoßen und Missstände anzugehen. Dies geht so weit, dass sein Selbstverständnis, das eines Akteurs ist, der den dringend notwendigen Wandel vor Ort anstößt und darüber hinaus ebenfalls von seiner Gewerkschaft einfordert.

Trotz der partiell strategischen Nutzung von Narrativen schätzen die Betriebsräte in unseren Fallstudien die Digitalisierung der industriellen Produktion fallübergreifend als unvermeidlich und selbstverständlich ein. Dystopische Zukunftserwartungen formulieren sie ausschließlich für Szenarien, in denen man sich der Entwicklung verschließe. In ihrer Argumentation führen sie dabei ein altbekanntes Narrativ neu ins Feld, nämlich das der Bedrohung des eigenen Standorts durch die globale Konkurrenz und den zunehmenden Kostendruck in der Produktion. Geringere Produktionskosten werden als wichtiger Aspekt gesehen, um den Fortbestand des Standorts, vor allem gegen internationale Konkurrenz, zu sichern.

Eine Digitalisierung der eigenen Produktionsprozesse sehen die Betriebsräte daher unisono als Notwendigkeit, um ihre Unternehmen langfristig zu schützen. Wenn die Versprechen der Digitalität sich bewahrheiten, gehe es dem Unternehmen zukünftig schließlich besser, was die Beschäftigung und das Auskommen der Mitarbeiter:innen garantiere.

Die Digitalisierung ihrer Unternehmen bewerten die Betriebsrät:innen dabei nicht nur vor dem Hintergrund dieser Narrative, sie greifen sie vielmehr proaktiv auf und nutzen sie strategisch in Auseinandersetzungen mit den Unternehmensleitungen und beim Aushandeln von Betriebsvereinbarungen (siehe 4.2). Dabei positionieren sie sich selbst zumeist als Korrektiv gegenüber den diffusen Digitalisierungsängsten innerhalb der Belegschaft, etwa der Sorgen vor einem Verlust der Arbeitsplätze. Die Betriebsräte sehen ihre Aufgabe darin, den Beschäftigten diese Ängste

zu nehmen, sie dementsprechend zu informieren und zukunftsweisende Qualifizierungsmaßnahmen einzuleiten.

Zusammengefasst nutzen Betriebsrät:innen Narrative also, um ihre Strategien zu entwickeln und ihre Positionen zu legitimieren. Narrative sind für die Betriebsräte folglich Instrumente, die auf Deutungs- und Handlungsmuster sowohl der Belegschaft als auch des Managements wirken sollen.

Handlungsansätze

- *Narrative strategisch einsetzen*. Narrative können von den Betriebsräten eingesetzt werden, um ihre Strategien zu rechtfertigen, Koalitionen zu schmieden und lokale Kollektive zu organisieren, die der eigenen Position eine größere Stärke verleihen. Denn Narrative machen bestimmte Lösungsansätze wahrscheinlicher und schließen andere aus. Sie können bestimmte strategische Koalitionen ermöglichen oder verhindern, Probleme identifizieren oder ignorieren und insgesamt dazu führen, die bestehende betriebliche Ordnung entweder zu verstärken oder in Frage zu stellen.
- *Mit Narrativen Brücken bauen*. Strategisch geschickt aufgebaute Narrative bilden Brücken, die sowohl an die Diskurse des Unternehmens als auch der Gewerkschaften anschließen. So lässt sich etwa eine betriebsrätliche Position zur Qualifizierung der Belegschaft für digitalisierte Arbeitsplätze sowohl an gewerkschaftliche Forderungen als auch an wettbewerbsorientierte Narrative des Managements anknüpfen.
- *Bestehende Erzählungen überprüfen*. Erzählungen und Narrative, die sich in der Vergangenheit bewährt und bisherige Strategien legitimiert haben, sind in neuen Situationen wie der Digitalisierung betrieblicher Prozesse nicht zwangsläufig instruktiv. Denn die Narrative traditioneller Konflikte immer wieder zu erneuern wird der neuen Realität in digitalen Unternehmen mitunter ebenso wenig gerecht, wie ein Verweis auf eine gewachsene kooperative Mitbestimmungskultur.

