ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Bahnmüller, Reinhard et al.

Research Report

Mitsprache bei der Digitalisierung? Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten in digitalisierungsaktiven Betrieben

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 479

Provided in Cooperation with:
The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Bahnmüller, Reinhard et al. (2023) : Mitsprache bei der Digitalisierung? Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten in digitalisierungsaktiven Betrieben, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 479, ISBN 978-3-86593-396-6, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/269250

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

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

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Hans Böckler Stiftung
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

STUDY

Study 479 · Februar 2023

MITSPRACHE BEI DER DIGITALISIERUNG?

Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten in digitalisierungsaktiven Betrieben

Reinhard Bahnmüller, Yalçın Kutlu, Walter Mugler, Rainer Salm, Bettina Seibold, Eva Kirner und Sandra Klatt

FORSCHUNGS-FÖRDERUNG

Dieser Band erscheint als 479. 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.

Hans Böckler Stiftung
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

STUDY

Study 479 · Februar 2023

MITSPRACHE BEI DER DIGITALISIERUNG?

Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten in digitalisierungsaktiven Betrieben

Reinhard Bahnmüller, Yalçın Kutlu, Walter Mugler, Rainer Salm, Bettina Seibold, Eva Kirner und Sandra Klatt

FORSCHUNGS-FÖRDERUNG

© 2023 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de

„Mitsprache bei der Digitalisierung?“ von Reinhard Bahnmüller, Yalçın Kutlu, Walter Mugler, Rainer Salm, Bettina Seibold, Eva Kirner und Sandra Klatt 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: 978-3-86593-396-6

INHALT

Abkürzungsverzeichnis **8**

Zusammenfassung **9**

1 Einleitung **14**

2 Diskurse um Beteiligung **17**
2.1 Direkte Partizipation von Beschäftigten im Gewerkschafts- und im Managementdiskurs 17
2.2 Sozialwissenschaftliche Befunde zur Beteiligung im Digitalisierungsprozess 23

3 Fragestellungen und Empirie **28**
3.1 Fragestellungen 28
3.2 Quantitative Empirie 29
3.3 Qualitative Empirie 32

4 Empirische Befunde **36**
4.1 Beteiligung von Beschäftigten ist mehr als Rhetorik 36
4.2 Beteiligung des Betriebsrats auf etablierten Pfaden 51
4.3 Herausforderungen, Konflikte und Formen der Konfliktklärung 64

5 Fazit **81**

Anhang: Kurzbeschreibung der Fallstudienbetriebe **88**
Fallbetrieb A: Gewerkschaftlich erkämpfte Digitalisierung 88
Fallbetrieb B: Digitalisierung als Wachstumsstrategie 91
Fallbetrieb C: Sozialpartnerschaft im dezentralisierten Unternehmen, Lücken in der Mitbestimmung 93

Fallbetrieb D: Sozialpartnerschaftliche Kooperation in einem gewerkschaftsfernen Unternehmen 95
Fallbetrieb E: Beteiligungsorientierte Digitalisierung trotz gespannter betrieblicher Arbeitsbeziehungen 98
Fallbetrieb F: Kritisch-kooperative Zusammenarbeit im Digitalisierungsprozess zum Ausgleich extremer Arbeitsverdichtung 101

Literatur **104**

Autor:innen **110**

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die Fallbetriebe 33

Tabelle 2: Interesse des Managements an Beschäftigtenbeteiligung (aus Sicht des Betriebsrats) 37

Tabelle 3: Intensität der Beteiligung von Beschäftigten an Digitalisierungsprojekten (aus Sicht des Betriebsrats) 38

Tabelle 4: Intensität der Beteiligung betrieblicher Akteursgruppen an der Festlegung der Ziele von Digitalisierungsprojekten (aus Sicht des Managements) 41

Tabelle 5: Kontinuität der Beteiligung betrieblicher Akteursgruppen an Digitalisierungsprojekten (aus Sicht des Managements) 42

Tabelle 6: Auswirkung implementierter digitaler Technologien auf die Bedeutung von Erfahrungswissen 45

Tabelle 7: Beurteilung des Beitrags betrieblicher Akteursgruppen zum Erfolg der realisierten Digitalisierungsprojekte (aus Sicht des Managements) 46

Tabelle 8: Ängste, Widerstände und mangelndes Interesse der Beschäftigten als Herausforderung im Digitalisierungsprozess 47

Tabelle 9: Berücksichtigung von Beschäftigteninteressen (aus Sicht des Betriebsrats) 49

Tabelle 10: Initiatoren der Beteiligung von Beschäftigten in Digitalisierungsprojekten (aus Sicht des Betriebsrats) 50

Tabelle 11: Einfluss des Betriebsrats und Prioritätensetzungen in den Betriebsratsgremien als Herausforderung im Digitalisierungsprozess 53

Tabelle 12: Fehlende Strategie, Renditeerwartungen und unzureichende finanzielle Ressourcen als Probleme im Digitalisierungsprozess 55

Tabelle 13: Intensität und Qualität der Beteiligung des Betriebsrats bei Digitalisierungsprojekten (aus Sicht des Betriebsrats) 58

Tabelle 14: Durchsetzungschancen, Zeitaufwand, Qualifikationsbedarf und gewerkschaftliche Unterstützung (aus Sicht des Betriebsrats) 63

Tabelle 15: Stellenwert von Arbeitsgestaltung in Digitalisierungsprojekten (aus Sicht des Betriebsrats) 66

Tabelle 16: Auswirkung implementierter digitaler Technologien auf die Qualität der Arbeit bzw. die Arbeitsgestaltung 67

Tabelle 17: Entwicklung physischer und psychischer Belastungen 70

Tabelle 18: Auswirkungen auf die Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsmöglichkeiten 71

Tabelle 19: Qualifikationslücken, Qualifizierungsbedarf und -formate, Qualifizierungsmöglichkeiten und -druck 75

Tabelle 20: Entwicklung des Eingruppierungsniveaus im Gefolge der Digitalisierungsprojekte 77

Tabelle 21: Datenschutz, Leistungs- und Verhaltenskontrolle als Problemfeld der Digitalisierung 78

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stellenwert unterschiedlicher Problem- und Gestaltungsfelder in den Betriebsratsgremien 52

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BV	Betriebsvereinbarung
DEC	Digital Excellence Center
ESF	Europäischer Sozialfonds
GPS	ganzheitliches Produktionssystem (auch: Global Positioning System)
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall
IT	Informationstechnik
KI	künstliche Intelligenz
KMU	kleine und mittlere Unternehmen (Klein- und Mittelbetriebe)
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MES	Manufacturing Execution System
RPA	Robotic Process Automation

ZUSAMMENFASSUNG

Die fortschreitende Digitalisierung ist ein globaler Megatrend, der in den letzten Jahren bereits zu großen Veränderungen der Arbeit führte und dies auch weiterhin tun wird. Im Mittelpunkt vieler Digitalisierungsprojekte stehen technische und effizienzorientierte Fragen. Vor allem auf Treiben der Gewerkschaften und der Arbeitswissenschaften rücken arbeitsorientierte Fragen in den Vordergrund und werden zunehmend in der Praxis angegangen.

Für die Mitbestimmungsakteur:innen ist es wichtig, Einfluss auf den Prozess der Digitalisierung zu gewinnen, um ihn im Sinne guter Arbeit zu gestalten. Doch wie kann das gelingen? Sollen Betriebsräte und Beschäftigte darum kämpfen, in den betrieblichen Teams mitzuarbeiten, die die digitalen Veränderungsprojekte umsetzen? Oder entstehen neue Möglichkeiten und Formen der Beteiligung? Und wenn sie beteiligt werden, können sie dann ihre Interessen durchsetzen?

Die Diskussion um Beschäftigtenbeteiligung hat eine lange, bis in die 1960er Jahre reichende Geschichte, in der sich zwei Partizipationsparadigmen kreuzen und überlagern: *effizienzorientiert* versus *arbeitsorientiert.* Die Debatte um Beschäftigtenbeteiligung hat unterschiedliche Quellen, Treiber und Akteur:innen und ist interessen- wie arbeitspolitisch kontrovers besetzt; die ihr zugedachten Funktionen unterscheiden sich stark.

Bei effizienzorientierten Partizipationsansätzen soll ein positives Veränderungsklima geschaffen werden, um inkrementelle oder disruptive Veränderungen möglichst reibungslos umzusetzen. Es gilt, das Prozesswissen und die Kompetenzen der Beschäftigten zur Optimierung der Prozesse und Systeme zu nutzen. Demgegenüber stellen arbeitsorientierte (bzw. demokratie- oder mitbestimmungsorientierte) Partizipationsansätze Selbstbestimmung und an eigensinnigem Interessenhandeln ausgerichtete Ziele der Beschäftigten in den Mittelpunkt.

Angesichts des breiten Konsenses über die Funktionalität von Beschäftigtenbeteiligung im Digitalisierungsprozess wäre zu erwarten, dass sie in den Betrieben auch entsprechend praktiziert würde. Aktuelle arbeits- und industriesoziologische Studien vermitteln jedoch überwiegend ein anderes Bild: Die Beteiligung von Betriebsräten erfolgt thematisch und in den konkreten Prozessen oft nicht umfassend, nicht prozessbegleitend, zu selektiv und zu

spät. Betriebsräte handeln vornehmlich reaktiv, da proaktives Handeln hohe Ansprüche stellt. Den Beschäftigten hingegen gewährt das Management häufig Beteiligungsmöglichkeiten, die meist weder institutionalisiert noch rechtlich verbindlich sind.

Im Gegensatz zu Studien, die allgemeiner und branchenbezogen auf den betrieblichen Digitalisierungsprozess schauen, nimmt das vorliegende Projekt Unternehmen in den Blick, die sich zu den „Leuchttürmen" der Industrie 4.0 zählen bzw. bei der Digitalisierung in den Betrieben schon weit vorangeschritten sind.

> Wie ist es in diesen Leuchtturm-Betrieben um die Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsräten bestellt? Welche Akteur:innen sind dort am Digitalisierungsprozess beteiligt? Welche Interessen konnten und können sie in den Prozessen durchsetzen? Welche Handlungsoptionen haben die Träger der Mitbestimmung und welchen Strategien folgen sie?

Diesen Fragen ging die vorliegende Untersuchung von Sommer 2019 bis Herbst 2020 in einer Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden nach. Die quantitative Komponente umfasst zwei standardisierte schriftliche Online-Befragungen von Management und Betriebsräten; der qualitative Teil betriebliche Fallstudien sowie Expertengespräche mit Wissenschaft und Gewerkschaft. Zudem wurden, soweit verfügbar, betriebliche Dokumente ausgewertet.

Die Befunde in den Leuchtturm-Unternehmen decken sich teilweise mit den sozialwissenschaftlichen Befunden. An einigen Stellen jedoch reichen sie weiter, indem sie zeigen: Die Beteiligung von Beschäftigten geht bei der Entwicklung und Implementierung digitaler Technologien über eine reine Beteiligungsrhetorik des Managements hinaus. Diesem ist überwiegend bewusst, dass die Beschäftigten den Digitalisierungsprozess akzeptieren und aktiv unterstützen müssen, um ihn konsequent und erfolgreich umzusetzen.

Entsprechend hoch sind der Aufwand des Managements und die Formen der Beteiligung. Es zeigt sich eine Bandbreite von Möglichkeiten, wie sich Beschäftigte direkt in den Prozess einbringen; Möglichkeiten, die überwiegend ihren Zuspruch finden. Neben konventionellen Formen wie Informationsveranstaltungen, Betriebs- und Abteilungsversammlungen, Infomaterialien, Betriebszeitungen u.Ä. gibt es neue Formate wie Digi-Days oder Roadshows. Diese dienen dazu, möglichst die gesamte Belegschaft darüber zu informieren, welche Möglichkeiten 4.0-Technologien bieten und was betrieblich konkret ansteht.

Es werden auch neue und zusätzliche Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen, die sich mit bereits bestehenden und solchen aus der Lean-Welt verbinden. Vielfach entsteht ein Mix aus neuen und schon bestehenden Beteiligungsformen, wobei die aus der Lean-Welt stammenden bisher keinem erkennbaren Erosionsprozess unterliegen. Insofern unterscheiden sich die vorliegenden Befunde von anderen, die von defizitären oder fehlenden Partizipationsmöglichkeiten berichten, keine neuen Beteiligungsimpulse erkennen und beobachten, dass aus der Lean-Ära stammende Beteiligungsmöglichkeiten von Beschäftigten unterminiert würden.

Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass selbst in den „Leuchttürmen" aus Sicht der Betriebsräte keine einheitliche oder befriedigende Beteiligungspraxis besteht – wobei die Betriebsräte anerkennen, dass das Management bemüht ist, die Beschäftigten aktiv zu beteiligen.

Bei genauerem Blick sind die Möglichkeiten der Beschäftigten, sich zu beteiligen, in digitalisierungsaktiven Betrieben meist selektiv und thematisch limitiert. Deren Fokus liegt auf Prozessoptimierung und störungsfreiem Arbeiten, im günstigsten Fall auf belastungsreduziertem Arbeiten. Das heißt, die Beschäftigten werden vorrangig mit Blick auf ihre Organisationsrolle angesprochen und nicht als Lohnabhängige, für die Gesundheitsschutz, Qualifizierung, entwicklungsförderliche Arbeit und angemessene Entlohnung zentral sind.

Die vorgefundenen Beteiligungsformen lassen sich somit dem effizienzorientierten Partizipationsparadigma zuordnen. Trotzdem werden die Beschäftigteninteressen in den Fallbetrieben nicht schwerwiegend verletzt, denn die Betriebsräte erfüllen ihre Schutz- und Wächterfunktionen und das Management denkt teilweise die Arbeitsbedingungen – zumindest den Aspekt Ergonomie – mit. Zudem stoßen die Beteiligungsangebote des Managements bei den Beschäftigten auf gute Resonanz, weil sie als Anerkennung gewertet werden und den berufsfachlichen Interessen entgegenkommen.

Die Beteiligung der Betriebsräte geht in den Leuchtturmbetrieben meist nicht über den bisher praktizierten Beteiligungsmodus hinaus. Sie sind in der Regel nicht Teil des Planungs- und Entwicklungsteams – und wenn, dann durch eine Personalunion von beruflicher Fachrolle und Betriebsratsrolle einzelner Betriebsratsmitglieder.

Teils wird eine dauerhafte Mitarbeit des Betriebsrats in den Planungs- und Entwicklungsteams arbeitgeberseitig nicht gewünscht, teils wird sie aufseiten der Betriebsräte als überflüssig erachtet und teils nicht eingefordert – sei es, weil man Vertrauen in die Führungskräfte und Entwickler:innen hat, oder aus Desinteresse. Außen vor bzw. ausgebootet fühlen sich die Betriebs-

räte trotzdem nicht. Sie schildern einen engen Austausch und eine funktionale Zusammenarbeit, die als gut und ausreichend erachtet werden.

Meist erfolgt die institutionalisierte Beteiligung des Betriebsrats jenseits der Meetings von Planungs- und Entwicklungsteams, wenn mitbestimmungsrelevante Fragen auf den betriebsüblichen Wegen geklärt werden. Das Betriebsverfassungsgesetz und die darin festgeschriebenen Beteiligungsrechte sind für alle Betriebsräte der wichtigste Anker, auch für jene, die eine ausgesprochen kooperative Linie fahren.

Konflikte um Beteiligung sind ausgesprochen selten. Konflikte im Beteiligungsprozess jedoch gehören zum Normalbetrieb, erreichen selten ein hohes Konfliktniveau und werden ebenfalls auf betriebsüblichem Weg geklärt. In vielen Betrieben funktioniert die Beteiligung der Betriebsratsgremien nach deren Selbstdarstellung gut bis sehr gut, was inhaltliche Konflikte zu einzelnen Themen, die mit Digitalisierung verbunden sind, keineswegs ausschließt. Beispielsweise wird um den Datenschutz gestritten, werden Fragen der Leistungs- und Verhaltenskontrolle oder Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation geregelt.

In Unternehmen mit einer institutionellen Verankerung der Digitalisierungsstrategie reagieren meinungs- und praxisprägende Betriebsratsgremien, die auch in gewerkschaftlichen Netzwerken aktiv sind, indem sie Betriebsausschüsse zum Thema Digitalisierung einrichten. Sie bedenken die Auswirkungen neuer digitaler Technologien auf die Arbeitsorganisation von Beginn an.

Obwohl Beschäftigungssicherung ein zentrales Anliegen von Betriebsräten ist, war dies in den Fallstudienbetrieben kein zentrales Konfliktthema, das den betrieblichen Digitalisierungsprozess bzw. die laufenden Digitalisierungsprojekte stören oder gar behindern würde. Vonseiten der Betriebsräte besteht auch kein Widerstand gegen eine Digitalisierung, die Arbeitsplätze kostet oder kosten kann, im Gegenteil: Befürwortet werden alle Digitalisierungsmaßnahmen, die einen Beitrag leisten können, das betriebliche Überleben zu sichern. Die Beschäftigungsrisiken bei fehlender Digitalisierung werden von den Betriebsräten als noch höher eingeschätzt.

Auch die Beschäftigten haben zwar gewisse Ängste, nehmen die Digitalisierung allerdings weniger als Bedrohung ihres Arbeitsplatzes wahr, sondern eher als Rettung für jene, die „überleben".

Das Themenfeld Eingruppierung/Entlohnung wird dabei – bewusst oder unbewusst – ausgeklammert. In keinem der Fallbetriebe kam es zu Anpassungen oder wurde darüber gesprochen, geschweige denn gestritten. Möglicherweise wollte das Management keine zusätzliche Konfliktebene eröffnen,

um den auf Akzeptanz angewiesenen Prozess der Digitalisierung nicht zu belasten.

Die meisten Betriebsräte betrachten ihr reaktives, überwachendes und punktuelles Vorgehen als effektiv und ausreichend, um gravierende Fehlentwicklungen und Verletzungen der Beschäftigteninteressen zu verhindern. Sie haben die Gefahren im Blick und versuchen, diese zu begrenzen.

Es scheint eine stille Arbeitsteilung zwischen repräsentativer und direkter Interessenvertretung zu geben. Betriebsräte kümmern sich im Rahmen traditioneller Schutzpolitik um die Interessen, die mit dem Status „lohnabhängig" verbunden sind (Beschäftigungssicherung, Vergütung, Qualifizierung etc.). Sie sehen durchaus, dass Optimierungs- und Effizienzthemen im Vordergrund stehen, wenn Beschäftigte beteiligt werden. Auf der anderen Seite wissen und schätzen dies auch Beschäftigte und kümmern sich darum, ihren Nahbereich unter Effizienzgesichtspunkten zu optimieren – jedenfalls solange damit keine gravierenden Interessenverletzungen verbunden sind.

Obwohl der Beteiligungsfokus in den Leuchtturm-Unternehmen auf effizienzorientierten Themen liegt, entstehen durch die Flankierung des Betriebsrats Spielräume für Mitarbeiter:innen, um eigene Interessen einzubringen. Die Beteiligungsgegenstände sind zwar auf effizienzorientierte Themen fokussiert, jedoch nicht limitiert.

1 EINLEITUNG

Als globaler Megatrend führte die Digitalisierung in den letzten Jahren bereits zu großen Veränderungen der Industriearbeit und wird dies auch in den nächsten Jahrzehnten tun. Daher hat die Hans-Böckler-Stiftung den Ideenwettbewerb „Digitalisierung, Mitbestimmung, gute Arbeit“ ausgeschrieben, dessen Ziel es ist, Forschungsvorhaben zu fördern, die sich mit folgender Frage beschäftigen:

> Inwiefern kann der Prozess der Digitalisierung im Sinne von Mitbestimmung und guter Arbeit gestaltet werden?

Die geförderten Projekte untersuchen nicht nur die Risiken für gute Arbeit und Mitbestimmung, sondern auch die Möglichkeiten, Digitalisierung mit dem Ziel zu gestalten, dass die Entwicklung im Sinne guter Arbeit und Mitbestimmung verläuft. Das Projekt „lean@digital – betriebliche Akteure im digitalen Gestaltungsprozess“ ist Teil dieses Forschungsverbundes, der von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wird. Die vorliegende Study stellt den Teil der empirischen Ergebnisse vor, der die Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten betrifft.

Im Projekt „lean@digital“ ist der Veränderungsprozess selbst Untersuchungsgegenstand, denn die Digitalisierung greift in das bestehende soziotechnische System ein und ist damit gestaltbar. Es geht um Fragen der betrieblichen Machtkonstellationen, um die konkrete Aushandlungspraxis, die Einbindung in das Produktionssystem und um Gestaltungschancen für die Beschäftigten und Mitbestimmungsakteure.

Das Projekt untersuchte vor dem postulierten Megatrend Digitalisierung und den konkreten betrieblichen Produktionssystemen zunächst Digitalisierungsprozesse und Pilotprojekte im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Digitalisierungskonzepten und ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS). Dabei standen mit Blick auf die Handlungs- und Beteiligungsoptionen von Beschäftigten und der Interessenvertretung folgende Fragen im Vordergrund:

> Welche Akteur:innen waren am Digitalisierungsprozess beteiligt? Welche Interessen konnten sie in den Prozess einbringen? Auf welche

Machtressourcen konnten sie sich stützen? Wie bewerten die verschiedenen Akteursgruppen die eingeführten digitalen Lösungen? Wurden ihre Interessen berücksichtigt? Welche Rolle spielt die kollektive Mitbestimmung im Einführungsprozess? Welche Handlungsoptionen und -strategien lassen sich bei den Akteur:innen der Mitbestimmung im Zusammenhang mit initiierten Digitalisierungsprozessen aufzeigen?

Mit Blick auf das Zusammenwirken von Industrie-4.0-Umsetzungen und GPS stehen unter anderem folgende Fragen im Mittelpunkt:

Wie spielen neue Digitalisierungsmaßnahmen mit den bisherigen Lean- und GPS-Ansätzen zusammen? Werden dadurch Handlungsräume von Beschäftigten eingeschränkt oder erweitert? Werden ihre Kompetenzen und ihr Erfahrungswissen integriert? Wie bewerten die verschiedenen Akteursgruppen die eingeführten digitalen Lösungen? Wurden ihre Interessen berücksichtigt?[1]

Die vorliegende Studie ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2.1 erfolgt zunächst ein kurzer historischer Überblick über die Gewerkschafts- und Managementdebatten um direkte Beschäftigtenbeteiligung. Diese setzten in den späten 1960er Jahren ein und wurden in den 1990er Jahren durch vielfältige Beteiligungsofferten des Managements weitergeführt. Danach erhielten sie im Kontext der ersten Welle der Informatisierung neuen Schub, der sich mit der zweiten Welle der Digitalisierung unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ fortsetzt.

Dem folgt in Kapitel 2.2 eine Zusammenstellung der aktuellen sozialwissenschaftlichen Befunde zur Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsrat im Digitalisierungsprozess. Kapitel 3 präsentiert die Fragestellungen der Untersuchung sowie ihre quantitativen und qualitativen empirischen Methoden. Die Präsentation der empirischen Ergebnisse folgt in Kapitel 4. Zunächst beleuchtet Kapitel 4.1 die Befunde zur Beschäftigtenbeteiligung:

Welchen Stellenwert hat diese aus Sicht des Managements? Wie wichtig wird sie genommen? Welche Formen werden praktiziert? Wie weitreichend bzw. begrenzt ist die Beschäftigtenbeteiligung? Gibt es neue und erweiterte Formen? Oder ist nichts Neues zu vermelden? Und nicht zu-

1 Die Ergebnisse zu diesen Fragen wurden gesondert veröffentlicht (Kirner et al. 2022 und 2023).

letzt: Können die Beschäftigten ihre Interessen in den Digitalisierungsprozess einbringen? Wird dem Erfahrungswissen – und damit der Machtbasis des Shopfloors, also der Arbeiter:innen – durch Digitalisierung der Boden entzogen oder reproduziert es sich auf veränderter Grundlage?

Kapitel 4.2 beschreibt die Beteiligung der Betriebsräte näher:

Welchen Stellenwert hat die Digitalisierung im Betriebsratshandeln? Wie ist es um die Qualität und Intensität der Betriebsratsbeteiligung bestellt? Sind Konflikte um Beteiligung erkennbar? Welche Muster finden sich im Betriebsratshandeln?

Kapitel 4.3 erörtert die Herausforderungen, Konflikte und Formen der Konfliktbearbeitung, die sich im Prozess der Betriebsratsbeteiligung ergeben:

Wie wird mit Rationalisierungseffekten umgegangen? Welche Veränderungen ergeben sich durch die Digitalisierung mit Blick auf Arbeitsgestaltung, Qualifikation und Entgelt?

Das Fazit in Kapitel 5 fasst die Befunde aus den „Leuchttürmen" der Digitalisierung zusammen und zeigt: Die Beteiligung von Beschäftigten geht über eine bloße Beteiligungsrhetorik des Managements hinaus; die Beteiligungsangebote sind erweitert. Der Beteiligungsmodus des Betriebsrats hingegen bewegt sich meist in traditionellen Bahnen; seine Handlungsorientierung ist in der Regel reaktiv, überwachend und punktuell.

2 DISKURSE UM BETEILIGUNG

2.1 Direkte Partizipation von Beschäftigten im Gewerkschafts- und im Managementdiskurs

Die Diskussion um Beschäftigtenbeteiligung hat eine lange, bis in die 1960er Jahre zurückreichende Geschichte. In dieser kreuzen und überlagern sich zwei Partizipationsparadigmen zwischen Demokratisierungsanspruch und ökonomischer Funktionalisierung, die mit unterschiedlichen Zielsetzungen und von unterschiedlichen Akteur:innen vorangetrieben wurden. In der arbeitssoziologischen Beteiligungsforschung werden sie als „effizienzorientiert" versus „arbeitsorientiert" charakterisiert (Dörre 1996 und 2002; Müller-Jentsch 2001; Brinkmann/Nachtwey 2017):

- Im *effizienzorientierten Partizipationsparadigma* spricht das Management die Beschäftigten in ihrer Organisations- und Professionsrolle an, die primär wirtschaftlichen Zielen dient. Themen- und Zielsetzung der direkten Beschäftigtenbeteiligung werden primär vom Management definiert, das Beteiligungsmöglichkeiten einräumt, um Akzeptanz für Veränderungen herzustellen und das Erfahrungswissen der Beschäftigten für Rationalisierung in Eigenregie zu mobilisieren (D'Alessio et al. 2000). Die Beschäftigten werden damit vom Objekt der Rationalisierung, die im Fordismus klassischerweise durch Expert:innen „von außen" erfolgte, zur treibenden Kraft der Rationalisierung.
- Von einem *arbeitsorientierten Partizipationsparadigma* wird gesprochen, wenn Beschäftigte vor allem jene Interessen zur Geltung bringen können, die an ihren Status als Lohnabhängige gebunden sind (Entfremdung, Autonomie, Selbstentfaltung, Entlohnung, Arbeitszeit, Gesundheit etc.).

Beide Paradigmen haben unterschiedliche Traditionslinien, sind ineinander verwoben, haben sich überlagert und nicht selten blockiert.

Als Startpunkt des Diskurses um arbeitsorientierte direkte Partizipation der Beschäftigten bei der Artikulation und Vertretung ihrer betrieblichen (Nah-)Interessen gilt in der Bundesrepublik die in den späten 1960er Jahren durchgeführte „Ford-Aktion". Dabei wurde versucht, den ausgesprochen schlechten gewerkschaftlichen Organisationsgrad in den Ford-Werken zu erhöhen, indem beteiligungsorientierte Arbeitsplatzinteressen aufgegriffen und aktiviert wurden. Dies gelang zwar, weckte allerdings das Misstrauen der

dortigen Betriebsräte und der IG Metall-Spitze. Sie befürchteten eine Unterminierung der kollektiven Mitbestimmung und der gewerkschaftlichen Vertretungsstrukturen, was zu einem Stopp der Aktion führte (Wittemann 1994).

2.1.1 Mitbestimmung am Arbeitsplatz

Ein zweites, kurz danach aufgeschlagenes Kapitel mit Langzeitfolgen für den gewerkschaftlichen Beteiligungsdiskurs war die Diskussion um die „Mitbestimmung am Arbeitsplatz", die 1972 im Vorfeld der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) geführt wurde. Die Hauptprotagonisten Hans Matthöfer und Fritz Vilmar, damals beide in der Vorstandsverwaltung der IG Metall tätig, veröffentlichten 1968 zwei in Zielsetzung und Ausgestaltung ähnliche Gesetzesentwürfe. Beide plädierten dafür, im Rahmen der anstehenden Reform nicht nur die kollektiven Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu stärken, sondern auch die Individualrechte der Beschäftigten. Dies sollte ihnen die Selbstrepräsentation ihrer Interessen erleichtern und eine „Mitbestimmung in erster Person" ermöglichen (Matthöfer 1968; Vilmar 1968).

Die Vorschläge waren der Auslöser für eine heftige Diskussion innerhalb der IG Metall (und darüber hinaus) zwischen Befürworter:innen und Gegner:innen einer Ausweitung der Mitbestimmung „nach unten". Diese befürchteten, die repräsentativen Mitbestimmungs- und gewerkschaftlichen Vertretungsorgane würden durch die Ausweitung der Individualrechte, die Einführung von Gruppenbesprechungen und die Wahl von Gruppensprecher:innen geschwächt (Lenk 1970; Preiss 1969; Schumann 1969; zusammenfassend Stein/Reisacher 1980).

Die Gesetzesvorschläge fanden schließlich keinen Eingang in die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes. Die Gewerkschaften, insbesondere die IG Metall, erklärten die Debatte um Mitbestimmung am Arbeitsplatz erst einmal für beendet; weiterer Diskussionsbedarf wurde nicht gesehen.

Von der Hand zu weisen war der Einwand nicht, die Stellung der Betriebsräte könne durch eine Stärkung der „Mitbestimmung in erster Person" geschwächt werden – zumal die Arbeitgeber 1970, nachdem eine Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes nicht mehr abwendbar erschien, mit einem eigenen Vorschlag zur „Mitbestimmung am Arbeitsplatz" aufwarteten. Dieser sah ebenfalls eine Stärkung der Individualrechte von Arbeitnehmer:innen und gewählten Gruppensprecher:innen vor, aber keine Stärkung der Rechte der kollektiven Interessenvertretung.

Die Zielsetzung lag auf der Hand: Direkte Beschäftigtenbeteiligung sollte gegen kollektive Mitbestimmung durch Betriebsräte und auch gegen den Einfluss von Gewerkschaften in Stellung gebracht werden (Kaste 1981, S. 81 ff.). Damit war die Selbstvertretung von Beschäftigteninteressen schon früh interessenpolitisch doppelt kontaminiert: durch Betriebsräte und Gewerkschaften, die hierdurch eine „Unterspülung" der kollektiven Vertretungsstrukturen befürchteten, und durch Arbeitgeber, die genau dies im Sinn hatten.

Anders als von Gewerkschaften erhofft, war die Debatte um Beschäftigtenbeteiligung mit dem Verdikt gegen das Konzept „Mitbestimmung am Arbeitsplatz" nicht beendet. In den folgenden Jahren lieferten nämlich Unternehmen, die im Übergang vom Taylorismus zum Posttaylorismus mit neuen Managementmethoden und Rationalisierungskonzepten experimentierten, reichlich Stoff, zu dem sich die betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften verhalten mussten. Im Zuge der ersten Japan-Euphorie warteten sie mit direkten Partizipationsangeboten unterschiedlichster Art auf: Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, Lernstattkonzepte, Problemlösungsgruppen, kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) etc.

Das „lernende", „reflexive", „partizipative" Unternehmen wurde als Leitbild ausgerufen. Handelte es sich zunächst noch um vorsichtige Gehversuche in wenigen Unternehmen, avancierte Beschäftigtenbeteiligung in den 1990er Jahren zu einem festen Bestandteil von Lean Management, dem sich rasch ausbreitenden und schließlich dominant werdenden Produktions- und Managementkonzept. Die Beteiligungsangebote wurden sukzessive systematisiert, erweitert, auf Dauer gestellt und zu einem festen Bestandteil des betrieblichen Produktivitätsregimes.

Seither gelten Lean Production/GPS und Beschäftigtenbeteiligung als aufs Engste miteinander verbunden und erfreuen sich, wie Befunde zur Verbreitung von Lean Management und GPS-Konzepten zeigen, bis heute anhaltender Beliebtheit (Kötter/Schwarz-Kocher/Zanker 2016; Seibold/Schwarz-Kocher/Salm 2016).

Die entsprechenden Beteiligungsangebote der Arbeitgeber setzen darauf, Motivation und Kompetenzen der Beschäftigten zu nutzen, und damit auf Produktivitätserhöhung und Effektivierung. Demgegenüber war und blieb die Haltung der Gewerkschaften zwar eher skeptisch, jedoch sah man durch ein „Aufbohren" der Konzepte und die Institutionalisierung von Beteiligungsrechten auch Möglichkeiten, die Mobilisierung von Produktionsintelligenz mit einer Verbesserung der Selbstentfaltungsmöglichkeiten von Beschäftigten zu verbinden (Bleicher 1989; Ulrich/Probst 1988).

2.1.2 Digitalisierung der Arbeit

Ein weiteres Kapitel der Beteiligungsdebatte wurde mit der Diskussion um Beschäftigtenbeteiligung aufgeschlagen, die zunächst unter der Überschrift „Informatisierung" (Hack/Hack 1985), später „Digitalisierung" der Arbeit bzw. „Industrie 4.0" (Hirsch-Kreinsen 2014) geführt wurde.

Im Zuge der Informatisierung von Arbeit – so etwa argumentierte Malsch (1987) bereits in den 1980er Jahren – werde die systematische Gewinnung und Verarbeitung von Erfahrungswissen für den betrieblichen Innovations- und Rationalisierungsprozess immer bedeutsamer, denn der auf *Fremdbeobachtung* beruhende tayloristische Modus der Wissensgewinnung stoße an seine Grenzen. Daher müsse er durch einen neuen informationstechnologischen Modus der Enteignung, Erzeugung und Transformation des Erfahrungswissens ergänzt werden, der auf *Selbstbeobachtung*, „aktive Informationskompetenz, intelligente Dateneingabe und einen eigenständigen Algorithmisierungsbeitrag der betroffenen Fachkräfte angewiesen" sei (Malsch 1987, S. 78).

