

Rüb, Stefan; Carls, Kristin; Kuhlmann, Martin; Vogel, Berthold; Winter, Svetlana

Research Report

Digitalisierungskonflikte: Eine empirische Studie zu interessenpolitischen Auseinandersetzungen und Aushandlungen betrieblicher Digitalisierungsprozesse

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 464

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Rüb, Stefan; Carls, Kristin; Kuhlmann, Martin; Vogel, Berthold; Winter, Svetlana (2021) : Digitalisierungskonflikte: Eine empirische Studie zu interessenpolitischen Auseinandersetzungen und Aushandlungen betrieblicher Digitalisierungsprozesse, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 464, ISBN 978-3-86593-381-2, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/248419>

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>

STUDY

Study 464 · November 2021

DIGITALISIERUNGS- KONFLIKTE

**Eine empirische Studie zu interessenpolitischen Auseinandersetzungen
und Aushandlungen betrieblicher Digitalisierungsprozesse**

Stefan Rüb, Kristin Carls, Martin Kuhlmann, Berthold Vogel und Svetlana Winter
unter Mitarbeit von Rüdiger Krause

Dieser Band erscheint als 464. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Study 464 · November 2021

DIGITALISIERUNGS- KONFLIKTE

**Eine empirische Studie zu interessenpolitischen Auseinandersetzungen
und Aushandlungen betrieblicher Digitalisierungsprozesse**

Stefan Rüb, Kristin Carls, Martin Kuhlmann, Berthold Vogel und Svetlana Winter
unter Mitarbeit von Rüdiger Krause

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



„Digitalisierungskonflikte“ von Stefan Rüb, Kristin Carls, Martin Kuhlmann, Berthold Vogel und Svetlana Winter unter Mitarbeit von Rüdiger Krause 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.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-381-2

INHALT

Vorwort	7
1 Einleitung	8
2 Untersuchungskonzept	11
2.1 Digitalisierung	13
2.2 Konflikt	19
2.3 Regulierung	25
3 Methode, Untersuchungsfeld und Einordnung der ausgewählten Fälle	30
3.1 Methodisches Vorgehen und Untersuchungsfeld	30
3.2 Einordnung der Falldarstellungen	34
4 Digitalisierungskonflikte in einem Krankenhauskonzern	41
4.1 Digitalisierung als Flickenteppich	41
4.2 Konfliktregulierung und Mitbestimmungspraxen	46
4.3 Krankenhausinformationssystem im Konflikt	49
4.4 Fazit	55
5 Durchsetzungskonflikt erweiterter Leistungs- und Verhaltenskontrolle in einer Versicherung	57
5.1 Digitalisierungspraxis und das Projekt der Datifizierung der Schadenssachbearbeitung	57
5.2 Der Konflikt um die Verschärfung personenbezogener Leistungs- und Verhaltenskontrollen	61
5.3 Recht als Instrument der Konfliktregulierung	62
5.4 Fazit	66
6 Konflikte um die digitale Transformation in einem großen Industrieunternehmen	68
6.1 Digitalisierung und deren mitbestimmungspolitische Bearbeitung auf Konzernebene	69

6.2	Konflikt um die Authentifizierung per Fingerabdruck im Standort A	73
6.3	Konflikte um Datifizierung und Überwachung im Standort B	76
6.4	Fazit	81
7	Digitalisierungskonflikte in der Stadtverwaltung	82
7.1	Strategisch forcierte Digitalisierung	82
7.2	Überwiegend positive Arbeitswirkungen	84
7.3	Konfliktarme Mitbestimmung bei hohem internen Regulierungsgrad	87
7.4	Begrenzte Konflikte um Leistungskontrolle und mobile Arbeit	89
7.5	Fazit	91
8	Datifizierung und Überwachung als Gegenstand der arbeitsgerichtlichen Rechtsprechung	93
8.1	Konfliktgegenstände und Konfliktparteien	95
8.2	Arbeitsgerichtliche Konflikte um die Mitbestimmung technischer Einrichtungen	100
8.3	Arbeitsgerichtliche Konflikte um Reichweite und Grenzen des Datenschutzes	104
8.4	Resümee: Arbeitsgerichtliche Konflikte um Datifizierung und Überwachung	109
9	Digitalisierung, Konflikt, Regulierung: Schlussbetrachtung	110
9.1	Digitalisierungskonflikte – eine Systematisierung	110
9.2	Digitalisierungskonflikte und deren Regulierung	133
10	Literatur	141
Abbildungsverzeichnis		
	Abbildung 1: Untersuchungskonzept	11
	Abbildung 2: Konfliktlandkarte der Digitalisierung	130

VORWORT

Das Projekt „Digitalisierungskonflikte“ wurde von Dezember 2017 bis August 2020 am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) zusammen mit Rüdiger Krause vom Institut für Arbeitsrecht der Georg-August-Universität Göttingen durchgeführt. Es war Teil des Forschungsverbunds „Digitalisierung, Mitbestimmung, gute Arbeit“, in dem 15 Forschungsprojekte parallel und gemeinsam den Fragen nachgingen, welche Akteurs- und Machtkonstellationen Digitalisierung in Betrieben und Gesellschaft vorantreiben und wie sich Digitalisierung im Sinne von Mitbestimmung und guter Arbeit gestalten lässt (Hans-Böckler-Stiftung 2019).

Der Forschungsverbund eröffnete die Möglichkeit, diese Fragen gemeinsam zu reflektieren und Zwischenergebnisse der Forschung zur Diskussion zu stellen. Wir möchten allen Mitgliedern des Forschungsverbundes und insbesondere Stefan Lücking, der den Forschungsverbund für die Hans-Böckler-Stiftung organisiert und geleitet hat, für ihr Engagement, für inhaltliche Auseinandersetzungen und für hilfreiche Anregungen sehr herzlich danken, ebenso der Hans-Böckler-Stiftung für die finanzielle Förderung unseres Projekts.

Bedanken möchten wir uns zudem bei unseren Gesprächspartnerinnen und -partnern, die einen Teil ihrer wertvollen Arbeitszeit zur Verfügung gestellt haben, um mit uns darüber zu sprechen, wie Digitalisierung in den Unternehmen und Betrieben aufschlägt, wie sich die Arbeit dadurch verändert, welche Konflikte damit verbunden sind und wie diese prozessieren und bewältigt werden.

Über die ganze Laufzeit des Projekts hinweg haben uns schließlich wissenschaftliche und studentische Hilfskräfte bei der Beschaffung und Aufbereitung von Dokumenten, beim Transkribieren der Interviews und beim Redigieren von Texten unterstützt. Für ihre stets zuverlässige und sorgfältige Arbeit danken wir Inga Kilian, Jessika Kropp und Eva Kunkel.

Göttingen, Mai 2021

Stefan Rüb, Kristin Carls, Martin Kuhlmann, Berthold Vogel und Svetlana Winter

1 EINLEITUNG

Konflikte sind integrales Moment sozio-technischen Wandels in Betrieb wie Gesellschaft. Dies ist allein deshalb der Fall, weil Akteure mit je eigenen Interessen diesen Prozess vorantreiben und Interessen verschiedener gesellschaftlicher und betrieblicher Gruppen in unterschiedlicher Weise tangiert, beeinträchtigt oder verletzt werden. Konflikte können nicht nur destruktive Dynamiken entfalten, sondern auch produktiv und integrativ wirken (Coser 1965; Münch 2004: 331 ff.).

Dieser Annahme des Vorhandenseins und der Wirkkraft produktiver und destruktiver Konflikte liegt eine soziologische Denktradition zugrunde, die Konflikte prinzipiell als positive Momente des Wandels konzipiert (vgl. Coser 1965; Dubiel 1999; Hirschman 1994; Vogel 2009) Ob Konfliktodynamiken die eine oder andere Richtung nehmen, ist vor allem eine Frage der Akteurskonstellationen, Machtbeziehungen und Interessenlagen, der institutionellen Rahmungen, in denen Konflikte eingebettet sind sowie der Formen, in denen sie ausgetragen werden. Damit Konflikte produktive, konstruktive und integrative Wirkungen entfalten, bedarf es „hegender“ Institutionen, die in der Regel durch regulative Eingriffe des Staates mit Hilfe des Rechts geschaffen werden. In der Arbeitswelt haben insbesondere die Institutionen der industriellen Beziehungen bzw. die Arbeitsbeziehungen zu einer Institutionalisierung, Entschärfung und produktiven Bearbeitbarkeit von Arbeitskonflikten beigetragen (Müller-Jentsch 1986).

Digitalisierung ist Sammelbegriff für eine neue Qualität sozio-technischen Wandels, der ausgehend von immer kleineren und leistungsfähigeren Rechnern sowie vom Internet als zentraler digitaler Infrastruktur auf eine Vielzahl unterschiedlicher, neuer digitaler Technologien aufsetzt: von mobilen Endgeräten und (am oder gar im Körper getragenen) Wearables, neuen Robotergenerationen, 3D-Druck, Big Data und Künstlicher Intelligenz (KI) bis hin zu umfassenden Vernetzungen von Mensch, Maschinen und Produkten (Internet der Dinge).

Digitalisierung ist ubiquitäre Computerisierung. EDV stellt das zentrale Arbeits- und Organisationsmittel von Produktions- und Dienstleistungsprozessen dar. Die „richtige“ Digitalisierung entscheidet über Wettbewerbsfähigkeit ebenso wie über die Qualität von Arbeit.

In der Arbeitsforschung werden mit der Digitalisierung weitreichende Veränderungen der Arbeitswelt verbunden. Im Hinblick auf Arbeitsmarktfef

fekte wird einerseits auf zukünftige Gefahren einer technologischen Arbeitslosigkeit aufgrund hoher Automatisierungspotenziale der neuen Technologien, andererseits auf weitreichende Umschichtungen der Arbeitskraftnachfrage einhergehend mit qualifikatorischen Passungsproblemen verwiesen (stellvertretend für viele: Arntz et al. 2018; Düll 2016). Digitale Plattformen der Arbeitsvermittlung eröffnen den Unternehmen zudem neue Möglichkeiten der Arbeitskraftnutzung, die mit neuen Formen prekärer Solo-Selbständigkeit verknüpft sind (Hensel et al. 2019; Huws 2017; Kirchner/Matiaska 2020).

Zugleich werden der Digitalisierung auch weitreichende Veränderungen der Arbeit selbst zugeschrieben; seien es Strukturierungs-, Steuerungs- und Kontrolleffekte im Sinne eines „digitalen Taylorismus“ (Staab 2016) oder eines „digitalen Fließbands“ im schlanken und agilen Büro (Boes et al. 2018), seien es Flexibilitäts- und Mobilitätseffekte einhergehend mit neuen Freiheiten, Anforderungen und Belastungen für die Beschäftigten (Carstensen 2015). Neuere empirische Fallanalysen weisen in Richtung inkrementelle und pfadabhängige Veränderungen, Gestaltungsoffenheit und Ambivalenz der Arbeitswirkungen der Digitalisierung (Baethge-Kinsky/Marquardsen/Tullius 2018; Hirsch-Kreinsen et al. 2018, insbesondere Ittermann/Niehaus 2018; Kuhlmann et al. 2018).

Dass dieser durch Digitalisierung hervorgerufene Wandel der Arbeitswelt nicht konfliktfrei verläuft, sondern mit vielfältigen mikropolitischen Auseinandersetzungen und Aushandlungen in und zwischen allen betrieblichen Akteursgruppen (Management, Arbeitnehmervertretungen, Beschäftigte) verbunden ist und sein wird (vgl. hierzu Ortmann et al. 1990), steht außer Frage. Offen bleibt aber, ob damit neuartige Konfliktkonstellationen und ein Anstieg der Konfliktintensitäten einhergehen und ob die Institutionen der Arbeitsbeziehungen in der Lage sind, destruktive Konfliktodynamiken einzulegen und produktiv zu wenden.

Unter Digitalisierungskonflikten verstehen wir im Rahmen dieser Untersuchung Arbeitskonflikte, die sich um die oder infolge der Digitalisierung der Arbeitswelt entzünden. Arbeitskonflikte fassen wir wiederum mit Rückgriff auf Heiden (2014, 30) als Interessenkonflikte, die durch gegensätzliche Interessenlagen im Arbeitsverhältnis verursacht werden, sich an Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen entzünden und von den Akteuren der Arbeitsbeziehungen ausgetragen werden.

Wir klammern damit einen Großteil des mikropolitischen Konfliktgeschehens aus, das gemeinhin in technisch-organisatorischen Veränderungsprozessen zwischen verschiedenen Fachabteilungen, zwischen verschiedenen Managementebenen und -funktionen oder zwischen verschiedenen Beschäf-

tigtengruppen auftritt (vgl. hierzu die sehr detaillierten mikropolitischen Analysen, die Ortmann et al. 1990 in der ersten Computerisierungswelle Ende der 1980er Jahre durchgeführt haben).

Das besondere Augenmerk der vorliegenden Untersuchung liegt auf kollektiven Arbeitskonflikten in Unternehmen und Betrieben, d. h. auf den Auseinandersetzungen und Aushandlungen zwischen Betriebs-/Personalrat auf der einen und Management auf der anderen Seite. Alltägliche Arbeitskonflikte kommen nur dann in den Blick, wenn sie den Ausgangspunkt für Kollektivkonflikte bilden (zu den Begriffen Kollektiv- und alltäglichen Arbeitskonflikten s. Heiden 2014).

Betriebliche Digitalisierungsprozesse rufen, um diesen Befund vorwegzunehmen, keine besonderen Konfliktintensitäten und Eskalationsdynamiken hervor; dies gilt zumindest für die in dieser Untersuchung in den Blick genommene (Früh-)Phase betrieblicher Digitalisierung. Die Intensität und Dynamik von Digitalisierungskonflikten sind vielmehr in erster Linie abhängig von den Kulturen der betrieblichen Arbeitsbeziehungen (den gegebenen und kulturell verfestigten Konflikt-/Kooperationsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat) und der betrieblichen Sozialverfassung, d. h. von der betrieblichen Regulierungspraxis – und erst in zweiter Linie von den Spezifika des derzeitigen digitalen Wandels oder bestimmter digitaler Technologien und deren Einsatzweisen.

Digitalisierungskonflikte werden entlang der jeweiligen Praxis der Regulierung pfadabhängig bearbeitet. Zugleich lassen sich aber typische Konfliktfelder und bereits beobachtbare oder sich abzeichnende Konfliktlinien und -konstellationen der Digitalisierung benennen und ermitteln.

Zum Gang der Studie: Im nachfolgenden [Kapitel 2](#) werden wir das Untersuchungskonzept entlang der drei zentralen Begriffe Digitalisierung, Konflikt und Regulierung kurz darstellen. Danach werden wir in [Kapitel 3](#) erläutern, wie wir methodisch vorgegangen sind, das Untersuchungsfeld abstecken und eine Einordnung der Falldarstellungen in die Gesamterhebung vornehmen.

Die Kapitel 4 bis 7 enthalten Fallanalysen des betrieblichen Konfliktgeschehens um Digitalisierung in einem Krankenhauskonzern ([Kapitel 4](#)), in einem Versicherungsunternehmen ([Kapitel 5](#)), in einem weltweit tätigen großen Industriekonzern ([Kapitel 6](#)) und einer Stadtverwaltung ([Kapitel 7](#)). In [Kapitel 8](#) untersuchen wir dokumentenanalytisch die arbeitsgerichtliche Austragung betrieblicher Konfliktfälle um Datifizierung und Überwachung. Und im abschließenden [Kapitel 9](#) verdichten wir schließlich unsere Ergebnisse im Hinblick auf zentrale Konfliktlinien der Digitalisierung und Fragen der Konfliktregulierung.

2 UNTERSUCHUNGSKONZEPT

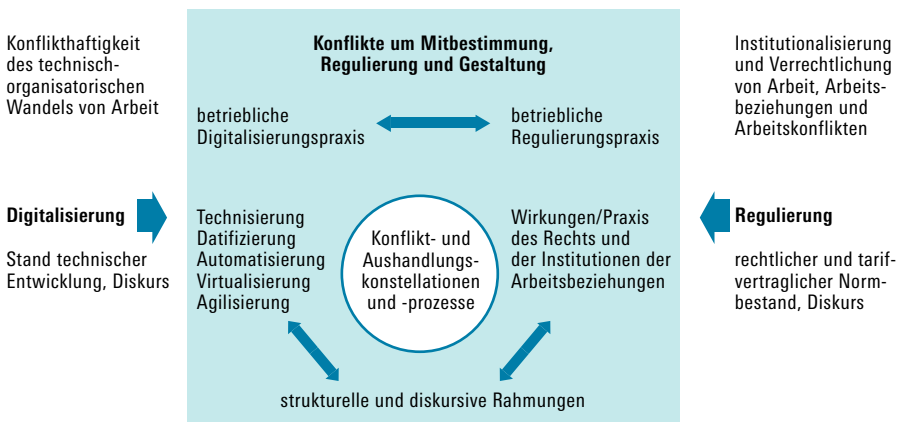
Gegenstand der Untersuchung sind Digitalisierungskonflikte, genauer: Konflikte um Mitbestimmung, Regulierung und Gestaltung betrieblicher und unternehmensbezogener Digitalisierungsprozesse. Im Zentrum stehen dabei die Identifizierung und Analyse der Konfliktpunkte, Konfliktkonstellationen und Konfliktverläufe sowie nicht zuletzt die Rolle und die Wirkungen des (Arbeits-) Rechts in diesen Konflikten.

Unsere Untersuchung leitet ein – in seinen Grundzügen – einfaches Konzept, in dem angenommen wird, dass betriebliche Digitalisierung und Regulierung in einem Wechsel- und Spannungsverhältnis stehen, dessen Ausgestaltung Gegenstand von interessenpolitischen Konflikten und Aushandlung ist.

Der Untersuchung liegen zwei Prämissen zugrunde. Auf der einen Seite – der Digitalisierung – gehen wir davon aus, dass die Digitalisierung der Arbeitswelt wie jeder technisch-organisatorische Wandel prinzipiell mit Konflikten verbunden ist, wobei diese Konflikte produktive und integrative Wirkungen zeitigen, aber auch destruktive Dynamiken entfalten können.

Abbildung 1

Untersuchungskonzept



Quelle: eigene Darstellung

Auf der anderen Seite – der Regulierung – ist die Untersuchung davon geleitet, dass Arbeit, Arbeitsbeziehungen und Arbeitskonflikte institutionalisiert und verrechtlicht sind und dadurch Konflikt- und Aushandlungskonstellationen auf betrieblicher und Verbandsebene in spezifischer Weise formen.

Die Digitalisierung, gedacht als Zusammenspiel von technologischen Potenzialen und den damit verbundenen gesellschaftlichen Diskursen, übersetzt sich in sehr verschiedene betriebliche Digitalisierungspraxen. Diese Übersetzungen sind abhängig von einer Vielzahl von Faktoren, wie den strategischen Wahlentscheidungen des Managements, den Investitionsmöglichkeiten und -restriktionen, den stofflich-inhaltlichen Eigenheiten der Arbeitsprozesse, dem gegebenen technologischen Bestand des Betriebs, den qualifikatorischen Voraussetzungen der Belegschaft, aber auch den mikro- und interessenpolitischen Aushandlungen und Auseinandersetzungen in und zwischen Management und Belegschaft und deren Vertretungsorganen.

Ebenso übersetzt sich auch Regulierung – Rechtsnormen und rechtliche Institutionen, aber auch gesellschaftliche Normen der Rechtfertigung – in historisch gewachsene und gelebte betriebliche Regulierungspraxen. Betriebliche Regulierungspraxis bezeichnet dabei das, was andere die „soziale Ordnung“ eines Betriebs (Strauss 1978; Kotthoff 1994) oder die „betriebliche Sozialverfassung“ (Hildebrandt/Seltz 1989) nennen, wobei die „Arbeitsbeziehungskultur“ (Bosch 1997; Bosch et al. 1999) und „Konfliktpartnerschaft“ (Müller-Jentsch 1991; 2016) darin einen zentralen Faktor darstellen. Ihre jeweiligen Ausprägungen sind wiederum insbesondere abhängig von den Akteurs-, Macht- und Interessenkonstellationen sowie von dem Problem-, Rechts- und Konfliktbewusstsein der beteiligten Akteure.

Arbeits- und Arbeitsbeziehungskonflikte sind immer auch betriebliche Deutungskonflikte. Diskursive Rahmungen (Frames) sind ein wesentliches Element betrieblicher Auseinandersetzungen, das es systematisch mit in die Untersuchung einzubeziehen gilt; einschließlich der Frage, welche gesellschaftlichen Diskurse in welcher Weise aufgegriffen und damit rekursiv verstärkt werden (vgl. hierzu Kuhlmann/Rüb 2020).

Zudem gilt es, strukturelle Kontextbedingungen und deren Veränderungsdynamiken zu berücksichtigen. Regulierung wird in dieser Untersuchung als Kontextvariable in besonderer Weise in den Blick genommen. Darüber hinaus spielen aber auch spezifische Branchenbedingungen, die stofflichen Bedingungen des jeweiligen Tätigkeitsfeldes oder auch generelle Veränderungsdynamiken der Arbeitswelt eine Rolle.

2.1 Digitalisierung

Digitalisierung steht hier und aktuell im Fokus, wenn Veränderungen der Arbeitswelt adressiert werden. Der Wandel von Arbeit ist aber darüber hinaus von zumindest drei weiteren gesellschaftlichen, ökonomischen und unternehmensstrategischen Entwicklungen geprägt: der Globalisierung/Transnationalisierung (Platzer et al. 2020), der Finanzialisierung/Vermarktlichung (Brinkmann 2011; Faust et al. 2017; Sauer 2017) und der Fragmentierung (Wolf 2019). Digitalisierung trifft demnach auf eine Arbeitswelt, die sich in den letzten Jahrzehnten bereits stark verändert hat und weiteren Veränderungen unterworfen ist.

2.1.1 Was heißt Digitalisierung?

Um Digitalisierung zu fassen, bietet die Arbeitsdefinition des Weißbuchs des BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) eine gute Grundlage. Digitalisierung ist zunächst „Schlagwort für die informationstechnologisch getriebenen Veränderungen von Arbeit und Wirtschaft insgesamt“ (BMAS 2017: 19). Sie ist so gesehen nichts Neues, sondern steht für eine längerfristige Entwicklung der Computerisierung und informations- und kommunikationstechnologischen Vernetzung.

Dieser Prozess technisch-organisatorischen Wandels hat sich zugleich beschleunigt und ist verbunden mit Entwicklungssprüngen der Technologien selbst als auch deren Anwendung und Verbreitung. All dies wird begleitet von einem Diskurs, der die Überschreitung einer Schwelle heraufbeschwört, Erwartungen von Tipping Points befeuert und auf weitreichende technologische Modernisierungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit drängt (vgl. hierzu BMAS 2017: 19 ff.). Die neue Qualität der Digitalisierung lässt sich an Fortschritten der technologischen Entwicklung und ihrer arbeits- wie lebensweltlichen Durchdringung in drei Bereichen festmachen:

- Informationstechnologie und Software (Leistungsfähigkeit von Prozessoren, erleichterte Nutzung von Cloud-Technologien und mobilen Anwendungen, lernende Algorithmen/Künstliche Intelligenz)
- Robotik (kleiner, billiger, variabler, bedienerfreundlicher), Sensorik (verbesserte Steuerung und Datensammlung), additive Fertigungsverfahren (3-D-Druck)
- Vernetzung (drahtloses Internet, cyber-physische Systeme, Workflow-Systeme) und Big Data (BMAS 2017: 21)

In unserem Verständnis ist Digitalisierung ein technisch-organisatorischer Veränderungsprozess, der im Zusammenwirken strategischen wie situativen Handelns verschiedenster Akteure vorangetrieben und durchgesetzt wird. Digitale Technologien stellen in diesem Prozess Strukturen im Giddens'schen Sinne dar, indem sie Handeln zugleich ermöglichen und begrenzen (Giddens 1997). Technik ist somit nicht losgelöst von den damit verbundenen Strategien und Praktiken der sie entwickelnden und anwendenden Akteure zu denken.

2.1.2 Betriebliche Digitalisierungspraxis

Betriebliche Digitalisierung ist in übergreifende Rationalisierungs- und Geschäftsstrategien eingebettet und zugleich strukturell und institutionell gerahmt. Diese Rahmungen legen der unternehmerischen Freiheit und damit den Handlungsspielräumen des Managements bei strategischen Wahlentscheidungen zu technisch-organisatorischen Veränderungen Beschränkungen auf. Historisch geschaffene und vorgefundene Hinterlassenschaften („legacies“) strukturieren betriebliche Strategien und Praktiken betrieblicher Digitalisierung (vgl. hierzu auch die Unterscheidung von Legacy- und Digital-Native-Unternehmen bei Stritich/Schreier 2020).

Hinterlassenschaften sind dabei nicht allein bauliche und infrastrukturelle Gegebenheiten, vorhandene Maschinenparks oder praktisch verfestigte EDV-Systeme, sondern auch die stofflichen Bedingungen der Arbeitsprozesse, d. h. die materielle Seite der Arbeit, die betrieblichen Beschäftigtenstrukturen (Qualifikation, Alter etc.) sowie die arbeits- wie interessenpolitische Regulierungspraxis (betriebliche Sozialordnung, Arbeitsbeziehungskultur). Hinzu kommen die institutionell-rechtlichen Rahmenbedingungen und sozialen Netzwerke, in die die Betriebe und Unternehmen eingebettet sind.

Vor dem Hintergrund und in Verbindung mit insbesondere je spezifischen stofflich-arbeitsinhaltlichen und ökonomischen Bedingungen, betrieblichen Strategien und Technologieerwartungen, Aneignungs- und Aushandlungsprozessen übersetzen sich technologische Potenziale in konkrete technisch-organisatorische Lösungen und Anwendungen, anders gesagt: in eine spezifische Praxis betrieblicher Digitalisierung (Baethge-Kinsky et al. 2018).

Nicht nur kommen betriebspezifisch unterschiedliche digitale Technologien in unterschiedlichen Anwendungsfeldern zur Anwendung, zugleich ist die Anwendungspraxis einem technischen/digitalen System oder Tool

nicht immanent, vielmehr tangieren digitale Technologien abhängig vom jeweiligen Einsatzfeld sowie den arbeitsorganisatorischen und arbeitspolitischen Konzepten Arbeit in unterschiedlicher Weise. So ist digitale Werkerführung nicht gleich digitale Werkerführung, sondern kann beispielsweise in der Kleinserienmontage im Maschinenbau und in der Großserienmontage in der Elektroindustrie mit konträren Arbeitsfolgen verbunden sein (Kuhlmann/Voskamp 2019: 50 ff.; Kuhlmann et al. 2018).

Unter der Praxis betrieblicher Digitalisierung verstehen wir das Zusammenspiel von technischen und organisatorischen Managementmaßnahmen zur Modernisierung und Rationalisierung von Produktions- und Verwaltungsprozessen vor dem Hintergrund veränderter technologischer Potenziale und Anforderungen der Digitalisierung.

Die Praxis betrieblicher Digitalisierung, wie wir sie derzeit beobachten, ist geprägt durch Vielfalt, Heterogenität und inkrementellen Wandel (Ittermann/Niehaus 2018; Falkenberg et al. 2020). Dies steht in Kontrast zu weitreichenden Technologieversprechen und diskursiv erzeugten Erwartungen eines tiefgreifenden Wandels von Arbeit. Aus sozialwissenschaftlicher Sicht legt dies nahe, von der Prämisse eines graduellen Wandels auszugehen, der mittel- und längerfristig mit grundlegenden Veränderungen, wie es in Begriffen wie Disruption oder Revolution zum Ausdruck kommt, verbunden sein könnte, ohne aber davon auszugehen, dass dies zwangsläufig so kommen wird (Streeck/Thelen 2005; Dolata 2011).

Aber nicht nur die Sozialwissenschaften, auch die betrieblichen Akteure sind mit dieser Gleichzeitigkeit weitreichender Zukunftsversprechen der Digitalisierung (im Positiven wie im Negativen) und dahinter zurückbleibender betrieblicher Realität konfrontiert. Sie müssen heute Entscheidungen treffen, die Unsicherheiten über zukünftige, noch offene Entwicklungsverläufe einschließen. Sie handeln unter Ungewissheit und eingebettet in einen gesellschaftlichen Diskurs, der beschleunigte Digitalisierung mit Wettbewerbsfähigkeit verknüpft und dadurch den betrieblichen Handlungsdruck erhöht (Kuhlmann/Rüb 2020).

Betriebliche Digitalisierung setzt an unterschiedlichen Stellen an und wirkt in unterschiedlicher Weise. Insgesamt lassen sich fünf Erscheinungsformen der Digitalisierung der Arbeitswelt unterscheiden, die zugleich verschiedene Konflikt- und Regelungsfelder der Digitalisierung der Arbeitswelt markieren; nämlich Automatisierung, Technisierung, Datifizierung, Virtualisierung und Agilisierung.

Diese fünf Dimensionen betrieblicher Digitalisierungspraxis wurden im Wechselspiel empirisch-induktiver und theoretisch-deduktiver Verfahren ent-

wickelt. Sie verweisen auf unterschiedliche Problemlagen, Handlungsbedingungen und Konfliktkonstellationen betrieblicher Digitalisierung und sind mit unterschiedlichen Anforderungen und Konfliktfeldern der Regulierung verbunden.

Automatisierung verweist auf die durch Digitalisierung ermöglichten und hervorgerufenen Substitutionseffekte von Arbeitskraft. Der Einsatz neuer Robotergenerationen (Leichtbau-, Software-Roboter, Chatbots), fahrerloser Transportsysteme, aber auch neuer Maschinengenerationen treiben die Automatisierung voran. Im Anschluss an die Studie von Frey/Osborne 2013, die der Digitalisierung weitreichende Substitutionseffekte zuschrieb, stand die Automatisierung im Zentrum der öffentlichen Debatte um die Veränderungswirkungen der Digitalisierung der Arbeitswelt (für die deutsche Debatte siehe u. a. Bonin et al. 2015; Dengler/Matthes 2018; Düll 2016; Schwahn et al. 2018; Thomsen 2018; Krzywdzinski 2020).

Die durch Automatisierung hervorgerufenen Substitutionseffekte sind abhängig von den konkreten betrieblichen Gegebenheiten sowie der Tiefe und Breite der Automatisierung mit unterschiedlichen Arbeits- und Beschäftigungsfolgen verbunden. Sie können mit dem Abbau von Arbeitsplätzen bis hin zu Massenentlassungen einhergehen, aber auch durch Marktausweitungen aufgefangen werden. Automatisierung führt in diesem Fall zu Verschiebungen der Beschäftigtenstrukturen, die Möglichkeiten und Notwendigkeiten von Weiter- und Umqualifizierungen in den Fokus rücken. Automatisierung heißt zudem in der Regel nicht Vollautomatisierung ganzer Arbeits- und Produktionseinheiten. Vielmehr greift Automatisierung in die bisherigen Arbeitsstrukturen und -prozesse ein und organisiert diese um.

Die interessenpolitischen Auseinandersetzungen zur Regulierung der Automatisierung beziehen sich demnach nicht allein auf Fragen der Beschäftigungssicherung und sozialer Abfederungen eines möglichen Beschäftigungsabbaus, sondern auch auf Fragen der Qualifizierung und der Gestaltung der verbleibenden Arbeit.

Technisierung bezieht sich auf den unmittelbaren Arbeitsprozess und auf die technikbedingten Veränderungen der Arbeitssituation und des Arbeitshandelns. Sie bezeichnet Digitalisierung der Arbeit im engeren Sinne, das Arbeiten mit digitalisierten Arbeitsmitteln an digitalisierten Arbeitsgegenständen, und verweist auf die Probleme, die sich Beschäftigten im unmittelbaren Arbeitsprozess dadurch stellen, dass digitale Technologien (Software, Tools oder auch komplexe digitale Systeme) eingeführt, verändert oder erweitert werden.

Technisierung bezeichnet demnach Veränderungen von Arbeitsplätzen, Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen im Zuge einer stärkeren EDV-

technischen Durchdringung der Arbeitsprozesse; sei es, dass Programme, Programmversionen oder ganze EDV-Systeme neu eingeführt oder umgestellt werden oder sei es, dass neue oder veränderte Endgeräte zum Einsatz kommen (von Smartphones über Laptops, Datenbrillen, Handscannern bis hin zu 3D-Druckern und neuen Robotergenerationen).

Technisierung ist in ihren Auswirkungen ambivalent. Sie kann zu (software-)ergonomischen Verbesserungen führen, Arbeit erleichtern oder interessanter und qualifikatorisch anspruchsvoller machen, aber auch im Gegenteil mit höheren Belastungen, Arbeitsintensivierungen oder arbeitsinhaltenlichen Abwertungen (und damit möglicherweise auch mit Abwertungen im Hinblick auf Status und Entgelt) verbunden sein. Sie ist daher auch ein Konflikt- und Gestaltungsfeld interessenpolitischer Regulierung im Hinblick darauf,

- wie die Arbeitsplätze gestaltet und arbeitsorganisatorisch geformt und eingebettet sind,
- inwieweit Qualifikationen und Qualifizierung gesichert sind und
- ob und in welcher Weise Betriebs-/Personalräte und Beschäftigte an diesem Prozess beteiligt werden.

Mit *Datifizierung* bezeichnen wir Anwendungspraktiken der informationstechnisch erweiterten Möglichkeiten der Datengenerierung, -speicherung und -auswertung (zum Begriff der *Dati-* bzw. *Datafizierung* vgl. auch Houben/Priestl 2018). Sie betrifft den einzelnen Arbeitsplatz ebenso wie die Betriebs- und Unternehmensorganisation insgesamt. Hierunter fallen erweiterte Praktiken personenbezogener Detailkontrollen (GPS-Ortung, Wearables, Keylogger, biometrische Verfahren), die quantitative wie qualitative Zunahme der Prozessdatengenerierung und -auswertung (Industrie 4.0, prädiktive Instandhaltung, datenbasierte Geschäftsmodelle), aber auch neue Techniken der Objektivierung von Wissen (Wissensdatenbanken, Maschinenlernen).

Datifizierung ist ein zentrales Konflikt- und Gestaltungsfeld interessenpolitischer Regulierung betrieblicher Digitalisierungsprozesse. Im Zentrum stehen dabei Fragen der Leistungs-/Verhaltenskontrolle und des Datenschutzes der Beschäftigten, weitergehend aber auch Fragen der Leistungsregulierung und von gesundheitlichen Belastungen.

Betriebsräte verfügen im Bereich Datifizierung und Überwachung über eine vergleichsweise große institutionelle Blockademacht. Dies liegt einerseits an einer weiten Auslegung des einschlägigen Mitbestimmungsrechts durch die Rechtsprechung (Krause 2020: 363). Der Wortlaut des im Jahr 1972 eingeführten § 87 Nr. 1 Abs. 6 BetrVG begrenzt zwar das Mitbestimmungs-

recht des Betriebsrats auf die „Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu *bestimmt* sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat aber bereits 1975 die objektive Überwachungseignung für ausreichend erklärt und von der Voraussetzung einer subjektiven Überwachungsabsicht seitens des Arbeitgebers abgesehen.

Eine Ausweitung der Blockademacht betrieblicher Mitbestimmung ergibt sich andererseits daraus, dass in Betrieben und Unternehmen eine Vielzahl an Programmen und Systemen mit hoher Komplexität eingeführt wird und zur Anwendung kommt.

Der § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG steht rechtspolitisch unter Druck. Von Arbeitgeberseite und ihr nahestehenden Anwaltskanzleien werden insbesondere zwei Forderungen erhoben: die Einschränkung des Anwendungsbereichs auf den Wortlaut des Betriebsverfassungsgesetzes und die Möglichkeit, technische Einrichtungen unter Auflagen ungeachtet der bestehenden Mitbestimmungserfordernisse vorläufig einführen zu können (Schipp 2016). Eine Änderung der Rechtsprechung oder gar des Gesetzes ist indes absehbar nicht zu erwarten.

Virtualisierung bezeichnet die Organisation von Arbeitsprozessen und Arbeitszusammenhängen, die räumlich oder rechtlich fragmentiert, aber über Datenströme digital integriert sind. Darunter zusammengefasst sind Phänomene wie räumlich verteilte virtuelle Teamarbeit, mobiles Arbeiten, aber auch Cloud- oder Gig-Work. Hier sind grundlegende Fragen interessenpolitischer Regulierung tangiert:

- Kann der Stellenwert des Betriebs als Sozial- und Rechtsraum weiterhin gesichert werden?
- Ist der bisherige Arbeitnehmerbegriff noch zeitgemäß oder bedarf es einer Anpassung, um einer Erosion arbeitsrechtlicher Absicherung entgegenzuwirken?
- Wie können und sollten Flexibilität und Begrenzung der Arbeitszeiten in virtuellen Arbeitsbezügen (mobile Arbeit, virtuelle transnationale Teamarbeit) reguliert werden?
- Wie kann Entgeltgerechtigkeit in virtuell verteilt arbeitenden Teams hergestellt und gewährleistet werden?

Arbeitszeitrechtlich bestehen klare Schutznormen: bezüglich Höchstarbeitszeiten, Mindestruhezeiten und Arbeitsverboten an Sonn- und Feiertagen und im Urlaub. Diese Schutznormen stehen rechtspolitisch ebenfalls unter Druck. Die Arbeitgeberverbände wünschen sich sowohl im Hinblick auf

erlaubte Höchstarbeitszeiten als auch auf verlangte Mindestruhezeiten mehr Flexibilität, d.h. eine Reduzierung der bestehenden Schutzstandards; z.B. mehr Flexibilität bei Auftragsspitzen, mehr Flexibilität in Verteilung der täglichen Arbeitszeiten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder zur besseren Organisation der transnationalen Teamarbeit, indem Anrufe über Zeitzonen hinweg auch in Abendstunden möglich sind, ohne dass dies mit einem späteren Arbeitsbeginn am kommenden Morgen verbunden sein muss (dazu Krause 2019; Schwarzbach 2016).

Agilisierung bezeichnet einerseits die Umstellung auf agile Arbeits- und Organisationsformen (vgl. z.B. Häusling 2018; Porschen-Hueck et al. 2020), verweist aber andererseits auf die im Zuge der Digitalisierung vorangetriebene Beschleunigung der Unternehmensprozesse (aufgrund verkürzter Innovationszyklen, Echtzeitsteuerungen und flexibler Produktionsorganisation).

Digitalisierung und agile Arbeiten sind unmittelbar verknüpft. Zum einen wurde agiles Arbeiten im Bereich Software-Entwicklung ursprünglich entwickelt und erfolgreich eingesetzt. Hinzu kommt, dass die Software-Entwicklung im Zuge der Digitalisierung rasant an Bedeutung gewinnt (einergehend mit entsprechendem Beschäftigungsaufbau). Zum anderen wird davon ausgegangen, dass Unternehmen sich an innovativen Internetunternehmen und Start-Ups orientieren und auf agile Prozesse und Arbeitsweisen umstellen müssen, um in einem digitalisierungsbedingt beschleunigten und disruptiven Technologie- und Marktumfeld hinreichend innovations- und damit wettbewerbsfähig zu sein.

Konflikt- und Gestaltungsfelder interessenpolitischer Regulierung sind hier u. a. die Gestaltung agiler Arbeit (Konzept, Reichweite von Selbstbestimmung und Selbstverantwortung, Entgeltfragen etc.), aber auch Zeitbedarfe und die Rolle der Mitbestimmung in agilen Innovationsprozessen.

2.2 Konflikt

Konflikt ist eine handlungstheoretische Kategorie. Konflikte sind an Akteure und deren Wahrnehmung und Handeln gebunden. Zugleich lassen sich Konfliktpotenziale bzw. latente Konflikte aufspüren, die (bislang) kein Konflikthandeln im Sinne einer offenen Kritik oder eines sichtbaren Widerspruchs nach sich gezogen haben, jedoch nach sich ziehen könnten.

Konflikte verweisen auf Widerspruchskonstellationen, die u. a. aus unterschiedlichen institutionellen Praktiken, Interessenlagen und Wertorientierungen resultieren können. Über Konflikte lassen sich einerseits Wider-

spruchskonstellationen ermitteln und entschlüsseln, andererseits führen jedoch nicht alle Widerspruchskonstellationen zum Konflikt. Widerspruchskonstellationen verweisen auf potenzielle Konflikte, die aber nur unter bestimmten Voraussetzungen manifest werden (zum Begriff des Konfliktpotenzials vgl. Heiden 2014: 39 f.). Für unsere Untersuchung hieß dies, zugleich sensibel für Widerspruchskonstellationen ohne (offenen) Konflikt zu sein.

2.2.1 Arbeitskonflikte

Die klassische industriesoziologische Forschung der 1970er Jahre arbeitete mit einem eng gefassten, starken Begriff des industriellen oder Arbeitskonflikts als eines gesellschaftlichen Konflikts hoher Intensität entlang des Antagonismus Kapital und Arbeit, der in der Regel mit kollektiven Arbeitskämpfmaßnahmen wie Streik und Aussperrung verbunden war.

Im Rahmen dieser Untersuchung greifen wir – durchaus in Übereinstimmung mit gängigen konflikttheoretischen Bestimmungen – auf eine eher weite Definition zurück, die auch Konflikte geringerer Intensität und Reichweite einbezieht. Demnach liegt ein Konflikt immer dann vor, wenn wenigstens zwei unvereinbare Erwartungen manifest aufeinandertreffen und dies von den beteiligten Akteuren auch so wahrgenommen wird (Bonacker 2009). Dabei bilden wahrgenommene und befürchtete Interessenbeeinträchtigungen oder -verletzungen eine wesentliche Ursache für Konflikte.

Interessenbeeinträchtigungen können unterschiedliche Handlungsweisen nach sich ziehen und müssen nicht in jedem Fall mit Konflikten verbunden sein. Zu Konflikten kommt es nur dann, wenn Interessenverletzungen nicht artikuliert und dadurch einer kollektiven Bearbeitung zugänglich werden; dies ist beispielsweise dann nicht der Fall, wenn Interessenverletzungen (z. B. übermäßige, zu unbezahlter Mehrarbeit führende Leistungsanforderungen) nicht als solche verstanden, sondern als ein persönliches Defizit (in diesem Fall unzureichender Fähigkeiten der Leistungserfüllung) wahrgenommen werden.

In einem an Marx orientierten arbeits- und industriesoziologischen Verständnis sind Arbeitskonflikte grundlegende gesellschaftliche Konflikte, die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zum Gegenstand haben und auf den Widerspruch von Kapital und Arbeit zurückführbar sind; man könnte auch sagen darauf, dass Arbeit der Verwertungslogik des Kapitals unterworfen und damit Gegenstand von Herrschaft, Ausbeutung und Entfremdung wird (Heiden 2011).

Zugleich ist die Verwertungslogik weder uneingeschränkt noch eindeutig anwendbar. Vielmehr sind ihr sowohl äußere Schranken qua Regulierung als auch innere Schranken aufgrund des Transformationsproblems von Arbeitsvermögen in Arbeit und der Unbestimmtheit des Arbeitsvertrags gesetzt (Minssen 2013). Zudem ist die Verwertungslogik selbst nicht eindeutig in Handlungsstrategien übersetzbar (kein „one best way“), vielmehr bestehen Spielräume und Ungewissheiten (Faust/Kädtler 2017). Arbeitskonflikte sind zudem rechtlich reguliert und institutionalisiert (Müller-Jentsch 1986).

Arbeitskonflikte entstehen im Spannungsfeld der managementseitigen Geltendmachung von Verwertungs- und Wettbewerbszwängen sowie Unternehmensstrategien zur Sicherung von Renditezielen, Renditeerwartungen und Wettbewerbsfähigkeit einerseits, Reproduktions- und Autonomieinteressen und -bedürfnissen der Beschäftigten, deren Ansprüche an Arbeit und Reproduktion andererseits. Das Reproduktionsinteresse der Beschäftigten umfasst dabei auch die Beschäftigungssicherung und damit die (langfristige) Absicherung des Betriebs im Markt und Konzernzusammenhang.

Das generelle Verwertungsinteresse der Unternehmen muss managementseitig in konkrete Strategien umgesetzt werden. Das Management selbst ist nicht homogen, sondern vertikal wie horizontal differenziert: Das Verwertungsinteresse der Unternehmen übersetzt sich in Wettbewerbs-, Rentabilitäts- und mikropolitische Kalküle verschiedener Managementgruppen und Personen, die wiederum mit Strategien der Digitalisierung sehr unterschiedliche Ziele und Interessen verfolgen.

Arbeitskonflikte sind durch die Arbeitsbeziehungen (oder auch industriellen Beziehungen) und das Arbeitsrecht, auf dem diese fußen, institutionell gerahmt. Die Arbeitsbeziehungen sind dabei selbst wiederum Ergebnis von Kompromissbildungen vorangegangener gesellschaftlicher Auseinandersetzungen.

Die Institutionalisierung der Arbeitsbeziehungen im deutschen dualen System besteht im Kern in einer institutionellen Einhegung von Arbeitskonflikten durch Ausdifferenzierung der Konfliktarenen. Eine „Arena“ markiert dabei ein „komplexes Institutionensystem, das festlegt, welche Formen, Interessen und Akteure zugelassen sind“ und „ein abgegrenztes Konfliktfeld, das den Akteuren für die Lösung spezifizierter Probleme Handlungsmöglichkeiten – mit definierten Grenzen – einräumt“ (Müller-Jentsch 1996: 59 f.).

Die Ausdifferenzierung der Konfliktarenen in Tarifwesen und Betriebsverfassung bewirkt, dass Verteilungskonflikte (um Geld und Zeit) aus dem betrieblichen Alltagshandeln herausgehalten und die Akteure betrieblicher Arbeitsbeziehungen auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit verpflichtet werden. Unterhalb dieser generellen rechtlichen Institutionalisierung lassen

sich in beiden Arenen empirisch unterschiedliche Kulturen der Konfliktpartnerschaft bestimmen, die die jeweils branchen- und betriebsbezogenen spezifischen Räume legitimer Konfliktthemen und -bearbeitungsformen definieren.

2.2.2 Digitalisierungskonflikte

Unser Augenmerk richtet sich auf Arbeitskonflikte, die im Zusammenhang mit Digitalisierung auftreten und zum Gegenstand kollektiver Interessenausinandersetzungen und -aushandlungen werden, anders gesagt: auf Konflikte um Fragen der Mitbestimmung, Regulierung und Gestaltung betrieblicher Digitalisierungsprozesse. Damit können zugleich Auseinandersetzungen um die (kollektive) Regulierung von Interessenkonflikten zwischen Beschäftigtengruppen entlang von Gewinnern und Verlierern der Digitalisierung, z. B. bezüglich Verteilungswirkungen technisch-organisatorischer Veränderungen im Hinblick auf Status, Karriere, Arbeitsbedingungen, Entlohnung etc., verbunden sein.

Digitalisierung ist Gegenstand von Arbeitskonflikten, weil und wenn sie zentrale Interessenlagen der Beschäftigten tangiert und beeinträchtigt:

- das Interesse an angemessenen fachlichen Anforderungen des Arbeitsplatzes (an einer Arbeit, die weder über- noch unterfordert, zufriedenstellend und bewältigbar ist)
- das Interesse, dass Veränderungen der eigenen Arbeit weder zu überfordernden Aufwertungen noch zu unterfordernden oder gar mit Entgelt einbußen einhergehenden Abwertungen führen
- das Interesse an angemessenen Weiterqualifizierungen, die eine Anpassung an veränderte Arbeitsanforderungen ermöglichen
- das Interesse an Ressourcen und Freiräumen in der Arbeit, die Autonomie im Arbeitshandeln und arbeitsinhaltliche Gestaltungsspielräume ermöglichen
- das Interesse an der Erfahrung von Wertschätzung und Anerkennung in der Arbeit
- das Interesse an Arbeitsplatzert halt und Beschäftigungssicherung
- das Interesse am Schutz der Gesundheit (Arbeitsintensivierungen, psychische und physische Belastungen) und angemessenen Möglichkeiten der Regeneration
- das Interesse an hinreichenden Freiräumen der Lebensgestaltung jenseits der Arbeit (Work-Life-Balance)

Digitalisierungskonflikte im Sinne der Untersuchung sind demnach (1.) Arbeitskonflikte (unter Ausklammerung managementinterner mikropolitischer Auseinandersetzungen zwischen verschiedenen Fach-/Funktionsbereichen und Ebenen), die (2.) durch digitalisierungsbedingte Interessenbeeinträchtigungen ausgelöst werden und (3.) zumindest auch kollektiv bearbeitet werden (zur Unterscheidung von alltäglichen und kollektiven Arbeitskonflikten vgl. Heiden 2011).

Digitalisierungskonflikte können dabei auf einer vertikalen wie horizontalen Achse zwischen unterschiedlichen Parteien auftreten:

- im Management-Betriebsratsverhältnis
- im Management-Belegschaftsverhältnis zwischen Führungskräften und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen
- innerhalb der Belegschaft zwischen Gewinner/innen und Verlierer/innen betrieblicher Digitalisierung, insbesondere im Geschlechterverhältnis und entlang von Alters-, Qualifikations- und Tätigkeitsstrukturen, aber auch von Standorten
- im Betriebsrats-Belegschaftsverhältnis zwischen Betriebsrat und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen
- innerhalb der Betriebsratsstrukturen innerhalb und zwischen einzelnen Gremien

Konflikt und Aushandlung sind in betrieblichen Kollektivkonflikten wechselseitig eng verzahnt. Einerseits sind Aushandlungen und Kompromisssuchen zentrale Elemente der Konfliktbearbeitung. Andererseits sind betriebliche Aushandlungsprozesse immer auch Quelle von Konflikten.

Eine Analyse der Konstellationen und Prozesse von Digitalisierungskonflikten beinhaltet drei Fragen:

Die Frage nach den Akteurs- und Machtkonstellationen:

- Wie viele und welche Akteure sind involviert?
- Welche Kompetenzen, Sensibilitäten, Handlungsorientierungen bringen sie wie ein?
- Wie sind die Kräfteverhältnisse (Machtbalance) zwischen den Konfliktparteien? Inwieweit verfügt die Arbeitnehmerseite über rechtlich-institutionell gesicherte Gestaltungs- oder Blockademacht?
- Welche Strategien und Taktiken wenden die Akteure an (z.B. Externalisierung oder Abfederung negativer Arbeitsfolgen, Beteiligung, einseitige machtgestützte Interessendurchsetzung, Gegenmacht etc.)?
- Wer verfügt über welche Bündnispartner/innen?