5 Fazit

Wir haben in diesem Working Paper bisher die Betriebsratsperspektive in den Fokus gestellt. Da sich Betriebsräte vor allem auf lokale Besonderheiten sowie der vielfältigen, oftmals sehr kleinteiligen und bürokratischen Arbeitslast fokussieren (müssen) und ihnen kaum Ressourcen zur Verfügung stehen, um weitreichende und nachhaltige Positionen für digitale Gute Arbeit zu entwickeln, können Gewerkschaften hier zukunftsweisend wirken:

1. *Rahmenlinien für Gute digitale Arbeit entwickeln.* Rahmenlinien können Betriebsratsgremien auf übergeordneter, strategischer Ebene Orientierung bieten, um dann unterhalb dieser Leitlinien eigene, betriebs- bzw. unternehmensspezifische Schwerpunkte innerhalb dieser Rahmenlinien zu setzen. Inhaltlich umschließt das nicht nur potenzielle Gefahren digitaler Technologien, sondern mindestens ebenso sehr Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne positiver Zielbilder von guter digitaler Arbeit.
2. *Digitalisierung und Qualifizierung eng zusammendenken*. Die Einführung digitaler Technologien bedeutet entgegen verbreiteter Ängste oftmals eine höhere Komplexität für die Arbeit der Beschäftigten bedeutet. Auch in unseren Fallstudien adressierten die Betriebsrät:innen immer wieder einen hohen Qualifizierungsbedarf. Die strategische Entwicklung von Leitlinien Guter digitaler Arbeit muss daher die Frage der Qualifizierung und Weiterbildung aller Beschäftigten als wichtigen Faktor mitdenken und etwa in Tarifverhandlungen ebenso einfordern. Digitale Technologien müssen verantwortungsvoll, nachhaltig und gesundheitsförderlich eingesetzt werden, sollen sie ihre Potentiale für die Standorte entfalten. Dies kann nur gelingen, wenn die Beschäftigten angemessen und nachhaltig qualifiziert sind.
3. *Digitalisierungswissen bündeln.* Gerade vor dem Hintergrund der sich stetig wandelnden Technologien und Anforderungen, ist es für Betriebsrät:innen kaum möglich, selbstständig notwendiges Gestaltungswissen zu generieren. Eine Fortführung der gewerkschaftlichen Bemühungen, Basiswissen zu Digitalisierung, digitalen Technologien und den zugehörigen, tangierten Interessensvertretungsbereichen für Betriebsratsgremien bereitzustellen, ist vor diesem Hintergrund essenziell. Dazu gehört auch, dysfunktionalen Digitalisierungsmythen entgegenzutreten und demgegenüber gemeinsam mit den Betriebsrät:innen differenzierte Narrative zu entwickeln, die bei ihrer Auseinandersetzung mit den lokalen Belegschaften sowie den übrigen Mitbestimmungsakteuren instruktiv sind.

4. *Niedrigschwellige Vernetzungsangebote entwickeln*. Die Bemühungen, Netzwerkangebote bereitzustellen, die sowohl branchen- als auch themenbezogen sind und auf konkreterer Ebene den Austausch und die Vernetzung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten fördern, sollten intensiviert werden. Hier bieten digitale Lösungen wie Online-Meetings oder Webinare ressourcenschonende Optionen, die sich als neue Form grundsätzlich bewährt haben.
5. *Schulung zur Nutzung digitaler Technologien in der Betriebsratsarbeit.* Die Digitalisierung der eigenen Arbeitsabläufe sowie der internen und externen Kommunikation kann Potenziale schaffen, das Tagesgeschäft effizienter abzuwickeln, Kontakte zu vertiefen und nicht zuletzt jüngere Beschäftigte in die Betriebsratsarbeit einzubeziehen. So könnten Ressourcen für die strategische Begleitung von wichtigen Themen frei werden. Hier sollte vor allem an Möglichkeiten gearbeitet werden, den Betriebsrät:innen Module zur Verfügung zu stellen, an denen sie aus ihrem Betrieb heraus partizipieren können.