Dies gebe den Beschäftigten ein neuartiges Drohpotenzial der Datenmanipulation und Wissenszurückhaltung an die Hand, das im spannungsreichen Nebeneinander von Fremdbeobachtung und Selbstbeobachtung virulent werden könne (ebd., S. 88). Im kreislaufförmigen Prozess der Freigabe von Wissen (Wissensgewinnung), dessen kontextfreier Verarbeitung und Systematisierung (Wissensobjektivation) und schließlich der Rückkehr des Wissens in den Produktionsprozess in Gestalt von Maschinen, Organisation und Planung (Wissensrückkehr) werde zwar Erfahrungswissen zerstört, andererseits aber auch ständig erneuert.

Die Realprozesse und deren Simulation in Form (digitaler) Technologien stimmen jedoch nicht völlig überein; es bleibt eine Diskrepanz zwischen dem objektivierten Wissen und dessen Rückkehr in Form von Softwareprogrammen, Maschinen oder Arbeitsvorgaben. Solange diese Diskrepanz besteht, wird Erfahrungswissen ständig erneuert (ebd.). Sie aufzuheben wäre nur möglich, wenn sich der für das Funktionieren des Systems notwendige Informationsbedarf vorab bestimmen ließe. Dies allerdings galt in den 1980er Jahren als ausgeschlossen, da die computerisierten Systeme nicht aus Erfahrung lernen und somit den Informations-Gap zwischen Realprozess und dessen Abbild nicht eigenständig schließen konnten.

Erfahrungswissen der Beschäftigten ist deshalb keine endliche Ressource, sondern ein ständig nachwachsender Rohstoff, auf den das Management angewiesen bleibt und der auch als Machtressource genutzt werden kann. Diese Deutung von Erfahrungswissen als Machtressource von Beschäftigten

knüpft an die von Wright (2000), Silver (2005) und Schmalz/Dörre (2014) verwendeten Begriffe „strukturelle Macht" bzw. „Produktionsmacht" an. Ob die von Malsch (1987) beschriebenen Grenzen der Digitalisierung auch heute noch gelten, Erfahrungswissen also grundsätzlich nicht ersetzbar ist und auf jeder Stufe der Technisierung bzw. Automatisierung neu entsteht, wird in der aktuellen Debatte um Industrie 4.0 und deren Folgen kontrovers diskutiert.

In der arbeitssoziologischen Diskussion herrscht die Einschätzung vor, dass eine vollständige Beschreibbarkeit und Abbildung der realen Gegebenheiten durch Daten und Algorithmen grundsätzlich auch unter fortschreitender, auf künstlicher Intelligenz (KI) basierender Technisierung und Automatisierung nicht möglich sei. Deshalb bleibe die Bewältigung von Unwägbarkeiten und Friktionen menschlichem, auf Erfahrungswissen basiertem Handeln vorbehalten (Böhle/Milkau 1988; Pfeiffer 2004; Boes et al. 2014; Huchler 2016).

KI-Entwickler:innen hingegen gehen davon aus, dass künftige KI-basierte Systeme durchaus in der Lage sein werden, nicht explizierbares Erfahrungswissen jenseits formaler Regeln autonom zu generieren und kontextspezifisch anzuwenden. Arbeitssituationen, die bisher nur auf Basis von Erfahrung und implizitem Wissen zu bewältigen waren, seien mithin durchaus durch autonome Systeme maschinell zu steuern und zu überwachen (McAfee/Brynjolfsson 2017; zusammenfassend Hirsch-Kreinsen 2020).

Gleichwohl besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass – jedenfalls aktuell – auf eine aktive Beteiligung der Beschäftigten im Implementierungsprozess von Industrie 4.0 auch aus funktionalen Gründen nicht verzichtet werden sollte. Passende Beteiligungskonzepte könnten die Implementierung nicht nur reibungsloser, sondern auch effizienter machen. Funktional begründet wird direkte Beschäftigtenbeteiligung – ähnlich wie schon bei Malsch (1987) – auch von KI-Protagonist:innen mit dem weiterhin bestehenden Gap zwischen menschlichem Produktions- und Prozesswissen und softwarebasiertem maschinellen Wissen.

Der Mensch, so argumentieren etwa der Branchenverband Bitkom und das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Bauer et al. 2014, S. 28), sei „hochsensibel mit vielen seiner Sinne und er besitzt Erfahrungen, die in einer Maschine heute noch schwer zu hinterlegen sind". Deshalb sei „die Externalisierung des impliziten und prozeduralen Wissens des Faktors Mensch" nach wie vor nötig, um die Anreicherung bereits vorhandener Daten- und Wissenselemente zu gewährleisten und Lerneffekte zu erreichen.

Geboten sei eine frühzeitige und umfassende Beschäftigtenbeteiligung, so der vorherrschende Tenor, um ein positives Veränderungsklima zu schaffen und Akzeptanz zu sichern, was sich auch ökonomisch auszahle. Dafür sprechen auch einschlägige Untersuchungen zum Zusammenhang von Beteiligung und Unternehmenserfolg bei Innovationsprojekten (Klippert/Wölk/Potzner 2009; Kirner/Weißfloch/Jäger 2010; Nerdinger/Wilke 2009; Gerlach 2012; Kädtler et al. 2013). Beschäftigungsbeteiligung gilt somit als funktional wie ökonomisch geboten.

Kritisch diskutiert wird eine lediglich auf Akzeptanzsicherung setzende Beteiligung, die das Erfahrungswissen der Beschäftigten abschöpfen will, ohne deren über ihre Organisationsrolle hinausgehenden Interessen zu berücksichtigen – dies werde „dauerhaft nicht funktionieren" (Schwarz-Kocher et al. 2011). Die höchste Legitimation und Unterstützung bei den Beschäftigten erhielten Beteiligungskonzepte, so das Postulat, immer dann, wenn a) alle Stufen der Beteiligung realisiert sind (Information, Beteiligung bei Problemanalyse und -lösung, Mitbestimmung bei Lösungsalternativen), b) die gesetzlichen Mindestnormen eingehalten werden und c) sich Verbesserungen in der Qualität der Arbeit ergeben, die im Prozess transparent dargestellt und auch überwacht werden (ebd.).

Wesentliche Bedingung für die Akzeptanz und Unterstützung der Digitalisierungsprojekte bzw. des Digitalisierungsprozesses sei demnach, dass die Interessen der Beschäftigten nicht verletzt würden und ihnen die Erträge der Digitalisierungsprojekte in Form gesicherter Beschäftigung und verbesserter Qualität der Arbeit zuflössen (ebd.). Ähnlich argumentieren Ehrlich/Engel (2019, S. 202):

> „Demokratische Prozesse können nur dann […] entstehen und verstetigt werden, wenn auf der Grundlage von Kompromissen ein immer wieder neu ausgehandelter Interessenausgleich stattfindet, der nicht allein der Sphäre wirtschaftlicher Interessen verhaftet bleibt."

Teile des Managements knüpfen Digitalisierung mitunter auch an ein deutlich weiter gehendes Demokratisierungsversprechen, an dessen Ende ein „demokratisches Unternehmen" steht (Sattelberger/Welpe/Boes 2015; Kohl-Boas 2017; kritisch Klebe 2015). Sie gehen davon aus, dass die fortschreitende Digitalisierung mit Dezentralisierungsschüben, Hierarchieabbau und fächerübergreifender Kooperation einhergehe. Nur eine „demokratische", „mitarbeiterzentrierte" Unternehmenskultur ermögliche die Innovationsprozesse, die in dynamischen Umwelten gefordert seien (ebd.).

Auch im gewerkschaftlichen Diskurs wird die alte Forderung, Beteiligung zu einem Element gewerkschaftlicher Arbeitspolitik zu machen (Fricke/

Schuchardt 1984), als „vergessene Dimension der Arbeitspolitik“ im Kontext der Digitalisierung wieder auf die Tagesordnung gesetzt (Schmitz/Urban 2021). Demokratisierung der Arbeit wird hier allerdings nicht als ein in den Schoß fallender Beifang fortschreitender Digitalisierung begriffen, sondern als eine zu erstreitende Forderung, die nur gegen Widerstand durchzusetzen sein wird. Digitalisierte Arbeit biete jedoch gute Möglichkeiten, erweiterte Beteiligungsrechte von Beschäftigten und damit Mitbestimmung „von unten“ auszubauen.

Die Debatte um Beschäftigtenbeteiligung hat somit unterschiedliche Quellen, Treiber und Akteur:innen. Sie ist interessen- und arbeitspolitisch kontrovers besetzt, und die ihr zugedachten Funktionen unterscheiden sich nicht unwesentlich. Bei effizienzorientierten Beteiligungsansätzen soll ein positives Veränderungsklima geschaffen werden, das als Voraussetzung dafür gilt, dass inkrementelle oder auch disruptive Veränderungen reibungslos umgesetzt werden können. Außerdem werden Prozesswissen und Kompetenzen der Beschäftigten genutzt, um Prozesse oder ganze Systeme zu verbessern. Demgegenüber stellen demokratie- bzw. mitbestimmungsorientierte Partizipationsansätze Selbstbestimmung und eigensinniges Interessehandeln in den Mittelpunkt.

2.2 Sozialwissenschaftliche Befunde zur Beteiligung im Digitalisierungsprozess

Angesichts des breiten Konsenses über die Funktionalität von Beschäftigtenbeteiligung im Digitalisierungsprozess wäre zu erwarten, dass diese in den Betrieben so auch praktiziert wird. Die aktuellen arbeits- und industriesoziologischen Studien vermitteln überwiegend ein anderes Bild.

So kommen Matuschek/Kleemann/Haipeter (2018, S. i) auf Basis von elf Fallunternehmen zu dem Ergebnis, dass sich die betriebliche Einführung von Industrie-4.0-Anwendungen „überwiegend top-down und ohne Einbezug der Belegschaft“ vollziehe. Implementierungsprozesse erfolgten „ohne von Beginn an die Erfahrungen der Beschäftigten einzubeziehen […], auch wenn regelmäßig mindestens rhetorisch auf den Expertenstatus von Mitarbeiter_innen verwiesen wird“ (ebd., S. 71).

Auch der Forschungsförderungs-Report „Digitalisierung in Industriebetrieben“, der Ergebnisse aus vier Forschungsprojekten zusammenfasst, schätzt die direkte Beteiligung von Beschäftigten bei der Einführung digitaler

Technologien als gering ein: „Beispiele für eine aktive, maßgebliche Beteiligung von Praktikern bei der Systementwicklung sind die Ausnahme“ (Falkenberg et al. 2020, S. 18).

Kuhlmann/Voskamp (2019, S. 68) kommen in ihrer Studie „Digitalisierung und Arbeit im niedersächsischen Maschinenbau“ auf Basis von 15 Betriebsfallstudien zu einem ähnlichen Befund. So seien die „Mitgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten bei der Entwicklung, betrieblichen Umsetzung und arbeitsalltäglichen Nutzung der technischen Systeme […] besonders defizitär“.

Auch Ehrlich/Engel (2019, S. 216) können in ihrer – allerdings nur drei Fallstudien umfassenden – Untersuchung, „keine Hinweise auf Demokratisierungstendenzen im Zuge des technologischen Wandels“ erkennen, hingegen solche „für eine Perfektionierung der Arbeitskontrolle in der Tradition des Taylorismus sowie für betriebliche Einsatzstrategien, die auf eine Standardisierung der Abläufe und auf kurze Anlernzeiten setzen“. Sie kommen zu dem Schluss, dass Digitalisierung nicht zu „erweiterten Partizipationsspielräumen“ beitrage.

Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommen Butollo/Jürgens/Krzywdzinski (2018, S. 76). Problematisch ist ihres Erachtens nicht nur, dass der digitale Technologieeinsatz in einer Kontinuitätslinie zu einer stärkeren Standardisierung der Arbeitsabläufe stehe, sondern vor allem, „dass die komplementäre Einbeziehung des Shopfloors in Verbesserungsprozesse, die zumindest konzeptionell ein Eckpfeifer der Arbeitsorganisation in der Lean Production war, in den bisherigen Industrie-4.0-Ansätzen kaum berücksichtigt“ werde. Vielmehr werde Shopfloor-Wissen zurückgedrängt und durch 4.0-Technologien wie z. B. digitale Assistenzsysteme, Smart Maintenance etc. ersetzt.

Auch quantitative Befragungen zeichnen hinsichtlich der Beschäftigtenbeteiligung im Digitalisierungsprozess ein ernüchterndes Bild. Danach gefragt, ob sie „Einfluss auf die Art und Weise des Einsatzes der digitalen Technik nehmen“ können, antworten 75 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienstleistungssektor mit „gar nicht“ oder „in geringem Maß“ und nur 25 Prozent mit „in hohem Maß“ oder „in sehr hohem Maß“ (Roth 2017, S. 42). Vergleichbar schlecht sieht es in der Metall- und Elektroindustrie aus. Laut den im Transformationsatlas (IG Metall 2019) befragten Betriebsräten sind 72 Prozent der Beschäftigten nicht ausreichend über zukünftige Änderungen in ihrem Betrieb informiert. Lediglich 6 Prozent sind gut informiert.

Kontrastierend hierzu kommt Hirsch-Kreinsen (2020, S. 114) zu einer differenzierten und in der Tendenz eher positiven Einschätzung. Seinen Befunden zufolge werden die Beschäftigten durchaus beteiligt, allerdings nur zu

bestimmten Themen und in bestimmten Phasen des Implementierungsprozesses. Auch würden bei der Einführung von Hardware (nicht von Software) oft diejenigen beteiligt, die die Maschinen bedienen und führen. Den Beschäftigten reiche diese Art der Beteiligung meist aus, den Betriebsräten dagegen sei das zu wenig.

Insgesamt kommt Hirsch-Kreinsen (ebd. S. 115) zu einer vom industriesoziologischen und gewerkschaftlichen Mainstream abweichenden Beurteilung: „Verbreitet ist nicht nur die Bereitschaft des Managements, die Beschäftigten zu informieren, sondern auch das Bestreben, die Beschäftigten aktiv in die Umstellung einzubinden."

Auch hinsichtlich der Beteiligung weicht die von Hirsch-Kreinsen (ebd.) eingebrachte Position von anderen Autor:innen ab: „Eine systematische und frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrats – sofern in den Unternehmen vorhanden – ist unabdingbar". Mit dieser ostentativen Feststellung bringt er das Credo einer nicht nur auf Akzeptanz, sondern zusätzlich auch auf die Realisierung von „Formen guter digitaler Arbeit" (ebd., S. 120) zielenden Implementierung digitaler Technologien auf den Punkt.

In Großunternehmen sieht Hirsch-Kreinsen dies durch eine überwiegend kooperative sozialpartnerschaftliche Beziehung zwischen Management und Betriebsrat meist realisiert. Hier werde der Betriebsrat „vom Management in der Regel als wichtiger Partner im Industrie-4.0-Einführungsprozess betrachtet" (ebd., S. 114). Informations- und Beteiligungsprozesse würden gemeinsam von Management und Betriebsrat durchgeführt, „wobei die Initiative dazu oft auch vom Betriebsrat ausgeht" (ebd.).

Gewerkschaftliche Befragungen kommen hingegen zu einem anderen Ergebnis. So halten dem Transformationsatlas der IG Metall zufolge 52 Prozent die Aussage „Der Betriebsrat wird über Veränderungsprojekte frühzeitig informiert" für „nicht" bzw. „eher nicht" zutreffend. 62 Prozent sehen sich in die Projektentwicklungen und deren Umsetzung „nicht" bzw. „eher nicht" einbezogen. Lediglich 8 Prozent geben eine positive Antwort (IG Metall 2019).

Angesichts des Umstandes, dass in die Befragung ausschließlich Betriebe mit Betriebsrat einbezogen waren, kommt Meyer-Ahuja (2020, S. 82) zu dem Schluss, es sei umso ersichtlicher, „wie gering der Einfluss der Beschäftigten und ihrer betrieblichen oder gewerkschaftlichen Interessenvertretung auf den Einsatz digitaler Technologien tatsächlich ist".

Gerst (2020, S. 295) beklagt – ebenfalls bezugnehmend auf die Ergebnisse des Transformationsatlasses – die defizitäre Beteiligung von Betriebsräten und fügt hinzu, diese sähen ihre Hauptaufgabe darin, möglichst frühzeitig über die geplanten Modernisierungsprozesse informiert zu werden, legten je-

doch „deutlich weniger Wert darauf, sich aktiv an der Entwicklung von Innovationsstrategien und Geschäftsmodellen des Unternehmens zu beteiligen“ (ebd.).

Auch in anderen Branchen wird über unzureichende Beteiligung der Interessenvertretung geklagt. „So meinen 57 Prozent der befragten Betriebs- und Personalräte des öffentlichen Sektors, die betrieblichen Mitbestimmungsorgane seien bei der Planung und Durchführung von Innovationsvorhaben kaum oder gar nicht einbezogen“ (Zanker/Roth/Hoppe 2019, S. 30).

Ein ähnliches Fazit auf Basis von Betriebsfallstudien ziehen Dispan/Schwarz-Kocher (2018) in ihrer Untersuchung über den Maschinenbau in Deutschland. Demnach würden „Betriebsräte oftmals nicht systematisch und nicht früh genug bei der Einführung von digitalen Technologien oder von Software-Systemen seitens der Unternehmensleitung eingebunden“ (ebd., S. 72).

Matuschek/Kleemann (2019, S. 198) sehen in der fehlenden Betriebsratsbeteiligung sogar ein „Grundproblem der Mitbestimmung in Zeiten des digitalen Wandels“. Ihren Befunden zufolge scheint selbst „die Informationspolitik aus dem Management […] häufig wenig proaktiv, sondern mindestens nachlaufend zu sein“ (ebd.).

Folgende Gründe für die defizitäre Beteiligungspraxis werden genannt:

- Ehrlich/Engel (2019, S. 216) sehen diese in den Herrschaftsinteressen des Managements begründet, das Beteiligung grundsätzlich als Störvariable betrachte, sofern sie nicht ausschließlich ihren ökonomischen Interessen dient.
- Pfeiffer (2014, S. 403) argumentiert, die defizitäre Beteiligungspraxis sei einer „Partizipations- und Technikzögerlichkeit“ von Betriebsräten geschuldet.
- Eine wesentliche Ursache wird auch in der „konzertierten Verunsicherung“ sowohl des Managements als auch der Interessenvertretungen gesehen, da „Nichtwissen“ und „Ungewissheit“ hinsichtlich der Gestaltungspotenziale und Folgen für Arbeits- und Produktionsprozesse kennzeichnend für die derzeitige Situation sei – was es dem Betriebsrat erschwere, Handlungsstrategien zu entwickeln und mit dem Management in Aushandlungsprozesse zu treten (Matuschek/Kleemann 2019).
- Zanker/Roth/Hoppe (2019) ermittelten auf Basis einer Befragung von ca. 1000 Betriebs- und Personalräten des öffentlichen Sektors zeitliche Überlastung und andere Prioritäten der Mitbestimmungsorgane als Grund. Demnach zieht sich die kollektive Interessenvertretung wegen ih-

rer „arbeitspolitischen Überlastung auf ihre ‚Kernaufgaben' zurück, wozu Mitgestaltung digitaler Innovationsprozesse offensichtlich nicht zählt" (Kuhlmann/Voskamp 2019, S. 65).

– Gerst (2020, S. 295) beklagt eine „verhängnisvolle", gleichwohl eingespielte und beidseitig akzeptierte Arbeitsteilung zwischen Management und Betriebsrat, wonach Letzterer sich auf eine kurative Schutzfunktion kapriziere und Ersterem das Feld der Entwicklung einer (digitalen) Unternehmensstrategie überlasse, was angesichts der Dynamik von Märkten und Technologien „fatal" sei. Vielmehr sei es „geradezu eine Pflicht" von Betriebsräten, sich aktiv dem Feld „Strategie" bzw. „Geschäftsmodelle" zuzuwenden und reaktive Schutzpolitik, die der Entwicklung ohnehin hinterherlaufe, in ihrem Stellenwert zurückzustufen (ebd.).

Die Ansprüche – nicht nur die gewerkschaftlichen – an betriebsrätliches Handeln im Digitalisierungsprozess sind demnach hochgesteckt. Sie stehen allerdings in einem deutlichen Kontrast sowohl zum vielfach als unzureichend beklagten reaktiven, auf die Wächter- und Schutzfunktion programmierten Handlungsmuster von Betriebsräten als auch zu der meist als defizitär beschriebenen Beteiligungspraxis in Betrieben.

3 FRAGESTELLUNGEN UND EMPIRIE

3.1 Fragestellungen

Die vorliegende Studie nimmt Unternehmen in den Blick, die sich zu den Leuchttürmen der Industrie 4.0 zählen bzw. bei ihrer Digitalisierung schon weit fortgeschritten sind. Sie geht drei Fragekomplexen nach:

Wie ist es in diesen Unternehmen um die direkte Beteiligung der Beschäftigten bestellt?
Welchen Stellenwert hat die Beteiligung von Beschäftigten in der betrieblichen Praxis dieser Unternehmen? Handelt es sich um bloße „Mensch im Mittelpunkt"-Rhetorik oder wird in diesen digital fortgeschrittenen Unternehmen die Beteiligung von Beschäftigten tatsächlich ernst genommen? Werden neue und erweiterte Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen?
Wie werden die Beteiligungsmöglichkeiten vom Betriebsrat und den Beschäftigten bewertet? Werden die Beteiligungsangebote angenommen, ignoriert oder zurückgewiesen? Bieten sie Chancen, die Interessen von Beschäftigten einzubringen?
Wie steht es dabei um den Stellenwert von Erfahrungswissen? Lässt sich, wie einige befürchten, ein Bedeutungsverlust ausmachen? Oder wird es, wie andere meinen, auf ständig neuer Grundlage reproduziert?

Wie ist der Betriebsrat in das Digitalisierungsgeschehen eingebunden und welche Handlungsstrategien entwickelt er?
Wie werden Betriebsräte beteiligt und welchen Stellenwert hat Digitalisierung in den Betriebsratsgremien? Werden sie ausreichend beteiligt? Wird den gesetzlichen Vorgaben nachgekommen oder auch darüber hinausgegangen?
Welche Qualität hat die Beteiligung des Betriebsrats und welche wird beansprucht? Greifen Betriebsräte frühzeitig und gestalterisch in die Planungs- und Entwicklungsprozesse ein und kontrollieren sie deren Verlauf? Gehen sie über die Wahrnehmung ihrer angestammte Wächter- und reaktiven Schutzfunktion hinaus? Reklamieren sie eine Gestaltungsfunktion? Ist das vorherrschende Handlungsmuster der Betriebsräte eher reaktiv als proaktiv? Gibt es Konflikte um Beteiligung, ggf. auch Pfadwechsel in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen?

Welche Herausforderungen, Konflikte und Formen der Konfliktverarbeitung lassen sich ausmachen?
Welche Herausforderungen, Konflikte und Formen der Konfliktverarbeitung gehen mit der Digitalisierung einher? Wie drängend ist das Problem der Beschäftigungssicherung und wie wird damit umgegangen? Ist ein Risikodiskurs vorherrschend oder eher ein Chancendiskurs? Werden die arbeitsgestalterischen Möglichkeiten mitgedacht und auch genutzt?

Welche Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit werden festgestellt? Sind die Qualifikationsanforderungen und mit ihnen der Qualifizierungsdruck gestiegen? Gibt es ausreichend Qualifizierungsangebote? Hat die Standardisierung der Arbeitsabläufe zugenommen? Sind die Kooperationsanforderungen gestiegen? Haben sich Belastungen reduziert? Und wie virulent sind die Themen der Leistungs- und Verhaltenskontrolle sowie der Eingruppierung und Entlohnung?

Diesen Leitfragen wurde in einer Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden nachgegangen. Die quantitative Komponente umfasst zwei standardisierte schriftliche Online-Befragungen von Betriebsratsmitgliedern und von Manager:innen (vgl. Kapitel 3.2). Die qualitative Komponente umfasst betriebliche Fallstudien sowie Expertengespräche mit Wissenschaft und Gewerkschaften (vgl. Kapitel 3.3). Zudem wurden, soweit verfügbar, betriebliche Dokumente ausgewertet.

Die empirische Feldarbeit erfolgte von Sommer 2019 bis Herbst 2020. Sie fiel damit zu einem erheblichen Teil in die Zeit der Corona-Pandemie, was die Erhebung vor Ort und den Rücklauf der Online-Befragungen nicht unwesentlich beeinträchtigte, denn Management und Betriebsräte waren in der ersten Pandemie-Phase stark in Aktivitäten zu betrieblichem Arbeitsschutz und Organisation von Homeoffice eingebunden. Bei Betriebsräten kam teilweise hinzu, dass sie ihre Arbeit unter diesen Bedingungen erst neu organisieren mussten, was ihre Kapazitäten ebenfalls in Anspruch nahm.

3.2 Quantitative Empirie

3.2.1 Managementbefragung

Zielsetzung der bundesweiten Managementbefragung war es, einen Überblick über die betrieblichen Digitalisierungsaktivitäten und die in den Unternehmen realisierten Organisationskonzepte zu gewinnen. Erfragt wurde,

welche digitalen Technologien bereits implementiert wurden, welche geplant sind und wie diese mit den betrieblichen Organisationskonzepten, insbesondere mit Lean-Methoden in Beziehung stehen. Erhoben wurde zudem, wie die betriebliche Beteiligungspraxis gestaltet ist, welche Effekte die bereits realisierten Digitalisierungsprojekte hatten und welche betrieblichen Beteiligungsangebote im digitalen Gestaltungsprozess existieren, welche Erfahrungen damit gemacht wurden und mit welchen Problemen die Betriebe im Digitalisierungsprozess konfrontiert waren.

Zielgruppe der Managementbefragung waren Unternehmen, die in der Digitalisierung ihrer betrieblichen Prozesse weit fortgeschritten sind und über Erfahrung mit bereits abgeschlossen Digitalisierungsprojekten verfügen. Angeschrieben wurden ca. 1.100 Unternehmen, die sich selbst als digitalisierungsaktiv positionieren. Recherchiert wurden sie auf einschlägigen, für „Leuchttürme" geschaffenen Digitalisierungsplattformen und -netzwerken[2] und auf Basis von Förderkatalogen des Bundes[3].

Der anonyme Fragebogen wurde online zugesandt und kann im Hinblick auf Länge und Komplexität (360 Items in über 30 Fragen) als anspruchsvoll charakterisiert werden. 176 Manager:innen haben sich an der Befragung beteiligt (15 Prozent Rücklaufquote), 80 Personen haben die Befragung beendet. Knapp die Hälfte davon (43 Prozent) waren Inhaber:in oder Geschäftsführer:in der Unternehmen, 38 Prozent waren Werks- bzw. Produktionsleiter:innen oder leitende Angestellte, 18 Prozent sonstige Beschäftigte. 90 Prozent der Antwortenden waren Männer.

Das Sample weist mit 66 Prozent einen hohen Anteil an Klein- und Mittelbetrieben auf (KMU bis 249 Beschäftigte), der in etwa dem Bundesdurchschnitt in der Industrie entspricht. Die Betriebe ordnen sich insbesondere den Branchen Maschinenbau, Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Elektroindustrie zu (insgesamt 64 Prozent). Sie haben zu einem größeren Teil keine eigene Produktion (57 Prozent), was bei Betrieben der Metall- und Elektroindustrie in etwas geringerem Maße zutrifft (39 Prozent).

Einen nach dem Betriebs- oder Personalvertretungsgesetz gewählten Betriebs- oder Personalrat gibt es in 38 Prozent der Betriebe, eine andere betriebsspezifische Form der Mitarbeitervertretung in weiteren 25 Prozent. In KMU liegt der Anteil der Betriebe mit gewähltem Betriebsrat bei 12 Pro-

2 Plattform Industrie 4.0 (www.plattform-i40.de/IP/Navigation/DE/Home/home.html), 100 Orte für Industrie 4.0 in BW (www.i40-bw.de/de/100-orte), Mittelstand Digital (www.mittelstand-digital.de/MD/Navigation/DE/Home/home.html), it's OWL (www.its-owl.de/home) u. a.

3 https://foerderportal.bund.de/foekat/jsp/SucheAction.do?actionMode=searchmask

zent, in Unternehmen ab 250 Beschäftigten bei 88 Prozent. Die Betriebsratsquote entspricht in etwa den Befunden des IAB-Betriebspanels (39 Prozent bei KMU bis 500 Beschäftigte, darüber 92 Prozent).

Aufgrund der Vorauswahl „Leuchttürme der Digitalisierung" und der geringen Fallzahlen erhebt das Sample zwar keinen Anspruch auf Repräsentativität, stattdessen treten aber Tendenzen deutlicher hervor.

3.2.2 Betriebsrätebefragung in der Metall- und Elektroindustrie

Die Betriebsratsbefragung im Juli und August 2020 beschäftigte sich intensiv mit der Beteiligung von Beschäftigten und kollektiver Interessenvertretung im Digitalisierungsprozess. Erhoben wurden auch hier der Stand der bereits implementierten Technologien, die genutzten Organisationsprinzipien, -konzepte und -methoden sowie die Einschätzung der bisherigen Effekte und Herausforderungen der Digitalisierung.

Die standardisierte Online-Befragung erfolgte über Verteiler der IG Metall-Bezirksleitungen Baden-Württemberg und Bayern. Sie ist demnach regional auf diese Bundesländer und auf die Metall- und Elektroindustrie begrenzt, allerdings handelt es sich bei den angeschriebenen Betriebsräten um meinungs- und praxisprägende Gremien der IG Metall in Baden-Württemberg und Bayern, die in gewerkschaftlichen Netzwerken aktiv sind.

Etwa 200 Fragebogen wurden online verschickt. Insgesamt beteiligten sich Betriebsräte aus 79 Unternehmen an der Befragung, 46 aus Bayern und 33 aus Baden-Württemberg. Die Rücklaufquote lag in Baden-Württemberg bei 73 Prozent, in Bayern bei 30 Prozent. Die Betriebe verteilen sich wie folgt auf die Subbranchen der Metall- und Elektroindustrie: 46 Prozent Hersteller von Kfz-Teilen, 21 Prozent Elektrotechnik, 15 Prozent Maschinenbau, 5 Prozent Straßenfahrzeugbau, 13 Prozent übrige Metallbranchen.

An der Befragung haben sieben Betriebsratsgremien aus KMU (11 Prozent) teilgenommen. Alle anderen Betriebsräte kommen aus Großbetrieben ab 250 Beschäftigten; acht Betriebsräte stammen aus Unternehmen mit 5.000 oder mehr Mitarbeiter:innen. Somit sind in dem Sample überwiegend Betriebsräte aus größeren Betrieben ab 250 Beschäftigten repräsentiert. Rund 83 Prozent der Befragten haben einen eigenen Produktionsbereich am Standort, deshalb lässt diese Befragung wiederum Tendenzen erkennen, erhebt aber keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Beantwortet haben den Fragebogen zu 44 Prozent die Betriebsratsvorsitzenden, zu 12 Prozent deren Stellvertreter:innen und zu 41 Prozent sonstige

Betriebsratsmitglieder, die häufig auch Mitglieder in einem Digitalisierungsausschuss sind. 70 Prozent der Antwortenden waren voll freigestellt, weitere 9 Prozent teilweise. 81 Prozent der Antwortenden waren Männer.

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Gesamtbetrieb lag bei der Hälfte der Betriebe unter 40 Prozent, bei der anderen Hälfte darüber. Es handelt sich demnach um gewerkschaftlich überdurchschnittlich gut organisierte Betriebe.

3.3 Qualitative Empirie

3.3.1 Betriebliche Fallstudien in digitalisierungsaktiven Betrieben

Den Betriebsfallstudien liegen zwei Auswahlkriterien zugrunde: einerseits Erfahrungen mit Methoden und Prinzipien des Lean Managements, andererseits Erfahrungen mit bereits realisierten Digitalisierungsvorhaben, die schwerpunktmäßig auf Prozessinnovation und nicht auf Produktinnovation oder Geschäftsmodelle zielen. Recherchiert wurden die Fallbetriebe analog zur Managementbefragung über einschlägige Digitalisierungsplattformen, auf denen sich „Leuchttürme" der Industrie 4.0 präsentieren. Ob Lean-Erfahrungen vorlagen, wurde durch vorklärende Gespräche und öffentlich zugängliche Unternehmensmaterialien recherchiert.

Die Betriebsfallstudien wurden in sechs Unternehmen durchgeführt (vgl. Anhang). Alle verfügen über Lean-Erfahrung von unterschiedlicher Intensität und Dauer. Hinsichtlich der Digitalisierungsaktivitäten zählen sie zur Spitzengruppe. Zwei Fallbetriebe wurden aufgrund ihrer herausgehobenen Digitalisierungsprojekte als „Fabrik des Jahres" ausgezeichnet.

In den sechs Unternehmen wurden elf bereits realisierte Digitalisierungsvorhaben näher untersucht. Im Bürobereich waren dies die Robotic Process Automation (RPA) und die Digitalisierung von Prozessen bzw. Workflows. In den Produktionen wurden Digitalisierungsprojekte zu folgenden Themen untersucht (vgl. Tabelle 1): digitale Montage, „digitaler Zwilling" in Fertigung und Montage, Lokalisation/Tracking von Objekten (Produkte, Fahrzeuge, Paletten) via GPS-Ortung, vollautomatisierte Fertigungs-/Montagemodule mit autonomen und kollaborierenden Robotern, digitale Assistenzsysteme (Smart Watch in Logistik und Service), smarte Schichtplanung, Predictive Maintenance (Logistik/Service), Fertigungsmanagementsystem (Manufacturing Execution System/MES) und digitales Shopfloor-Management.