- Welche Interessen- und Konfliktlinien im Management (abhängig von Funktion/Position, Selbstverständnis), in der Belegschaft und zwischen innen und außen (Spaltungslinien zwischen Gewinnern und Verlierern der Digitalisierung, Externalisierung negativer Effekte) sind relevant?

Die Frage nach dem Konfliktgegenstand, einschließlich der Interessenkonstellation, die diesem zugrunde liegt:

- Welche Interessen bzw. Anerkennungsansprüche welcher Beschäftigten-
gruppen werden wie verletzt?
- Was steht für wen auf dem Spiel?
- Welcher Verursachungszusammenhang steht dahinter (Spezifik der Digitalisierung)?
- Welche Prozessphase ist Gegenstand des Konflikts (Einführungs-, Gestaltungs-, Anwendungsphase digitaler Technologien und damit verbundener Organisationsweisen von Arbeit)?

Die Frage nach der Konfliktintensität und -dynamik:

- Ist es lediglich ein schwelender latenter Konflikt (z. B. Interessenkonflikt, der aber nicht offen ausbricht oder Unzufriedenheiten, die sich aber nicht in Konflikthandeln äußern) oder ein offen ausgetragener, manifeste Konflikt?
- Zeigen sich Verschiebungen der Konfliktlinien (variable Koalitionen) im Konfliktverlauf?
- Weist die Konfliktodynamik eher in Richtung Eskalierung/Zuspitzung oder in Richtung Moderation/Schlichtung (Aushandlungen, Interessenabstimmungen, Kompromissbildungen und Regulierung)?
- Entfaltet der Konflikt eine destruktive Dynamik, die das innere Gefüge der Betriebe erodieren lässt, indem Misstrauen, wechselseitige Blockaden, Kontrollbedürfnisse und -ängste sowie Sorgen um Statusverluste dominieren, oder zeitigt der Konflikt produktive Effekte, die den unterschiedlichen betrieblichen Interessenträgern gleichermaßen gerecht werden?

Die Rechtsförmigkeit betrieblicher Arbeitsbeziehungen verweist zwar auf einen definierten Weg der Konflikteskalierung, von der Anrufung der Einigungsstelle bis hin zu arbeitsgerichtlichen Klärungen. Die Nutzung der rechtlichen Formen der Konfliktregulierung ist aber für sich allein kein verlässlicher Indikator zur Bestimmung der Konfliktintensität. Wird sie mancherorts als Bruch eingespielter Kulturen der Konfliktbearbeitung bewertet, so gilt sie andernorts als übliches Vorgehen der Konfliktklärung.

2.3 Regulierung

Wie und unter welchen Bedingungen Arbeitskraft genutzt wird und genutzt werden kann, ist nicht allein von Marktkräften, Technologieentwicklung und den permanent informell ausgehandelten Arbeitsarrangements¹ bestimmt, sondern auch politisch und rechtlich geformt und gestaltet. Rechtliche, insbesondere arbeitsrechtliche Regulierung begrenzt die Unternehmen in ihrer Handlungsfreiheit, Arbeit zeitlich, sachlich und sozial zu organisieren. Zu denken ist hier an Regelungen des Arbeitszeitrechts sowie des Arbeits-, Gesundheits- und Datenschutzes, aber auch an den Kündigungsschutz und das kollektive Arbeitsrecht in Gestalt des Tarifrechts und des Betriebsverfassungsrechts.

Dabei konstituiert das kollektive Arbeitsrecht zugleich Arenen der Arbeitsbeziehungen, die Möglichkeiten verbandlicher und betrieblicher Selbstregulierung in Form formalisierter Vereinbarungspolitik (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen), aber auch informeller Absprachen eröffnen.

Recht entfaltet gleichermaßen eine verhaltensnormative wie eine kognitive Wirkung. Es prägt Mentalitäten und ein kollektives Verständnis einer legitimen Ordnung der Arbeitswelt, Vorstellungen darüber, wie Erwerbsarbeit und Arbeitsmärkte zu regeln sind und was Arbeitgeber zu tun und was sie zu lassen haben (Vogel 2013: 250). Die Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ist im Hinblick auf Renditeerwartungen, Wettbewerbsfähigkeits- und Beschäftigungssicherungserwägungen, Autonomieansprüche, Entgelt-, Arbeitszeit-, Gesundheits- und Gerechtigkeitsfragen gesellschaftlich wie betrieblich umstritten.

Konflikte um die Gestaltung der Arbeit im Spannungsfeld von Verwertungskalkülen der Unternehmen und Reproduktionsinteressen der Arbeitnehmer/innen werden in hohem Maße als Auseinandersetzungen und Aushandlungen um die arbeits- und interessenpolitische Regulierung von Arbeit geführt. Diese finden nicht nur auf den Ebenen der politischen Debatte und der Gesetzgebung statt, sondern auch auf der tariflichen und der betrieblichen Ebene sowie in weiteren Arenen der Arbeitsbeziehungen.

Das Primat der Wettbewerbsfähigkeit sowie die gegebenen institutionellen Ordnungen und Kräfteverhältnisse setzen der politischen Gestalt- und Regulierbarkeit von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Grenzen. An-

1 In diese informellen Aushandlungen der „sozialen Ordnung“ der Arbeit (Strauss 1978) gehen professionelle Standards und soziale Erwartungen ebenso ein wie die aus ihrer jeweiligen Stellung im Reproduktionsprozess erwachsende Macht bzw. Ohnmacht der Beschäftigten.

gesichts internationaler Märkte gilt dies nicht allein für betriebliche, unternehmens- und branchenbezogene Vereinbarungen, sondern auch für nationalstaatliche (arbeitsrechtliche) Regulierungen. Dadurch eröffnet sich zugleich ein Raum für diskursive und machtpolitische Strategien, die darauf gerichtet sind, mit Verweis auf – Aushandlungen nicht zugängliche – Sachzwänge Gestaltungsspielräume klein zu halten und Regulierungsforderungen abzuwehren (Kuhlmann/Rüb 2020).

In der Arbeitsbeziehungsforchung werden gemeinhin eine staatlich-rechtliche, eine verbandliche und eine betriebliche Ebene der Regulierung von Arbeit, Arbeitsbeziehungen und Arbeitskonflikten unterschieden (vgl. Böhle et al. 2018, Kapitel XIII; Keller 2008). Tarifautonomie und Betriebsverfassung bilden die beiden Basisinstitutionen des deutschen dualen Systems der Arbeitsbeziehungen (Müller-Jentsch 1986). Sie folgen dem Prinzip einer (rechtlich) regulierten (verbandlichen und betrieblichen) Selbstregulierung der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse.

Diesen kollektiv-prozeduralen Regelungen ist ein individuelles Arbeitsrecht zur Seite gestellt, das die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse in seinen verschiedenen Facetten (Arbeitszeiten, Arbeitsschutz, Urlaub, Kündigungsschutz etc.) rechtlich verregelt. All dies wird zudem insbesondere über die Bereitstellung sozialer Sicherungssysteme (Arbeitslosen-, Kranken-, Rentenversicherung) sozialrechtlich und wohlfahrtsstaatlich flankiert (Holtrup/Mehlis 2004).

Regulierung ist einerseits Rahmenbedingung des digitalen Wandels und der dabei auftretenden Konflikte. Sie ist andererseits kein statischer Rahmen, sondern zugleich selbst Gegenstand und Ergebnis von Interessenkonflikten; dies gilt für die arbeits- und sozialrechtliche Gestaltung ebenso wie für die verbandlichen und betrieblichen Praxen der kollektiven Selbstregulierung. Digitalisierung und Regulierung sind beide gleichermaßen umkämpfte Felder.²

2 Die Untersuchungsrichtungen der arbeitssoziologischen und arbeitsrechtlichen Perspektive sind gegenläufig. Arbeitssoziologisch wird ausgehend von konkreten betrieblichen Konflikten um Digitalisierung gefragt, zu welchem Grad und wie der gegebene regulative Rahmen (rechtlich, tariflich, betrieblich) die Konfliktverläufe und -wirkungen beeinflusst, d. h. auf welche Regelungen und institutionellen Strukturen die Akteure im Handeln bewusst oder praktisch (weil handlungsleitend) in welcher Weise zurückgreifen, und wie Regulierung selbst zum Gegenstand von Interessenhandeln und Konflikt im digitalen Wandel wird. Arbeitsrechtlich wird umgekehrt ausgehend von der bestehenden rechtlichen Regulierung nach deren unmittelbaren und mittelbaren Wirkungen auf das betriebliche Konfliktgeschehen um Digitalisierung und betriebliche Regulierung gefragt.

2.3.1 Regulierung und Digitalisierung

Digitalisierung und Konflikt sind verortet in einem Raum, der institutionalisiert, reguliert und rechtlich vorstrukturiert ist. Der Raum arbeits- und interessenpolitischer Regulierung ist fragmentiert und uneinheitlich. Arbeits- und Mitbestimmungsrechte gelten vornehmlich national, Tarifverträge für einzelne Branchen, Regionen oder Unternehmen; der Geltungsbereich für Betriebsvereinbarungen, einzelvertragliche Vereinbarungen und informelle Absprachen ist schließlich noch begrenzter. Regulierung ist dadurch Teil von Konkurrenzbeziehungen.

Im digitalen Wandel wird Arbeit gesellschaftlich und betrieblich verändert und dabei immer auch im Sinne einer „negotiated order“ (Strauss 1976) neu verhandelt. Die Digitalisierung eröffnet Möglichkeitsräume für Neuaushandlungen von Kulturen, Normen und Regulierungen von Erwerbsarbeit, d. h. von dem, was als gesellschaftlich und betrieblich praktizierte, akzeptierte und legitimierte Formen der Arbeitsverausgabung und -vernutzung angesehen wird, der regulativ-formalen und informellen Ordnung der Arbeit. Sie provoziert damit auch politische Gesetzgebungs- und Gesetzesänderungsprozesse, sei es zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten, zur mobilen Arbeit, zum Beschäftigtendatenschutz oder zur Regulierung von Crowdwork (vgl. hierzu Krause 2016).

Mit Digitalisierung kommen damit einerseits weitreichende Fragen nach dem, wie Arbeit und Leben zukünftig aussehen und gestaltet werden soll, auf den Tisch, andererseits werden diese Fragen üblicherweise in ihrem utopischen Gehalt wieder beschnitten, indem sie unter dem Vorbehalt des Wettbewerbsimperativs oder anderer tatsächlicher oder vermeintlicher Sachzwänge bearbeitet und diskutiert werden. Einer Regulierung wie auch einem „distributive bargaining“ (Walton/McKersie 1965) auf Kosten von Wettbewerbsinteressen sind dadurch enge Grenzen gesetzt. Angesichts eines Handlungsumfelds, dessen Zukunft weitgehend unbestimmt ist, wird damit die Frage von Regulierung und Wettbewerbsfähigkeit zugleich selbst zu einem zentralen Aushandlungsgegenstand.

Digitalisierung wirkt aber nicht allein als Anlass und Katalysator eines gesellschaftlichen Prozesses der Neudefinition der Ordnung der Arbeitswelt. Zugleich verändert sie Kräfteverhältnisse und ermöglicht Organisationsweisen und Einsatzkonzepte von Arbeitskraft, die sich bestehender Regulierung entziehen. Die Digitalisierung fordert damit gegebene Regelungspraktiken heraus und rückt Fragen einer Neu-Regulierung von Arbeit in verschiedener Weise in den Fokus:

- Sie stellt klassische Regelungsgegenstände wie Arbeitszeiten, Überwachung, Leistungsregulation, Qualifizierung etc. in einen veränderten Bezugsrahmen und verleiht diesen dadurch eine andere Dynamik.
- Sie wirft Fragen nach neuen Regelungsgegenständen auf, beispielsweise die Frage nach dem Umgang mit geistigem Eigentum oder Fragen des Beschäftigtendatenschutzes.
- Sie fordert zudem Vorstellungen der Regulierung heraus, die stabile betriebliche Grenzen und betriebliche Bindungen von Erwerbstätigen voraussetzen. Ein Beispiel hierfür ist die Organisation soloselbständiger Arbeit über algorithmengesteuerte Plattformen (wie Uber, Clickworker etc.), die in Konkurrenz zu herkömmlichen, stärker regulierten Organisationsformen treten. Ein anderes Beispiel ist mobile Arbeit, die es Arbeitgebern ermöglicht, sich der Verantwortung für ergonomische Arbeitsplatzgestaltungen zu entziehen.
- Die Digitalisierung bringt schließlich auch etablierte Regulierungsformen und Akteurskonstellationen in Bewegung, indem neue Formen und Akteure der Regulierung (bspw. Vermittlungsagenturen oder Berufsverbände) auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene an Einfluss auf die rechtliche Regulierung und die betrieblichen Aushandlungen von Arbeitsbedingungen gewinnen (Apitzsch et al. 2016).

2.3.2 Rechtswirkungen und Praxen der Regulierung

Rechtliche Ansprüche müssen in Praxis überführt werden, um wirksam zu sein. Dies gilt auch und in besonderer Weise für die beiden Basisinstitutionen der Arbeitsbeziehungen Tarifautonomie und Betriebsverfassung, die rechtlich gerahmte und regulierte Arenen der Konfliktbearbeitung, Interessenaushandlung und Selbstregulierung darstellen.

Die Praxis betrieblicher Digitalisierung – die managementseitig verfolgten Strategien und Praktiken – trifft auf eine bestehende Praxis betrieblicher (Selbst-)Regulierung: auf eine „betriebliche Sozialverfassung“ (Hildebrandt/Seltz 1989) und eine „politische Kultur der betrieblichen Austauschbeziehungen“ (Bosch et al. 1999) zwischen Betriebs-/Personalräten und Management, die beide gleichermaßen „ausgehandelte Ordnungen“ (Strauss 1978; Rüb et al. 2011: 31 ff.) sind.

Die Konfliktpartnerschaft zwischen den kollektiven Vertretungsorganen der Arbeitnehmer/innen (Betriebsrat, Gewerkschaft) auf der einen, Arbeitgebern und Arbeitgeberverbänden auf der anderen Seite ist hierbei – zumindest

in den Bereichen, in denen Mitbestimmung und Tarifpolitik (noch) greifen – eine zentrale Einflussvariable, da sie betriebs- wie tarifpolitisch Raum und Form legitimer Konfliktaustragung und -bearbeitung definiert. Deshalb wird es im Weiteren auch darum gehen, den gewährten, ausgehandelten und erstrittenen Handlungsspielraum institutionalisierter Arbeitsbeziehungen im Prozess der digitalen Umgestaltung der Arbeit ebenso auszuloten wie Notwendigkeiten und empirisch beobachtbare Ansätze, neue Handlungsformen zu entwickeln.

- Welche Form, welchen Stellenwert und welche Wirkungen haben bestehende rechtliche oder kollektivvertragliche Regulierungen?
- Wie institutionalisiert ist die Form der Konfliktaustragung?
- Inwiefern bestehen konfliktgegenstandsbezogene rechtliche Vorgaben und Handlungsmöglichkeiten?
- Auf welchen Ebenen greifen konfliktregulierende Mechanismen (gesetzlich, tariflich, betrieblich) und wie spielen die Ebenen zusammen?
- Und schließlich: Inwiefern gerät Regulierung in Form und Inhalt unter Veränderungsdruck?

3 METHODE, UNTERSUCHUNGSFELD UND EINORDNUNG DER AUSGEWÄHLTEN FÄLLE

3.1 Methodisches Vorgehen und Untersuchungsfeld

Im Zentrum der Untersuchung standen betriebliche Digitalisierungskonflikte, die von verschiedenen Seiten beleuchtet wurden:

- Wir gingen in Unternehmen und sprachen mit Vertreter/innen von Betriebs- bzw. Personalräten und des Managements über die Praxis der Digitalisierung, den dabei auftretenden Konflikten und den jeweiligen Formen der Konfliktregulierung. Mit Ausnahme des öffentlichen Sektors führten wir die Erhebungen sowohl auf zentraler Unternehmensebene als auch betrieblicher Ebene durch.
- Wir bezogen aber auch das verbandliche und professionelle Umfeld betrieblicher Digitalisierungskonflikte ein. Hierzu sprachen wir mit Expert/innen aus Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden sowie mit Personen, die Betriebsräte oder Unternehmen bei betrieblichen Digitalisierungsprozessen in technologischen oder rechtlichen Fragen professionell beraten; im Einzelnen waren dies Betriebsräte- und Technologieberater/innen sowie thematisch einschlägige Rechtsanwält/innen. Diese Gespräche dienten der Sondierung des Feldes und der Vorbereitung der Betriebsfälle, weiterhin der Ermittlung des spezifischen Digitalisierungs-, Konflikt- und Konfliktbearbeitungsverständnisses einflussreicher Umfeldakteure betrieblicher Digitalisierungskonflikte und schließlich der Eruiierung von Konflikten um Digitalisierung, die auf Ebene der Tarif- und Rechtsparteien auftreten.
- Schließlich gingen wir der Frage nach, wie betriebliche Digitalisierungskonflikte arbeitsgerichtlich bearbeitet wurden. Hierzu sprachen wir mit Arbeitsrichter/innen, recherchierten in Rechtsdatenbanken und analysierten einschlägige Urteile.

Auf der Suche nach Digitalisierungskonflikten sind wir in den Sondierungsgesprächen im verbandlichen und Beratungsumfeld ebenso wie in den gewählten Betriebsfällen selbst in der Regel nicht auf einzelne Großkonflikte gestoßen. Als weitaus typischer erwies sich vielmehr, dass betriebliche Digitalisierungsprozesse mit unterschiedlichen Konflikten niederer bis mittlerer Intensität verbunden sind.

Entsprechend legten wir lediglich in Einzelfällen – wie ursprünglich intendiert – den Untersuchungsfokus auf einzelne, abgegrenzte und abgrenzbare Konflikte. In der Mehrzahl der Fälle spürten wir dagegen in den Gesprächen mit Betriebsräten und Management Interessenkonflikten nach, die im Zuge betrieblicher Digitalisierungsprozesse in unterschiedlicher Weise sichtbar geworden sind und Aushandlungen und Auseinandersetzungen unterschiedlicher Intensität nach sich gezogen haben.³

Die empirische Erhebung fand in einer Phase statt, in der die Digitalisierung nach Einschätzung der Fachöffentlichkeit und der einschlägigen Wissenschaft in der erwarteten Dynamik (noch) nicht in der betrieblichen Praxis angekommen war und Digitalisierung auch von vielen betrieblichen Akteuren mehr ein auf die Zukunft gerichteter Veränderungsprozess als bereits betriebliche Realität wahrgenommen wurde. Diskursiv erzeugte Erwartungen großer und weitreichender, disruptiver Veränderungen (Pfeiffer 2015/2017; Mikfeld 2017) in der Zukunft standen betrieblichen Erfahrungen eines inkrementellen, gleichwohl beschleunigten Wandels betrieblicher Prozesse mit abgreifbaren Arbeits- und Beschäftigungsfolgen in der Gegenwart gegenüber.

Wir waren aber nicht nur gezwungen, unseren Untersuchungsgegenstand ein Stück weit der empirischen Wirklichkeit anzupassen, sondern wurden auch mit gewissen Problemen des Feldzugangs konfrontiert, die sich aus dem Untersuchungsgegenstand selbst ergaben. Je konfliktreicher sich betriebliche Arbeitsbeziehungen und Digitalisierungsprozesse gestalteten, desto problematischer war es, unser angedachtes Empirieprogramm, das die Betriebsrats- und Managementperspektive gleichermaßen umfasste, zu verwirklichen. So konnten wir in zwei Fällen keinen Zugang zum Management herstellen, weil das Management aufgrund der betrieblichen Konfliktkonstellation eine Beteiligung am Forschungsprojekt ablehnte.

Der Zuschnitt der Untersuchung war bewusst breit angelegt. Ziel war es, einen Überblick über typische Konflikte, die durch Prozesse betrieblicher Digitalisierung hervorgerufen und ausgetragen werden, zu erhalten, nicht aber branchen- oder technikspezifische Problem- und Konfliktlagen vertieft in den Blick zu nehmen. Deshalb wurden Unternehmen aus verschiedenen In-

3 Die Abkehr von betrieblichen Großkonflikten ist eine generelle Entwicklung und nicht auf Konflikte um Digitalisierung beschränkt. Schroeder (2016) interpretiert dies als Reaktion auf globalisierungs- und finanzmarktgetriebene Herausforderungen und als Merkmal konfliktpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen, in der die betrieblichen Akteure ihre Konfliktfähigkeit und Interessenpolitik in vielen professionell ausgetragenen, kleineren und alltäglichen Auseinandersetzungen und Aushandlungen zum Ausdruck brächten.

dustriesektoren, dem Gesundheitssektor und dem kaufmännischen Dienstleistungsbereich sowie Stadtverwaltungen in die Untersuchung einbezogen. Ebenso wenig wurde die Untersuchung auf einzelne Techniklinien oder Anwendungsfelder der Digitalisierung konzentriert.

Wir nahmen damit bewusst eine äußerst heterogene Empirie in Kauf. Die Herausforderung der Auswertung bestand deshalb einerseits darin, die vorgefundenen Konflikte in ihrer Unterschiedlichkeit nicht nur darzustellen, sondern auch zu kategorisieren, und andererseits darin, trotz aller Unterschiedlichkeit übergreifende und generelle Konfliktzonen der Digitalisierung herauszuarbeiten. Die Stärke des hier gewählten empirischen Zugriffs liegt in der Durchgängigkeit von der betrieblichen Ebene über das arbeitsrechtliche Beratungsumfeld bis hin zur arbeitsgerichtlichen Ebene. Dadurch war es möglich, ein umfassendes Bild des Konfliktgeschehens betrieblicher Digitalisierungsprozesse und der Möglichkeiten und Grenzen von Regulierung einzufangen.

Das empirische Programm, das zwischen Februar 2018 und August 2019 durchgeführt wurde, umfasste im Einzelnen:

- 63 leitfadengestützte themen- und problemzentrierte Interviews, die im Schnitt etwa 90 Minuten dauerten, davon 43 Gespräche mit Vertreter/innen des Betriebsrats und Managements im Rahmen der Betriebsfälle, acht Gespräche mit Gewerkschafts- und Arbeitgeberverbandsvertreter/innen, sieben Gespräche im Beratungsumfeld und vier Gespräche mit Arbeitsrichter/innen
- Fallanalysen in fünf *Industrieunternehmen* bzw. zehn *Industriebetrieben* (mit insgesamt 22 Gesprächen), in drei Unternehmen im Bereich kaufmännischer Dienstleistungen, davon in zwei Versicherungs- und einem Touristikunternehmen (mit insgesamt sechs Gesprächen), in einem Krankenhauskonzern bzw. vier Krankenhäusern (mit insgesamt sieben Gesprächen) sowie in drei Stadtverwaltungen (mit insgesamt sechs Gesprächen)
- Erhebung und Auswertung einer Vielzahl einschlägiger Dokumente (programmatische Schriften der Verbände, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Geschäftsberichte, Pressemeldungen)
- Erhebung und Aufbereitung von insgesamt 73 Gerichtsurteilen, in denen betriebliche Digitalisierungskonflikte (davon 52 im Bereich Datifizierung und Überwachung) be- und verhandelt wurden

Die in die Untersuchung einbezogenen Betriebe und Unternehmen sind mehrheitlich der „ersten Welt der Arbeitsbeziehungen“ (Schroeder 2016) zu-

zuordnen. Schroeder verortet diese in der exportorientierten verarbeitenden Industrie, in Kernbereichen des öffentlichen Dienstes und in großbetrieblichen Strukturen. Die *erste Welt* ist eine regelbasierte Welt, mit sozialpartnerschaftlichen Arrangements auf betrieblicher und flächentarifvertraglichen Regelungen auf überbetrieblicher Ebene.

„Gegensätze werden in dieser Welt gegenwärtig weniger durch Großkonflikte ausgetragen, sie werden vielmehr alltäglich und regelhaft in Kleinarenen eingeordnet und verarbeitet ... Damit reagieren die Arbeitsbeziehungen in der ersten Welt auf die globalisierungs- und finanzmarktgetriebenen Herausforderungen durch innovative und komplexe Kooperationsstrategien, die im Kern aber machtbasierter Verhandlungs- und Tauschprozesse bleiben.“ (Schroeder 2016: 378 f.)

In unseren Untersuchungsfällen zeigten sich aber innerhalb dieser ersten Welt grundsätzliche Unterschiede zwischen den Kernbereichen des öffentlichen Dienstes (Stadtverwaltungen) und den privatwirtschaftlichen Bereichen im Hinblick auf den Stellenwert, dem Fragen der Wettbewerbsfähigkeit in betrieblichen Aushandlungen und Auseinandersetzungen zukommen.

Der privatwirtschaftliche Bereich unterliegt in weitaus größerem Maß als der öffentliche Dienst einem Wettbewerbsdispositiv, das Kräfteverhältnisse, Ansprüche und Aushandlungsprozesse strukturiert. Dies gilt insbesondere für transnational agierende Konzerne, in denen Standorte systematisch einem konzerninternen Wettbewerb um Investitionen unterworfen werden und Drohungen von Verlagerungen oder Schließungen von Betriebsteilen ausgesetzt sind. Regulierung wird dadurch zum Wettbewerbsfaktor. Eine konsequente Schutzpolitik unter Rückgriff und Ausschöpfung bestehender Rechte kommt somit auch in dieser ersten Welt weiter unter Druck.

Einige wenige der einbezogenen Unternehmen und Betriebe (alle aus der Versicherungs- und Touristikbranche) gehören der *zweiten Welt* an, die mittelgroße Betriebe und Teilbereiche des öffentlichen Dienstes umfasst. Gewerkschaftliche Stärke und Durchsetzungsfähigkeit sind hier nicht selbstverständlich, Flächentarifverträge nicht mehr die Regel, die betrieblichen Mitbestimmungsstrukturen schwach und in geringem Maß gewerkschaftlich angebunden. Die Arbeitgeber verhalten sich gegenüber Gewerkschaften und Betriebsräten ruppiger, weniger berechenbar und konfliktorientierter.

Die *dritte Welt* war nicht Bestandteil dieser Untersuchung. Vorherrschend sind hier vor allem klein- und mittelständische, vielfach ostdeutsche Unternehmen, der private Dienstleistungssektor (IT-Sektor, Niedriglohnbereiche) und das Handwerk; Bereiche, in denen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände kaum vertreten sind, Tariflosigkeit verbreitet ist, Arbeitgeber gegen-

über Betriebsräten und Gewerkschaften wenig Kooperationsbereitschaft zeigen und betriebliche Mitbestimmungsstrukturen nicht vorhanden sind (Schroeder 2016: 378 ff.; Schroeder 2014: 26 f.; vgl. auch Dörre 2016, der in ähnlicher Weise die Arbeitsbeziehungen in verschiedene – in diesem Fall zwei – Welten ausdifferenziert).

Wir haben damit den *Erste-Welt*-Bias der Forschung ein Stück weit reproduziert, aber immerhin auch einen Einblick in die zunehmend gewichtiger werdende *zweite Welt* gewonnen (zur Diskussion um die Entwicklungen der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und um das Erstarken weniger stark regulierter Bereiche siehe neben den beiden bereits genannten Autoren auch Hassel 1999, Holst 2011 oder Rehder 2016; aktuelle Zahlen zur zurückgehenden Tarifbindung und Reichweite betrieblicher Mitbestimmung finden sich bei Ellguth 2020).

3.2 Einordnung der Falldarstellungen

Im Bereich *kaufmännischer Dienstleistungen* umfasst das Sample zwei Versicherungsunternehmen sowie ein Unternehmen, das im Bereich der Geschäftsreiseabwicklung tätig ist. Zwei der Unternehmen sind Töchter ausländischer Konzerne. Allen drei Unternehmen ist gemeinsam, dass sie im Bereich der kundenorientierten Fallsachbearbeitung sehr weitgehende Praktiken der Arbeitssteuerung und Kontrolle verfolgen.

Alle drei nutzen die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung, um die Rationalisierung und Automatisierung der Fallsachbearbeitung zu intensivieren und dadurch die Profitabilität des Massengeschäfts zu erhalten und zu steigern. Datifizierungspraktiken, die die Arbeitssteuerung verfeinern und die Intensität der technischen Kontrolle der Sachbearbeiter/innen erhöhen, zielen – nicht zuletzt durch den damit verbundenen Überwachungs- und Leistungsdruck – darauf, die Arbeitsleistung der Beschäftigten weiter anzuheben.⁴

Zugleich werden mehr und mehr Bereiche und Prozessschritte der Fallsachbearbeitung einer Automatisierung zugänglich gemacht. Dieser Logik

4 Ein rigides Steuerungs- und Kontrollregime ist kein generelles Merkmal von Versicherungs- und Touristikunternehmen. Dem stehen Unternehmen gegenüber, deren Geschäftsmodelle gerade nicht auf die Massengeschäfte, sondern auf die Besetzung von Nischenmärkten mit hoher Beratungsqualität und Kundenbindung setzen, die mit auf Überwachungsdruck und quantitative Leistungssteigerung setzenden Konzepten gerade nicht herzustellen sind (vgl. hierzu bspw. Tullius 2020).

folgt auch der Ausbau des Online-Geschäfts. Dieses ermöglicht schon deshalb ein höheres Maß an Automatisierung, weil die Kunden die erforderlichen Daten selbst in ein maschinell verarbeitbares Format eingeben. Hinzu kommt, dass die Vertragsgestaltungen auf maschinelle Verarbeitungen hin optimiert werden und das Internetgeschäft weitgehend beratungslos erfolgt.

Die beiden Versicherungsunternehmen versuchen sich zugleich ein Stück weit vom hart umkämpften Massengeschäft marktüblicher Versicherungsleistungen zu lösen. Dazu legen sie mehr Gewicht auf die Produktentwicklung und weiten ihr Leistungsportfolio über das klassische Versicherungsgeschäft hinaus aus, indem sie Produkt- und Dienstleistungsangebote um das eigentliche Versicherungsgeschäft herum entwickeln.

Die Ausweitung des Leistungsportfolios macht die Entwicklungsarbeit zugleich zum Objekt von Managementpraktiken, sie mittels agiler Arbeitsformen effektiver zu organisieren und zu beschleunigen. Dabei wird in einem der beiden Versicherungsunternehmen die Agilisierung des gesamten Unternehmens unter Einbezug der Fallsachbearbeitung vorangetrieben. Da agile Arbeitsformen Autonomiespielräume voraussetzen, führt dies zu Widersprüchen zwischen Anspruch und Wirklichkeit, die sich in Unmut und Konflikten Luft machen.

Praktiken der Virtualisierung kommen in allen drei Unternehmen zum Einsatz; zum einen im Rahmen von virtuellen Teams, die die Flexibilität der Projekt- und Fallabwicklungen steigern, aber auch dazu führen, betriebliche Kollegialitäten zu untergraben oder gar Konkurrenzen aufzubauen; zum anderen und insbesondere im Rahmen einer Ausweitung mobiler Arbeit bzw. digital vernetzten Arbeitens im Home-Office. Dies kommt einerseits Beschäftigteninteressen entgegen, wird aber auch dazu genutzt, Büroflächen einzusparen und dadurch Kosten zu senken, zumal digitale Home-Office-Arbeitsplätze in technische Kontrollstrukturen eingebunden sind, die die gleiche Kontrollintensität wie herkömmliche Büroarbeitsplätze sicherstellen.

Das Management des Touristikunternehmens ist wenig kooperations- und kompromissbereit. Zu seiner Rechtfertigung verweist es darauf, dass die Vorgaben der US-amerikanischen Konzernzentrale ihm keine Handlungsspielräume für substanzielle Zugeständnisse gegenüber Betriebsrat und Belegschaft gewähren. Der Betriebsrat ist wenig konfliktfähig und damit beschäftigt, vom Management als mit Rechten ausgestattetes, institutionelles Vertretungsorgan der Belegschaft überhaupt anerkannt zu werden. Die Belegschaft ist verängstigt und wenig konfliktbereit. Die Digitalisierung, insbesondere in Form der Datifizierung, trägt in diesem Fall dazu bei, die betriebliche Herrschaft und Kontrolle des Managements weiter auszubauen.

In den Versicherungsunternehmen bestehen dagegen etablierte und managementseitig anerkannte Betriebsratsstrukturen. Die verschärfte Wettbewerbssituation und die Drohung mit Auslagerungen einerseits, mit Automatisierung andererseits, bringen die Betriebsräte aber in die Defensive. In beiden Fällen war die Verschärfung der technikgestützten Kontrollpraktiken der Fallsachbearbeitung Gegenstand von Auseinandersetzungen und Aushandlungen zwischen Management und Betriebsrat.

Im einen Fall ließ sich der Betriebsrat im Tausch gegen eine Beschäftigungssicherung auf einen detaillierteren technischen Kontrollzugriff auf die Arbeit der Sachbearbeiter/innen im Rahmen einer nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG verhandelten Betriebsvereinbarung ein, im anderen Fall, der in [Kapitel 5](#) ausführlich dargestellt ist, schöpfte der Betriebsrat seine Rechte aus, um die Intensivierung der technischen Kontrolle der Fallsachbearbeitung und die mit dem zunehmenden Überwachungs- und Leistungsdruck verbundenen gesundheitlichen Belastungen zu verhindern.

Dieser Konflikt zog sich über mehrere Jahre hin und eskalierte bis zum Bundesarbeitsgericht. Er zeigt eine typische Konfliktkonstellation auf, die wir in ähnlicher Weise in den beiden anderen untersuchten Unternehmen beobachtet haben und die auch in anderen Branchen, z. B. Callcenter, Logistik oder Handel, beobachtbar ist.⁵

Im *Industriesektor* wurden fünf große bis mittlere Unternehmen aus der Chemie-, Metall- und Papierindustrie in die Untersuchung einbezogen. Im Einzelnen waren dies ein Unternehmen der Medizintechnik, ein Maschinenbauunternehmen, zwei große weltweit agierende Mischkonzerne, die u. a. für die Automobilindustrie tätig sind, sowie ein deutsches Tochterunternehmen eines ausländischen papierverarbeitenden Konzerns. In den Blick genommen wurden dabei insbesondere die Produktion, aber auch die Forschung und Entwicklung und das Personalwesen.

Abhängig von den jeweiligen Gegebenheiten – der Digitalisierbarkeit der stofflichen Prozesse, den Beschäftigtenstrukturen, dem Bestand an Maschine-rie, Gebäuden, EDV-Infrastrukturen etc. – und verfügbaren Investitionssummen haben wir ein recht heterogenes und ungleichzeitiges Bild im Hinblick auf Ansatzpunkte, Praktiken und Stände der Digitalisierung in den untersuchten Unternehmen und Betrieben vorgefunden. Umfassenden digitalen

⁵ Verwiesen sei hier auf Untersuchungen zur Etablierung rigider Kontrollregime von Matuschek et al. 2008 zur Arbeit in Callcentern, von Staab/Geschke 2019 zu Zalando (Handel), von Butollo et al. 2017 zur Industrielogistik oder von Nachtwey/Staab 2015 zu Amazon (Logistik), aber auch auf die in [Kapitel 8.3](#) dargestellten arbeitsgerichtlichen Konflikte.

Transformationsprojekten stehen inkrementelle und punktuelle Veränderungsprozesse gegenüber. Insgesamt sind wir auf eine beschleunigte, in Produktion, Verwaltung und Forschung und Entwicklung gleichermaßen ansetzende Digitalisierung gestoßen.

Der untersuchte Standort des Maschinenbauunternehmens befindet sich zum Erhebungszeitpunkt mitten in einer Restrukturierungsphase von einer traditionellen Fertigung, in deren Modernisierung in den letzten Jahrzehnten kaum investiert wurde, hin zu einem digital vernetzten und gesteuerten Produktionsprozess in der Vision einer Industrie 4.0. Die Digitalisierung geht mit einer grundlegenden Umstellung der Produktions- und Arbeitsorganisation nach Lean-Methoden einher. Ein Großteil der Arbeitsplätze wandelt sich dadurch sowohl technisch als auch organisatorisch weitreichend. Dies bringt insbesondere in der Umstellungsphase im laufenden Betrieb ein hohes Maß an Arbeitsbelastung mit sich, das sich in hohen Krankenständen bemerkbar macht.

Unter anderem wurden und werden in der Produktion neue – prinzipiell Industrie-4.0-fähige – Betriebsmittel angeschafft (z. B. Bearbeitungszentren, Roboter und Datenerfassungsmodule in der mechanischen Fertigung, Monitore und digitale Assistenzsysteme in der Elektronikfertigung), wodurch nicht allein der Automatisierungsgrad steigt, sondern auch die Menge und Güte generierter Prozessdaten (und damit die Möglichkeiten einer datenbasierten Prozesssteuerung und -kontrolle) massiv zunehmen werden. Zudem wird in der Einzelfertigung die Automatisierung über ein fahrerloses Transportsystem, das die schweren Teile selbständig zu den Arbeitsplätzen fährt, vorangetrieben. Die Einzelteilmontage selbst wird aber weiterhin manuell erfolgen.

Der Betriebsrat sieht die digitale Transformation als zum Standorterhalt notwendig an und bewertet die Technisierung und Reorganisation der Arbeitsplätze im Hinblick auf die damit verbundenen akuten gesundheitlichen Belastungen, die Qualifikationserfordernisse der Beschäftigten und die Qualität der zukünftigen Arbeit als die zentralen interessenpolitischen Gestaltungsanforderungen.

Die mit der digitalen Transformation verbundene Automatisierung und Datifizierung werden dagegen als weniger problematisch beurteilt; erstere weil sie zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit erforderlich und angesichts tendenzieller personeller Unterkapazitäten kein Beschäftigungsabbau erwartbar sei; letztere weil Leistungskontrollen aufgrund von Prämienlohnsystemen nichts Neues seien, traditionell keine Kultur technischer Verhaltensüberwachung vorherrsche und beim Management keine Ambitionen erkennbar seien, in diese Richtung zu gehen.

Beim Medizintechnikunternehmen wird die Automatisierung produktionsseitig insbesondere im Bereich Verpackung und verwaltungsseitig durch die Umstellung auf Workflowsysteme vorangetrieben. Aber auch in diesem Unternehmen wird die Automatisierung vom Betriebsrat weniger als interessenpolitisch problematisch denn als zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit notwendig erachtet. Bedarfe interessenpolitischer Gestaltung werden dagegen im Hinblick auf Datifizierung (u.a. Trackingsysteme des Projektfortschritts, die die Transparenz der Arbeitsvorgänge erhöhen und Überwachung ermöglichen) und Virtualisierung (Problematik ständiger virtueller Erreichbarkeit über mobile Endgeräte) gesehen.

In dem untersuchten Standort des Unternehmens der Papierverarbeitung wird die Automatisierung der Personalsachbearbeitung durch lernende Algorithmen, aber auch die Automatisierung der Produktion durch lernende Roboter Schritt für Schritt vorangetrieben, was in der Belegschaft zu einer gewissen Unruhe geführt hat. Der Betriebsrat unterstützt dagegen die unternehmensseitig vorangetriebene Digitalisierung, Rationalisierung und Automatisierung aus der Überzeugung heraus, dass eine durch „Technologieführerschaft“ erreichte herausgehobene Marktstellung Standort und Beschäftigung am besten zu sichern vermag. Zugleich mischt er sich aktiv in die Digitalisierungspolitik des Standorts ein, um Beschäftigteninteressen in den Bereichen Beschäftigtendatenschutz, Qualifizierung und Qualität der Arbeit zu sichern.

Die in die Untersuchung einbezogenen Großunternehmen sehen sich beide gleichermaßen in einer Phase der digitalen Transformation; und zwar sowohl ihrer Produkte als auch der Produktions- und Arbeitsprozesse. In den interessenpolitischen Auseinandersetzungen stehen dabei ähnliche Themen auf der Tagesordnung.

Ein erstes Thema ist die umfassende Datifizierung, die ein Kernelement der digitalen Transformation darstellt. Auf der einen Seite wird ein dichtes Datennetz über die Produktions- und Arbeitsprozesse bewusst aufgespannt, auf der anderen Seite fallen Daten in digitalen Arbeits- und Produktionsprozessen als Beiprodukt automatisch an.

Der Erfolg der digitalen Transformation ist wesentlich daran geknüpft, dass die Datifizierung gegenüber handlungs- und konfliktfähigen Betriebsräten möglichst reibungslos um- und durchgesetzt werden kann. Deshalb gilt es aus Unternehmenssicht, mit den Betriebsräten Absprachen und Regelungen zu treffen, die Vertrauen in die Integrität des Managements im Umgang mit personenbezogenen Daten schaffen und die Verhinderung unzulässiger, verdeckter Leistungs- und Verhaltenskontrollen der Beschäftigten glaubhaft

absichern. Zugleich sind die Betriebsräte angesichts neuer mächtiger digitaler Tools zur Überwachung und Vermessung der Belegschaften verunsichert und bleiben angesichts offener oder aufgedeckter Kontrollambitionen von Führungskräften misstrauisch.

Die digitale Transformation beschleunigt die sich bereits seit Längerem vollziehenden Verschiebungen der Beschäftigtenstrukturen von der Produktion hin zur Forschung und Entwicklung (zum einen aufgrund der zunehmenden Software-Anteile der Produkte, zum anderen aufgrund der weiteren Automatisierung und Verlagerung der Produktionsbereiche). Dies ist verbunden mit der Einführung agiler Arbeitsformen zur Beschleunigung und Effektivierung der Forschungs- und Entwicklungsprozesse.

Zugleich rücken damit auch Fragen der Virtualisierung der Arbeit in Form virtueller Teamarbeit und mobiler Arbeit/Home-Office zunehmend ins Blickfeld betrieblicher Strategien und interessenpolitischer Auseinandersetzungen. Aus Betriebsrats-sicht kommt damit auch die Frage der Gleichbehandlung zwischen Produktions- und Büroarbeit im Hinblick auf Teilhabemöglichkeiten an der Digitalisierung (Zugang zu nur mehr digital verfügbaren Informationen und Dienstleistungen, Verfügbarkeit digitaler Endgeräte, Berechtigung zu mobiler Arbeit) verstärkt auf die Tagesordnung.

Ein weiteres Thema sind schließlich die mit der Digitalisierung verbundenen Automatisierungs- und Technisierungsprozesse und der damit einhergehende Wandel der Arbeitsplatz-, Kompetenz- und Tätigkeitsprofile, der das Risiko in sich birgt, dass Teile der Belegschaft herausfallen, weil sie den Qualifizierungsprozess nicht mitgehen können oder wollen. Fragen der Arbeitsgestaltung und Qualifizierung werden hier zum Gegenstand interessenpolitischer Auseinandersetzungen und Aushandlungen.

Im Industriesektor haben wir für die Falldarstellung in [Kapitel 6](#) Auseinandersetzungen um die Implementierung einer umfassenden Datifizierung der Produktions-, Arbeits- und Unternehmensprozesse in einem der untersuchten Großunternehmen gewählt. Die Bearbeitung der betrieblichen Datifizierung stellt aus unserer Sicht eine zentrale Konfliktlinie der Digitalisierung dar, weil a) eine umfassende Datifizierung unverzichtbares Kernelement der digitalen Transformation ist und b) Betriebsräte angesichts der mit der Datifizierung verbundenen Kontrollpotenziale der Beschäftigten über starke Beteiligungsmöglichkeiten verfügen, die sich aus der Mitbestimmung nach § 87 Abs 1 Nr. 6 BetrVG ergeben.

Im *Gesundheitssektor* umfasste die Untersuchung den in [Kapitel 4](#) ausführlich dargestellten Fall eines privaten Krankenhauskonzerns mit mehreren Krankenhäusern. Die Krankenhäuser werden wie die Industrie- und Versi-

cherungsunternehmen nach Kosten- und Renditegesichtspunkten geführt, unterliegen aber spezifischen Dokumentationspflichten und Abrechnungsmodalitäten. Die Pflegebereiche sind notorisch unterbesetzt, die Pflegekräfte an der Belastungsgrenze.

Im Zuge der Digitalisierung zum Einsatz kommende arbeitssparende Technologien im Bereich der Dokumentation und des Informationsaustausches werden deshalb seitens der Pflegekräfte eher mit der Erwartung der Entlastung als mit Sorgen um ihren Arbeitsplatz verbunden. Als konfliktträchtig erwies sich dagegen die Einführung eines Krankenhausinformationssystems, weil dieses entgegen dem Versprechen einer erleichterten Dokumentationsarbeit angesichts unzureichender Qualifizierung und Personalbemessung im Umstellungsprozess zu erheblicher Mehrarbeit für die Pflegekräfte führte.

Im Bereich der *öffentlichen Verwaltungen* wurden Stadtverwaltungen von zwei Großstädten und einer Mittelstadt näher untersucht. Dabei zeigten sich zwei wesentliche Unterschiede im Vergleich zu den privatwirtschaftlichen Sektoren.

Zum einen stießen wir auf eine im Vergleich zu der Privatwirtschaft schwächere Digitalisierungsdynamik. In den Stadtverwaltungen wird die Modernisierung der Hard- und Software eher punktuell und langsam vorangetrieben (trotz politischer Druckmittel wie das 2017 verabschiedete Onlinezugangsgesetz, das die Kommunen verpflichtet, bis Ende 2022 ihre Verwaltungsdienstleistungen über Online-Portale auch digital anzubieten).

Zum anderen ist die Digitalisierung in den untersuchten Industrie- und kaufmännischen Dienstleistungsunternehmen und – mit Abstrichen – auch im Krankenhauskonzern nicht in ein Wettbewerbsdispositiv eingeflochten, das bewirkt, dass die Digitalisierung primär als Mittel der Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit wahrgenommen und behandelt wird und arbeitsrechtliche Regulierung und Mitbestimmung ihre Kompatibilität mit Wettbewerbsforderungen unter Beweis zu stellen haben. Ein solches Wettbewerbsdispositiv spielt in den Stadtverwaltungen eine weitaus geringere Rolle.

Die Digitalisierung der Stadtverwaltungen wird in [Kapitel 7](#) anhand der Verwaltung einer mittleren Großstadt exemplarisch dargestellt. Im Rahmen hochgradig regulierter und kooperativer betrieblicher Arbeitsbeziehungen ist es hier in besonderer Weise möglich, im Prozess der Digitalisierung auftretende Interessenkonflikte professionell kleinzuarbeiten und Beschäftigten- und Verwaltungsinteressen zum Ausgleich zu bringen.

4 DIGITALISIERUNGSKONFLIKTE IN EINEM KRANKENHAUSKONZERN

Mit an die 50.000 Beschäftigten und über 150 Gesundheitseinrichtungen (u. a. Akut-, Fach- und Reha-Kliniken, Kliniklabore) gehört der Konzern zu den größten privaten Gesundheitsdienstleistern in Deutschland. Entstanden aus dem Zukauf einer Vielzahl von Krankenhäusern, denen in Übernahmeverhandlungen in unterschiedlichem Maß Eigenständigkeit zugesichert wurde, ist er hochgradig dezentral organisiert.

4.1 Digitalisierung als Flickenteppich

Gemessen an der Projektzahl hat sich die Digitalisierung in den vergangenen Jahren beschleunigt. Auf der einen Seite spiegelt die Vielzahl – häufig auch ohne Wissen der Konzernleitung – dezentral angestoßener digitaler Projekte die dezentrale Organisation des Konzerns. Auf der anderen Seite versucht die Konzernleitung über zentral angestoßene und ausgerollte digitale Projekte die Zentralisierung und Standardisierung voranzutreiben.

Dies bezieht sich zum einen auf etliche Verwaltungs- und Servicefunktionen (Einkauf und Zentrallager, Reinigung, Essensversorgung, Technik, IT und Buchhaltung), die zentralisiert und zum Großteil ausgelagert werden, zum anderen auf die Einführung neuer Software zur digitalen Datenerfassung und -verarbeitung. Bei letzterer handelt es sich vor allem um digitale Patienten- und Personalakten, digitalisierte Dienstpläne und die entsprechenden Programme für die Verwaltung und Koordination der zentralisierten Funktionen.

Systemstandardisierung soll dabei über zentrale, konzernweite Programmvorgaben erreicht werden, die aber erst bei lokalen Erneuerungsentscheidungen greifen. Solange ein lokales Krankenhaus mit den eingesetzten Programmen weiterarbeiten will und kann, darf es das tun. Ausgenommen ist lediglich Software, die die Verbindung zu den ausgelagerten Zentralfunktionen sicherstellt. Daraus erklärt sich, dass es trotz verstärkter Zentralisierungsbestrebungen der Konzernebene weiterhin einen recht verbreiteten Wildwuchs an digitalen Tools gibt, der der betriebshistorisch gewachsenen relativ großen Autonomie der Häuser und deren Leitungen geschuldet ist.

Die Konzernleitung verspricht sich von den zentral vorangetriebenen Digitalisierungsprojekten neben einer Verbesserung der zentralen Konzernsteuerung und -kontrolle (z. B. mittels eines Benchmarkings der Finanz- und Leistungsdaten der Krankenhäuser) vor allem Kosteneinsparungen

- a) durch die Erzielung von Skaleneffekten,
- b) durch die Auslagerung, Rationalisierung und begrenzte Automatisierung nichtmedizinischer Tätigkeiten sowie
- c) durch die Optimierung von Abrechnungsmodi und Arbeitsprozessen in der direkten medizinischen Patientenversorgung (vor allem durch eine effizientere, abrechnungsorientierte Dokumentation der ärztlichen und pflegerischen Arbeit).

In diesem Konzern und den untersuchten Krankenhäusern lassen sich Stand und Entwicklung der Digitalisierung im Einzelnen wie folgt charakterisieren:

Die Digitalisierung der pflegerischen und medizinischen Betreuung wird vor allem durch die Einführung von Krankenhausinformationssystemen (KIS) vorangetrieben. Digitalisierung bezieht sich in diesem Bereich also vor allem auf die Dokumentation der entsprechenden Tätigkeiten und weniger auf die Tätigkeiten selbst. Zur Zeit der Erhebung sind hierzu im Konzern zwei unterschiedliche Programme für das Erstellen digitaler Patientenakten und die Verarbeitung digitaler Patientendaten im Einsatz, wobei in den konzerneigenen Kliniken Krankenhausinformationssysteme noch nicht flächendeckend zum Einsatz kommen. In diesen Fällen erfolgt die Dokumentation entweder noch rein händisch oder teils händisch, teils digital auf Basis unterschiedlicher und nicht integrierter Einzelprogramme.