Abschließend lässt sich festhalten: Die Digitalisierung der industriellen Produktion wird ein dynamischer Prozess bleiben, der für Betriebsräte und Gewerkschaften auch zukünftig stetig wandelnde und heterogene Herausforderungen bereithalten wird. Unsere Forschung stellt hier eine Momentaufnahme der aktuellen Aufgaben, aber auch der Gestaltungsmittel von Betriebsräten für die Mitbestimmung dar. Die hier diskutierten Befunde können Betriebsratsgremien und Gewerkschaften dabei unterstützen, eigene Stärken auszubauen, Gestaltungsmittel einzusetzen und ihre Zusammenarbeit in diesem Aufgabebereich zu intensivieren.

Literatur

Appelfeller, W.; Feldmann, C. (2018): Die digitale Transformation des Unternehmens. Systematischer Leitfaden mit zehn Elementen zur Strukturierung und Reifegradmessung. Berlin: Springer Gabler.

Bader, V.; Kaiser, S. (2020): Arbeit in der Data Society. Wiesbaden: Springer Gabler.

Baumann, H.; Mierich, S.; Maschke, M. (2018): Betriebsvereinbarungen 2017 – Verbreitung und (Trend-)Themen. WSI-Mitteilungen 71(4): S. 317–325, https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-betriebsvereinbarungen-2017-verbreitung-und-trend-themen-13413.htm (Abruf am 11.11.2021).

Baumhauer, M.; Beutnagel, B.; Meyer, R.; Rempel, K. (2021): Lernort Betrieb 4.0. der Chemieindustrie. Organisation, Subjekt und Bildungskooperation in der digitalen Transformation. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007932 (Abruf am 11.11.2021).

Berger, P. L.; Luckmann, T. (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt am Main: Fischer.

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017): Weißbuch Arbeit 4.0. Berlin.

Buchholz, J.; Meyer, U. (im Erscheinen): Zur alltäglichen Praxis von Digitalisierungsvorhaben. Ein Analyserahmen. In: BDS – Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen (Hrsg.): Organisationen in Zeiten der Digitalisierung. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Burt, R. S. (2005): Brokerage and closure. An introduction to social capital. Oxford, New York: Oxford University.

Butollo, F.; Engel, T.; Füchtenkötter, M.; Koepp, R.; Ottaiano, M. (2018): Wie stabil ist der digitale Taylorismus? Störungsbehebung, Prozessverbesserungen und Beschäftigungssystem bei einem Unternehmen des Online-Versandhandels. Arbeits- und Industriesoziologische Studien 11(2): S. 143–159.

Cath, C. (2018): Governing artificial intelligence: ethical, legal and technical opportunities and challenges. Philosophical transactions. Series A, Mathematical, physical, and engineering sciences 376 (2133).

Crossley, N.; Bellotti, E.; Edwards, G.; Everett, M. G.; Koskinen, J. H.; Tranmer, M. (2015): Social Network Analysis for Ego-Nets. London: Sage.

Daum, M. (2019): Handlungs- und Strategieansätze für die Mitbestimmung. Gestaltung von Arbeit in Zeiten des digitalen Strukturwandels in der Zeitungsbranche. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007410 (Abruf am 11.11.2021).

Feldes, W. (2019): Wissensmanagement in Arbeitnehmervertretungen. Ein betriebspolitischer Erfolgsfaktor mit Entwicklungspotenzial. WSI-Mitteilungen 72(4): S. 309–312, https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-wissensmanagement-in-arbeitnehmervertretungen-ein-betriebspolitischer-erfolgsfaktor-mit-18837.htm (Abruf am 11.11.2021).

Frey, C. B.; Osborne, M. A. (2013): The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? Oxford: Oxford University.

Henssler, M., Roth, S. J. (2019): Formen von Erwerbstätigkeit und Anpassungsbedarf des Arbeitnehmer- und Betriebsbegriffs unter arbeitsrechtlichen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Gutachten Nr. 2, Enquete-Kommission.

Herz, A.; Peters, L.; Truschkat, I. (2015): How to do qualitative strukturale Analyse? Die qualitative Interpretation von Netzwerkkarten und erzählgenerierenden Interviews. Forum Qualitative Sozialforschung 16(1), https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2092/3746 (Abruf am 18.11.2021).