Tabelle 1

Übersicht über die Fallbetriebe

Fallbetrieb	Branche, Betriebsgröße, Hauptprodukt	Charakterisierung des Gesamtprojektes Digitalisierung	Digitalisierungsprojekt (Fokus der Fallstudie)	Charakterisierung der Beziehung Arbeitgeber/ Betriebsrat
A	Elektroindustrie, ca. 400 Beschäftigte, Getriebemotoren	komplette Reorganisation der Fabrik als Alternative zur Standortschließung, insgesamt 80 Projekte, 30 davon abgeschlossen	**Fall 1:** RPA im Auftragseingang **Fall 2:** Vernetzung und „digitale Zwillinge" in Montage und Fertigung	Pfadwechsel nach heftigem Konflikt um versäumte Digitalisierung, aktuell hochgradig kooperative Zusammenarbeit bei der Realisierung der Digitalisierungsprojekte
B	Automobilindustrie, ca. 1.850 Beschäftigte, Verbrennungsmotoren	komplette Reorganisation der Motorenmontage und des Teileflusses	**Fall 3:** Zusammenspiel von Komplettmontage durch Monteur:innen einerseits und hochkomplexer Prozess- und Werkzeugsteuerung mittels GPS-Ortung andererseits	kooperative Zusammenarbeit im Digitalisierungsprozess
C	Elektroindustrie, ca. 3.500 Beschäftigte, Sensoren	keine Gesamtstrategie, da die Business-Units relativ selbstständig agieren, daher kein einheitliches Zusammenspiel von Lean und Digitalisierung	**Fall 4:** RPA im Einkauf **Fall 5:** innerbetriebliche Ultra-Breitband-Technologie zum Tracking von Produkten, Paletten, Fahrzeugen etc. **Fall 6:** 4.0-Factory mit Automated Guided Carts, Big Data Cloud, vollautomatisierten Fertigungs-/ Montagemodulen, autonomen und kollaborierenden Robotern, Tracing and Tracking, Dashboards, Remote-Zugriff durch Dome-Kameras	kritisch-kooperative Zusammenarbeit im Digitalisierungsprozess
D	Elektroindustrie, ca. 900 Beschäftigte, Reinigungsgeräte und -anlagen	komplette digitalisierungsbasierte Reorganisation der Fabrik (20 Einzelprojekte)	**Fall 7:** MES mit Funktionen zur Ermittlung des Leistungslohns **Fall 8:** Digitalisierung des Shopfloor-Managements (inklusive KVP)	hochgradig kooperative Zusammenarbeit als Grundprinzip betrieblicher Arbeitsbeziehungen

Fallbetrieb	Branche, Betriebsgröße, Hauptprodukt	Charakterisierung des Gesamtprojektes Digitalisierung	Digitalisierungsprojekt (Fokus der Fallstudie)	Charakterisierung der Beziehung Arbeitgeber/ Betriebsrat
E	Medizintechnik, ca. 1.200 Beschäftigte, medizintechnische Geräte	Smart-Company-Projekt mit fünf Komponenten: Smart Work Tools, Smart Data Management, Smart Products, Mindset für Arbeiten 4.0, überbetriebliches 4.0-Netzwerk	**Fall 9:** Smart Watch in Logistik und Predictive Maintenance **Fall 10:** KI-Einsatz zur Synchronisation einer Produktionsstraße	konflikthafte Grundsituation, aber gute Kooperation bei Digitalisierungsprojekten
F	Finanzwesen, ca. 800 Beschäftigte, Finanzdienstleistungen	Prozessverbesserungen im gesamten Unternehmen (u. a. Robotics, moderne Kommunikationsmittel), um den massiven Personalabbau teilweise auszugleichen	**Fall 11:** teilweise Automatisierung des Know-your-Customer-Prozesses (digitale Integration aller Kundeninformationen mit Entscheidungsvorklärungen)	kritisch-kooperative Zusammenarbeit im Digitalisierungsprozess zum Ausgleich extremer Arbeitsverdichtung aufgrund von Rationalisierung

Quelle: eigene Darstellung

Die sechs Fallstudienbetriebe rekrutieren sich aus den Branchen Elektroindustrie (Fallbetriebe A, C und D), Automobilindustrie (Fallbetrieb B), Medizintechnik (Fallbetrieb E) und Finanzwesen (Fallbetrieb F). Mit Ausnahme von Betrieb D gehören alle untersuchten Betriebe zu international tätigen Konzernen, die teilweise in US-amerikanischer Hand sind. Der kleinste Betrieb beschäftigt am Standort rund 400 Personen, der größte 3.500 Personen.

Die Fallstudien umfassen abhängig vom konkreten Digitalisierungsprojekt leitfadengestützte Experteninterviews, Werksbegehungen, Dokumentenanalyse, Gruppendiskussionen, Workshops und in ausgewählten Fällen Abschlussgespräche. Dabei wurden Personen aus verschiedenen Unternehmensbereichen eingebunden: Geschäftsführung bzw. Werksleitung, Führungskräfte im Digitalisierungsprozess, Betriebsrat, Produktionsleitung bzw. Lean-Expert:innen und technische Projektverantwortliche. Insgesamt wurden 48 Interviews geführt, protokolliert und ausgewertet.

3.3.2 Expertengespräche und Workshop

Darüber hinaus wurden Interviews mit acht Expert:innen aus Wissenschaft und Gewerkschaften geführt, um Systematisierung und Konkretisierung möglicher Konfliktfelder von Lean-, GPS- und digitaler Steuerungslogik sowie Beteiligungsmöglichkeiten zu diskutieren. Im Rahmen eines Workshops mit vier weiteren Fachleuten wurden Zwischenergebnisse und Thesen diskutiert und weiterentwickelt.

4 EMPIRISCHE BEFUNDE

4.1 Beteiligung von Beschäftigten ist mehr als Rhetorik

4.1.1 Hoher Stellenwert von Beteiligung im Management

Zum Wortschatz eines aufgeklärten Managements und auch der Promotor:innen von Industrie 4.0 gehört es, die Beschäftigten bei der Einführung digitaler Technologien zu beteiligen, sie „mitzunehmen", ihre Bereitschaft zur Veränderung zu fördern, ein entsprechendes Mindset herzustellen oder ihre Motivation und Kompetenzen zu nutzen – zumal es sich um Veränderungen handelt, die unter Umständen das gesamte Unternehmen betreffen, also systemischen Charakter haben (Kagermann 2014; Forschungsunion/acatech 2013; Abel/Hirsch-Kreinsen/Wienzek 2019; Hirsch-Kreinsen 2020).

Handelt es sich dabei um bloße verbale Bekundungen? Werden die Beschäftigten, wie Carls et al. (2020, S. 53) konstatieren, „aller Beteiligungs- und Akzeptanzrhetorik zum Trotz letztlich immer vor vollendete Tatsachen gestellt"?

Den vorliegenden Befunden nach ist dies keine bloße Rhetorik. Allen in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen ist es ausgesprochen wichtig, die Akzeptanz der Beschäftigten für die bereits laufende und noch kommende digitale Transformation zu gewinnen, ihr Erfahrungswissen zu nutzen, ihnen Ängste zu nehmen und Veränderungsbereitschaft herzustellen. Ohne die Bereitschaft der Beschäftigten, die Entwicklung mitzutragen, geht nichts – das weiß das Management. Alle Management-Befragten sprechen davon, wie wichtig, ja unabdingbar es sei, die Mitarbeiter:innen „mitzunehmen", „auf die Leute im Umfeld zu hören" und ein „neues Mindset" zu etablieren.

> „Ohne die Mitarbeiter, ohne die Menschen würde es nicht funktionieren und funktioniert es auch nicht." (Gruppenleiter, Fallbetrieb D)

> „Das ist das Wichtigste, dass man die Leute am Findungsprozess und am Entwicklungsprozess – soweit es geht – mitbeteiligt." (Fertigungsleiter, Fallbetrieb D)

> „Um erfolgreich zu sein, müssen wir über die Kultur sprechen und sie zu einem Teil unserer Strategie machen." (Change-Managerin, Fallbetrieb E)

Tabelle 2

Interesse des Managements an Beschäftigtenbeteiligung (aus Sicht des Betriebsrats)

Wie werden die Beschäftigten in der Regel an Digitalisierungsprojekten beteiligt?	trifft (eher) zu	trifft (eher) nicht zu	weiß nicht
Der Arbeitgeber ist bemüht, die Kompetenz der Beschäftigten zu nutzen	48 %	44 %	8 %
Der Arbeitgeber ist bemüht, die Akzeptanz der Beschäftigten zu gewinnen	48 %	48 %	5 %
Eine aktive Beteiligung der Beschäftigten wird nicht für nötig erachtet	33 %	59 %	8 %

Anmerkung: n = 62 oder 63 (nicht jede:r Befragte hat alle Aussagen bewertet)
Quelle: Ergebnisse der Betriebsratsbefragung, eigene Darstellung

Der artikulierte Stellenwert der Mitarbeiterbeteiligung ist hoch. Auch der Aufwand, zumindest der informationelle, ist beachtlich. In den Fallbetrieben gibt es Informationsveranstaltungen aller Art, sowohl bewährte wie Betriebs- und Abteilungsversammlungen, Infomaterial oder Betriebszeitungen als auch neue Formate wie Digi-Days oder Roadshows. Sie dienen dazu, möglichst alle Beschäftigten darüber zu informieren, welche Möglichkeiten 4.0-Technologien bieten und was betrieblich konkret ansteht. Berührungsängste sollen abgebaut und Offenheit bzw. Akzeptanz geschaffen werden.

Bei Digi-Days handelt es sich um ganztägige Informationsveranstaltungen für die Belegschaft (und deren Angehörige), bei denen Rundgänge bzw. Führungen durch das Unternehmen angeboten und bereits realisierte oder geplante Digitalisierungsprojekte präsentiert werden. Bei innerbetrieblichen Roadshows werden allen Interessierten abteilungsbezogen neue, als potenziell nützlich angesehene Technologien wie z.B. HoloLens, Smartwatches oder 3-D-Drucker präsentiert und ggf. getestet. Die diesbezüglichen Fallstudienbefunde werden durch die Betriebsratsbefragung tendenziell bestätigt.

Beschäftigtenbeteiligung wird laut Erfahrung der Betriebsräte nicht nur propagiert, sondern in unterschiedlicher Art, Intensität und Qualität auch praktiziert; allerdings scheint die Beteiligungswelt der Betriebsratsbefragung zufolge zweigeteilt. Tabelle 2 zeigt unterschiedliche Beteiligungsebenen: Nur ein Drittel der Arbeitgeber erachtet eine aktive Beteiligung nicht für notwendig (und ist vermutlich eher technikfixiert), aber fast die Hälfte der Arbeitgeber will die Kompetenz der Beschäftigten im Digitalisierungsprozess nutzen und ihre Akzeptanz gewinnen (jeweils 48 Prozent), damit sie mit ihrem Er-

fahrungswissen zum Gelingen beitragen können. Dem stehen aber auch 44 bzw. 48 Prozent der Betriebe gegenüber, die es nicht für notwendig halten, die Kompetenz bzw. Akzeptanz der Beschäftigten zu nutzen.

4.1.2 Neue und zusätzliche Beteiligungsmöglichkeiten

Frühzeitige und umfassende Information über die geplanten Veränderungen gilt als probates Mittel, Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft herzustellen. Wie ist es darum bestellt? Werden die Beschäftigten entsprechend informiert, was in ihrem Bereich bzw. im gesamten Betrieb an Digitalisierung geplant ist?

Nach Darstellung der Betriebsräte ist dem mehrheitlich so (73 Prozent Zustimmung; vgl. Tabelle 3). Die Beschäftigten werden informiert, allerdings nur bezogen auf die geplanten Digitalisierungsprojekte in ihrem Bereich. Erheblich seltener werden die Beschäftigten demgegenüber über die Planungen für den gesamten Betrieb bzw. das Unternehmen unterrichtet (30 Prozent) oder in der Breite mit einbezogen (29 Prozent).

Tabelle 3

Intensität der Beteiligung von Beschäftigten an Digitalisierungsprojekten (aus Sicht des Betriebsrats)

Wie werden die Beschäftigten in der Regel an Digitalisierungsprojekten beteiligt?	trifft (eher) zu	trifft (eher) nicht zu	weiß nicht
Die Beschäftigten werden über die geplanten Digitalisierungsprojekte in ihrem Bereich informiert	73 %	22 %	5 %
Die Beschäftigten werden über die geplanten Digitalisierungsprojekte im gesamten Betrieb/ Unternehmen informiert	30 %	67 %	3 %
Die Beschäftigten werden in der Breite an der Planung und Implementierung der Digitalisierungsprojekte beteiligt	29 %	65 %	6 %
Viele Beschäftigte interessieren sich nicht	29 %	60 %	11 %

Anmerkung: n = 62 oder 63 (nicht jede:r Befragte hat alle Aussagen bewertet)
Quelle: Ergebnisse der Betriebsratsbefragung, eigene Darstellung

Die Beteiligungsofferten fallen in den meisten Fällen auf fruchtbaren Boden. Nicht alle, jedoch eine große Mehrheit der Betriebsräte geht demnach von einem Beteiligungsinteresse der Beschäftigten aus. Entsprechend weisen 60 Prozent der Befragten die Aussage „Viele Beschäftigte interessieren sich nicht" als unzutreffend zurück.

Auch in den Fallbetrieben sind die Beteiligungsmöglichkeiten in der Regel selektiv. Dies wird jedoch als notwendig und funktional betrachtet und stößt nicht auf erkennbaren Widerstand vonseiten der Beschäftigten oder Betriebsräte. Wie selektiv die Beteiligungsangebote sind, hängt von der Größe des Digitalisierungsprojektes, seiner zeitlichen Dauer sowie seinem fachlichen und räumlichen Zuschnitt ab. Bei kleineren und begrenzten Projekten sind fast alle (interessierten) Beschäftigten in der betroffenen Abteilung mehr oder weniger aktiv involviert. Die Art der Beteiligung ist meist „handgestrickt" und ergibt sich aus den abteilungsspezifischen Bedingungen und individuellen Interessen.

Bei zwei untersuchten Großprojekten (in Großbetrieben), die die gesamte Belegschaft betreffen, erfolgt die Beschäftigtenbeteiligung systematischer, ist kaskadenförmig organisiert und hat einen kodifizierten Charakter. Im Fallbetrieb B wurde ein Multiplikatoren-Konzept entwickelt. Die Multiplikatoren wurden regelmäßig zu Treffen eingeladen und hatten den Auftrag, „Dinge, die jetzt die Mannschaft beschäftigen, im Vorfeld abzufragen" (Montageleiter, Fallbetrieb B), damit diese im Planungsprozess berücksichtigt werden. Die Auswahl der Multiplikatoren erfolgte in Eigenregie der Belegschaft.

In Fallbetrieb D wurde ein hierarchisch gestuftes Beteiligungskonzept praktiziert, das aus einem Planungsteam (Führungskräfte der Fachabteilungen), Key-Usern, Schichtführer:innen und schließlich den Shopfloor-Beschäftigten besteht. In der Regel kommen die operativ Beschäftigten dort erst bei der Implementierung der Pilotprojekte mit ins Boot. Der im Projektverlauf späte Einbezug der Beschäftigten wird mit dem niedrigen Qualifikationsniveau und teilweise fehlenden Deutschkenntnissen begründet. In anderen Betrieben wird dieses Argument allerdings strikt zurückgewiesen.

Die Intensität der Beschäftigtenbeteiligung in den Fallbetrieben variiert in verschiedenen Bereichen – von der Informationsvermittlung über die in der Abteilung anstehenden Veränderungen bis hin zu (Vor-)Klärungen bzw. (Vor-)Entscheidungen über Themen, die Gegenstand von Betriebsvereinbarungen sind. Teilweise werden durch die neu geschaffenen Beteiligungsformaten auch Entscheidungen getroffen, die das Management nicht mehr einfach revidieren kann.

Dies war z.B. in Fallbetrieb B der Fall: Hier wurden alle Beschäftigten der Motorenmontage zu einem Treffen eingeladen, das von Führungskräften und Belegschaftsvertreter:innen vorbereitet worden war, um Varianten von Werkzeugen zu erproben und zu beurteilen. Mit einem Rückmeldebogen wurde die Meinung der Mitarbeiter:innen abgefragt – mit dem Ergebnis, dass sie das teurere Produkt favorisierten. Dieses wurde daraufhin angeschafft, da der Führung klar war:

> „Ohne die Mitarbeiter ins Boot zu holen und gegebenenfalls auch mehr Geld auszugeben, werden wir hinsichtlich der Ergonomie Schwierigkeiten bekommen." (Montageleiter, Fallbetrieb B)

In Planungs- und Entwicklungsteams dagegen, in denen die technologischen, aber auch arbeitsorganisatorischen Weichen gestellt werden, ist die Shopfloor-Ebene in der Regel nicht vertreten, was auch nirgends bemängelt bzw. eingeklagt wird. Teilweise finden während der Planungsphase und die Implementierung begleitend Workshops statt, in denen zumindest die unterste Führungsebene und Repräsentant:innen des Shopfloors präsent sind.

In der Breite kommen die Shopfloor-Beschäftigten meist erst ins Spiel, wenn es um die Feinjustierung der neu implementierten Tools bzw. Prozesse geht. Qualifizierung und Beteiligung gehen dabei oft Hand in Hand, wobei die Qualifizierungsangebote meist auf Anpassungsqualifizierung begrenzt sind. Diese wird allerdings mitunter gut organisiert und systematisch betrieben (vgl. Kapitel 4.3.3).

Exemplarisch hierfür ist das Qualifizierungsprogramm für die neue Motorenmontage (Fallbetrieb B) oder das bereits erwähnte Kaskadenkonzept (Fallbetrieb D). Hierbei werden zunächst Key-User geschult, die wiederum Qualifizierungen für Schichtführer:innen durchführen, die ihr Wissen schließlich an die Monteur:innen vermitteln. Meist steht Learning by Doing im Mittelpunkt, angeleitet durch besagte Key-User oder untere Führungskräfte, teilweise unterstützt durch digitale Assistenzsysteme.

Maßgeblichen Einfluss auf die Zielfindung sprechen die schriftlich befragten Manager:innen den Beschäftigten eher selten zu. Das Zepter führen die Digitalisierungsteams (75 Prozent; vgl. Tabelle 4), gefolgt von den Führungskräften der jeweiligen Abteilung (59 Prozent), den Geschäftsführungen (56 Prozent) und den Digital Officers (50 Prozent). Immerhin ein Drittel der Management-Befragten gibt an, dass Beschäftigte „in hohem Maße" an der Zielfindung beteiligt gewesen seien, während ein Einfluss des Betriebsrats deutlich seltener ist: 68 Prozent der Befragten geben an, dieser sei „in geringem Maße" oder „gar nicht" bei der Zielfestlegung beteiligt gewesen.

Tabelle 4

Intensität der Beteiligung betrieblicher Akteursgruppen an der Festlegung der Ziele von Digitalisierungsprojekten (aus Sicht des Managements)

Wer war an der Festlegung der Ziele des Digitalisierungsprojektes beteiligt?	in hohem Maße	in mittlerem Maße	in geringem Maße	gar nicht
Geschäftsführung	56 %	32 %	11 %	2 %
Führungskräfte der betroffenen Abteilung	59 %	28 %	7 %	6 %
Digital Officer	50 %	14 %	3 %	33 %
Digitalisierungsteam	75 %	21 %	0 %	4 %
Beschäftigte	33 %	30 %	28 %	9 %
Betriebsrat/Mitarbeitervertretung	9 %	24 %	18 %	50 %
externe Beratung	2 %	17 %	20 %	61 %

Anmerkung: n = 46 bis 54 (nicht jede:r Befragte hat alle Aussagen bewertet)
Quelle: Ergebnisse der Managementbefragung, eigene Darstellung

Befragt nach Zeitpunkt bzw. Dauerhaftigkeit der Beteiligung bei der Durchführung des Digitalisierungsprojektes ergeben die Antworten der Managementbefragung folgendes Bild: Am kontinuierlichsten bleiben – logischerweise – die für das Projekt gebildeten Arbeitsgruppen am Ball. In etwa der Hälfte der Fälle waren die Beschäftigten prozessbegleitend beteiligt (52 Prozent, vgl. Tabelle 5). Ihre Beteiligung liegt damit auf einem ähnlichen Level wie die der Leitung der betroffenen Abteilung und der Digital Officer (sofern es diese gibt).

Viele Digitalisierungsprojekte beschäftigten sich mit Prozessverbesserungen. Daher verwundert es, dass Personen aus den Lean-Abteilungen, sofern es diese im Betrieb gibt, in 44 Prozent der Fälle gar nicht involviert werden. Der Betriebsrat ist noch seltener prozessbegleitend mit im Boot (17 Prozent), allerdings wird er in rund der Hälfte der Fälle (48 Prozent) anlassbezogen eingebunden. Bemerkenswert ist die schwache Beteiligung der Personalabteilung. Dies spricht für deren institutionelle Schwäche und eine Technikzentrierung der Projekte sowie wesentlich dafür, dass der personalpolitische Impact der Digitalisierungsprojekte nicht gesehen wird.

Tabelle 5

Kontinuität der Beteiligung betrieblicher Akteursgruppen an Digitalisierungsprojekten (aus Sicht des Managements)

Zu welchem Zeitpunkt waren folgende Gruppen/Personen am Entwicklungs- und Einführungsprozess des Digitalisierungsprojektes beteiligt?	prozess-begleitend	anlass-bezogen/ punktuell	gar nicht
die für das Projekt gebildete Arbeitsgruppe	83 %	10 %	8 %
Digitalisierungsteam/-abteilung	59 %	37 %	4 %
Leiter der betroffenen Abteilung(en)	55 %	40 %	6 %
Beschäftigte der betroffenen Abteilungen	52 %	41 %	7 %
die für Digitalisierung zuständige Person (z. B. Digital Chief Officer)	50 %	30 %	20 %
IT-Abteilung	43 %	53 %	4 %
Lean Manager	33 %	22 %	44 %
Geschäftsführung	32 %	67 %	2 %
Industrial Engineering	26 %	33 %	41 %
Betriebsrat	17 %	48 %	35 %
Personalabteilung	9 %	34 %	57 %

Anmerkung: n = 9 bis 54 (nicht jede:r Befragte hat alle Aussagen bewertet)
Quelle: Ergebnisse der Managementbefragung, eigene Darstellung

4.1.3 Temporäre und selektive Beteiligung

Im Kontext der betrieblichen Digitalisierung werden, wie skizziert, neue und zusätzliche Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen. Sie variieren in Reichweite, Form und Intensität; gemeinsam ist ihnen die zeitliche Befristung. Sie sind temporär und nicht dauerhaft institutionalisiert und haben, wie die Digitalisierungsprojekte selbst, einen definierten Beginn und ein geplantes Ende.

Parallel hierzu existieren vielfach dauerhafte und fester institutionalisierte Beteiligungsmöglichkeiten für Beschäftigte wie die aus der Lean-Welt stammenden verschiedenen Formen von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) oder Shopfloor-Management, mit täglichen Kurzbesprechungen aktueller Themen oder KVP-Workshops. In den Betrieben der Betriebsratsbefragung ist KVP bzw. ein Shopfloor-Management zu mehr als

90 Prozent realisiert; in der klein- und mittelbetrieblich geprägten Managementbefragung fallen die Zahlen zur Verbreitung etwas niedriger aus (70 bis 80 Prozent, wobei die Zahlen in Verwaltungsbereichen höher liegen als in der Produktion).

Die Beteiligungsmöglichkeiten aus der Lean-Welt existieren schon geraume Zeit. Die Frage ist: Wie entwickeln sie sich im Kontext von Industrie 4.0 bzw. Digitalisierung? Wird hierdurch, wie etwa Buttolo et al. (2018, S. 86) vermuten, „die Einbindung der Belegschaften in die Prozessoptimierung unterminiert oder zumindest nicht ausgebaut"? Wird menschbasierte Prozessoptimierung durch maschinenbasierte ersetzt (Metternich et al. 2017; Hirsch-Kreinsen 2014)?

Den vorliegenden Befunden zufolge lässt sich eine Erosion der KVP-Aktivitäten und -strukturen im Gefolge der Digitalisierung nicht feststellen. Die KVP-Strukturen sind stabil und werden gelebt. Es gibt fast durchweg tägliche Stehmeetings an den nunmehr teilweise digitalisierten Boards, um aktuelle Probleme zu besprechen, Vorschläge können – nunmehr auch digital – eingebracht werden und sind erwünscht. Der Bearbeitungsstand der Vorschläge lässt sich nachverfolgen, es finden KVP-Workshops und „Gemba-Walks" statt, Eskalationsstufen sind definiert und werden genutzt etc.

In Fallbetrieb E wird eine Gefährdung des KVP durch den damit verbundenen zeitlichen Aufwand nicht ausgeschlossen: Die für KVP-Aktivitäten eingeplanten Zeiten wurden bisher jedoch nicht gekürzt – dies wäre laut dem lokalen Verantwortlichen auch „der falsche Weg". Durchweg wird der hohe Stellenwert betont, den KVP weiterhin hat.

Eine stärkere Gewichtung des expertengetriebenen KVP im Verhältnis zum mitarbeitergetriebenen wurde in den Fallstudien teils bestätigt, teils dementiert. Die nunmehr verfügbare Breite und Tiefe an produktionsrelevantem Wissen leistet einem expertengetriebenen KVP möglicherweise Vorschub, denn Auswertung und Interpretation erfordern Fachexpertise, über die betriebliche Expert:innen in höherem Maße verfügen:

> „Sie werden Mitarbeiter haben, die eine Lösung erarbeiten, und solche, die sie ausführen." (Fertigungsleiter, Fallbetrieb A)

Ein genereller Shift zulasten des mitarbeitergetriebenen KVP war hingegen nicht festzustellen. In den Fallbetrieben C und D mit langjähriger Lean-Erfahrung war allerdings von einer „Erschöpfung" bzw. einem nachlassendem Grenznutzen von Lean oder einzelnen Lean-Instrumenten, z. B. Rüstwork-

shops, die Rede (in einem Fall entfiel die Funktion „Rüsten“ infolge digital avancierter Fertigungstechnologie komplett). Die angestrebte Zielgröße an jährlicher Produktivitätssteigerung lasse sich, so wurde argumentiert, allein durch Lean-Methoden bzw. -Prinzipien nicht mehr erreichen, die Zitrone sei weitgehend ausgepresst.

Insofern werden Produktivitätsgewinne in zunehmendem Maße nicht mehr von Lean-Methoden erwartet, sondern in erster Linie von Digitalisierungsprojekten. So wurde in Fallbetrieb A auf Konzernebene bis 2016 versucht, die vorgegebene jährliche Produktivitätssteigerung von 5 Prozent vorrangig mit Lean-Methoden zu erreichen. Dies gelang zwar, wurde jedoch immer mühsamer. Deshalb wird nun auf zwei Pferde und deren Verknüpfung gesetzt: Lean und Digitalisierung.

Der Projektleiter in Fallbetrieb C schilderte den abnehmenden Grenznutzen von Lean-Methoden bzw. -Instrumenten nahezu wortgleich. Über Jahre hinweg habe man sich auf einzelne Lean-Prinzipien, -Maßnahmen und -Instrumente konzentriert, etwa die Vermeidung von Verschwendung, Rüst- oder KVP-Workshops, Gemba-Walks etc. All dies praktiziere man zwar nach wie vor und es bringe weiterhin auch gewisse Erfolge, jedoch erheblich weniger als ehedem.

Welche Konsequenzen dies für die etablierten Lean- und insbesondere die Beteiligungsstrukturen dauerhaft hat, bleibt abzuwarten; aktuell ließ sich jedenfalls kein Abbau beobachten.

4.1.4 Erfahrungswissen als Grundlage der Beteiligungsofferten des Managements

Beide Beteiligungsformen – die mit der Planung und Implementierung von Digitalisierungsprojekten einhergehende temporäre Beteiligung und die aus der Lean-Welt stammende dauerhafte – sind ihrer Intention und Handhabung nach effizienzorientiert und damit auf Effizienzsteigerung bzw. Prozessoptimierung ausgerichtet. Arbeitgeberseitig ist nicht vorgesehen, dass die Beteiligungsmöglichkeiten genutzt werden, um die Qualität der Arbeit bzw. die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Grundsätzlich möglich ist dies gleichwohl, da die Machtressource Erfahrungswissen, über die die Beschäftigten verfügen, auch und gerade im aktuellen Digitalisierungsprozess hoch im Kurs steht.

Die anhaltend hohe Wertschätzung von Erfahrungswissen wird durch die Befragungsergebnisse unterstrichen (vgl. Tabelle 6): 79 Prozent des Ma-

Tabelle 6

Auswirkung implementierter digitaler Technologien auf die Bedeutung von Erfahrungswissen

Welche Auswirkungen hatten Ihrer Erfahrung nach die in Ihrem Betrieb realisierten Digitalisierungsprojekte auf die Qualität der Arbeit in Ihrem Betrieb?		trifft (eher) zu	teils, teils	trifft (eher) nicht zu	weiß nicht
Das Erfahrungswissen der Beschäftigten ist genauso gefordert wie bisher	Management	79 %	14 %	7 %	0 %
	Betriebsrat	61 %	25 %	12 %	3 %

Anmerkung: n = 45 (Managementbefragung) bzw. 64 (Betriebsratsbefragung)
Quelle: Ergebnisse der Befragungen, eigene Darstellung

nagements und 61 Prozent der Betriebsräte halten es für zutreffend, dass Erfahrungswissen der Beschäftigten heute genauso gefordert ist wie bisher; lediglich eine Minderheit von 7 bzw. 12 Prozent bezweifelt dies.

Bis auf Weiteres wird also ein Hohelied auf das Erfahrungswissen der Beschäftigten gesungen. Dass es in absehbarer Zeit verstummt, ist unwahrscheinlich, jedenfalls solange auch an hochtechnisierten Anlagen Instabilitäten bzw. Unwägbarkeiten auftreten und Beschäftigte über Wissensbestände verfügen, die zu deren Bewältigung nötig sind.

Für wie anhaltend wichtig auch das Management den Beitrag des Erfahrungswissens hält, das die operativ Mitarbeitenden in den Digitalisierungsprozess einbringen, verdeutlichen die Antworten auf die Frage „Wie bewertet das Management deren Beitrag für den Erfolg des realisierten Digitalisierungsprojektes?“. 57 Prozent der Befragten halten ihn für sehr wichtig und weitere 32 Prozent für eher wichtig (vgl. Tabelle 7). Der Beitrag des Betriebsrats wird demgegenüber von jeweils 29 Prozent der Manager:innen als sehr wichtig oder wichtig erachtet. Damit räumt das Management der individuellen Beteiligung einen höheren Stellenwert ein als der kollektiven.

Obwohl die Vertrauensleute ebenfalls Teil der kollektiven Interessenvertretung sind, wird ihr Beitrag für den Digitalisierungsprozess von drei Vierteln des Managements als sehr wichtig oder eher wichtig eingeschätzt. Dies beruht unter anderem darauf, dass sie Beschäftigte vor Ort sind und wie die Beschäftigten ohne gewerkschaftliche Funktion ihr Erfahrungswissen in den Prozess einbringen (sollen).

In akuten wirtschaftlichen Krisensituationen mit drohendem Beschäftigungsabbau wie in den Fallbetrieben A und F wird das Erfahrungs- und Prozesswissen der Beschäftigten in noch ganz anderer Weise aktiviert und ge-

Tabelle 7

Beurteilung des Beitrags betrieblicher Akteursgruppen zum Erfolg der realisierten Digitalisierungsprojekte (aus Sicht des Managements)

Und wie wichtig war aus Ihrer Sicht der Beitrag der beteiligten Gruppen/Personen am Entwicklungs- und Einführungsprozess?	sehr wichtig	eher wichtig	weniger/ nicht wichtig	weiß nicht/ kann ich nicht beurteilen
eine für das Projekt gebildete Arbeitsgruppe	82 %	16 %	2 %	0 %
Digitalisierungsteam/-abteilung	60 %	36 %	4 %	0 %
Lean Manager	60 %	20 %	20 %	0 %
Beschäftigte der betroffenen Abteilungen	57 %	32 %	6 %	4 %
Geschäftsführung	51 %	26 %	22 %	2 %
IT-Abteilung	50 %	27 %	21 %	2 %
Leiter der betroffenen Abteilung(en)	49 %	40 %	9 %	2 %
Industrial Engineering	48 %	38 %	14 %	0 %
Digital Chief Officer	33 %	27 %	33 %	7 %
Betriebsrat	29 %	29 %	43 %	0 %
gewerkschaftliche Vertrauensleute	25 %	50 %	25 %	0 %
Personalabteilung	11 %	16 %	74 %	0 %

Anmerkung: n = 21 bis 51 (nicht jede:r Befragte hat alle Aussagen bewertet)
Quelle: Ergebnisse der Managementbefragung, eigene Darstellung

nutzt. Davon zeugen die vielfältigen Vorschläge, die Beschäftigte – in Kooperation mit dem Betriebsrat und externer Unterstützung – in Konzepte zur Standortsicherung eingebracht haben.

So wurden in Fallbetrieb A binnen weniger Wochen mehr oder weniger aus dem Stand Vorschläge eingebracht, deren Einsparpotenzial seitens des Arbeitgebers auf mehrere Millionen Euro jährlich taxiert wurde. In einem anderen Fall wurden die Beschäftigten animiert, dem neu eingerichteten Digitalisierungsteam ihre Vorschläge und Ideen zur Kenntnis zu bringen. Davon wird rege Gebrauch gemacht, was sowohl von Arbeitgeber- als auch von Betriebsratsseite unterstützt wird. Forcierte Digitalisierung wird in diesen Fällen nicht nur durch die Belegschaften unterstützt, sondern nahezu einfordert.