Die Softwaredopplung beim KIS ist Ausdruck konzernstrategischer Entscheidungen vor dem Hintergrund der historisch bedingten Gegebenheiten eines zusammengekauften Konzernkonglomerats. Sie ist zum einen strategisch begründet und zielt darauf, die Abhängigkeit von einer bestimmten Software zu reduzieren und zugleich das Programm eines jüngst zugekauften Programmherstellers verstärkt im Konzern zu verbreitern. Die ungleichzeitige und uneinheitliche Entwicklung verweist zum anderen auf die technisch-organisatorischen und mikropolitischen Schwierigkeiten, ein derartiges Programm flächendeckend auszurollen, insbesondere dann, wenn dies einen Wechsel eines bereits installierten und betrieblich verankerten Programms voraussetzt.

Die eingesetzten Systeme bleiben insofern hinter dem neuesten Stand technischer Möglichkeiten zurück, als eine direkte Datenübertragung von di-

gitalen Messgeräten ins KIS nur in Ansätzen möglich ist und auch die Ausstattung mit mobilen Endgeräten zur Dateneingabe noch keine weite Verbreitung gefunden hat. Die Praxis der Digitalisierung im Bereich der pflegerischen und medizinischen Dokumentation spiegelt die Investitionserwägungen der Konzernleitung angesichts hoher Kosten ausstehender Hardware-Modernisierungen wider, aber auch die Dezentralität der Konzernorganisation und die Heterogenität der Konzerneinheiten.

Ein weiteres Stück dieses Flickenteppichs stellt die Einführung eines zentral bestimmten digitalen Dienstplanprogrammes dar (sowohl für Ärzteschaft als auch Pflege), die allerdings lokal auf einige Widerstände trifft, weil durch die damit verbundenen Programmrigiditäten Autonomiespielräume in der Arbeitszeitgestaltung verloren gehen. Dabei ist die Existenz digitaler Dienstpläne nicht grundsätzlich neu, aber bis jetzt gibt es in den einzelnen Häusern unterschiedliche Programme und unterschiedliche Praxen des Umgangs damit, einschließlich alltagspraktischer Anpassungen und der Umgehung bestimmter Programmvorgaben.

Derartige Programmrigiditäten stellen auch beim Einsatz der digitalen Patientenakten ein wesentliches Problem dar. Aus den praktischen Erfahrungen mit dem KIS ergeben sich aus Sicht der Betriebsräte zwei zentrale auf den Arbeitsprozess bezogene Kritikpunkte.

Zum einen führt die Art, wie Digitalisierung hier von oben und mit begrenzter Mitsprache im Planungsprozess umgesetzt wird, zu einem bisherigen Arbeitsroutinen entgegenlaufenden und von den Pflegekräften als belastend wahrgenommenen Anpassungsdruck des Arbeitsprozesses und der Arbeitstätigkeiten an Programmvorgaben (die technisch oder abrechnungstechnisch bedingt sein können).

Zum anderen entstehen durch die Ausdifferenzierung und Detaillierung der Dokumentationsanforderungen und vor allem durch schlecht geplante Einführungsprozesse große Mehrbelastungen für die Beschäftigten. Dabei geht es vor allem um technische und Ausstattungsprobleme (unausgereifte Software, veraltete Hardware, Programmabstürze etc.) sowie um Einarbeitungsbedarfe, die im laufenden Betrieb bei einem ohnehin schon sehr eng getakteten Arbeitsprozess problematisch sind (siehe Kapitel 4.3).

Die Kritik bezieht sich also darauf, dass Arbeiterleichterungen, die die neuen Technologien versprechen und ermöglichen könnten, nicht ausgeschöpft werden. Aus Sicht der Betriebsräte liegt dies wiederum daran, dass der Konzern nur im begrenzten Maß bereit ist, in Digitalisierungsprojekte zu investieren, die sich nicht unmittelbar betriebswirtschaftlich rechnen. Dennoch ist das KIS für die Betriebsräte durchaus auch mit der Hoffnung auf

zukünftige Arbeitsentlastungen durch vereinfachte Dokumentation verbunden, zumindest potenziell bei gut laufenden Programmen. Negative Beschäftigungseffekte werden dadurch auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in der Pflege nicht erwartet. Denn die direkte medizinische und pflegerische Patientenversorgung sei bereits so verdichtet, dass es hier keine weiteren Personaleinsparungen geben könne.

Eine Digitalisierung der medizinischen und pflegerischen Tätigkeiten selbst (bspw. durch Pflege- oder Operationsroboter) ist noch kaum vorzufinden. In diese Richtung gehen erste Versuche mit Telemedizin, an denen sich aber erst einzelne, vor allem psychiatrische Kliniken (in Form virtueller Sprechstunden und Therapiesprache) beteiligen. Zukünftig sehen die Betriebsräte diesbezüglich eine Gefahr von Personalabbau zumindest in bestimmten medizinischen Bereichen wie der Röntgendiagnose, die technisch bereits von Computerprogrammen übernommen werden kann, oder im Labor, wo einzelne Arbeitsschritte bzw. Analysen vollautomatisiert werden könnten.

Auch mobiles Arbeiten gestützt auf entsprechende digitale Tools spielt nur eine geringe Rolle und ist vor allem auf bestimmte Beschäftigtengruppen beschränkt. Der hierfür benötigte externe Datenzugang zum KIS ist weitestgehend nur für Chefarzte und leitende Verwaltungsangestellte freigeschaltet, wozu es jeweils individuell der Zustimmung des Betriebsrats bedarf. Darüber hinaus kommt ein externer Datenzugriff beim ärztlichen Rufbereitschaftsdienst zum Einsatz. Dies ermöglicht es, dass Ärzt/innen von zuhause Bereitschaft machen und von dort Untersuchungsdaten von Patient/innen einsehen, um zu entscheiden, ob eine Intervention vor Ort notwendig ist und sie somit in die Klinik kommen müssen oder nicht.

Obwohl viele Beschäftigte diese Art der Heimarbeit befürworten, haben die Betriebsräte den Umgang mit diesen Heimarbeitsmöglichkeiten sehr rigide, da sie darin eine Gefahr unbezahlter oder unterbezahlter Mehrarbeit sehen.

Denn zum einen wird die heimische Rufbereitschaft schlechter bezahlt als der Bereitschaftsdienst in der Klinik, da nicht die gesamte Rufbereitschaftszeit als Arbeitszeit zählt, sondern nur die Kontaktzeit (wobei für den Erstkontakt drei Stunden gutgeschrieben werden). Zum anderen möchten die Betriebsräte vermeiden, dass Beschäftigte angesichts hoher Arbeitsintensitäten ihre Arbeit zur eigenen Entlastung extensivieren, d. h. dass sie die Arbeitszeit vor Ort etwas stressfreier gestalten, indem sie einen Teil der Arbeit auf zuhause und nach offiziellem Feierabend verschieben (zumindest wo das von der Art der Tätigkeit her möglich ist, z. B. das Abfassen von Arztbriefen oder das Erstellen von Dienstplänen durch die Stationsleitungen).

Parallel zu den digitalen Patientenakten im medizinischen Bereich ist eine wesentliche Digitalisierungsstrategie im Verwaltungsbereich die Einführung digitaler Personalakten. Noch geht es dabei weitgehend nur um das Ersetzen von Papierdokumenten durch digitale Datenkommunikation (bspw. werden Gehaltsabrechnungen elektronisch übermittelt). Ein automatisches Erstellen von Unterlagen ist dagegen noch nicht oder höchstens in ersten Ansätzen umgesetzt, wird aber vom Management als nächstes Ziel benannt; im Unterschied zur digitalen Patientenakte, wo dies vor allem in Bezug auf das Aufnahme- und Entlassmanagement bereits angewendet wird.

Aufgrund dieser und anderer kleinteiliger Computerisierungsprozesse der Verwaltungstätigkeiten, die mit Arbeitsverdichtung und der Automatisierung einzelner Arbeitsschritte verbunden sind, befürchten die Betriebsräte, dass zumindest perspektivisch Stellen gestrichen werden könnten (bspw. indem die Personalabteilungen mehrerer kleinerer Häuser zusammengelegt werden).

Die Digitalisierung weiterer Tätigkeiten jenseits der unmittelbaren Patientenbetreuung hängt eng mit den erwähnten Zentralisierungs- und Standardisierungsprozessen zusammen, die sich direkt auf den Arbeitsprozess auswirken. So ist bspw. die Einrichtung eines Zentrallagers verknüpft mit der Einführung eines zentralisierten Einkaufsprogramms. Dieses gibt nur mehr ein standardisiertes Warensortiment vor, aus dem die Auswahl getroffen werden muss; mit der Folge, dass sich bislang bewährte Produkte nicht länger im Sortiment finden und bestellt werden können.

Auch hier passiert also eine Anpassung von Arbeitsprozessen an Programmrigiditäten, die aber nicht technisch bedingt, sondern intendierter Teil der zentralen Standardisierungsstrategie sind. Außerdem wird durch die verstärkt EDV-gestützte Arbeitsorganisation personenbezogene Leistungskontrolle zumindest potenziell erleichtert. So ist bspw. die Arbeit der IT-Beschäftigten über ein digitales Ticketsystem organisiert, das auf eine personenbezogene Auftragszuweisung und -dokumentation abstellt und dadurch eine umfassende Kontrolle prinzipiell ermöglicht.

Parallel zur Digitalisierung finden in diesen Bereichen umfangreiche Outsourcingprozesse statt. Sowohl die Buchhaltung als auch die IT und praktisch alle weiteren Servicebereiche (Reinigung, Haustechnik, Speiserversorgung) wurden in Shared Service Centers ausgelagert. Während die Buchhaltung räumlich zentralisiert wurde, wurden die Zuständigkeiten der IT-Beschäftigten auf mehrere Häuser erweitert. Dadurch sind Arbeitsplätze teilweise an andere Orte verlagert worden, schrittweise aber auch weggefallen, da Neubesetzungen nicht mehr im bisherigen Maße vorgenommen wurden.

Zugleich entstehen durch die Auslagerungen zusätzliche Kommunikationsbedarfe und damit verbundene Konflikte an den Schnittstellen. Ein dabei im Arbeitsalltag häufig auftretendes Problem besteht darin, dass es keine Rückfallpläne für den Fall gibt, dass IT-Systeme, die die notwendige Koordination automatisch übernehmen sollten, nicht funktionieren oder fehlerhaft sind.

4.2 Konfliktregulierung und Mitbestimmungspraxen

Die Arbeitsbeziehungen im Konzern sind durch einen Mix aus Kooperation und Konfliktbereitschaft geprägt. Das Recht ist dabei die zentrale Richtschnur in den Auseinandersetzungen zwischen Management und Betriebsrat.

Der Betriebsrat nutzt juristischen Sachverstand, um die Durchsetzungschancen eigener Interessen vorab zu prüfen. Er reizt seine rechtlichen Möglichkeiten bei Bedarf aus und hat sich so die Anerkennung seiner rechtlich institutionellen Rolle und Handlungsmacht gegenüber dem Management erarbeitet. Das Verhältnis zwischen Betriebsräten und Geschäftsführungen ist dabei allerdings stark von lokalen Gegebenheiten, der Geschichte und Mitbestimmungskultur der jeweiligen Krankenhäuser bzw. Konzernteile geprägt. Somit variiert auch die Ausprägung von Konflikt- und Kooperationsbereitschaft lokal.

Die wesentlichsten konzernweiten Konfliktfelder sind insbesondere Outsourcing und Entgeltfragen (Tarifizierung). Digitalisierung dagegen ist kein zentrales Konfliktfeld der betrieblichen Mitbestimmung. Besonders in diesem Feld haben beide Seiten einen professionellen Umgang entwickelt, der – bei allen Auseinandersetzungen im Detail – eine letztlich kooperative Konfliktverarbeitung (Weltz 2011) ermöglicht. Beide Seiten betrachten die stattfindende Digitalisierung dabei als weitgehend alternativlos, aufgrund eines so wahrgenommenen doppelten Sachzwangs aus technischem Fortschritt und Wettbewerbsbedingungen. Digitalisierungsprojekte und damit zusammenhängende Betriebsvereinbarungen werden vor allem zentral zwischen Konzernleitung und Konzernbetriebsrat verhandelt.

Zentraler Hebel der Einflussnahme des Betriebsrats auf die Digitalisierung ist der § 87 Nr. 1 Abs. 6 BetrVG, der ihm ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen zuschreibt, sofern diese für eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle geeignet sind. Das zentrale inhaltliche (Streit-)Thema in den Verhandlungen zu IT-bezogenen Be-

triebsvereinbarungen ist dementsprechend die Frage der Leistungs- und Verhaltenskontrolle.

Das hängt weniger am Gegenstand selbst als eben an diesen regulatorischen Bedingungen, die an dieser Stelle Mitbestimmung ermöglichen, sie aber gleichzeitig inhaltlich einschränken und damit einen weiterreichenden regulierenden Zugriff auf Arbeitsgestaltungsfragen (in Bezug auf Arbeitsprozesse und Arbeitsbelastungen) verwehren. Konkrete Auseinandersetzungspunkte sind dabei regelmäßig die Frage der Löschfristen von Daten (verbunden mit der genauen Bestimmung der Zwecksetzung) und die Frage des Tatsachenbeweisverwertungsverbots der erhobenen Daten (d.h. die Festlegung, dass die erhobenen Daten nur zur Validierung der Arbeitsprozesse, nicht aber in arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen verwandt werden dürfen).

Ein weiterer relevanter interessenpolitischer Konflikt- und Aushandlungsgegenstand ist mobiles Arbeiten und die damit verbundene Arbeitszeiterfassung. Dies ist, trotz der relativ begrenzten Nutzung durch spezifische Beschäftigtengruppen, ähnlich wie beim Kontrollthema auch deshalb der Fall, weil es sich bei Arbeitszeiten um direkt mitbestimmungspflichtige Fragen handelt. Außerdem sind Verstöße gegen arbeitszeitrechtliche Vorgaben im Krankenhausalltag zumindest von Ärzten als interessenpolitisches Konfliktfeld kein neues Phänomen.

Eine Kompromissbildung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite wird in digitalisierungsbezogenen Angelegenheiten dadurch befördert, dass

- die Arbeitgeberseite an auseinandersetzungsbefindlichen Prozessverzögerungen nicht interessiert ist,
- beide Seiten angesichts vorangegangener auch rechtlich geführter Auseinandersetzungen und aufgrund des hinzugezogenen juristischen Sachverständnisses die Möglichkeiten und Grenzen des regulierenden Zugriffs des Betriebsrats kennen und akzeptieren, so dass sich die Aushandlungen und Auseinandersetzungen lediglich auf die konkrete Ausgestaltung beziehen, und
- die Prozessabwicklung und Aushandlung im Rahmen des IT-Ausschusses des Konzernbetriebsrats (KBR) hochgradig professionalisiert ist (zwei ständige Experten aus den Bereichen IT und Recht; ein KBR-Referent, der sich v.a. auch um IT-Fragen kümmert).

Die Konfliktneigung der Arbeitgeberseite gegenüber dem KBR ist dabei in den letzten zehn Jahren merklich zurückgegangen. Dies dürfte insbesondere darauf zurückzuführen sein, dass die Arbeitgeberseite in Anbetracht dessen,

dass sich der Betriebsrat als professionell und wehrhaft erwiesen hat, zu einer Strategie der Anerkennung der rechtlichen Beteiligungserfordernisse des Betriebsrats und der Professionalisierung der Management-Betriebsratsbeziehungen übergegangen ist.

Die seit Mai 2018 geltende europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) hat die Bereitschaft der Arbeitgeberseite, den Betriebsrat bei datenschutzrelevanten Sachverhalten zu beteiligen, noch einmal erhöht und damit Konflikte um die Beteiligung, d. h. um die Frage, ob ein rechtlicher Mitbestimmungsanspruch des Betriebsrats besteht, merklich vermindert. Dies dürfte insbesondere auf eine erhöhte Rechtssensibilität und Verunsicherung des Managements angesichts hoher Sanktionsdrohungen bei Zuwiderhandeln zurückzuführen sein.

Durchaus von beiden Seiten als problematisch wahrgenommen werden bezüglich der mit Digitalisierung verbundenen Mitbestimmung vor allem zwei Aspekte: zum einen die Existenz unregulierter, entgegen geltendem Recht nicht mitbestimmter Prozesse und zum anderen der insgesamt sehr hohe Regulierungsaufwand. Unregulierte Prozesse kommen vor allem durch den oben beschriebenen Wildwuchs, den teils unkoordinierten Charakter der Digitalisierungsprojekte und eigenmächtiges Handeln besonders der IT-Abteilungen, aber auch lokaler Geschäftsführungen oder Bereichsleitungen zustande.

Der hohe Regulierungsaufwand bezieht sich sowohl auf die Menge als auch das Tempo der digitalisierungsbezogenen Mitbestimmungsprozesse. So wurden zum Zeitpunkt der Erhebung fünf verschiedene Betriebsvereinbarungen zur Digitalisierung gleichzeitig verhandelt. Insgesamt seien 70–90 % der Mitbestimmungsverfahren auf Konzernebene laut weitgehend übereinstimmender Einschätzung von Konzernführung und Betriebsräten IT-bezogen. Ursache hierfür sind ein hoher Grad an Detailverregelung und eine technikbedingte Prozessbeschleunigung (besonders durch ständige Programmupdates, die jeweils Anpassungen bestehender Betriebsvereinbarungen erforderlich machen).

Während das Management in seiner Kritik an diesem Zustand vor allem die Ineffizienz (u. a. durch immer wiederkehrende Verhandlungsthemen) und die prozessverlangsamende Wirkung der Mitbestimmung betont, wird das hohe Regulierungstempo von Betriebsratsseite durchaus auch als Managementstrategie interpretiert und die sich daraus ergebende Überlastung der Betriebsratsarbeit problematisiert. Beide Seiten scheinen unter diesen Bedingungen an einer Rahmenbetriebsvereinbarung zur IT interessiert, über die allerdings noch nicht verhandelt wird. Die Betriebsräte haben hierzu auch durchaus unterschiedliche Meinungen.

Gerade lokal wird eine mögliche Rahmenvereinbarung auch als Reduzierung möglicher Einfluss- und im Zweifel auch Blockademacht auf einzelne Digitalisierungsprojekte wahrgenommen und dementsprechend kritisch beurteilt. Hinsichtlich einer EDV-technischen Standardisierung verläuft die Konfliktlinie womöglich weniger zwischen Management und Betriebsrat als zwischen zentraler und dezentraler Ebene der Regulierung. Aus KBR-Sicht hat eine solche zentrale Standardisierung den Vorteil, dass sie die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Systeme erhöht und damit erst die Voraussetzungen einer übergreifenden geordneten Regulierung schafft (für die dezentral das Knowhow in dem Maße nicht zur Verfügung steht).

4.3 Krankenhausinformationssystem im Konflikt

Im Folgenden wird der Einführungsprozess einer digitalen Patientenakte in zwei unterschiedlichen Krankenhäusern des Konzerns dargestellt. In Haus 1, das konzernweit das erste war, in dem diese Software zum Einsatz gebracht wurde, gab es dabei große Probleme und Konflikte. In Haus 2, bei dem die Einführung angesichts dieser Erfahrungen verschoben wurde, verlief sie nach einigen Prozessanpassungen deutlich reibungsloser.

Die Konflikte, die im Haus 1 sichtbar und betriebsrats- wie managementseitig, wenn auch in unterschiedlicher Weise, thematisiert wurden, drehten sich nicht um die Digitalisierung der Dokumentation und die dafür eingesetzte Software an sich, sondern betrafen vor allem die Einführungsmodalitäten und Auswirkungen auf den Arbeitsprozess. Die aufgetretenen Probleme waren vor allem technischer und organisatorischer Art.

Auf der technischen Seite standen dabei IT-Ressourcenprobleme (veraltete Hardware, zu schwache Server) und technische Mängel der Software an erster Stelle, die zu langen Ladezeiten, häufigen Systemabstürzen und letztlich einer Verlangsamung der Arbeitsprozesse führten. Das größte organisatorische Manko war die zu schnelle Einführung: Alle Abteilungen wurden gleichzeitig um null Uhr des festgelegten Stichtags umgestellt, das Altsystem wurde im selben Moment abgeschaltet. Angesichts vielfacher Systemausfälle sahen sich die Pflegekräfte damit konfrontiert, ersatzweise und parallel Notfallpapierakten (für spätere Nachträge in die Software) zu führen.

Derartige Doppelarbeiten und -belastungen ergeben sich aber nicht nur aus der besonders problematischen Einführungsphase, sondern darüber hinaus durch die mangelnde Kohärenz bzw. Konsequenz des Digitalisierungsprozesses. Aufgrund unzureichender und nicht integrierter Hardware (vor al-

lem wegen fehlender mobiler Endgeräte und funktionsfähiger Schnittstellen zwischen Medizingeräten und KIS-Software) ist bis heute keine vollständige Umstellung auf eine digitale Dokumentation erfolgt. Teilschritte werden vielmehr weiterhin händisch ausgeführt.

Gleichzeitig bedeutet die Systemumstellung auch eine Veränderung der Dokumentationstätigkeiten, die einer Gewöhnung bedarf und zumindest erstmal zu einer weiteren Verlangsamung des Arbeitsprozesses führt (z. B. durch langsames Schreiben am Computer als bei handschriftlicher Dokumentation und durch den teils großen Suchaufwand, um die richtigen Orte und Formen für alle notwendigen Einträge zu finden). Das konfliktträchtigste Thema der Systemeinführung war deshalb die Schulung der Beschäftigten.

Die in Haus 1 im Zusammenhang mit der KIS-Einführung erfolgten Qualifizierungsmaßnahmen waren aus Betriebsratsicht in mehrfacher Hinsicht unzureichend. Zum einen kritisierten die Betriebsräte die mangelnde Qualität (besonders hinsichtlich der Abstimmung auf den konkreten Arbeitsprozess) und Berücksichtigung unterschiedlicher IT-Affinitäten und damit Schulungsbedarfe der Beschäftigten. Zum anderen seien die Schulungen zu früh, bereits sechs Monate vor Systemumstellung durchgeführt worden, so dass dann die unmittelbare Anwendungserfahrung fehlte und Gelerntes daher schnell wieder vergessen werden konnte.

Vor allem aber wurden zu wenig Zeit- und Personalressourcen für die Schulungen eingeplant, was angesichts der ohnehin schon hohen Arbeitsbelastung ein großes Problem darstellte. Die Tatsache, dass Schulungen nicht während der Arbeitszeit stattfanden (sondern nur als solche gewertet wurden), führte zu einer mangelnden Resonanz und einem insgesamt recht niedrigen Schulungsgrad, der nur etwa 60 Prozent der Betroffenen umfasste.

Weitere den Arbeitsprozess betreffende Konfliktpunkte sind die bereits oben benannten mit der Softwareeinführung verbundenen Systemrigiditäten und der davon ausgehende Druck einer Anpassung von Arbeitsprozessen an die technischen Gegebenheiten (bspw. eine vorgegebene begrenzte Liste von Pflegetätigkeiten je nach Krankheitsbild und Diagnose, abrechnungstechnisch vorgegebene Pflegeabläufe etc.) einerseits und die immer schneller Taktung von Neuerungsprozessen (durch häufige Systemupdates und damit verbundene Anpassungsnotwendigkeiten, bspw. die Notwendigkeit, sich Zugriffsberechtigungen neu zu organisieren) andererseits, die Stress produziert und ein Zur-Ruhe-Kommen verhindert.

Hinzu kamen zumindest in der Einführungsphase wesentliche inhaltliche Überarbeitungsbedarfe, da einzelne, aber wichtige medizinische und pflegerische Funktionen in der Software ursprünglich nicht abgebildet waren.

Diese Konflikte um Systemrigiditäten und inhaltliche Softwareschwächen sind Resultat des Top-Down-Ansatzes der Systemeinführung. Zwar war es den Beschäftigten im Einführungsprozess möglich, über sogenannte Key-User Feedback zu geben, diese Möglichkeit wurde aber nach Einschätzung der Betriebsräte nur sehr begrenzt wahrgenommen.

Angesichts dieser Mischung aus vielfältigen Systemunzulänglichkeiten, die den Arbeitsprozess behinderten, und begrenzten Mitsprachemöglichkeiten entwickelten die Beschäftigten nach Einschätzung der Betriebsräte unterschiedliche Alternativ- und Umgehungsstrategien, um bei Nichtfunktionieren des Systems handlungsfähig zu bleiben. Während sie einerseits den Arbeitsprozess am Laufen halten, produzieren diese Strategien aber auch Dokumentations- und damit ggf. Abrechnungslücken und sind, einmal angewöhnt, auch im Fall von späteren Systemverbesserungen nur schwer wieder abzustellen.

Darüber hinaus taucht im Zusammenhang mit dem KIS zumindest indirekt das Kontrollthema auf. Die ausgedehntere und einfacher einsehbare personalisierte Dokumentation wird in der Alltagserfahrung zwar nicht direkt zu systematischer Kontrolle von Arbeitsleistungen genutzt. Es verändert sich aber schleichend, im Arbeitsprozess jedoch durchaus wahrnehmbar, der Umgang mit Fehlern, die so einfacher und eindeutiger personifizierbar sind. Diese Entwicklung bezieht sich allerdings nicht nur auf die Interaktion zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber bzw. Vorgesetzten, sondern auch auf ein zunehmendes Beschwerdeverhalten der Patient/innen bzw. deren Angehörigen. Aus Sicht der Betriebsräte könnte sich daraus ein mögliches Einfallstor für Leistungs- und Verhaltenskontrolle ergeben.

Schließlich verknüpfen sich die digitalisierungsinduzierten Arbeitsprozessauswirkungen auch mit anderweitigen organisatorischen Veränderungen. So hat sich die Art der Übergabegespräche bei Schichtwechsel gewandelt. Statt wie vorher im ganzen Team „am Tisch“ wird sie jetzt individuell (zwischen den zwei Pflegekräften der endenden und beginnenden Schicht, die die gleichen Patient/innen betreuen) „am Bett“ (oder vor dem Patientenzimmer) mit mobilem PC-Tisch gemacht. Dies hängt aber nicht nur mit veränderten technischen Gegebenheiten, sondern auch mit einer zunehmenden Stationsgröße zusammen, die eine Übergabe im Team zu zeitaufwendig werden lässt. Hierdurch geht allerdings Teamkommunikation und damit kollektive Arbeitsqualität verloren.

Ganz ähnlich produziert die digitale Dokumentation einen Rückgang an direkter Kommunikation auch zwischen Pflegenden und Ärzt/innen, was sich potentiell negativ auf das Betriebs- bzw. Stationsklima auswirken kann

(nach Einschätzung der Betriebsräte durch ein weniger emphatisches Miteinander in einem ohnehin durch Stress bzw. Zeitmangel und teils konfliktträchtige Statusunterschiede gekennzeichneten Kontext). Nichtsdestotrotz produziert die Digitalisierung der Patientenakten aber auch Arbeitserleichterungen nicht zuletzt bezüglich der Interaktion, vor allem dadurch, dass Patientendaten im digitalen System immer und gleichzeitig für alle zugänglich sind; das Suchen verschwundener Akten und das Warten auf Akten, die gerade von anderen bearbeitet werden, entfällt.

Trotz dieser vielfältigen Probleme verlief die Konfliktaustragung zwischen Management und Betriebsrat des betroffenen Hauses während des Einführungsprozesses äußerst kooperativ, geprägt durch die Wahrnehmung, gemeinsam eine nur begrenzt lokal verschuldete Bedrohung (den möglichen Zusammenbruch der Alltagsarbeit und die in diesem Prozess entstehenden Verluste) abwenden zu müssen. Die Einführungsmodalitäten waren weitgehend zentral bestimmt durch die Konzernleitung, und auch die Mitbestimmung zur grundsätzlichen Softwarenutzung war auf zentraler Ebene verortet. Im Einführungsprozess traten lokal beständige Anpassungs- und darauf bezogene Verhandlungs- bzw. Abstimmungsbedarfe auf.

Eine wesentliche Erfahrung des Betriebsrates war es dabei, im Prozess der Schadensbegrenzung gebraucht zu werden, dadurch Anerkennung als Kooperationspartner zu gewinnen und erweiterte Durchsetzungs- bzw. Gestaltungsmöglichkeiten nutzen zu können. Das ist gerade deshalb relevant, weil die lokalen Arbeitsbeziehungen in diesem Haus ansonsten eher konfliktträchtig und von gegenseitigem Misstrauen gekennzeichnet sind. In diesem Prozess hat das Managementinteresse an einer Einbindung des Betriebsrates zugenommen, um so Fehler, auch verbunden mit finanziellen Verlusten, zu vermeiden bzw. zumindest zu begrenzen.

Gleichzeitig haben die Erfahrungen der problematischen KIS-Einführung die inhaltliche Orientierung des Betriebsrates verändert. Seine Herangehensweise an die IT-Mitbestimmung verschiebt sich weg von einer hauptsächlich technischen Fokussierung auf Kontrollfragen bei bereits gekauften Systemen hin zu arbeitsprozessbezogenen Gestaltungsbedarfen (und damit frühzeitiger Einbindung auch bei der Systemgestaltung). Ansatzpunkt ist es, die arbeitgeberseitig mit Digitalisierung angestrebte Effizienzsteigerung der Arbeit so zu organisieren, dass sie für die Beschäftigten mit einer realen Entlastung einhergeht.

Dabei geht der örtliche Betriebsrat durchaus von einem mit dem Arbeitgeber geteilten Interesse (bzw. möglicher Kompromissbildung) aus, da angesichts der bereits durchgeführten Kostensenkungsmaßnahmen der letzten

Jahre (vor allem durch Outsourcing, Personaleinsparungen und Arbeitsverdichtung) anders als durch eine entlastende, Arbeitsprozesse erleichternde Organisation keine weitere Effizienzsteigerung der Arbeit „am Bett“ mehr erreicht werden könne.

Die damit verbundene, für das lokale Haus ein Stück weit neue oder zumindest verstärkte Fokussierung auf sozialpartnerschaftliche Interessensdurchsetzung durch Mitgestaltung (statt durch offenen Konflikt und Nutzung von Blockademacht) wird noch einmal bestärkt durch die bereits erwähnte Wahrnehmung der Digitalisierung als technologisch und wettbewerbsbedingt alternativlos (inklusive der damit verbundenen Arbeitsplatzverluste).

Der Hoffnung auf ein geteiltes Interesse an Belastungsreduktion steht allerdings die Alltagserfahrung entgegen, dass Digitalisierungsprojekte von der Managementseite immer auch als Instrument der Ökonomisierung und Gewinnmargensteigerung eingesetzt werden und unter diesen Bedingungen eher erhöhten Arbeitsdruck statt Entlastungen produzieren.⁶ Hieraus ergibt sich aus Sicht der Betriebsräte eine noch größere Dringlichkeit der Einflussnahme auf (technikbezogene) Arbeitsprozessgestaltung.

Zumindest in der Notfallsituation der problematischen KIS-Einführung ist das Management der Argumentation des Betriebsrats gefolgt, dass eine Reduktion der Arbeitsbelastung der Pflegekräfte durch eine zumindest zeitlich befristete Personalaufstockung notwendig ist, um einen vollständigen Zusammenbruch des Arbeitsprozesses zu vermeiden. Fraglich bleibt aber, inwieweit die Beteiligungsbereitschaft des Managements in arbeitsorganisatorischen Angelegenheiten über diese Notfallsituation hinaus, die mit großen ökonomischen Risiken für das betroffene Krankenhaus verbunden war, Bestand haben wird.

Die Betriebsräte betonen deshalb die Notwendigkeit, gesetzliche Mitbestimmungsrechte über Fragen der Verhaltens- und Leistungskontrolle hinaus in die Richtung der Arbeitsprozessgestaltung auszuweiten, um so gesicherte Einflussmöglichkeiten zu schaffen. Gleichzeitig erfordert eine solche inhaltliche Reorientierung der IT-Mitbestimmung auch einen betriebsratsinternen

6 An anderen Stellen sind die managementseitige Fokussierung auf Gewinnmargen und deren negative Auswirkungen im Sinne eines erhöhten Effizienzdrucks im Arbeitsprozess sehr offensichtlich. So kritisieren die Betriebsräte bspw., dass Gewinne vom Konzern nicht an die einzelnen Krankenhäuser weitergegeben und in verbesserte medizinische Versorgung und Arbeitsbedingungen investiert werden. Stattdessen müssten die Häuser Medizinprodukte oder IT-Hardware mit 20–25 % Gewinnmarge von Tochterunternehmen kaufen und somit die durch Outsourcing angestrebten Einspareffekte selbst realisieren.

Klärungsprozess bezüglich Strategiebildung und Prioritätensetzungen (nicht zuletzt angesichts der in IT-Fragen ohnehin schon sehr hohen Arbeitsbelastung).

In den Auseinandersetzungen um die KIS-Einführung wird darüber hinaus deutlich, dass die wahrgenommenen Kooperationsmöglichkeiten im Gestaltungsprozess von einer vorgelagerten Konfliktbereitschaft des Betriebsrates abhängig sind. So sind nach übereinstimmender Einschätzung der lokalen und zentralen Betriebsratsebene Prozessanpassungen zwischen der KIS-Einführung im ersten und zweiten Haus vor allem dadurch erreicht worden, dass der Konzernbetriebsrat vehement auf die Einhaltung der bestehenden Betriebsvereinbarung gedrängt und dabei mit rechtlichen Schritten einer einstweiligen Verfügung gedroht hatte.

Als wesentlicher Erfolg des Betriebsrates in diesem Konflikt wird die Bereitstellung von zusätzlichen Zeitressourcen für die Schulungen in Haus 2 dargestellt, und zwar durch den Einkauf von 400 Stunden Zeitarbeit, um die Beschäftigten dafür während der Arbeitszeit freustellen zu können. Zwischen den Einführungsprozessen in beiden Häusern wurde das Schulungskonzept zudem inhaltlich überarbeitet und stärker modularisiert, dabei allerdings auch von zwei auf einen Tag gekürzt. In Haus 2 wurde anders als in Haus 1 der lokale Betriebsrat in die Schulungsorganisation umfassend eingebunden.

Nach Einschätzung des dortigen Betriebsrates resultiert diese Einbindung allerdings nicht unbedingt aus einem Lernprozess angesichts der Probleme im ersten Haus, sondern spiegelt vielmehr die traditionell kooperative Arbeitsbeziehungskultur vor Ort ebenso wider wie die guten persönlichen Beziehungen des Betriebsrats zur mit der KIS-Umsetzung betrauten Person im Management und das geringe Interesse des Managements an Konflikten an diesem Punkt. Der in Haus 2 weitgehend konflikt- und problemfreie KIS-Einführungsprozess sei vor allem auf die verbesserten Schulungsbedingungen und die frühzeitigere Betriebsratseinbindung zurückzuführen, abgesehen von den nach der Ersteinführung in Haus 1 bereits erfolgten technischen Softwareüberarbeitungen.

Das KIS und die damit noch gewachsene Bedeutung der Dokumentation beeinflusst die Rolle des Betriebsrates noch auf eine andere Weise. Die Tatsache, dass die Dokumentation vor allem an Abrechnungsbedingungen orientiert ist, führt dazu, dass teils Pflegeleistungen dokumentiert werden, die so nicht erbracht wurden (während gleichzeitig vielleicht andere erbracht wurden, die aber nicht dokumentiert- und abrechenbar sind).

So entsteht in der Dokumentation das Bild einer beschönigten Pflegerealität, während real aufgrund des knappen Personalstandes längst nicht alle

formalen Anforderungen erfüllt werden können. Das stellt für den Betriebsrat ein schwieriges Handlungsterrain dar, auf dem es nicht einfach ist, Beschäftigteninteressen gegenüber Arbeitgeber und Krankenkassen gleichzeitig zu artikulieren.

Widersprüchliche Beschäftigteninteressen ergeben sich bspw., wenn die Mindeststationsbesetzung mit examinierten Pflegekräften unterschritten wird, diese aber gleichzeitig Abrechnungsvoraussetzung ist, und ein Anfechten der Situation somit zu zusätzlichen Problemen mit den Krankenkassen führen würde. Das KIS ist hier nicht die eigentliche Problemursache, aber mit der Digitalisierung verstärkt sich die auch schon vorher existierende Abrechnungsorientierung noch einmal, unter anderem durch erweiterte Dokumentationsanforderungen und Programmvorgaben.

4.4 Fazit

Die auf verstärkte Softwarenutzung zur digitalen Datenerfassung und -verarbeitung und damit auf Technisierung und Datifizierung fokussierten Digitalisierungsprozesse im hier beschriebenen Krankenhausfall sind zunächst einmal durch das Spannungsverhältnis zwischen dezentralem Wildwuchs und gleichzeitigen Zentralisierungs- und Standardisierungsbemühungen gekennzeichnet. Vor allem aber ist dieser Fall ein Beispiel für negative Arbeitswirkungen digitaler Technisierung einerseits und (zumindest partiell) erfolgreicher Mitbestimmung andererseits.

Die wesentlichen vor allem im Konflikt um die KIS-Einführung sichtbar gewordenen Probleme der auf zentrale Steuerung und Kostensenkung zielenden betrieblichen Digitalisierungspraxen sind nicht zuletzt einer unzureichenden Ressourcenunterfütterung der Digitalisierung geschuldet. Belastende, da Mehrarbeit produzierende Arbeitsfolgen ergeben sich dabei durch

- a) unvollständige Digitalisierungsprozesse (keine vollständige Digitalisierung der Dokumentation, fehlende technische Ausstattung),
- b) unzureichende Ressourcenbereitstellung für den Einführungsprozess (vor allem Arbeitskraft für zusätzliche Aufgaben im Zusammenhang mit Schulungen, Einarbeitung, Programmfehlern und Prozessstörungen) und
- c) einen Top-down-Ansatz der Systemeinführung, bei dem reale Arbeitsprozesse keine ausreichende Berücksichtigung finden.

Gleichzeitig verdeutlicht die Auseinandersetzung um die KIS-Einführung einige (fallspezifische) Bedingungen erfolgreicher (zumindest nachträglicher)

Prozessgestaltung durch den Betriebsrat. Wesentlich dabei war vor allem die nach den eklatanten Problemen in Haus 1 für das Haus 2 erreichte zeitlich begrenzte Ausweitung der Personalressourcen während der Schulungsphase.

Die vergleichsweise reibungslose KIS-Einführung in Haus 2 beruhte nicht zuletzt darauf, dass die Problem- und Konfliktreflexion auf die Unternehmens-/GBR-Ebene gehoben und darüber – flankiert von der Handlungsmacht eines wehrhaften, seine rechtlichen Möglichkeiten nutzenden und hochgradig professionalisiert arbeitenden Gesamtbetriebsrats – Lernprozesse von Haus 1 in Haus 2 transferiert wurden. Das Management in Haus 2 war von Beginn an darum bemüht, den Betriebsrat in die KIS-Implementierung einzubinden und aufkommende Konflikte kooperativ zu bearbeiten. Die Abwendung des Managements vom ursprünglich verfolgten Top-Down-Ansatz war dabei durch das in Haus 1 virulent gewordene hohe ökonomische Verlustrisiko mit bedingt.

Der Verlauf der Auseinandersetzung um das KIS hat darüber hinaus die digitalisierungsbezogenen Zielsetzungen und Mitbestimmungspraxen des lokalen Betriebsrates in Haus 1 verändert. Ausschlaggebend hierfür war die doppelte Erfahrung, dass einerseits schlecht geplante Digitalisierung eine enorme Mehrbelastung im Arbeitsprozess produziert und diesbezüglicher Handlungsbedarf besteht und dass sich andererseits in dieser Situation Gestaltungspotenziale auftun, da der Betriebsrat vom Management als Problemlöser gefragt ist.

In der Konsequenz hat sich der Blick des lokalen Betriebsrats auf Digitalisierung geweitet und gleichzeitig in der strategischen Orientierung verschoben: weg vom vorherigen Fokus auf Fragen technisch vermittelter Leistungskontrolle und diesbezüglicher rechtlicher Blockademacht hin zu umfassenderer arbeitsprozessbezogener, kooperativer Mitgestaltung.

Neben diesen Spielräumen für eine stärker sozialpartnerschaftlich gedachte Mitbestimmung werden im Zusammenhang mit den Erfahrungen der KIS-Einführung aber auch Potenziale für neue strukturelle Machtressourcen und eine offensive Konfliktaustragung gesehen. Denn durch das KIS könnten selektive, nur die Dokumentation betreffende Streiks möglich werden, die direkten Einfluss auf die Abrechnungssituation hätten und so ökonomischen Druck aufbauen könnten, ohne aber die reale Patientenversorgung in Mitleidenschaft zu ziehen. Und das wiederum könnte, so die Hoffnung der Betriebsräte, die Streikfähigkeit erhöhen, die ansonsten in medizinischen und pflegerischen Berufen ein großes Problem darstellt.

5 DURCHSETZUNGSKONFLIKT ERWEITERTER LEISTUNGS- UND VERHALTENSKONTROLLE IN EINER VERSICHERUNG

Der hier untersuchte Konfliktfall ereignete sich in einem deutschen Versicherungsunternehmen mit etwa 10.000 Beschäftigten. Das Unternehmen ist im Privatkundengeschäft tätig und deckt von Kraftfahrzeug-, Haftpflicht-, Unfall-, privaten Kranken- bis hin zu Lebens- und Rechtsschutzversicherungen ein breites Spektrum an Versicherungsleistungen ab.

Die Unternehmenskultur beinhaltet ein arbeitspolitisches Konzept, das auf die Ausschöpfung von Rentabilitätsreserven durch arbeitskraftbezogene Rationalisierungsstrategien insbesondere in Form von Automatisierung, rigiden Kontrollen, Leistungsintensivierung und Arbeitszeitflexibilisierung setzt.⁷ Dies korrespondiert mit einer konfliktären Interaktionskultur betrieblicher Arbeitsbeziehungen, bei der arbeitsgerichtliche Klärungen ein normales Mittel der Konfliktbearbeitung zwischen Management und Betriebsrat darstellen.

5.1 Digitalisierungspraxis und das Projekt der Datifizierung der Schadenssachbearbeitung

Die Digitalisierung des Unternehmens zeigt sich in verschiedener Weise. So hat das Unternehmen eine spezielle Organisationseinheit für das Versicherungsgeschäft per Internet aufgebaut und insgesamt verstärkte Anstrengungen unternommen, die Automatisierung (Dunkelverarbeitung der Auftrags- und Fallbearbeitungsabwicklung auch mithilfe von Künstlicher Intelligenz, Einsatz von Chatbots) voranzutreiben. Zugleich geht das Unternehmen den Weg vieler Versicherungen, gegenstandsnahe, aber versicherungsfremde Dienstleistungen und Angebote um das eigentliche Versicherungsgeschäft herum aufzubauen. Schließlich werden auch nicht-versicherungstechnische

7 Zum Begriff der arbeitskraftbezogenen Rationalisierungsstrategien vgl. Menz et al. 2019: 189. Menz, Nies und Sauer bezeichnen damit – in Abgrenzung zu Strategien systemischer Rationalisierung – Strategien des Personaleinsatzes und der arbeitsplatzbezogenen Rationalisierung, die direkt auf die Arbeitskraft und das sogenannte Transformationsproblem zielen.

Anwendungen, z. B. die Gehaltsabrechnung, auf neue Systeme (SAP) umgestellt und modernisiert.

Die Digitalisierung befeuerte zudem Entwicklungen ortsunabhängigen Arbeitens. Dies betrifft zum einen kleinere Standorte, die regional mit größeren Standorten zusammengefasst werden und als deren Satelliten agieren. Innerhalb dieser regionalen Einheiten werden die verschiedenen Fachabteilungen als überörtliche virtuelle Teams geführt. Dies betrifft zum anderen Teleheimarbeit, die ursprünglich von Betriebsratsseite angestoßen wurde.

Angesichts der Zusammenlegung von Standorten, die Beschäftigte zum Pendeln über weite Strecken zwang, drang der Betriebsrat auf die Möglichkeit von Teleheimarbeit, um das Problem langer Fahrzeiten zu entschärfen. Das Management griff diese Forderung auf, verknüpfte sie aber mit Bedingungen. Zum einen sollten die Telefondienstzeiten derer, denen Telearbeit ermöglicht wurde, flexibilisiert und auf Zeiten am Abend und frühen Morgen ausgedehnt werden, zum anderen wurde die Installation eines personenbezogenen Berichtswesens verlangt, um im Detail zu kontrollieren, dass die Beschäftigten im Home-Office ihre Arbeit machten. Als der Betriebsrat sich unter diesen Auflagen nicht auf Telearbeit einlassen wollte, setzte das Management den Betriebsrat unter Zugzwang, indem es ihn gegen Teile der Beschäftigten ausspielte.

„Gleichzeitig sind sie in die Belegschaft gegangen und haben da ihre Werbetrömmel für gerührt: Von wegen ‚wir würden euch das gerne alles ersparen, wir würden euch gerne das bieten, aber der Betriebsrat blockiert‘. Deswegen sag ich ‚gezwungen‘. Das war in dieser konfliktären Zeit ein typisches Beispiel für das Vorgehen unseres Arbeitgebers.“ (Versicherung 2, GBR 1, 1/2019)

Unter diesen Kontextbedingungen wurde eine Gesamtbetriebsvereinbarung zur Teleheimarbeit verhandelt und abgeschlossen, die einen Rahmen für die Verhandlung örtlicher Ausführungsvereinbarungen setzte.

All dies haben wir aber im Rahmen der Untersuchung nicht weiterverfolgt. Vielmehr konzentrierten wir uns auf Entwicklungen der Datifizierung, konkret auf die Verschärfung des Kontrollsystems der Beschäftigten. Ausgangspunkt war hier die Initiative des zentralen Managements, von einem gruppen- zu einem personenbezogenen Berichtswesen, das auf der automatischen Generierung, Speicherung und Auswertung von Leistungs- und Verhaltensdaten der Fallsachbearbeiter/innen beruhte, überzugehen und dies mit einer neuen Form der Leistungsregulation zu verknüpfen.

Die technischen Voraussetzungen hierzu wurden bereits Mitte der Nullerjahre geschaffen, als die Fallsachbearbeitung auf eine papierlose Bearbei-

tung und eine elektronische Arbeitsverteilung umgestellt wurde. Die papierlose Fallbearbeitung, verbunden mit dem Umstieg auf an mehreren Standorten verteilte virtuelle Teams, erschwerte die personenbezogene Überwachung, da sie die im Arbeitskorb gestapelten Akten dem Blick der Vorgesetzten entzog, denen dadurch der Überblick über den Abarbeitungsstand per unmittelbarer Anschauung verloren ging. Zugleich schuf diese Umstellung die Voraussetzungen einer detaillierten technischen Überwachung, die in Form gruppenbezogener Auswertungen der Fallbearbeitungsstände realisiert wurde.

Der Umstieg auf erweiterte und individualisierte Auswertungen im Rahmen eines personenbezogenen Berichtswesens begann 2011. Der Anstoß kam nicht von EDV-technischen Weiterentwicklungen, die neue Möglichkeiten erweiterter Auswertungen bereitgestellt hätten, sondern von einem Wechsel im verantwortlichen Management, der mit einem Wandel von einer patriarchalen zu einer bürokratischen Unternehmensführung einherging und eine Verschärfung des managementseitigen Steuerungs- und Kontrollanspruchs im Bereich der Schadensabwicklung nach sich zog.

Die managementseitig anvisierten Veränderungen der Erfassung, Speicherung und Auswertung der im Prozess der Fallbearbeitungen anfallenden Daten beinhalteten im Einzelnen Folgendes:⁸

- Im System wird eine Vielzahl an Leistungskennzahlen einzelner Sachbearbeiter/innen erfasst, wie die Anzahl bearbeiteter Vorgänge, die Anzahl der Rückstände und deren Altersstruktur, die Anzahl und Dauer beantworteter Gespräche, die Telefonverfügbarkeitszeiten, die Anzahl nicht angenommener Gespräche und andere mehr.
- Die individuellen Leistungskennzahlen der einzelnen Sachbearbeiter/innen werden ins Verhältnis zu den Gruppenleistungen gesetzt. Bei Abweichungen einzelner Kennzahlen von den Gruppenleistungen (nach oben oder unten) werden ab einer bestimmten Schwelle diese Daten dem/r unmittelbaren Vorgesetzten (Gruppenleiter/in) sowie dem/r betreffenden Sachbearbeiter/in selbst ausgewiesen.
- Erhebliche Abweichungen einzelner Kennzahlen ziehen ein Gespräch mit dem/r Gruppenleiter/in nach sich.
- Diese Auswertungen werden auf Ein-Wochen-, Vier-Wochen- und Halbjahresbasis vorgenommen.

⁸ Die nachfolgenden Punkte wurden der Gesamtbetriebsvereinbarung „Belastungsstatistik“ vom 26.6.2012 entnommen, die wiederum in der Entscheidung des BAG vom 25.4.2017 dokumentiert ist.

Das Management verband mit den erweiterten Auswertungen einerseits die Erwartung einer besseren Steuerung der Arbeitsverteilung und damit einer gleichmäßigeren Verteilung der Arbeitsbelastung der einzelnen Gruppen und Sachbearbeiter/innen, andererseits die Erwartung, Produktivitäts- und Leistungsunterschiede zu erkennen und zu analysieren mit dem Ziel, die Produktivität und Gesamtarbeitsleistung zu steigern.

In der mehrjährigen Praxis, die (wie nachfolgend dargestellt) im Rahmen eines Einigungsstellenverfahrens ermöglicht und durch eine Entscheidung des BAG als nicht rechtmäßig beurteilt und deshalb wieder eingestellt wurde, wurden die individuellen Auswertungen der „Belastungsstatistik“ nach Einschätzung der Betriebsräte weniger dazu genutzt, unterschiedliche Belastungssituationen und Belastungsspitzen der Beschäftigten zu erkennen und auszugleichen, als vielmehr dazu, Leistungsschwächere mit dem Ziel zu identifizieren, diese näher an den Durchschnitt heranzuführen.

In der folgenden Gesprächspassage schildert der GBR-Vorsitzende die Wirkungen, die mit der neuen Regelung für die Beschäftigten verbunden waren.

„Und da ging das wahnsinnig ins Eingemachte. Ich glaube, das waren bis zu 30 Kennzahlen, die erhoben werden sollten. Und der Klimmzug, den die Arbeitgeberseite halt versucht hat, um das im Rahmen des Legalen zu halten oder überhaupt Akzeptanz zu bekommen, war: Es bleibt alles unsichtbar. Es sollten dann Korridore definiert werden, es sei denn jemand ploppt da raus. Dann wird er sichtbar. Aber eben auch nicht in den Bereichen, sondern komplett. Also es gab dann ein paar Hauptkennzahlen, die in so einem Bericht generiert wurden, wo man dann Dauer Telefonie, bearbeitete Vorgänge usw. auf einen Blick sehen konnte. Auf einen zweiten Knopfdruck hätte man sich aber im Grunde alles angucken können (...). Und das war extrem.“

Das schlimmste an der Sache war aber, diese Korridore oder überhaupt diese ganzen Werte orientierten sich halt immer am Durchschnitt der Gruppe. Das heißt der Sachbearbeiter selber hatte auch keine Kenntnisse, für den sind die Zahlen immer dunkel geblieben. Es sei denn die Führungskraft ist dann auf ihn zugekommen und hat zur monatlichen Besprechung, ‚hier deine Zahlen, du bist aus dem Durchschnitt raus, aus dem Korridor, woran liegt es, was können wir machen, wie können wir dir helfen‘. Gemeint ist, ‚sieh zu, dass du schneller wirst‘.