Hirsch-Kreinsen, H. (2018): Die Pfadabhängigkeit digitalisierter Industriearbeit. Arbeit 27(3): S. 1–21.

Houben, D.; Prietl, B. (2018a): Strukturdynamiken, Reproduktionsmechanismen und Subjektformen der Datengesellschaft. In: Dies. (Hrsg.): Datengesellschaft. Einsichten in die Datafizierung des Sozialen. Bielefeld: Transcript: S. 323–382.

Houben, D.; Prietl, B. (Hrsg.), (2018b): Datengesellschaft. Einsichten in die Datafizierung des Sozialen. Bielefeld: Transcript.

Kadushin, C. (2012): Understanding Social Networks. Theories, Concepts, and Findings. New York: Oxford University.

Kißler, L.; Greifenstein, R.; Schneider, K. (2011): Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung. Wiesbaden: VS.

Körner, M. (2019): Die Auswirkungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) in der betrieblichen Praxis. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

Kuhlmann, M.; Rüb, S.; Winter, S. (2019): Konflikte um Mitbestimmung und Überwachung im digitalen Umbruch. Mitteilungen aus dem SOFI 30(13): S. 6–9.

Kuhlmann, M.; Rüb, S. (2020): Wirkmächtige Diskurse – betriebliche Auseinandersetzungen um Digitalisierung. Arbeits- und Industriesoziologische Studien 13(1): S. 22–39.

Lévesque, C.; Murray, G. (2010): Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. Transfer: European Review of Labour and Research 16(3): S. 333–350.

Maasen, S.; Passoth, J.-H. (Hrsg.) (2020): Soziologie des Digitalen – Digitale Soziologie? Soziale Welt Sonderband 23. Baden-Baden: Nomos.

Meyer, U. (2019): The emergence of an envisioned future: Sensemaking in the case of „Industrie 4.0“ in Germany. Futures 109: S. 130–141.

Meyer, U. (2020): Industrie 4.0 als sozio-technische Zukunftsvorstellung: Zur Bedeutung von organisationaler Sinnerzeugung und -stiftung. In: Maasen, S.; Passoth, J.-H. (Hrsg.): Soziologie des Digitalen – Digitale Soziologie? Soziale Welt, Sonderband 23: S. 349–377.

Meyer, U.; Schaupp, S.; Seibt, D. (Hrsg.) (2019): Digitalization in industry: Between domination and emancipation. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Morgan, J. (2019): Will we work in twenty-first century capitalism? A critique of the fourth industrial revolution literature. Economy and Society 48(3): S. 371–398.

Müller-Jentsch, W. (2008): Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie. Wiesbaden: VS.

Müller-Jentsch, W.; Seitz, B. (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. Industrielle Beziehungen 5(4): S. 361–387.

Neuburger, R.; Fiedler, M. (2020): Zukunft der Arbeit – Implikationen und Herausforderungen durch autonome Informationssysteme. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 72: S. 343–369.

Nienhüser, W. (2009): The Effects of Different Types of Works Councils on Bargaining Outcomes: Results of an Empirical Study. Economic and Industrial Democracy 30(3): S. 372–400.

Pfeiffer, S. (2015): Warum reden wir eigentlich über Industrie 4.0? Auf dem Weg zum digitalen Despotismus. Mittelweg 36. Zeitschrift des Hamburger Instituts für Sozialforschung 24(6): S. 14–36.

Pfeiffer, S. (2019): Digitale Arbeitswelten und Arbeitsbeziehungen: What you see is what you get? In: Sonderband „Digitalisierung und Arbeitsbeziehungen in betrieblichen Arbeitswelten: Zwischen revolutionärem Wandel und digitalem Inkrementalismus“. Industrielle Beziehungen (26)2: S. 232–249.

Pfeiffer, S. (2017): The vision of „Industrie 4.0“ in the making – A case of future told, tamed, and traded. NanoEthics 11(1): S. 107–121.

Podolny, J. M. (2001): Networks as the pipes and prisms of markets. American Journal of Sociology 107(1): S. 33–60.

Prietl, B.; Houben, D. (2018): Einführung. Soziologische Perspektiven auf die Datafizierung der Gesellschaft. In: Houben, D.; Prietl, B. (Hrsg.): Datengesellschaft. Einsichten in die Datafizierung des Sozialen. Bielefeld: Transcript: S. 7–32.