4.1.5 Ängste und Interessenberücksichtigung

Trotz der Beteiligungsmöglichkeiten gibt es bei Beschäftigten Vorbehalte und Ängste vor negativen Folgen – nicht ohne Grund wird einiges an Aufwand getrieben, diese abzubauen und Akzeptanz zu schaffen (vgl. Kapitel 4.1.1). Diese Ängste führen jedoch nur in einer Minderheit der befragten Betriebe zu gravierenden, den Digitalisierungsprozess ernsthaft behindernden Problemen. 30 Prozent der Betriebsräte und 19 Prozent des Managements bewerten Ängste/Widerstände in der Belegschaft als großes oder sehr großes Problem (vgl. Tabelle 8). Ein „gewisses Problem" erkennen darin ein Drittel des Managements und 46 Prozent der Betriebsräte.

Bei Betriebsräten kommen die Befürchtungen der Beschäftigten somit deutlich häufiger an als beim Management. Zu ihrer Rolle als Vertreter:innen von Beschäftigteninteressen gehört es, dass sie bei Problemen ansprechbar sind und die Ängste der bzw. mögliche Risiken für die Beschäftigten formulieren. In dieser Rolle werden sie auch im Digitalisierungsprozess von den Beschäftigten wahrgenommen. Doch auch auf der Ebene der Führungskräfte werden Ängste und Widerstände gesehen. 49 Prozent des Managements und 70 Prozent der Betriebsräte sehen darin ein (sehr) großes oder gewisses Problem.

Tabelle 8

Ängste, Widerstände und mangelndes Interesse der Beschäftigten als Herausforderung im Digitalisierungsprozess

Was sind die größten Herausforderungen bzw. Probleme Ihres Betriebs im Umgang mit dem Themenfeld Digitalisierung?		sehr großes/ großes Problem	gewisses Problem	eher kein/ überhaupt kein Problem	weiß nicht
Ängste/Widerstände in der Belegschaft	Management	19 %	33 %	48 %	0 %
	Betriebsrat	30 %	46 %	21 %	3 %
Ängste/Widerstände bei den Führungskräften	Management	22 %	27 %	51 %	0 %
	Betriebsrat	27 %	43 %	27 %	3 %
mangelndes Interesse der Beschäftigten	Management	18 %	32 %	50 %	0 %
	Betriebsrat	18 %	49 %	30 %	3 %

Anmerkung: n = 78 (Managementbefragung) bzw. 62 (Betriebsratsbefragung)
Quelle: Ergebnisse der Befragungen, eigene Darstellung

Eine weitere Herausforderung für den Digitalisierungsprozess könnte fehlendes Interesse aufseiten der Beschäftigten sein. Bemerkenswerterweise halten Betriebsräte mangelndes Interesse der Beschäftigten häufiger als das Management für ein gewisses Problem (49 versus 32 Prozent), jeweils 18 Prozent sogar für ein großes oder sehr großes Problem. Nur 30 Prozent der Betriebsräte und die Hälfte des Managements sehen darin eher oder überhaupt kein Problem.

Dem entsprechen die Befunde aus den Fallstudien. Sowohl die temporären als auch die dauerhaften Beteiligungsmöglichkeiten scheinen bei den dortigen Beschäftigten auf gute Resonanz zu stoßen. Über Schwierigkeiten, die Beteiligungsangebote im Digitalisierungsprozess mit Inhalten zu füllen und an den Mann bzw. die Frau zu bringen, wurde in den Fallstudiengesprächen nicht berichtet.

Gefördert wird das Beteiligungsinteresse nicht zuletzt durch die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, die sich für besonders Interessierte und Engagierte ergeben. So konnten in einem Fall durch den Einsatz eines Robotic-Process-Automation(RPA)-Tools die Personalkapazitäten einer Person eingespart werden. Die Mitarbeiterin, deren Stelle dadurch weggefallen wäre, wurde jedoch nicht entlassen, sondern zur Projektleiterin aller geplanten RPA-Anwendungen befördert.

Auch der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ist bei den meisten Beschäftigten weiterhin positiv besetzt, solange die erwarteten Produktivitätserträge nicht überspannt und ggf. auch die Arbeitsbedingungen thematisiert werden – eine Möglichkeit, Ideen, Vorschläge und auch Kritik einzubringen und damit professionelle Kompetenzen und fachliches Selbstverständnis zur Geltung zu bringen.

Beschäftigte werden durch die Beteiligungsofferten des Managements primär in ihrer berufsfachlichen Rolle angesprochen und der Funke scheint zu zünden – nicht nur temporär, sondern auch dauerhaft. Ihr Interesse an Anerkennung und an guter Arbeit – im Sinne von effizienter und störungsfreier Arbeit, die im günstigen Fall auch ihren fachlichen und arbeitsinhaltlichen Ansprüchen sowie ergonomischen Standards genügt – wird offensichtlich bedient, zumindest so weit, dass ihre Motivation nicht abflacht, Erfahrungswissen in den betrieblichen Digitalisierungsprozess einzubringen.

Gespeist wird die Beteiligungsbereitschaft wohl auch durch die Wirkungsmacht, den der vom Management gepflegte „Wettbewerbsdiskurs“ in Kombination mit einem „Chancendiskurs“ (Kuhlmann/Rüb 2020) in weiten Teilen der Belegschaft entfaltet, nämlich einen Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und damit auch der eigenen Beschäftigung zu leisten.

Diese Diskurse verfangen, so der Eindruck, nicht nur bei Betriebsräten, sondern auch bei Beschäftigten. Im Vordergrund steht, wie auch Nies (2020, S. 100) konstatiert, „nicht der Interessenkonflikt […], sondern die gemeinsame Bewältigung des Marktdrucks".

Aus Sicht der meisten Betriebsräte werden die über die Organisations- bzw. Professionsrolle hinausgehenden Interessen der Beschäftigten nicht berücksichtigt; dominant sind die betrieblichen Interessen. Die Mehrheit der Betriebsräte (61 Prozent) ist der Ansicht, dass die Beschäftigten ihre eigenen Interessen bei der Planung und Realisierung von Digitalisierungsprojekten (eher) nicht in ausreichendem Maße einbringen können (vgl. Tabelle 9). Die Möglichkeit, die eigenen Interessen im Rahmen der offerierten Beteiligungsmöglichkeiten einzubringen, wird somit mehrheitlich als ausgesprochen limitiert bewertet.

Ihre eigene Vertretungswirksamkeit schätzen die Betriebsräte dagegen deutlich höher ein als die Selbstvertretung durch die Beschäftigten. 60 Prozent sind (eher) der Meinung, sie könnten die Interessen der Beschäftigten bei Digitalisierungsvorhaben in ausreichendem Maße einbringen, 39 Prozent melden diesbezüglich Zweifel an.

Eine Selbstvertretung der Interessen durch die Beschäftigten – so lassen sich die Befunde interpretieren – sehen die Betriebsräte ohne flankierende Unterstützung durch die kollektive Interessenvertretung als limitiert und unzureichend an. Diese ist und bleibt der Garant dafür, dass die Interessen der Beschäftigten hinreichend zur Geltung kommen, zumal wenn diese Interessen mit ihrem Status als Lohnabhänge zusammenhängen, es sich also um ihre Tauschwertinteressen handelt. Trotz der beschränkten Wirksamkeit sehen sich die meisten Betriebsräte jedoch nicht als Gegner, sondern als Förderer bzw. Promotoren direkter Beteiligungsformen.

Tabelle 9

Berücksichtigung von Beschäftigteninteressen (aus Sicht des Betriebsrats)

Wie werden die Beschäftigten/wie wird der Betriebsrat in der Regel an Digitalisierungsprojekten im Betrieb beteiligt?	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	weiß nicht
Die Beschäftigten können ihre Interessen in ausreichendem Maße direkt einbringen	3 %	29 %	41 %	20 %	6 %
Der Betriebsrat kann Interessen der Beschäftigten in ausreichendem Maße einbringen	16 %	44 %	31 %	8 %	2 %

Anmerkung: n = 63
Quelle: Ergebnisse der Betriebsratsbefragung, eigene Darstellung

Tabelle 10

Initiatoren der Beteiligung von Beschäftigten in Digitalisierungsprojekten (aus Sicht des Betriebsrats)

Wer initiiert die Beteiligung der Beschäftigten an Digitalisierungsprojekten in der Regel?	absolut	prozentual
Betriebsrat	45	71 %
Arbeitgeber	31	49 %
Gewerkschaft	14	22 %
Beschäftigte selbst	12	19 %
externe Beratungsunternehmen	4	6 %
Beschäftigte werden kaum bzw. nicht beteiligt	10	16 %
Sonstige	3	5 %

Anmerkung: n = 63 Befragte und 119 Antworten (Mehrfachnennungen möglich), die angegebenen Prozentwerte beziehen sich auf die Anzahl der Befragten
Quelle: Ergebnisse der Betriebsratsbefragung, eigene Darstellung

Danach gefragt, wer die Beteiligung der Beschäftigten an Digitalisierungsprojekten in der Regel initiiert, setzen die Betriebsräte sich selbst noch vor den Arbeitgebern an die erste Stelle (vgl. Tabelle 10).

Diese beteiligungsoffensive Haltung bzw. Vorgehensweise des Betriebsrats war in den Fallstudien so nicht ersichtlich. Grundsätzlich standen die Betriebsräte auch dort den Beteiligungsangeboten für Beschäftigte wohlwollend gegenüber, haben sie jedoch nicht initiiert oder durchgesetzt. Vielmehr handelte es sich um vom Management gewünschte und vom Betriebsrat unterstützte Maßnahmen. Als Konkurrenz oder Parallelstruktur, die ihren Einfluss mindern würde, betrachten Betriebsräte die direkte Beschäftigtenbeteiligung nicht.

Auch die Manager:innen lehnen eine solche Interpretation ab, wenngleich sie die neu etablierten Beteiligungsstrukturen durchaus auch nutzen, um dort für ihre Sichtweisen zu werben. So warben die Führungskräfte in Fallbetrieb B bei regelmäßigen Treffen mit sogenannten Multiplikatoren, die von der Belegschaft bestimmt wurden, für ihre Position, die in einer in Vorbereitung befindlichen Betriebsvereinbarung geregelt werden sollte:

> „Da haben wir dann einfach über dieses Medium versucht, die entsprechenden Multiplikatoren hinsichtlich der Argumentation aufzumunitionieren, warum jetzt das so wichtig ist, das Sprachrohr quasi genutzt an der Stelle.“ (Montageleiter, Fallbetrieb B)

Die Betriebsräte wiederum integrieren die neuen Beteiligungsmöglichkeiten in den untersuchten Fällen nicht systematisch in ihre Arbeit, obwohl sie die rechtlichen Möglichkeiten dazu hätten. Sie begrüßen und nutzen die sich eröffnenden Möglichkeiten der Interessenartikulation ggf. auch mit Nachdruck, allerdings ist Beteiligungsorientierung nicht zu einem Bestandteil ihrer Arbeitsform geworden. Damit bleiben arbeitspolitische Chancen ungenutzt, denn die Beteiligung der Beschäftigten kann Betriebsräten – wie Haipeter (2018, S. 318) zu Recht konstatiert –

> „Ressourcen, Kompetenzen und Legitimation verschaffen […], sei es als Partizipation in Konflikten, als Nutzung des Expertenwissens der Beschäftigten oder auch als Stärkung der Fachkompetenz der Gremien".

4.2 Beteiligung des Betriebsrats auf etablierten Pfaden

4.2.1 Erhebliche Bedeutungsvarianz von Digitalisierung in Betriebsratsgremien

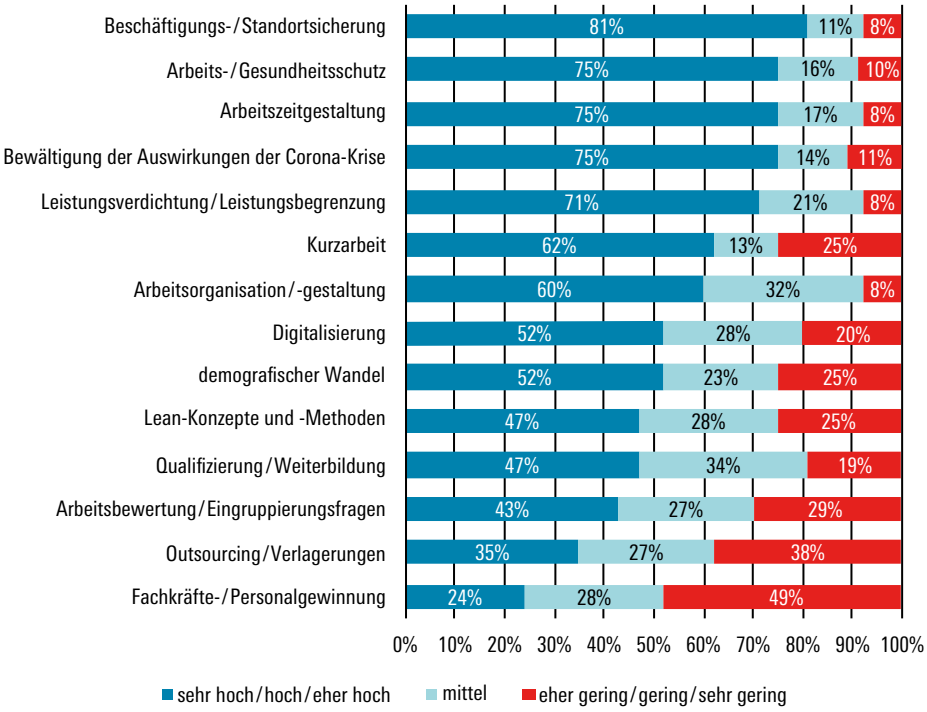
Welchen Stellenwert hat aktuell das Themenfeld Digitalisierung in den Betriebsratsgremien?

Das Bild, das sich in der Betriebsratsbefragung zeigt, macht die Varianz deutlich. In der von 14 Problem- und Gestaltungsfeldern, die den Betriebsräten vorgelegt wurde, liegt die Digitalisierung im Mittelfeld. Ganz oben rangieren „Beschäftigungs-/Standortsicherung", gefolgt von „Bewältigung der Corona-Krise", „Arbeitszeitgestaltung", „Arbeits- und Gesundheitsschutz", „Leistungsverdichtung/-begrenzung", „Kurzarbeit" und „Arbeitsorganisation/-gestaltung" (vgl. Abbildung 1). Erst danach folgt „Digitalisierung" auf Platz 8. Damit wird das Themenfeld offensichtlich nicht als ganzheitliches Thema gesehen, das ggf. die anderen Themenfelder beinhaltet.

Auch wenn insgesamt andere Themen dominieren, hat die Digitalisierung bei etwa der Hälfte der befragten Betriebsräte einen hohen Stellenwert: 16 Prozent geben an, das Thema habe in ihrer Betriebsratsarbeit einen „sehr hohen" Stellenwert, 17 Prozent bewerten ihn als „hoch" und 19 Prozent als „eher hoch". Ein signifikanter Zusammenhang mit der Betriebsgröße zeigt sich nicht, wohl aber mit der Intensität der Nutzung digitaler Technologien. Ist diese hoch, steigt auch der Stellenwert des Themas in den Betriebsratsgremien und umgekehrt.

Abbildung 1

Stellenwert unterschiedlicher Problem- und Gestaltungsfelder in den Betriebsratsgremien



Anmerkung: n = 62 bis 64 (nicht jede:r Befragte hat alle Aussagen bewertet)
Quelle: Ergebnisse der Betriebsratsbefragung, eigene Darstellung

Wie sieht das Management die Prioritätensetzungen in den Betriebsratsgremien?

Über mangelndes Interesse des Betriebsratsgremiums kann die Mehrheit der Manager:innen aus nachvollziehbaren Gründen nicht klagen. Ein sehr großes bzw. großes Problem sieht darin nur eine Minderheit von 16 Prozent, weitere 16 Prozent bewerten dies als ein gewisses Problem (vgl. Tabelle 11). Differenziert nach Betriebsgröße attestiert das Management von KMU dem

Betriebsrat seltener mangelndes Interesse (bzw. sieht diesbezüglich kein Problem) als in größeren Betrieben. Ob die Manager:innen mehr Interesse wünschen, kann daraus zwar nicht unbedingt geschlossen werden; als Störvariable werden die Betriebsräte jedoch selten wahrgenommen. Laut Managementbefragung bewerten 78 Prozent einen zu großen Einfluss des Betriebsrats als eher kein oder überhaupt kein Problem.

Und wie sehen Betriebsräte selbst die Prioritäten in ihren Gremien? Werden mangelndes Interesse oder andere Prioritätensetzungen im Betriebsrat als Problem betrachtet?

20 Prozent der befragten Betriebsräte hält dies für ein großes oder sogar sehr großes, weitere 37 Prozent für ein gewisses Problem (vgl. Tabelle 11). Es könnte also laut Selbsteinschätzung der Betriebsräte durchaus besser um das Interesse bestellt sein. In der Liste möglicher Herausforderungen bzw. Probleme im Digitalisierungsprozess rangieren mangelndes Interesse und andere Prioritäten im Betriebsratsgremium jedoch auf den hinteren Rängen – als drängender erscheinen der Zeitaufwand des Betriebsrats (49 Prozent), Verhaltens- und Leistungskontrolle (46 Prozent) und Arbeitsplatzverluste durch Digitalisierung (38 Prozent).

Diese Befunde der Betriebsrats- und Managementbefragung korrespondieren mit denen der Fallbetriebe, die sich zu den „Leuchttürmen" von Industrie 4.0 zählen. Auch hier variiert die Gewichtung des Themas Digitalisierung in der Betriebsratsarbeit erheblich. In manchen untersuchten Gremien

Tabelle 11

Einfluss des Betriebsrats und Prioritätensetzungen in den Betriebsratsgremien als Herausforderung im Digitalisierungsprozess

Was sind die größten Herausforderungen bzw. Probleme Ihres Betriebs im Umgang mit dem Themenfeld Digitalisierung?		sehr großes/ großes Problem	gewisses Problem	eher kein/ überhaupt kein Problem	weiß nicht
zu starker Einfluss des Betriebsrats	Management	6 %	13 %	78 %	3 %
mangelndes Interesse/ andere Prioritäten des Betriebsratsgremiums	Management	16 %	16 %	66 %	3 %
	Betriebsrat	20 %	37 %	43 %	0 %

Anmerkung: n = 60 (Managementbefragung) bzw. 31 (Betriebsratsbefragung)
Quelle: Ergebnisse der Befragungen, eigene Darstellung

ist Digitalisierung schon seit einigen Jahren *das* Top-Thema; in anderen wird sie zwar mit Aufmerksamkeit verfolgt, steht jedoch nicht im Mittelpunkt. In wieder anderen Gremien seien die Betriebsräte nur „hinter dem Ofen hervorzulocken, wenn es krasse Sachen sind" (Betriebsratsvorsitzender, Fallbetrieb E), ansonsten werde das Thema „eher beiläufig" behandelt.

Klagen vonseiten des Managements über einen zu starken Einfluss der Betriebsräte auf das betriebliche Digitalisierungsgeschehen ergaben sich im Rahmen der Fallstudien nicht.

4.2.2 Digitalisierungsstrategie als rekursiver Entwicklungsprozess

In Readiness-Studien zu Industrie 4.0 beklagen Wirtschaftsverbände, Unternehmensberatungen und auch Gewerkschaften vielfach das Fehlen einer betrieblichen Digitalisierungsstrategie (IG Metall 2019; IG BCE 2019; Gerst 2020).[4] Die Akteur:innen in den befragten Betrieben scheinen dies nicht so zu sehen – was wenig verwundert, da explizit Leuchtturm-, also digitalisierungsaktive Unternehmen befragt wurden.

In der Managementbefragung gaben denn auch 72 Prozent der Befragten an, ihr Betrieb verfüge über ein Digitalisierungskonzept für die kommenden Jahre; hier finden sich kaum Unterschiede zwischen KMU und größeren Betrieben.[5] In der großbetrieblich geprägten Betriebsratsbefragung gaben 68 Prozent an, ihr Betrieb verfüge über eine Digitalisierungskonzeption bzw. -strategie für die kommenden Jahre. Den Befunden beider Befragungen nach liegt die Größenordnung der Betriebe ohne Digitalisierungsstrategie bei etwa 30 Prozent.

Über die Qualität der betrieblichen Digitalisierungsstrategie ist damit allerdings noch nichts gesagt. Wie wird sie beurteilt?

4 Den Ergebnissen des Transformationsatlasses der IG Metall zufolge gibt es nur in 18 Prozent der befragten Betriebe eine Strategie zur Bewältigung der Transformation. In weiteren 19 Prozent der Betriebe sind nach Beurteilung der Betriebsräte nur teilweise Strategien vorhanden – ein Zustand, der als hochgradig problematisch angesehen wird (IG Metall 2019).

5 Breiter angelegte Beschäftigtenbefragungen wie eine von der IG BCE in Auftrag gegebene, an der 13.007 Personen aus 614 Betrieben teilnahmen, bestätigen diese Größenordnung: 65 Prozent der Befragten gaben an, in ihrem Betrieb gebe es eine Strategie zur Umsetzung der Digitalisierung (IG BCE 2019).

Tabelle 12

Fehlende Strategie, Renditeerwartungen und unzureichende finanzielle Ressourcen als Probleme im Digitalisierungsprozess

Was sind die größten Herausforderungen bzw. Probleme Ihres Betriebs im Umgang mit dem Themenfeld Digitalisierung?		sehr großes/großes Problem	gewisses Problem	eher kein/überhaupt kein Problem	weiß nicht
fehlende bzw. unklare Strategie der Geschäftsführung	Management	23 %	30 %	46 %	1 %
	Betriebsrat	34 %	44 %	23 %	0 %
Renditeerwartungen der Geschäftsleitung	Betriebsrat	47 %	32 %	18 %	3 %
unzureichende finanzielle Ressourcen des Betriebs	Betriebsrat	28 %	36 %	36 %	2 %

Anmerkung: n = 78 (Managementbefragung) bzw. 62 (Betriebsratsbefragung)
Quelle: Ergebnisse der Befragungen, eigene Darstellung

Danach gefragt, ob eine fehlende oder unklare Strategie als Problem bewertet wird, geben 23 Prozent des Managements und 34 Prozent der Betriebsräte zu Protokoll, dies sei ein sehr großes oder großes Problem, weitere 30 Prozent (Management) bzw. 44 Prozent (Betriebsrat) sehen darin ein gewisses Problem (vgl. Tabelle 12). Knapp die Hälfte der Befragten aus dem Management (46 Prozent) und ein Viertel der Betriebsräte (23 Prozent) können hingegen kein Strategieproblem erkennen.

Je größer die Betriebe sind, desto häufiger sehen sowohl Manager:innen als auch Betriebsräte Strategiedefizite. Als problematisch wird die unklare Strategie erwartungsgemäß vor allem in Betrieben bewertet, in denen es keine solche gibt, nämlich von 53 Prozent der Manager:innen und 78 Prozent der Betriebsräte. Das Fehlen einer Strategie wird also von Betriebsräten deutlich häufiger reklamiert als vom Management.

Dasselbe gilt für die Qualität der Strategie: Lücken und Mängel scheint es durchaus zu geben, denn diese werden erkannt und bemängelt. Von einem allgemeinen Strategiedefizit zu sprechen, erscheint jedoch überzogen. Als gravierender erachten die befragten Betriebsräte die Renditeerwartungen der Geschäftsleitung, sehen darin doch 47 Prozent ein großes oder sehr großes Problem. Auch unzureichende finanzielle Ressourcen hält ein relevanter Anteil von 28 Prozent für (sehr) problematisch.

Was aber heißt Strategie? Wie sehen die Digitalisierungsstrategien in den Fallbetrieben aus?

Einen Masterplan, der zentral entwickelt, verabschiedet und top-down umgesetzt würde, hat keiner der Fallbetriebe. Auch dort, wo Digitalisierungsprojekte zentral angestoßen und koordiniert werden, wird den dezentralen Organisationseinheiten und Teilprojekten ein weitreichender Gestaltungsspielraum in der Planungs- und Entwicklungsphase und bei der Auswahl der digitalen Technologien, der konkreten Projektsteuerung und der Umsetzung eingeräumt. Selbst das Projektbudget scheint nicht unbedingt in Stein gemeißelt zu sein.

Bei zentral initiierten und koordinierten (Groß-)Projekten – in den Fallbetrieben A und D beispielsweise die komplette Reorganisation zweier Werke mit allen Funktionsbereichen – sind die Zielsetzungen und Prinzipien eher allgemein gefasst, z.B. Product-Lifecycle-Management oder End-to-End-Monitoring. Ihre Realisierung erfolgt jedoch in enger Abstimmung der einzelnen Bereiche, denen erhebliche Interventionsrechte und Gestaltungsspielräume zugestanden werden, die auch genutzt werden. Das Vorgehen entspricht eher einem Suchprozess mit diversen rekursiven Schleifen – Fehlentwicklungen inklusive – als einem festen Plan: „Wir schauen, wie nahe wir einer Idealwelt kommen" (Leiter der Produktionsplanung, Fallbetrieb B).

Zugespitzt ließe sich formulieren: Bei den untersuchten Digitalisierungsvorhaben herrscht mehr Problem- als Strategieorientierung (Hirsch-Kreinsen 2020, S. 119). Problemlösungen und Strategie werden im laufenden Prozess – quasi „beim Gehen" – ausgewählt, entwickelt und kontinuierlich in enger Abstimmung zwischen den zentralen und dezentralen Einheiten angepasst.

Damit korrespondiert möglicherweise die auffallend schwache Bedeutung externer Beratung, die in allen Fallbetrieben keine oder nur eine marginale Rolle spielt (vgl. Tabelle 4). Die Digitalisierungsprojekte werden in der Regel mit den betrieblich verfügbaren Kompetenzen und Ressourcen geplant, entwickelt und umgesetzt; werden Externe hinzugezogen, dann nur befristet und punktuell.

Eine zentrale, koordinierende und steuernde Stelle bzw. Einheit findet sich in den meisten Fallbetrieben, jedoch nicht in allen. In einem Fall – interessanterweise bei einem führenden Hersteller von 4.0-Technologie mit ausgeprägter Autonomie der Geschäftsfelder bzw. Funktionsbereiche (Fallbetrieb C) – fehlt eine solche Stelle. Dort findet sich eine ausgeprägte Bottom-up-Vorgehensweise, getragen von Initiativen der Führungskräfte (nicht von der IT) und ohne zentrale Koordinierung. Teile des Vorstandes empfinden dies wohl als Manko, das bisher jedoch nicht abgestellt wurde.

Eine starke Bottom-up-Orientierung zeichnet auch ein zweites Unternehmen aus: Fallbetrieb E verfügt zwar über ein Innovationsteam; dessen Steue-

rungs- und Koordinationsleistung ist jedoch (absichtlich) darauf beschränkt, den betrieblichen Einheiten Angebote zu unterbreiten und Digitalisierungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die sie aufgreifen können, aber nicht müssen.

Einen Mittelweg zwischen Top-down und Bottom-up beschreitet ein drittes Unternehmen: In Fallbetrieb D wurde die Digitalisierungsstrategie durch die Konzernzentrale in Zusammenarbeit mit einem externen Beratungsunternehmen entwickelt; die konkrete Planungs- und Entwicklungsphase erfolgte jedoch laut der Digitalisierungsbeauftragten gemeinschaftlich mit dem Werk. Die Gesamtleitung des Programms, das insgesamt 17 Projekte umfasste, lag bei der Leiterin der zentralen Stabstelle. Die Leitung der Einzelprojekte hingegen erfolgte durch eine Doppelspitze, bestehend aus Mitgliedern von Fachabteilungen und der IT-Abteilung.

Am stärksten ist die zentrale Koordinierung im konzerngebundenen Fallbetrieb A ausgeprägt, wo das Werk zu einem Konzern-Show-Case in Sachen 4.0 gemacht werden soll. Hier lässt sich insofern noch am ehesten von einem Masterplan sprechen. Vorgabe ist in diesem Fall, dass ca. 80 Prozent der Digitalisierungstools aus konzerneigenen Produkten bestehen sollen, doch auch in diesem Fall haben die dezentralen Einheiten Freiheiten bei der Umsetzung.

4.2.3 Qualität der Beteiligung des Betriebsrats

Wie steht es um die Intensität und Qualität der Betriebsratsbeteiligung? Kommen die Arbeitgeber ihrer Informations- und Konsultationspflicht gegenüber dem Betriebsrat nach? Werden die gesetzlichen Vorgaben eingehalten? Wird ggf. auch darüber hinausgegangen?

Nicht wenigen Untersuchungen bzw. Befragungen von Betriebsräten zufolge ist dies zu bezweifeln. Das Credo lautet: Zu selten, zu spät und wenn, dann mit zu wenig Einfluss (vgl. Kapitel 2.1.2). Die vorliegenden Befunde zeichnen ein differenzierteres Bild. So wird den Informationsverpflichtungen laut Betriebsratsbefragung in der Mehrzahl der Betriebe durchaus nachgekommen. 69 Prozent der Befragten geben an, über geplante Digitalisierungsprojekte und -maßnahmen informiert zu werden, in 28 Prozent der Fälle ist dem allerdings eher nicht so (vgl. Tabelle 13).

In etwa der Hälfte aller Betriebe geht die Beteiligung des Betriebsrats laut dessen eigener Einschätzung über die Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes hinaus, in der anderen Hälfte wird der Betriebsrat ausschließlich im Rah-

men der gesetzlichen Regelungen beteiligt, jedoch nicht weitergehend. Gleichwohl ist auch dort, wo die gesetzlichen Vorgaben zwar nicht überschritten, aber respektiert werden, deren Einhaltung vielfach nicht selbstverständlich (42 Prozent Zustimmung). Die betriebliche Interessenvertretung muss also um die Einhaltung ihrer Rechte streiten und tut dies auch.

Tabelle 13

Intensität und Qualität der Beteiligung des Betriebsrats bei Digitalisierungsprojekten (aus Sicht des Betriebsrats)

Wie wird der Betriebsrat in der Regel an Digitalisierungsprojekten im Betrieb beteiligt?	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	weiß nicht
Eine Beteiligung des Betriebsrates im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben ist nicht selbstverständlich	9 %	33 %	23 %	33 %	2 %
Der Betriebsrat wird ausschließlich im Rahmen der gesetzlichen Regelungen des BetrVG beteiligt, jedoch nicht darüber hinaus	20 %	30 %	22 %	25 %	3 %
Der Betriebsrat wird frühzeitig und umfassend, ggf. auch über die Vorgaben des BetrVG hinaus beteiligt	16 %	33 %	33 %	16 %	2 %
Der Betriebsrat begleitet Digitalisierungsprojekte fortlaufend über den ganzen Projektzeitraum hinweg	11 %	30 %	42 %	16 %	2 %
Die Geschäftsführung/das Management lädt den Betriebsrat zur Beteiligung ein	14 %	28 %	41 %	14 %	3 %
Der Betriebsrat wird über geplante Digitalisierungsprojekte und -maßnahmen informiert	14 %	55 %	22 %	6 %	3 %
Der Betriebsrat wird zu Konzepten, Maßnahmen etc. angehört und gibt Feedback	14 %	38 %	33 %	14 %	2 %
Die Beteiligung des Betriebsrats ist durch eine Betriebsvereinbarung abgesichert	19 %	31 %	14 %	30 %	6 %

Anmerkung: n = 64
Quelle: Ergebnisse der Betriebsratsbefragung, eigene Darstellung

In ebenso vielen Betrieben erübrigen sich solche Auseinandersetzungen, da eine offene Haltung im Management vorherrscht und der Betriebsrat zur Beteiligung eingeladen wird, sie also nicht erstreiten muss. Tendenziell äußern sich Betriebsräte in größeren Betrieben (ab 500 Beschäftigten) etwas kritischer zur Beteiligungspraxis ihrer Arbeitgeber als in kleineren; ein eindeutiger und statistisch signifikanter Zusammenhang mit der Betriebsgröße zeigt sich jedoch nicht.

Das Bild der Betriebsratsbeteiligung ist somit den Ergebnissen zufolge wie das der Beschäftigtenbeteiligung differenziert und tendenziell zweigeteilt. Ein vergleichbares Bild zeigt auch eine Befragung im Organisationsbereich von ver.di (Zanker et al. 2019, S. 30).

Machen Betriebsräte von ihren Beteiligungsrechten Gebrauch? Klagen sie diese ggf. auch ein? Sind sie von Beginn an und fortlaufend beteiligt und Teil der Planungs- und Entwicklungsteams?

Der Betriebsrat ist in der Regel nicht kontinuierlich über den gesamten Projektzeitraum hinweg beteiligt. Lediglich 11 Prozent der befragten Betriebsräte bestätigen die entsprechende Aussage voll, weitere 30 Prozent halten sie für eher zutreffend (vgl. Tabelle 13). Selbst in Großbetrieben ist demnach eine kontinuierliche Begleitung des Betriebsrats an Digitalisierungsprojekten nicht üblich.

Im Trend bestätigt dies auch die KMU-geprägte Managementbefragung. Ihr zufolge war der Betriebsrat (wo es ihn gibt) in etwa einem Drittel der Fälle gar nicht beteiligt. Kontinuierlich beteiligt war er in 17 Prozent der Fälle, anlassbezogen/punktuell in 48 Prozent (vgl. Tabelle 5). Angesichts dessen verwundert es nicht, wenn sein Einfluss auf die Zielfestlegung seitens des Managements als schwach bewertet wird. Die Hälfte der Manager:innen spricht ihm jeden Einfluss ab, lediglich 9 Prozent bewerten ihn als hoch (vgl. Tabelle 4).

Teil der Planungs- und Entwicklungsteams waren die Betriebsräte auch in den meisten Fallbetrieben nicht. Teils wird eine dauerhafte Mitarbeit des Betriebsrats in den Planungs- und Entwicklungsteams arbeitgeberseitig nicht gewünscht – dies wird damit begründet, dass es dort überwiegend um technische Fragen gehe, für die der Betriebsrat nicht als Ansprechpartner gilt; teils erachten Betriebsratsgremien eine permanente Teilnahme an den Planungsgremien auch als überflüssig („Das wäre dann Zeitverschwendung", Betriebsrat, Fallbetrieb E) und vertrauen auf eine ggf. im Nachgang korrigierende und effektive Intervention; teils wird die Betriebsratsbeteiligung, obwohl sie

wahrscheinlich gewährt würde, wegen eines Vertrauensvorschusses gegenüber den Führungskräften und Planungsstäben, die die Beschäftigteninteressen quasi mitführen, nicht eingefordert.