Also der Sachbearbeiter musste an einem Durchschnitt mitarbeiten, den er gleichzeitig beeinflusst. Eben je schneller man wird, desto mehr hebt sich ja das Tempo insgesamt. Und er hatte nie eine Ahnung, wo er stand und wie er den Durchschnitt beeinflusst. Er konnte seine Arbeitsleistung überhaupt nicht einschätzen und im Gegenteil, je mehr man sich bemüht, desto höher hängt man für sich selbst die Wurst. Und das war ein System, wo wir von Anfang an ein Riesenproblem mit hatten.“ (Versicherung 2, GBR 1, 1/2019)

Sichtbar wird hier eine klassische auf betriebliche Herrschaft gerichtete Konfliktkonstellation, wobei die betriebliche Herrschaft dazu genutzt wird bzw. werden soll, über eine Erhöhung des Leistungsdrucks die Arbeitsintensität der Beschäftigten zu steigern.

5.2 Der Konflikt um die Verschärfung personenbezogener Leistungs- und Verhaltenskontrollen

Zur Umsetzung der erweiterten Arbeitssteuerung und -kontrolle drängte das Management 2011 gegenüber dem GBR auf eine Neuverhandlung der bestehenden Gesamtbetriebsvereinbarung „Belastungsstatistik“, nach der Auswertungen gruppen-, aber nicht personenbezogen erlaubt waren. Es erkannte damit an, dass die Umstellung auf ein personenbezogenes Berichtswesen die Neuverhandlung der bestehenden GBV erforderlich machte. Die Aushandlungen gestalteten sich aber aufgrund der weit auseinanderliegenden Interessenlagen schwierig.

Der GBR lehnte die Vorschläge des Unternehmens zur Neuregelung der GBV ab, weil er eine weitere Zunahme des zuvor schon hohen Leistungsdrucks und infolge dessen einen weiteren Anstieg der gesundheitlichen Belastungen der von der Maßnahme betroffenen Sachbearbeiter/innen befürchtete.

„Ja, wir waren die ganze Zeit unglücklich mit dem System. Weil es eben aus diesen verschiedenen Ungerechtigkeitsmomenten, Durchschnitt dem man immer hinterherhechelt, die totale Kontrolle. Und überhaupt das Wissen, egal was wir an guten Dingen in die Betriebsvereinbarung reinschreiben. Der Vergleich mit dem Alltag, der Realität, den handelnden Personen, wie das dann nachher gelebt wird. War einfach nur der Wunsch da, es möglichst zu verhindern oder so wenig schlimm wie möglich zu machen. Akzeptanz hatte das Ding in keiner Weise.“ (Versicherung 2, GBR 1, 1/2019)

Der GBR störte sich insbesondere daran, dass die vorgelegte Neuregelung eine Vielzahl an Kennziffern und sehr detaillierte Auswertungen vorsah und sich das Unternehmen weigerte, Aspekte des Gesundheitsschutzes der betroffenen Beschäftigten mitzuregeln.

Weil die Verhandlungen festgefahren waren, wurde ein Einigungsstellenverfahren eingeleitet, das aber im ersten Anlauf eingestellt wurde, weil sich die Beteiligten nicht auf den Regelungsgegenstand des Verfahrens einigen konnten. Im zweiten Anlauf wurde arbeitsgerichtlich eine Einigungsstelle eingesetzt, als deren Regelungsgegenstand die „Einführung und

Anwendung einer modifizierten Belastungsstatistik für die Schadensaußenstellen“ bestimmt wurde. Ungeklärt blieb aber, ob über Mitbestimmungsfragen zur technischen Überwachung des § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG hinaus auch solche zum Gesundheitsschutz des § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG Gegenstand der Einigungsstelle waren (LAG Nürnberg, Beschluss vom 06.05.2015–4 TaBV 8/13).

Nachdem auch im Rahmen des Einigungsstellenverfahrens kein Kompromiss gefunden und keine gütliche Einigung erreicht werden konnte, war es schließlich der Kompromissvorschlag des Einigungsstellenvorsitzenden, eines ehemaligen Arbeitsrichters, der – als Spruch der Einigungsstelle die Einigung der beiden Verhandlungsparteien ersetzend – in Kraft trat. Weil der GBR im Einigungsstellenspruch die Interessen der Beschäftigten zu wenig beachtet sah, wollte er diesen Vorschlag, der letztlich aus dem Einigungsstellenverfahren resultierte, nicht akzeptieren und machte von seinem Recht Gebrauch, die Rechtmäßigkeit des Einigungsstellenspruchs gerichtlich prüfen zu lassen. Zur Begründung brachte er drei zentrale Kritikpunkte am Einigungsstellenspruch vor (BAG, 25.4.2017: 11):

- 1) Angesichts der mit dem beschlossenen Berichtswesen verbundenen psychischen Belastungen hätte der Einigungsstellenspruch Regelungen zum Gesundheitsschutz beinhalten müssen.
- 2) Die GBV wäre aufgrund der erlaubten Kennzahlen und der zu erstellenden Berichte mit einer umfassenden, angesichts der Kontrolldichte das Persönlichkeitsrecht verletzenden und unverhältnismäßigen Leistungs- und Verhaltensüberwachung der Beschäftigten verbunden.
- 3) Der Spruch der Einigungsstelle würde die schützenswerten Belange der Beschäftigten nicht hinreichend berücksichtigen und sei aus diesem Grund ermessensfehlerhaft.

5.3 Recht als Instrument der Konfliktregulierung

Die Auseinandersetzungen um die Rechtmäßigkeit des Einigungsstellenspruchs eskalierten vom Arbeitsgericht über das Landesarbeitsgericht (LAG) bis zum Bundesarbeitsgericht (BAG).

Zunächst wurde 2013 die vom GBR beantragte Feststellung der Unwirksamkeit des Einigungsstellenspruchs vom zuständigen Arbeitsgericht abgelehnt, da es weder einen Rechtsverstoß noch ein Überschreiten des der Einigungsstelle rechtlich eingeräumten Ermessensspielraums erkennen konnte (vgl. LAG Nürnberg, 6.5.2015). Das LAG wies zwei Jahre später die Be-

schwerde des GBR gegen den Spruch der Einigungsstelle ebenfalls ab, in diesem Fall aus formalen Gründen einer fehlerhaften Beschlussfassung des GBR.

Die Rechtsbeschwerde des GBR beruhte auf einem Beschluss, der im Betriebsratsgremium bereits im Vorfeld der Sitzung, auf der über den Einigungsstellenspruch entschieden wurde, getroffen wurde. Ein solcher „Vorratsbeschluss“ war nach Auffassung des LAG unwirksam, weil die Beschlussfassung erst nach dem Einigungsstellenspruch und innerhalb der Zwei-Wochen-Frist des § 76 Abs. 5 Satz 4 BetrVG hätte erfolgen müssen. Dagegen erklärte das BAG in seiner endgültigen und damit letztlich von beiden Seiten zu akzeptierenden Entscheidung von 2017 den Einigungsstellenspruch und damit die GBV als unwirksam und die darauf fußende Praxis als unrechtmäßig (BAG, 25.4.2017).

Das Gericht begründete die Unwirksamkeit damit, dass das nach Art. 2 Abs. 1 in Verbindung mit Art. 1 Abs. 1 GG geschützte Persönlichkeitsrecht der Beschäftigten missachtet worden sei, da es für diesen schwerwiegenden dauerhaften Eingriff in das Persönlichkeitsrecht an einer hinreichenden Rechtfertigung fehle.

„Eine Betriebsvereinbarung über eine ‚Belastungsstatistik‘, die durch eine technische Überwachungseinrichtung iSd. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG dauerhaft die Erfassung, Speicherung und Auswertung einzelner Arbeitsschritte und damit des wesentlichen Arbeitsverhaltens der Arbeitnehmer anhand quantitativer Kriterien während ihrer gesamten Arbeitszeit vorsieht, stellt einen schwerwiegenden Eingriff in deren Persönlichkeitsrecht dar. Ein solcher Eingriff ist nicht durch überwiegende schutzwürdige Belange des Arbeitgebers gedeckt.“ (ebd.: 1)

In seiner Entscheidung wandte das Gericht zur Überprüfung des zulässigen Maßes der Beschränkung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts zugunsten schützenswerter Belange eines anderen Grundrechtsträgers das Verhältnismäßigkeitsprinzip an. Dieses verlangt eine Regelung, die geeignet, erforderlich und angemessen ist, um den erstrebten und legitimen Zweck zu erreichen.

Zwar würde nach Ansicht des BAG ein berechtigtes Interesse des Unternehmens, eine unterschiedliche Belastungssituation der Sachbearbeiter/innen und deren Ursachen festzustellen, vorliegen. Bereits die Eignung der Maßnahme zur Produktivitätsermittlung sei aber fraglich, da lediglich quantitative Daten der erledigten Arbeitsaufgaben erfasst würden, jedoch weder der Schweregrad der konkreten Aufgabe noch die Qualität des Ergebnisses Berücksichtigung fänden.

Das Gericht bestritt nicht, dass die personenbezogenen Auswertungen erforderlich sein könnten, um die Gesamtsituation eines/r Sachbearbeiters/in

über einen längeren Zeitraum einschätzen und die der übergeordneten Arbeitsebene erfassen zu können. Es sei aber fraglich, weshalb sich die Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) nicht auf einen stichprobenartigen Einsatz beschränke und damit die von einer dauerhaften Überwachung ausgehenden Gefahren für das Persönlichkeitsrecht der Beschäftigten mildere.

Das BAG bewertete deshalb die in der GBV festgeschriebenen Regelungen einer lückenlosen und dauerhaften Überwachung sowie einer detaillierten automatisierten Erfassung des kompletten Arbeitsspektrums der Sachbearbeiter/innen als unverhältnismäßig. Da die betroffenen Sachbearbeiter/innen während ihrer gesamten Arbeitszeit davon ausgehen müssten, dass ihr wesentliches Aufgabenspektrum anhand einer Vielzahl von quantitativen Kriterien durchgehend elektronisch detailliert erfasst und ausgewertet werde, sähen sie sich einem ständigen Überwachungs- und damit verbundenen erheblichen Anpassungs- und Leistungsdruck ausgesetzt.

Darüber hinaus erfolge die Feststellung der erheblichen Abweichungen nur aufgrund von Durchschnittsergebnissen der eigenen Gruppe, ohne dass die betroffenen Beschäftigten auf deren Zusammensetzung Einfluss hätten. Die Sachbearbeiter/innen seien einem Erfassungs- und Auswertungssystem unterworfen, bei dem sie nicht erkennen und steuern könnten, ob ihr jeweiliges Arbeitsergebnis eine erhebliche Abweichung darstelle.

Zudem würden nur die erheblichen Abweichungen ausgewiesen, nicht aber die Durchschnitts- und eigenen Werte aller relevanten Kennzahlen. Dies habe zur Folge, dass ein/e Sachbearbeiter/in, der/die nur in einer Hauptkennzahl erheblich abweiche, in den anderen aber über dem Gruppenschnitt liege, ausgewiesen werde, nicht aber der/diejenige, der/die in allen Hauptkennzahlen deutlich, aber noch innerhalb der geduldeten Varianz unterhalb des Gruppenschnitts liege.

Damit hat das BAG die Möglichkeiten und Grenzen arbeitskraftbezogener Kontrollintensitäten markiert: Eine Totalüberwachung der Beschäftigten im Hinblick auf die gesamte Dauer der Arbeitszeit und auf alle wesentlichen zu verrichtenden Arbeitsaufgaben ist nicht zulässig, da mit dem Recht auf informationelle Selbstbestimmung nicht vereinbar. Es bedarf Kontrolllücken, die Beschäftigten ein Mindestmaß an Autonomie, d. h. an „Freiheit, ihr Handeln aus eigener Selbstbestimmung zu planen und zu gestalten“ (BAG, 25.4.2017: 15), gewährleisten und einen „ständigen Überwachungs- und daran anknüpfenden Anpassungs- und Leistungsdruck in allen wesentlichen Arbeitsbereichen“ (ebd.: 20) verhindern. Vielmehr bestehe die Möglichkeit stichprobenartiger als Alternative zur dauerhaften Überwachung (ebd.: 17).

Als problematisch beurteilte das BAG insbesondere, dass die betroffenen Sachbearbeiter/innen angesichts der widersprüchlichen Anforderungen ihres Aufgabenspektrums und der mangelnden Transparenz der Zielkorridore nicht in der Lage sind, sich in den verschiedenen Kennzahlen selbst in die Zielkorridore zu steuern, um dadurch nicht zum Objekt rechtfertigungspflichtiger Gespräche mit dem/der Gruppenleiter/in zu werden. Die Entscheidung des BAG verweist zugleich darauf, dass die Kontrolle und Steuerung von Sachbearbeitungstätigkeiten, die nahe an eine Totalüberwachung heranreichen, durchaus rechtlich gedeckt sein können, wenn sie den Kriterien der Eignung, Verhältnismäßigkeit und Zwecksetzung genügen.

Die Konfliktodynamik spiegelt eine Kultur betrieblicher Arbeitsbeziehungen, in der die arbeitsgerichtliche Konfliktaustragung ein beidseitig akzeptiertes Element interessenpolitischer Auseinandersetzungen darstellt, die dann zum Tragen kommt, wenn in den unmittelbaren Aushandlungsbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management keine Einigung erzielt werden kann. Dies korrespondiert mit einem konfliktfähigen und -bereiten Betriebsrat/GBR, der sich in den Verhandlungen und gerichtlichen Auseinandersetzungen seit Jahren kontinuierlich von einer Rechtsanwaltskanzlei beraten und unterstützen lässt.

Die Entscheidung des BAG hatte in diesem Fall somit einen konfliktregulierenden Effekt, was insbesondere darauf gründet, dass die normsetzende Wirkung des Rechts als Teil der Interaktionskultur betrieblicher Arbeitsbeziehungen beidseitig anerkannt ist und sich das Management hier als fairer Verlierer erwies.

„Der Arbeitgeber hat sich widerwillig dieser Entscheidung unterworfen und hat als ersten Schritt dieses System abgeschaltet. Komplette eingestellt. Die Zahlen sind immer noch da, machen wir uns nichts vor. Klar Technik ist ja vorhanden, aber sie werden nicht mehr ausgewertet oder zumindest nicht mehr nach außen getragen. Und dann, das war für uns alle überraschend, sind der [Vorstandsvorsitzende] und die [Personalvorständin] in die Gesamtbetriebsratssitzung gekommen und haben verkündet, dass als Konsequenz aus der BAG-Entscheidung sie sich strategisch und unternehmensseitig im Konzernvorstand dazu entschlossen hatten, diese Linie zu verlassen und künftig keinerlei personenbezogenes Berichtswesen im Unternehmen mehr vorantreiben zu wollen.“ (Versicherung 2, GBR 1, 1/2019)

Die Betriebsräte bewerteten das Urteil als großen, über das erhoffte Maß sogar hinausgehenden Erfolg, der über das eigene Unternehmen und die eigene Branche hinaus ausstrahlen und ein kontrollambitioniertes Management in seine Schranken weisen wird.

„Ja wir haben, wenn ich das mal so sagen darf, ein Stück Rechtsgeschichte auch geschrieben. ...Deswegen gab es aber auch ein bisschen Knatsch im Arbeitgeberverband an unsere Vertreter nach dem Motto: Musstet ihr das wirklich so weit treiben, jetzt haben wir alle den Salat.“ (Versicherung 2, GBR 1, 1/2019)

Auch in der Belegschaft wurden der Konflikt und dessen erfolgreicher Ausgang nicht nur wahrgenommen, sondern auch in seiner Bedeutung für die eigene Arbeitssituation äußerst positiv bewertet.

„Und hier war das Echo ziemlich groß und unaufgefordert kamen ganz viele Rückmeldungen über verschiedenste Kanäle. Also ich kann Ihnen sagen, dass an dem Tag, an dem wir die Entscheidungsverkündung hier auch vorgestellt haben bzw. sogar der Arbeitgeber selbst hat im Informationsportal eine Nachricht darüber eingestellt an die Belegschaft, da war hier richtig gute Stimmung. Da war in den Pausenräumen richtig Fröhlichkeit vorhanden. Der Druck war wohl doch viel größer, als man das unter der Oberfläche immer so wahrnimmt.“ (Versicherung 2, GBR 1, 1/2019)

5.4 Fazit

Die Datifizierung der Versicherungssachbearbeitung wurde in diesem Fall dazu genutzt, ein Kontrollregime zu etablieren, das ohne Übertreibung als „digitaler Despotismus“ (Pfeiffer 2015) bezeichnet werden kann. Das Management installierte eine durchgängige, technisch basierte Überwachung während der gesamten Arbeitszeit und im Hinblick auf alle wesentlichen Tätigkeiten der betroffenen Versicherungssachbearbeiter/innen, die sich dadurch erheblichen Unsicherheiten, Leistungsanforderungen und Stressbelastungen ausgesetzt sahen. Das Recht setzt einer solchen Totalüberwachung von Arbeitsleistung und -verhalten bürgerrechtliche Grenzen.

Die erfolgreiche Abwehr einer totalen Überwachung verweist zugleich auf die Schwierigkeiten, Hindernisse und Grenzen, sich gegen Managementpraktiken eines „digitalen Despotismus“ zur Wehr zu setzen und Bürgerrechte im Betrieb zu verteidigen und auszuweiten. Recht greift nur dann, wenn es durchgesetzt wird. Dies setzt die Bereitschaft und die Fähigkeit des zuständigen Betriebsratsgremiums voraus, einen Konflikt zu eskalieren. Im vorliegenden Fall setzten die Auseinandersetzungen um die „Belastungsstatistik“ auf eine Kultur arbeitsgerichtlich konfliktärer Arbeitsbeziehungen auf. Die Einberufung einer Einigungsstelle und der Gang vor Gericht sind nicht Zeichen der Aufkündigung des bestehenden konfliktpartnerschaftlichen Arrangements, sondern übliche Praxis im Rahmen dieses Arrangements.

In zwei anderen Fällen im Sample mit ähnlich repressiven Kontrollregime stießen wir auf Betriebsräte, die weder die erforderliche Handlungsfähigkeit noch Konfliktbereitschaft aufweisen, um das Risiko einer Konflikteskalation einzugehen. Vielmehr werden sie mit der Drohung, Tätigkeiten auszulagern oder den Betrieb zu schließen, unter Druck gesetzt, aus Wettbewerbsgründen Verschärfungen des Überwachungs- und Leistungsregimes zuzustimmen. In einem Fall sind zudem einzelne Betriebsratsmitglieder persönlichen Anfeindungen und Schikanen des Managements ausgesetzt, wenn sie Informations- und Beteiligungsrechte des Betriebsrats einfordern. Diese Einschüchterungen tragen zur Schwächung der Handlungsfähigkeit des Betriebsratsgremiums bei.

Die Schwierigkeiten, ein umfassendes Kontrollregime rechtlich abzuwehren, zeigen sich auch daran, dass der Erfolg nur dadurch zustande kam, dass der Betriebsrat sich durch die für ihn negativen Entscheidungen der ersten und zweiten Instanz nicht hat entmutigen lassen. Wie dargestellt wurde die vom GBR beantragte Feststellung der Unwirksamkeit des Einigungsstellenspruchs seitens des zuständigen Arbeitsgerichts aus inhaltlichen Gründen und seitens des LAG aus formalen Gründen einer fehlerhaften Beschlussfassung abgelehnt.

6 KONFLIKTE UM DIE DIGITALE TRANSFORMATION IN EINEM GROSSEN INDUSTRIEUNTERNEHMEN

Der gewählte Industriefall ist ein weltweit tätiges deutsches Unternehmen mit einigen hundert Standorten und weit über 100.000 Beschäftigten. Die Untersuchung erstreckte sich auf die Konzernzentrale und mehrere deutsche Standorte. Das zentrale Management pflegt eine Kultur der Sozialpartnerschaft und ist um kooperative Beziehungen mit der Betriebsratsspitze (GBR, KBR, EBR) und den Gewerkschaften bemüht. Auf Standortebene finden sich dagegen sowohl kooperations- als auch konfliktgeprägte Kulturen betrieblicher Arbeitsbeziehungen.

Auseinandersetzungen und Aushandlungen um Digitalisierung sind von spezifischen Akteurs-, Interessen- und Konfliktkonstellationen geprägt. In diesem Fallbeispiel findet sich auf Konzernebene eine Konfliktkonstellation, die angesichts gegebener Blockademöglichkeiten des Betriebsrats vom unternehmensseitigen Interesse der möglichst reibungslosen Durchsetzung der digitalen Transformation und der damit einhergehenden umfassenden Datifizierung der Produktions- und Verwaltungsabläufe geprägt ist.

Da die Handlungsmacht wie auch die Sensibilität des Betriebsrats darauf gerichtet sind, personenbezogene Kontrollpraktiken zu verhindern, gelingt es dem zentralen Management durch vertrauensschaffende Maßnahmen einerseits, dem Verweis auf Wettbewerbsfähigkeit andererseits, die Betriebsratsspitze (KBR, GBR) vom Mittragen einer umfassenden Datifizierung als Herzstück der digitalen Transformation zu überzeugen.

Auf Standortebene fanden wir dagegen eine etwas anders gelagerte Konflikt- und Interessenkonstellationen vor. Am untersuchten Standort A versuchte das Management personenbezogene Kontrollpraktiken durch Einführung eines Fingerabdruckscanners zur effektiven und eindeutigen Zuordnung von Person und Arbeitsplatz voranzutreiben und traf damit auf Widerstand des Betriebsrats. Auch am Standort B wurden Kontrollambitionen, -interessen und -praktiken des Managements sichtbar, die nicht zuletzt durch den Wettbewerbsdruck, dem die Standorte aufgrund permanenter und detaillierter Kennziffernvergleiche unterliegen, motiviert waren.

Zugleich trafen die betrieblichen Strategien umfassender Datifizierung im Betriebsratsgremium dieses Standorts vor dem Hintergrund des betrieblichen Erfahrungshorizonts seiner Mitglieder auf ein höheres Maß an Misstrauen und Angst vor einem (weiteren) Anstieg der Kontrollintensität.

6.1 Digitalisierung und deren mitbestimmungspolitische Bearbeitung auf Konzernebene

Der Konzern ist produkt- wie prozesseitig technologiegetrieben. Dazu gilt es, das Potenzial neuer (digitaler) Technologien strategisch zu nutzen, um sich im Wettbewerb zu behaupten.

Produktseitig ist die Digitalisierung Anstoß für die Entwicklung neuer digitaler und die Weiterentwicklung bisheriger Produkte und Dienstleistungen in Form von Zusatzleistungen auf digitaler Basis. Beispielsweise wurden etablierte Produkte um Sensoren ergänzt, die den Verschleiß ermitteln und im Sinne einer vorausschauenden Instandhaltung eine Nachbestellung und Auswechslung des betreffenden Teils veranlassen, wenn eine bestimmte Schwelle des Verschleißes überschritten ist. Dies ermöglicht es zugleich, statt allein das Produkt eine Gesamtlösung anzubieten, die die Gewährleistung der rechtzeitigen Erneuerung des verkauften Teils umfasst.

Prozesseitig ist die Digitalisierung des Konzerns weniger Ausfluss einer kohärenten Strategie als vielmehr die Summe einer Vielzahl größerer und kleinerer Einzelprojekte und -investitionen, die z. T. zentral, z. T. dezentral angestoßen werden. Sie ist Teil wie Folge kontinuierlicher Produktionsmodernisierung und Prozessverbesserung unter Nutzung der neuesten Technologien.

Orientiert am Leitbild einer Industrie 4.0 werden die Automatisierung der Produktion (durch neue hoch integrierte Fertigungsmaschinen) und Produktionslogistik (auf Basis autonomer Transportfahrzeuge) ebenso wie Konzepte einer umfassenden datentechnischen Prozesstransparenz vorangetrieben. Letztere dient dem Ziel einer besseren Steuerung des Fertigungsflusses, einer individuellen Rückverfolgbarkeit der Teile im Fertigungsprozess sowie einer detaillierten Maschinenüberwachung und vorausschauenden Instandhaltung.

Zugleich werden in den Büro- und Verwaltungsbereichen virtuelle Kommunikations- und Arbeitsplattformen – insbesondere auf Basis von Office 365 – auf-, aus- und umgebaut und kommen neue KI-gestützte Analysetools (z. B. für Ist-Soll-Analysen der Qualifikationsentwicklung) zum Einsatz.

Die unternehmensseitig vorangetriebene digitale Transformation umfasst wiederum produkt- wie prozesseitig beschleunigte Innovationsprozesse mit agileren Organisationsformen sowohl der Forschungs- und Entwicklungsarbeit selbst als auch der Implementierung digitaler Projekte in die betriebliche Praxis. Die Relevanz agiler Arbeitsformen resultiert zugleich aus einer quantitativen wie qualitativen Bedeutungszunahme der Forschungs- und Entwicklungs- zulasten der Produktionsbereiche.

Diese Verschiebung der Organisations- und Beschäftigtenstruktur ist Folge einer längerfristigen Konzernpolitik, Produktionsprozesse sukzessive zu automatisieren oder ins (insbesondere osteuropäische) Ausland zu verlagern, die durch die Automatisierungsmöglichkeiten der Digitalisierung weiter beschleunigt werden wird. Zugleich werden die Forschungs- und Entwicklungsbereiche im Zuge agiler Arbeitsformen und des Einsatzes digitaler Kontrolltechnologien selbst verstärkt zum Gegenstand managementseitiger Rationalisierungsbemühungen.

Die Umsetzung der digitalen Transformation ist auch eine Frage des Managements der betrieblichen Mitbestimmung. Die datentechnische Transparenz der Produktions-, Arbeits- und Kommunikationsprozesse bezieht die in den Prozessen Arbeitenden ein und geht mit der Generierung und Speicherung personenbezogener Daten (zumindest als Nebenfolge) einher. Weil dadurch Mitbestimmungserfordernisse der Betriebsräte tangiert sind und die betriebliche Mitbestimmung der Ausschöpfung der Möglichkeiten der Digitalisierung Grenzen setzt, eröffnet sich ein potenzielles Konfliktfeld.

Industrie-4.0- und Big-Data-Anwendungen einerseits, Office 365 andererseits stoßen sich an einer Regelungspraxis der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, in der die technische Auslegung der Datenerfassung und -speicherung selbst gemäß den datenschutzrechtlichen Kriterien der Datensparsamkeit und Zwecksetzung festgelegt wird.⁹ Eine solche Regelungspraxis verzögert nicht allein die Einführungs- und Umsetzungsprozesse, sondern stößt angesichts der Komplexität der Systeme auch an Grenzen der Machbarkeit.

Big-Data-Anwendungen sind zudem schon vom Konzept her mit Forderungen der Datensparsamkeit unvereinbar, da sie auf die präventive Sammlung großer Datenmengen zielen, die umfangreichen und gerade nicht bereits im Vorfeld festgelegten KI-basierten Auswertungsstrategien unterzogen werden. Und cloudbasierte Programme sind mit der bisherigen Mitbestimmungspraxis inkompatibel, wenn die Anbieter in kurzen zeitlichen Abständen Programmänderungen vornehmen, die von den Anwender/innen nur sehr begrenzt beeinflusst werden können, wie dies bei Office 365 der Fall ist.

„Und dann gibt es diese ganzen New-Workstyle-Tools. Und da müssen Sie auf zwei Sachen aufpassen. Das eine ist, dass das ja eine Cloud-Lösung ist, wo sie als Unternehmen nur noch ganz beschränkten Einfluss haben über die Up-

⁹ Die Möglichkeiten und Grenzen der Mitbestimmung in diesen beiden Feldern wurden von den Gesprächspartner/innen dieses Fallunternehmens thematisiert; hierzu finden sich aber auch einschlägige wissenschaftliche Expertisen (Schwemmler/Wedde 2018, Höller/Wedde 2018, Hornung/Hofmann 2017).

dates. Sie können im Prinzip die Art, wie man früher eine 87.1.6-Mitbestimmung [nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG] gemacht hat, haken in so einer Cloud-Lösung. Das wissen wir, das wissen die Betriebsräte. Der Versuch, das wirklich bis aufs Datenfeld runterzubrechen, ist eigentlich zum Scheitern verurteilt.

Das zweite ist, so sind die Dinger ja gestrickt, dass morgen plötzlich nochmal ein neues Thema kommen kann. Da gibt es Teams, gibt es Delves, hab ich neu gelernt. Das ist so ein Thema wo ich gucken kann, wer arbeitet an den gleichen Themen wie ich. Tolle Tools und morgen kommen die mit noch einem Tool. ... Und die hauen da jede Woche ein Update raus, da kommst du mit der Mitbestimmung nicht hinterher.“ (Mischkonzern 1, HRM/Konzern, 8/2018)

All dies eröffnet Betriebsräten weitreichende Möglichkeiten einer Konflikt- und Blockadepolitik der digitalen Transformation. Eine auf Risikovermeidung und damit technisch wasserdichten Regelungen angelegte Vereinbarungs politik wird unternehmensseitig als zu langwierig und wettbewerbsgefährdend eingeschätzt. Die Politik des zentralen Personalmanagements ist darauf gerichtet, langwierige Verhandlungsprozesse und Blockaden zu verhindern und zu einer Mitbestimmungspraxis zu kommen, die eine möglichst reibungslose Umsetzung der digitalen Transformation erlaubt.

Sie umfasst einerseits eine Diskurspraxis, die die Chancen und die Notwendigkeit der digitalen Transformation für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmensstandorte betont und glaubhaft darzulegen versucht, dass die umfassende Digitalisierung und Datifizierung der Unternehmensprozesse gerade nicht mit der Absicht verschärfter personenbezogener Kontrollen verknüpft sind.

Sie umfasst andererseits die Entwicklung und Aushandlung eines Regelwerks mit dem Betriebsrat, das mittels formaler Betriebsvereinbarungen, aber auch rechtlich schwächerer Instrumente wie gemeinsamer Richtlinien oder Stellungnahmen den Rahmen für die Einführung technischer Einrichtungen festlegt. Das Regelwerk zielt darauf, die Mitbestimmungsprozesse nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG zu effektivieren, zu beschleunigen und wieder handhabbar zu machen.

Hierzu wurde eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die das Mitbestimmungsverfahren in drei Kategorien strukturiert und standardisiert. In die erste Kategorie fallen die – inzwischen in der Praxis sehr wenigen – Fälle, in denen Systeme und Anlagen eingeführt werden, die schon rein technisch nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle nutzbar sind. Die quantitativ größte Gruppe ist die zweite Kategorie der Fälle, in der eine Leistungs- und

Verhaltenskontrolle zwar technisch möglich, unternehmensseitig aber nicht beabsichtigt ist. Beide Fallgruppen werden nach einem vereinfachten Verfahren entlang eines Formblatts, der sogenannten DV-Meldung, bearbeitet.

„Sagen, was die kann, wie die vernetzt ist, wir stellen die vor. Besprechen das, haben ein Triumvirat so nennen wir das, mit einem IT-ler, Sprecher des Betriebsrats und einem von meinen Leuten. Und die sprechen die Themen durch, kategorisieren die und der KBR-IT-Ausschuss bestätigt das dann oder sagt, da wollen wir nochmal draufgucken. So funktioniert das. Und das ist inzwischen ziemlich gut eingespielt.“ (Mischkonzern 1, HRM/Konzern, 8/2018)

In die dritte Kategorie fallen schließlich diejenigen Fälle, in denen eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle nicht nur möglich, sondern unternehmensseitig auch beabsichtigt ist. Nur in diesen Fällen werden Betriebsvereinbarungen verhandelt und abgeschlossen. Und auch hier wird zur Effektivierung und Beschleunigung der Verhandlungen auf standardisierte Textbausteine zurückgegriffen.

Sind die Fälle der ersten Kategorie unproblematisch und die der dritten Kategorie bekanntes Terrain, so bewegen sich Management und Betriebsrat in den Fällen der zweiten Kategorie auf schwierigem Gelände. Das Management ist hier gefordert, glaubhaft zu machen, dass die technisch gegebenen Möglichkeiten einer Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten nicht – auch nicht verdeckt – genutzt werden und dass es dies innerhalb des Managementsystems sicherstellen wird. Dies erfordert, dass es Verhaltensverpflichtungen des Managements, technisch mögliche, aber nicht erlaubte Verhaltens- und Leistungskontrollen zu unterlassen, nicht nur festschreibt, sondern auch im Managementsystem durchsetzt.

Eine veränderte, entschlackte Regelungspraxis des § 87 Nr. 1 Abs. 6 BetrVG setzt demnach einen längerfristigen Einstellungs- und Verhaltenswandel sowohl aufseiten des Managements als auch des Betriebsrats voraus: Das Management muss seine Verlässlichkeit in Bezug auf die versprochenen Verhaltensverpflichtungen der Führungskräfte unter Beweis stellen und der Betriebsrat Misstrauen ablegen. Notwendig ist ein Kulturwandel hin zu verlässlichen und vertrauensbasierten Arbeitsbeziehungskulturen.

„Das ist ein Kultur-Thema. Der Deal bedeutet, diese Absprache, die wir haben, dass wir als Unternehmen die Verantwortung dafür übernehmen, dass da kein Mist passiert. ... Und für den Fall, dass wir Verstöße feststellen, gehen wir denen hinterher und sind sehr konsequent an der Stelle. Gleichzeitig, und das ist dann wieder die andere Seite der Medaille, wissen natürlich auch die Betriebsräte, alles abfangen kannst du nicht. Aber da ist es völlig wumpe, ob du eine Betriebsvereinbarung machst oder so ein Ding, weil irgendeinen Jeck gibt es

immer, der irgendwie meint, er wäre jetzt mal ein bisschen cleverer als alle anderen. Das gibt es.“ (Mischkonzern 1, HRM/Konzern, 8/2018)

Die digitale Transformation des Unternehmens wird auf zentraler Unternehmensebene durch eine Politik der Akzeptanzsicherung und Vertrauensbildung gegenüber den Betriebsräten abgesichert. Das zentrale Management setzt hierzu auf eine Politik diskursiver Überzeugung und versachlichter und lösungsorientierter Aushandlungsbeziehungen. Um die Durchsetzung einer umfassenden Datifizierung der Produktions- und Verwaltungsabläufe nicht zu gefährden, verfolgt das Unternehmen eine Politik zurückhaltender personenbezogener Kontrollpraktiken, die sie über Verhaltensverpflichtungen des Managements top-down durchzusetzen versucht.

Auf Standortebene stellt sich dies wie im Folgenden beschrieben dar.

6.2 Konflikt um die Authentifizierung per Fingerabdruck im Standort A

An diesem im Bereich der Automobilzulieferindustrie tätigen Produktionsstandort gab es zum Zeitpunkt der Erhebung einen laufenden Konflikt um die Einführung eines Fingerabdruckscanners zur Systemidentifikation im Bereich Qualitätskontrolle. Der Konflikt entzündete sich, weil der Betriebsrat den verlangten Zugriff auf biometrische Daten als einen zu weitgehenden, die als legitim erachteten Kontrollnormen überschreitenden Eingriff des Unternehmens in die persönliche Sphäre der Beschäftigten bewertete.

Die betrieblichen Arbeitsbeziehungen sind im Vergleich zur Konzernebene weniger versachlicht, weniger vertrauensbasiert und tendenziell konfliktär. Der Betriebsrat dieses Standorts ist – auch angesichts eines hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrads – traditionell durchsetzungsstark. Die Verregelungsqualität der Arbeits- und Beschäftigtenbedingungen qua Betriebsvereinbarungen ist entsprechend hoch.

Dieser Konflikt um die Eingriffstiefe in die Physis und Psyche der Beschäftigten ist symbolisch stark aufgeladen. Weder sind unmittelbar materielle Interessen der Beschäftigten berührt noch würde die Authentifizierung per Fingerabdruck einen spürbaren Produktivitätseffekt mit sich bringen. Wir fanden keine Hinweise darauf, dass verdeckte Arbeitspraktiken aufgedeckt werden könnten oder aus Managementsicht sollten. Denkbar wäre beispielsweise, durch Anmelden mit fremdem Passwort unter der Identität eines/r Kolleg/in zu arbeiten, um Leistungsunterschiede im Team zu verschleiern oder verdeckte individuelle Freiräume zu schaffen.

Da sich allein die Form der Authentifizierung ändert, ist ebenfalls kein Anstieg der Kontrolldichte gegenüber der vom Betriebsrat akzeptierten Form per Passwort verbunden. Der Scan der biometrischen Daten des Fingerabdrucks soll lediglich der Authentifizierung dienen und kann über diesen Zweck hinaus der Person nachträglich nicht mehr zugeordnet werden.

Die Einführung des Fingerabdruckscanners könnte aber ein erster Schritt einer schleichenden Verschiebung der betrieblichen Kontrollnormen hin zu einer eindeutigen Identifizierbarkeit und Rückverfolgbarkeit, wer wann an welchem System bzw. an welcher Maschine gearbeitet hat, darstellen. Dafür spricht, dass das Management dem Betriebsrat einen Entwurf einer Betriebsvereinbarung vorlegte, in dem die Erlaubnis zur Authentifizierung generell und nicht allein für den konkreten Fall geregelt werden sollte. Dafür spricht auch das vom Personalmanager vorgebrachte Interesse, einen Präzedenzfall zu kreieren, der über den Einzelfall hinaus im Unternehmen Beachtung fände.

Die Forderung der Authentifizierung per Fingerabdruck kennzeichnet für den Betriebsrat einen weiteren Schritt des Managements, den Kontrollzugriff auf die persönliche Sphäre der Beschäftigten zu verstärken, die Beschäftigten gläsern zu machen (unabhängig davon, ob die Kontrolldichte sich dadurch tatsächlich erhöht und biometrische Daten tatsächlich dauerhaft erfasst werden).

In dem managementseitig angestrebten Verfahren verdichtet sich ein Unbehagen auf Arbeitnehmerseite über den zunehmenden Aufbau einer nicht mehr durchschaubaren geschweige denn kontrollier- und regulierbaren Datenmatrix, in die personenbezogene Daten der Beschäftigten in irgendeiner Weise einbezogen sind oder sein könnten. Der Maschinenzugang über biometrische Daten steht stellvertretend für eine zunehmend nicht mehr selbst steuer- und kontrollierbare Datenerfassung, für einen zunehmenden Kontrollverlust über die im Arbeitsprozess hinterlassene Datenspur.

„Ich kann als Betriebsrat keinen Mitarbeiter zwingen, weil viele Mitarbeiter es auch nicht möchten, ihren Fingerabdruck abzugeben. Die sagen, das ist mein Persönliches, das mache ich nicht.“ (Mischkonzern 1, BR/Standort 1, 6/2019)

Der Konflikt macht sich in diesem Fall an einem symbolträchtigen, aber die Produktivitäts- und Wettbewerbssituation des Betriebs nicht tangierenden Gegenstand fest, findet so gesehen auf einem Nebenkampflplatz statt und wird – so unsere Interpretation – stellvertretend geführt: Nicht die Datenerfassung, -verknüpfung und -auswertung wird zum Gegenstand des Konflikts, sondern die Art der Datenerhebung.

Mit dem Anspruch auf die Nutzung des Fingerabdrucks zur Identifikation wurde eine aus Beschäftigten- und Betriebsratsicht nicht mehr hinnehmbare Grenze überschritten. Der Betriebsrat sieht die Einführung eines Fingerabdruckscanners als unverhältnismäßige, inhaltlich nicht gerechtfertigte Verschiebung der betrieblichen Kontrollpraktiken.

Infrage gestellt wird dabei nicht die Identifizierbarkeit der Systembediener/innen. Diese ist im Bereich der Qualitätssicherung aufgrund der Rückverfolgbarkeit bei Beanstandungen seitens des Abnehmerunternehmens erforderlich und zweckmäßig. Die Identifizierung könnte aber, wie in anderen, sogar sicherheitsrelevanteren Bereichen wie der EDV-Abteilung üblich, durch die persönliche Chipkarte erfolgen, die sich anders als die Fingerkuppe an jemanden anderen weiterreichen ließe, so dass eine gewisse Steuerungsfähigkeit der eigenen Daten weiterhin gewährleistet wäre.

Managementseitig hat die Durchsetzung des Scanners ebenfalls insbesondere einen symbolischen Wert. Technische Alternativen per Passwort oder Chipkarte/Firmenausweis wären möglich. Dem Management geht es insbesondere darum, dem zentralen Konzernmanagement Durchsetzungsfähigkeit gegenüber dem Betriebsrat zu demonstrieren.

Das HR-Management sieht sich gegenüber der Konzernzentrale unter Handlungsdruck, die politische Kultur der Austauschbeziehungen mit dem durchsetzungsstarken Betriebsrat zu verändern, „Gleichwertigkeit wiederherzustellen“. Die Konzernzentrale sei aus ihrer Sicht mit den gewährten Investitionen gegenüber dem Betrieb maximal in Vorleistung getreten, der Betrieb hinsichtlich der im Gegenzug dafür verabredeten operativen Hausaufgaben, Betriebsvereinbarungen, die notwendigen Kostensenkungen und Modernisierungsprozessen im Wege stünden, neu zu fassen, maximal im Rückstand.

„Und deswegen wäre es eben einfach schön, sowas mal auch als ein Symbol ... darstellen zu können: Naja gut, bei den anderen Themen haben wir vielleicht ein bisschen langsam agiert, aber dafür sind wir doch hier schon so weit und haben jetzt hier in der Produktion sogar die Authentifizierung per Finger-
print-Scan eingeführt.“ (Mischkonzern 1, HRM/Standort 1, 6/2019)

Was die Konfliktodynamik betrifft, so sind die Fronten verhärtet. Eine betriebliche Schlichtungsstelle wurde einberufen, in der die Konfliktlösung tendenziell verschleppt wird.

Angesichts der Tatsache, dass das System derzeit ohne Fingerabdruckscanner läuft, besteht für beide Seiten kein Zeitdruck. Es gibt zudem Äußerungen auf beiden Seiten, die darauf hinweisen, dass der Schlichtungsspruch gerichtlich angefochten werden könnte. Durch die Verschiebung des Konfliktfelds

auf einen Nebenschauplatz entfaltet der Konflikt trotz Eskalierung und Blockaden keine unmittelbar ökonomisch negative Wirkung.

6.3 Konflikte um Datifizierung und Überwachung im Standort B

Die an diesem ebenfalls unter anderem für die Automobilindustrie tätigen Produktionsstandort vorgefundenen Konflikte um Datifizierung und Überwachung verweisen auf Probleme und Widersprüche, die mit der auf zentraler Konzernebene verfolgten politisch-strategischen Linie einhergehen. Diese ist wie oben dargestellt dadurch gekennzeichnet, dass sie auf eine umfassende Datifizierung der Produktions- und Geschäftsprozesse setzt, zugleich aber das Interesse an verschärften individuellen Leistungs- und Verhaltenskontrollen gering veranschlagt und das technisch-organisatorisch geschaffene Kontrollpotenzial von Arbeitskraft weitgehend ungenutzt zu lassen verspricht. Unsere Untersuchung an diesem Standort zeigt zwei Probleme:

Aus Sicht des Betriebsrats: Gefahr von technischer Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Autonomieverlust und Entpersonalisierung

Teile des Betriebsrats sind im Hinblick auf Kontrollambitionen des Werksmanagements misstrauisch.¹⁰ Dieses Misstrauen ist begründet und beruht auf Erfahrungen einer Verschärfung technischer Leistungs- und Verhaltenskontrollen in der Vergangenheit, aber auch eines weiter zunehmenden Einsatzes von Überwachungstechnologien (z. B. Kameras, Sensoren zur Betriebsdatenerfassung und Ähnliches mehr) in der Gegenwart. Auch wenn diese Überwachungstechnologien nach Aussage des Werksmanagements gar nicht zur Kontrolle der Arbeitenden bestimmt sind und genutzt werden, trägt dies zur Verstärkung des subjektiven Gefühls der Beschäftigten bei, überwacht zu werden.

„Und das Problem ist mit dieser Sammlung von Daten, wo die Mitarbeiter sich dann natürlich auch immer wieder gleich kontrolliert fühlen. Das halte ich für einen sehr starken Konflikt, dass halt die Digitalisierung häufig manchmal auch missbraucht wird. Missbraucht wird, um zu kontrollieren – und nicht mehr geschieht mit den Leuten zu reden. Da ist dieses Persönliche wieder, das fehlt einfach manches Mal. Und die Mitarbeiter kriegen immer mehr

10 In einem Gruppengespräch mit dem Betriebsausschuss dieses Standorts trafen wir bezüglich der Kontrollfrage mehrheitlich auf eine kritische und skeptische Sicht und auf geringes Vertrauen ins Management, die technischen Möglichkeiten der Überwachung nicht im eigenen Interesse zu nutzen.

Angst, dass sie kontrolliert werden. Wobei es ja auch nicht immer das Kontrollieren ist, sondern die Angst einfach schon, es wird kontrolliert, wenn da eine Kamera aufgestellt wird. Man hat immer gleich das Gefühl, man wird kontrolliert, man wird beobachtet.“ (Mischkonzern 1, BR/Standort 2, 7/2019)

Dieses Gefühl, Objekt der Überwachung zu sein, wird dadurch verstärkt, dass die dem Werksmanagement unterstellten Kontrollambitionen durch Fälle, in denen die technischen Möglichkeiten – unabhängig von der eigentlichen Intention der Datengenerierung – von einzelnen Führungskräften missbräuchlich zu individuellen Kontrollzwecken genutzt werden, stets aufs Neue Bestätigung finden. Wie die folgende Interviewpassage zeigt, ist die technische Kontrolle unmittelbar mit Einschränkungen von Autonomie-spielräumen der Arbeitenden verbunden.

„... dann kann man den Mitarbeiter natürlich auch stärker kontrollieren, wo befindet der sich jetzt, wie oft macht er Pause. Mal so als Beispiel. Und die Angst einfach auch vor Missbrauch von Daten. Da kommt natürlich eine gewisse Skepsis auf, wenn z. B. ein Schichtleiter sagt, ‚Hör mal, wo hast du dich denn jetzt gerade zu dem Zeitpunkt befunden? Warum läuft jetzt momentan das Produkt nicht weiter?‘ Also auf der einen Seite diese totale Kontrolle. Wir sind immer Menschen, wir brauchen einen gewissen Freiheitsgrad. Und manche machen eben Pause nach Arbeitsfortschritt, wenn es sich gerade ergibt, mal so, jetzt mal nur so als Beispiel. Und da weiß ich einfach nicht – Ich glaube, man muss den Menschen einfach da auch noch stark berücksichtigen, trotz Digitalisierung und Datenschutz und Datenflut.“ (Mischkonzern 1, BR/Standort 2, 7/2019)

Datifizierung ruft aber nicht nur Kontrollkonflikte hervor, sondern geht auch mit Ängsten, Unzufriedenheit und Konflikten im Hinblick auf Steuerungs- und Führungsfragen einher. Die Betriebsräte befürchten, dass die Beschäftigten in die datenbasierten Prozessabläufe so integriert werden, dass sie selbst Teil des datengesteuerten Systems und dadurch gezwungen sein werden, wie ein Computerprogramm stets in gleicher Weise zu funktionieren.

„Wird sich viel ändern. Die Datenflut, die dabei aufkommt, die wird ausgewertet, analysiert, bis ins letzte und kleinste Detail. Ich glaube, der Mensch bleibt dabei ein bisschen auf der Strecke. Digital heißt immer, du musst in dem System funktionieren mit Nullen oder Einsen oder du lässt es. Das Menschliche ist dabei ein Störfaktor.“ (Mischkonzern 1, BR/Standort 2, 7/2019)

Die Datifizierung kann schließlich mit einem veränderten Kommunikations- und Führungsverhalten der Vorgesetzten („Entpersonalisierung“) verknüpft sein, was die Möglichkeiten unmittelbarer Aushandlungs- und Verständigungsprozesse über Arbeitsleistung und -verhalten reduziert.

„Eigentlich ist es verboten, es wird aber ... von den kleinsten Führungskräften immer mal wieder gemacht und dann müssen die wieder eingefangen werden. ... Da wird nicht mehr mit den Kollegen einfach mal ein Gespräch geführt, woran hat es gelegen oder was, nein, da wird digital gesagt, du hast die Leistung nicht gebracht. So und diese Mentalität ist halt, was eben gerade gesagt wurde, die Entpersonalisierung ist einfach da. Und dann könnte auch einfach nur 08/15 stehen. Weil einfach der Bezug zu den Leuten nicht mehr da ist. Sondern einfach nur noch eine Zahl und die Zahl 08/15 hat nicht funktioniert.“

Interviewfrage: Aber technisch ist das nicht mehr auszuschließen, dass man den Personenbezug herstellt?

Sie haben immer Zeit drinnen. Datum, Uhrzeit. Da drüber, über die Anlage wissen sie genau, wer es war. Ob es direkt beziehbar ist oder über eine zweite Liste, ist eigentlich egal. Hauptsache es ist beziehbar. Das kriegen sie immer wieder hin hier.“ (Mischkonzern 1, BR/Standort 2, 7/2019)

Verschärfend kommt hinzu, dass das Personalmanagement auf Standortebene ausgedünnt wurde, wodurch dem Betriebsrat der natürliche Ansprech- und Bündnispartner bei der Implementierung und Überwachung von Betriebsvereinbarungen verlustig gegangen ist. Weil ein kompetentes und handlungsfähiges lokales Personalmanagement als Vermittler und Hüter des Rechts und der mit Betriebsräten und Gewerkschaften getroffenen Vereinbarungen fehlt, ist es für den Betriebsrat umso schwerer, Betriebsvereinbarungen, die auf höherer Ebene geschlossen wurden, gegenüber dem unteren und mittleren Management durchzusetzen.