Rego, K. (2020): Stabilität oder Wandel durch Digitalisierungsprozesse? Überlegungen zum Verhältnis von Personalmanagement und Mitbestimmung. In: Bader V.; Kaiser S. (Hrsg.): Arbeit in der Data Society: Zukunftsfähige Unternehmensführung in Forschung und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler: S. 71–85.

Rego, K. (2021): Works councils and the digitalisation of manufacturing: Opportunity or threat for their power position? In: Economic and Industrial Democracy, https://doi.org/10.1177/0143831X211054177 (Abruf am 18.11.2021)

Schaupp, S. (2020): Taylorismus oder Kybernetik? Eine kurze Ideengeschichte der algorithmischen Arbeitssteuerung. WSI Mitteilungen 73(3): S. 201–208, https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-taylorismus-oder-kybernetik-eine-kurze-ideengeschichte-der-algorithmischen-arbeitssteuerung-23821.htm (Abruf am 11.11.2021).

Schaupp, S. (2021a): Technopolitics from below. A framework for the analysis of digital politics of production. NanoEthics 15(1): S. 1–16.

Schaupp, S. (2021b): Organisationale Technokulturen. Arbeit 30(1): S. 3–20.

Srnicek, N. (2016): Platform capitalism. Cambridge: Polity Press.

Strauss, A. L.; Corbin, J. (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz Juventa.

Thieltges, A. (2020): Machine Learning Anwendungen in der betrieblichen Praxis. Mitbestimmungspraxis 33, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007866 (Abruf am 11.11.2021).

Tsoukas, H. (1996): The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. Strategic Management Journal 17(2): S. 11–25.

Wellman, B. (1983): Network Analysis: Some Basic Principles. Sociological Theory 1(1): S. 155–200.

Wenger, E. (2000): Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: Cambridge University.

Yin, R. K. (2018): Case Study Research and Applications. Design and Methods. London: Sage.

Autorinnen und Autoren

Steffen Brüning studiert an der Johannes Kepler Universität Linz im Master „Economics and Business Analytics“ und interessiert sich besonders für Data Science und Analytic Methods. Als wissenschaftliche Hilfskraft hat er das Forschungsprojekt „Digitale Prozesssteuerung in der ‚Industrie 4.0‘“ von 2019 bis 2021 unterstützt.

Daniel Houben ist promovierter Soziologe und arbeitet an der Abteilung für Soziologie mit dem Schwerpunkt Innovation und Digitalisierung (SID) der Johannes Kepler Universität Linz. Er arbeitete von 2020 bis 2021 im Projekt „Digitale Prozesssteuerung in der ‚Industrie 4.0‘“. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Organisationssoziologie, der Digitalisierungsforschung, der Sozialen Arbeit und der Sozialen Netzwerkanalyse.

Uli Meyer ist Professor für Soziologie und Leiter der Abteilung Soziologie mit den Schwerpunkten Innovation und Digitalisierung (SID) an der Johannes Kepler Universität Linz. In seiner Forschung beschäftigt er sich mit dem Verhältnis von technologischer Entwicklung, Organisationen und Gesellschaft. An Digitalisierung interessiert ihn besonders das Wechselspiel zwischen Zukunftsszenarien, organisationalen Entscheidungen und konkreten Veränderungen der alltäglichen Praxis.

Kerstin Rego ist Wirtschaftswissenschaftlerin mit den Forschungsschwerpunkten Organisation und Digitalisierung mit praxistheoretischer Perspektive. Sie hat von 2019 bis 2021 im Forschungsprojekt „Digitale Prozesssteuerung in der ‚Industrie 4.0‘“ geforscht. Aktuell arbeitet sie als PostDoc am Lehrstuhl für Führung und Organisation an der Universität Regensburg.

Simon Schaupp ist Soziologe mit den Schwerpunkten Digitalisierung der Arbeitswelt und soziale Konflikte. Er arbeitet als Oberassistent an der Universität Basel und hat zum Thema der Aushandlung algorithmischer Arbeitssteuerung promoviert.

ISSN 2509-2359