Mitunter besteht in den Betriebsratsgremien auch schlicht wenig Interesse: „Wenn der Betriebsrat den Wunsch geäußert hätte, was er nicht getan hat, hätte man sicher auch Zugang in die Projektgruppen bekommen" (Betriebsratsvorsitzender, Fallbetrieb B). Der Bedarf, korrigierend in die Planungen einzugreifen, wurde nicht gesehen, „weil ich mir bei der Führungskraft X und Führungskraft Y eigentlich sicher war, dass sie keine Sachen machen, die nicht in Ordnung sind" (Betriebsratsvorsitzender, Fallbetrieb B). Das schließt gelegentliche Einladungen zu Meetings der Planungs- bzw. Entwicklungsteams nicht aus, die von den Gremienvertretungen auch wahrgenommen werden.

Nur in einem Fallbetrieb, in dem Betriebsrat und Belegschaft eine umfassende Digitalisierung des Betriebs erstritten haben (vgl. Fallbetrieb A), kann von einer umfassenden, frühzeitigen und dauerhaften Beteiligung gesprochen werden. Hier finden monatliche Meetings zwischen Betriebsrat und Projektleitung statt, in denen die Entwicklung der beschlossenen Projekte besprochen wird, die Einzelprojekte obliegen jedoch den jeweiligen Projektteams.

Eine Politik der geschlossenen Türen wird seitens der Projekt- bzw. Digitalisierungsteams und der zuständigen Abteilungen auch in den anderen Fallbetrieben nicht praktiziert; außen vor bzw. ausgebootet fühlen sich die Betriebsräte der Leuchtturmbetriebe jedenfalls nicht. Es gibt einen engen Austausch und eine funktionale Zusammenarbeit, die als gut und ausreichend erachtet wird. Der Betriebsrat wird meist über geplante Konzepte und Maßnahmen informiert, er wird gehört, gibt sein Feedback und in der Regel auch seine Einwilligung.

Nicht überall, aber meist ist die Betriebsratsbeteiligung in den Fallbetrieben durch eine zusätzliche betriebliche Digitalisierungsvereinbarung abgesichert. Dies gilt auch für die Hälfte der Betriebe, die sich an der standardisierten Betriebsratsbefragung beteiligten. In den Betrieben der Managementbefragung waren es jedoch nur 14 Prozent, da dort nur 38 Prozent einen Betriebsrat hatten.

In der Regel verläuft die institutionalisierte Beteiligung des Betriebsrats jenseits der Meetings von Planungs- und Entwicklungsteams auf den betriebsüblichen Wegen der Klärung mitbestimmungsrelevanter Fragen. Das Betriebsverfassungsgesetz und die darin festgeschriebenen Beteiligungsrechte sind der wichtigste Anker für alle Betriebsräte der Fallstudienbetriebe – auch für jene, die eine ausgesprochen kooperative Linie fahren.

In einem Teil der Betriebe herrscht eine Vertrauenskultur vor, bei der die Einhaltung der Mitbestimmungsrechte als selbstverständlich unterstellt wird; teils bedarf es gelegentlich eines Winks mit dem Zaunpfahl, um die vom Betriebsrat reklamierten Mitbestimmungs- bzw. Beteiligungsansprüche beim Management in Erinnerung zu rufen; teils werden Konflikte vor Gericht ausgetragen, um auf diese Weise die Geschäftsgrundlage zu klären. Notfalls wird jedenfalls immer die „Bibel Betriebsverfassungsgesetz" gezückt:

> „Man kann ja mit dem Gesetzbuch unterm Arm durch den Betrieb laufen und auf seine Rechte pochen. Das ist das eine. Wie die gesetzlichen Vorgaben dann gelebt werden, ist nicht beschrieben […]. Wir im Werk […] sind immer so aufgestellt: Wenn etwas schiefläuft, kommen wir mit dem Gesetz und sagen: Leute, so funktioniert das Spiel nicht. Aber normalerweise einigen wir uns immer auf eine faire Weise, da der Arbeitgeber uns kennt, wie wir dazu stehen." (Betriebsratsvorsitzender, Fallbetrieb D)

4.2.4 Pfadabhängigkeit in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen

Eine durch den Digitalisierungsprozess ausgelöste starke Belastung oder ein Bruch im Kooperationsmuster zwischen Management und Betriebsrat ist selten. In der Regel sind die Beziehungen durch Pfadabhängigkeit gekennzeichnet. Wo bisher ein kooperativer Umgang zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat vorherrscht, wird dieser Umgang auch auf dem Feld der Digitalisierung gepflegt; wo ein von Misstrauen geprägter und konfliktreicher Stil vorherrscht, überlagert dieser auch das Digitalisierungsgeschehen. Dafür sprechen jedenfalls die Fallstudienbefunde.

In einem Fallbetrieb gab es jedoch auch einen Pfadwechsel, der durch einen massiven Digitalisierungskonflikt ausgelöst wurde (vgl. Fallbetrieb A). Nach Jahren hart geführter Auseinandersetzungen um die mangelnden Perspektiven des Standorts erzwangen IG Metall, Betriebsrat und Belegschaft – moderiert durch ein öffentlich gefördertes sozialpartnerschaftliches Projekt – einen Kurswechsel im Management („Vom Aschenputtel zum Leitwerk für Industrie 4.0"). Damit ging ein Wechsel des Kooperationsmusters beider Seiten vom konfliktreichen Gegeneinander zum kooperativen Miteinander einher.

Funktioniert die Kooperation zwischen Betriebsrat und Management in Sachen Digitalisierung? Oder ist sie stark konfliktbelastet?

Lässt man die Fallbetriebe hinsichtlich dieser Frage Revue passieren, zeigt sich, dass Konflikte *um Beteiligung* ausgesprochen selten sind. Konflikte *im*

Prozess der Beteiligung gibt es zuhauf – sie gehören zum Normalbetrieb, erreichen jedoch selten ein hohes Konfliktniveau und werden auf betriebsüblichen Wegen der Konfliktbearbeitung geklärt.

Klagen von Betriebsräten über einen Mangel an Beteiligung waren im Rahmen der Fallstudien selten, und wo sie geäußert wurden, ging es im Grunde nicht um eine unzureichende Beteiligung bei Digitalisierungsvorhaben, sondern um eine generelle Infragestellung von Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats, die dieser immer wieder – auch gerichtlich – einklagen muss. In den anderen Fallbetrieben funktioniert die Beteiligung des Betriebsrats auch nach dessen Selbstdarstellung gut bis sehr gut. Selbst angesichts der von Misstrauen geprägten konflikthaften Kooperationsmuster in einem der Fallbetriebe hat der Betriebsrat wenig an seiner Beteiligung an den konkreten Digitalisierungsprojekten auszusetzen, die das dort agierende Innovationsteam auf den Weg bringt.

Die gewerkschaftlichen Ansprüche an Betriebsräte, den betrieblichen Digitalisierungsprozess proaktiv zu gestalten, sind hoch (Gerst 2020). Proaktives Handeln ist allerdings den Befunden zufolge eher selten zu finden. Mit Ausnahme eines Betriebs, in dem der Betriebsrat als Initiator und „machtvoller Mitgestalter“ (Kriegesmann/Kley/Kublik 2010) des Innovations- bzw. Digitalisierungsprozesses agiert (vgl. Fallbetrieb A), ist das Handlungsmuster der Betriebsräte durchweg reaktiv. Pointiert bringt das ein Betriebsrat wie folgt auf den Punkt: „Antrag kommt, dann schaut man sich das an. Kommt kein Antrag, müsste ich ja proaktiv ran und das ist in den wenigsten Gremien der Fall“ (Betriebsrat, Fallbetrieb B).

Als Treiber des Digitalisierungsprozesses fungieren die Betriebsräte nur in Ausnahmefällen, stehen diesem jedoch durchweg offen gegenüber, zumal er als alternativlos gilt und sich Versäumnisse auf diesem Feld rächen könnten. Beispielhaft ist die Position eines Betriebsratsvorsitzenden (Fallbetrieb F): „Es wird Arbeitsplätze kosten. Wenn man es aber nicht macht, wird es noch mehr Arbeitsplätze kosten. Dann sind wir raus.“

Gestaltungsinitiativen der Betriebsratsgremien waren nur selten zu beobachten. In der Regel nehmen sie eine Wächter- und Schutzfunktion ein, um mögliche Gefährdungen von Beschäftigteninteressen zu identifizieren und darauf zu achten, dass sie nicht eintreten und sich die Arbeitsbedingungen durch den Digitalisierungsprozess nicht verschlechtern. Dieser Wächter- und Schutzfunktion kommen sie – mit unterschiedlicher Intensität – durchaus nach und können damit auch gravierende Verletzungen von Beschäftigteninteressen verhindern (vgl. Kapitel 4.3).

Auch die Befragten aufseiten des Managements attestieren den Betriebs-

Tabelle 14

Durchsetzungschancen, Zeitaufwand, Qualifikationsbedarf und gewerkschaftliche Unterstützung (aus Sicht des Betriebsrats)

Was sind die größten Herausforderungen bzw. Probleme Ihres Betriebs im Umgang mit dem Themenfeld Digitalisierung?	sehr großes/ großes Problem	gewisses Problem	eher kein/ überhaupt kein Problem	weiß nicht
Zeitaufwand des Betriebsrats	49 %	21 %	28 %	2 %
Qualifikationslücken im Betriebsratsgremium	31 %	46 %	23 %	0 %
Durchsetzungschancen des Betriebsrats	15 %	38 %	46 %	2 %
mangelnde Unterstützung durch die Gewerkschaft	8 %	21 %	68 %	3 %

Anmerkung: n = 60
Quelle: Ergebnisse der Betriebsratsbefragung, eigene Darstellung

räten, dass diese die Auswirkungen der Digitalisierungsprojekte auf die Arbeitsbedingungen im Blick haben. So stimmen etwas mehr als die Hälfte (52 Prozent) der entsprechenden Aussage zu („Der Betriebsrat beobachtet die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen"), 14 Prozent antworten mit „teils, teils".

Ineffektiv ist das meist reaktive, auf die Schutz- und Wächterfunktion ausgerichtete Handlungsmuster aus Sicht der Betriebsräte nicht. Die Mehrheit ist der Ansicht, sie könne auf diese Weise die Interessen der Beschäftigten bei Digitalisierungsprojekten ausreichend einbringen, effektiver jedenfalls als die Beschäftigten selbst (vgl. Tabelle 9).

An ihren Durchsetzungschancen und der Wirksamkeit ihres Handelns zweifeln die meisten Betriebsräte wenig; jedenfalls gehören mangelnde Durchsetzungschancen nicht zu den zentralen Herausforderungen bzw. Problemen im Digitalisierungsprozess. Lediglich 7 Prozent sehen darin ein sehr großes, weitere 8 Prozent ein großes Problem (vgl. Tabelle 14). Eine relative Mehrheit von 46 Prozent erkennt darin eher kein oder überhaupt kein Problem. Als gravierender wird der Zeitaufwand für das Betriebsratsgremium empfunden (49 Prozent), aber auch dort vorhandene Qualifikationslücken (31 Prozent). Dies deckt sich mit den Befunden von Zanker/Roth/Hoppe 2019 und Kuhlmann/Voskamp 2019, denen zufolge sich die Interessenvertretung aufgrund der arbeitspolitischen Belastungen auf ihre Kernaufgabe Schutzfunktion zurückzieht.

4.3 Herausforderungen, Konflikte und Formen der Konfliktklärung

4.3.1 Beschäftigungssicherung – weniger Risiko- als Chancendiskurs

Beschäftigungssicherung ist ein zentrales Anliegen von Betriebsratsgremien und genießt in den meisten Betrieben derzeit höchste Priorität. Nicht weniger als 81 Prozent der befragten Betriebsräte geben an, der Stellenwert dieses Themas sei aktuell hoch (vgl. Abbildung 1); nur in 8 Prozent der Betriebe spielt es eine nebensächliche Rolle.

Beschäftigungssicherung war und ist auch in den Fallbetrieben ein Thema – allerdings keines, das störenden oder wirklich behindernden Einfluss auf den betrieblichen Digitalisierungsprozess bzw. die laufenden Digitalisierungsprojekte hätte. In einigen Betrieben war Arbeitsplatzabbau aufgrund der guten wirtschaftlichen Entwicklung der letzten Jahre kein Thema, daher gab es aktuell keine Veranlassung für die Betriebsratsgremien, aktiv zu werden. In anderen Betrieben dagegen war das Thema Beschäftigungssicherung durchaus drängend.

Teils war Beschäftigungsabbau beschlossene Sache, *bevor* der Digitalisierungsprozess Fahrt aufnahm (nicht zuletzt auf Druck der Betriebsräte und der Beschäftigten; vgl. Fallbetrieb A); teils wurde im Vorfeld des Digitalisierungsprozesses eine Erweiterung des Produktportfolios, die der Beschäftigungssicherung am Standort dient, verhandelt und beschlossen (vgl. Fallbetrieb B); teils wurde ein Interessenausgleich mit Sozialplan für einen sozialverträglichen Beschäftigungsabbau vereinbart, zeitlich ebenfalls im Vorfeld der forcierten Digitalisierung (vgl. Fallbetrieb F).

Die Vereinbarungen hatten ihren Preis: einen – nunmehr begrenzten – Beschäftigungsabbau, eine Erhöhung der Arbeitszeit in Form von Qualifizierungszeit, die auch am Arbeitsplatz absolviert werden kann, einen höheren Anteil an Leiharbeit und eine Ausweitung der Samstagsarbeit (vgl. Kapitel 4.3.6). Ein negativer Einfluss auf den sich anschließenden Digitalisierungsprozess ergab sich daraus jedoch nicht. Vielmehr wurde eine forcierte Digitalisierung in diesen Fällen als Mittel der Wahl betrachtet, um die Beschäftigung für die bestehende Belegschaft oder den verbleibenden Rest zu sichern und die mit dem Personalabbau eingehergehende steigende Arbeitsbelastung erträglich zu halten.

Vonseiten der Betriebsräte gab es deshalb auch keinen Widerstand gegen eine Digitalisierung, die Arbeitsplätze kostet oder kosten kann. Nicht selten

ist sogar das Gegenteil der Fall: Alle Digitalisierungsmaßnahmen werden befürwortet, weil angenommen wird, dass sie einen Beitrag dazu leisten können, das betriebliche Überleben zu sichern (vgl. Fallbetrieb F). In abgeschwächter Form gilt dies auch für die anderen Fallbetriebe, in denen Personalabbau aktuell kein Thema ist. Auch dort wird ein Abbau von Arbeitsplätzen als unvermeidliche Begleiterscheinung des Digitalisierungsprozesses gesehen. Widerstand der dortigen Betriebsräte wäre aus deren Sicht weder machbar noch sinnvoll, da die damit verbundenen Beschäftigungsrisiken als noch höher eingeschätzt werden.

Diese Sicht der Dinge findet ihre Entsprechung bei den Beschäftigten, die sich in unterschiedlichem Maße von Arbeitsplatzverlust bedroht fühlen. Teils hängt das Damoklesschwert sichtbar über dem Betrieb, teils ist die Bedrohung (noch) nicht greifbar, aber man weiß darum. Dennoch wird Digitalisierung weniger als Bedrohung gesehen, sondern eher als Chance und Rettung für jene, die „überleben" – und darauf ruht die Hoffnung.

4.3.2 Arbeitsgestaltung – mitgedacht, jedoch ohne Gestaltungsoffensive

Wie steht es um das Handlungsfeld Arbeitsgestaltung? Werden die als vielfältig (Stokic 2016; Hirsch-Kreinsen 2020) beschriebenen Gestaltungsoptionen genutzt oder wird Arbeitsgestaltung im Kontext der Digitalisierung weitgehend ausgeblendet?

Für Letzteres spricht das überwiegend reaktive Handlungsmuster von Betriebsräten im Digitalisierungsgeschehen. Allerdings wird das Handlungsfeld „Arbeitsorganisation/-gestaltung" von Betriebsräten den vorliegenden Befunden zufolge nicht ausgeblendet. Immerhin geben 60 Prozent der Befragten an, der Stellenwert dieses Themas in ihren Betriebsratsgremien sei „sehr hoch", „hoch" oder „eher hoch" (vgl. Abbildung 1). Lediglich 8 Prozent bewerten ihn als „eher gering", „gering" oder „sehr gering".

Damit liegt der Stellenwert dieses Themenfelds noch vor der „Digitalisierung". Auch zeigt sich ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen dem Stellenwert der Handlungsfelder „Arbeitsorganisation/-gestaltung" und „Digitalisierung". Betriebsratsgremien, in denen Letzteres einen hohen Stellenwert hat, nehmen auch die Arbeitsgestaltung überdurchschnittlich wichtig und umgekehrt, was auf eine Verknüpfung beider Themenfelder hindeutet.

Tabelle 15

Stellenwert von Arbeitsgestaltung in Digitalisierungsprojekten (aus Sicht des Betriebsrats)

Falls neue digitale Technologien in Ihrem Betrieb eingeführt wurden: Inwieweit wurden deren Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation berücksichtigt?	
Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation wurden bei der Einführung neuer digitaler Technologien von Anfang an bedacht und umgesetzt	31 %
Die arbeitsorganisatorischen Veränderungen ergaben sich beiläufig	39 %
Es gab aufgrund der Einführung neuer digitaler Technologien kaum arbeitsorganisatorische Veränderungen	13 %
trifft nicht zu / weiß nicht / kann ich nicht beurteilen	17 %

Anmerkung: n = 64
Quelle: Ergebnisse der Betriebsratsbefragung, eigene Darstellung

Direkt danach gefragt, ob und inwieweit bei der Planung bzw. Einführung der realisierten Digitalisierungsprojekte deren Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation berücksichtigt wurden, ergibt sich allerdings ein etwas anderes Bild. Lediglich ein knappes Drittel (31 Prozent) der Betriebsräte gibt an, Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation seien bei der Einführung neuer digitaler Technologien „von Anfang an bedacht und umgesetzt" worden (vgl. Tabelle 15). Häufiger ergaben sich arbeitsorganisatorische Veränderungen aufgrund der eingeführten neuen digitalen Technologien eher beiläufig (39 Prozent) oder kaum (13 Prozent). Ein erheblicher Teil der Betriebsräte (17 Prozent) konnte die Frage nicht beantworten, was als Indiz für die nachrangige Behandlung des Themas in nicht wenigen Betriebsratsgremien spricht.

Auch in den Fallstudien waren keine arbeitsgestalterischen Initiativen von Betriebsräten erkennbar. Diese haben zwar die Qualität der Arbeit und die Arbeitsbedingungen im Blick und greifen ggf. korrigierend ein, wenn Verschlechterungen drohen könnten. Proaktives oder arbeitsgestalterisches Handeln war hingegen ebenso wenig zu beobachten wie Konflikte um Arbeitsgestaltung.

Gleichwohl gab es in vielen Fällen Veränderungen der Arbeitsorganisation. In 37 Prozent der Betriebe konstatieren die befragten Manager:innen eine Neuverteilung von Aufgaben bzw. Tätigkeiten; in 28 Prozent lautet ihre Antwort „teils, teils", in 35 Prozent der Fälle „eher nicht" (vgl. Tabelle 16). Die Veränderungen hinsichtlich der Qualität der Arbeit waren vielfältig und auch widersprüchlich. Wie weitreichend sie waren, lässt sich auf Basis der Untersuchung nur schwer beurteilen, doch unerheblich sind sie nicht.

Tabelle 16

Auswirkung implementierter digitaler Technologien auf die Qualität der Arbeit bzw. die Arbeitsgestaltung

Welche Auswirkungen hatte das Digitalisierungsprojekt auf die Qualität der Arbeit? (Managementbefragung) **Welche Auswirkungen hatten Ihrer Erfahrung nach die in Ihrem Betrieb realisierten Digitalisierungsprojekte auf die Qualität der Arbeit? (Betriebsratsbefragung)**		trifft (eher) zu	teils, teils	trifft (eher) nicht zu	weiß nicht
Aufgaben- bzw. Tätigkeiten sind neu verteilt	Management	37 %	28 %	35 %	0 %
Die Standardisierung der Arbeitsabläufe hat zugenommen	Management	90 %	2 %	8 %	0 %
Die Autonomie/Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten ist höher geworden	Management	39 %	27 %	33 %	0 %
Arbeitsmethode und Arbeitsabfolge sind jetzt stärker vorbestimmt	Management	53 %	22 %	26 %	0 %
	Betriebsrat	55 %	28 %	10 %	7 %
Das Erfahrungswissen der Beschäftigten ist genauso gefordert wie bisher	Management	79 %	14 %	8 %	0 %
	Betriebsrat	61 %	25 %	12 %	3 %
Der Entscheidungsspielraum hat sich verringert	Management	35 %	16 %	49 %	0 %
	Betriebsrat	39 %	30 %	23 %	8 %
Die Arbeitstakte sind kürzer geworden	Management	27 %	18 %	55 %	0 %
Beschäftigte werden von repetitiven Routinetätigkeiten eher entlastet und können sich auf höherwertige Tätigkeiten konzentrieren	Management	59 %	24 %	18 %	0 %
Die Kooperations- und Kommunikationsanforderungen sind gestiegen	Management	37 %	43 %	20 %	0 %
Die Anlernzeiten sind geringer geworden, Angelernte können leichter eingesetzt werden	Management	41 %	27 %	33 %	0 %

Anmerkung: n = 41 bis 52 (Managementbefragung, nicht jede:r Befragte hat alle Aussagen bewertet) bzw. 64 (Betriebsratsbefragung)
Quelle: Ergebnisse der Befragungen, eigene Darstellung

So konstatiert das Management fast durchweg eine zunehmende Standardisierung der Arbeit (90 Prozent Zustimmung). In mehr als der Hälfte der Fälle sind Arbeitsmethoden und Arbeitsabfolge jetzt stärker vorbestimmt (Management 53 Prozent, Betriebsrat 55 Prozent). Vielfach verkürzten sich die Anlernzeiten, wodurch Angelernte leichter eingesetzt werden können (Management 41 Prozent).

59 Prozent der Manager:innen sieht die Beschäftigten von repetitiven Routinetätigkeiten entlastet, sodass sie sich auf höherwertige Tätigkeiten konzentrieren können. Der Entscheidungsspielraum der Beschäftigten verringerte sich nach Ansicht von 35 Prozent der Management-Befragten und 39 Prozent der Betriebsräte. 27 Prozent der Befragten aus dem Management gaben an, dass die Arbeitstakte durch die Digitalisierungsprojekte kürzer wurden.

Umgekehrt konstatieren 39 Prozent der Manager:innen, dass Autonomie bzw. Eigenverantwortung der Beschäftigten gestiegen sei; Gleiches gilt mit 37 Prozent für die Kooperations- und Kommunikationsanforderungen. Weitgehend einig ist man sich in der anhaltenden Bedeutung des Erfahrungswissens der Beschäftigten: Nicht weniger als 79 Prozent der Management-Befragten und 61 Prozent der Betriebsräte sehen dies so.

Somit gab es zwar nicht durchweg arbeitsorganisatorische Veränderungen im Gefolge der Digitalisierungsprojekte, aber vielfach. Standardisierung war schon unter Lean die Haupttendenz und wird durch die realisierten Digitalisierungsprojekte offensichtlich weiter vorangetrieben. Arbeitsmethoden und Arbeitsabfolge sind oft stärker vorbestimmt, teilweise verringert sich der Entscheidungsspielraum und können Angelernte leichter eingesetzt werden; mitunter kommt es auch zu einer Verkürzung der Arbeitstakte. 59 Prozent der Manager:innen sehen Beschäftigte jedoch auch von repetitiven Routinetätigkeiten entlastet.

Andererseits sind die Kooperationsanforderungen oft gestiegen, insbesondere jedoch die Anforderungen an das verfahrenstechnische, prozedurale Wissen der Mitarbeiter:innen. Daher war und bleibt insbesondere deren Erfahrungswissen wichtig, auch darin sind sich die befragten betrieblichen Akteur:innen einig. Allerdings wird diese Ressource nur selten von Betriebsräten und Beschäftigten genutzt, um arbeitspolitisch in die Offensive zu kommen. Arbeitsgestaltung wird von Betriebsräten zwar bisweilen zwar mitbedacht – am häufigsten dort, wo es innerhalb der Betriebsratsgremien einen Digitalisierungsausschuss gibt, der sich schwerpunktmäßig mit diesen Fragen befasst –, aber überwiegend wird, wenn überhaupt, eine reaktive, korrigierende und keine prospektive Arbeitsgestaltungspolitik betrieben.

Von einem starken, durch die Digitalisierung ausgelösten arbeitsorganisatorischen Gestaltungsimpuls kann somit auch in den untersuchten „Leuchtturmbetrieben“ kaum gesprochen werden, schon gar nicht von einer entsprechenden Gestaltungsoffensive der Betriebsräte. Dieser Befund stimmt mit jenem von Hirsch-Kreinsen (2020, S. 116) überein, dem zufolge „Aspekte der Arbeitsgestaltung […] für die meisten Betriebsräte keine Rolle“ spielen. Ein starker Wandel der Arbeitsorganisation im Gefolge der Digitalisierung konnte schon in früheren Phasen der Informatisierung nicht ausgemacht werden (Bergmann 1987, S. 118). Vielmehr wurde gezeigt,

> „dass Betriebe sehr zurückhaltend auf diese neue technologische Perspektive reagierten und einzelne Vernetzungskomponenten arbeitsorganisatorisch mehrheitlich in einer Weise genutzt wurden, die keineswegs einen Wandel der Arbeitsorganisation und des Personaleinsatzes nach sich zogen“ (Hirsch-Kreinsen/Ittermann/Niehaus 2018, S. 255).

Mit Blick auf das Thema Ergonomie stellen sich folgende Fragen: Wie veränderte sich die Belastungssituation der Beschäftigten unter dem Einfluss der Digitalisierung? Welche Veränderungen werden von Betriebsräten registriert, welche von Manager:innen?

Die Einschätzungen hierzu gehen erheblich auseinander. Die psychische Belastung hat nach Ansicht von 68 Prozent der Betriebsräte zugenommen (vgl. Tabelle 17), aber 78 Prozent der Management-Befragten sehen das nicht so. Bei den körperlichen Belastungen unterscheidet sich die Wahrnehmung der beiden Akteursgruppen weniger stark. Der Trend geht hier aus beider Sicht eher in Richtung Entlastung, wobei Betriebsräte dies häufiger konstatieren als Manager. Zu einem tendenziell ähnlichen Ergebnis kommt die Beschäftigtenbefragung der IG BCE (2019).

In den Fallbetrieben werden Interventionen des Betriebsrats in Sachen Arbeitsschutz und Ergonomie der Arbeitsplätze meist nicht für nötig erachtet, denn die Einhaltung der gesetzlichen Mindeststandards scheint durch bereits etablierte gute betriebliche Praxis gewährleistet. Zudem haben sich im Zuge der Digitalisierung eher Verbesserungen eingestellt; von Verschlechterungen wurde – auch seitens der Betriebsräte – nicht berichtet.

Tabelle 17

Entwicklung physischer und psychischer Belastungen

Welche Auswirkungen haben Ihrer bisherigen Erfahrung nach die in Ihrem Betrieb realisierten Digitalisierungsprojekte auf die Qualität der Arbeit?		trifft (eher) zu	teils, teils	trifft (eher) nicht zu	
Die psychische Belastung ist gestiegen	Management	9 %	13 %	78 %	0 %
	Betriebsrat	68 %	22 %	8 %	2 %
Die körperlichen Belastungen haben abgenommen	Management	22 %	22 %	56 %	0 %
	Betriebsrat	27 %	38 %	30 %	5 %

Anmerkung: n = 45 (Managementbefragung) bzw. 60 (Betriebsratsbefragung)
Quelle: Ergebnisse der Befragungen, eigene Darstellung

4.3.3 Anpassungsqualifizierung vorherrschend

Wie sich die Qualifikationsanforderungen unter den Bedingungen von Industrie 4.0 entwickeln, lässt sich schwer prognostizieren. Die Multifunktionalität der Technologien, deren Gestaltungsoffenheit und unterschiedliche betriebliche Nutzung lasse generelle Aussagen (derzeit) kaum zu. Dementsprechend arbeiten die vorliegenden Untersuchungen fast durchweg mit möglichen Szenarien, ohne sich festzulegen (Windelband/Dworschak 2018; Hirsch-Kreinsen/Ittermann/Niehaus 2018; Pfeiffer 2018).

Ein erstes Szenario wäre ein *General Upgrade*, von dem weitgehend alle Beschäftigten profitieren, die nicht substituiert werden; ein zweites Szenario beschreibt ein *Selected Upgrade.* Dabei wird angenommen, dass an der Schnittstelle zwischen den vertikalen und horizontalen Hierarchieebenen bzw. beruflichen Feldern spezielle Berufsgruppen mit einer Ausgangsqualifikation auf Meister- oder Technikerniveau eine Aufwertung erfahren. Drittes Szenario ist eine Polarisierung der Qualifikationsentwicklung *(Growing Gap)* mit Dequalifizierungsentwicklungen auf der einen und höheren Qualifikationsforderungen auf der anderen Seite. Eine vierte Variante wäre ein *generelles Downgrading;* das fünfte Szenario schließlich bestünde in einer *Qualifikationsneutralität:* Hierbei gibt es zwar gewisse Akzentverschiebungen hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen, sie führen jedoch nicht zu einer Niveauverschiebung.

Die Qualifikationsentwicklung stand im Rahmen dieser Untersuchung nicht im Mittelpunkt. Einige Befunde aus den standardisierten Befragungen und Fallstudien vermitteln jedoch folgenden Eindruck: Für ein zumindest se-

lektives Downgrading könnte sprechen, dass 41 Prozent der Management-Befragten angeben, die Anlernzeiten seien geringer geworden (vgl. Tabelle 16). Es könnte also sein, dass Angelernte in den digitalisierten Bereichen nun leichter eingesetzt werden können.

Gleichzeitig weisen jedoch zwei Drittel die Aussage zurück, die fachlichen Anforderungen seien geringer geworden (vgl. Tabelle 18). Demgegenüber konstatieren nur 49 Prozent der befragten Betriebsräte höhere fachliche Anforderungen. Tendenziell übereinstimmend bewerten beiden Akteursgruppen auch die Aussage, das verfahrenstechnische, prozessuale Wissen der Beschäftigten sei gestiegen (Betriebsrat 41 Prozent, Management 60 Prozent); ein Drittel der Betriebsräte hält dies jedoch für nicht zutreffend (Management 14 Prozent).

In den Fallstudien gehen die Einschätzungen zur Qualifikationsentwicklung ebenfalls auseinander. Im Fall des Herstellers von Getriebemotoren (Fallbetrieb A) erwartet die Betriebsbetreuerin der IG Metall „all in all" ein Qualifikationslifting: „Natürlich gibt es ein Upgrade, weil die Arbeitsaufgaben vielfältiger werden."

Tabelle 18

Auswirkungen auf die Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsmöglichkeiten

Welche Auswirkungen hatte das Digitalisierungsprojekt auf die Qualität der Arbeit? (Managementbefragung) **Welche Auswirkungen hatten Ihrer Erfahrung nach die in Ihrem Betrieb realisierten Digitalisierungsprojekte auf die Qualität der Arbeit? (Betriebsratsbefragung)**		trifft (eher) zu	teils, teils	trifft (eher) nicht zu	weiß nicht
Das verfahrenstechnische, prozessuale Wissen der Beschäftigten ist gestiegen	Management	60 %	26 %	14 %	0 %
	Betriebsrat	41 %	27 %	33 %	0 %
Die fachlichen Anforderungen an die Beschäftigten sind geringer geworden	Management	10 %	24 %	66 %	0 %
Die fachlichen Anforderungen an die Beschäftigten sind höher geworden	Betriebsrat	49 %	39 %	10 %	2 %
Die Qualifizierungsmöglichkeiten der Beschäftigten haben sich verbessert	Betriebsrat	18 %	23 %	58 %	0 %
Es ist ein hoher Qualifizierungsdruck für Beschäftigte entstanden	Betriebsrat	47 %	25 %	25 %	3 %

Anmerkung: n = 41 bis 52 (Managementbefragung) bzw. n = 60 bis 61 (Betriebsratsbefragung), nicht jede:r Befragte hat alle Aussagen bewertet
Quelle: Ergebnisse der Befragungen, eigene Darstellung

Die betrieblichen Akteur:innen sind demgegenüber zurückhaltender. Ob im Ergebnis des laufenden, den gesamten Standort umfassenden Digitalisierungsprozesses ein generelles Upgrading der verbleibenden Arbeit stehe, bleibe abzuwarten. Was bisher an Automatisierung bzw. Digitalisierung stattgefunden hat, wird jedenfalls nicht als Dequalifizierung, sondern eher als Entlastung von ungeliebten Routine- bzw. Nebentätigkeiten wahrgenommen (RPA, Handling-Roboter zur Materialab- und Zufuhr)[6]. Dadurch werde es erst möglich, jene Kompetenzen zur Geltung zu bringen, die den Kern der Arbeit und des professionellen Selbstverständnisses ausmachten und wofür man eingestellt worden sei.

Ähnlich wird in der Montage argumentiert. Hier kommt es nicht durch Digitalisierungsprojekte, sondern durch organisatorisch-logistische Umstellungen ebenfalls zum Wegfall von Nebentätigkeiten – in diesem Fall dem Entpacken zu montierender Teile. Dies führe dazu, dass Monteur:innen tun könnten, was ihrer Profession entspreche. Anders ist die Sachlage beim Einsatz „digitaler Zwillinge" bei Maschinen und Teilen – hier scheint ein sukzessiver Kompetenzabfluss vom Shopfloor in die IT-Abteilung und eine Polarisierung der Qualifikationsanforderungen zu bestehen.