„HR spielt aus meiner Sicht keine Rolle mehr. Also weder durchsetzungsfähig noch kompetent. Und sind aber unsere Ansprechpartner, unsere Gegenspieler eigentlich und spielen aber in diesen ganzen Prozessen überhaupt gar keine Rolle. Sind nicht wahrnehmbar. Früher hat immer noch, wenn es um DV-Systeme oder sowas ging, Personalabteilung dabei gesessen, heute sitzt du nur noch mit den Fachleuten da. Personalabteilung ist da raus. Obwohl es am Ende des Tages natürlich um Konsequenzen, u. U. auch um arbeitsrechtliche Konsequenzen geht.“

So wie das ganze Thema Arbeitsorganisation findet auch Personalabteilung nicht mehr statt. Das heißt für unsere Zusammenarbeit, auch wenn wir über solche Themen reden, Leistungs- und Verhaltenskontrolle, mit jemandem, der sich so ein System einfallen lässt, mit dem brauche ich darüber nicht reden, weil für den ist das Leistungs- und Verhaltenskontrolle, „Hä? Warum, was?“. Der verteidigt das System noch. Der fragt sich, „Was wollt ihr denn jetzt?“. Am Ende des Tages ist es eine arbeitsrechtliche Frage, die dahintersteht, aber die Leute, die das zu beurteilen hätten, die sitzen dann gar nicht da am Tisch.“ (Mischkonzern 1, BR/Standort 2, 7/2019)

Aus Sicht der Werksleitung: Erschwerte Qualitätskontrolle und damit erschwerte Qualitätsverbesserung

Die technische Kontrolle von Leistung und Verhalten der Beschäftigten ist zumindest für Teile des Werksmanagement durchaus von Interesse. Aufgrund der Leistungsanforderungen, die im Rahmen der konzerninternen Standortkonkurrenz um Kennziffern den einzelnen Standorten und damit auch dem verantwortlichen Werksmanagement abverlangt werden, verfolgen sie wie gesehen Kontrollambitionen, die die missbräuchliche Nutzung technischer Kontrollpotenziale einschließen können.

„Für das hohe Management, Vorstand etc., ist Leistungs- und Verhaltenskontrollen sekundär. Wirklich. Okay, ergibt sich manchmal, aber wir wollen das eigentlich gar nicht nutzen. ... Das Problem, was wir damit haben, ist, dass der kleinste Vorgesetzte da meistens großen Schindluder mit treibt. Weil der ist genauso noch getrieben von Stückzahlen, Zeit und Engpässen und der sagt dann, ‚Okay, wenn ich alle besuche, habe ich eine Stunde Zeit verbraucht. Gucke ich im System, habe ich die in drei Minuten alle kontrolliert. Also System‘. Und dann geht das weiter, ‚Ja ey, du hast heute zweiunddreißig Minuten Pause gemacht, das kann ich nicht zulassen. Du hast keine Stückzahlen gebracht, zack Abmahnung, Perso[nalabteilung]. Und solchen Scheiß müssen wir ausschließen. ... Das landet in der Perso[nalabteilung] und dann sagen wir, ‚Halt, was geht hier ab? Diese Daten dürft ihr gar nicht nutzen‘. Überhaupt kein Unrechtsbewusstsein mehr da.“ (Mischkonzern 1, BR/Standort 2, 7/2019)

Zugleich konnten wir beobachten, wie die Werksleitung versucht, in Gesprächen und zunächst informellen Aushandlungen mit dem Betriebsrat die Reichweite personenbezogener Datenerfassung und -bearbeitung neu zu bestimmen. Konkret ging es dabei um die Erfassung der Anmeldezeiten an der Maschine im System, um Transparenz darüber herzustellen, wer zu welchem Zeitpunkt an welcher Maschine gearbeitet und damit die Verantwortung für die in diesem Zeitraum gefertigten Teile hat.

Schon jetzt sind einzelne Bearbeitungsschritte identifizierbar, indem eine personenbeziehbare Nummer des/r Bearbeitenden am Rohling selbst festgehalten wird. Da diese bislang nicht unmittelbar dem Barcode zugeordnet ist und werden darf¹¹, ist es jedoch vergleichsweise aufwendig, individuelle Verantwortlichkeiten zurückzuverfolgen, so dass dies nur im Falle er-

11 Anders als in den deutschen Werken werden in ausländischen Werken Zuordnungen von Mensch und Maschine zentral erfasst und gespeichert und können über Werks-, aber auch nationale Grenzen hinweg eingesehen und abgerufen werden. Die Beschäftigten des Konzerns sind demnach zu unterschiedlichem Grad „gläsern“; dieser ist letztlich insbesondere von den rechtlichen Gegebenheiten und der normativen Relevanz einerseits, der betrieblichen Regulierungspraxis andererseits abhängig.

heblicher Qualitätsmängel tatsächlich getan wird. Aus Sicht der Werksleitung wäre es der konsequent nächste Schritt, mit Anmeldung an der Maschine die persönliche Nummer des/r Maschinenbediener/in mit dem Barcode zu verknüpfen, um in der Endkontrolle individuelle Qualitätsvergleiche vornehmen zu können.

„Also man weiß dann entweder [das Teil] ist in Ordnung, visuell geprüft, alles gut, alles prima, auf Topniveau, schönen Dank. Und diese Information für diese individuelle [Teil] kann ich dem Team, der größeren Gruppe zur Verfügung stellen. ‚Die [Teile] aus eurer Schicht waren d’accord, liegen auf einem guten Niveau.‘ oder auch, ‚Herr [X], Herr [Y], ihr beiden, ihr habt einen guten Job gemacht und ja die [Teile], die von Herrn [X] gekommen sind, sind besser wie die von Herrn [Y].‘“ (Mischkonzern 1, Mgt. 1/Standort 2, 7/2019)

Aus Sicht der Werksleitung wäre dieser Schritt aus einer Kontrollperspektive nicht problematisch, solange, wie von ihr beabsichtigt, die Vergleichsdaten nicht zentral gespeichert und ausgewertet, sondern nur den unmittelbaren Vorgesetzten und den Teams selbst zur Verfügung gestellt würden. Die generierten personenbezogenen Daten dienen allein der Transparenz der Arbeitsergebnisse auf dem Shopfloor und könnten zur sich gegenseitig unterstützenden Qualitätsverbesserung beitragen.

„Wenn man das aber jetzt nutzen würde im Sinne von, dass ich dann sagen würde, ‚Sag mal, ich habe es genauso gemacht wie du, was ist denn da los, warum waren deine jetzt signifikant besser?‘ ‚Ja Moment du, ich habe aber hier mit dem Druck. ... Den habe ich nicht so hochgestellt wie du, ich habe den 0,3 bar weniger.‘ ‚Aha‘. ... ich habe jetzt noch nicht von Zeiten geredet, ich habe erstmal nur von Qualität geredet. Weil wenn wir dann von Menge reden, dann wird es noch mal komplizierter.“ (Mischkonzern 1, Mgt. 1/Standort 2, 7/2019)

Der Werksleiter gesteht im weiteren Verlauf zu, dass sich die Zeit- und Mengenfrage nicht ausklammern lässt, weil das Werk an Effizienzkennzahlen gemessen wird. Eine Steigerung der Quantität sei jedoch weniger durch Arbeitsintensivierung als durch eine Verminderung von Störfällen und funktionierende Abläufe erreichbar, was seiner Erfahrung nach auch der Interessenlage der Beschäftigten entspreche. Den ebenfalls anwesenden Betriebsratsvorsitzenden fordert er auf, aus dem gemeinsamen Interesse der Standortsicherung heraus in nächster Zeit hierüber ins Gespräch bzw. in Verhandlungen zu kommen.

„Weil wir auf der einen Seite Sorge ... haben, da ist der gläserne Mensch und dann machen wir Vergleiche untereinander. Und auf der anderen Seite sind so

viele Chancen, dem Team auch wieder was rückzuspiegeln, was war gut und was war nicht gut. Dann untereinander sich zu unterhalten, was kann ich verbessern oder was läuft denn bei euch so prima. Also da sind so viele Chancen. Wir sind eigentlich dazu, ja ich sag mal, gezwungen oder wir tun gut daran, wenn wir das Thema mal gemeinsam erörtern, was könnten wir uns vorstellen und wie könnten wir so einen Schritt machen und was würde das bedeuten in der Zusammenarbeit und auf der anderen Seite auch für die Vorgesetzten und für die Mitarbeiter. Was ist denkbar und was ist bedenkenswert bei so einer Thematik und wo drauf muss unbedingt geachtet werden dabei.“ (Mischkonzern 1, Mgt. 1/Standort 2, 7/2019)

6.4 Fazit

Das Fallbeispiel zeigt, dass Führungskräfte auf Standortebene mit widersprüchlichen Anforderungen der Konzernzentrale konfrontiert sind. Die Standortleitungen werden einerseits an Produktivitäts- und Leistungskennzahlen gemessen und im Rahmen konzerninterner Standortvergleiche damit unter Druck gesetzt, den sie wiederum im Standortmanagement nach unten weitergeben. Das Standortmanagement ist andererseits in ein regulatorisches Korsett gesperrt, das es qua rechtlicher und betrieblicher Regelungen und Verhaltensverpflichtungen daran hindert, die technischen Möglichkeiten auszureizen.

Wie dargestellt nutzen mittlere und untere Führungskräfte – zumindest in Einzelfällen – die Potenziale von Digitalisierung/Datifizierung missbräuchlich, um Verhalten und Leistung der Beschäftigten zu kontrollieren, was bei Betriebsräten und Beschäftigten Misstrauen, Unmut und Konflikt hervorruft und die Politik der Akzeptanzsicherung, Vertrauensbildung und kulturell unterfütterten Durchsetzung einer umfassenden Datifizierung erschwert. Zudem bemüht sich die Werksleitung einen Diskursrahmen zu schaffen, in dem der Betriebsrat eine Lockerung der personenbezogenen Kontrollnormen mitträgt. Sie trägt damit zugleich zu einer Aufweichung des Diktums des zentralen Managements bei, dass unternehmensseitig mit der Datifizierung keine personenbezogenen Kontrollambitionen verbunden seien.

7 DIGITALISIERUNGSKONFLIKTE IN DER STADTVERWALTUNG

Bei diesem Untersuchungsfall handelt es sich um die Stadtverwaltung einer Großstadt mit insgesamt mehr als 11.000 Beschäftigten in der Verwaltung selbst sowie in unterschiedlichen städtischen Betrieben (z. B. Pflegeeinrichtungen oder Abfallwirtschaft). Der Fokus der folgenden Darstellung liegt auf den Verwaltungstätigkeiten im engeren Sinne, die auf rund 20 Fachbereiche aufgeteilt sind.

7.1 Strategisch forcierte Digitalisierung

Bezogen auf die Verwaltungsprozesse findet Digitalisierung vor allem im Zusammenhang mit Prozessrationalisierungen und der Umstellung administrativer Dienstleistungen auf digitale Online-Angebote (E-Government) statt. Außerdem spielen arbeitsorganisatorische Veränderungen wie Telearbeit und agiles Arbeiten eine gewisse, wenn auch noch begrenzte Rolle. Dabei handelt es sich, mit Ausnahme des agilen Arbeitens, um bereits seit längerem laufende Prozesse, die allerdings in jüngerer Zeit durch die Formulierung einer expliziten Digitalisierungsstrategie der Stadt forciert werden.

Mit der Formulierung dieser Digitalisierungsstrategie ist allerdings vor allem das Anliegen verbunden, bereits existierende dezentrale Prozesse zusammenzuführen, besser zu koordinieren und auch nach außen darstellen zu können. Es handelt sich also um eine Rahmenstrategie, in der selbst aber kaum konkrete Projekte ausformuliert werden und für deren Umsetzung auch kein eigenes Budget zur Verfügung steht. Dementsprechend erwartet zumindest der Personalrat dadurch keine wesentliche Beschleunigung ohnehin laufender Digitalisierungsprozesse; stattdessen gehe es vor allem um eine politische Willensbekundung.

Die angestrebten Standardisierungsprozesse stellen sich angesichts sehr heterogener dezentraler Bedingungen in den unterschiedlichen Fachbereichen außerdem als durchaus schwierig dar. So existieren parallel zur Rahmenstrategie weitere oft fachbereichsspezifische Strategiepapiere zu einzelnen Digitalisierungsprojekten.

Ziel der Digitalisierungsprojekte ist einerseits die Verbesserung der Qualität administrativer Dienstleistungen für die Bürger (durch nutzerfreundli-

che, barrierefreie Onlineangebote) und andererseits eine Effizienzsteigerung der Verwaltungsarbeit. Letztere zielt dabei nach übereinstimmender Einschätzung von Personalrat und Management nicht (in erster Linie) auf Kosteneinsparungen und Beschäftigungsabbau, sondern (eher) auf Vereinfachungen und bessere Koordination der Arbeitsprozesse sowie damit verbundene Arbeitsentlastungen.

Hintergrund hierfür ist eine hohe Arbeitsauslastung bei knappem Personalstand, die zu vielen unerfüllten Verwaltungsaufgaben führt. Verschärft wird dieses Problem durch den Fachkräftemangel, der die Suche nach qualifiziertem Personal erschwert. Erwartet wird, dass die Arbeitsauslastung angesichts vieler Verrentungen in den nächsten fünf Jahren noch weiter steigen wird.

Die mittels Digitalisierung angestrebte Prozessrationalisierung soll durch drei Strategien realisiert werden: (1) durch die Umstellung auf papierlose Prozesse, (2) durch die Automatisierung einzelner Tätigkeiten und (3) durch eine verbesserte Prozess- und Datenverknüpfung. Auf allen drei Ebenen befindet sich die Umsetzung noch im Anfangsstadium.

Vor allem die Umstellung auf papierlose Prozesse ist eng verknüpft mit dem Ausbau digitaler Online-Dienstleistungsangebote, da sie dafür überhaupt erst eine Grundvoraussetzung schafft. Dabei geht es vor allem um die verstärkte Nutzung elektronischer Akten, aber auch die Ermöglichung eines digitalen Zahlungsverkehrs. Die einzelnen Fachbereiche sind diesbezüglich recht unterschiedlich aufgestellt. So wurde bspw. im Fachbereich Steuern bereits der gesamte Workflow digitalisiert, während im Fachbereich Recht Akten nur nachträglich zu Archivierungszwecken eingescannt werden und ein Verzicht auf Papierakten auch nicht gewollt ist.

Ein aktuell virulenter Umstellungsprozess ist die Einführung eines elektronischen Baugenehmigungsverfahrens, bei dem alle Dokumente in nur einem Schritt gemeinsam in digitaler Form eingereicht und dadurch Verwaltungsarbeiten erleichtert und reduziert werden sollen. Der Zukunftsplan einer rein elektronischen Bauakte (u. a. mit computergesteuerten Genehmigungsverfahren) stößt allerdings noch auf technische Probleme, da Dokumentenformate dafür noch nicht ausreichend vereinheitlicht sind.

Der zweite Punkt, die Automatisierung von Verwaltungstätigkeiten, ist bis jetzt nur im Zusammenhang mit digitalem Zahlungsverkehr umgesetzt worden, wofür eine automatische Rechnungserstellung eingeführt wurde. Im Bereich der Archivierung dagegen ist eine Auslagerung der Digitalisierung von Altakten angedacht, was allerdings gegen bestehende Regelungen im Haustarifvertrag verstoßen würde.

Ein Beispiel für den dritten Aspekt, die verbesserte Prozesskoordination, ist das neu eingeführte digitale Grünflächenmanagementsystem. Dabei handelt es sich um eine bereichsspezifische Software, die Daten aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen verknüpft, anstehende Aufgaben gebündelt sichtbar macht und dadurch die Arbeitsprozesse beschleunigt und erleichtert. Gleichzeitig soll so die Möglichkeit geschaffen werden, Tätigkeiten des Grünflächenmanagements stärker als bisher mit anderen Bereichen (wie bspw. der Verkehrssicherung) zu integrieren.

Eine wesentliche Grenze der Digitalisierungsprozesse auf allen diesen drei Ebenen ist die Tatsache, dass Schnittstellen zu (externen) Interaktionspartnern oft noch nicht digital funktionieren oder die genutzte Software nicht problemlos kompatibel ist.

Neben den angesprochenen Prozessrationalisierungen finden aktuell zwei weitere arbeitsorganisatorische Veränderungsprozesse statt, die eng mit Digitalisierung und den sich daraus ergebenden Möglichkeiten vernetzten Arbeitens verbunden sind: die Ausweitung von Telearbeit und die Einführung von agilen Arbeitskonzepten.

Die Möglichkeit der Telearbeit im Sinne des § 2 Abs. 7 der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) existiert seit langem in begrenztem Rahmen für eine eng definierte Gruppe von Beschäftigten (bei familiärem oder krankheitsbedingtem Bedarf). Im Zuge der 2017 neu verhandelten Dienstvereinbarung wurde die Anspruchsberechtigung zur Telearbeit massiv ausgeweitet und Telearbeit, sofern vom Arbeitsprozess her organisierbar, für praktisch alle Beschäftigten bis zu einer Grenze von 40 % der individuellen Arbeitszeit ermöglicht. Dies wurde aber Stand 2019 nur von wenigen Beschäftigten genutzt.

Die Umsetzung agiler Arbeits- und Organisationsformen steht noch am Anfang. Hierzu gibt es ein Versuchsprojekt in dem – durch sehr projektformige Arbeit gekennzeichneten – Fachbereich Organisationsentwicklung, u. a. mit dem Ziel eine neue, weniger strikt vorausplanende und kontrollierende Prozess- und Fehlerkultur zu etablieren.

7.2 Überwiegend positive Arbeitswirkungen

Auf die Arbeitsprozesse der Verwaltungsarbeit scheinen sich die beschriebenen Digitalisierungsprozesse tendenziell als ein Qualitätsgewinn auszuwirken. Der Einsatz digitaler Technologien ermöglicht Effizienzsteigerung, besseren Überblick und bessere Koordination der Tätigkeiten, was wiederum zu Arbeitsentlastungen und zum Abbau des verbreiteten Staus unerledigter Aufga-

ben führt. Digitalisierung hat hier also eine arbeitsermöglichende Wirkung, da aufgrund der hohen Arbeitsauslastung bestimmte Aufgabenerfüllungen erst durch diese Entlastungswirkung und Effizienzsteigerung möglich werden.

Allerdings sind die Digitalisierungs-/Technisierungswirkungen bereichs- und tätigkeitsabhängig. Während es an einigen Stellen durch eine stärkere Integration verschiedener Tätigkeiten zu vermehrtem bereichsübergreifendem Arbeiten und so zu einer Komplexitätssteigerung kommt, erleben andere Bereiche durchaus eine als Entwertung empfundene Veränderung der Tätigkeiten. So verringern sich beispielsweise beim Gebäudemanagement durch die Einführung von SAP-gesteuerten Workflows und die entsprechende Prozessbeschleunigung die direkten Kontakte, problembewältigenden Interaktionen und die damit verbundene thematische Auseinandersetzung mit anfallenden Aufgaben. Interaktion und eigenständige Problemanalyse werden laut Personalrat zunehmend durch standardisiertes Klicken am Computer ersetzt.

Auch bedeutet der grundsätzliche Qualitätsgewinn nicht, dass keine neuen Belastungen entstünden. Gerade psychische Belastungen durch Entgrenzung, Erreichbarkeit und Multitasking nehmen nach Einschätzung des Personalrats zu. Dies sei aber nicht unmittelbar technikbedingt, sondern eine Frage der gleichzeitigen Arbeitsverdichtung und Veränderung von Leistungsanforderungen.

Auch Unmut der Beschäftigten entstehe nicht in erster Linie über direkte Digitalisierungswirkungen, sondern vor allem aufgrund budgetbedingt unzureichender Technik- und vor allem Hardwareausstattung (z. B. nicht vorhandene Smartphones für den Außendienst; fehlende Ausstattung für die Telearbeit; zu langsame, nicht ausreichend leistungsfähige Systeme) sowie fehlender finanzieller Anerkennung der zusätzlichen mit der Digitalisierung einhergehenden Arbeitsaufgaben und qualifikatorischen Anforderungen. Kritisch gesehen werden also vor allem arbeitsorganisatorische und ökonomische Rahmenbedingungen bzw. dahinterstehende betriebliche Prioritätensetzungen und nicht die Digitalisierungsprozesse und Technisierungswirkungen selbst.

Auf Digitalisierung/Technisierung direkt zurückführbare Belastungen ergeben sich vor allem in der Einführungsphase neuer Software sowie durch anschließend notwendig werdende kontinuierliche Programmupdates. Auch hierbei sind technische und organisatorische Probleme eng miteinander verknüpft. Denn Stress entsteht durch Arbeitsverzögerungen und Mehrarbeit in Folge unausgereifter technischer Systeme genauso wie arbeitsorganisatorischer Prozesse.

Beispiele dafür sind nicht einkalkulierte Zusatzarbeiten durch häufige Systemabstürze oder anfänglich notwendige Datenerhebungen und -eingaben. Beides hängt oft mit einer nicht ausreichenden Planung sowie einer zu schnellen und im laufenden Betrieb stattfindenden Einführung zusammen. Ähnliches gilt für Programmupdates, die durch beständig notwendige Anpassungen des Arbeitsprozesses ebenfalls im alltäglichen Arbeitsprozess nicht einkalkulierte Mehrarbeit produzieren. Weitere organisatorische Kritikpunkte sind zu früh stattfindende Schulungen und zu lange Entscheidungsprozesse im Vorfeld von neuen Programmeinführungen.

Abgesehen von der anfänglichen Mehrarbeitsproblematik halten sich arbeitsprozessbezogene Belastungen aber in Grenzen. Die angewendeten Programme scheinen im Vorfeld relativ gut auf die realen Arbeitsprozesse abgestimmt zu werden, was mit einer beteiligungsorientierten Arbeitsgestaltung, aber auch der internen Prozessbegleitung und der Softwarebetreuung durch das eigene Rechenzentrum zusammenhängt.

So werden vor neuen Programmeinführungen in der Regel Workflowanalysen und teils auch Beschäftigteninterviews durchgeführt, mit dem Ziel, Arbeitsprozesse möglichst identisch zu digitalisieren (soweit das fachbereichsübergreifend angesichts vielfältiger Detailunterschiede im Arbeitsprozess möglich ist). Allerdings führen zu schnelle Einführungsprozesse auch dazu, dass diese Abklärung der Arbeitsabläufe nicht immer vollständig erfolgt, vor allem was Schnittstellen nach außen anbelangt.

Im Fall der Telearbeit sind es zusätzlich zu diesen technischen und organisatorischen Aspekten soziale und Arbeitsumfeldbedingungen, die als (zukünftige) Belastungsrisiken gesehen werden. Der Personalrat kritisiert, dass es durch vereinzelt Arbeiten im häuslichen Kontext zu einem Verlust an Vergleichsmöglichkeiten bezüglich der eigenen Arbeitsleistung kommen könnte und damit verbundene Wertschätzungsquellen und arbeits- bzw. anforderungsbegrenzende Wirkungen verloren gehen könnten. Gleichzeitig entstünden Mehrfachbelastungen durch die räumliche Kopräsenz von Lohnarbeits- und Reproduktionsarbeitsanforderungen. Grundsätzlich sei es aber aufgrund der noch sehr geringen Nutzung zu früh, um eine realistische Bilanz der Telearbeitsfolgen zu ziehen.

Während die durch die Digitalisierung erreichte Effizienzsteigerung gegenwärtig nicht mit einer Kostensenkungsstrategie und entsprechendem Personalabbau, sondern wie beschrieben eher mit einer Mischung aus Arbeitsentlastung und Mehrarbeit (in Zusammenhang mit der Einführungsphase und dem Abarbeiten von Altlasten) einhergeht, wird für die Zukunft durch die Möglichkeit bzw. Gefahr automatisierungsbedingter negativer Be-

schäftigungseffekte gesehen. Dies bezieht sich vor allem auf Bereiche mit hohem Anteil an Routine-Kundenkontakt (besonders bei den Formularservices im Bürgeramt, in der Führerschein- und KFZ-Stelle sowie im Fachbereich Recht und Ordnung) und auf das Dokumentenmanagement (Registraturen, Aktenverbringung, Poststelle und -verteiler).

Der schrittweise, technikbedingte Wegfall von Einfacharbeitsplätzen ist dabei nichts grundsätzlich Neues, sondern ein bereits seit langem, auch schon in Zusammenhang mit früheren technischen Entwicklungen stattfindender Prozess. Bis jetzt wird er noch durch Requalifizierung und teils auch Schaffung neuer Arbeitsplätze (bspw. zusätzliche Infostellen für den Publikumsverkehr) aufgefangen.

Allerdings ist die Beschäftigungssituation hochgradig abhängig von der kommunalen Haushaltslage. So waren frühere EDV-Einführungen vor dem Hintergrund einer bis vor ca. fünf Jahren deutlich angespannteren Haushaltslage regelmäßig mit Rationalisierungszielen und entsprechenden Stellenstreichungen verbunden (unabhängig davon, ob die erwarteten Rationalisierungseffekte wirklich eintraten, was im negativen Fall zusätzliche Arbeitsverdichtung produzierte). Gegenwärtig wird, bei aktuell guter Haushaltslage, digitalisierungsbedingt aber insgesamt eher Personal aufgebaut. So konnte der Personalrat bspw. bei der Einführung des digitalen Grünflächenmanagementsystems elf neue Stellen zur Bewältigung der zusätzlichen Arbeitsaufgaben aushandeln.

7.3 Konfliktarme Mitbestimmung bei hohem internen Regulierungsgrad

Die insgesamt kooperativen Arbeitsbeziehungen in der untersuchten Stadtverwaltung zeichnen sich durch einen hohen Grad an interner Verregelung in Form von Dienstvereinbarungen aus. Basis hierfür ist ein beidseitig anerkanntes, betriebskulturell verankertes Aushandlungssystem, das für eine starke Prozessregulierung und Konfliktentschärfung betrieblicher Digitalisierungsprozesse sorgt. Zentral dafür ist eine Kultur früher Beteiligung und einvernehmlicher Entscheidungen, die in einer allgemeinen Dienstanweisung sowie einem Leitfaden zum Projektmanagement schriftlich fixiert ist.

Die allgemeine Dienstanweisung legt fest, dass bei neuen, den Arbeitsprozess verändernden Projekten immer eine Planungsgruppe unter Beteiligung des Personalrats einzusetzen ist. Im Leitfaden zum Projektmanagement sind darüber hinaus eine konsensorientierte Entscheidungsfindung sowie

vordefinierte Eskalationsstufen im Falle von nicht konsensfähigen Konstellationen vorgegeben. In letzterem Fall wird eine Steuerungsgruppe mit je einem Mitglied aus dem Vorstand des Gesamtbetriebsrates und der Verwaltung eingesetzt, die in Vieraugengesprächen eine gemeinsam getragene Führungsentscheidung herbeiführen soll. Durch dieses System intern regulierter Aushandlungsprozesse kommt es grundsätzlich nicht zu einem Rückgriff auf eine externe Einigungsstelle.

Beide Seiten halten sich tendenziell an rechtliche Rahmenbedingungen. Dem Personalrat ermöglicht die interne Regulierung Einflussnahmen auch über die Mitbestimmungsvorgaben des Personalvertretungsgesetzes hinaus. Entscheidend dafür ist, dass er sowohl bei den Beschäftigten als auch den Verwaltungsspitzen als durchsetzungsstarke, informierte, sachverständige und professionell arbeitende Belegschaftsvertretung anerkannt ist.

Konflikte um die Digitalisierung der Stadtverwaltung werden kooperativ und prozedural reguliert bearbeitet. Dies schließt zugleich ein, dass der Personalrat, insbesondere im Hinblick auf Möglichkeiten der Leistungskontrolle, durchaus eigene rote Linien definiert und durchsetzt.

Der Arbeitgeber versucht mit sukzessivem Vorgehen die oben erwähnte umfassende Digitalisierungsstrategie über einzelne konkrete und gemeinsam getragene Projekte umzusetzen und setzt dabei auf eine gezielte Kommunikations- und Überzeugungsstrategie gegenüber dem Personalrat, um positive Arbeitswirkungen hervorzuheben und etwaige Vorbehalte auszuräumen. Diesem strategischen Vorgehen entspricht auch die bereits beschriebene beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung mit detaillierten Workflowanalysen, über die sowohl Beschäftigte als auch der Personalrat eingebunden werden sollen.

Der Personalrat wiederum setzt im Umgang mit Digitalisierung auf eine Dreifachstrategie aus möglichst umfassender Verregelung, gleichzeitiger Kulturbildung und aktiver Gestaltung der Veränderungsprozesse durch eigene Vorschläge zu Digitalisierungsprojekten. Kulturbildung bezieht sich dabei im Kontrast zur arbeitgeberseitig geforderten Flexibilisierung (von Arbeitsprozessen genauso wie internem Regulierungssystem) vor allem darauf, die Beschäftigten für einen notwendigen Selbstschutz vor interessierter Selbstgefährdung zu sensibilisieren. Außerdem stehen für den Personalrat in diesem Zusammenhang Qualifizierungsmaßnahmen im Fokus, um einerseits Akzeptanz für die anstehenden Veränderungsprozesse, andererseits aber auch für unterschiedliche individuelle Voraussetzungen zu schaffen, und so alle Beschäftigten dabei mitzunehmen.

Dem beschriebenen System interner Arbeitsbeziehungen entsprechend, sind die Mitbestimmungspraxen auch in Digitalisierungsfragen durch einen

hohen Grad an Prozessregulierung gekennzeichnet. So gibt es ein Standardverfahren für die Einführung neuer Software, nach dem für jedes neue Programm eine Dienstvereinbarung abgeschlossen werden muss. Eine Musterdienstvereinbarung gibt vor, was darin enthalten sein muss (u. a. ein Berechtigungskonzept, der Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Verfahrensbeschreibungen nach Datenschutzgesetz sowie unterschiedliche Anlagen).

Die jeweilige Regulierungsebene kommt auf die Projektreichweite an, teils ist der Gesamtpersonalrat, teils nur ein örtlicher Personalrat involviert. Einen festen IT-Ausschuss gibt es nicht, stattdessen thematische bzw. projektbezogene, meist zeitlich befristete Arbeitsgruppen. Auf externe Expert/innen wird in der Regel nicht zurückgegriffen.

Das zentrale digitalisierungsbezogene Themen- und Konfliktfeld ist die Leistungskontrolle. Arbeitgeberseitig werden aber auch Prozessverzögerungen und -rigiditäten problematisiert (vor allem, insofern diese neuen agilen Arbeitskonzepten entgegenstehen). Der Personalrat dagegen benennt Qualifizierungsmaßnahmen sowie Entlohnungs- und Eingruppierungsfragen im Zusammenhang mit zunehmenden Arbeitsaufgaben und -anforderungen als kritische Punkte.

Für die Zukunft potenziell konfliktträchtig gesehen wird außerdem das aktuell bestehende tarifvertragliche Privatisierungs- und Outsourcingverbot. Digitalisierung, so die Befürchtung des Personalrats, könnte Ausgliederungen und entsprechende Rationalisierungsprozesse beschleunigen und das Verbot bei Auslaufen des gegenwärtigen Tarifvertrags zur Disposition gestellt werden.

Ein weiteres Problemfeld aus Personalratssicht sind nicht umgesetzte, tarifvertraglich bei neuer Arbeitsgestaltung aber vorgesehene gesundheitliche Prozessbeurteilungen. Das Problem hierbei sei, dass Digitalisierungsprojekte zu sehr durch technikaffine Menschen begleitet und auf Grund anderer Prioritätensetzung (durch das Management, aber auch durch den Personalrat selbst) Fragen der Arbeitsbedingungen und des Gesundheitsschutzes oft zu wenig berücksichtigt würden.

7.4 Begrenzte Konflikte um Leistungskontrolle und mobile Arbeit

Obwohl Leistungskontrolle von beiden Seiten als wichtigstes Konfliktthema benannt wird, ist die diesbezügliche Konfliktintensität relativ gering, aber

vor allem je nach Fachbereich sehr unterschiedlich ausgeprägt. Prozessbezogen sind, trotz des hoch regulierten Gesamtsystems, unregulierte Softwareeinführungen immer mal wieder Streitthema. Denn in einigen Fachbereichen werden neue Programme entgegen den Vorgaben durchaus auch ohne Personalratsbeteiligung und entsprechende Dienstvereinbarung eingeführt. Der Personalrat kann deren Nutzung unter Berufung auf die fixierten Prozessvorgaben in der Regel erfolgreich stoppen und nachträglich Grenzsetzungen vor allem bezüglich der Leistungskontrolle durchsetzen.

Die dazu notwendigen, teilweise zähen Verhandlungsprozesse verweisen aber auf Grenzen des Systems einvernehmlicher Konfliktregulierung angesichts fachbereichsspezifisch durchaus vorhandener managementseitiger Kontrollinteressen. Inhaltlich geht es dabei vor allem um die Erfassung individueller Arbeitsgeschwindigkeit und -kontinuität bzw. (informeller) Pausenzeiten.

Ein weiteres Problem ist, dass Programme Datenerfassung und -speicherung automatisch beinhalten und diesbezügliche Programmvorgaben bei extern erworbener Software durch interne Regulierung nur begrenzt zu beeinflussen sind. Bis heute läuft zwar zumindest die Softwareverwaltung und Datenspeicherung ausschließlich über das eigene Rechenzentrum. Dies wird vom Management für die Zukunft aber als kritisch und veränderungsbedürftig angesehen – auch deshalb, weil Digitalisierungsprozesse oft mit anderen Geschäftsmodellen, wie Software-as-a-Service, verbunden sind.

Grundsätzlich sieht der Personalrat vor diesem Hintergrund selbstlaufende digitale Prozesse als kritische Grenze der Mitbestimmung, da Prozesse vermehrt ohne sein Wissen und ohne seine Beteiligung ablaufen – sei es derart technikbedingt oder aufgrund der beschriebenen Verstöße gegen bestehende Regulierungsvorgaben.

Ein weiteres Beispiel für aktuelle digitalisierungsbezogene Regulierungsprozesse und deren Grenzen ist Telearbeit. Hierzu wurde, parallel zur oben erwähnten massiven Ausweitung der Anspruchsvoraussetzungen, jüngst eine neue Dienstvereinbarung abgeschlossen. Aus Personalratsicht sind dabei vor allem Regelungen zur Arbeitszeiterfassung und zur Arbeitssicherheit kritisch zu betrachten. Dabei geht es nicht allein um einen Konflikt zwischen Management und Personalrat, sondern um grundsätzliche Regulierungsprobleme angesichts der durch Digitalisierung möglichen gleichzeitigen zeitlichen und räumlichen Entgrenzung sowie des damit verbundenen Spannungsverhältnisses von geforderter Flexibilität und interessierter Selbstgefährdung.

Der Personalrat entschied sich hinsichtlich der Arbeitszeitregulierung dagegen, eine Abschaltung des externen Zugriffs auf das Intranet ab einer be-

stimmten Uhrzeit zu fordern. Stattdessen wurde in der Dienstvereinbarung festgelegt, dass Arbeitszeiten nur in den normalen, auch bei der Arbeit vor Ort tarifvertraglich vorgesehenen Arbeitszeitfenstern aufgeschrieben werden können (in der Regel entspricht dies einem Gleitzeitfenster montags bis freitags von 6:00 bis 20:00 Uhr). Außerdem ist die Telearbeit auf maximal 40 Prozent der individuellen Arbeitszeit begrenzt.

Das faktische Problem dieser als Schutznorm gedachten Regelung ist aber, dass Beschäftigte, die (aus welchen Gründen auch immer) zu anderen als den Regelzeiten von zuhause arbeiten, diese nicht als Arbeitszeit geltend machen können. Außerdem sind die faktische Umsetzung und Kontrolle der Regelung unsicher, wenn bspw. einzelne Vorgesetzte das Aufschreiben von Arbeitszeiten außerhalb des formellen Rahmens informell dulden oder forcieren.

Deutlich wird an diesem Beispiel, dass sich das Risiko unbezahlter Mehrarbeit, das sich im Zusammenhang mit Telearbeit und den damit verbundenen großen Spielräumen informeller Arbeitsgestaltung ergibt, nicht durch einseitig die Flexibilität und Selbstregulierungsmöglichkeiten der Beschäftigten begrenzende Regulierungen bewältigen lässt. Auch beim Thema Arbeitsschutz und Ergonomie geht es um Grenzen durchaus erfolgreich ausgehandelter formeller Regelungen. Hier befürchtet der Personalrat, dass die Einhaltung der erzielten Vereinbarungen zum Recht auf Ausstattung eines festen Heimarbeitsplatzes, zu Pausenzeiten und Höchstgrenzen für die Laptoparbeit nur schwer und ressourcenaufwendig kontrollierbar sein wird und erwartet zukünftige Konflikte zu diesem Thema.

7.5 Fazit

Zusammenfassend handelt es sich bei der untersuchten Stadtverwaltung um einen Fall begrenzter Digitalisierung mit Fokus auf Prozessrationalisierung und Effizienzsteigerung im Arbeitsprozess durch Ausweitung und Modernisierung der Softwarenutzung. Damit gehen neben wesentlichen Arbeitsentlastungen, die u. a. durch eine beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung erreicht werden, im Fallvergleich nur relativ begrenzte Belastungen einher. Diese resultieren vor allem aus technischen und organisatorischen Unzulänglichkeiten (vor allem in der Einführungsphase neuer Software) verbunden mit ökonomischen Restriktionen und einer geringen Investitionsbereitschaft, die u. a. eine unzureichende Hardwareausstattung und unvollständige Planungs- und Gestaltungsprozesse bedingen.

Auch Konflikte um Digitalisierungsprojekte sind in diesem Kontext begrenzt, da die diesbezügliche Mitbestimmung in ein konfliktentschärfendes, kulturell gefestigtes System umfassender, einvernehmlicher interner Regulierung eingebettet ist. An einzelnen Stellen werden allerdings Grenzen dieses Systems sichtbar, sowohl was die Einvernehmlichkeit als auch die Tragweite bestehender Regulierungsstrategien und -logiken betrifft. Auf Grund von durch Digitalisierung verstärkten räumlichen und zeitlichen Entgrenzungsprozessen gehen die betrieblichen Akteure davon aus, dass in der Zukunft Konflikte besonders um Auslagerungsprozesse, Zeiterfassung und Leistungskontrolle zunehmen werden.

8 DATIFIZIERUNG UND ÜBERWACHUNG ALS GEGENSTAND DER ARBEITSGERICHTLICHEN RECHTSPRECHUNG

Die mit den neuen Technologien ermöglichte Datifizierung liefert die Voraussetzungen einer dauerhaften und umfassenden Überwachung der Beschäftigten, deren Anwendung aber rechtliche Grenzen gesetzt sind.

Die rechtliche Regulierung von Überwachung und Datenschutz im Betrieb beruht einerseits auf europäischem Datenschutzrecht, der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und dem Grundrecht auf Schutz personenbezogener Daten gemäß Art. 8 Grundrechte-Charta (GRC), und nationalem Datenschutzrecht, dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und dem Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung gemäß Art. 2 Abs. 1 in Verbindung mit Art. 1 Abs. 1 Grundgesetz und andererseits auf dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten und die Leistung von Beschäftigten zu überwachen (§ 87 Nr. 1 Abs. 6 BetrVG). Vereinzelt spielt auch Art. 8 der Europäischen Menschenrechtskonvention (EMRK) hinein.

Für Beschäftigte stellt es sich als schwierig dar, sich gegen ein unzulässiges Maß an Überwachung individualarbeitsrechtlich zur Wehr zu setzen. Darauf deuten zumindest die geringe Zahl wie auch die Art gerichtlich ausgetragener Konflikte hin. Zu individualarbeitsrechtlichen Verfahren wegen überbordender Kontrollpraktiken des Arbeitgebers kommt es vielfach erst dann, wenn das Arbeitsverhältnis durch eine vom Arbeitgeber ausgesprochene Kündigung bereits hochgradig gefährdet ist, der Arbeitgeber die Kündigung auf Erkenntnisse stützt, die er durch eine Überwachung des Arbeitnehmers gewonnen hat (etwa ein Diebstahl) und es darauf ankommt, ob diese Erkenntnisse zulässigerweise verwertet werden dürfen.

Der § 87 Nr. 1 Abs. 6 BetrVG eröffnet Betriebsräten Mitbestimmungsmöglichkeiten in einem weiten Anwendungsspektrum betrieblicher Digitalisierung.¹² Das gilt insbesondere deshalb, weil das Bundesarbeitsgericht (BAG) diesen Paragraphen in seiner ständigen Rechtsprechung tendenziell weit auslegt.

¹² Ein analoges Mitbestimmungsrecht findet sich für den Öffentlichen Dienst in § 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG wie auch in den entsprechenden Landesgesetzen.

Die arbeitsgerichtliche Prüfung der Zulässigkeit der Kontrolleinrichtungen, die betrieblich zur Anwendung kommen oder kommen sollen, bezieht sich insbesondere auf die Verhältnismäßigkeit einer Maßnahme. Dabei spielen Fragen des Umfangs der Datenerfassung, der Möglichkeiten des Zugriffs und der Auswertung der erfassten Daten (wer, was, wie, wie lange), der Dauer der Datenspeicherung sowie der Überwachungsdruck, dem sich Beschäftigte ausgesetzt sehen, also die Schwere des Eingriffs, die entscheidende Rolle. Die Frage der Verhältnismäßigkeit lässt sich nicht pauschal, sondern nur nach Prüfung der Umsetzung und Anwendung im Einzelfall beurteilen.

In den arbeitsgerichtlichen Verfahren zum Beschäftigtendatenschutz¹³ werden die Fragen der Zulässigkeit der Überwachungsmaßnahmen geklärt bzw. die Grenzen der Überwachung am Arbeitsplatz anhand von gesetzlichen Anforderungen an die „Erforderlichkeit“ im Sinne von § 26 Abs. 1 BDSG und dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit aufgezeigt; dabei kommt es auf den verfolgten Zweck und die Intensität der Überwachungsmaßnahme an. Es werden spezifische Fragen wie das Verbot der Totalüberwachung¹⁴, die Videoüberwachung¹⁵, die Ortung¹⁶ und Zugangskontrollen¹⁷ im Zusammenhang mit den berechtigten Interessen von Arbeitgeber und Beschäftigten untersucht. Eine wichtige Rolle spielt dabei die enge Verzahnung zwischen dem einfachen Datenschutzgesetz und dem verfassungsrechtlichen Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung (Kort 2018).¹⁸

13 Dieses Kapitel beruht auf der Auswertung eines Textkorpus arbeitsgerichtlicher Urteile zu betrieblichen Konflikten um Datifizierung und Überwachung. Der Textkorpus, der insgesamt 52 arbeitsgerichtliche Urteile verschiedener Instanzen umfasste, wurde in den Urteilsdatenbanken von *juris* und *beck online* über eine automatische Vorauswahl mithilfe von Suchbegriffen und einer anschließenden manuellen Feinauswahl ermittelt. Die verwendeten Suchbegriffe umfassten im Einzelnen: § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, Beschäftigtendatenschutz, Überwachung + Arbeitnehmer, Überwachung + Arbeitsplatz, Verbot der Totalüberwachung, § 32 BDSG + Arbeitnehmer, Datenschutz + Arbeitsrecht, Digitalisierung + Arbeitsrecht, Einführung von technischen Einrichtungen, Überwachung + Mitbestimmung des Betriebsrats, Verhaltens- und Leistungskontrolle + Mitbestimmung des Betriebsrats, Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG sowie Unterlassung + Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats + § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. *Beck online* und *juris* gehören zu den bekanntesten und umfassendsten Rechtsdatenbanken in Deutschland, stellen aber keine vollständige Dokumentation der deutschen Rechtsprechung dar.

14 BAG 27.7.2017, NZA 2017, 1327; ArbG Cottbus 25.11.2014, ZD 2016, 301.

15 BAG 28.3.2019, NZA 2019, 1212; BAG 23.8.2018, NZA 2018, 1329; BAG 22.9.2016, NZA 2017, 112; BAG 20.10.2016, NZA 2017, 443.

16 LAG Schleswig-Holstein, 25.4.2018, ZD 2018, 542; ArbG Kaiserslautern 27.8.2008, BeckRS 2010, 73916.

17 BAG 27.1.2004, NZA 2004, 556; BAG 26.1.2016, NZA 2016, 498; BAG 10.4.1984, NJW 1984, 2431; ArbG Frankfurt 18.2.2002, LSK 2003, 010353.

18 An der Spitze der Normenhierarchie steht die Verfassung, dem folgen die formellen, sogenannten einfachen Gesetze, darunter wiederum stehen Verordnungen und Satzungen.

Die arbeitsgerichtliche Konfliktbearbeitung unterscheidet sich von der betrieblichen Konfliktpraxis mindestens in zweierlei Hinsicht. Zum einen folgt sie einer spezifischen rechtlichen Logik und schneidet das betriebliche Konfliktgeschehen auf diese Logik hin zu, reduziert es mithin auf seinen Bezug auf spezifische Rechtsfragen. Zum anderen beschäftigt sich die Rechtsprechung mit „Pathologien“¹⁹ oder Sachverhalten, die das Potenzial zum Eskalieren haben. Oftmals hinkt sie betrieblichen Entwicklungen hinterher, zugleich kann sie im Rahmen von Präzedenzfällen und richterrechtlicher Rechtsfortbildung Entwicklungen in der Arbeitswelt aber auch beeinflussen.

Anhand von Konflikten um Datifizierung und Überwachung werden zudem weitere Streitfragen um die Digitalisierung arbeitsgerichtlich ausgetragen, wie etwa Fragen mobiler Arbeit.²⁰

8.1 Konfliktgegenstände und Konfliktparteien

Die Konfliktgegenstände und Konfliktparteien im Rechtsstreit sind nicht immer identisch mit den Akteuren und Gegenständen des betrieblichen Konfliktgeschehens, das dem Rechtsstreit unterliegt. Vielmehr kann eine Art „Verfremdungseffekt“ eintreten. So kann, wie beispielsweise im Fall der „Belastungsstatistik“ (vgl. Kapitel 8.3.2.), gerichtlicher Streitgegenstand die Frage der Gültigkeit eines Einigungsstellenspruchs sein, obgleich mittelbar und in erster Linie über die arbeitgeberseitige Überwachungspraxis der Versicherungssachbearbeiter/innen gestritten wird.

8.1.1 Akteure und Streitgegenstände in individualarbeitsrechtlichen Konflikten

Im individuellen Arbeitsrecht kommt es zu arbeitsgerichtlichen Konflikten, in denen Streitfragen der Überwachung am Arbeitsplatz verhandelt werden,

19 Eylert, AuR 2017, 4.

20 In jüngerer Zeit beschäftigten die Gerichte Konflikte um die Mitbestimmung bei Fragen des betrieblichen Umgangs mit mobilen Arbeitsmitteln. In seinem Beschluss vom 22.8.2017 stellte das BAG klar, dass die Erklärung des Arbeitgebers, mobile Arbeitsmittel sollten in der Freizeit nicht zu dienstlichen Zwecken genutzt werden, nicht mitbestimmungspflichtig ist (BAG 22.8.2017, NZA 2018, 50). Zuvor hatte das Arbeitsgericht München in seinem Beschluss vom 18.11.2015 entschieden, dass ein generelles Verbot der Benutzung privater Mobiltelefone zu privaten Zwecken während der Arbeitszeit nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG mitbestimmungspflichtig ist (ArbG München 18.11.2015, BeckRS 2015, 73302).

vorwiegend im Zusammenhang mit Kündigungsschutzklagen, die seitens einzelner Beschäftigter anlässlich der existentiellen Bedrohung ihres Arbeitsverhältnisses durch arbeitgeberseitige Kündigung erhoben werden. Dabei spielen in den Gerichtsverfahren oftmals Verwertungsverbote von Erkenntnissen aus der Auswertung von Daten eine Rolle.²¹ Nur in diesem Fall sind die meisten Beschäftigten augenscheinlich bereit, sich auf eine gerichtliche Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber einzulassen.

Gegen eine individuelle Überwachung am Arbeitsplatz gehen Beschäftigte erst vor, wenn das Arbeitsverhältnis zerrütet ist und eine Kündigung ausgesprochen wurde oder eine solche zu befürchten ist. Sie gehen den arbeitsgerichtlichen Konflikt ein, um die Unwirksamkeit einer Kündigung feststellen zu lassen²² oder die Entfernung einer Abmahnung aus der Personalakte zu veranlassen.²³

Vermehrt geht es in den genannten Entscheidungen um Fragen von Datensicherheit, Datendiebstahl²⁴, um unberechtigte Nutzung des Internets während der Arbeitszeit²⁵ sowie um Überwachung/Auswertung des elektronischen Schriftverkehrs am Arbeitsplatz²⁶ als mögliche Kündigungsgründe. In den Gerichtsverhandlungen werden Fragen des Beweisverwertungsverbots bzw. Sachvortragsverbots von Erkenntnissen aus der Auswertung von Daten und die Zulässigkeit von Überwachung am Arbeitsplatz geklärt.²⁷

21 Vgl. BAG 27.7.2017, NZA 2017, 1327; BAG 1.1.2019, NZA 2019, 893; BAG 28.3.2019, NZA 2019, 1212; LAG Rheinland-Pfalz 25.11.2014, ZD 2015, 488; BAG 22.9.2016, NZA 2017, 112; BAG 23.8.2018, NZA 2018, 1329; BAG 20.10.2016, NZA 2017, 443; LAG Berlin-Brandenburg 14.1.2016, ZD 2016, 336; ArbG Karlsruhe 15.09.2016, BeckRS 2016, 66124; Hessisches LAG 21.9.2018, NZA-RR 2019, 130; LAG Hamm 12.6.2017, NZA-RR 2018, 13; LAG Hamm 20.12.2017, ZD 2018, 494, LAG Rheinland-Pfalz 25.10.2017, ZD 2018, 325.

22 BAG 31.1.2019, NZA 2019, 893; BAG 23.8.2018, NZA 2018, 1329; BAG 29.6.2017, NZA 2017, 1179; BAG 17.11.2016, NZA 2017, 394; LAG Berlin-Brandenburg 14.1.2016, ZD 2016, 336; LAG Hessen 21.9.2018, NZA-RR 2019, 130; LAG Rheinland-Pfalz 25.11.2014, ZD 2015, 488; ArbG Cottbus 25.11.2014, ZD 2016, 301.

23 LAG Nürnberg 21.2.2017, NZA-RR 2017, 302; BAG 17.11.2016, NZA 2017, 394; LAG Thüringen 16.5.2018, BeckRS 2018, 14747; ArbG Berlin 16.10.2019, NZA-RR 2020, 68.