In dem medizintechnischen Unternehmen (Fallbetrieb E), in dem abgesehen von der Instandhaltung vornehmlich Angelernte tätig sind, bewirkten die realisierten Digitalisierungsprojekte keine starke Veränderung der Qualifikationsanforderungen. Weder veränderte sich die Tätigkeit der Beschäftigten an den Anlagen noch sind andere Kompetenzen gefordert als bisher. Auch in Fallbetrieb D lautete die Antwort auf die Frage, ob es Änderungen in den Qualifikationsanforderungen gegeben habe:

> „Nicht wirklich. Es ist eine reine Geschwindigkeitssteuerung. Das Einzige, was sich für die Leute geändert hat, ist, dass die Anlage jetzt manchmal sagt: Ich fahre jetzt langsamer. Das konnte sie bisher nicht. Die hat einfach reagiert: Oh, Stückzahl kommt nicht mehr, mache ich Pause. Und jetzt sieht sie: Es kommt weniger, dann mache ich einfach langsamer. Die Mitarbeiter bekommen nur mit, dass sie langsamer macht oder dass sie sich von selbst abstellt, weil sie sieht, da kommt in den nächsten zwei Stunden nichts mehr, ganz vorne ist ein Abriss." (Leiter des Innovationsteams, Fallbetrieb D)

6 Im Falle der Handling-Roboter werde die Kompetenz der Maschinenführer:innen im Übrigen erweitert, denn sie müssten in der Lage sein, das Programm des Roboters im Grundsatz zu verstehen, um kleinere Probleme selbst lösen zu können. Mehrmaschinenbedienung, eine Folge des Einsatzes der Handling-Roboter, wird auch unter diesem Blickwinkel bewertet. Hierdurch werde die Arbeit abwechslungsreicher, da die Maschinenführer:innen nun auch andere Maschinen mit anderer Technologie beherrschen müssten. Damit erweiterten die Beschäftigten ihren Horizont und ihre Kenntnisse.

Auch durch den Einsatz von Smartwatches in der Logistik verändern sich die Arbeitsanforderungen in Fallbetrieb E nicht essenziell. Auswirkungen auf das Qualifikationsprofil werden nicht berichtet und auch nicht erwartet. Man musste lernen, mit den Uhren umzugehen, eine entsprechende Einweisung erfolgte, das Übrige ergab sich durch die Nutzung und die dabei gewonnene Erfahrung. Zu Beginn gab es Zusatzbelastungen durch Informationsüberflutung, da zu viele irrelevante Fehlermeldungen angezeigt wurden – ein Problem, das mittlerweile weitgehend behoben ist.

Auch in der untersuchten Bank (Fallbetrieb F) erforderten die Digitalisierungsprojekte bisher keine grundsätzlich neuen Anforderungsprofile bzw. Qualifikationsanforderungen. Prozesse wurden verschlankt, fielen weg oder wurden durch IT ersetzt. Künftig könnten nach Einschätzung des Betriebsrats veränderte Anforderungsprofile entstehen, die den Einsatz von weniger qualifiziertem Personal möglich machen; bisher sei davon jedoch nicht die Rede.

> „Es hilft natürlich immer, wenn man datentechnische Zusammenhänge verstehen kann, in denen man sich ein bisschen besser auskennt. Aber ich habe bisher keine Stimmen gehört, die sagen, sie benötigen eine ganz andere Ausbildung, um einen Zugang zu erhalten. Ich will allerdings auch nicht ausschließen, dass das mit einem immer höher werdenden Automatisierungsgrad mal erforderlich wird." (Betriebsrat, Fallbetrieb F)

In der Montage des Motorenwerkes (Fallbetrieb B), in der eine Ausbildung zur Kfz-Mechatronikerin bzw. zum Kfz-Mechatroniker die Regel ist, ergab sich durch die weitere Standardisierung der Prozesse zwar eine Veränderung, die aber nicht als Dequalifizierung erlebt wird. Nach wie vor montiert eine Person den kompletten Motor allein, die Arbeitsumfänge bleiben komplex und ganzheitlich. Ein Absinken des Qualifikationsniveaus unter das bisherige Level wurde nicht festgestellt, sondern ein „intuitiveres" Arbeiten:

> „Für die Mitarbeiter ist es jetzt ein viel intuitiveres Arbeiten geworden: Sie nehmen einfach das Werkzeug, verwenden es, nehmen das nächste Werkzeug und verwenden es et cetera und müssen sich nicht über administrative Tasks Gedanken machen. Die administrativen Tasks sind deutlich zurückgegangen und es ist ein viel intuitiveres Arbeiten. […] Ein Monteur darf den ganzen Tag montieren und muss kein Papier schubsen oder PC-Systeme befriedigen. Das macht in der Konsequenz auch einen deutlichen Schritt in der Durchlaufzeit aus." (Produktionsplaner Fallbetrieb B)

Qualifikationslücken der Belegschaft sind aus Sicht des Managements denn auch kein wirklich drängendes Problem. Eine Mehrheit von 56 Prozent sieht

darin ein gewisses Problem, 28 Prozent sehen kein oder überhaupt kein Problem; nur eine qualifizierte Minderheit von 15 Prozent stuft es als sehr groß oder groß ein (vgl. Tabelle 19). Differenziert man nach Beschäftigtengruppen, bestätigt sich das Bild: Die vom Digitalisierungsprojekt unmittelbar Betroffenen nehmen noch am ehesten einen Qualifizierungsbedarf war, der allerdings nur von 24 Prozent der Management-Befragten als hoch eingeschätzt wird. Noch seltener wird ein Qualifizierungsbedarf für Führungskräfte (14 Prozent) und Betriebsräte (10 Prozent) gesehen.

Eine Qualifizierung von Beschäftigten findet vielfach statt. Allerdings sind die Qualifizierungsangebote oft nur darauf ausgerichtet, den aktuellen (Nach-)Qualifizierungsbedarf kurzfristig zu bedienen, was vonseiten der Betriebsräte kritisiert wird (Bosch et al. 2017). Darauf deuten die eingesetzten Qualifizierungsformate hin, bei denen es sich überwiegend um interne Schulungen, Ad-hoc-Einweisungen oder Training on/near the Job. Externe Schulungen oder längerfristig angelegte Maßnahmen sind eher die Ausnahme.

In einigen Fällen wurde jedoch begleitend zum Digitalisierungsprozess – in Fallbetrieb A auf Initiative und mit Unterstützung des Betriebsrats – ein umfassenderes und finanziell gut ausgestattetes Qualifizierungsprogramm aufgelegt. Es umfasst eine breite Variante von Fort- und Weiterqualifizierungsmaßnahmen, die sich nicht nur auf kurzfristige Anpassungsmaßnahmen beschränken. In Fallbetrieb E läuft parallel zu Smart Working-Tools, Smart Data-Management und Smart Products ein (zumindest konzeptionell) gut entwickelter Handlungsstrang „Mitarbeiterentwicklung 4.0“ – in dem Wissen, dass

> „wir die Mitarbeiter befähigen müssen, damit das Smart-Company-Projekt erfolgreich wird. 50 Prozent unserer Arbeitszeit als Innovationsteam wird hierfür genutzt. Es sollte viel mehr sein.“ (Change-Managerin, Fallbetrieb E)

Laut dem Leiter des Innovationsteams in Fallbetrieb E sollen dabei folgende Kompetenzen entwickelt werden:

- Beherrschung *neuer Formen von Kooperation und Kommunikation* wie Telefon- oder Videokonferenzen („Mit dem Flugzeug funktioniert das nicht mehr“).
- *Digitalkompetenz:* Mitarbeiter:innen müssen beispielsweise mit Tablets umgehen können („Ist nicht so einfach, wie man denkt“).
- *Lebenslanges Lernen:* „Wer heute nicht bereit ist, lebenslang zu lernen, der hat keine Zukunft.“ Deshalb müsse im Unternehmen eine neue Kultur geschaffen werden, die lebenslanges Lernen fordert und fördert.

Tabelle 19

Qualifikationslücken, Qualifizierungsbedarf und -formate, Qualifizierungsmöglichkeiten und -druck

Qualifikationslücken bei Beschäftigten
(Managementbefragung, n = 74)

Was sind die größten Herausforderungen bzw. Probleme Ihres Betriebes im Umgang mit dem Themenfeld Digitalisierung?	eher großes / großes Problem	gewisses Problem	eher kein / überhaupt kein Problem	weiß nicht
Qualifikationslücken bei Beschäftigten	15 %	56 %	28 %	0 %

Qualifizierungsbedarf nach Personengruppen
Managementbefragung (n = 21 bis 51)

Gab es im Zusammenhang mit dem Digitalisierungsprojekt einen Qualifizierungsbedarf bei …?	hoher Bedarf	gewisser Bedarf	geringer/ kein Bedarf	weiß nicht
Führungskräften der betroffenen Bereiche	14 %	46 %	38 %	2 %
Beschäftigten, die operativ betroffen sind	24 %	51 %	22 %	4 %
Betriebsrat	10 %	33 %	48 %	10 %

Qualifizierungsformate
Managementbefragung (n = 51), Mehrfachnennungen möglich (n = 137)

Welche Qualifizierungsformate wurden eingesetzt?	
interne Schulung(en)	29 %
Ad-hoc-Einweisungen in neue Technologien/Bedienung/Abläufe je nach Bedarf	26 %
Training on/near the Job, Team-Teaching	24 %
E-Learning-Tools (z. B. PC- oder onlinebasierte Lernformen, Mobile Learning etc.)	10 %
externe Schulung(en)	8 %
sonstige Qualifizierungsformate	2 %
Es wurde keine Qualifizierung durchgeführt	1 %

Veränderung der Qualifizierungsmöglichkeiten und Qualifizierungsdruck
(Betriebsratsbefragung n = 60 bis 61)

Welche Auswirkungen hatten Ihrer bisherigen Erfahrung nach die in Ihrem Betrieb realisierten Digitalisierungsprojekte auf die Qualität der Arbeit der Beschäftigten?	trifft voll/ eher zu	teils/ teils	trifft (eher) nicht zu	weiß nicht
Die Qualifizierungsmöglichkeiten der Beschäftigten haben sich verbessert	18 %	23 %	58 %	0 %
Es ist ein hoher Qualifizierungsdruck für Beschäftigte entstanden	47 %	25 %	25 %	3 %

Quelle: Ergebnisse der Befragungen, eigene Darstellung

– *Systemwissen:* „Beschäftigte müssen verstehen, wie die Fabrik funktioniert. Wer im vernetzten System arbeitet, muss wissen, was vor seiner Arbeit passiert und was danach. Er muss Systemwissen haben, um entscheiden zu können. […] Natürlich hängt es von der Aufgabe ab, wie weit das Systemwissen geht, aber klar ist: Ich kann nicht nur sagen, du setzt dich da hin und machst diesen Handgriff. Das geht nicht mehr."

In Fallbetrieb B mit einer komplett neuen Montagelinie stand hingegen die Anpassungsqualifizierung im Vordergrund. Im Rahmen eines sechs bis acht Wochen umfassenden Programms wurde die gesamte Belegschaft des Montagebereichs in den Montageprozess eingelernt. In Fallbetrieb C schließlich wurde eine Lernfabrik 4.0 für und mit Auszubildenden entwickelt, um erfahrbar zu machen, welche fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen notwendig sind, um eine „Smart-Factory im Kleinen" zu entwickeln, aufzubauen und betriebsfähig zu machen.

Somit finden sich auch gute Beispiele, die Schule machen könnten. In der Breite haben sich die Qualifizierungsmöglichkeiten im Kontext der Digitalisierung aus Sicht der meisten Betriebsräte jedoch nicht verbessert. Lediglich 18 Prozent stimmen dieser Aussage zu, eine absolute Mehrheit von 58 Prozent hält sie für „eher nicht" zutreffend, 23 Prozent für teilweise zutreffend. Zugleich wird jedoch vielfach ein wachsender Qualifizierungsdruck ausgemacht (vgl. Tabelle 19).

4.3.4 Blinder Fleck Eingruppierung und Entlohnung

Zwar sind die fachlichen Anforderungen nach Ansicht der Hälfte der Betriebsräte im Gefolge der Digitalisierung vielfach gestiegen, ebenso – nach überstimmender Ansicht sowohl des Managements als auch des Betriebsrats – das verfahrenstechnische, prozessuale Wissen der Beschäftigten. Dennoch hat sich in Sachen Eingruppierung wenig getan. Nur in wenigen Fällen ist das Eingruppierungsniveau gestiegen – laut Betriebsräten in 12 Prozent der Fälle, laut Manager:innen in 20 Prozent (vgl. Tabelle 20).

Auch in den Fallbetrieben sind Fragen der Eingruppierung und Entlohnung kein Diskussions- oder gar Konfliktthema. Weder die Arbeitgebernoch die Betriebsratsseite zeigt daran Interesse – von Abgruppierung oder Höhergruppierung im Gefolge der Digitalisierungsprojekte war nirgends die Rede. Auch dort, wo das System der Leistungsentlohnung durch die Neugestaltung des MES-Systems auf neue digitale Grundlagen gestellt wurde, steht

Tabelle 20

Entwicklung des Eingruppierungsniveaus im Gefolge der Digitalisierungsprojekte

Welche Auswirkungen hatten Ihrer Erfahrung nach die in Ihrem Betrieb realisierten Digitalisierungsprojekte?		trifft (eher) zu	teils, teils	trifft (eher) nicht zu	weiß nicht
Das Eingruppierungsniveau ist gestiegen	Management	20 %	17 %	63 %	0 %
	Betriebsrat	12 %	28 %	60 %	0 %

Anmerkung: n = 41 (Managementbefragung), n = 61 (Betriebsratsbefragung)
Quelle: Ergebnisse der Befragungen, eigene Darstellung

Stabilität im Vordergrund, nicht Veränderung. Zu einem analogen Ergebnis kommen Bosch et al. (2017), die diesbezüglich „keine aktuellen Probleme" ausmachen konnten.

Grund hierfür könnte sein, dass sich die veränderten Anforderungen nicht im Eingruppierungssystem abbilden lassen und deshalb eine Überprüfung der Eingruppierung unterbleibt. Möglicherweise möchte man auch keine zusätzliche Konfliktebene durch Abgruppierung aufgrund Standardisierung entstehen lassen, um den auf Akzeptanz angewiesenen Prozess der Digitalisierung nicht zu belasten. Andererseits ist auch Entlohnung wesentlicher Teil von Akzeptanz, was jedoch weder von Betriebsräten noch vom Management betrieblich thematisiert wird. Dies könnte unter anderem daran liegen, dass die Digitalisierung als Mittel zur Standortsicherung verstanden wird und damit hinsichtlich Entlohnung schon die Schere im Kopf wirksam ist.

4.3.5 Datenschutz, Leistungs- und Verhaltenskontrolle: Selten virulente Konfliktfälle

Die starken Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats in Sachen Datenschutz, Leistungs- und Verhaltenskontrolle (§ 87 Nr. 1 Abs. 6 BetrVG) können sowohl Ausgangspunkt für Blockaden und Konflikte im Digitalisierungsprozess sein als auch ein Hebel, mit dem sich Betriebsräte bei nahezu allen Digitalisierungsvorhaben ins Spiel bringen können, sofern sie das wollen (Kuhlmann/Rüb/Winter 2019). Dies ist ihnen durchaus bewusst, weshalb sie ihr Augenmerk auf dieses Themenfeld richten – was ihnen auch von 71 Prozent der befragten Manager:innen attestiert wird: Ihrer Erfahrung nach achten Betriebsräte bei Digitalisierungsvorhaben auf Datenschutz, Leistungs- und Verhaltenskontrolle (vgl. Tabelle 21).

Tabelle 21

Datenschutz, Leistungs- und Verhaltenskontrolle als Problemfeld der Digitalisierung

Welche Auswirkungen hatten Ihrer Erfahrung nach die in Ihrem Betrieb realisierten Digitalisierungsprojekte?		trifft (eher) zu	teils, teils	trifft (eher) nicht zu	weiß nicht
Die Möglichkeiten zur Überwachung und Kontrolle der Arbeitsleistungen sind gestiegen	Management	51 %	14 %	35 %	0 %
	Betriebsrat	36 %	26 %	30 %	8 %
Worauf achtet der Betriebsrat bei Digitalisierungsprojekten?		trifft (eher) zu	teils, teils	trifft (eher) nicht zu	weiß nicht
Betriebsrat achtet auf Datenschutz sowie Leistungs- und Verhaltenskontrolle	Management	71 %	5 %	10 %	14 %
Was sind die größten Herausforderungen bzw. Probleme Ihres Betriebs im Umgang mit dem Themenfeld Digitalisierung?		sehr großes/ großes Problem	gewisses Problem	eher kein/ überhaupt kein Problem	weiß nicht
Digitalisierung führt zu Verhaltens- und Leistungskontrolle	Management	4 %	27 %	69 %	0 %
	Betriebsrat	46 %	34 %	18 %	2 %
Datenschutz bleibt auf der Strecke	Management	7 %	22 %	70 %	1 %

Anmerkung: n = 24 bis 52 (Managementbefragung), n = 60 bis 61 (Betriebsratsbefragung), nicht jede:r Befragte hat alle Aussagen bewertet
Quelle: Ergebnisse der Befragungen, eigene Darstellung

Relativ einig sind sich die Betriebsparteien in der Einschätzung, dass die Möglichkeiten zur Kontrolle und Überwachung im Zuge der Digitalisierung grundsätzlich gestiegen sind (Gerst 2019, S. 123; zusammenfassend Hirsch-Kreinsen 2020). Die Mehrheit der Manager:innen (51 Prozent) stimmt dem zu und ihre Zustimmungsquote ist sogar höher als die der Betriebsräte (36 Prozent). In keinem der Fälle stellt das Management in Abrede, dass mit den diversen eingesetzten Industrie-4.0-Technologien die Möglichkeit besteht, die Leistung der Beschäftigten genauer zu kontrollieren.

Deutlicher gehen die Meinungen bei der Frage auseinander, ob diese Möglichkeiten auch ein Problem darstellen und Digitalisierung de facto zu

Verhaltens- und Leistungskontrolle führt. Während knapp die Hälfte der Betriebsräte (46 Prozent) dem zustimmt bzw. darin ein sehr großes oder großes Problem erkennt, sieht die große Mehrheit der Management-Befragten das anders: Als sehr großes oder großes Problem betrachtet dies nur eine kleine Minderheit von 4 Prozent, 69 Prozent sind dezidiert anderer Ansicht. Auch dass der Datenschutz auf der Strecke bleibt, halten 70 Prozent der Manager:innen für nicht zutreffend (vgl. Tabelle 21).

In den Fallbetrieben stehen der Datenschutz und der Ausschluss von Leistungskontrolle bei den Betriebsräten ebenfalls ganz oben an:

> „Grundsätzlich sind wir laut Betriebsverfassungsgesetz bei jedem IT-System involviert, genau aus diesem Grunde, weil man zwei Themen ganz klar hat: erstens Datenschutz sicherstellen, zweitens Leistungs- und Verhaltenskontrolle verhindern beziehungsweise auf ihre Angemessenheit prüfen […]. Wenn es darum geht, mit der Software die faulen Eier rauszusuchen, dann sagen wir nein. Dann, lieber Vorgesetzter, gehe, wie es sich gehört, dreimal am Tag bei dem vorbei und schau, wie es [vor Ort] aussieht. Aber wir geben dir jetzt nicht ein System in die Hand, das diese Personen automatisch erkennbar macht. Das ist ja dann der volle Überwachungsstaat." (Betriebsratsvorsitzender, Fallbetrieb E)

In den Fallbetrieben wurde nicht von einer missbräuchlichen Nutzung der Kontrollmöglichkeiten oder von ernsthaften Konflikten berichtet. Nach dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung, die einen Missbrauch der Daten zu Zwecken der Leistungs- und Verhaltenskontrolle ausschließt, wurde das Thema meist als erledigt betrachtet. In der Vereinbarung ist festgelegt, welche Daten erfasst werden dürfen, wer Zugriff darauf hat und welche Auswertungsprozeduren erlaubt bzw. untersagt sind. Gegebenenfalls werden projekt- oder standortbezogene Zusatzvereinbarungen geschlossen, die Nutzungs- und Zugriffsrechte in spezieller Weise regeln.

Der Abschluss entsprechender Vereinbarungen wird als nicht konfliktha ft geschildert. Wenn ihnen Missbrauchsfälle zu Gehör kommen, würden Betriebsräte aktiv werden, aber von solchen Fällen wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht berichtet. Hinsichtlich der tatsächlichen Nutzung der erweiterten Kontrollpotenziale zeigt das Management

> „in vielen Betrieben bisher nur wenig Interesse an der Aufzeichnung und Systematisierung von Leistungsdaten zu Kontrollzwecken, vor allem, weil es damit verbundene arbeitspolitische Konflikte scheut und der ökonomische Nutzen einer weitreichenden Kontrolle unklar bleibt. […] Explizite Versuche, Kontrolle zu intensivieren, sind offenbar selten" (Hirsch-Kreinsen 2020, S. 66).

4.3.6 Konflikte um Leiharbeit und Arbeitszeit

Ein konfliktreicheres Thema sind dagegen Personaleinsatzkonzepte, Arbeitszeit- und Schichtsysteme, die im Kontext der Digitalisierungsprozesse verändert wurden, um Kosten zu sparen und Flexibilität zu gewinnen.

Bei den Personaleinsatzkonzepten geht es um den Anteil von Leiharbeitskräften, der in Fallbetrieb B drastisch erhöht werden sollte (von 30 auf 50 Prozent). In Fallbetrieb D ist er bereits sehr hoch, weshalb sich für die Stammbelegschaft zusätzliche Belastungen durch ständiges Einlernen und Qualifikationslücken ergeben – für den Betriebsrat ein Anlass, beim Arbeitgeber vorstellig zu werden.

Konflikte gab es auch bei Schicht(planungs)systemen. Konfliktpunkt ist in Fallbetrieb E eine vom Betriebsrat befürchtete Einbuße an Transparenz bei der Belegung bestimmter gut bezahlter Schichten. Außerdem stieß die verpflichtende Einführung von Samstagsschichten auf den Widerstand der Beschäftigten; nach heftigem Konflikt sind diese Schichten nun wieder freiwillig.

Es handelt sich also um mittelbare Digitalisierungskonflikte, die sich nicht aus den Digitalisierungsvorhaben selbst ergeben, sondern aus deren Rahmung und dem vom Arbeitgeber geforderten „Preis“. Dieser besteht in Fallbetrieb E in einer verlängerten Arbeitszeit, in Fallbetrieb D in einer Ausweitung von Leiharbeit oder erweiterter Arbeitszeitflexibilität.

Demnach gibt es einige Herausforderungen für Betriebsräte, die im Prozess der Digitalisierung aufschlagen, aber eine Zuspitzung erfahren die Digitalisierungskonflikte in den untersuchten Betrieben selten. Kommt es zu intensiveren Auseinandersetzungen, werden diese im Vorfeld des Implementierungsprozesses ausgetragen, was insbesondere hinsichtlich der Begrenzung negativer Beschäftigungseffekte gilt. Diese sind jedoch in der Regel nicht unmittelbares Resultat der Digitalisierungsvorhaben, sondern haben andere Ursachen und sind teilweise durch verschleppte Rationalisierung bzw. Digitalisierung entstanden.

Konflikte um Beteiligung gibt es dort, wo die bestehenden und wirksamen Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte missachtet werden und von den Betriebsräten angemahnt werden müssen. In der Regel wird dann auf die Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes zurückgegriffen; in seltenen Fällen müssen die Rechte gerichtlich eingeklagt werden. Mit der Digitalisierung an sich hat dies nur selten zu tun, sondern ist Ausdruck eines problematischen Kooperationsverhältnisses, das auf das Feld der Digitalisierung durchschlägt. Deshalb werden von Betriebsräten auch keine zusätzlichen Rechte in der digitalen Transformation eingefordert.

5 FAZIT

Betrachtet man die vorliegenden Befunde zur Beteiligungspraxis von Beschäftigten und Betriebsräten im Lichte des referierten Forschungsstandes (vgl. Kapitel 2.2) und der Ausgangsfragestellung, lässt sich festhalten: Die Mitwirkung von Beschäftigten an der Entwicklung und Implementierung digitaler Technologien ist keine bloße Beteiligungsrhetorik. Dem Management ist bewusst, dass eine forcierte und erfolgreiche Digitalisierung ohne die Akzeptanz der Beschäftigten und deren aktive Unterstützung nicht zu haben ist. Schließlich wird das Erfahrungswissen der Beschäftigten zu den betrieblichen Prozessen gebraucht, um rationellere und effektivere Prozesse zu digitalisieren.

Ob dies auch künftig so sein wird und Erfahrungswissen nicht technisch substituierbar ist (Malsch 1987; Böhle/Milkau 1988; Pfeiffer 2004; Boes et al. 2014; Huchler 2016), bleibt bislang offen. Im Rahmen dieser Untersuchung fand sich kein Hinweis auf eine solche Substituierung; wie sich diese Frage künftig unter fortschreitender KI-basierter Technisierung entwickelt, muss jedoch beobachtet werden.

In den untersuchten „Leuchtturmbetrieben" findet sich – teilweise begrenzt und auf die Organisationsrolle der Beschäftigten fokussiert – eine Bandbreite an Formen direkter Beschäftigtenbeteiligung, die überwiegend Zuspruch vonseiten der Beschäftigten finden. Durch den Digitalisierungsprozess werden neue und zusätzliche Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen, die sich mit bereits bestehenden und aus der Lean-Welt stammenden wie KVP oder Shopfloor-Management verbinden.

Somit entsteht vielfach ein Mix aus neuen und schon bestehenden Beteiligungsformen, wobei die aus der Lean-Welt stammenden bisher keinem erkennbaren Erosionsprozess unterliegen. Insofern unterscheiden sich die vorliegenden Befunde von denen anderer Autor:innen, die – oft generalisierend – von höchst defizitären oder nicht vorhandenen Partizipationsmöglichkeiten berichten, keine neuen Beteiligungsimpulse erkennen und eine Unterminierung der aus der Lean-Ära stammenden Beteiligungsmöglichkeiten für Beschäftigte sehen (Falkenberg et al. 2020; Kuhlmann/Voskamp 2019; Ehrlich/Engel 2019; Butollo/Jürgens/Krzywdzinski 2018).

Die Befunde bestätigen eher die Ergebnisse von Hirsch-Kreinsen (2020), der Beschäftigte bei bestimmten Themen und in bestimmten Phasen des Einführungsprozesses beteiligt sieht, auch wenn dies aus Sicht der Betriebsräte

nicht ausreichend ist. Auch in der vorliegenden Empirie wird deutlich: Aus Betriebsratssicht existiert selbst in den „Leuchttürmen" bzw. digitalisierungsaktiven Betrieben keine durchgängig befriedigende Beteiligungspraxis. Für zufriedenstellend halten sie nur gut die Hälfte der Betriebsräte, gestehen dem Management aber deutlich häufiger zu, sich um eine aktive Beteiligung der Beschäftigten zu bemühen. Ein komplettes Desinteresse wird nur von wenigen bestätigt.

In beteiligungsaktiven Betrieben sind die Beteiligungsmöglichkeiten – abhängig von der Größe der Digitalisierungsprojekte – meist selektiv, thematisch limitiert und auf Prozessoptimierung sowie störungsfreies, im günstigsten Fall belastungsreduziertes Arbeiten fokussiert. Eine Erweiterung des Spektrums auf Felder, die den Status als Lohnabhängige und die damit verbundenen Interessen wie Gesundheitsschutz, Qualifizierung, entwicklungsfördernde Arbeit oder Entlohnung umfassen, wäre grundsätzlich möglich – nicht zuletzt, weil die Arbeitgeber weiterhin auf das Erfahrungswissen der Mitarbeiter:innen angewiesen sind. Diese Machtressource wird jedoch nur selten und nur unter spezifischen Bedingungen aktiviert.

Eine forcierte Digitalisierung gilt bei vielen Beschäftigten – und Betriebsräten – trotz aller damit einhergehenden Risiken als notwendige Bedingung für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und die Beschäftigungssicherung. Daher besteht eine hohe Bereitschaft, den Optimierungsthemen Vorrang einzuräumen. Die Beteiligungsangebote des Managements stoßen auf gute Resonanz. Sie werden als Zeichen der Anerkennung als „vollwertige Organisationsmitglieder" gewertet und kommen den berufsfachlichen Interessen der Beschäftigten entgegen. Über mangelndes Beteiligungsinteresse von Beschäftigten wird selten geklagt.

Konflikte um eine unzureichende Beteiligung der Beschäftigten im Digitalisierungsprozess traten in den untersuchten Fallbetrieben nicht auf. Mangelnde Beteiligung wird zwar beklagt, aber nicht eingeklagt; allenfalls ertönt bisweilen ein unzufriedenes Raunen, jedoch keine dezidierte Forderung nach Ausweitung der Beteiligung – weder vonseiten der Beschäftigten noch der Betriebsräte.

Wo es Beteiligungsmöglichkeiten für Beschäftigte gibt, werden sie von den Betriebsräten in der Regel begrüßt und unterstützt. Vielfach sind die Betriebsräte der Ansicht, dass die Beteiligungsmöglichkeiten aufgrund ihrer Initiative zustande gekommen seien, nutzen sie aber selten systematisch, um ihre repräsentativen Vertretungsstrukturen zu überprüfen und dauerhaft zu unterfüttern. Dass Institutionalisierung und rechtliche Kodifizierung von Beteiligungsmöglichkeiten z. B. in Betriebsvereinbarungen offensiv eingefor-

dert würden, war nicht erkennbar. Ein Grund hierfür könnte sein, dass diese Möglichkeiten nicht gewerkschaftlich erstritten, sondern durch das Management „gewährt" werden.

Die Beteiligung von Betriebsräten im Digitalisierungsgeschehen ist genauso vielfältig und tendenziell zweigeteilt wie bei den Beschäftigten. In etwa der Hälfte der Betriebe wird Mitbestimmung den gesetzlichen Vorgaben entsprechend – teilweise auch darüber hinausgehend – praktiziert. Der Betriebsrat wird frühzeitig über die geplanten Maßnahmen informiert, sein Feedback wird eingeholt und er wird vom Management zur Beteiligung eingeladen. Bei der anderen Hälfte der Betriebe ist die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben nicht selbstverständlich und die Beteiligungsrechte müssen eingefordert werden. Mitunter wird Beteiligung schlicht nicht praktiziert.

Konflikte um die Beteiligung des Betriebsrats treten zwar auf, sind aber meist auf ein generell spannungsreiches Verhältnis der Betriebsparteien zurückzuführen und nur selten auf Streitigkeiten, die im Kontext der Digitalisierung selbst entstanden sind. Vorherrschend ist ein kritisch-kooperatives Klima – eher werden eine zu verhaltene Digitalisierung oder Schwächen in der Strategie kritisiert als eine zu offensive Digitalisierung.

Dennoch kommen diverse Konfliktthemen im Prozess der Betriebsratsbeteiligung auf, die auf dem betriebsüblichen Weg der Konfliktbearbeitung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat geklärt werden und nur selten ein hohes Konfliktniveau erreichen. In Fallbetrieb A war ein Pfadwechsel in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen zu beobachten; in der Regel sind diese jedoch durch Pfadabhängigkeit gekennzeichnet. In Betrieben, in denen bisher ein kooperativer Umgang zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zur Unternehmenskultur gehört oder ein kritisch-kooperativer Umgang gepflegt wird, wird dieser auch auf dem Feld der Digitalisierung praktiziert. Wo Misstrauen vorherrscht, überlagert es auch das Digitalisierungsgeschehen.

Das dominante Muster des Betriebsratshandelns im betrieblichen Digitalisierungsgeschehen ist reaktiv, auf Überwachung und Korrektur von Fehlentwicklungen ausgerichtet. Eine kontinuierliche Begleitung der Digitalisierungsprojekte über den gesamten Projektzeitraum hinweg findet mehrheitlich nicht statt. Eine Teilnahme an den Planungs- und Entwicklungsteams bzw. -gremien wird in Ausnahmefällen praktiziert. In den meisten Fällen wird sie jedoch nicht eingeklagt, teils aus Überlastung, teils aus mangelndem Interesse der Betriebsratsgremien, teils im Vertrauen darauf, dass die Planungsstäbe sachgerecht handeln und Beschäftigteninteressen mitdenken. Eine aktive Ausgrenzung des Betriebsrats aus den Planungs- und Entwicklungsstäben ist uns im Rahmen der Untersuchung nicht begegnet.

Die vorwiegend reaktive, überwachende und punktuell eingreifende Vorgehensweise ist aus Sicht der meisten Betriebsräte durchaus effektiv und ausreichend, um gravierende Fehlentwicklungen und Verletzungen der Beschäftigteninteressen zu verhindern – ein anderes Handlungsmuster ließen die Ressourcen der Betriebsräte auch kaum zu. Mehrheitlich sind sie der Meinung, dass sie die Interessen der Beschäftigten im Rahmen des von ihnen praktizierten Beteiligungsmodus in ausreichendem Maße einbringen können, und zwar deutlich besser als die Beschäftigten selbst.

Im Spannungsfeld um kollektive versus individuelle Beteiligung zeigt sich, dass das Management individuelle Beteiligung der Beschäftigten fördert und Betriebsratsbeteiligung nicht aktiv ausschließt. Damit unterliegen Betriebsräte, die sich nur auf ihre Schutzfunktion zurückziehen, der Gefahr, die arbeitsorientierten Interessen der Beschäftigten nicht zu vertreten, denn diese können aus ihrer Perspektive nicht alle Konsequenzen oder Chancen absehen und ihnen fehlt die (rechtliche) Möglichkeit, bestimmte Folgen zu regulieren. Allerdings nehmen viele Betriebsräte die Möglichkeit zur arbeitsorientierten Gestaltung im Kontext der Digitalisierung nicht wahr.