24 ArbG Cottbus 25.11.2014.

25 LAG Berlin-Brandenburg 14.1.2016, ZD 2016, 336; BAG 27.7.2017, NZA 2017, 1327.

26 BAG 27.7.2017, NZA 2017, 1327; LAG Hessen 21.9.2018, NZA-RR 2019, 130; LAG Rheinland-Pfalz 24.1.2019, ZD 2019, 369; ArbG Weiden 17.5.2017, ZD 2017, 535, LG Krefeld 7.2.2018, BeckRS 2018, 41471. Ebenso EGMR 5.9.2017, NZA 2017, 1443; EGMR 22.2.2018, ZD 2018, 263.

27 BAG 27.7.2017, NZA 2017, 1327; BAG 1.1.2019, NZA 2019, 893; BAG 28.3.2019, NZA 2019, 1212; BAG 22.9.2016, NZA 2017, 112; BAG 23.8.2018, NZA 2018, 1329; BAG 20.10.2016, NZA 2017, 443; LAG Hamm 12.6.2017, NZA-RR 2018, 13; LAG Hamm 20.12.2017, ZD 2018, 494, LAG Rheinland-Pfalz 25.10.2017, ZD 2018, 325.

Dabei besteht nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts kein Beweisverwertungsverbot bei einer (einfachen) Datenschutznormverletzung. Die Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes ordneten für sich genommen nicht an, dass unter ihrer Missachtung gewonnene Erkenntnisse oder Beweismittel bei der Feststellung des Tatbestands im arbeitsgerichtlichen Verfahren vom Gericht nicht berücksichtigt werden dürften.

Ein Beweisverwertungsverbot bestehe vielmehr, wenn der Verstoß gegen datenschutzrechtliche Bestimmungen bei der Gewinnung von Erkenntnissen bzw. Beweismitteln mit einem nicht unerheblichen Eingriff in das Persönlichkeitsrecht der Beschäftigten verbunden sei.²⁸ Eine „einfache“ Missachtung der Mitbestimmungspflichtigkeit einer Maßnahme des Arbeitgebers führe ebenfalls nicht zu einem Beweisverwertungsverbot, so das Bundesarbeitsgericht.²⁹

Auch klassische Themen der zulässigen offenen³⁰ oder verdeckten/heimlichen³¹ Videoüberwachung beschäftigen die Gerichte, wie z. B. die Zulässigkeit der Überwachung beim Verdacht einer Straftat oder einer groben Pflichtverletzung³² wie insbesondere Diebstahl³³, Arbeitszeitbetrug³⁴ und die private Internetnutzung.³⁵

8.1.2 Akteure und Streitgegenstände in kollektivarbeitsrechtlichen Konflikten

Auf der Kollektivebene finden sich eine Reihe von Rechtsfällen, in denen um das Bestehen der Mitbestimmung des Betriebsrates nach § 87 Abs. 1 Nr. 6

28 BAG 22.9.2016, NZA 2017, 112; BAG 20.10.2016, NZA 2017, 443.

29 BAG 20.10.2016, NZA 2017, 443; BAG 31.1.2019, NZA 2019, 89; ArbG Karlsruhe 15.9.2016, BeckRS 2016, 66124.

30 BAG 28.3.2019, NZA 2019, 1212; BAG 23.8.2018, NZA 2018, 1329; LAG Hamm 12.6.2017, NZA-RR 2018, 13; LAG Hamm 20.12.2017, ZD 2018, 494, LAG Rheinland-Pfalz 25.10.2017, ZD 2018, 325.

31 BAG 22.9.2016, NZA 2017, 112; BAG 20.10.2016, NZA 2017, 443; ArbG Gelsenkirchen 21.2.2017–5 Ca 1708/16, juris.

32 BAG 1.1.2019, NZA 2019, 893; BAG 29.6.2017, NZA 2017, 1179; BAG 31.1.2019, NZA 2019, 893.

33 BAG 23.8.2018, NZA 2018, 1329; BAG 20.10.2016, NZA 2017, 443, LAG Hamm 12.6.2017, NZA-RR, LAG Hamm 20.12.2017, ZD 2018, 494, LAG Rheinland-Pfalz 25.10.2017, ZD 2018, 325.

34 ArbG Karlsruhe 15.09.2016, BeckRS 2016, 66124; ArbG Gelsenkirchen 21.2.2017–5 Ca. 1708/16, juris; LAG Rheinland-Pfalz 25.11.2014, ZD 2015, 488.

35 BAG 27.7.2017, NZA 2017, 1327; LAG Berlin-Brandenburg 14.1.2016, ZD 2016, 336.

BetrVG im Rahmen von Unterlassungsanträgen³⁶ bzw. Unterlassungsverfügungen³⁷ oder im Rahmen von Feststellungsanträgen³⁸ gestritten wird, insbesondere wenn es um Fragen der Überwachung der Beschäftigten und daraus resultierende arbeitsrechtliche Nachteile für diese geht. Dabei hängt das Konfliktpotenzial nicht allein von der Art der eingesetzten Technik ab, sondern von deren Anwendung und Umsetzung im Einzelfall.

Die betrieblichen Konflikte auf der kollektiven Ebene im Bereich der Überwachung, die vor Gericht ausgetragen werden, kann man in zwei größere Gruppen aufteilen. Zum einen treten Konflikte regelmäßig auf, wenn der Arbeitgeber ein neues EDV-System einführen will und personalisiert auf die personenbezogenen Daten zugreifen möchte³⁹, zum anderen dann, wenn der Arbeitgeber die (vorhandenen) Auswertungsmöglichkeiten verschärfen will⁴⁰ oder aus den vorhandenen Überwachungseinrichtungen, die (zusätzlichen) Daten, die zur Leistungs- oder Verhaltenskontrolle von Beschäftigten geeignet sind, auswerten möchte.⁴¹

Weiterhin geht es häufig um die Frage der offensichtlichen Unzuständigkeit der Einigungsstellen im Sinne von § 100 Abs. 1 S.2 ArbGG, wenn nach Ansicht des Arbeitgebers das Mitbestimmungsrecht, wegen dessen die Einigungsstelle angerufen wurde bzw. werden soll, nicht vorliegt⁴² oder die Zuständigkeit dafür auf einer anderen Ebene angesiedelt ist (KBR, GBR).⁴³ Die

36 BAG 23.10.2018, BeckRS 2018, 27856; BAG 13.12.2016, NZA 2017, 657; BAG 10.12.2013, NZA 2014, 439; LAG Hamburg 13.9.2018, NZA-RR 2018, 655; LAG Berlin-Brandenburg 8.3.2018, BeckRS 2018, 8894; LAG Köln 13.12.2018, BeckRS 2018, 45895; OVG Sachsen 17.1.2019–8 A 677/18.PB, juris; ArbG Heilbronn 8.6.2017, NZA-RR 2017, 476; ArbG Dortmund 12.3.2013, NZA-RR 2013, 473.

37 LAG Köln 13.12.2018, BeckRS 2018, 45895; ArbG Kaiserslautern, BeckRS 2010, 73916; VG Ansbach 30.8.2017, BeckRS 2017, 125351.

38 BAG 11.12.2018, NZA 2019, 1009; BAG 19.12.2017, NZA 2018, 673; VG Berlin 27.6.2019, Beck2019, 13030.

39 BAG 27.7.2017, NZA 2017, 1327; BAG 26.1.2016, NZA 2016, 498; BAG 20.9.2012, NZA 2013, 275; LAG Schleswig-Holstein, 25.4.2018, ZD 2018, 542; LAG Köln 13.12.2018, BeckRS 2018, 45895; LAG Rheinland-Pfalz 22.2.2018, BeckRS 2018, 11841; VG Ansbach 30.8.2017, BeckRS 2018, 125351.

40 BAG 25.4.2017, NZA 2017, 1205; LAG Hamm 2.2.2016, BeckRS 2016, 68941.

41 BAG 23.10.2018, BeckRS 2018, 27856; LAG Berlin-Brandenburg 8.3.2018, BeckRS 2018, 8894; LAG Köln 9.4.2018, BeckRS 2018, 8204; LAG Köln 16.2.2017, BeckRS 2017, 154891.

42 LAG Hamm 4.6.2019, BeckRS 2019, 15021; LAG Köln 9.4.2018, BeckRS 2018, 8204; LAG Berlin-Brandenburg 22.1.2015, BeckRS 2015, 68190; LAG Hessen 17.11.2015, BeckRS 2015, 118351; LAG Niedersachsen 22.10.2013, BeckRS 2013, 74911.

43 LAG Rheinland-Pfalz 22.2.2018, BeckRS 2018, 11841; BAG 26.1.2016, NZA 2016, 498.

Arbeitgeber sind dann bereit, die Zuständigkeitsfragen gerichtlich zu klären, wenn sie eine unternehmenseinheitliche Regelung bezwecken und den Gesamtbetriebsrat bzw. den Konzernbetriebsrat für zuständig erachten.⁴⁴ Fragen der Zuständigkeit werden auch vom Betriebsrat gerichtlich geklärt, wenn der örtliche Betriebsrat z.B. die Auffassung vertritt, dass die Notwendigkeit einer betriebsübergreifenden Regelung nicht erkennbar sei.

Vertritt der Betriebsrat die Auffassung, dass der Einigungsstellenspruch eine unangemessene Verhaltens- und Leistungskontrolle von Beschäftigten erlaube und die Rechte und Interessen der Belegschaft nicht hinreichend berücksichtige, geht er dagegen gerichtlich im Rahmen der Anfechtung des Spruches der Einigungsstelle nach § 76 Abs. 5 S.4 BetrVG vor. In den Gerichtsverfahren rügt der Betriebsrat dann regelmäßig die Überschreitung des zustehenden Ermessensspielraumes der Einigungsstelle und beantragt die Feststellung der Unwirksamkeit des Einigungsstellenspruches (vgl. hierzu den in [Kapitel 5](#) dargestellten Fall).⁴⁵

Ein Konfliktfeld ergibt sich auch aus der Problematik der Einführung und Nutzung der elektronischen Arbeitszeiterfassung. Dies betrifft Anträge von Betriebsräten auf Unterlassung einer eigenmächtigen elektronischen Erfassung von Arbeits- bzw. Anwesenheitszeiten durch den Arbeitgeber.⁴⁶ Mit zunehmender Digitalisierung und Flexibilisierung verlangen Betriebsräte aber auch umgekehrt die Einführung von elektronischen Arbeitszeiterfassungssystemen in den Betrieben, um eine bessere Kontrolle über die Einhaltung von Arbeitszeitvorschriften zu haben.⁴⁷

Die Arbeitgeber verweisen hier auf ein fehlendes Initiativrecht des Betriebsrats im Rahmen des § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG.⁴⁸ Sie können sich hierbei auf eine ältere Rechtsprechung des BAG vom 28.11.1989⁴⁹ berufen, nach der ein solches Initiativrecht nicht besteht. Eine höchstrichterliche Entscheidung

44 LAG Schleswig-Holstein, 25.4.2018, ZD 2018, 542; LAG Köln 13.12.2018, BeckRS, 45895.

45 BAG 25.4.2017, NZA 2017, 1205; LAG Hamm, 2.2.2016, BeckRS 2016, 68941.

46 BAG 23.10.2018, BeckRS 2018, 27856; LAG Berlin-Brandenburg 22.3.2017, ZD 2017, 579; LAG Köln 13.9.2017, BeckRS 2017, 142424; LAG Köln 16.2.2017, BeckRS 2017, 154891; LAG Rheinland-Pfalz 22.2.2018, BeckRS 2018, 11841.

47 LAG Berlin-Brandenburg 22.3.2017, ZD 2017, 579; LAG Köln 13.9.2017, BeckRS 2017, 142424; LAG Berlin-Brandenburg 22.1.2015, BeckRS 2015, 68190; LAG Hamm 4.6.2019, BeckRS 2019, 15021; LAG Hessen 17.11.2015, BeckRS 2015, 118351; LAG Niedersachsen 22.10.2013, BeckRS 2013, 74911.

48 LAG Berlin-Brandenburg 22.1.2015, BeckRS 2015, 68190; LAG Hamm 4.6.2019, BeckRS 2019, 15021; LAG Hessen 17.11.2015, BeckRS 2015, 118351; LAG Niedersachsen 22.10.2013, BeckRS 2013, 74911.

49 BAG 28.11.1989, NZA 1990, 406.

hierzu gab es seitdem nicht mehr; seitens der damit befassten Instanzgerichte wird diese Frage kontrovers diskutiert.⁵⁰

Gegenstand gerichtlicher Auseinandersetzungen sind schließlich auch Fragen einer arbeitgeberseitigen Auskunftspflicht. In diesem Fall setzen Betriebsräte Ansprüche auf die Herausgabe von Informationen durch, um der Wahrnehmung ihrer Überwachungsaufgaben nachzukommen.⁵¹

8.2 Arbeitsgerichtliche Konflikte um die Mitbestimmung technischer Einrichtungen

Im Zuge der Digitalisierung stellen sich alte Fragen nach der Mitbestimmungspflichtigkeit technischen Wandels im neuen Kontext. Bekanntermaßen haben Betriebsräte ein Recht auf Mitbestimmung bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG).⁵²

In der jüngeren Rechtsprechung wurden hergebrachte Grundsätze der Mitbestimmungspflichtigkeit technischer Einrichtungen auf aktuelle Problemlagen übertragen. Für die Beurteilung auch der neuen Fallkonstellationen spielen mehrere Entscheidungen des BAG aus den 1970er und 1980er Jahren, in denen das Gericht zentrale Aspekte der Auslegung von § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG herausgearbeitet hat, nach wie vor eine wichtige Rolle:

- Bereits im Jahr 1975 erweiterte das BAG anhand eines Falles, der die Installation von Produktographen an Drehbänken betraf, die Mitbestimmung des Betriebsrats über den Wortlaut der gesetzlichen Vorschrift hinaus. Demnach ist schon die objektive Überwachungseignung der technischen Einrichtung ausreichend, während eine subjektive Überwachungsabsicht des Arbeitgebers nicht erforderlich ist. Die technische Einrichtung muss somit lediglich Funktionen enthalten, die sich zur Kontrolle der Beschäftigten eignen. Für das Mitbestimmungsrecht unerheblich ist dagegen, ob diese Funktionen auch tatsächlich genutzt werden.

50 Bejahend: LAG Berlin-Brandenburg 22.1.2015, BeckRS 2015, 68190; LAG Hamm 4.6.2019, BeckRS 2019, 15021; VG Frankfurt 16.6.2003–23 L 621/03 (V), juris; verneinend: LAG Niedersachsen 22.10.2013, BeckRS 2013, 74911; problematisierend: Hessisches LAG 17.11.2015, BeckRS 2015, 118351.

51 BAG 7.5.2019, NZA 2019, 1218; BAG 9.4.2019, NZA 2019, 1055; BAG 24.4.2018, NZA 2018, 1565.

52 Der § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG wurde 1972 in das seinerzeit reformierte Betriebsverfassungsgesetz eingefügt.

- In derselben Entscheidung entwickelte das BAG weiter das Unmittelbarkeitskriterium. Danach muss die technische Einrichtung gem. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG auf Grund ihrer technischen Natur unmittelbar, d. h. wenigstens in ihrem Kern die Überwachung vornehmen, indem sie das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer kontrolliert.⁵³
- Im Jahr 1984 hat dann das Gericht das Unmittelbarkeitskriterium präzisiert, indem es auch solche technischen Einrichtungen als zur Überwachung von Leistung und Verhalten bestimmt anerkannt hat, die die entsprechenden Daten zwar selber nicht erheben, aber diese dem System zum Zwecke der Speicherung und Verarbeitung eingegeben werden. Für die Mitbestimmungspflichtigkeit sei es unerheblich, ob die technische Einrichtung die Verhaltens- und/oder Leistungsdaten selbst und automatisch erhebe oder die Auswertung aufgrund des entsprechenden Programms erfolge.⁵⁴
- 1985 schließlich hat das BAG die Mitbestimmung des Betriebsrats auch auf den Fall ausgedehnt, dass die Verarbeitung von Verhaltens- und Leistungsdaten von Beschäftigten durch die technische Einrichtung erst in Verbindung mit weiteren Daten und Umständen zu einer sachgerechten Beurteilung von Arbeitnehmern führen kann.⁵⁵

Arbeitsgerichtliche Konflikte um das Recht des Betriebsrats auf Mitbestimmung betrieblicher Digitalisierung befassten sich mit Anwendungen wie Google Maps, Microsoft Outlook, Facebook, Twitter und Ähnlichem mehr.

Der Konflikt um Google Maps entzündete sich an der Frage, inwiefern der Betriebsrat bei der Verwendung von Google Maps zur Überprüfung der in Reisekostenanträgen enthaltenen Entfernungangaben mitbestimmen darf. Das BAG verneinte in seiner Entscheidung vom 10.12.2013 ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats, da der Routenplaner keine mitbestimmungspflichtige technische Einrichtung sei, sondern ein bloßes Hilfsmittel.

Unter Anwendung des Unmittelbarkeitskriteriums begründete das BAG das nicht bestehende Mitbestimmungserfordernis damit, dass die Überwachung nicht durch den Routenplaner, sondern ausschließlich durch menschliches Handeln in Gang gesetzt werde. Der mit der Prüfung der Fahrtkostenabrechnung betraute Sachbearbeiter hätte eigenständig über den Einsatz des Routenplaners und die Verwendung der mit seiner Hilfe erzielten Informa-

53 BAG 9.9.1975, NJW 1976, 261.

54 BAG 14.9.1984, NZA 1985, 28.

55 BAG 23.4.1985, NZA 1985, 669.

tionen entschieden. Die Reaktion auf Unstimmigkeiten bei der Angabe der Wegstrecke sei nicht – wie bei einer automatisierten Verhaltens- und Leistungskontrolle – durch die dabei gewonnenen Ergebnisse bestimmt worden, sondern allein davon abhängig, inwiefern der Sachbearbeiter weitere Schritte zur Aufklärung der Angaben aus der Fahrtkostenabrechnung für notwendig hielt.⁵⁶

In seiner Entscheidung zur Mitbestimmungspflichtigkeit eines Gruppenkalenders in Microsoft Outlook zwecks Verwaltung geschäftlicher Termine vom 21.2.2017⁵⁷ bezog sich das LAG Nürnberg auf ebendiese „Google-Maps-Entscheidung“ des BAG. Zwar setze das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG voraus, dass die technische Einrichtung Daten selbst und automatisch verarbeite. Dabei genüge es aber, dass nur ein Teil des Überwachungsvorgangs mittels der technischen Einrichtung erfolge. Das Gericht hat die Mitbestimmung des Betriebsrats bejaht, weil der Online-Gruppenkalender die Auswertung im Hinblick auf die Koordination der Termine oder Termindichte und somit auf die Leistung der Beschäftigten ermöglichte.

Ein weiterer Rechtsstreit betraf die Klärung der Frage, ob die Entscheidung des Managements, Besucher-Beiträge auf den Facebook-Seiten des Unternehmens unmittelbar zu veröffentlichen, der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegt, da ja die sogenannte Postings immer auch Bewertungen der Arbeit der Beschäftigten enthalten können. Dies wurde vom BAG in seiner Entscheidung⁵⁸ vom 13.12.2016 bejaht.

Die Facebook-Seiten seien zwar nicht automatisch geeignet, das Verhalten und die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen und begründeten somit keine Mitbestimmung gem. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Die bei Facebook vorhandene Funktion „Besucher-Beiträge“ und die von Facebook eingesetzte Software, die eine dauerhafte Speicherung und zeitlich unbegrenzten Zugriff ermöglichten, führten jedoch zur Überwachung der Beschäftigten durch eine technische Einrichtung im Sinne von § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Zudem seien die Daten über die Facebook-Seite öffentlich für alle zugänglich. Dies sei – wegen der damit verbundenen „Prangerwirkung“ – nicht mit einem an den Arbeitgeber gerichteten Beschwerdebrief vergleichbar.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kam das LAG Hamburg in seiner Entscheidung⁵⁹ bezüglich der Mitbestimmungspflichtigkeit gem. § 87 Abs. 1 Nr. 6

56 BAG 10.12.2013, NZA 2014, 439 (440).

57 LAG Nürnberg 21.2.2017, NZA-RR 2017, 302.

58 BAG 13.12.2016, NZA 2017, 657.

59 LAG Hamburg 13.9.2018, NZA-RR 2018, 655.

BetrVG eines durch den Arbeitgeber betriebenen Twitter-Accounts aufgrund der Funktionalität „Antwort“. Diese Funktion ermögliche den Twitter-Nutzern, die Informationen zum Verhalten und zur Leistung der Beschäftigten sowohl für den Arbeitgeber als auch für andere Twitter-Nutzer sichtbar einzustellen. Eine reaktive Art der Beiträge (anders als die Funktion „Besucher-Beiträge“ bei Facebook) rechtfertige nicht eine andere Bewertung.

Ausdrücklich auf die „Facebook-Entscheidung“ Bezug nehmend, stellte das LAG Hamburg fest, dass auch die manuelle Eingabe der Daten in Verbindung mit deren dauerhaften Speicherung mittels der von Twitter eingesetzten Software und der zeitlich unbegrenzten Zugriffsmöglichkeit zu einer Anwendbarkeit des § 87 Abs.1 Nr.6 BetrVG führe. Die Twitter-Funktion „Antwort“ sei eine technische Einrichtung, die geeignet sei, die Leistung und das Verhalten der Arbeitnehmer zu überwachen.⁶⁰

Eine Entscheidung mit einem gegenteiligen Ergebnis erging dagegen vom ArbG Heilbronn, das die Einrichtung und das Betreiben einer Smartphone-App mit Kundenfeedbackfunktion nicht als mitbestimmungspflichtige Maßnahme bewertete. Die Smartphone-Applikation sei weder dazu geeignet, die Daten selbst zu erheben noch diese programmgemäß auszuwerten, sodass die Gefahr eines Kontextverlustes nicht bestehe. Das Arbeitsgericht begründete seine Entscheidung damit, dass keine der drei Vorgänge – erheben, verarbeiten, beurteilen – auf technische Weise erfolge. Die App sei lediglich eine Art elektronischer Briefkasten. Es mache keinen Unterschied, ob das Kundenfeedback per E-Mail, Telefon, Brief oder durch die betreffende App übermittelt werde.⁶¹

Ein weiterer Streitfall betraf schließlich die Frage der Mitbestimmung im Hinblick auf die Erhebung und Erfassung der privaten Mobilfunknummer eines Beschäftigten mittels Microsoft Excel ohne dessen Einwilligung. Das LAG Thüringen bejahte das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats. Die Verarbeitung der privaten Mobilfunknummer stelle einen „äußerst schwerwiegenden Eingriff in das allgemeine Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers“ dar.⁶² Für eine erforderliche Mitbestimmung spielt es nach Ansicht des BAG keine Rolle, ob eine Spezial- oder aber eine alltägliche Standardsoftware zur Datenerfassung und -verarbeitung genutzt wird.⁶³

60 LAG Hamburg 13.9.2018, NZA-RR 2018, 655.

61 ArbG Heilbronn 8.6.2017, NZA-RR 2017, 476.

62 LAG Thüringen 16.7.2018, BeckRS 2018, 14747.116

63 BeckRS 2018, 14747.

8.3 Arbeitsgerichtliche Konflikte um Reichweite und Grenzen des Datenschutzes

Die folgenden Urteile behandeln Konflikte um die Überwachung von Leistung und Verhalten der Beschäftigten. Sie definieren Spielräume und Grenzen personenbezogener Kontrollambitionen der Arbeitgeber im Hinblick auf die Speicherung und Verarbeitung von Leistungs- und Verhaltensdaten einerseits, von biometrischen Daten andererseits.⁶⁴

8.3.1 Einsatz von Keyloggern

Der Beschäftigungsschutz ist seit dem „Volkszählungsgesetz-Urteil“ des BVerfG vom 13.4.1983 ausdrücklich durch das Verbot der „Totalüberwachung“ geprägt. Dieser Grundsatz wird auch auf die modernen Technologien in der neuesten Rechtsprechung angewendet. Die „Keylogger-Entscheidung“ des BAG⁶⁵ vom 27.7.2017 zeigt, wo richterrechtlich die Grenzen einer umfassenden Überwachung am Arbeitsplatz durch digitale Anwendungen gezogen werden, nämlich bei einer unverhältnismäßigen, weil nahezu umfassenden und lückenlosen Überwachung.

Streitgegenstand war eine außerordentliche Kündigung auf Grundlage von Erkenntnissen, die der Arbeitgeber aus der Auswertung von Daten gewonnen hatte. Der Arbeitgeber hatte einen so genannten Keylogger, d. h. eine Software, die alle Tastaturangaben protokolliert und regelmäßig Screenshots anfertigt, auf dem Dienst-PC des Arbeitnehmers installiert.⁶⁶ Dadurch war eine lückenlose, zeitlich unbegrenzte Protokollierung der gesamten Arbeitsleistung der Beschäftigten möglich.

Das Gericht hat entschieden, dass der Sach- und Beweisvortrag, der sich auf die Auswertung von Daten aus Keyloggern stützt, nicht mit dem Recht

64 Zudem hat auch die Verwendung von Ortungssystemen, die personenbeziehbare Bewegungsdaten mittels GPS, RFID-Technik oder Mobiltelefonen erfassen, in der Rechtsprechung ihren Niederschlag gefunden (Kort, Neuer Beschäftigtendatenschutz und Industrie 4.0, RdA 2018, 24, 27). Die Zulässigkeit einer solchen Ortung wird ebenfalls nach § 32 Abs. 1 BDSG (§ 26 Abs. 1 BDSG neu) bemessen. Die Urteile werden hier aber nicht im Einzelnen dargestellt (BAG 17.11.2016, NZA 2017, 394; LAG Schleswig-Holstein 25.4.2018, ZD 2018, 542; ArbG Dortmund 12.3.2013, NZA-RR 2013, 473; ArbG Kaiserslautern 27.8.2008, BeckRS 2010, 73916; ArbG Lörrach 23.3.2016, BeckRS 2016, 68540; LAG Thüringen 16.5.2018, BeckRS 2018, 14747).

65 BAG, NZA 2017, 1327.

66 Keylogger ist der gebräuchliche Sammelbegriff dieser Art von Software.

auf informationelle Selbstbestimmung nach Art. 2 Abs. 1 in Verbindung mit Art. 1 Abs. 1 GG vereinbar ist. Das BAG vergleicht die Überwachungsmaßnahme hinsichtlich ihrer Intensität mit einer (verdeckten) Videoüberwachung. Die Datenerhebung mithilfe des Keyloggers greife in das Recht des Arbeitnehmers auf informationelle Selbstbestimmung unverhältnismäßig ein. § 32 Abs. 1 BDSG (heute § 26 Abs. 1 BDSG) erlaube in diesem Fall nicht den Einsatz des Keyloggers. Es fehle bereits an dem erforderlichen, durch konkrete Tatsachen begründeten Anfangsverdacht einer Straftat oder einer anderen Pflichtverletzung.

Die Datenerhebung sei unverhältnismäßig, weil alle Eingaben über die Tastatur eines Computers einschließlich des Zeitpunktes der Eingabe erfasst und gespeichert würden. Dabei sei es möglich, ein nahezu umfassendes und lückenloses Profil sowohl von der privaten als auch von der dienstlichen Nutzung durch den Betroffenen zu erstellen. Hinzu komme, dass auch hochsensible Daten wie z.B. Benutzernamen, Passwörter für geschützte Bereiche, Kreditkartendaten, PIN-Nr. etc. protokolliert würden, ohne dass dies für die verfolgten Kontroll- und Überwachungszwecke erforderlich wäre.

Gleichzeitig hat das Gericht klargestellt, dass eine weniger intensiv in das allgemeine Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers eingreifende Datenerhebung nach § 32 Abs. 1 BDSG (heute § 26 Abs. 1 BDSG) ohne Vorliegen eines durch Tatsachen begründeten Anfangsverdachts zulässig sein kann. So könne die vorübergehende Speicherung und stichprobenartige Kontrolle der Verlaufsdaten eines Internetbrowsers statthaft sein, um die Einhaltung eines Verbots oder einer Beschränkung der Privatnutzung von IT-Einrichtungen zu kontrollieren.

8.3.2 Überwachungsdruck in der Versicherungssachbearbeitung

Ein anschauliches Beispiel für den Konflikt zwischen dem Arbeitgeberinteresse an der Effektivierung von Arbeitsprozessen und den Reproduktionsinteressen der Beschäftigten bietet der Fall „Belastungsstatistik“⁶⁷ eines Versicherungsunternehmens, der auch im Rahmen der Betriebsfallstudien ([Kapitel 5](#)) untersucht wurde.

In diesem Versicherungsunternehmen waren die technischen Möglichkeiten einer personenbezogenen Leistungskontrolle seit längerem vorhanden, wurden allerdings nur gruppenbezogen genutzt. Als der Arbeitgeber

67 BAG 25.4.2017, NZA 2017, 1205.

eine personenbezogene Auswertung anhand einer Vielzahl an Kennzahlen anstrebte und keine Einigung mit dem Betriebsrat darüber erzielt werden konnte, wurde eine Einigungsstelle angerufen. Der Betriebsrat versuchte dabei, auch Gesundheitsfragen in die Betriebsvereinbarung aufzunehmen. Er sah dies dadurch gerechtfertigt, dass die Messung der Leistung anhand von Durchschnittswerten, die die betroffenen Beschäftigten nicht einsehen konnten, einen enormen Leistungsdruck bei den Beschäftigten bewirkte. Durch Erhöhung der eigenen Leistung, mit dem Zweck, nicht negativ aufzufallen, erhöhten die Betroffenen unbewusst den Leistungsdurchschnitt.

Die Einigungsstelle beschloss eine „GBV zur Belastungsstatistik für Schadenaußenstellen“. Nicht nur der Umstand einer dauerhaften Überwachung der Arbeitsleistung während der gesamten Arbeitszeit, sondern insbesondere die damit verbundenen physischen und psychischen Auswirkungen veranlassten den Betriebsrat, gegen den Spruch der Einigungsstelle gerichtlich vorzugehen und dessen Unwirksamkeit zu beantragen, weil nicht ausreichende gesundheitsschützende Maßnahmen getroffen worden waren.

Das BAG entschied zugunsten von Betriebsrat und Beschäftigten, dass eine Betriebsvereinbarung über eine „Belastungsstatistik“, die durch eine technische Überwachungseinrichtung im Sinne des § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG dauerhaft die Erfassung, Speicherung und Auswertung einzelner Arbeitsschritte und damit des wesentlichen Arbeitsverhaltens anhand quantitativer Kriterien während ihrer gesamten Arbeitszeit vorsieht, eine schwerwiegenden Eingriff in das Persönlichkeitsrecht darstellt, der nicht durch überwiegende schutzwürdige Belange des Arbeitgebers gedeckt ist.

Wie im Keylogger-Fall ist auch hier die Orientierungslinie des Gerichts, dass ein totaler Kontrollzugriff auf Arbeitskraft aus Gründen des Persönlichkeitsrechts nicht zulässig ist. In beiden Fällen drehten die Arbeitgeber die Kontrollschraube zu weit.

8.3.3 Überwachung im Rahmen eines neuen Telefoniermodells

Ein weiteres Beispiel für den Konflikt zwischen dem Interesse des Arbeitgebers an der optimalen Erreichung der Unternehmensziele – im konkreten Fall die Erreichung von Kundenzufriedenheit – und einem empfundenen Überwachungsdruck auf Seiten der Arbeitnehmer bietet der Fall des LAG Hamm vom 2.2.2016.⁶⁸

68 LAG Hamm 2.2.2016, BeckRS 2016, 68941.

Arbeitgeber war ein Betrieb in der Versicherungsbranche im Bereich der Lebens- und Krankenversicherung. Dienstleistungen in diesem Bereich werden sowohl über Telefon, Telefax als auch über elektronische Medien erbracht. Der Arbeitgeber hatte ein neues Telefoniermodell eingeführt, das ein Echtzeit-Monitoring der Telefonsituation einzelner Organisationseinheiten beinhaltet. Die Nutzung und Auswertung der Daten zu Zwecken der individuellen Leistungskontrolle wurden mit Ausnahme der Fälle eines dringenden Verdachts des Vorliegens einer strafbaren Handlung ausgeschlossen. Die Log-Files durften nur zur Behebung technischer Fehler gespeichert und mussten spätestens nach 14 Tagen gelöscht werden.

In diesem Fall hat das zuständige Gericht die Verhältnismäßigkeit bejaht. Es begründete dies damit, dass die Überwachung einzelner Beschäftigter oder ggf. einer identifizierbaren Gruppe von Beschäftigten sich allenfalls auf die Zeiten erstreckte, in denen innerhalb einer Organisationseinheit aufgrund der im Betrieb geltenden Arbeitszeitregelungen nur wenige Beschäftigte tatsächlich im Dienst seien, so dass ein durchgängiger Überwachungsdruck während des gesamten Arbeitstages ausgeschlossen sei.

8.3.4 Zeiterfassung mittels biometrischer Daten

Die neuen Technologien ermöglichen eine intensive elektronische Zugangskontrolle sowie eine elektronische Zeiterfassung bis hin zur Zeiterfassung mittels Fingerabdruck. Letztere schließt einen möglichen Arbeitszeitbetrug in der Form, dass Beschäftigte für andere mitstempeln, technisch aus. Die Entscheidung des Arbeitsgerichts Berlin vom 16.10.2019⁶⁹ markiert die Grenzen der Zeiterfassung mittels biometrischer Daten im Rahmen der Erforderlichkeitskriterien.

Streitgegenstand war die Entfernung dreier Abmahnungen aus der Personalakte des Klägers, eines in einer Praxis beschäftigten MTR-Assistenten. Im August 2018 führte der Arbeitgeber eine Zeiterfassung mittels Fingerabdruck ein. Dabei sollte ein Abgleich des zuvor im Zeiterfassungsterminal gespeicherten Fingerabdrucks erfolgen. Hierfür wurden aus dem Fingerabdruck des Beschäftigten sogenannte Minutien, also individuelle Fingerlinienverzweigungen, mit einem speziellen Algorithmus extrahiert und im Zeiterfassungsterminal gespeichert. Eine Einwilligung des Klägers zur Nutzung des Zeiterfassungssystems wurde nicht erteilt.

⁶⁹ ArbG Berlin 16.10.2019, NZA-RR 2020, 68.

Nach Ansicht des Arbeitgebers sei dennoch die Verarbeitung dieser Daten erforderlich. Die alternativen Zeiterfassungssysteme seien manipulierbar, insbesondere sei ein Mitstempeln durch die Kollegen möglich. Überdies würde kein Fingerabdruck genommen, vielmehr würden nur die sog. Minuten des Fingerabdrucks erfasst.

Die Klage des Arbeitnehmers auf Entfernung der Abmahnungen aus der Personalakte hatte vor dem Arbeitsgericht Berlin Erfolg. Das Gericht beurteilte die Zulässigkeit der Nutzung des Zeiterfassungssystems und somit die Verarbeitung von Minutiendatensätzen nach den Kriterien der Zulässigkeit für die Verarbeitung von biometrischen Daten nach Art. 9 DS-GVO und von besonderen Kategorien personenbezogener Daten nach § 26 Abs. 3 BDSG.

Auch wenn Arbeitgeber ein berechtigtes Interesse an Zugangskontrollen geltend machen können, ist eine Verarbeitung von biometrischen Daten – und somit auch von Minutiendatensätzen – nach Art. 9 DS-GVO grundsätzlich verboten und nur im Ausnahmefall erlaubt. Arbeitsrechtlich relevante Erlaubnistatbestände sind insbesondere die „Erforderlichkeit“ der Maßnahme, die „freiwillige Einwilligung“ der betroffenen Beschäftigtengruppe sowie der Abschluss einer „Kollektivvereinbarung“.

Da im vorliegenden Fall weder die Einwilligung des Arbeitnehmers noch eine Kollektivvereinbarung vorlagen, prüfte das Gericht in einem dreistufigen Verfahren die Erforderlichkeit im Rahmen der Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses im Sinne von § 26 Abs. 1 BDSG. Erforderlich wäre die Verarbeitung der biometrischen Daten dann, wenn das verwendete biometrische Verfahren den auf das Beschäftigungsverhältnis bezogenen Zweck förderte, wenn kein anderes, gleich wirksames, aber weniger in das Persönlichkeitsrecht eingreifendes Mittel existierte und wenn eine umfassende Interessenabwägung durchgeführt worden sei.

Im Ergebnis müsse die Beeinträchtigung des Persönlichkeitsrechts in einem angemessenen Verhältnis zu dem angestrebten Zweck der Datenverwendung stehen. Dabei gelte, je intensiver in das Persönlichkeitsrecht eingegriffen werden solle, desto schwerer müsse der vom Arbeitgeber mit dem Verfahren verfolgte konkrete Zweck wiegen. So könne eine biometrische Zugangskontrolle in Bereichen mit sensiblen Geschäfts-, Produktions- oder Entwicklungsgeheimnissen durchaus notwendig sein.

In dem vorliegenden Fall reichte nach Ansicht des Gerichts eine hypothetische Möglichkeit des Missbrauchs der Zeiterfassung nicht aus, zumal eine in der Vergangenheit liegende missbräuchliche Zeiterfassung vom Arbeitgeber nicht dargelegt werden konnte. Das Gericht stellte fest, dass das Interesse

des Arbeitgebers das schutzwürdige Interesse des Beschäftigten an dem Ausschluss der Verarbeitung der biometrischen Daten nicht überwiege.⁷⁰

8.4 Resümee: Arbeitsgerichtliche Konflikte um Datifizierung und Überwachung

Arbeitsgerichtliche Konflikte um Datifizierung und Überwachung setzen wie gesehen an zwei Punkten an: (1) an der Frage der Mitsprache und Mitbestimmung von Digitalisierungsprozessen und (2) an der Frage des erlaubten Kontrollzugriffs auf Arbeitskraft. Dabei wurde das Augenmerk auf Konfliktfälle gelegt, in denen neuartige Problemstellungen verhandelt wurden.

Einerseits ist das prinzipielle Recht auf Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG breit gefasst; insbesondere werden wie gesehen auch solche Programme einbezogen, in denen die Überwachungswirkung über Kunden- und Bewertungsportale entfaltet wird. Andererseits zeigt sich, dass über den § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG in Verbindung mit dem BDSG betrieblichen Kontrollzugriffen auf Arbeitskraft zwar im Hinblick auf eine „Totalüberwachung“ Grenzen gesetzt sind, innerhalb derer aber Spielräume für die Gestaltung durch das Management bestehen, um weitreichende Kontrollpraktiken durchzusetzen.

Zudem bleiben viele betriebliche Überwachungspraxen unterhalb des arbeitsgerichtlichen Radars, weil Betriebsräte nicht konfliktfähig oder -bereit sind, dagegen vorzugehen, und insbesondere dann, wenn Betriebsräte als Mitbestimmungs- und Kontrollorgane fehlen (vgl. hierzu z. B. den von Staab/Geschke 2019 ausführlich untersuchten Fall der software-gestützten umfassenden Leistungsüberwachung bei Zalando).

70 Die vom Arbeitgeber gegen die Entscheidung eingelegte Berufung ist vom LAG Berlin-Brandenburg mit derselben Argumentation zurückgewiesen worden; vgl. LAG Berlin-Brandenburg 4.6.2020, NZA-RR 2020, 457.

9 DIGITALISIERUNG, KONFLIKT, REGULIERUNG: SCHLUSSBETRACHTUNG

Jenseits der Fallspezifik lassen sich zentrale übergreifende Befunde herausstreichen und benennen, die wir abschließend darstellen möchten. Dabei werden wir zunächst einen Vorschlag zur Systematisierung der empirisch vorgefundenen Digitalisierungskonflikte unterbreiten und generelle Konfliktlinien der Digitalisierung herausarbeiten. Abschließend werden wir einige generelle Beobachtungen zur Konflikthaftigkeit betrieblicher Digitalisierung, zur Rolle des Rechts und zu den Herausforderungen der Digitalisierung für die betriebliche Mitbestimmung diskutieren.

9.1 Digitalisierungskonflikte – eine Systematisierung

Automatisierung, Technisierung, Datifizierung, Virtualisierung und Agilisierung stellen fünf unterschiedliche Wirkrichtungen der Digitalisierung auf Arbeit dar. Sie sind zugleich mit je spezifischen interessenpolitischen Aushandlungs- und Konfliktfeldern verbunden sowie durch spezifische Interessenkonstellationen und regulative Rahmungen strukturiert.

9.1.1 Automatisierung

Große Wellen der Automatisierung und damit einhergehende Konflikte begleiten die Geschichte des technisch-industriellen Wandels. Die Konfliktträchtigkeit der Automatisierung zeigten die Weberaufstände in den Anfangsjahren der Industrialisierung ebenso wie die Arbeitskämpfe in der deutschen Druckindustrie gegen die Automatisierungsprozesse in den 1970er und 80er Jahren (Noble 1986; Uhl 2015).

Große Automatisierungswellen waren und sind stets mit Ängsten und Unsicherheiten im Hinblick auf den zukünftigen Wert und die damit verbundene Wertschätzung menschlicher Arbeit verbunden, aber auch mit weitreichenden politischen Forderungen und Konzepten der gesellschaftlichen Gestaltung der Automatisierungswirkungen (wie der Gewährung eines gesellschaftlichen Grundeinkommens oder Arbeitszeitverkürzungen) verknüpft (Heßler 2016; Gorz 2000).

Auch in der wissenschaftlichen und öffentlichen Debatte um die Digitalisierung der Arbeit stand zunächst die Automatisierung im Zentrum der Aufmerksamkeit. Die Studie von Frey und Osborne (2013), die für die USA die Substituierbarkeit von 47 % aller Berufe ermittelten, schreckte Wissenschaft und Politik in Deutschland gleichermaßen auf.

Nach einer Reihe von Untersuchungen, die die Automatisierungswirkungen deutlich nach unten korrigierten (Bonin et al. 2015; Dengler/Matthes 2018), hat sich die deutsche Diskussion um Automatisierungswirkungen und Substitutionspotenziale der Digitalisierung merklich entspannt (zur arbeitssoziologischen Debatte um die Substituierbarkeit von Industriearbeit vgl. auch Ittermann et al. 2016: 16 ff.). Statt Beschäftigungsabbau und Massenarbeitslosigkeit rückten Verschiebungen von Branchen- und Beschäftigtenstrukturen sowie Fragen veränderter Qualifikationsanforderungen (zur Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit, angesichts eines sich dadurch verstärkenden Fachkräftemangels) in den Vordergrund der Automatisierungsdebatte (Wolter et al. 2015; Herzog-Stein 2016).

Unsere eigenen empirischen Befunde spiegeln dies ein Stück weit wider. Automatisierung findet statt, aber nicht als Bruch und qualitativer Sprung, sondern als – kontinuierlicher, obgleich beschleunigter – Prozess. Angesichts eines gesellschaftlichen Digitalisierungsdiskurses, der bekanntermaßen weitreichende Veränderungen heraufbeschwört, und sichtbar werdender technischer Potenziale ist bei Betriebsräten und Beschäftigten eine gewisse Verunsicherung spürbar.

Die Betriebsräte der Industrieunternehmen bewerten Automatisierung eher als Garant für Beschäftigungssicherung denn als Gefährdung der Beschäftigungssicherheit. Automatisierung ist in ihren Augen weniger Drohung denn Basis der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes bzw. der von ihnen vertretenen Betriebe. Automatisierung statt Verlagerung ist die akzeptierte Formel betrieblicher Wettbewerbskoalitionen. Automatisierung und die damit einhergehenden Beschäftigungseffekte (Substituierungen) werden als zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit bzw. zur Standortsicherung notwendig anerkannt. Dabei nehmen die Betriebsräte Automatisierung als kontinuierlich stattfindenden, zwar beschleunigten, aber weiterhin schrittweisen Prozess wahr, der jeweils nur kleine Teile der Belegschaft betrifft, bestenfalls über Absatzsteigerungen auffangbar und in der Regel ohne betriebsbedingte Kündigungen im Rahmen verfügbarer konfliktpartnerschaftlicher Praktiken und Kompromisslinien sozialverträglich handhabbar ist.

Ein Nexus von Automatisierung und Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit wird auch in den einbezogenen Versicherungsunternehmen hergestellt.

Allerdings sind hier die Betriebsräte aufgrund vorangegangener Erfahrungen einer zunehmenden Dunkelverarbeitung und Prognosen weitreichender Substituierbarkeit der Versicherungssachbearbeitung hinsichtlich möglicher Beschäftigungseffekte der Automatisierung skeptischer eingestellt. Automatisierung entfaltet hier im Zusammenspiel mit einem gesättigten Marktumfeld, das geringe Wachstumsaussichten verspricht, ein Drohpotenzial, das die Frage der Beschäftigungssicherung ins Zentrum der Betriebsratsarbeit stellt und den Handlungskorridor der Betriebsräte zur Mitgestaltung der Digitalisierung schmälert.

Im Krankenhauskonzern spielt Automatisierung bislang eine sehr begrenzte Rolle und betrifft vor allem einzelne Arbeitsschritte bei der Verwaltungsarbeit im Aufnahme- und Entlassmanagement. Die Betriebsräte erwarten allenfalls in der Personalverwaltung und einzelnen medizinischen Bereichen, wie der Röntgendiagnose, absehbar automatisierungsbedingten Beschäftigungsabbau in einer konfliktrelevanten Größenordnung. Insgesamt stellt Automatisierung aber keine Bedrohung dar, da vor allem in der Pflege die Arbeitsbelastung bereits so hoch und der Personalstand so knapp ist, dass dort weitere Verdichtungen bzw. Einsparungen (auch managementseitig) nicht als Option erscheinen.

In den Stadtverwaltungen ist die Digitalisierung nicht mit Erwartungen oder Hoffnungen an größere Substitutionseffekte verbunden. Vielmehr zielt die Digitalisierung der Stadtverwaltungen primär auf eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität, die auf kurze bis mittlere Frist eher mit gleichbleibender oder gar zunehmender Personalstärke einhergehen wird. Zudem sind Personalabbaubewegungen weniger an Rationalisierungseffekte als an Haushalts- und Kosteneinsparzyklen geknüpft.

Die Automatisierungswirkung der Digitalisierung wird deshalb auf der Ebene der Betriebe und Stadtverwaltungen, mit Ausnahme des Versicherungsbereichs, weitaus stärker als Umbau im Sinne der Verschiebung von Beschäftigtenstrukturen denn als Beschäftigungsabbau wahrgenommen und problematisiert. Erwartungen und Erfahrungen, dass bestimmte Tätigkeitsbereiche und Arbeitsplätze verschwinden, werden seitens der Betriebs- und Personalräte mit dem Anspruch verbunden, möglichst alle „mitzunehmen“ und Automatisierungsbetroffenen durch Qualifizierungsprogramme die Befähigung zur Umsetzung auf neue Arbeitsplätze zu ermöglichen. Dies reicht bis hin zu Vorstellungen einer generellen Aufstiegsqualifizierung im Sinne eines Fahrstuhleffekts:

„Und deswegen gibt es dann immer so den Link auch, da wo es gar nicht anders geht, muss ich erstmal eigene Leute qualifizieren. Und wir sind eigentlich

so drauf, dass wir sagen ‚Mach doch aus den Facharbeitern Techniker, aus den Technikern Ingenieure und aus den Ingenieuren Abteilungsleiter‘. Und dann hast du auch immer welche, die sich auch auskennen. Die aus der Fertigung kommen, aus der Linie kommen, die wissen, um was es da geht.“ (Mischkonzern 2, BR/Industriestandort, 6/2019)

Automatisierungseffekte der Digitalisierung – und damit interessenpolitische Konflikte um Automatisierung und Beschäftigungsabbau – könnten in der sich abzeichnenden Krise an Gewicht gewinnen. Dafür spricht, dass erstens Substitutionseffekte der Automatisierung nicht mehr durch Wachstum aufgefangen werden können und zweitens Unternehmen angesichts eines krisenbedingten Kostendrucks stärker auf die Automatisierungseffekte der Digitalisierung setzen dürften.

9.1.2 Technisierung

Die Technisierung ist nicht digitalisierungsspezifisch. Sie ist ebenso ein etabliertes Untersuchungsobjekt arbeitssoziologischer Forschung wie ein generelles arbeits- und interessenpolitisches Problem- und Konfliktfeld. Die Spezifik der Technisierung als eine Dimension von Digitalisierung liegt in den Besonderheiten digitaler Technologien. Im von Digitalisierung geprägten technisch-organisatorischen Wandel bezieht sich Technisierung auf das Arbeiten mit digitalisierten Arbeitsmitteln an digitalisierten Arbeitsgegenständen und verweist auf die Probleme, die sich Beschäftigten im unmittelbaren Arbeitsprozess dadurch stellen, dass digitale Technologien (Software, Tools oder auch komplexe digitale Systeme) eingeführt, verändert oder erweitert werden.

Mit der Digitalisierung der Arbeitswelt zeigt sich ein in der Arbeitsforschung wohl bekannter Konflikt der Arbeits- und Technikgestaltung in neuer Form: Wird die Technik nach den Bedürfnissen der damit Arbeitenden gestaltet oder sind die Beschäftigten gezwungen, sich den Handlungserfordernissen der Technik anzupassen? Werden die betroffenen Beschäftigten als Expert/innen an der Technikgestaltung und -implementierung beteiligt, um diese mit den Anforderungen der formalen wie informellen Arbeitsprozesse kompatibel zu halten, oder werden technische Veränderungsprozesse genutzt, um Arbeitsplätze und -abläufe neu zu organisieren?

Damit sind klassische arbeitssoziologische Fragen berührt: die Frage der Qualifikationspassung und Qualifizierung, die Frage der Handlungsautonomie und technisch vermittelten Handlungssteuerung, die Frage der Kooperation und sozialen Interaktion und Ähnliches mehr.

Konflikte um Technisierung entzündeten sich insbesondere an den folgenden vier Punkten:

- an den Auswirkungen auf das unmittelbare Arbeitshandeln und den daran geknüpften Fragen der Arbeitsplatz- und arbeitsorganisatorischen Gestaltung
- an den mit der Technisierung verbundenen Qualifikationserfordernissen und Fragen der Anpassungsqualifizierung an neue oder veränderte Technologien
- an der digitalen Teilhabe, d.h. der Frage der Ausstattung mit digitalen Endgeräten und des Zugangs zu digitalen Kommunikations- und Ablagesystemen
- an Managementdefiziten in Einführungs- und Umstellungsprozessen digitaler Technologien

Digitalisierung reorganisiert Arbeitsbereiche, verändert Arbeitsplätze und greift in das Arbeitshandeln unmittelbar ein. Sie kann die Verrichtung der Arbeit erleichtern und interessanter gestalten, aber auch erschweren, monotoner machen und bisherigen – auch informellen – Arbeitspraktiken im Weg stehen. Sie kann Autonomiespielräume öffnen oder schließen und verändert Kommunikations-, Koordinations- und Kooperationsprozesse.

Der Umbau zur *Smart Factory*, die *digitale Transformation* von Unternehmen und die Umstellung auf eine *Industrie 4.0* können mit umfassenden Veränderungen der Arbeit einhergehen. Dies verweist darauf, dass Technisierung mit Automatisierung verbunden sein kann und oftmals auch ist; dies gilt für die Arbeit an leistungsfähigeren Maschinengenerationen und mit Programmen, die bislang noch händisch verrichtete Arbeitsvorgänge selbsttätig erledigen, ebenso wie für die Integration von Robotern oder fahrerlosen Transportsystemen in Produktions- und Arbeitsprozesse. Adressiert sind damit Fragen der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung, des Gesundheitsschutzes und der Arbeitssicherheit ebenso wie Fragen der arbeitsorganisatorischen Gestaltung von Arbeitsprozessen und -einheiten.

Die Frage der Arbeitsgestaltung im Zuge digitaler Technisierung war in den untersuchten Fällen – vielleicht mit Ausnahme der KIS-Einführung im Krankenhauskonzern (vgl. Kapitel 4) – kein vorrangiges Konfliktfeld. Die Auseinandersetzungen konzentrierten sich weitaus stärker auf Fragen der Datifizierung und Überwachung und entzündeten sich daran, dass das Management die technische Leistungs- und Verhaltenskontrolle ausbauen wollte.

Zu Konflikten kam es aber auch, weil digitale Technologien als zwangsläufige Nebenfolge Daten erfassen und speichern, die eine Leistungs- und

Verhaltenskontrolle ermöglichen (vgl. hierzu die Falldarstellungen in [Kapitel 5](#), [Kapitel 6](#) und [Kapitel 8.3](#)). Die Überwachung von Leistung und Verhalten ist auch deshalb (weiterhin) ein zentrales Feld interessenpolitischer Auseinandersetzungen, weil Betriebsräte hier über ein echtes Mitbestimmungsrecht verfügen, das ihnen Konfliktfähigkeit ermöglicht.

Zugleich zeigte sich, dass gerade in den wachsenden Bereichen hoch qualifizierter Wissensarbeit nicht die individuelle Kontrolle von Arbeitsleistung und -verhalten, sondern die durch digitale Arbeitsmittel verbundene Strukturierung und Formalisierung der Tätigkeiten das zentrale Problem des digitalen Wandels von Arbeit darstellt, da Handlungsautonomie und Informalität (als – zumeist versteckt – notwendiger Bestandteil der Arbeitserfüllung z. B. im Bereich Forschung und Entwicklung) zurückgedrängt oder gar verunmöglicht werden. Arbeitsorganisatorische Fragen rücken dadurch in den Vordergrund und werden zum Gegenstand individueller wie kollektiver Interessenaushandlungen.

Konflikte um Technisierung umfassen auch Konflikte um eine hinter dem Stand der Technik zurückbleibende Technisierung, wenn digitale Möglichkeiten zur Erleichterung der Arbeitsverrichtung oder zur Erhöhung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes nicht ausgeschöpft werden.

Betriebsräte können bei Fragen der Arbeitsplatz- und arbeitsorganisatorischen Gestaltung Mitbestimmungsansprüche geltend machen; diese beziehen sich einerseits auf den Gesundheitsschutz nach § 87 Nr. 1 Abs. 7 BetrVG, andererseits auf Änderungen von Arbeitsplätzen, Arbeitsablauf oder Arbeitsumgebung nach § 91 BetrVG. Die Mitbestimmungsmöglichkeiten sind in beiden Fällen eingegrenzt: im ersten Fall auf den Rahmen der gesetzlichen Vorschriften, im zweiten Fall auf Gestaltungen, die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen und mit besonderen Belastungen verbunden sind.

Gegenstand arbeitsgerichtlicher Konflikte waren Fragen der Reichweite der Mitbestimmung zur Gestaltung digitaler Arbeitsplätze bei Desk-Sharing (ergonomische Mindestanforderungen geteilter Bildschirmarbeitsplätze im Hinblick auf Arbeitstische/-stühle, Ausstattung mit Tastaturen/Monitoren und Hygiene) und mobiler Arbeit (Arbeitsplatzgestaltung bei lang dauern dem Einsatz in Kundenbetrieben).⁷¹

Technisierung verändert die Qualifikationserfordernisse der Beschäftigten in beide Richtungen: einer Qualifikationsauf- wie -abwertung der Arbeitsplät-

71 Vgl. hierzu Kap. 5.3 bzw. die Urteile des LAG Niedersachsen v. 11.1.2017 und des LAG Düsseldorf v. 9.1.2018.

ze. Aber anders als Automatisierungsprozesse ziehen Technisierungsprozesse keine großflächigen Umqualifizierungen nach sich. Zu beobachten sind vielmehr Konflikte um Anpassungsqualifikationen bestehender Arbeitsplätze im Hinblick auf die Anforderungen neu eingeführter digitaler Tools oder Features.

Die größten Konflikte fanden wir hier in dem in [Kapitel 4](#) dargestellten Fall der Einführung eines Krankenhausinformationssystems in einem Standort eines privaten Krankenhauskonzerns. Dieser Fall dürfte aber exemplarisch stehen und zeigen, dass Konflikte vorprogrammiert sind, wenn Schulungen, die für die Arbeit mit dem System grundlegend sind, ausbleiben. Verschärfend kam hier hinzu, dass zugleich systemimmanente Probleme der Technisierung in der Umstellungsphase auftraten.

Ein weiteres Konfliktfeld der Technisierung besteht darin, dass Arbeitsplätze fachlich entkernt, die bestehenden Qualifikationen abgewertet und Beschäftigte ersetzbar gemacht werden könnten, indem bisheriges Fachwissen in Maschinensteuerungen und digitale Assistenzsysteme inkorporiert werden.

„Jetzt bin ich noch gezwungen, dass ich irgendwie vielleicht noch eine Fachkraft am Arbeitsplatz brauche. Aber durch die ganze Überwachung, dass man keinen Fehler mehr machen kann, da sind wir glaube ich irgendwann so weit, dass ich irgendwie einen am Bahnhof einfangen kann, dem sage ich kurz, ‚Pass auf, das ist dein Arbeitsplatz, hier sind drei Schalter, fang an‘. ...

Früher musste ich gucken, ist die Mischung richtig [an der Maschine]? Das sichere ich heute ab. Ich scanne [die Maschine], dann weiß ich, welches Programm läuft und weiß, welche Mischung ich brauche und dann sagt mir das Ding nur noch rot oder grün. Ich muss überhaupt nichts mehr wissen dafür. Du hast die Barcodes in den [Teilen] drinnen. Vorher musste ich gucken, passt der Rohling in die Form, ist das der Richtige? Ist die Temperatur in der Presse richtig?

Heute scanne ich das gegeneinander ab, die Presse wird gecheckt, ja die ist d'accord, in Ordnung, Temperatur in Ordnung, der Rohling passt da rein. Da brauche ich nichts mehr wissen. Natürlich brauche ich im Störfall sicherlich die Handwerker, Elektriker, Mechaniker, Schlosser, wie sie alle heißen. Aber unsere [unteren Lohngruppen] wirst du nicht mehr brauchen. Da bin ich fest von überzeugt. Nicht heute und nicht morgen, aber in zehn Jahren ist das sicher.“ (Mischkonzern 1, BR/Standort 2, 7/2019)

Eine mögliche Strategie des Betriebsrats, um dem entgegenzuwirken, ist die Forderung nach erweiterten Arbeitsplatzrotationen, die die Qualifikation der Beschäftigten ebenso sichert wie die Flexibilität der Produktion.

„Und auch wir als Betriebsrat sind natürlich immer darauf bedacht, einen Arbeitsplatzwechsel, eine Rotation natürlich hinzubekommen, die immer wiederkehrenden, sag ich mal Bewegungen an den Maschinen sind natürlich auch nicht so förderlich für die Gesundheit. Und aus dem Grund müssen wir trotzdem qualifizieren.

Wenn ich einen Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Abteilung möchte, muss ich natürlich auch dafür sorgen, dass der Mitarbeiter drei, vier oder fünf Arbeitsplätze beherrscht. Das heißt, ich muss da vorausschauen, muss sagen, ‚Na klar, ich qualifiziere dich da und da hin‘. Das geht natürlich dann wieder Hand in Hand mit der Eingruppierung. Und das ist ja auch immer so ein bisschen unsere Motivation. Je mehr Arbeitsplätze du kannst, zum einen ist das gut für deine Gesundheit und zum anderen hast du auch die Möhre vor der Nase, hinten raus verdienst du auch ein bisschen mehr Kohle.“ (Mischkonzern 1, BR/Standort 2, 7/2019)

Veränderungen von Qualifikationsanforderungen sind ein schleichender Prozess. Betriebsräte sehen die Gefahr, dass bestimmte Personen- und Beschäftigtengruppen auf der Strecke bleiben, zumal wenn es um Qualifikationsanforderungen geht, die von Vorgesetzten mit höherer Schul- oder Berufsausbildung als selbstverständlich vorausgesetzt werden, wie grundlegende EDV-Kenntnisse oder – wie im nachfolgenden Zitat – Englisch.

„Und Digitalisierung bedeutet auch immer, ich tauche in Englisch ein. Was dann auch viele überfordert. Mich persönlich übrigens auch. ... Digitalisierung ist eigentlich immer alles auf Englisch. Die Formsprache ist da in der Digitalisierung immer Englisch. Oder verdenglischt alles. Also mal so mit Abkürzungen versehen, bis kein Mensch mehr weiß, was es eigentlich heißt. ... Was mache ich mit Menschen, die damit überfordert sind?“ (Mischkonzern 1, BR/Standort 2, 7/2019)

Belastungsspitzen im Einführungsprozess sind ein Konfliktpunkt, den wir in verschiedenen Betrieben beobachten konnten. Dies gilt insbesondere dann, wenn dabei absolute Belastungsgrenzen der Beschäftigten überschritten werden, was sich oftmals auch statistisch in einem Anstieg der Krankenstände bemerkbar machte. Die Belastungszunahmen gründeten auf überhöhten Erwartungen an die Technik oder handwerklichen Fehlern bei der Organisation des Einführungsprozesses (keine Einplanung von Zeitressourcen oder zusätzlichen Ressourcen, unzureichende Qualifizierung der Beschäftigten für das neue System).

Zugleich werden derartige Einführungs- und Umstellungsprozesse angesichts der Vielfalt und Geschwindigkeit technologischer Neuerungen in Unternehmen und Betrieben, möglicherweise auch in einzelnen Abteilungen

und an einzelnen Arbeitsplätzen, mehr und mehr zur Normalität. Paradigmatisch dafür stehen Cloud-basierte Anwendungen wie beispielsweise Office 365, die in kurzen zeitlichen Abständen nicht nur upgedatet, sondern auch upgegradet, d. h. mit geänderten Benutzeroberflächen oder erweiterten technischen Funktionen unterlegt werden.

9.1.3 Datifizierung

Datifizierung ist integrales Element betrieblicher Digitalisierungsstrategien. Daten dienen der Steuerung, Koordinierung und Überwachung der Produktions- und Arbeitsprozesse. Verbunden sind damit Möglichkeiten einer vorausschauenden Instandhaltung und Qualitätssicherung (durch Möglichkeiten der Rückverfolgung von Fehlerquellen, die zu Qualitätsmängeln führen) ebenso wie eine umfassende datenbasierte Überwachung der Leistung und des Verhaltens der Beschäftigten.

Die Datifizierung der Arbeit ist dabei einerseits Abfallprodukt der Arbeit an und mit digitalen Geräten: Digitales Arbeiten zieht schon von der Sache her eine Datenspur nach sich, die über spezielle Programme weiter verfeinert werden kann und die Basis für Auswertungsmöglichkeiten verschiedenster Art darstellt. Andererseits werden Produktionsprozesse, orientiert am Leitbild einer Industrie 4.0 oder einer smarten Produktion, umfassend datifiziert. Dazu werden möglichst alle Elemente des Produktionsprozesses (Maschinen, Produktionsanlagen, Teile, Container und Transportsysteme bis hin zu den Beschäftigten selbst) mit Schnittstellen zur Datenerfassung (Sensoren, Strichcodes, RFIDs, Fingerabdruckscanner, Chipkartenleser oder Ähnlichem) ausgestattet.

Eine umfassende Prozessdatenerfassung schließt Arbeitsprozesse, die Rückschlüsse auf Leistung und Verhalten der Beschäftigten zulassen, in der Regel notwendigerweise ein, da Produktions- und Arbeitsprozesse unmittelbar verschränkt sind. Mit steigender Datenmenge und mächtigeren Instrumenten der Datenauswertung nimmt zudem die Möglichkeit zu, von den erfassten Verhaltens- und Leistungsdaten auf einzelne Personen rückzuschließen (Profiling).

In der Arbeitsforschung werden die durch Datifizierung ermöglichten Kontroll- und Steuerungsformen unter Begriffen wie „digitaler Despotismus“ (Pfeiffer 2015), „digitaler Taylorismus“ (Staab/Nachtwey 2016), „kybernetische Kontrolle“ (Raffetseder et al. 2017), „Datenpanoptikum“ (Boes et al. 2019) oder einer „neuen Qualität von Kontrolle im Zuge der informations-

technischen Durchdringung der [Kopf-]Arbeit“ (Boes et al. 2018b) zu fassen versucht und – kontrovers – diskutiert (zur Kritik der Diagnose des „digitalen Taylorismus“ vgl. Menz et al. 2019, Baethge/Kuhlmann/Tullius 2018).

Ein Teil der Datifizierungsfälle unseres Untersuchungssamples setzt genau an dieser Konfliktlinie der betriebsratsseitigen Abwehr eines verschärften Kontrollregimes in Verfolgung „arbeitskraftbezogener Rationalisierungsstrategien“ (Nies 2019) an. In bestimmten Tätigkeitsbereichen und Branchen (Touristik- und Versicherungssachbearbeitung des Massengeschäfts) verweisen die Kontrollambitionen des Managements durchaus in Richtung eines „Datenpanoptikums“ und eines „digitalen Despotismus“.

Exemplarisch steht dafür der in [Kapitel 5](#) dargestellte Konfliktfall, in dem die unternehmensseitig vorgenommene Verschiebung der betrieblichen Kontrollnormen in Richtung einer Totalüberwachung der Arbeit der Versicherungssachbearbeiter/innen auf betriebsratsseitige Gegenwehr gestoßen ist und die arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzungen um die Legitimitäts- und Legalitätsgrenzen des technisch vermittelten Überwachungs- und Leistungsdrucks bis hin zum BAG eskaliert wurden.

Aber auch die untersuchten Konfliktkonstellationen im zweiten Versicherungs- und in dem Touristikunternehmen sowie die in [Kapitel 8.3](#) angeführten arbeitsgerichtlichen Konfliktfälle (lückenlose, zeitlich unbegrenzte Protokollierung der Arbeitsleistung durch den Einsatz einer Keylogger-Software bei digitaler Büroarbeit oder durch Ortungsdienste in der Transportlogistik) verweisen in diese Richtung.

Zugleich zeigt sich aber im Gros der untersuchten Unternehmen eine anders gelagerte Konfliktkonstellation, bei der die betrieblichen Strategien darauf gerichtet sind, eine umfassende Datifizierung aller betrieblichen Prozesse zu implementieren, wohingegen personenbezogene Kontrollambitionen in den Hintergrund treten. „Systemische Rationalisierungs- und Kontrollstrategien“ (Nies 2019), die auf eine datentechnische Integration und Vernetzung möglichst aller Unternehmensprozesse zielen und Konzepten einer *Industrie 4.0* oder eines *smarten Unternehmens* zugrunde liegen, sollen nicht an der Frage der Leistungs- und Verhaltenskontrolle und den daran geknüpften Blockademöglichkeiten betrieblicher Mitbestimmung scheitern.⁷²

Umfassende Datifizierungsstrategien sind aber mit dem technischen Ausschluss von Auswertungen, die eine personenbezogene Leistungs- und Verhal-

72 Zum Begriff der systemischen Kontrolle vgl. bereits Hildebrandt/Seltz 1989, zur Frage, ob die gegenwärtigen Digitalisierungsprozesse in Finanzunternehmen als systemische Rationalisierung gefasst werden können, vgl. Tullius 2021.

tensüberwachung ermöglichen, nicht vereinbar. Big-Data-Strategien zielen auf den Aufbau von Datenseen (entgegen dem datenschutzrechtlichen Prinzip der Datensparsamkeit), die mittels KI-Werkzeugen auf – im Vorfeld gerade nicht definierte und definierbare – Zusammenhänge durchforstet werden sollen, also auf ein Höchstmaß an Ungewissheit der Datenverwendung.

Konflikte entzündeten sich in dieser Konstellation daran, dass die Betriebsräte ein Konzept einer engmaschigen Kontrolle der Kontrolltechnologien verfolgen, das dem arbeitgeberseitigen Interesse an einer unbürokratischen und unverzüglichen Einführung neuer technischer Applikationen entgegensteht. Das Problem aus Arbeitgebersicht ist hier die große Eingriffstiefe des Betriebsverfassungsgesetzes in Verbindung mit der spezifischen Anwendung des Datenschutzgesetzes. Dies hat zu einer gewohnheitsmäßig verfestigten Regelungspraxis geführt, in der die technische Auslegung der Datenerfassung und -speicherung selbst gemäß den datenschutzrechtlichen Kriterien der Datensparsamkeit und Zwecksetzung festgelegt wird.

Der § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG eröffnet Betriebsräten dadurch im Zusammenhang mit Tiefe, Breite und Stetigkeit der Digitalisierung ein hohes Maß an institutionalisierter Blockademacht sowohl im Hinblick auf die Einführungsgeschwindigkeit als auch auf den Funktionsumfang der einzuführenden Systeme. Die Durchsetzung weitreichender Datifizierungsstrategien verlangt demnach die Einbindung der Akteure der betrieblichen Mitbestimmung; sei es durch den Aufbau von Vertrauen in die Integrität des managementseitigen Umgangs mit Daten, durch vereinbarte und sanktionsfähige Verhaltensverpflichtungen der Führungskräfte und/oder durch die diskursiv vermittelte Notwendigkeit umfassender Datifizierung zur Sicherung betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit.

Dass systemische Rationalisierungs- und Kontrollstrategien im Vordergrund stehen, heißt aber nicht, dass arbeitskraftbezogene Kontrollpraktiken in diesen Unternehmen keine Anwendung finden. Angesichts des Wettbewerbs- und Kennzahlendrucks, dem sich Teile des mittleren und unteren Managements ausgesetzt sehen, kommt es auch bei dieser Grundkonstellation immer wieder zu Konflikten, die aus der missbräuchlichen Nutzung der Daten zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch Führungskräfte und Vorgesetzte oder daraus resultieren, dass Führungskräfte betriebliche Kontrollnormen aufzuweichen und in Richtung einer erhöhten personenbezogenen Kontrollintensität zu verschieben versuchen.

Betriebsräte sehen sich in einer ambivalenten Situation. Einerseits möchten sie die Datifizierung als Basis der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und einer effizienteren Organisation der Geschäftsprozesse nicht verhindern.

Andererseits sind sie mit gesellschaftlichen Diskursen weitreichender Überwachung und betrieblichen Erfahrungen des Datenmissbrauchs durch Führungskräfte konfrontiert, die ihr Vertrauen gegenüber umfassenden Datifizierungsstrategien auf die Probe stellen und sie zur Vorsicht gemahnen; zumal viele erahnen, dass sich mit der Datifizierung (und der damit einhergehenden Transparenz) die Machtstrukturen im Unternehmen grundlegend verändern können.

9.1.4 Virtualisierung

Die Virtualisierungsdimension der Digitalisierung drängte jüngst mit den corona-bedingten gesundheitspolitischen Maßnahmen und Einschränkungen in den Vordergrund. Die Zunahme digital angebundener und vernetzter Heimarbeit gilt als Indikator beschleunigter Digitalisierung (Stürz et al. 2020). Die Virtualisierung von Arbeits- und Betriebsorganisation schreitet aber nicht allein durch die Zunahme an mobiler und Homeoffice-Arbeit voran, sondern auch durch die Ausweitung virtueller Teamarbeit und durch den Einsatz algorithmenbasierter Plattformen zur Arbeitsvermittlung und -einsatzsteuerung.

Die Virtualisierung der Arbeit ermöglicht es, Orte und Zeiten der Arbeitsverausgabung flexibler zu gestalten. Dies eröffnet Möglichkeiten einer größeren Zeit- und Ortssoeveränität der Beschäftigten verbunden mit einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit/Beruf auf der einen und außerberuflichen Verpflichtungen und Bedürfnissen auf der anderen Seite.⁷³ Dies birgt aus Beschäftigtensicht jedoch zugleich die Gefahr der Entgrenzung von Arbeit und Privatleben und eines stärkeren zeitlichen Zugriffs der Vorgesetzten auf die nun potenziell ständig verfügbare und kommunikationstechnisch permanent angeschlossene Arbeitskraft (Carstensen 2015).

73 Bekanntermaßen sind viele Tätigkeiten ortsgebunden und nicht virtualisierbar; dies gilt für personenbezogene Dienstleistungsarbeit ebenso wie für einen Großteil industrieller Produktionsarbeit. Der DBG-Index Gute Arbeit (n > 6.000) kommt in seinem Report 2020 auf einen Anteil von 18 % der befragten Beschäftigten, die zumindest gelegentlich auch im Homeoffice arbeiten (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2020: 5). Die bei Bonin et al. 2020 angeführten Erhebungen kommen auf einen Anteil von 11,8–25,8 %. Nach der repräsentativen Erwerbspersonenbefragung der Hans-Böckler-Stiftung in 2020 (n > 6.000) ist der Anteil der befragten Erwerbstätigen, die überwiegend oder ausschließlich von zuhause gearbeitet haben, von 4 % vor der Corona-Pandemie auf 27 % im April 2020 (erster Lockdown) bzw. 14 % im November 2020 (Lockdown light) angestiegen (<https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm>).

Die Virtualisierung der Arbeit verändert zudem soziale Beziehungen und geht mit einer Zunahme von Konkurrenz einher, da sie den Raum der Konkurrenz der Beschäftigten und Arbeitssuchenden unternehmensorganisatorisch wie geografisch öffnet. Dies gilt einerseits für virtuelle Team- und Projektarbeit, in der räumliche Grenzziehungen an Gewicht verlieren, andererseits für plattformvermittelte digitale Arbeit, die jenseits klassischer Beschäftigungsverhältnisse flexibel zugekauft und tendenziell aus einem weltweiten Arbeitskraftreservoir geschöpft werden kann (Boes et al. 2016; Staab/Nachtwey 2016; Vogl 2018).

Die Zunahme von mobiler und virtueller Team- und Projektarbeit befördert schließlich auch die Auflösung des Büros und Betriebs als Sozialraum; und zwar von zwei Seiten her. Zum einen verliert das Büro als Arbeitsort und damit als Ort der Kommunikation, Kooperation und Zusammenarbeit an Bedeutung, es franst räumlich aus und dezentriert sich. Sichtbarster Ausdruck davon sind die Reduzierung von Büroarbeitsplätzen und die Zunahme von sterilen Schreibtischlandschaften im Rahmen von Desksharing-Konzepten.

Zum anderen laufen virtuelle Teams und Projekte quer zu lokalen Betriebseinheiten, sind Beschäftigte eines Büros in unterschiedliche virtuelle Arbeitszusammenhänge eingebunden und verlieren dadurch an Anlässen und Bezugspunkten für informelle Kommunikations- und Kooperationsbezüge vor Ort. Diese Entwicklungen der Erosion betrieblicher Zusammenhänge sind unmittelbar mit Fragen und Problemen der betrieblichen Mitbestimmung verknüpft (aus arbeitsrechtlicher Sicht siehe Krause 2016, Kapitel IV; Bialek/Hanau 2018 und Rödl & Partner 2019).

Mobile Arbeit erweist sich als ein diffuses und widersprüchliches Konfliktfeld, bei dem die Konfliktlinien fallspezifisch recht unterschiedlich, ja gegensätzlich verlaufen. Gerade deshalb ist davon auszugehen, dass die Corona-bedingten Erfahrungen der erzwungenen Ausweitung des Homeoffice, die wir in unserer Untersuchung nicht mehr berücksichtigen konnten, Konfliktlinien und -konstellationen in Bewegung gebracht haben.

In den Untersuchungsunternehmen haben wir sowohl Managementinitiativen, die betriebratsseitig blockiert wurden, als auch umgekehrt Betriebsratsinitiativen, die managementseitig blockiert wurden, vorgefunden. Wir sind auf Unternehmen gestoßen, die die Ausweitung der Möglichkeiten ihrer Beschäftigten zuhause zu arbeiten als ein Mittel zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität verstanden, aber auch auf solche, die darin nichts weiter als ein Programm zur Kostenersparnis sahen. Die Interessenlagen in den Betrieben sind widersprüchlich und verlaufen stärker als bei vielen anderen interes-

senpolitischen Themen quer zu den Management-Belegschaftsbeziehungen. Dies ermöglicht es dem Management, Betriebs- oder Personalräte gegen einzelne Beschäftigtengruppen auszuspielen.

Mobile bzw. Homeoffice-Arbeit war überall dort Thema, wo Büroarbeitsplätze eine gewisse Relevanz haben: im White-Collar-Bereich der Industrieunternehmen, in der kaufmännischen Sachbearbeitung, in den Bürobereichen der Stadtverwaltungen und Krankenhäuser. Mobile Arbeit ist nicht auf Tätigkeitsbereiche mit hohen Autonomiespielräumen und geringer Kontrollichte beschränkt. Vielmehr ermöglicht die Digitalisierung bzw. Datifizierung die technische Kontrolle digital vernetzter Routinesachbearbeitung im Homeoffice.

So fand die in [Kapitel 5](#) dargestellte weitgehende „Totalüberwachung“ der Schadensabwicklung in einer Versicherung in den Büro- und Homeoffice-Bereichen gleichermaßen Anwendung. Und im Touristikunternehmen fanden wir eine Rundum-Echtzeitkontrolle und -steuerung der Kundensachbearbeitung im Homeoffice vor, die sowohl darauf beruhte, dass sich der/die Teamleiter/in jederzeit auf das Headset zuschalten konnte, als auch darauf, dass Leistungsdaten gesammelt, ausgewertet und sichtbar gemacht wurden.

Zum Teil waren die Betriebs- oder Personalräte, zum Teil die Führungskräfte Treiber der Einführung und Ausweitung von mobiler und Homeoffice-Arbeit. In einzelnen Fällen verweigerte sich das Management den Forderungen von Beschäftigten und Betriebsrat, Homeoffice zu ermöglichen oder über einzelne privilegierte Beschäftigtengruppen hinaus auszuweiten; sei es, weil es einen Verlust an arbeitsrelevanter informeller Kommunikation und Koordination oder weil es einen möglichen Kontroll- und Steuerungsverlust befürchtete. Im Homeoffice sind die Beschäftigten dem persönlichen Zugriff ihrer Vorgesetzten entzogen, wodurch eine Kontrolle ihrer Arbeitsleistung und ihres Arbeitsverhaltens in all den Fällen erschwert ist, in denen eine technische Überwachung nicht greift.

Wo das Management bereit oder von sich aus initiativ war, Möglichkeiten zum Homeoffice zu schaffen oder auszuweiten, war es bestrebt, die Kosten dafür möglichst gering zu halten. Betriebsräte drängten auf die strengeren regulativen Anforderungen der Teleheimarbeit (insbesondere auf die in § 2 Abs. 7 ArbStättV festgelegte Verpflichtung des Arbeitgebers, den Telearbeitsplatz mit Mobiliar, Arbeitsmitteln und Kommunikationseinrichtung auszustatten), wohingegen das Management Homeoffice als mobile Arbeit abgehandelt haben und als Entgegenkommen des Unternehmens gegenüber den Bedürfnissen der Beschäftigten gewertet wissen wollte; mit der Folge,

dass die Einhaltung der einschlägigen Gesetze und Verordnungen in die Verantwortung des Homeoffice-Arbeitenden gelegt wurde.⁷⁴

Das Management hatte dabei Beschäftigte, die an einer schnellen Ermöglichung von Homeoffice aus persönlichen Gründen (lange Pendelzeiten, Vereinbarkeitsproblematik) interessiert waren, auf seiner Seite, was die Verhandlungssituation des Betriebsrats im Hinblick auf eine stärkere Regulation der Homeoffice-Arbeit schwächte.

In einigen Betrieben wurde vom freiwilligen zum verpflichtenden Homeoffice und zu Bürokonzepten des Desksharing übergegangen, um Kosten für Büroflächen zu sparen. Insbesondere drei Entwicklungen weckten das Interesse des Managements, in diese Richtung zu gehen:

1. die besseren Möglichkeiten technisch vermittelter, virtueller Kontrolle und Steuerung der Bürotätigkeiten,
2. die Möglichkeit, über mobile Arbeit Homeoffice zu ermöglichen, ohne sich an die stärker regulierte Teleheimarbeit zu binden, und
3. der Anstieg der Miet- und Immobilienpreise, die Büroflächensparnis tatsächlich zu einem lohnenden Managementziel machte.

Bei der Arbeitszeitfrage zeigte sich eine doppelte Bewegung, durch die die Erosion arbeitszeitlicher Normen (Gebot der elfstündigen Ruhezeit, Arbeitsverbot an Sonn- und Feiertagen sowie im Urlaub) vorangetrieben wurde und Betriebsräte, die gegen diese Erosion anarbeiteten, in die Defensive gedrängt wurden.

Auf der einen Seite stießen wir auf Diskurspraktiken im Management, die darauf gerichtet waren, die Einhaltung der bestehenden Arbeitszeitrege-

74 Vgl. beispielsweise folgende Bestimmung in einer 2016 geschlossenen Konzernbetriebsvereinbarung zur Regelung von Homeoffice-Arbeit: „(1) Eine Tätigkeit am [Homeoffice-]Arbeitsplatz setzt voraus, dass der Mitarbeiter einen abgeschlossenen Raum hat, der für den dauerhaften Aufenthalt von Personen zugelassen sowie zur Aufgabenerledigung des Mitarbeiters geeignet ist. Der [Homeoffice-]Arbeitsplatz muss den Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes, der Arbeitsstättenverordnung, der Unfallverhütungsvorschriften und der sonstigen einschlägigen Bestimmungen, jeweils in ihrer gültigen Fassung, gerecht werden. ... (4) Da [das Unternehmen] betriebliche Arbeitsplätze ... zur Verfügung stellt und ... lediglich die zusätzliche Möglichkeit schafft, die Arbeitsleistung auch an einer anderen Arbeitsstätte zu erbringen, erstattet [das Unternehmen] keine Kosten für den [Homeoffice-]Arbeitsplatz.“

Ein an den Verhandlungen beteiligtes Betriebsratsmitglied kommentierte dies wie folgt: „[Homeoffice] nehmen sehr viele wahr, es hat deutlich zugenommen. Die Kröte, die wir an der Stelle schlucken mussten, war allerdings, dass die ganzen Zuschüsse weggefallen sind. Es gibt keinen Zuschuss mehr zum Internet, auch keine Büromöbel mehr, das muss sich jetzt jeder selber besorgen. Die technische Ausstattung wird schon gestellt. Für alles andere ist der Mitarbeiter selbst verantwortlich und muss auch unterzeichnen, dass er das entsprechend einhält.“ (Versicherung 1, KBR, 10/2018)

lungen mit Verweis auf die Autonomie der Beschäftigten zu delegitimieren und mit Verweis auf das professionell-inhaltliche Eigeninteresse der Beschäftigten, die die Grenze des Arbeitens für sich und andere verschwimmen ließen, aufzuweichen. Auf der anderen Seite treiben die Beschäftigten die Erosion selbst voran, indem sie zur eigenen Entlastung, aus Karriereambitionen oder aus fachlichem Interesse Arbeitszeiten ausdehnen oder in rechtlich geschützte Zeitfenster schieben.

Betriebsräte, die am Schutz der Beschäftigten vor arbeitszeitlicher Entgrenzung und ständiger Verfügbarkeit interessiert sind, sehen sich deshalb nicht nur dem Problem gegenüber, dass die Einhaltung arbeitszeitrechtlicher Schutzvorschriften von Homeoffice-Arbeit nur schwer kontrollierbar ist, sondern stehen zugleich oftmals unter einem besonderen Rechtfertigungsdruck, wenn sie dies tun wollen. Eine Ausweitung der Arbeit im Homeoffice könnte deshalb mit einer weiteren Aushöhlung arbeitszeitrechtlicher Regelungen einhergehen.

Virtuelle Teamarbeit war in verschiedenen Betrieben und unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen Thema, sowohl in der Forschung und Entwicklung als auch in der Touristik- und Versicherungssachbearbeitung. Es zeigten sich zwar Regulierungsbedarfe, die aber kaum mit interessenpolitischen Auseinandersetzungen und Aushandlungen verknüpft waren. Ausschlaggebend hierfür dürfte sein, dass die Betriebsräte keine rechtlichen Ansatzpunkte für die Regulierung virtueller Teamarbeit sahen und dass sie in den Angestelltenbereichen zu schwach organisiert waren und umgekehrt die Angestellten im Betriebsrat zu wenig Rückhalt hatten, um Probleme virtueller Team- und Projektarbeit zu einem interessenpolitischen Thema zu machen.

Virtuelle Teamarbeit verändert Organisations- und Mobilisierungsmöglichkeiten und damit auch Kräfteverhältnisse und Aushandlungsbeziehungen, wie sich am Fall des Touristikunternehmens zeigte. In diesem Unternehmen wurde die lokale Teamorganisation mit festem Kundenstamm und lokalem/regionalem Kundenbezug aufgelöst und durch ortsunabhängig und flexibel zusammengestellte virtuelle Teams (ohne festen Kundenstamm, ohne lokalen/regionalen Kundenbezug) ersetzt. Dies führte dazu, dass die Kommunikation und der soziale Zusammenhalt der Beschäftigten erodierten und sich der Betrieb als örtliche Einheit auflöste (was wiederum eine Regelungsabrede nach sich zog, in der sich Betriebsrat und Arbeitgeberseite darauf verständigten, die ursprüngliche Struktur des Betriebsrats beizubehalten und bei den Betriebsratswahlen weiterhin das Ortsprinzip anzuwenden).

9.1.5 Agilisierung

Agile Methoden bildeten sich zunächst als Organisationsform der Arbeit in der Software-Entwicklung heraus. Dadurch wurde vom lange Zeit vorherrschenden bürokratischen Wasserfallmodell abgerückt, das von einem streng sequenziellen Entwicklungsprozess mit vorab definierten Arbeitspaketen ausging und auf vergleichsweise langen Planungs- und Projektlaufzeiten beruhte.

Im Diskurskontext der Digitalisierung, die mit der Notwendigkeit einer grundlegenden digitalen Transformation der Unternehmen und weitreichenden Innovationen der Unternehmensprozesse, der Produkte und der Geschäftsmodelle verbunden wird, wird das Konzept der Agilität – auch orientiert an erfolgreichen Digitalunternehmen und Startups – zu einer übergreifenden Leitorientierung, die auf das Unternehmen als Ganzes ausstrahlt und Anwendung findet (Boes et al. 2018a: 187 ff.). Unternehmens- und insbesondere Innovationsprozesse sollen beschleunigt und angesichts eines sowohl technik- als auch marktseitig volatilen Umfelds stärker für Anpassungserfordernisse und Veränderungswünsche der Kunden offengehalten werden. Dazu dienen ein iteratives (statt lineares) Vorgehen und selbstorganisierte teamförmige Arbeitsweisen.

In der Arbeitsforschung wird die Ambivalenz der agilen Team- und Projektarbeit betont. Nicklich und Sauer (2019) fassen die agile Teamarbeit unter Rückgriff auf Pongratz und Voß (1997) als „fremdorganisierte Selbstorganisation“ und machen deutlich, dass die Bestimmung des Ausmaßes von Eigenverantwortung, Autonomie und Empowerment sowohl der Teams als auch ihrer Mitglieder eine empirische Frage darstellt.

Betriebliche Fallanalysen verweisen auf eine Spannweite unterschiedlicher Praktiken agiler Teamarbeit zwischen Fremd- und Selbstorganisation. Die Frage der Ermächtigung der Teams, ihre Arbeitsmenge selbst zu steuern, stelle dabei ein zentrales Konfliktfeld dar, da die Beschäftigten ohne ein echtes Empowerment dem Belastungspotenzial, das agile Organisationsformen der Entwicklungsarbeit im Falle kurzzyklischer Lieferzwänge in sich trügen, wehrlos ausgeliefert seien (Boes et al. 2018b: 203 f.).

In den untersuchten Großunternehmen der Metall- und Chemieindustrie sowie der Versicherungsbranche, aber auch in Pilotbereichen einzelner Stadtverwaltungen, werden agile Arbeitsformen und Unternehmensprozesse vonseiten des Managements vorangetrieben. Dabei zeichneten sich verschiedene Konfliktlinien ab, die mit der Agilisierung einhergehen und sich zukünftig weiter zuspitzen könnten.

Eine *erste Konfliktlinie* besteht in der Transplantierung von Startup-Kulturen in bestehende, die Rolle von Betriebsrat und Tarifvertrag anerkennende Unternehmenskulturen.

In unserem Untersuchungssample konnten wir dies in einem der großen Industrieunternehmen beobachten. Mit der Begründung, dass diese Unternehmen nicht zuletzt deshalb freier, agiler und schneller unterwegs sein könnten, weil sie nicht an den Flächentarifvertrag gekoppelt seien, wurden mehrere kleine Unternehmen insbesondere im Bereich der Softwareentwicklung nach dem Vorbild von Startups neu bzw. ausgegründet. Diese Unternehmen waren an keinen Tarifvertrag gebunden und hatten keinen Betriebsrat. Das Management warb mit den direkten Mitbestimmungsmöglichkeiten agiler Arbeitskulturen, um Initiativen des GBR/KBR, Betriebsratsgründungen anzuschieben, abzuwehren.

In einem dieser Unternehmen wurde trotz geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrads und fehlender Arbeitskampffähigkeit ein Tarifvertrag verhandelt und abgeschlossen. In diesem Tarifvertrag wurden Selbstbestimmungsrechte der Beschäftigten insbesondere im Hinblick auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeiten festgeschrieben. Damit wurden dem Betriebsrat Kontroll- wie dem Management Weisungsrechte entzogen. Die Beschäftigten können im Rahmen der festgelegten und gesetzlichen Arbeitszeitkorridore, und solange die Aufgabenerfüllung nicht gefährdet ist, selbst entscheiden, wann und wie viel sie arbeiten. Zugleich ist in diesem Tarifvertrag explizit ein Betriebsrat für bestimmte Aufgaben, z. B. zur Streitschlichtung, vorgesehen.

Eine *zweite Konfliktlinie* besteht in der Kluft zwischen Konzept und tatsächlicher Umsetzung agiler Arbeitsformen. Diese Kluft kann zu Blockaden und Konflikten im Prozessverlauf führen.

In einem großen, in der Automobilzulieferindustrie tätigen Entwicklungsstandort mit über tausend Beschäftigten wurde ein durchgreifender Veränderungsprozess hin zu agilen Arbeitsformen in die Wege geleitet. Aus Sicht des Personalmanagements hängt dessen Gelingen in erster Linie von einem Wandel des *Mindsets* der Beschäftigten ab (zum Begriff des Mindsets im Rahmen von agilen Veränderungsprozessen vgl. Blank et al. 2020).

Den Beschäftigten werde mehr Selbstverantwortung abverlangt und zugleich mehr Selbstbestimmung bezüglich Zeit, Ort und Inhalt der Arbeit ermöglicht. Dies gehe einher mit einem veränderten Rollenverständnis des Betriebsrats. Der Betriebsrat müsse sich bewegen, die neuen Zeiten anerkennen, offener werden für die Reorganisations- und Geschwindigkeitserfordernisse des Unternehmens und den Beschäftigten mehr Selbstverantwortung, z. B. in Fragen freiwilliger Mehrarbeit, zugestehen. Der Betriebsrat habe noch nicht

erkannt, dass die Beschäftigten sich selbst vertreten könnten, und würde weiterhin auf einer stellvertretenden Interessenwahrnehmung bestehen.

Dagegen kritisiert der Betriebsrat, dass das Management den Veränderungsprozess nur halbherzig umsetzt. So seien neue agile Sitzungsformate wie beispielsweise Standups eingeführt worden, ohne die alten Sitzungsformate abzuschaffen. Ergebnis sei ein unproduktives Übermaß an Sitzungen. Eine Parallelität von alter und neuer Welt gelte auch im Bereich der Zuständigkeiten. Die im agilen Konzept vorgesehenen Funktionen des Scrum Masters und Product Owners existierten neben den bisherigen Disziplinarfunktionen. Der Umstieg auf agile Arbeitsweisen werde zudem mit neuen Formen der Leistungs- und Verhaltenskontrolle verknüpft.

All dies macht den Betriebsrat misstrauisch, dass das Management agile Methoden insbesondere als Möglichkeit sieht, die Arbeit der Entwickler/innen stärker zu kontrollieren und zu verdichten, zumal auch von den Entwickler/innen selbst Kritik an ihn herangetragen wird. Er ist deshalb wenig geneigt, mit dem Management im Umstieg auf agile Arbeitsmethoden und Einstellungen konstruktiv zusammenzuarbeiten.

Eine *dritte Konfliktlinie* ergibt sich im Verhältnis zur betrieblichen Mitbestimmung. Agile Innovationsprozesse kommen in Konflikt mit den geregelten Beteiligungsverfahren des Betriebsrats. Zugleich kommt die Repräsentationsfunktion des Betriebsrats unter Druck.

Das spannungsvolle Verhältnis agiler Arbeitsmethoden zur betrieblichen Mitbestimmung dürfte bereits in den ersten beiden Konfliktlinien deutlich geworden sein. Ein weiterer Aspekt betrifft die digitale Transformation selbst. Wenn die betriebliche Digitalisierung managementseitig als agiler, partizipativer und ergebnisoffener Veränderungsprozess verstanden und behandelt wird, greifen die etablierten Verfahren der betrieblichen Mitbestimmung des technisch-organisatorischen Wandels nicht mehr.

Betriebsräte sehen sich gezwungen und werden vom Management dazu aufgefordert, ihre Rolle neu zu definieren: weg von formalen Verhandlungen und Gremienbeschlüssen hin zur unmittelbaren Beteiligung einzelner Betriebsratsmitglieder an Projektgruppen und Workshops, die technisch-organisatorische Veränderungsprojekte konzipieren, diskutieren und vorantreiben. Ist er dazu nicht bereit, findet er sich schnell in der Rolle des Blockierers wieder.

Eine *vierte Konfliktlinie* ergibt sich schließlich im Verhältnis von denjenigen, die die neuen Arbeitsformen in Anspruch nehmen können, und denjenigen, bei denen dies nicht der Fall ist. Die agilen Arbeitsformen, die sich in neuen Bürokonzepten materialisieren, werden als Privilegien hochqualifi-

zierter Angestellter erlebt. Eine formale Gleichbehandlung hinsichtlich der Nutzung einer von Start-up-Kulturen übernommenen Arbeitsumgebung (von Sofaecken bis hin zu Tischfußball und Tischtennisplatten) kann das Gefühl der Ungleichheit sogar noch weiter verschärfen, wenn diese Möglichkeiten aufgrund der vorgegebenen Arbeitstaktung gar nicht genutzt werden können. Dies führt zu Unmut und Ressentiments.

9.1.6 Konfliktlandkarte – ein Instrument zur Systematisierung der Konflikt- und Gestaltungsfelder der Digitalisierung

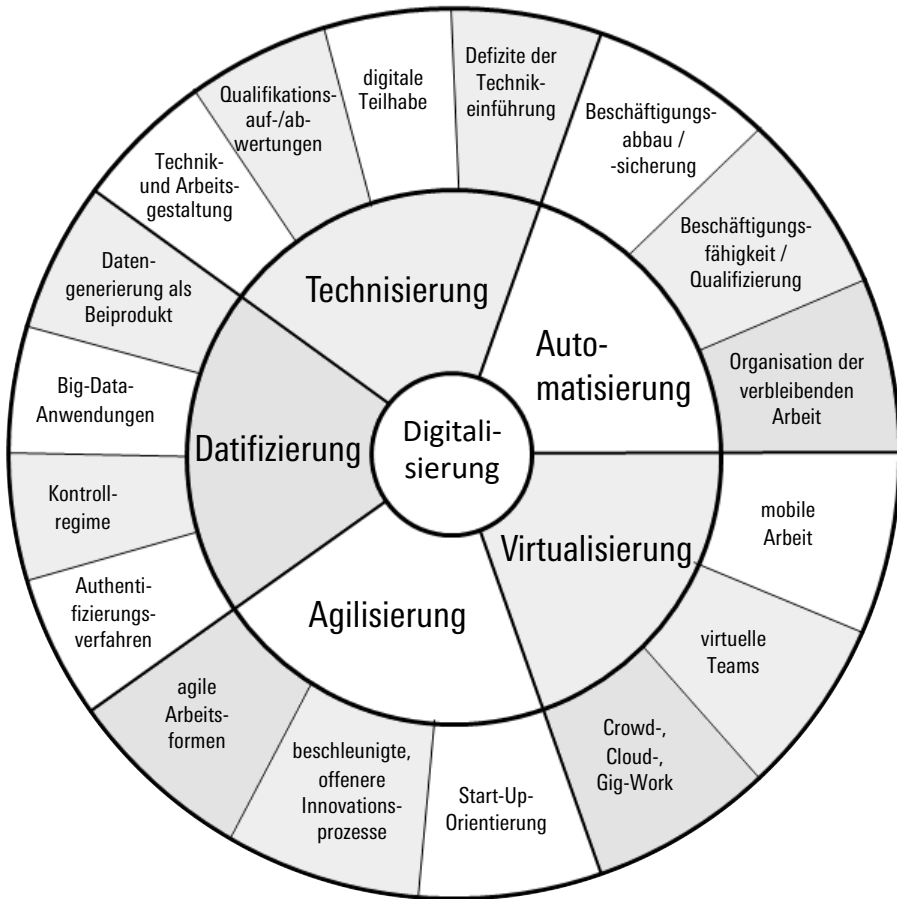
Im nachfolgenden Schaubild sind interessenpolitische Konflikt-, Gestaltungs- und Regelungsfelder der Digitalisierung ausgehend von den fünf Dimensionen Technisierung, Automatisierung, Virtualisierung, Agilisierung und Datifizierung in Form einer Konfliktlandkarte zusammenfassend dargestellt. Hierzu wurden Konflikte um Digitalisierung aus dem empirischen Material induktiv ermittelt und zugleich auf prinzipielle Konfliktpunkte und -konstellationen hin analytisch zugespitzt und verdichtet.

Wir verstehen die Konfliktlandkarte als ein analytisches Instrument für die interessenpolitische Praxis und arbeitssoziologische Forschung gleichermaßen, indem sie hilft, die verschiedenen Dimensionen und interessenpolitischen Facetten der Digitalisierung im Blick zu behalten; sei es im Hinblick auf arbeitspolitische Gestaltungs- und interessenpolitische Aushandlungsfelder oder auf analytische Fragen wie die nach den Machtwirkungen der Digitalisierung oder nach den Erosionsprozessen arbeitsrechtlicher Regulierung.

Zusammengefasst lässt sich das empirisch beobachtbare Konfliktgeschehen betrieblicher Digitalisierung wie folgt kennzeichnen:

Auf einer generellen Ebene besteht in der Regel Einsicht in die Notwendigkeit betrieblicher Digitalisierung im Sinne einer technisch-organisatorischen Rationalisierung und Modernisierung aus Gründen der (konzerninternen) Wettbewerbsfähigkeit. Dies ist Ausdruck einer wesentlichen Kontextualisierung der betrieblichen Digitalisierung. Da die Betriebsräte Verlagerungen (vornehmlich nach Osteuropa), Auslagerungen von Betriebsteilen und Investitionsentscheidungen gegen den eigenen Standort aus eigener Erfahrung oder aber aus Schwesterbetrieben kennen, sind in Konzernbetrieben (insbesondere von großen transnationalen Konzernen) die Ver-/Auslagerungsproblematik und Konkurrenzen um Zukunftsinvestitionen die Normalität, die es im betrieblichen Interessenhandeln stets zu berücksichtigen gilt.

Konfliktlandkarte der Digitalisierung



Quelle: eigene Darstellung

Automatisierung ist vor diesem Hintergrund weniger Drohung denn Basis der Zukunftsfähigkeit des Standorts oder Betriebs, zumal sich die Automatisierungswirkungen von Ausnahmen abgesehen in Grenzen halten und dadurch betriebsratsseitig als bewältigbar wahrgenommen werden.

Im besonderen Maß konfliktträchtig sind arbeitskraftzentrierte Rationalisierungsstrategien verbunden mit Praktiken personenbezogener Detailkontrollen, da sie unmittelbar darauf zielen, die Leistungsschraube weiter anzuziehen, verbunden mit weniger Freiräumen, mehr Stress und höheren gesundheitlichen Belastungen bei der Arbeit. Sie kommen vor allem in Bereichen und Tätigkeitsfeldern zur Anwendung, die durch hoch standardisierte Arbeitsabläufe und detaillierte Prozessvorgaben gekennzeichnet sind (Menz et al. 2019: 187), wie dies im Bereich der Finanzsachbearbeitung, der Callcenter, aber auch der Logistik der Fall ist. Im Untersuchungssample finden sich drei so gelagerte Fälle, alle im Bereich kaufmännischer Dienstleistung (Versicherungen, Touristik). In zwei Fällen sehen die Betriebsräte keine Handhabe, den Konflikt führen und gewinnen zu können, weil entweder die Aufgabe des Standorts als Drohung im Raum steht oder die Betriebsratsvorsitzende persönlich massiv unter Druck gesetzt wird. Im dritten Fall eskalierte der Betriebsrat den Konflikt bis vor das Bundesarbeitsgericht.

Systemische Rationalisierungs- und Kontrollstrategien zielen auf eine umfassende Erfassung und Auswertung von Prozessdaten (Big Data); sie ermöglichen eine personenbezogene Überwachung, intendieren diese aber nicht. Dies eröffnet in den Verhandlungen einer Betriebsvereinbarung die Möglichkeit, individuelle Leistungs- und Verhaltenskontrollen (wenngleich nicht technisch, so doch als glaubhafte und festgeschriebene Verhaltensverpflichtung des Managements) auszuschließen, und trägt dadurch zur Konfliktvermeidung/-entschärfung bei. Generell dürfte der Unterscheidung von unmittelbar personenbezogenen und nicht personenbezogenen Daten eine entscheidende Rolle bei der Konfliktmoderation von Datifizierungsstrategien der Unternehmen zukommen.