Gefährdungen durch die Digitalisierung wie eine verstärkte Leistungs- und Verhaltenskontrolle oder Substitutionseffekte haben die Betriebsräte durchaus im Blick. Sie versuchen, diese meist schon im Vorfeld der eigentlichen Digitalisierungsprojekte zu verhindern oder zu begrenzen. Allerdings wird das Risiko, ohne Digitalisierung den „Zug der Zeit" zu verpassen, meist höher eingeschätzt als das Risiko negativer Beschäftigungseffekte durch Digitalisierungsprojekte. Deshalb werden die Möglichkeiten und Chancen der neuen Technologien ernsthaft und wohlwollend geprüft, teilweise sogar offensiv eingefordert.

Eine forcierte Digitalisierung wird trotz aller damit einhergehenden Risiken von den meisten befragten Betriebsräten und Beschäftigten als notwendige Bedingung dafür gesehen, die Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung zu sichern. Daher besteht eine hohe Bereitschaft, den Optimierungsthemen in der Beschäftigtenbeteiligung Vorrang einzuräumen – entsprechende Deutungsmuster von Beschäftigten finden sich auch in anderen Branchen und deren Gewerkschaften (IG BCE 2019).

Die Angst vor Beschäftigungsverlust durch unterlassene Digitalisierung ist sowohl bei den Beschäftigten als auch bei den befragten Betriebsräten größer als die mit geplanten und realisierten Digitalisierungsprojekten verbundenen Befürchtungen. Hier scheinen viele Betriebsräte und auch Beschäftigte den vom Management gepflegten Wettbewerbs- und Chancendiskurs mitzutragen (Kuhlmann/Rüb 2020).

Die befragten Betriebsräte sehen durchaus, dass Optimierungsthemen bei der Beschäftigtenbeteiligung meist Vorrang haben. Deshalb halten sie die Selbstvertretung der Beschäftigteninteressen ohne Flankierung durch den Betriebsrat für unzureichend. Es entspricht ihrem Selbstverständnis und ihrer Erfahrung – wie auch der der meisten Beschäftigten –, dass ein Betriebsrat zur Wahrung und Vertretung von „harten" Beschäftigteninteressen unabdingbar ist. Nicht selten – so lässt sich dieser Befund interpretieren – erfolgt eine stille Arbeitsteilung zwischen repräsentativer und direkter Interessenvertretung.

Die Betriebsräte der Fallstudien kümmern sich im Rahmen traditioneller Schutzpolitik um jene Interessen, die mit dem Status als Lohnabhängige verbunden sind (Beschäftigungssicherung, Vergütung, Qualifizierung etc.). Die Beschäftigten wissen und schätzen dies und kümmern sich in ihrem Rahmen darum, ihren Nahbereich unter Effizienzgesichtspunkten zu optimieren – jedenfalls solange damit keine gravierenden Interessenverletzungen verbunden sind. Damit leisten die Betriebsräte ihren Beitrag zur Standortsicherung durch Wettbewerbsverbesserung, entlasten sich vom gewerkschaftlich schlecht beleumundeten Vorwurf des Co-Managements und konzentrieren sich auf die Vermeidung negativer Folgen der Digitalisierung.

Bestätigen lässt sich durch die vorliegenden Befunde die von Gerst (2020) konstatierte und als „fatal" charakterisierte Arbeitsteilung zwischen Management und Betriebsrat hinsichtlich der Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für die Innovationsstrategie des Unternehmens. Nicht nur die Unternehmensleitungen sehen die geschäftspolitischen Grundsatzentscheidungen – auch die Digitalisierungsstrategie betreffend – in ihrer Zuständigkeit und Verantwortung, auch die meisten Betriebsräte sehen das so. Darin liegen zweifellos Risiken, denn Versäumnisse auf diesen Feldern können die Geschäftsgrundlage der Betriebsräte unterminieren, zumal dann, wenn es dem Management an strategischer Orientierung mangelt.

Insofern ist der von Gerst (2020) formulierten Diagnose und der Aufforderung an Betriebsräte zuzustimmen, neue Geschäftsmodelle durch Digitalisierung zu einem prioritären Aufgabenfeld der Interessenvertretung zu machen. Allerdings sind die Voraussetzungen dafür ausgesprochen anspruchsvoll – nicht nur, weil sich die Betriebsräte dabei rechtlich auf dünnem Eis bewegen, ihnen fehlen hierzu auch, jedenfalls in der Breite, die zeitlichen, personellen und qualifikatorischen Ressourcen.

Indes erscheint das Risiko, die Messlatte für „richtiges" Betriebsratshandeln zu hoch zu hängen und Frustration zu erzeugen, wenn die Mehrzahl diese Latte wahrscheinlich reißen wird, recht hoch. Es wäre nicht das erste

Mal, dass die „Modernisierung eines alten Hasen“ wie dem Betriebsrat mehrheitlich scheitert, wenn diesem ein allzu ambitionierter Gestaltungsauftrag erteilt wird (Kotthoff 1995). Als Erweiterung des bisherigen Handlungsfeldes von Betriebsräten scheint das Feld der Geschäftsmodelle sinnvoll, als Alternative jedoch nicht.

Was schließlich die in Teilen der sozialwissenschaftlichen Partizipationsdiskussion gebräuchliche Unterscheidung zwischen arbeitsorientiertem und effizienzorientiertem Beteiligungsparadigma betrifft, auf die eingangs hingewiesen wurde (vgl. Kapitel 2.1), ist der vorliegende Befund eindeutig: Es fanden sich ausschließlich Variationen von Beteiligung, die die Verfechter dieser Dichotomisierung dem effizienzorientierten Paradigma zuordnen dürften.

So sinnvoll diese Gegenüberstellung unter dem Gesichtspunkt ist, die Legitimität von Beteiligung nicht nur an deren ökonomischen Nutzen zu binden, sondern den Wert von Beschäftigteninteressen an sich zu betonen, so wenig ertragreich ist sie für die interessenpolitische Dechiffrierung der konkreten betrieblichen Beteiligungspraxis – denn hierdurch gerät die Artikulation und Vertretung von Lohnabhängigen-Interessen auch bei Dominanz des effizienzorientierten Beteiligungsparadigmas leicht aus dem Blick.

Auch im effizienzorientierten Paradigma werden professionelle, berufsfachliche Interessen der Lohnabhängigen angesprochen und bedient; und auch darüber hinausgehende Beschäftigteninteressen wie eine belastungsarme, störungsfreie, ergonomisch gute und von unqualifizierten Routineelementen entlastete Arbeit sind hier thematisierbar. Diese Interessen werden in unterschiedlicher Intensität und von verschiedenen Akteur:innen „im Beiboot“ mitgeführt, jedoch nicht systematisch und gesichert berücksichtigt – vor allem darin liegt das Manko. Dies macht den Streit um ein rein arbeitsorientiertes Beteiligungsparadigma nicht überflüssig, im Gegenteil. Allerdings sind Konzeptionen zur Gestaltung einer arbeitsorientierten Beschäftigtenbeteiligung bisher dünn gesät.

Einige Ansätze – etwa das von Schwarz-Kocher et al. (2011) entwickelte Stufenkonzept von Beteiligung – sollen sicherstellen, dass die Interessen der Beschäftigten nicht verletzt werden. Als Minimalanforderung an Beteiligung gilt die Information der Beschäftigten. Es folgen die Beteiligung bei der Problemanalyse und bei der Problemlösung bis hin zur Mitbestimmung bei Konzepten, die auch die Erträge der Digitalisierungsprojekte in Form von gesicherter Beschäftigung und verbesserter Qualität der Arbeit in den Blick nehmen. Ein kohärentes gewerkschaftliches Konzept liegt bisher, soweit ersichtlich, nicht vor.

Deshalb ist eine Wiederaufnahme der gewerkschaftlichen Diskussion um eine Demokratisierung der Arbeit von unten, wie sie jüngst von Schmitz/Urban (2021) angeregt wurde, zu begrüßen. Die Debatte um Mitbestimmung am Arbeitsplatz, die im Vorfeld der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 geführt wurde, schien lange vergessen. 15 Jahre später wurde sie im Kontext der Diskussion um Gruppenarbeit mit der Forderung nach gewählten Gruppensprecher:innen, die mit definierten Beteiligungsrechten ausgestattet sind, vorübergehend weitergeführt, jedoch meist ohne Rückbezug.

Der Weg zu einem vermeintlich „vor der Tür stehenden" demokratischen Unternehmen (Sattelberger/Welpe/Boes 2015), das durch Digitalisierung in Kombination mit Dezentralisierung, Enthierarchisierung und fachüberschreitender Kooperation charakterisiert ist, ist noch weit. Selbst in den Unternehmen, in denen eine erweiterte und über das Betriebsverfassungsgesetz hinausgehende Beteiligungspraxis beobachtet werden kann, ist diese doch vergleichsweise beschränkt – sowohl was die Breite und Tiefe als auch was den Beteiligungsgegenstand betrifft. Zudem handelt es sich um Beteiligungsofferten auf Widerruf; dauerhaft institutionalisiert und rechtlich verbindlich sind sie in keinem der Fallbetriebe.

Marginal oder bloße Augenwischerei ist Beschäftigtenbeteiligung aus Sicht der meisten Betroffenen dennoch nicht. Die Möglichkeiten werden genutzt und geschätzt, selbst wenn sie – was leider allzu oft der Fall ist – als nicht weitgehend genug betrachtet werden. Die Demokratisierung der Arbeit voranzubringen, bleibt als Aufgabe auf der Tagesordnung von Beschäftigten, Betriebsräten und Gewerkschaften. Ein bloßer „Beifang" der Digitalisierung wird sie nicht sein – sie muss gewollt, gefordert und auch erkämpft werden.

ANHANG: KURZBESCHREIBUNG DER FALLSTUDIENBETRIEBE[7]

Fallbetrieb A: Gewerkschaftlich erkämpfte Digitalisierung

Fallbetrieb A gehört heute mit seiner umfassenden Digitalisierung des gesamten Betriebs zu den „4.0-Leuchttürmen" in Baden-Württemberg. Gleichzeitig ist die aktive Rolle des Betriebsrats eines der bundesweiten Vorzeigebeispiele der IG Metall. Beides hat allerdings spezifische, schwer übertragbare Voraussetzungen.

Nach der Eingliederung des Traditionswerkes für variantenreiche Getriebemotoren in einen großen Technologiekonzern vor zehn Jahren hatte der veraltete Betrieb mit zunehmenden Verlusten zu kämpfen. Nachdem der Betriebsrat jahrelang vergeblich Investitionen in Optimierung und Automatisierung gefordert hatte, kündigte der Konzern Anfang 2017 im Rahmen einer konzernweiten Sparrunde die Verlagerung wesentlicher Betriebsteile und den Abbau von 60 Prozent der ca. 550 Beschäftigten an. Noch während der Infoveranstaltung sorgten die IG Metall-Vertrauensleute dafür, dass die gut organisierte Belegschaft „spontan" das Werk verließ.

Digitalisierung statt Verlagerung

Der Betriebsrat forderte „Digitalisierung statt Verlagerung" und legte eine Liste mit Einsparprojekten vor, die von der Belegschaft vorgeschlagen worden war. Der Arbeitgeber bezeichnete das Einsparvolumen allerdings als zu gering. Daraufhin beauftragte der Betriebsrat eine externe Beratungsfirma, gemeinsam mit der Belegschaft weitere Optimierungsprojekte zu entwickeln. Dies führte dazu, dass die Konzernzentrale erstmals eine Analyse der Digitalisierungspotenziale des Standortes durch ein hochrangiges Konzern-Expertenteam durchführen ließ. Unter dem Druck von Mobilisierung und konkreten Vorschlägen setzten sich in der Konzernleitung die Kräfte durch, die das Werk einstmals gekauft hatten und es nun vom internen Zulieferer für Automatisierungslösungen zu einem technologischen und ökonomischen Show-Case für die 4.0-Angebote des Konzerns entwickeln wollten.

7 Vgl. Tabelle 1 zur Übersicht über die Fallstudienbetriebe.

Konflikt um Interessenausgleich und Ergänzungstarifvertrag

Auf dieser Basis wurde Mitte 2018 ein Interessenausgleich/Sozialplan vereinbart, der neben Investitionen in die Standortsicherung den Abbau von ca. 250 Beschäftigten vorsah, der teils durch Verlagerung/Outsourcing, teils durch Digitalisierung begründet wurde. Aufgrund der Kündigungsschutzvereinbarung des Konzernbetriebsrats konnte der Abbau allerdings nur durch freiwillige Einzelvereinbarungen erfolgen. Zusätzlich brachten die Beschäftigten über fünf Jahre hinweg zwei unbezahlte Qualifizierungstage pro Monat ein. Der dafür erforderliche Tarifvertrag sah ein kurzfristiges einseitiges Kündigungsrecht der IG Metall vor, falls die Investitionen aus dem Interessenausgleich nicht fließen sollten.

Gemeinsames IG Metall-Seminar für Management und Betriebsrat

Trotz dieser Vereinbarungen war der Konflikt nicht beendet, denn beide Seiten unterstellen sich gegenseitig, ihre jeweiligen Zusagen nicht einhalten zu wollen. Die vom Betriebsrat geforderte intensive Beteiligung an Planung und Umsetzung der Digitalisierungsprojekte lehnte das Unternehmen strikt ab. Erst als die IG Metall einerseits mit Kündigung des Tarifvertrags für die Qualifizierungszeit drohte und andererseits die gemeinsame Beteiligung von Arbeitgeber und Betriebsrat an einer gewerkschaftlichen Qualifizierungsreihe zur Digitalisierung forderte, führte dies zum Durchbruch.

Das ESF-geförderte Qualifizierungsprojekt zielte darauf, betriebliche Projektleitungen und Betriebsräte bei der gemeinsamen Bearbeitung realer betrieblicher Projekte zu begleiten und dabei ein sozialpartnerschaftliches Vorgehen zu unterstützen. Nach ersten konfliktreichen Seminaren kam es bei der konkreten Bearbeitung der neuen Montagegestaltung zum Durchbruch.

Die Arbeitgeberseite war unter anderem überrascht von der hohen Kompetenz, die die IG Metall-Referent:innen insbesondere für die Verbindung von Lean-Konzepten und Digitalisierung hatten, und von der konstruktiven und kompetenten Projektmitarbeit der Betriebsräte. Den Weg vom Misstrauen zum Vertrauen beschreibt ein Betriebsrat bildhaft: „Es war ja zunächst eine Zwangsheirat, aber dann fanden sich Braut und Bräutigam doch ganz hübsch."

Neues Management, neue Kooperation, intensive Digitalisierung

Seit 2018 entwickelte sich trotz vereinzelter Konflikte eine hochkooperative Zusammenarbeit mit dem Werksleiter und dem Gesamtprojektleiter, die neu

am Standort und offen sowohl für Beteiligung als auch für Mitbestimmung waren. Eine betriebliche Taskforce entwickelt eine Roadmap mit mehr als 60 Projekten für eine „schlanke und digitale Produktion".

Einmal monatlich wird der Fortschritt bei einem Treffen von Taskforce und Betriebsrat besprochen; Mitglieder des Betriebsratsausschusses für Digitalisierung arbeiten in wichtigen Projekten mit. Der Betrieb wurde regelrecht „umgekrempelt": In der Fertigung ermöglichen „digitale Zwillinge" der Maschinen den Programmierer:innen die Simulation der Bearbeitung. Zusätzlich sind Verfügbarkeit und Maschinenzustand in Echtzeit sichtbar und damit ein „digitaler Zwilling" des realen Auftragsflusses. In der Montage wurden manuelle Arbeitsplätze im One-Piece-Flow-Prinzip mit fahrerlosen Transportsystemen und automatisierten Prüf- und Lackierstationen kombiniert.

Auch im Service (digitale Brillen), in der Ausbildung (digitale Schweißsimulation) und in der Verwaltung (Software-Roboter) werden neue Technologien eingesetzt und vernetzt. 80 Prozent der Software kommen aus dem Angebot des Mutterkonzerns.

Beschäftigtenbeteiligung – informieren, experimentieren, qualifizieren

Parallel dazu fand der vereinbarte Personalabbau in Schritten von je 50 Beschäftigten statt, und zwar ohne Kündigungen – ein besonderer Spagat für den Betriebsrat, der trotzdem bei der Betriebsratswahl mit einem sehr guten Ergebnis wiedergewählt wurde.

Neben dem Druck hinsichtlich des Fortschritts bei der Digitalisierung legte der Betriebsrat seinen Schwerpunkt auf Beteiligungsorientierung bei den Projekten und auf Qualifizierung. In jedem Projekt sollen die Vorschläge der Beschäftigten durch den Dreischritt „Informieren, experimentieren und qualifizieren" ebenso einfließen wie durch die Strukturen der Gruppenarbeit und des KVP (z.B. in den alle zwei Wochen stattfindenden Treffen der Gruppensprecher:innen). Für die Qualifizierung beantragten Betriebsrat und Werksleitung gemeinsam ein Programm im fünfstelligen Euro-Bereich beim Innovationsfonds des Konzerns, der vom Gesamtbetriebsrat paritätisch mitverwaltet wird.

Erfolgsgeschichte einer proaktiven Betriebsratsbeteiligung

Fallbetrieb A hat sich zu einer Erfolgsgeschichte sowohl für flächendeckende Digitalisierung als auch für proaktive Beteiligung des Betriebsrats entwickelt. Dies ist mit spezifischen Voraussetzungen verbunden: mit einem hohen Mo-

dernisierungsstau und der Integration in einen Technologiekonzern, der sowohl Anbieter als auch Anwender von 4.0-Technologien ist, mit einer neuen und mitbestimmungsoffenen Werks- und Projektleitung, mit dem Zusammenspiel eines kompetenten und konfliktbereiten Standort-Betriebsrats, mit der Regelungsmacht von IG Metall und Konzernbetriebsrat und schließlich mit einem auf sozialpartnerschaftliche Digitalisierung ausgerichteten gewerkschaftlichen Qualifizierungsprojekt.

Fallbetrieb B: Digitalisierung als Wachstumsstrategie

Fallbetrieb B ist Teil eines internationalen Konzerns aus der Automobilindustrie. Am Standort Süddeutschland sind ca. 1.850 Mitarbeiter:innen beschäftigt. Das Hauptprodukt des Werkes sind Verbrennungsmotoren; die Qualifikationsstruktur in der Montage ist durch Facharbeit geprägt. Die wirtschaftliche Situation ist gut und durch kontinuierliches Wachstum in den vergangenen Jahren geprägt. Durch die Digitalisierung einer komplett neuen Montagelinie, für die der Betrieb eine Auszeichnung erhielt, zählt er zu den „Leuchttürmen" der Digitalisierung.

Durch die Branchenentwicklung hin zu mehr Variantenvielfalt und das Fehlen von Expansionsmöglichkeiten (kein Gebäudeneubau möglich) wurde den betrieblichen Akteur:innen deutlich: „Wir müssen das Werk neu ausrichten" (Betriebsratsvorsitzender). Dies erfolgte im sozialpartnerschaftlichen Austausch und wurde vom Betriebsrat mitinitiiert. Digitalisierung wurde als Wachstumsstrategie begriffen; erklärtes Ziel war es, durch die Nutzung der Potenziale digitaler Technologien die Wettbewerbsfähigkeit des Werkes im konzernweiten Wettbewerb zu erhöhen, um mittelfristig Beschäftigung am Standort zu sichern.

Zielsetzung, Problemdefinition und Eckpunkte der Digitalisierungsstrategie wurden von der Werksleitung vorgegeben. Nach Zieldefinition und Setzung der Rahmenbedingungen wurden dem Projektteam jedoch weitreichende Gestaltungsspielräume zugestanden, sodass ein problemzentriertes Bottom-up-Vorgehen möglich wurde. Geholfen hat dabei die „Bereitschaft […], komplettes Neuland zu bestreiten" (Leiter Produktionsplanung). Zum Beispiel wurde das Budget relativ flexibel gehalten, die Auswahl der digitalen Technologien war offen und dem Projektteam überlassen: „Wir haben mehr oder weniger unser eigenes Ding durchgezogen" (Projektleiter).

Das Projektteam bestand neben einer „Handvoll Führungskräfte" (Montageleiter) aus Expert:innen in Produktion, Planung, Montage, Logistik und

IT. Auch das Vorgehen des Projektteams wird als experimentell und problemzentriert beschrieben. Nicht ein bestimmtes Leitbild von Industrie 4.0 stand im Vordergrund, sondern ein pragmatisches und problemzentriertes Vorgehen.

In der neuen Montagelinie wurde unter Berücksichtigung neuester ergonomischer Erkenntnisse ein hoher Automatisierungsgrad in Prüfstationen mit der Materialversorgung verbunden. Ein fahrerloser Montagewagen mit vollständig vorkommissioniertem Warenkorb, der „just in sequence" an die Montagelinie geliefert wird, fährt mittels GPS-Ortung autonom durch die Montagehalle. Alle Werkzeuge sind an und auf dem Wagen befestigt. Die Freigabe der Drehmomenteinstellungen für den jeweiligen Montageschritt erfolgt automatisiert, da jedes Werkzeug mit dem WLAN im Werk verbunden ist. Arbeitsanweisungen erhalten die Monteur:innen über Tablets auf dem Wagen.

Beteiligung des Betriebsrats

Bei der Neukonzeption war der Betriebsrat „von Anfang an mit im Boot" (Betriebsratsvorsitzender), allerdings ohne sich aktiv einzubringen. Im Projektteam war er nicht vertreten, denn man vertraute den Führungskräften, „dass das, was die da vorhaben, auch in dem Rahmen liegt" (ders.). Dieses Vertrauen speist sich aus der grundsätzlich sozialpartnerschaftlich-kooperativen betrieblichen Arbeitsbeziehung zwischen Management und Betriebsrat.

Der Betriebsrat agiert eher reaktiv und nicht als Gestalter; eigene Gestaltungsinitiativen liegen nicht vor. Er ist nicht Treiber der Digitalisierung, begleitet den Prozess aber wohlwollend, da dieser als alternativlos für die Beschäftigungssicherung am Standort gilt. In einer Betriebsvereinbarung wurden vor allem Fragen des Datenschutzes und der Leistungs- und Verhaltenskontrolle geregelt.

Beteiligung der Beschäftigten

Die Beteiligung der Beschäftigten wird vom Management als „grundsätzlich Teil der Kultur" des Werkes beschrieben (Montageleiter). Zudem sei die Beteiligung bei der Neukonzeption der Montage ein „ganz bewusstes Mittel" gewesen, „um eine höhere Akzeptanz der Mannschaft zu erreichen" (ders.).

Gemäß Beteiligungskonzept bestimmt die Belegschaft in jedem Bereich zwei Multiplikator:innen. Diesen wurde in mehreren Workshops der „Auftrag mitgegeben, Dinge, die jetzt die Mannschaft beschäftigt [sic], im Vorfeld abzufragen, und dann auch eine Chance zu haben, auch auf solche Dinge Rücksicht zu nehmen innerhalb der BV, aber später dann auch im laufenden

Prozess“ (ders.). Auch die Auswahl von Werkzeugen für die neue Montagelinie erfolgte durch die Beschäftigten selbst, und zwar in einer Tagesveranstaltung, zu der alle Monteur:innen eingeladen waren.

Fallbetrieb C: Sozialpartnerschaft im dezentralisierten Unternehmen, Lücken in der Mitbestimmung

Betrieb C ist mit ca. 3.500 Beschäftigten Teil eines international tätigen Herstellers von elektronischen Bauteilen für die Automation mit ca. 10.000 Beschäftigten. Das Unternehmen gilt als führender Anbieter im Bereich Industrie 4.0. Es investiert 12 Prozent seines Umsatzes in Forschung und Entwicklung und beschäftigt im Betrieb, der zugleich der Stammsitz ist, inzwischen nur noch eine Minderheit in der Produktion.

Die Betriebsparteien pflegen einen kooperativen Umgang miteinander. Digitalisierungsprojekte finden in Abstimmung mit dem Betriebsrat statt. Dieser erteilt seine Zustimmung zu Pilotprojekten, benennt Rahmenbedingungen, legt zugelassene Entwicklungslinien fest, setzt Fristen, erhält Zwischenberichte und nimmt am Ende der Pilotversuche die Ergebnisse ab.

Der IT-Ausschuss des Betriebsrats beschäftigt sich mit den klassischen Fragen des Datenschutzes sowie der Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Einzelne Anfragen, ob der Betriebsrat Pilotprojekte akzeptiert, landen nicht generell im IT-Ausschuss, sondern nur, wenn das Projekt offensichtlich Verhaltens- und Leistungskontrolle beinhaltet.

Einzelne Business-Units des Unternehmens agieren traditionell selbstständig nebeneinander. Dies erschwert es dem Betriebsrat, alle Pilotprojekte und Tests bezüglich Digitalisierung zu überblicken. Auch der Leiter der zentralen IT – bisher Ansprechpartner des IT-Ausschusses – hat keinen genauen Überblick über einzelne Projekte. Erst kürzlich hat der Vorstand darauf gedrungen, dass zumindest ähnliche Produktbereiche in der Entwicklung zusammenarbeiten.

Beteiligung des Betriebsrats

Der Betriebsrat hat einem Projekt im Bereich Robotic Process Automation (RPA) im Einkauf für eine Versuchsphase mit spezifizierten Use Cases mit der Maßgabe zugestimmt, dass nach einem Jahr eine Berichterstattung stattfindet. Der Projektleiter wünscht sich, ein Rahmenwerk festzulegen und Rahmenbedingungen zu benennen, die eingehalten werden müssen, z.B. „keine Leistungs- und Verhaltenskontrolle“. Innerhalb dieser Rahmenbedin-

gungen könnten Dinge flexibel ausprobiert und wieder gestoppt sowie neue Ideen aufgegriffen werden. Eine Voraussetzung dafür war für den Betriebsrat, dass es keine Verschlechterung der wertprägenden Tätigkeiten und damit der Eingruppierung gibt.

Ein weiteres Projekt – ein Tracking-Projekt in der Logistik, das innerbetrieblich als Referenz angewandt und als eigenes Produkt vertrieben werden soll – scheint in seiner Auslegung dem Betriebsrat nicht bekannt zu sein. Offensichtlich wurde dieser erst im Zusammenhang mit dem Forschungsprojekt „lean@digital" genauer über das Projekt informiert. Dabei zeigten sich die Betriebsratsmitglieder überrascht vom Ausmaß der damit möglichen Verhaltens- und Leistungskontrolle.

Die Produktion einer Produktlinie wird derzeit als Smart Factory hochgefahren; die Einführung des neuen, digital gestützten Produktionssystems wurde „partnerschaftlich" durchgeführt. Dabei wurde im Rahmen des Projektes „Arbeit und Innovation" der IG Metall eine gemeinsame Projektgruppe aus Vertreter:innen des Managements (Produktionsleitung und Human Resources) und Mitgliedern des Betriebsrats eingerichtet, die das Gesamtprojekt steuert.

Beteiligung der Beschäftigten

Lange Jahre galt das Unternehmen als Vorzeigebetrieb hinsichtlich selbstorganisierter Teamarbeit in der Produktion; treibende Kräfte waren die damaligen Spitzen der Betriebsparteien. Mit dem abnehmenden Stellenwert der Produktion gegenüber Forschung und Entwicklung ging auch die „Tradition" der Beteiligung von Beschäftigten immer weiter zurück.

Bei der Implementierung der Smart Factory wurden die Mitarbeiter:innen in Form eines World-Cafés einbezogen, an dem Produktionsbeschäftigte, Logistiker:innen, der Bereichsleiter und die am Projekt beteiligen Betriebsratsmitglieder teilnahmen. Die Ergebnisse präsentierte der Betriebsrat der Belegschaft des Bereichs, die daraufhin Qualifizierungswünsche anmeldete. Die vom Management gewünschte Kapazitätsflexibilisierung fand allgemeine Zustimmung.

In einem zweiten Schritt wurden die Führungskräfte zu ihren Wünschen und Interessen interviewt, wobei sich überschneidende und divergierende Interessen sichtbar wurden. Zum Beispiel gab es Meinungsverschiedenheiten zwischen Betriebsrat und Führungskräften hinsichtlich der geforderten Rufbereitschaft für Produktionsbeschäftigte. Anschließend fand ein Workshop dazu statt – allerdings ohne Shopfloor-Beschäftigte – mit dem Ergebnis, dass die vorhandenen Flexibilitätsinstrumente ausreichend, deren Handhabung

jedoch uneinheitlich sei. Außerdem wurden Ausbildungsmodule durchgeführt, die offensichtlich sehr gut ankamen.

Das Tracking-Projekt in der Logistik ist eine technische Idee, die nach einer Realisierung sucht. Durch das Tracking der Gabelstapler ist z.B. bekannt, wie viele Fahrzeuge wo und wie lange unterwegs sind und welche Wege sie gefahren sind. Eine Beteiligung der Beschäftigten auf dem Shopfloor ist nicht vorgesehen, daher liegen auch keine Informationen zur Akzeptanz des Systems bei den Beschäftigten im Lager vor. Wegen der Nichtbeteiligung der direkt betroffenen Beschäftigten sind nur Lösungen im Rahmen des bestehenden Systems geplant. Zu dessen technischer Optimierung gibt es regelmäßige Feedback-Schleifen mit den Vorgesetzten und dem Projektmanager.

Die Prozesse im Einkauf werden durch die Nachverfolgung in der Lieferkette immer aufwendiger und komplexer. Daher wird der RPA-Einsatz im Einkauf laut dem Leiter „Procurement Processes Systems" als Entlastung von Routineaufgaben gesehen. Vor allem die Qualität der Prozesse werde sicherer, stabiler und besser; dadurch könnten sie häufiger ausgeführt werden. Das RPA-Tool brauche keine detaillierte Programmierkenntnisse, es sei „die Demokratisierung der Automatisierung" (ders.).

Nach einer Ideensammlung erfolgt die Identifikation möglicher Anwendungsfälle durch die Mitarbeiter:innen des Einkaufs selbst. Das Projektteam veranstaltete mehrere hausinterne Präsentationen des Projektes, um zu zeigen, was mit einem RPA grundsätzlich machbar ist. Erste Ideen, die rückgemeldet wurden, werden nun validiert; schätzungsweise können höchstens 10 Prozent der Aufgaben in der Sachbearbeitung mittels RPA angegangen werden. Diese sehen manche Beschäftigte als Bedrohung, die meisten aber als willkommene „Helferin", die endlich die „blöden" Aufgaben übernimmt.

Damit sind die Beschäftigungseffekte von RPA bisher noch gering, dürften durch deren Ausweitung jedoch stärkeres Gewicht bekommen. Angesichts des weiter steigenden Umsatzes bei konstanter Beschäftigtenzahl wird es voraussichtlich wenig Widerstand vonseiten der Beschäftigten geben.

Fallbetrieb D: Sozialpartnerschaftliche Kooperation in einem gewerkschaftsfernen Unternehmen

Fallbetrieb D ist ein in Familienbesitz befindliches Unternehmen, das Reinigungsgeräte bzw. -anlagen unterschiedlicher Dimension herstellt. Das Unternehmen ist regional verwurzelt; Eigentümerfamilie und Management sind sehr standortverbunden. Das Unternehmen ist nicht tarifgebunden, der ge-

werkschaftliche Organisationsgrad ist äußerst gering und der Betriebsrat hat keine gewerkschaftliche Bindung und wünscht diese auch nicht, „weil wir einfach unsere Probleme mit dem Arbeitgeber durch Gespräche lösen" (Betriebsrat).

Zielsetzung des Digitalisierungsprogramms ist es, die Produktion durch forcierte Digitalisierung in Deutschland zu halten und auch weiterhin im Consumer-Bereich mit hohen Stückzahlen am Standort produzieren zu können. „Wenn man das nicht tut, dann hat man von vorneherein keine Chance. Wenn man es tut, ist es zwar kein Garantieschein, das ist klar, da fehlt noch vieles andere. Aber man hat eine Chance" (Management).

Am untersuchten Standort arbeiten in der Produktion saisonabhängig zwischen 600 und 900 überwiegend angelernte Beschäftigte (mit Ausnahme der Schichtführer:innen und Instandhaltungsbeschäftigten). An 15 Montagelinien werden täglich bis zu 28.000 Geräte in 400 Varianten produziert; der Jahresausstoß liegt bei 2,5 Millionen Geräten. Der Automatisierungsgrad ist hoch (mehr als 50 Prozent der Wertschöpfung), die wirtschaftliche Lage war bis zum Corona-Einbruch gut, die Beschäftigungslage stabil.

Das 2018 aufgelegte und Ende 2020 abgeschlossene Digitalisierungsprogramm umfasste das gesamte Werk: „Das ganze Werk ist ein Pilot", so der „Executive Vice President Factories Germany and Factory Engineering". Das Programm besteht aus 16 Teilprojekten – z.B. fahrerlosen Transportsystemen, MES, digitalem KVP und diversen Automatisierungsprojekten, die sowohl die Produktion als auch die indirekten Bereiche betreffen.

Das Konzept wurde „zusammen mit dem Werk" erarbeitet. Themen wurden nicht zentral vorgegeben, „sondern wir haben uns zusammen hingesetzt und haben gesagt: Was sind die Themen im Moment, die das Werk bewegen? […] Darauf bezogen haben wir dann eine Liste an Projekten erstellt. Das war gemeinschaftlich" (Stabstelle Digitalisierung). Flankiert wurde es durch ein Change-Management-Programm, das alle Führungskräfte durchlaufen haben und dazu diente, „alle Beschäftigten mitzunehmen". Der Standort wurde für sein Gesamtprojekt als „Fabrik des Jahres" ausgezeichnet.

Beteiligung des Betriebsrats

Ein ausgesprochen kooperativer Umgang zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat gehört seit Langem zum Stil des Hauses. Auch beim Großprojekt „Fabrik 4.0" war der Betriebsrat von Beginn an beteiligt, was von der Projektleiterin „nie als Problem" gesehen wurde. Insgesamt gebe es „ein sehr starkes Miteinander" und „die Wege sind echt kurz" (dies.). Der Betriebsrat bestätigt die beteiligungsorientierte Vorgehensweise und ist „sehr stolz darauf, dass

wir ein Teil dieses Projektes sind". Er sieht sich in allen ihm relevant erscheinenden Einzelprojekten umfassend beteiligt. Wo es ihm sinnvoll erscheint, ist er auch im Projektteam vertreten.