Die Zahl und Komplexität der zur Einführung kommenden digitalen Tools ermöglichen und bewirken in Verbindung mit den Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG die Verzögerung betrieblicher Digitalisierungsprozesse. Betriebsräte nutzen diese Blockademacht aber in der Regel nicht. Die Verzögerungen sind vielmehr dem sich ergebenden Mitbestimmungsaufwand bei gegebener Ressourcenausstattung des Betriebsrats geschuldet.

Auch die Betriebsräte sind in vielen Fällen an einer Effektivierung der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG interessiert und vereinbaren mit

dem Management die Anwendung vereinfachter Verfahrensregeln und -wege (kategoriale Abstufungen der Betriebsratsbeteiligung, Formblätter, vereinfachte Pilotierungen); und dies nicht allein zur eigenen Entlastung, sondern auch, weil sie die stete und reibungslose Digitalisierung von Produktion und Verwaltung aus Wettbewerbsgründen selbst als notwendig erachten.

Hinzu kommt, dass die Geschwindigkeit, Vielfalt und Komplexität neuer Anwendungsmöglichkeiten betrieblicher Digitalisierung auf beiden Seiten ein hohes Maß an Unsicherheit bezüglich Einsatzweisen, deren Chancen und Gefahren nach sich ziehen. Diese Verunsicherung führt bei Management und Betriebsrat zu einem eher vorsichtigen gegenseitigen Abtasten als zu konflikthaftem Verhalten.

Belastungsspitzen im Einführungsprozess digitaler Technologien sind ein Konfliktpunkt, den wir in verschiedenen Betrieben beobachten konnten. Dies gilt insbesondere dann, wenn dabei absolute Belastungsgrenzen der Beschäftigten überschritten werden, was sich oftmals auch statistisch in einem Anstieg der Krankenstände bemerkbar machte. Die Belastungszunahmen gründeten auf überhöhte Erwartungen an die Technik oder handwerklichen Fehlern bei der Organisation des Einführungsprozesses; sei es, weil zusätzliche Zeit- und personelle Ressourcen nicht eingeplant waren oder weil die Beschäftigten für die neuen Technologien und Systeme im Vorfeld nicht ausreichend qualifiziert wurden.

In der arbeitsgerichtlichen Praxis nehmen digitalisierungsbedingte Konflikte (bislang) insgesamt keinen großen Raum ein. Individualarbeitsrechtlich spielen Digitalisierungsfragen am ehesten im Zusammenhang mit Kündigungsschutzklagen eine Rolle. In der Regel sind Beschäftigte nur in Reaktion auf einen drohenden Arbeitsplatzverlust bereit, sich auf eine gerichtliche Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber einzulassen. In den Gerichtsverfahren geht es dabei oftmals um Verwertungsverbote von Erkenntnissen aus Datenauswertungen.

Auf der kollektiven Ebene treten Digitalisierungskonflikte insbesondere in klassischen Mitbestimmungsfragen (Arbeitszeit und Überwachung gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 2, 3 und 6 BetrVG) auf. Konflikte entstehen dann, wenn der Arbeitgeber die Mitbestimmung des Betriebsrats verweigert. Ein großer Teil der gerichtlichen Verfahren betrifft Unterlassungsanträge der Betriebsräte bei nicht erfolgter oder ordnungsgemäßer Mitbestimmung anlässlich einer elektronischen Zeiterfassung oder der Anwendung von Software-Programmen, die zur Leistungskontrolle geeignet sind.

Dagegen haben betriebliche Konflikte zu Fragen der Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Einführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen in-

folge von Digitalisierungsprojekten im Sinne von § 97 Abs. 2 BetrVG kaum Niederschlag in der gerichtlichen Praxis gefunden. Ebenso wenig ist mit der Ausweitung von Bildschirmarbeitsplätzen eine signifikante Zunahme der Rechtsprechung zur Mitbestimmung beim Arbeits- und Gesundheitsschutz gem. § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG einhergegangen.

9.2 Digitalisierungskonflikte und deren Regulierung

Die Institutionen der Arbeitsbeziehungen einschließlich des Arbeitsrechts haben im historischen Verlauf zur Konfliktmoderation und produktiven Konfliktbearbeitung, zur Entschärfung und Kanalisierung von Klassenkämpfen und deren Transformation in Arbeits- und Verteilungskonflikte wesentlich beigetragen (Müller-Jentsch 1986). Sie sind zugleich selbst Ergebnis von gesellschaftlichen Kämpfen und Auseinandersetzungen um Arbeitnehmerrechte.

Insbesondere drei Faktoren haben es ermöglicht, industrielle und betriebliche Konflikte kleinzuarbeiten:

- die Entwicklung und Durchsetzung eines beidseitig anerkannten Arbeitsrechtssystems und rechtlicher Verfahren der Konfliktbearbeitung
- die Dualisierung von Betriebsverfassung und Tarifautonomie in Arenen mit unterschiedlichen Modi der Konfliktaustragung
- die Professionalisierung der betrieblichen wie verbandlichen Akteure der Arbeitsbeziehungen

Unsere empirischen Befunde weisen darauf hin, dass betriebliche Konflikte um Digitalisierung und die daran geknüpften Arbeits- und Beschäftigungsfolgen bislang noch weitgehend in den betrieblich ausgetretenen Pfaden der Arbeitsbeziehungen ausgetragen werden. Im Falle konfliktärer (bzw. kooperativer) Arbeitsbeziehungskulturen werden auch Regulierungs- und Gestaltungsfragen der Digitalisierung entsprechend konfliktär (bzw. kooperativ) bearbeitet. Durch Digitalisierungskonflikte hervorgerufene Pfadwechsel haben wir weder in die eine noch in die andere Richtung vorgefunden. Pfadwechsel dürften vielmehr weitaus stärker auf Führungskräfte- und Eigentümerwechseln als auf neuen technologischen Möglichkeiten und Herausforderungen beruhen.

Ausschlaggebend für die Konfliktintensität sind demnach nicht spezifische Techniklinien oder Anwendungsbereiche der Digitalisierung als vielmehr die betrieblichen Sozialordnungen und Kulturen der Arbeitsbeziehungen.

gen sowie – damit zusammenhängend – die jeweils vom Management mit dem Technikeinsatz verfolgten Verwertungs- und Kontrollkonzepte. Die Konfliktintensität ist demnach weitaus stärker von der betrieblichen Regulierungspraxis und den Anwendungspraktiken der Digitalisierung geprägt als von bestimmten Techniklinien und digitalen Anwendungsbereichen. Betriebliche Regulierungspraxen bewegen sich in Pfadabhängigkeiten, die wiederum die Technikeinsatz- und -einführungskonzepte – und damit die Praxis betrieblicher Digitalisierung – prägen.

Spezifische Anwendungspraktiken bzw. arbeitspolitische Konzepte der Digitalisierung gehen jedoch zugleich mit besonders konfliktträchtigen Konstellationen betrieblicher Sozialordnungen und Kulturen der Arbeitsbeziehungen einher. Hierzu zählen insbesondere betriebliche Praktiken personenbezogener Detailkontrollen von Leistung und Verhalten der Beschäftigten, d. h. Anwendungsfälle, in denen mit den digitalen Technologien der Datenerfassung und -auswertung arbeitskraftbezogene Rationalisierungs- und Kontrollstrategien verfolgt werden.

Dem Wettbewerbsdispositiv als Wahrnehmungs- und Handlungskontext kommt, zumindest in den Industrie- und kaufmännischen Dienstleistungsunternehmen, ein zentraler Stellenwert zu. Dass Digitalisierung zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit auch unter Inkaufnahme möglicher negativer Arbeitsfolgen notwendig ist, ist in diesen Bereichen weitgehend diskursiv durchgesetzter Konsens. Drohende Standortnachteile verbunden mit Massenentlassungen schmälern die Konfliktbereitschaft bei Betriebsräten und Beschäftigten.

Die strategischen Fragen der digitalen Transformation eines Unternehmens sind in der Regel nicht verhandelbar. Die unternehmerische Entscheidung technischer Reorganisation wird nicht in Frage gestellt. Vielmehr wird es als eine notwendige Managementmaßnahme wahrgenommen und akzeptiert, die technischen Potenziale der Digitalisierung betrieblich zu realisieren. Der Gestaltungsanspruch setzt erst danach, in der Phase der Implementierung und im Hinblick auf die Anwendungspraktiken und -folgen der Digitalisierung, an. Dies ist auch Ausdruck davon, dass das Handlungsterrain der Betriebsräte sowohl in ihrer Selbstdefinition als auch in der Zuschreibung durch das Management, stark rechtlich bestimmt ist und Recht als orientierende Handlungsnorm eine zentrale Rolle spielt.⁷⁵

75 In der soziologischen Betriebsratsforschung wird der rechtlichen Formbestimmtheit der Betriebsräte und deren Handelns in vielen Fällen eine erstaunlich geringe Aufmerksamkeit geschenkt und nicht das ihr zukommende Gewicht beigemessen. Dies dürfte daran liegen, dass Interaktionsroutinen im Manage-

Dem Recht kommen in Konflikten um die Praxis betrieblicher Digitalisierung folgende Funktionen zu:

- Recht kanalisiert Konflikte um Digitalisierung, indem es den Akteuren Hinweise und Orientierungen liefert, welche Konflikte und Ansprüche Legitimität beanspruchen dürfen. Legalität dient als Richtschnur für Legitimität.
- Recht begründet Ansprüche und kann daher selbst eine Quelle und ein Impulsgeber von Konflikt sein.
- Recht etabliert Rechtspraktiken, die wiederum Gegenstand von Konflikten sein können (dies gilt beispielsweise und im Kontext der Digitalisierung vor allem für den § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG).
- Recht stellt ein geregeltes Verfahren der Konfliktaustragung bereit (vgl. Pöttsch 2009: 131).
- Recht ordnet Kräfteverhältnisse in Aushandlungen und Auseinandersetzungen. Es ist eine „sekundäre Machtquelle“ (Jürgens 1984; Kädler 2006) bzw. eine „institutionelle Machtressource“ der Beschäftigten (Schmalz/Dörre 2014). Es stellt Institutionen und Verfahren zur Beteiligung und zur Durchsetzung von Beschäftigteninteressen bereit.

Aus den vorangegangenen Ausführungen sollte deutlich geworden sein, dass die bisherigen Regulierungsweisen und Praktiken betrieblicher Arbeitsbeziehungen durch die Digitalisierung in unterschiedlicher Weise herausgefordert werden und an Grenzen stoßen. Die derzeitige Phase der Digitalisierung ist nicht allein durch eine neue Qualität an Vielfalt, Komplexität und Permanenz technisch-organisatorischen Wandels gekennzeichnet, sondern auch durch einen Verbreitungsschub technisch-organisatorischer Neuerungen wie Cloud Computing und Software-as-a-Service, die Sammlung und KI-gestützte Auswertung von Massendaten (Big Data), agile Innovationsprozesse und Arbeitsformen, algorithmische Arbeitssteuerung und -vermittlung, lernende (Software-)Roboter und anderes mehr.

ment-Betriebsratsverhältnis weitgehend ohne expliziten Rückgriff auf die betriebsverfassungsrechtlichen Bestimmungen auskommen und zudem die Forschung einen gewissen Bias zugunsten professioneller und innovativer Formen betrieblicher Arbeitsbeziehungen aufweist. Denn je schwieriger sich die strukturellen Rahmenbedingungen gestalten, desto stärker sind der Rückgriff und auch die Notwendigkeit des Rückgriffs auf die rechtlich gegebenen Handlungsbedingungen und -möglichkeiten. Aber auch in großen Unternehmen mit beidseitig professionellen Strukturen kommen in der Regel spätestens in den Aushandlungsprozessen von Betriebsvereinbarungen im- oder explizit die rechtlich gesetzten Spielräume und Grenzen betriebsrätlicher Gestaltung ins Spiel.

Die Grenzen bestehender Regulierungsweisen werden insbesondere in den Großunternehmen sowohl aufseiten des für die Konzernarbeitsbeziehungen zuständigen Personalmanagements als auch aufseiten der Betriebsratsspitzenorgane analysiert und reflektiert. So arbeitet das zuständige Personalmanagement des in [Kapitel 6](#) aufgeführten Fallunternehmens wie dargestellt darauf hin, die betrieblichen Arbeitsbeziehungen zumindest im deutschen Konzernteil auf eine stärkere Kooperation und Vertrauensbeziehung hin auszurichten, um die möglichst reibungslose Umsetzung der angestrebten umfassenden Digitalisierung der Unternehmensprozesse sicherzustellen und die Risiken einer Blockadepolitik der Betriebsräte zu minimieren.

Elemente dieser Neuausrichtung sind die frühzeitige Einbindung der Betriebsräte in technisch-organisatorische Veränderungsprojekte und Zugeständnisse an den Beschäftigtendatenschutz im Bereich der Leistungs- und Verhaltenskontrolle, aber auch Überlegungen, ein eigenes Qualifizierungscurriculum für die hauseigenen Betriebsräte zu entwickeln, und Aktivitäten, die darauf gerichtet sind, konfliktbereite Betriebsräte einzuhegen.

Die Betriebsräte sehen Veränderungserfordernisse insbesondere im Hinblick auf die Organisation ihrer eigenen Arbeit. In einem der in die Untersuchung einbezogenen großen Industrieunternehmen kam es innerhalb der Betriebsratsstrukturen zu massiven Konflikten um die Frage der richtigen Handhabung der IT-Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG zwischen dem auf KBR-Ebene angesiedelten IT-Ausschuss und den auf GBR-Ebene angesiedelten Fachausschüssen (zu Entgelt, HR, Gesundheit, Qualifizierung etc.).

Da die IT-Mitbestimmung die stärkste institutionelle Machtressource der Betriebsräte bei technisch-organisatorischen Veränderungsprozessen darstellt, hing die Gestaltungsfähigkeit der Fachausschüsse zu nicht geringem Anteil davon ab, dass der IT-Ausschuss der Maßnahme nicht ohne Rücksprache mit den von der Maßnahme betroffenen Fachausschüssen zustimmte. Dadurch verschoben sich die Machtrelationen zwischen KBR und Stammhaus-GBR, der zuvor das Machtzentrum der Betriebsratsstrukturen gebildet hatte. In Reaktion auf diese neuen Verhältnisse wurde ein Lenkungskreis quer zu den Ebenen und Ausschüssen eingerichtet, um Zuständigkeiten, Betroffenheiten und Vorgehensweisen im Vorfeld zu besprechen und zu koordinieren.

Neben dem Erfordernis, in Ergänzung zu den formalen Gremien projekt- und netzwerkförmige Strukturen entlang der inhaltlichen Kompetenz- und Abstimmungserfordernisse einzuziehen, wird in der betrieblichen Praxis weiterhin deutlich, dass die Komplexität und Geschwindigkeit der technisch-organisatorischen Veränderungsprozesse der Unternehmen nur bewältigbar ist, wenn sich die Betriebsräte arbeitsteilig breit aufstellen und interne

(Knowhow der Beschäftigten) wie externe Expertise (Sachverständige, Netzwerke) mit hinzuziehen, um die verfügbaren Arbeitskapazitäten und Kompetenzen auszuschöpfen.

Eine weitere Schwierigkeit, die in den untersuchten Fällen sichtbar geworden ist, besteht in einer weiteren Heterogenisierung der Interessenlagen der Beschäftigten, wodurch die Regulierung im Sinne einer stellvertretend ausgehandelten Ordnung deutlich komplizierter wird. Betriebsräte sehen sich gegenüber der Arbeitgeberseite und der Belegschaft einem verstärkten Rechtfertigungszwang im Hinblick auf aufgestellte und durchgesetzte Forderungen ausgesetzt. Die Frage der Legitimität und Legitimitätsbeschaffung der stellvertretend ausgehandelten Ordnung und der darin inkorporierten Normen und Spielregeln gewinnt dadurch an Stellenwert.

Das folgende Zitat eines Betriebsratsmitglieds eines großen Forschungs- und Entwicklungsstandorts verdeutlicht dies anhand des Umgangs der Beschäftigten mit den neuen Freiheitsspielräumen, die ihnen mobiles Arbeiten ermöglicht.

„Viele Kollegen, Kolleginnen in der Belegschaft haben auch nicht so eine große Bereitschaft, sich auf allgemeingültige Spielregeln einzulassen; Spielregeln, die man sich gemeinsam gegeben hat, damit es für alle zusammen gut funktioniert. Eigentlich ist die Arbeitszeitregulierung ja genau so gemacht: Wie finde ich statistisch einen guten Wert, dass möglichst wenige Leute statistisch krank werden durch die Arbeit. Dass ich ein vernünftiges Spielregel-Set habe, damit Produktivität auch seinen Stellenwert hat und damit aber gesundheitliche und sonstige Auswirkungen auf Menschen möglichst gering sind. Das sind Spielregeln die wir uns gemeinsam demokratisch gegeben haben.

Dort ist aber die Bereitschaft, sich darauf einzulassen, viel geringer. Da passt das plötzlich nicht mehr. Und in diesem Rechtfertigungszwang über die Frage, welchen Stellenwert haben gemeinsame Normen, Spielregeln und Leitplanken, also das ist gegenüber der Belegschaft noch schwerer zu legitimieren manchmal als gegenüber dem Arbeitgeber. Und das macht uns nochmal zusätzlich Probleme in der Kommunikation.“ (Mischkonzern 2, BR/Entwicklung, 2/2019)

Arbeitssoziolog/innen fordern gemeinhin eine stärkere Einmischung der Betriebsräte (und Betroffenen) in die Technik- und Arbeitsgestaltung. So zieht Pfeiffer (2014) aus von ihr rezensierten Studien zu Innovation und Mitbestimmung den Schluss, dass Betriebsräte eine Strategie partizipativer Technikgestaltung betreiben sollten.⁷⁶

⁷⁶ Die Sammelrezension erstreckt sich auf folgende Publikationen: Gerlach 2012, Haipeter et al. 2011, Kädtler et al. 2013 und Schwarz-Kocher et al. 2011.

„Vieles deutet darauf hin, dass eine aktive Gestaltung dieser Veränderungsprozesse im Sinne ‚guter Arbeit‘ für betriebliche Interessenvertretungen nur dann zu bewältigen ist, wenn sie sich erstens stärker als bisher auch auf technische Produkt- und Prozessinnovationen einlässt. Dass dies Betriebsratsgremien angesichts der Komplexität der technischen Herausforderungen überfordert, verweist zweitens umso mehr auf die Notwendigkeit einer deutlich erweiterten und ernster genommenen Partizipation der Beschäftigten. Die Studien zeigen, dass beide – Technikgestaltung und Beschäftigtenpartizipation – mehr als ausbaufähig sind.“ (Pfeiffer 2014: 403)

Oerder formuliert eine Reihe von Anforderungen an eine „Mitbestimmung 4.0“ (wie eine diversere Gremienzusammensetzung, erweiterte Weiterbildungsanforderungen und eine größere Belegschaftsbeteiligung) und kommt dabei insbesondere zu dem Schluss, dass Betriebsräte sich von Co-Managern zu Co-Innovatoren, d. h. zu Treibern und aktiven Begleitern von Innovationsprozessen, weiterentwickeln müssten (Oerder 2016).

Haipeter kommt auf Grundlage seiner Untersuchungen zu einer „Mitbestimmung 4.0“ zu ähnlichen Empfehlungen. Aus seiner Sicht sind zwei Elemente wesentlich:

„Erstens die Beteiligung der Beschäftigten, die den Betriebsräten Ressourcen, Kompetenzen und Legitimation verschaffen kann, sei es als Partizipation in Konflikten, als Nutzung des Expertenwissens der Beschäftigten oder auch als Stärkung der Fachkompetenz in den Gremien. Und zweitens eine neuartige Verbindung neuer Herausforderungen für klassische arbeitspolitische Themenfelder mit Innovationsfragen, wobei letztere vor allem auf die Sicherung oder Herstellung guter digitaler Arbeit abzielen. Dabei gilt: Je früher die Betriebsräte diese Aspekte in Innovationsfragen einbringen können, desto besser.“ (Haipeter 2018: 318)

Ähnlich wie Oerder sieht er die Rolle des Betriebsrats im Umgang mit Digitalisierung in einer frühzeitigen Beteiligung an Innovationsprozessen und -entscheidungen, bei etwas anderer Akzentuierung.

„Es ist also weder der Betriebsrat als Co-Manager – dem die Beteiligungsorientierung fehlt – noch der Betriebsrat als Co-Innovator – der allzu leicht die Ausrichtung als Vertreter arbeitspolitischer Interessen vermissen lässt – die dabei gefordert sind, sondern ein neuer Typus aktiven und aktivierten Mitbestimmungshandelns, der die Fähigkeit zur Erneuerung von Themen und des eigenen Vertretungsstils mit der Fähigkeit zur Gegenmachtbildung verbindet. Denn in der digitalen Arbeitswelt bleiben die alten Herausforderungen der Beschäftigungssicherung, des Aus- und Verlagerungsdrucks oder der Prekariisierung bestehen, die in der anfänglichen Debatte um die Industrie 4.0 weitgehend ausgeblendet worden sind.“ (Ebd.)

Unsere Befunde verweisen einerseits wie dargestellt ebenfalls auf die Notwendigkeit der Betriebsräte, die betriebliche Digitalisierung in ihrer Vielfalt an Projekten und Einzelmaßnahmen ebenso wie in den großen Linien mit eigenen Forderungen und Gestaltungsperspektiven und unter aktivem Einbezug der Beschäftigten zu begleiten, mahnen zugleich aber auch zur Zurückhaltung. Der Anspruch auf und die Forderung nach (frühzeitigerer und umfassenderer) Beteiligung des Betriebsrats im Sinne einer Einbettung in den Prozess technisch-organisatorischer Reorganisation ohne Reflektion und Thematisierung der Ressourcensituation (der personellen und zeitlichen Kapazitäten, des Sachverstands, der Macht etc.) ist problematisch, da und wenn sie die Situation ressourcenstarker Betriebsräte in den Kernzonen der Mitbestimmung verallgemeinert.

In vielen Fällen sind die Betriebsräte zu schwach, um sich in diesen Prozess hinein zu definieren, und es bleibt ihnen nur mehr, negative Folgen sozial abzufedern. Die Mitgestaltung des Wandels ist voraussetzungsvoll im Hinblick auf Ressourcen, Professionalität und Expertise.

Betriebsräte begeben sich in unsicheres und machtpolitisch schwaches Terrain. Rechtlich bestehen nur wenige Ansatzpunkte, in technischen Fragen entscheidend mitzubestimmen; vielfach geht es allein um ergonomische Nachsteuerungen. Und in Bezug auf § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, der tatsächlich die Möglichkeit der Mitgestaltung von Technologien eröffnet, lässt sich empirisch eher eine Entwicklung weg von der Gestaltung der technischen Systeme selbst hin zur Festschreibung von Verhaltensrichtlinien des Umgangs mit und der Verwendung der Technik beobachten. Grund dafür ist, dass es Betriebsräte angesichts der Geschwindigkeit, der Quantität und der Komplexität der Digitalisierung in der Regel für nicht mehr leistbar halten, die technologischen Entwicklungen parallel im Detail nachzuvollziehen und zu durchdringen.

Reaktive Schutzpolitik bleibt deshalb weiterhin wichtig. Ressourcen-schwache Betriebsräte sehen sich angesichts der Geschwindigkeit, Quantität und Komplexität der Digitalisierung und der Schwierigkeiten und Unsicherheiten in der Vorhersage von Technikwirkungen sowohl kapazitäts- als auch kompetenzseitig mit Forderungen einer Gestaltungsfunktion überfordert bzw. haben gar keine Möglichkeit, in eine Gestaltungsrolle hineinzuwachsen, weil die Arbeitgeberseite dies blockiert. Sie wünschen sich stattdessen klare Handlungsleitlinien und Schutzrechte, die ihnen mehr Handhabe bieten, der Arbeitgeberseite etwas entgegenzusetzen und die Unterstützung der Belegschaften dafür zu mobilisieren.

Ausblickend ist davon auszugehen, dass die Corona-Pandemie, die darauf gerichteten politischen Maßnahmen und die ökonomischen Wirkungen die

Digitalisierung der Arbeitswelt weiter beschleunigen werden; unmittelbar deshalb, weil durch den Lockdown eine rasche Ausweitung digital vernetzten Arbeitens im Homeoffice erzwungen wurde. Mittelfristig dürfte ein krisenbedingt verschärfter Modernisierungs- und Rationalisierungsdruck die Digitalisierung der Arbeitsprozesse weiter vorantreiben. Die Gestaltung und Regulierung der Digitalisierung wird deshalb verstärkt auf die Tagesordnung interessenpolitischer Auseinandersetzungen und Aushandlungen kommen.

10 LITERATUR

- Apitzsch, B.; Ruiner, C.; Wilkesmann, M. (2016):** Traditionelle und neue intermediäre Akteure in den Arbeitswelten hochqualifizierter Solo-Selbstständiger. In: Industrielle Beziehungen 23, 477–497.
- Arntz, M.; Gregoy, T.; Zierahn, U. (2018):** Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit: Makroökonomische Auswirkungen auf Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Löhne von morgen. ZEW.
- Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Tullius, K. (2018):** Technik und Arbeit in der Arbeitssoziologie – Konzepte für die Analyse des Zusammenhangs von Digitalisierung und Arbeit. In: AIS-Studien 11 (2), 91–106.
- Baethge-Kinsky, V.; Marquardsen, K.; Tullius, K. (2018):** Perspektiven industrieller Instandhaltungsarbeit. In: Schwerpunktheft WSI-Mitteilungen 3, 174–181.
- Bialeck, N.; Hanau, H. (2018):** Entgrenzung und Entbetrieblichung von Arbeitsverhältnissen als Herausforderung für die betriebliche Mitbestimmung. In: Redlich, T.; Moritz, M.; Wulfsberg, W. P. (Hg.): Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Gabler, 177–193.
- Blank, M.; Held, M.; Nicklich, M.; Pfeiffer, S.; Sauer, S.; Tihlarik, A. (2020):** Mindset – Begriffskarriere zwischen Management-Talk, Wissenschaft und Ideologie. Eine explorative Annäherung. Laboratory Working Paper 01–2020 (online unter: <https://www.laboratory.de/files/downloads/WP-01-2020-Mindset.pdf>, abgerufen am 29.6.2021).
- BMAS (2017) (Hg.):** Arbeit Weiter Denken. Weißbuch Arbeiten 4.0. Berlin.
- Böhle, F.; Voß, G. G.; Wachtler, G. (2018) (Hg.):** Handbuch Arbeitssoziologie. Bd. 2, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS.
- Boes, A.; Kämpf, T.; Gül, K.; Langes, B.; Lühr, T.; Marrs, K.; Ziegler, A. (2016):** Digitalisierung und „Wissensarbeit“. Der Informationsraum als Fundament der Arbeitswelt der Zukunft. In: APuZ 66 (18–19), 32–39.
- Boes, A.; Kämpf, T.; Lühr, T.; Ziegler, A. (2018a):** Agilität als Chance für einen neuen Anlauf zum demokratischen Unternehmen? In: Berliner Journal für Soziologie 28, 181–208.
- Boes, A.; Langes, B.; Kämpf, T.; Lühr, T. (2018b):** „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten. Bielefeld: transcript (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 193).
- Boes, A.; Kämpf, T.; Langes, B.; Vogl, E. (2019):** Informationsökonomie – Herausforderungen für Datenschutz und Mitbestimmung. Präsentation im Rahmen des 8. Dialogs Personalmanagement: Arbeit in der Data Society – Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement. München, 3.5.2019 (online unter: https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2019/05/190503_Dialog-Personalmanagement_Slides.pdf, abgerufen am 29.6.2021).
- Bonacker, T. (2009):** Konflikttheorien. In: Kneer, G.; Schroer, M. (Hg.): Handbuch soziologische Theorien. Wiesbaden: Springer VS, 179–197.
- Bonin, H.; Eichhorst, W.; Kaczynska, J.; Kümmerling, A.; Rinne, U.; Scholten, A.; Steffes, S. (2020):** Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. Kurzexpertise im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. IZA Research Report No. 99.
- Bonin, H.; Gregory, T.; Zierahn, U. (2015):** Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. Kurzexpertise Nr. 57. Endbericht. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Forschungsbericht 455).

- Bosch, A. (1997):** Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München/Mering: Rainer Hampp-Verlag.
- Bosch, A.; Ellguth, P.; Schmidt, R.; Trinczek, R. (1999):** Betriebliches In-teressenhandeln – Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen: Leske + Budrich.
- Brinkmann, U. (2011):** Die unsichtbare Faust des Marktes. Betriebliche Kontrolle und Koordination im Finanzmarktkapitalismus. Berlin: edition sigma.
- Butollo, F.; Ehrlich, M.; Engel, T. (2017):** Amazonisierung der Industriearbeit? Industrie 4.0, Intralogistik und die Veränderung der Arbeitsverhältnisse in einem Montageunternehmen der Automobilindustrie. In: Arbeit 26 (1), 33–59.
- Carstensen, T. (2015):** Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien. In: WSI Mitteilungen 3, 187–193.
- Coser, L. A. (1965):** Theorie sozialer Konflikte. Neuwied: Luchterhand.
- Dengler, K.; Matthes, B. (2018):** Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (IAB-Kurzbericht 4).
- Dolata, U. (2011):** Soziotechnischer Wandel als graduelle Transformation. In: Berliner Journal für Soziologie 21, 265–294.
- Dörre, K. (2016):** Die neue Konfliktformation. Klassen-Kämpfe in fragmentierten Arbeitsbeziehungen. In: Industrielle Beziehungen 23 (3), 348–365.
- Dubiel, H. (1999):** Integration durch Konflikt? In: Friedrichs, J.; Jagodzinski, W. (Hg.): Soziale Integration, Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 39, 132–143.
- Düll, N. (2016) (Hg.):** Arbeitsmarkt 2030. Digitalisierung der Arbeitswelt. Fachexperten zur Prognose 2016. Projekt Analyse der zukünftigen Arbeitskräftenachfrage und des -angebots in Deutschland auf Basis eines Rechenmodells. Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.
- Ellguth, P. (2020):** Ost- und Westdeutschland nähern sich bei der Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung an. IAB-Forum, 13.5.2020 (online unter: <https://www.iab-forum.de/ost-und-westdeutschland-naeheren-sich-bei-der-reichweite-der-betrieblichen-mitbestimmung-an/>, abgerufen am 29.6.2021).
- Eylert, M. (2017):** Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Arbeitszeit im Spiegel der aktuellen Rechtsprechung. In: Arbeit und Recht 1, 4 ff.
- Falkenberg, J.; Haipeter, T.; Krzywdzinski, M.; Kuhlmann, M.; Schietinger, M.; Virgillito, A. (2020):** Digitalisierung in Industriebetrieben, Auswirkungen auf Arbeit und Handlungsansätze für Betriebsräte. Hans-Böckler-Stiftung (Forschungsförderung Report, 6).
- Faust, M.; Kädtler, J. (2017):** Das (nicht nur) finanzialisierte Unternehmen – Ein konzeptioneller Vorschlag. In: Faust, M.; Kädtler, J.; Wolf, H. (Hg.): Finanzmarktkapitalismus? Der Einfluss von Finanzialisierung auf Arbeit, Wachstum und Innovation. Frankfurt/New York: Campus, 33–100.
- Faust, M.; Kädtler, J.; Wolf, H. (2017) (Hg.):** Finanzmarktkapitalismus? Der Einfluss von Finanzialisierung auf Arbeit, Wachstum und Innovation. Frankfurt/New York: Campus.
- Frey, C. B.; Osborne, M. A. (2013):** The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Hg. v. Oxford Martin Programme on Technology and Employment.
- Gerlach, F. (2012):** Innovation und Mitbestimmung. Empirische Untersuchungen und Literaturstudien. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Giddens, A. (1997):** Die Konstitution der Gesellschaft. 3. Auflage, Frankfurt am Main: Campus.

- Gorz, A. (2000):** Arbeit zwischen Misere und Utopie, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Haipeter, T. (2018):** Digitalisierung, Mitbestimmung und Beteiligung – auf dem Weg zur Mitbestimmung 4.0? In: Hirsch-Kreinsen, H.; Ittermann, P.; Niehaus, J. (Hg.): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. 2. Aufl., Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 303–322.
- Haipeter, T.; Bretschneider, A.; Bromberg, T.; Lehndorff, S. (2011):** Rückenwind für die Betriebsräte. Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie. Berlin: edition sigma.
- Hans-Böckler-Stiftung (2019):** Forschungsverbund Digitalisierung, Mitbestimmung, gute Arbeit. Projektreader (online unter: https://www.boeckler.de/pdf/fof_reader_digitalisierung.pdf, abgerufen am 29.6.2021).
- Hassel, A. (1999):** The Erosion of the German System of Industrial Relation. In: British Journal of Industrial Relations 37 (3), 483–505.
- Häusling, A. (2018) (Hg.):** Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. Freiburg u. a.: Haufe-Gruppe.
- Heiden, M. (2014):** Arbeitskonflikte: verborgene Auseinandersetzungen um Arbeit, Überlastung und Prekarität. Berlin: edition sigma.
- Hensel, I.; Schönefeld, D.; Kocher, E.; Schwarz, A.; Koch, J. (2019) (Hg.):** Selbstständige Unselbstständigkeit. Crowdfunding zwischen Autonomie und Kontrolle. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Herzog-Stein, A. (2016):** Welche gesamtgesellschaftlichen Beschäftigungseffekte bringt die Digitalisierung mit sich? In: Absenger, N.; Ahlers, E.; Herzog-Stein, A.; Lott, Y.; Maschke, M.; Schietinger, M. (2016): Digitalisierung der Arbeitswelt!? Ein Report aus der Hans-Böckler-Stiftung. Hans-Böckler-Stiftung (Mitbestimmungs-Report, 24), 5–7.
- Heßler, M. (2016):** Zur Persistenz der Argumente im Automatisierungsdiskurs. In: APuZ 66 (18–19), Arbeit und Digitalisierung, 17–24.
- Hildebrandt, E.; Seltz, R. (1989):** Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau. Berlin: edition sigma.
- Hirsch-Kreinsen, H.; Ittermann, P.; Niehaus, J. (Hg.) (2018):** Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. 2. Aufl., Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Hirschman, A. O. (1994):** Wieviel Gemeinsinn braucht die liberale Gesellschaft? In: Leviathan. Zeitschrift für Sozialwissenschaft 22 (2), 293–304.
- Höller, H.-P.; Wedde, P. (2018):** Die Vermessung der Belegschaft. Mining the Enterprise Social Graph. Mitbestimmungspraxis 10. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Holtrup, A.; Mehlis, P. (2004):** Arbeitsbeziehungen im Wandel. Theoretischer Rahmen und Modell zur empirischen Analyse neuer Formen der Regulierung von Arbeit. IAW-Arbeitspapier 5.
- Hornung, G.; Hofmann, K. (2017):** Industrie 4.0 und das Recht: Drei zentrale Herausforderungen. München: acatech.
- Holst, H. (2011):** Von der Branche zum Markt – Zur Regulierung überbetrieblicher Arbeitsbeziehungen nach dem organisierten Kapitalismus. In: Berliner Journal für Soziologie 21, 383–405.
- Houben, D.; Prietl, B. (2018):** Einführung. Soziologische Perspektiven auf die Datafizierung der Gesellschaft. In: Dies. (Hg.): Datengesellschaft. Einsichten in die Datafizierung des Sozialen. Bielefeld: transcript, 7–32.
- Huws, U. (2017):** Where Did Online Platforms Come From? The Virtualization of Work Organization and the New Policy Challenges it Raises. In: Meil, P.; Kirov, V. (Hg.): Policy Implications of Virtual Work. Cham: Palgrave Macmillan, 29–48.

Institut DGB-Index Gute Arbeit (2020) (Hg.): Report 2020. Mehr als Homeoffice – Mobile Arbeit in Deutschland. Berlin (online unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++6bbbd7ec-0c7f-11eb-8fc7-001a4a160123>, abgerufen am 29.6.2021)

Ittermann, P.; Niehaus, J. (2018): Industrie 4.0 und Wandel von Industriearbeit – revisited. Forschungsstand und Trendbestimmungen. In: Hirsch-Kreinsen, H.; Ittermann, P.; Niehaus, J. (Hg.): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. 2. Aufl., Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 33–60.

Ittermann, P.; Niehaus, J.; Hirsch-Kreinsen, H.; Dregger, J.; ten Hompel, M. (2016): Social Manufacturing and Logistics. Gestaltung von Arbeit in der digitalen Produktion und Logistik. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Technische Universität Dortmund (Arbeitspapier, 47).

Jürgens, U. (1984), Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, U.; Naschold, F. (Hg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, 58–91.

Kädtler, J. (2006): Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus. Hamburg: VSA-Verlag.

Kädtler, J.; Sperling, H. J.; Wittke, V.; Wolf, H. (2013): Mitbestimmte Innovation. Berlin: edition sigma.

Keller, B. (2008): Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive. 7. völlig überarb. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Kirchner, S.; Matiaske, W. (2020): Plattform-ökonomie und Arbeitsbeziehungen – Digitalisierung zwischen imaginerter Zukunft und empirischer Gegenwart. In: Industrielle Beziehungen 27 (2), 105–119.

Kort, M. (2018): Neuere Rechtsprechung zum Beschäftigtendatenschutz. In: NZA-Rechtssprechungs-Report Arbeitsrecht 9, 449–459.

Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering: Hampf-Verlag.

Krause, R. (2016): Digitalisierung der Arbeitswelt – Herausforderungen und Regelungsbedarf. Gutachten B zum 71. Deutschen Juristentag. München: C. H. Beck.

Krause, R. (2019): Arbeit anytime? Arbeitszeitrecht für die digitale Arbeitswelt. In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA), Beilage, Heft 2, 86–94.

Krause, R. (2020): Sozialverträgliche Arbeitnehmerüberwachung – Technikbasierte Beschäftigtenkontrolle als Gegenstand betrieblicher Mitbestimmung im digitalen Zeitalter. In: Gräfl, E.; Lunk, S.; Oetker, H.; Trebinger, Y. (Hg.): Festschrift 100 Jahre Betriebsverfassungsrecht. München: Beck, 353–368.

Krzywdzinski, M. (2020): Automatisierung, Digitalisierung und Wandel der Beschäftigungsstrukturen in der Automobilindustrie. Eine kurze Geschichte vom Anfang der 1990er bis 2018. WZB-Discussion Paper SP III 2020–302.

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

Kuhlmann, M.; Splett, B.; Wiegrefe, S. (2018): Montagearbeit 4.0? Eine Fallstudie zu Arbeitswirkungen und Gestaltungsperspektiven digitaler Werkerführung. In: WSI-Mitteilungen 71 (3), 182–188.

Kuhlmann, M.; Voskamp, U. (2019): Digitalisierung und Arbeit im niedersächsischen Maschinenbau. SOFI-Arbeitspapier/Working Paper 15.

Matuschek, I.; Kleemann, F.; Voß, G. G. (2008): Subjektiviert Taylorisierung als Beherrschung der Arbeitsperson. In: Prokla 38 (150), 49–64.

- Menz, W.; Nies, S.; Sauer, D. (2019):** Digitale Kontrolle und Vermarktlichung. Beschäftigtenautonomie im Kontext betrieblicher Strategien der Digitalisierung. In: Prokla 49 (195), 181–200.
- Mikfeld, B. (2017):** Digitale Transformation und die Arbeitswelt der Zukunft. Diskurse über den Wandel von Wirtschaft, Gesellschaft und Arbeit im digitalen Zeitalter. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung (Diskussionspapier aus der Kommission „Arbeit der Zukunft“).
- Minssen, H. (2013):** Transformation von Arbeitskraft. In: Hirsch-Kreinsen, H.; Minssen, H. (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriosozio-logie. Berlin: edition sigma, 461–466.
- Müller-Jentsch, W. (1986):** Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag.
- Müller-Jentsch, W. (1991) (Hg.):** Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München/Mering: Hampp-Verlag.
- Müller-Jentsch, W. (1996):** Theorien industrieller Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen 3 (1), 36–64.
- Müller-Jentsch, W. (2016):** Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen 23 (4), 518–531.
- Münch, R. (2004):** Soziologische Theorie. Band 3: Gesellschaftstheorie. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Nachtwey, O.; Staab, P. (2015):** Die Avantgarde des digitalen Kapitalismus. In: Mittelweg 36. Zeitschrift des Hamburger Instituts für Sozialforschung 24 (6), 59–84.
- Nicklich, M.; Sauer, S. (2019):** Agilität als (trans-)lokales Prinzip projektbasierter Arbeit? – Bedingungen und Prozesse prekärer Selbstorganisation. In: AIS-Studien 12 (1), 73–85.
- Nies, S. (2019):** Eine Frage der Kontrolle? Betriebliche Strategien im Einsatz digitaler Technik und ihre Wirkungen auf Autonomie. Preprint.
- Noble, D. F. (1986):** Maschinenstürmer oder die komplizierten Beziehungen der Menschen zu ihren Maschinen. Berlin: Wechselwirkung-Verlag.
- Oerder, K. (2016):** Mitbestimmung 4.0. Der Wandel der Arbeitswelt als Chance für mehr Beteiligung. Hg. v. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn (WISO direkt, 24).
- Ortmann, G.; Windeler, A.; Becker, A.; Schulz, H.-J. (1990):** Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Reihe: Mensch und Technik. Sozialverträgliche Technikgestaltung 15, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pfeiffer, S. (2014):** Innovation und Mitbestimmung. Eine Sammelrezension. In: Industrielle Beziehungen 21 (4), 390–404.
- Pfeiffer, S. (2015):** Industrie 4.0 – Phänomen eines digitalen Despotismus? Ursprung, Akteure und Intentionen eines vermeintlich deutschen Technikdiskurses (online unter: <https://www.sabine-pfeiffer.de/files/downloads/2015-Pfeiffer-digitalerDespotismus.pdf>, abgerufen am 29.6.2021).
- Pfeiffer, S. (2017):** The Vision of “Industrie 4.0 in the Making” – a Case of Future Told, Tamed, and Traded. In: Nanoethics 11 (1), 107–121.
- Platzer, H.-W.; Klemm, M.; Dengel, U. (2020) (Hg.):** Transnationalisierung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen. Interdisziplinäre Perspektiven. Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft.
- Pöttsch, H. (2009):** Die deutsche Demokratie. 5. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 131–133.
- Pongratz, H. J.; Voß, G. G. (1997):** Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: German Journal of Human Resource Management, 11 (1), 30–53.
- Porschen-Hueck, S.; Jungtäubl, M.; Wehrich, M. (2020) (Hg.):** Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation. Augsburg/München: Rainer Hampp Verlag.

- Raffetseder, E.-M.; Schaupp, S.; Staab, P. (2017):** Kybernetik und Kontrolle. Algorithmische Arbeitssteuerung und betriebliche Herrschaft. In: Prokla 47 (187), 229–247.
- Rehder, B. (2016):** Konflikt ohne Partnerschaft? Arbeitsbeziehungen im Dienstleistungssektor. In: Industrielle Beziehungen 23 (3), 366–373.
- Rödl & Partner (2019):** Die Veränderung des Betriebsbegriffs durch Digitalisierung, 6.2.2019 (online unter: <https://www.roedl.de/themen/moderne-arbeitswelt/digitalisierung-betriebsbegriff-veraenderung-cloud>, abgerufen am 29.6.2021).
- Rüb, S.; Platzer, H.-W.; Müller, T. (2011):** Transnationale Unternehmensvereinbarungen. Zur Neuordnung der Arbeitsbeziehungen in Europa. Berlin: edition sigma.
- Sauer, D. (2017):** Vermarktlichung. In: Hirsch-Kreinsen, H.; Minssen, H. (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie. 2. Auflage. Berlin: edition sigma, 311–314.
- Schipp, J. (2016):** Industrie 4.0 und Mitbestimmung bei technischen Innovationen. Ist § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG den neuen Herausforderungen gewachsen? In: Arbeits-Rechtsberater, 177–180.
- Schmalz, T.; Dörre, K. (2014):** Der Machtressourcenansatz. Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. In: Industrielle Beziehungen 21 (3), 217–237.
- Schroeder, W. (2014):** Perspektiven der industriellen Beziehungen in der deutschen Exportwirtschaft und die Rolle der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009. In: Sozialer Fortschritt 63 (1–2), 21–30.
- Schroeder, W. (2016):** Konfliktpartnerschaft – still alive. Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie. In: Industrielle Beziehungen, 23 (3), 374–392.
- Schwahn, F.; Mai, C.-M.; Braig, M. (2018):** Arbeitsmarkt im Wandel – Wirtschaftsstrukturen, Erwerbsformen und Digitalisierung. Hg. v. Statistischen Bundesamt, Wiesbaden.
- Schwarzbach, M. (2016):** Work around the clock? Industrie 4.0, die Zukunft der Arbeit und die Gewerkschaften. Köln: Papyrossa-Verlag.
- Schwarz-Kocher, M.; Kirner, E.; Dispan, J.; Jäger, A.; Richter, U.; Seibold, B.; Weißfloch, U. (2011):** Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Berlin: edition sigma.
- Schwemmler, M.; Wedde, P. (2018):** Alles unter Kontrolle? Arbeitspolitik und Arbeitsrecht in digitalen Zeiten. WISO Diskurs 2, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Staab, P. (2016):** Falsche Versprechen – Wachstum im digitalen Kapitalismus. Hamburg: Hamburg Edition.
- Staab, P.; Geschke, S.-C. (2019):** Ratings als arbeitspolitisches Konfliktfeld. Das Beispiel Zalando. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Study 429).
- Staab, P.; Nachtwey, O. (2016):** Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit. In: APuZ 66 (18–19), 24–31.
- Strauss, A. (1978):** Negotiations: Variations, Contexts, Processes and Social Order. San Francisco: Jossey-Bass.
- Streck, W.; Thelen, K. (2005):** Introduction: Institutional change in advanced political economies. In: Dies. (Hg.): Beyond continuity. Institutional change in advanced political economies. Oxford: Oxford University Press, 1–39.
- Stritch, P.; Schreier, J. (2020):** Automatisierung von Geschäftsprozessen. Die Demokratisierung der Technologie. Industry of Things, 23.1.2020 (online unter: <https://www.industry-of-things.de/die-demokratisierung-der-technologie-a-898829/?cmp=nl-367&uuid=3BF4E858-033E-4F89-AA8241DA1D6CA933>, abgerufen am 29.6.2021).

- Stürz, R. A.; Stumpf, C.; Mendel, U.; Harhoff, D. (2020):** Digitalisierung durch Corona? Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice in Deutschland. Bayerisches Forschungsinstitut für digitale Transformation (bidt) (online unter: <https://www.bidt.digital/studie-homeoffice/>, abgerufen am 29.6.2021).
- Thomsen, S. L. (2018):** Die Rolle der Computerisierung und Digitalisierung für Beschäftigung und Einkommen. Leibniz Universität Hannover, ZEW Mannheim und IZA Bonn.
- Tullius, K. (2020):** Digitalisierung und Systemische Rationalisierung im Finanzdienstleistungssektor – Folgen für Angestelltenarbeit an der „Front-Line“. SOFI-Arbeitspapier/Working Paper 18.
- Tullius, K. (2021):** Digitalisierung und Angestelltenarbeit – Systemische Rationalisierung reloaded. In: Aпитzsch, B.; Buss, K.-P.; Kuhlmann, M.; Weißmann, M.; Wolf, H. (Hg.): Digitalisierung und Arbeit. Triebkräfte – Arbeitsfolgen – Regulierung. Frankfurt/M.: Campus, 147–173.
- Uhl, K. (2015):** Maschinenstürmer gegen die Automatisierung? Der Vorwurf der Technikfeindlichkeit in den Arbeitskämpfen der Druckindustrie in den 1970er und 1980er Jahren und die Krise der Gewerkschaften. In: Technikgeschichte 82 (2), 157–179.
- Vogel, B. (2009):** Streit, Zwist und Zorn. Welchen Beitrag leistet die soziologische Konflikttheorie zu einer akteursorientierten Gesellschaftsdiagnostik? In: Mittelweg 36. Zeitschrift des Hamburger Instituts für Sozialforschung, Heft 2, 47–60.
- Vogel, B. (2013):** Gestalten Arbeitsrichterinnen und Arbeitsrichter die Arbeitswelt? In: Justizministerium des Landes NRW (Hg.): Weichenstellungen im Arbeits- und Sozialrecht der Bundesrepublik. Diktatorische Vergangenheit und demokratische Prägung, Düsseldorf, 250–258.
- Vogl, E. (2018):** Crowdsourcing-Plattformen als neue Marktplätze für Arbeit. Die Neuorganisation von Arbeit im Informationsraum und ihre Implikationen. Augsburg/München: Rainer Hampp Verlag.
- Walton, R. E.; McKersie, R. B. (1965):** A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System. New York: McGraw Hill.
- Weltz, F. (2011):** Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Pongratz, H. J.; Weltz, F. (Hg.): Nachhaltige Innovation. Ein industriesoziologischer Ansatz zum Wandel von Unternehmen. Berlin: edition sigma, 111–125.
- Wolf, H. (2019):** Fragmentierte Arbeit im Postfordismus: Übersehene Wechselwirkungen zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Rationalisierung in der Automobilindustrie. In: Dunkel, W.; Hanekop, H.; Mayer-Ahuja, N. (Hg.): Blick zurück nach vorn. Sekundäranalysen zum Wandel von Arbeit nach dem Fordismus. Frankfurt/M.: Campus, 135–174.
- Wolter, M. I.; Mönnig, A.; Hummel, M.; Weber, E.; Zika, G.; Helmrich, R.; Maier, T.; Neuber-Pohl, C. (2016):** Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie. Szenario-Rechnungen im Rahmen der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen (IAB-Forschungsbericht, 13).

Konflikte sind integrales Moment sozio-technischen Wandels in Betrieb wie Gesellschaft – so auch bei der digitalen Transformation der Arbeitswelt. Die Studie untersucht diese Konflikte in diversen Industrie- und Dienstleistungsbranchen entlang von fünf Aspekten der Digitalisierung: Technisierung, Automatisierung, Datifizierung, Virtualisierung und Agilisierung. Sie zeigt, wie wichtig die aktive Begleitung dieser Prozesse durch Betriebs- und Personalräte ist, mahnt aber zugleich, dass angesichts der Geschwindigkeit, Quantität und Komplexität der Entwicklung die Ressourcen dieser Gremien oft nicht reichen.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-381-2