Zur Digitalisierung existieren eine vom Gesamtbetriebsrat ausgehandelte Rahmenbetriebsvereinbarung und zusätzliche betriebsbezogene Vereinbarungen, die spezielle Fragen klären. Sind durch das Digitalisierungsprojekt Fragen der Leistungs- und Verhaltenskontrolle berührt, ist eine lokale Vereinbarung obligatorisch. Über das Informationstool zur Betriebsratsarbeit sind die Betriebsvereinbarungen allen Beschäftigten im Werk via Intranet direkt zugänglich. Es bestehen diverse Arbeitsgruppen, die bei Bedarf erweitert werden.

Über eine ausgearbeitete Checkliste mit Kriterien zur Beurteilung der Digitalisierungsprojekte verfüge der Betriebsrat zwar nicht („Wir haben jetzt natürlich nicht so ein Blatt, wo wir alles abhaken"), wohl aber über eine entwickelte Sensibilität für kritische Aspekte, die systematisch an junge und noch unerfahrene Betriebsräte vermittelt werde.

Beteiligung der Beschäftigten

Die Beteiligung der Beschäftigten im Digitalisierungsprozess nimmt das Management ausgesprochen wichtig. Das Wichtigste sei laut dem Fertigungsleiter, „dass man die Leute am Findungsprozess und am Entwicklungsprozess, soweit es geht, mitbeteiligt". Zwar könnten nicht alle beteiligt werden („das geht ja nicht"), aber zumindest „ein paar, die sich da herauskristallisieren und in der Lage sind, das zu kommunizieren, dann ist das die halbe Miete" (ders.).

Die Beteiligung erfolgt in einem gestuften Konzept mit Informationsveranstaltungen, schriftlichen und elektronischen Materialien, Experten-Workshops (z.B. 30 Workshop-Tage in drei Monaten mit 10 bis 20 Personen) und Schulungen für Key-User (4 Tage), Schichtführer:innen und Teamleiter:innen (ca. 100 Personen) und schließlich für alle Bandbeschäftigten (2 Stunden), die auf E-Learning-Sessions zugreifen können. Die Shopfloor-Beschäftigten werden somit in der Regel erst beim Roll-out von Pilotprojekten ins Boot geholt.

Eine wichtige Beteiligungsmöglichkeit wird im bisher schon gut entwickelten KVP gesehen, der auch als wichtige Instanz gilt, um die Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen: „Wenn der Prozess funktioniert, dann hat jeder die Möglichkeit, auch heute schon in unserem manuellen Prozess, Ideen einzureichen, Probleme aufzuschreiben, die dann im Shopfloor besprochen werden" (Gruppenleiter). Die Beteiligung am KVP ist aus Sicht des

Betriebsrats gut; pro Woche werden zwischen 10 und 15 Vorschläge gemacht. „Die Beteiligung ist da, weil die Leute auch sehen, dass da was gemacht wird" (Betriebsrat).

Fallbetrieb E: Beteiligungsorientierte Digitalisierung trotz gespannter betrieblicher Arbeitsbeziehungen

Fallbetrieb E ist Teil eines internationalen Konzerns der Pharmaindustrie und Medizintechnik. Am untersuchten Standort mit ca. 1.200 Beschäftigten werden ausschließlich medizintechnische Geräte produziert. Die Produktion ist hoch automatisiert; Technologiesprünge im Kontext von Industrie 4.0 stehen nicht an und werden auch nicht erwartet. Der Fokus liegt auf der Verbesserung der Anlagenverfügbarkeit via KI-gestützter Anlagenverkoppelung und Predictive Maintenance. Gearbeitet wird im vollkontinuierlichen Schichtbetrieb, oft unter Reinraumbedingungen.

Das Qualifikationsniveau der (Produktions-)Belegschaft ist polarisiert; mit Ausnahme der Instandhaltung und Logistik handelt es sich überwiegend um angelernte Kräfte. Maschinenbediener:innen gelten als „aussterbende Spezies" (Betriebsrat) und werden durch multi-skilled „Produktionsbeschäftigte" abgelöst. Arbeitsplätze in der Sichtkontrolle gelten ebenfalls als gefährdet; diese wurden aber bisher – obwohl technisch möglich – nicht automatisiert, da der Zuständige für Operational Excellence den Beitrag der dort Beschäftigten zur Prozessverbesserung höher bewertet als den Rationalisierungsgewinn durch Automatisierung.

2017 wird auf Initiative der Geschäftsführung das mehrjährige Smart-Company-Projekt aufgelegt. Es wurde anfangs techniklastig angegangen, bis man erkannte: „Das Wesentliche ist nicht die Technik, das Wesentliche ist der Mensch" (Management). Inzwischen hat das Smart-Company-Projekt fünf gleichrangig wichtige Komponenten:

- Smart Work Tools: Datenbrillen, Tablets, Smartwatches, kollaborative Roboter etc.
- Smart Data Management: Big-Data-Analyse, KI, Machine Learning, Predictive Maintenance, Quality-Management etc.
- Smart Products (am Standort weniger relevant)
- Mindset für Arbeiten 4.0: „Um erfolgreich zu sein, müssen wir über die Kultur sprechen" (Change-Managerin)
- Industrie-4.0-Netzwerk: Vernetzung mit Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Zulieferern, Kund:innen etc.

Treiber bzw. Katalysator des Gesamtprojektes ist ein Innovationsteam, das aus einem Kernteam von sechs Personen besteht (Produktion, Logistik, Human Resources, IT, Industrial Engineering, Operational Excellence). Die Mitglieder des Kernteams bringen 20 Prozent ihrer Arbeitszeit ein und arbeiten zu 80 Prozent in ihren bisherigen Funktionen und Strukturen. Hinzugezogen werden nach Bedarf weitere, hierfür nicht eigens teilweise freigestellte Mitglieder.

Das Innovationsteam sondiert 4.0-Technologien, prüft diese auf ihren potenziellen Nutzen, identifiziert mögliche Use Cases und stellt sie den Bereichen bzw. Abteilungen im Rahmen innerbetrieblicher Roadshows vor. Eingeladen hierzu sind alle Führungskräfte und Beschäftigten der Abteilungen; die Teilnahme an den ein- bis zweistündigen Veranstaltungen ist freiwillig. Zielsetzung ist, Berührungsängste abzubauen, Interesse und Motivation zu wecken, die Fantasie anzuregen und Führungskräfte wie Beschäftigte zu animieren, die Einsetzbarkeit der neuen Technologien in ihrem Zuständigkeitsbereich zu prüfen – und dem Innovationsteam Rückmeldung zu geben, ob Interesse und Bereitschaft besteht, eine oder mehrere der präsentierten Technologien versuchsweise einzusetzen.

Verläuft das Pilotprojekt erfolgreich, wird es in einem zweiten Schritt innerbetrieblich ausgerollt. Ausschlaggebend für den Zuschlag durch das Innovationsteam ist der erwartbare Nutzen und die in der Abteilung vorhandene Veränderungsbereitschaft, „denn wenn die begeistert sind, muss man ja sofort reagieren und denen die Technologie sofort zu Verfügung stellen“ (Change-Managerin). Somit wird eine Mischung aus angebots-, bottom-up- und problemorientiertem Vorgehen praktiziert. Die Mitglieder des Innovationsteams haben keine Weisungsbefugnis; die Vorgesetzten können ggf. ihr Veto ausüben, was sie auch tun.

Beteiligung des Betriebsrats

Die betrieblichen Arbeitsbeziehungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat sind von großem Misstrauen geprägt. Der Betriebsrat wird bei mitbestimmungsrelevanten Tatbeständen zwar einbezogen, jedoch häufig erst nach juristischer Konfliktklärung.

Die Kooperation mit dem Innovationsteam auf der Arbeitsebene und bei konkreten digitalen Einzelprojekten ist hingegen aus Sicht des Betriebsrats gut: „Bei den Projekten 4.0 waren wir immer sehr gut involviert und informiert.“ Eine ständige Mitarbeit des Betriebsrats im Innovationsteam ist arbeitgeberseitig nicht vorgesehen und wird vom Betriebsrat auch nicht angestrebt („Zeitverschwendung“). Allerdings wird davon ausgegangen, dass das

Innovationsteam weiß, wann der Betriebsrat hinzuzuziehen ist, was sich laut dessen Erfahrung auch bestätigt hat.

Der Stellenwert der Digitalisierung im Betriebsrat ist auch nach Einschätzung von dessen Vorsitzendem insgesamt nachrangig. Gleichwohl gibt es eine Digitalisierungsvereinbarung, die vor allem Fragen des Datenschutzes und der Leistungs- und Verhaltenskontrolle regelt.

Das Handlungsmuster des Betriebsrats ist ausgeprägt reaktiv, gleichwohl steht er Digitalisierungs- und Rationalisierungsvorhaben grundsätzlich offen gegenüber. Diese zu verschleppen oder zu verschlafen wird als riskanter betrachtet, als sie rechtzeitig anzugehen. Als Treiber des Digitalisierungsprozesses fungiert das Gremium jedoch nicht. Beteiligungsformate wie die Roadshow oder andere Beteiligungsformen von Beschäftigten (z.B. Abteilungsversammlungen) werden zwar begrüßt, aber nicht genutzt, um die Betriebsratsarbeit systematisch zu erweitern.

Beteiligung der Beschäftigten

Die Beteiligung der Beschäftigten im Digitalisierungsprozess wird seitens des Managements als ausgesprochen wichtig erachtet, wichtiger als die des Betriebsrats. Dies schlägt sich im Format der Roadshow ebenso nieder wie im Handlungsstrang „Arbeiten 4.0“ des Smart-Company-Projektes und der Beschäftigtenbeteiligung bei digitalen Einzelprojekten.

Auf Abteilungsversammlungen werden die Projekte vorgestellt, Zwischenstände diskutiert und Meinungsbilder erhoben. Die Beschäftigten erhalten die Möglichkeit, sich aktiv in die Projektentwicklung einzubringen. In manchen Fällen werden auch Beschäftigtenumfragen durchgeführt, die Grundlage für die Entscheidung über Abbruch oder Fortsetzung von Projekten sind: „Dann wird man sehen, ob man es einführt oder ob wir uns für ein anderes Tool entscheiden“ (Leiter des Innovationsteams).

Neben der Projektbeteiligung hat der KVP – wie auch eine ausgeprägte Bottom-up-Philosophie insgesamt – einen ausgesprochen hohen Stellenwert. Das Werk gilt in Sachen KVP als das am weitesten entwickelte im Konzern. Alle Beschäftigten sind einbezogen; eine Unterscheidung der Beteiligung nach Qualifikationslevels wird strikt abgelehnt: „Wie können sie so etwas fragen?“ (ders.). In einem strukturierten Prozess gibt es in allen Bereichen tägliche Teammeetings auf vier Levels, zudem Problemlösungsteams, Tages- und mehrtägige Workshops: „Wichtig ist, dass wir uns verbessern“ (ders.).

Fallbetrieb F: Kritisch-kooperative Zusammenarbeit im Digitalisierungsprozess zum Ausgleich extremer Arbeitsverdichtung

Bei Fallbetrieb F handelt es sich um eine private Geschäftsbank mit Standorten vorwiegend in Deutschland und in ausgewählten europäischen und asiatischen Städten. Im Mittelpunkt des Firmenkundengeschäfts stehen Unternehmen mittlerer Größe. Als Branchenkennerin bietet die Bank Finanzierungen (z.B. Syndizierung), Dienstleistungen für den Zahlungsverkehr und Produkte zur Risikoabsicherung. Außerdem berät sie ihre Kundschaft im Bereich Corporate Finance.

Die Bank ist Teil eines international tätigen Konzerns. Dieser Finanzinvestor kündigte nach der Übernahme umgehend eine umfassende Restrukturierung mit Personalabbau an, um neue Kostenziele und möglichst hohe Finanzgewinne zu erzielen. Daher ist die Situation der Bank von einem radikalen Umbau geprägt; innerhalb von drei Jahren wurde die Belegschaft von 1.900 Beschäftigten auf 800 Personen abgebaut. Dieser massive Arbeitsplatzabbau führte zu extremer Arbeitsverdichtung bei den verbliebenen Beschäftigten und bestimmt deren Wahrnehmung des und Beteiligung am Digitalisierungsprozess grundlegend.

Im Rahmen der Restrukturierung wurde das Produktportfolio bereinigt. Produkte, die zu wenig Profit brachten, wurden eingestellt bzw. den Kund:innen gekündigt. Außerdem wurden alle internen Prozesse überprüft und – wo möglich – digitalisiert, um effizienter zu werden. Welche Digitalisierungselemente genutzt werden, ist offen (u.a. handelt es sich um Robotics und moderne Kommunikationsmittel), deren Ziel steht jedoch fest: möglichst hohe Einsparungen bei den Personalkapazitäten, um den laufenden Personalabbau um 60 Prozent teilweise auszugleichen.

Die Bank richtete eine kleine Abteilung ein, die für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten zuständig ist: das Digital Excellence Center (DEC). Dort wurden zehn bis zwölf Personen aus anderen Unternehmensbereichen zusammengezogen, die eine gewisse Affinität zu Technik/IT und neuen Arbeitsweisen haben. Dieses Team analysiert alle Unternehmensprozesse und deren Schnittstellen mit Blick auf ihr Automatisierungspotenzial. Beispielsweise wurde der Know-your-Customer-Prozess durchgängig digitalisiert und mit Entscheidungsvorklärungen hinterlegt.

Beteiligung des Betriebsrats

Mit Blick auf die Restrukturierung waren die Betriebsräte der einzelnen Standorte zerstritten. Meist standen Standortperspektiven im Vordergrund,

sodass keine gemeinsame Position der Gremien bestand. Um die Standorte und die Beschäftigten wurde heftig gerungen, auch wenn der radikale Umbau nicht aufgehalten werden konnte.

Unabhängig davon wird der Betriebsrat informell an den weiterhin laufenden Digitalisierungsaktivitäten beteiligt; die Zusammenarbeit scheint kritisch-kooperativ zu sein und noch der alten Betriebskultur vor der Übernahme zu entspringen. Der Betriebsrat betrachtet die Digitalisierungsaktivitäten als „Rettung" für die verbliebenen Beschäftigten, um die anstehende Arbeit überhaupt bewältigen zu können.

Das DEC-Team steht in engem Kontakt mit dem Betriebsrat; der Austausch ist rege. Letzterer kann Mitglieder in Projektgruppen des DEC entsenden und arbeitet z.B. im Projekt „Modern Workplace" mit. Im Betriebsrat befassen sich verschiedene Ausschüsse mit aktuellen Themen wie Entgelt oder Teilzeit, die durch die Digitalisierungsprojekte berührt werden. In der Regel wird zu diesen Themen eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen.

Beteiligung der Beschäftigten

Das DEC-Team informiert regelmäßig öffentlich über die aktuellen Aktivitäten, z.B. in Form von Vorträgen, die von Interessierten besucht werden können. Außerdem können alle Beschäftigten das Team ansprechen, wenn sie Fragen haben. Zudem ist es in der Regel möglich, bei Interesse an DEC-Projekten mitzuarbeiten. Dies wird von den Führungskräften mitgetragen und von den Beschäftigten in Anspruch genommen, weil das Thema insgesamt als sehr wichtig erachtet wird.

Auch der Betriebsrat sieht das so: „Grundsätzlich erlebe ich im gesamten Haus eine hohe Bereitschaft, das Thema zu unterstützen, und auch ein hohes Interesse daran zu erfahren, wie das geht, was sich wirklich ändert, um zu verstehen, was genau dahintersteckt." Die Beteiligung der Beschäftigten muss nicht vom Betriebsrat eingefordert werden, vielmehr fordern die Beschäftigten Digitalisierung (und Lean) ein, um der extremen Arbeitsverdichtung nach der Restrukturierung zu begegnen. Der Wunsch nach Entlastung führte auch zur Standardisierung von Arbeiten, die bislang nicht als negativ bewertet wurde.

Bei der Einführung von Lean waren die Beschäftigten bereits nach den klassischen Lean-Prinzipien an der Problemanalyse und -lösung beteiligt. Genutzt wurden die typischen Lean-Formate wie Workshops, Tätigkeitsstrukturanalyse, Wertstromanalyse und -design. Als Besonderheit wurden Einzelinterviews geführt, um bestimmte Fragestellungen zu vertiefen. Zu Beginn wurden sogenannte Lean-Navigator:innen durch ein externes Bera-

tungsunternehmen ausgebildet, die den Prozess anschließend bankintern umsetzten. Sie waren jeweils für bestimmte Teams zuständig und erarbeiteten mit diesen z.B. neue Standards.

Bei den Workshops wurde darauf geachtet, dass die Beteiligten aus allen relevanten Bereichen und Tätigkeiten kamen. Kritische Stimmen und Befürchtungen von Beschäftigten konnten im Laufe des zweijährigen Umsetzungsprozesses entkräftet werden. Eine Beschäftigte beschreibt das wie folgt: „Also ich kenne eigentlich kaum Teams, […] die gesagt haben: ‚Wir stampfen das Ganze ein als Instrument, weil brauchen wir nicht' oder ‚War alles nur Kokolores und hat uns nichts gebracht' oder so."

LITERATUR

Abel, Jörg / Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Wienzek, Tobias (2019): Akzeptanz von Industrie 4.0. Abschlussbericht zu einer explorativen Studie über die deutsche Industrie, München: Forschungsbeirat der Plattform Industrie 4.0 / acatech. www.acatech.de/publikation/abschlussbericht-akzeptanz-in-der-industrie-4-0/download-pdf/?lang=de (Abruf am 12.9.2022)].

Bauer, Wilhelm / Schlund, Sebastian / Marrenbach, Dirk / Ganschar, Oliver (2014): Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland, Berlin: BITKOM, Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. / Fraunhofer IAO. www.produktionsarbeit.de/content/dam/produktionsarbeit/de/documents/Studie-Industrie-4-0-Volkswirtschaftliches-Potential-fuer-Deutschland.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Bergmann, Joachim (1987): Technik und Arbeit. In: Lutz, Burkhart (Hrsg.): Technik und sozialer Wandel: Verhandlungen des 23. Deutschen Soziologentages in Hamburg 1986, Frankfurt am Main: Campus, S. 114–134. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-100737 (Abruf am 17.1.2023).

Bleicher, Knut (1989): Chancen für Europas Zukunft. Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor, Wiesbaden: Gabler.

Boes, Andreas / Kämpf, Tobias / Langes, Barbara / Lühr, Thomas (2014): Informatisierung und neue Entwicklungstendenzen von Arbeit. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 7(1), S. 5–23. https://doi.org/10.21241/ssoar.64796 (Abruf am 17.1.2023).

Boes, Andreas / Kämpf, Tobias / Lühr, Thomas / Ziegler, Alexander (2018): Agilität als Chance für einen neuen Anlauf zum demokratischen Unternehmen? In: Berlin Journal Soziologie 28, S. 181–208.

Böhle, Fritz / Milkau, Brigitte (1988): Vom Handrad zum Bildschirm: Eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozess, Frankfurt am Main / New York: Campus. www.isf-muenchen.de/pdf/isf-archiv/1988-boehle-milkau-handrad.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Bosch, Gerhard / Bromberg, Tabea / Haipeter, Thomas / Schmitz, Jutta (2017): Industrie und Arbeit 4.0. Befunde zu Digitalisierung und Mitbestimmung im Industriesektor auf Grundlage des Projekts „Arbeit 2020". IAQ-Report 04. www.arbeit2020.de/fileadmin/Arbeit2020/4.1_Broschueren/report2017-04.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Brinkmann, Ulrich / Nachtwey, Oliver (2017): Postdemokratie und Industrial Citizenship. Erosionsprozesse von Demokratie und Mitbestimmung, Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Butollo, Florian / Jürgens, Ulrich / Krzywdzinski, Martin (2018): Von Lean Production zur Industrie 4.0. Mehr Autonomie für die Beschäftigten? In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien (AIS) 11(2), S. 75–90. https://doi.org/10.21241/ssoar.64864 (Abruf am 17.1.2023).

Carls, Kirsten / Gehrken, Hinrich / Kuhlmann, Martin / Thamm, Lukas (2020): Digitalisierung – Arbeit – Gesundheit. Zwischenergebnisse aus dem Projekt Arbeit und Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0. SOFI Arbeitspapier / SOFI Working Paper 19. https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/Martin_Kuhlmann/Material/Carls_Gehrken_Kuhlmann_Thamm_WP_2020.pdf (Abruf am 17.1.2023).

D'Alessio, Nestor / Oberbeck, Herbert / Seitz, Dieter (2000): Rationalisierung in Eigenregie. Ansatzpunkte für den Bruch mit dem Taylorismus bei VW, Hamburg: VSA.

Dispan, Jürgen / Schwarz-Kocher, Martin (2018): Digitalisierung im Maschinenbau. Entwicklungstrends, Herausforderungen, Beschäftigungswirkungen, Gestaltungsfelder im Maschinen- und Anlagenbau. HBS Working Paper 094, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/fpdf/HBS-006981/p_fofoe_WP_094_2018.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Dörre, Klaus (1996): Die „demokratische Frage" im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI-Mitteilungen 23, S. 7–23. https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/Publikationen/SOFI-Mitteilungen_23_doerre.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, partizipatives Management und die Gewerkschaften. In: Kurswechsel 2, S. 64–76.

Ehrlich, Martin / Engel, Thomas (2019): Technik und Teilhabe. Wer entscheidet in der Arbeitswelt? In: Dobischat, Rolf / Käpplinger, Bernd / Molzberger, Gabriele / Münk, Dieter (Hrsg.): Bildung 2.1 für Arbeit 4.0? Bildung und Arbeit 6, Wiesbaden: Springer, S. 201–218.

Falkenberg, Johann / Haipeter, Thomas / Krzywdzinski, Martin / Kuhlmann, Martin / Schietinger, Marc / Virgillito, Alfredo (2020): Digitalisierung in Industriebetrieben. Auswirkungen auf Arbeit und Handlungsansätze für Betriebsräte. Forschungsförderung Report 6. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_report_006_2020.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Forschungsunion/acatech (2013): Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0, Berlin. www.acatech.de/publikation/umsetzungsempfehlungen-fuer-das-zukunftsprojekt-industrie-4-0-abschlussbericht-des-arbeitskreises-industrie-4-0/ (Abruf am 17.1.2023).

Fricke, Werner / Schuchardt, Wilgart (Hrsg.) (1984): Beteiligung als Element gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Erfahrungen aus Norwegen, Italien, Schweden und der Bundesrepublik, Bonn: Verlag neue Gesellschaft.

Gerlach, Frank (2012): Innovation und Mitbestimmung. Empirische Untersuchungen und Literaturstudien, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_Inno_u_Mitb.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Gerst, Detlef (2019): Autonome Systeme und künstliche Intelligenz. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Karacic, Anemari (Hrsg.): Autonome Systeme und Arbeit. Perspektiven, Herausforderungen und Grenzen der Künstlichen Intelligenz in der Arbeitswelt, Bielefeld: transcript, S. 101–138. www.transcript-verlag.de/chunk_detail_seite.php?doi=10.14361%2F9783839443958-006 (Abruf am 17.1.2023).

Gerst, Detlef (2020): Geschäftsmodelle mitentwickeln – ein neues Handlungsfeld der Betriebsräte. In: WSI Mitteilungen 73(4), S. 295–299. www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-geschaftsmodelle-mitentwickeln-ein-neues-handlungsfeld-der-betriebsrate-24695.htm (Abruf am 17.1.2023).

Hack, Lothar / Hack, Irmgard (1985): Die Wirklichkeit, die Wissen schafft. Zum wechselseitigen Begründungsverhältnis von „Verwissenschaftlichung der Industrie" und „Industrialisierung der Wissenschaft", Frankfurt am Main / New York: Campus.

Haipeter, Thomas (2018): Digitalisierung, Mitbestimmung und Beteiligung – auf dem Weg zur Mitbestimmung 4.0? In: Hirsch-Kreinsen, Harmut / Ittermann, Peter / Niehaus, Johannes (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. 2., aktualisierte Auflage, Baden-Baden: Nomos, S. 303–323.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2014): Wandel von Produktionsarbeit – „Industrie 4.0". Soziologisches Arbeitspapier 38, Dortmund: Technische Universität. https://ts.sowi.tu-dortmund.de/storages/ts-sowi/r/Dateien/Downloads/SozAP/38_AP-SOZ-38.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2020): Digitale Transformation von Arbeit. Entwicklungstendenzen und Gestaltungsansätze, Stuttgart: Kohlhammer.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Ittermann, Peter / Niehaus, Johannes (Hrsg.) (2018): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. 2., aktualisierte Auflage, Baden-Baden: Nomos.

Huchler, Norbert (2016): Die „Rolle des Menschen" in der Industrie 4.0 – Technikzentrierter vs. humanzentrierter Ansatz. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 9(1), S. 57–79. https://doi.org/10.21241/ssoar.64826 (Abruf am 17.1.2023).

IG BCE (Hrsg.) (2019): Monitor-Digitalisierung. Ergebnisse einer Beschäftigtenumfrage in den Industriebranchen der IG BCE. Übersicht und Zusammenfassung. https://monitor-digitalisierung.de/files/MonitorDigitalisierung_Bericht2019_H%C3%A4rtwig-et-al.pdf (Abruf am 17.1.2023).

IG Metall (2019): Transformationsatlas – wesentliche Ergebnisse. Pressekonferenz der IG Metall. www.igmetall.de/download/20190605_20190605_Transformationsatlas_Pressekonferenz_f2c85bcec886a59301dbebab85f136f36061cced.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Kagermann, Henning (2014): Chancen von Industrie 4.0 nutzen. In: Bauernhansl, Thomas / ten Hompel, Michael / Vogel-Heuser, Birgit (Hrsg.): Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Anwendung, Technologien, Migration, Wiesbaden: Springer, S. 603–614.

Kaste, Hermann (1981): Arbeitgeber und Humanisierung der Arbeit. Eine exemplarische Analyse, Opladen: Leske + Budrich.

Kädtler, Jürgen / Sperling, Hans Joachim / Wittke, Volker / Wolf, Harald (2013): Mitbestimmte Innovation, Berlin: Nomos.

Kirner, Eva / Klatt, Sandra / Bahnmüller, Reinhard / Seibold, Bettina / Salm, Rainer / Mugler, Walter / Kutlu, Yalcin (2022): Empirische Befunde zur Konzeptdebatte um Digitalisierung und Lean Management. In: WSI-Mitteilungen 75(2), S. 107–118.

Kirner, Eva / Klatt, Sandra / Bahnmüller, Reinhard / Seibold, Bettina / Salm, Rainer / Mugler, Walter / Kutlu, Yalcin (2023): Verhältnis von Lean und Digitalisierung. Empirische Ergebnisse aus digitalisierungsaffinen Betrieben. Im Erscheinen, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Kirner, Eva / Weißfloch, Ute / Jäger, Angela (2010): Beteiligungsorientierte Organisation und Innovation. In: WSI-Mitteilungen 63(2), S. 87–94. www.wsi.de/data/wsimit_2010_02_kirner.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Klebe, Thomas (2015): Das demokratische Unternehmen: Bürgerrechte und Mitbestimmung am Arbeitsplatz – Der alte Chef hat ausgedient? In: Soziales Recht 5(2), S. 45–48.

Klippert, Jürgen / Wölk, Monique / Potzner, Christiane (2009): Beitrag partizipativer Aspekte der Arbeitsgestaltung und des Wissensaustausches zum Innovationserfolg. In: Arbeit 18(2), S. 93–106.

Kohl-Boas, Frank (2017): Eine mitarbeiterzentrierte Unternehmenskultur – Geheimnis des Erfolges von Google? In: Spieß, Brigitte / Fabisch, Nicole (Hrsg.): CSR und neue Arbeitswelten. Perspektivwechsel in Zeiten von Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Industrie 4.0, Wiesbaden: Springer, S. 173–188.

Kotthoff, Hermann (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines „alten Hasen". In: Arbeit 4(4), S. 425–447.

Kötter, Wolfgang / Schwarz-Kocher, Martin / Zanker, Christoph (Hrsg.) (2016): Balanced GPS – Ganzheitliche Produktionssysteme mit stabil-flexiblen Standards und konsequenter Mitarbeiterorientierung, Wiesbaden: Springer.

Kriegesmann, Bernd / Kley, Thomas / Kublik, Sebastian (2010): Innovationstreiber betriebliche Mitbestimmung? In: WSI-Mitteilungen, 63(2), S. 71–78. www.boeckler.de/data/wsimit_2010_02_kriegesmann.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Kuhlmann, Martin / Rüb, Stefan (2020): Wirkmächtige Diskurse – betriebliche Auseinandersetzungen um Digitalisierung. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien (AIS) 13(1), S. 22–39. https://doi.org/10.21241/ssoar.67655 (Abruf am 17.1.2023).

Kuhlmann, Martin / Rüb, Stefan / Winter, Svetlana (2019): Konflikte um Mitbestimmung und Überwachung im digitalen Umbruch. Erste vorläufige Befunde aus einem laufenden Forschungsprojekt. In: SOFI-Mittelungen 30, S. 6–9. https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/SOFI_Mitteilungen_30_screen.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Kuhlmann, Martin / Voskamp, Ulrich (2019): Digitalisierung und Arbeit im niedersächsischen Maschinenbau. SOFI Arbeitspapier / SOFI Working Paper 15. https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/user_upload/Workingpaper_Kuhlmann_Voskamp.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Lenk, Erhard (1970): Mitbestimmung am Arbeitsplatz durch gewerkschaftliche Vertrauensleute. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 3, S. 143–147. https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1970/1970-03-a-143.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Malsch, Thomas (1987): Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der „Imperialismus der instrumentellen Vernunft". Kritische Bemerkungen zur neotayloristischen Instrumentalismuskritik und ein Interpretationsvorschlag aus arbeitssoziologischer Sicht. In: Zeitschrift für Soziologie 16(2), S. 77–91. www.degruyter.com/document/doi/10.1515/zfsoz-1987-0201/html (Abruf am 17.1.2023).

Matthöfer, Hans (1968): Das Dokument – Vorschlag von Hans Matthöfer zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 8, S. 751 f.

Matuschek, Ingo / Kleemann, Frank (2019): Konzertierte Verunsicherung angesichts Industrie 4.0 – Herausforderungen für die betriebliche Sozialpartnerschaft. In: Industrielle Beziehungen 2, S. 189–206. www.budrich-journals.de/index.php/indbez/article/view/33873 (Abruf am 17.1.2023).

Matuschek, Ingo / Kleemann, Frank / Haipeter, Thomas (2018): Industrie 4.0 und die Arbeitsdispositionen der Beschäftigten: Zum Stellenwert der Arbeitenden im Prozess der Digitalisierung der industriellen Produktion, Düsseldorf: FGW. www.ssoar.info/ssoar/handle/document/66369 (Abruf am 17.1.2023).

McAfee, Andrew / Brynjolfsson, Eric (2017): Maschine – Plattform – Crowd: Harnessing our Digital Future, New York / London: Norton.

Metternich, Joachim / Müller, Marvin / Meudt, Tobias / Schaede, Carsten (2017): Lean 4.0 – zwischen Widerspruch und Vision. In: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (ZWF) 112(5), S. 346–348. www.researchgate.net/publication/317259643_Lean_40_-_zwischen_Widerspruch_und_Vision (Abruf am 17.1.2023).

Meyer-Ahuja, Nicole (2020): Demokratie in Zeiten der Digitalisierung? In: Schmitz, Christoph / Urban, Jans-Jürgen (Hrsg.): Demokratie in der Arbeit. Eine vergessene Dimension der Arbeitspolitik?, Frankfurt am Main: Bund-Verlag, S. 77–88.

Müller-Jentsch, Walther (2001): Mitbestimmung – Wirtschaftlicher Erfolgsfaktor oder Bürgerrecht? In: Gewerkschaftliche Monatshefte 52(4), S. 202–211.

Nerdinger, Friedemann / Wilke, Peter (Hrsg.) (2009): Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte, Wiesbaden: Gabler.

Nies, Sarah (2020): Eingehegte Autonomie und Perspektiven der Demokratisierung. Probleme der digitalen Transformation des Betriebs. In: Schmitz, Christoph / Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Demokratie in der Arbeit. Eine vergessene Dimension der Arbeitspolitik?, Frankfurt am Main: Bund-Verlag, S. 89–107.

Pfeiffer, Sabine (2004): Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung, Wiesbaden: Springer.

Pfeiffer, Sabine (2014): Innovation und Mitbestimmung. In: Industrielle Beziehungen 21(4), S. 390–404. www.budrich-journals.de/index.php/indbez/article/download/27083/23638 (Abruf am 17.1.2023).

Pfeiffer, Sabine (2018): The ‚Future of Employment' on the Shop Floor: Why Production Jobs are Less Susceptible to Computerization than Assumed. In: International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET) 5(3), S. 208–225. https://journals.sub.uni-hamburg.de/hup2/ijrvet/article/view/296 (Abruf am 17.1.2023).

Pinther, Helmut (1970): Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 5, S. 291–298.

Preiss, Hans (1969): Erweiterung der innerbetrieblichen Mitbestimmung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 2, S. 114 f.

Roth, Ines (2017): Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor. Studie im Auftrag der ver.di Bundesverwaltung Ressort 13, Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin. www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=1136196 (Abruf am 17.1.2023).

Sattelberger, Thomas / Welpe, Isabell / Boes, Andreas (Hrsg.) (2015): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, Freiburg/München: Haufe Gruppe.

Schmalz Stefan/Dörre, Klaus (2014): Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. In: Industrielle Beziehungen 21(3), S. 217–237. www.budrich-journals.de/index.php/indbez/article/view/27088 (Abruf am 17.1.2023).

Schmitz, Christoph / Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2021): Demokratie in der Arbeit. Eine vergessene Dimension der Arbeitspolitik?, Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

Schumann, Michael (1969): Möglichkeiten der Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 20, S. 226–231.

Schwarz-Kocher, Martin / Kirner, Eva / Dispan, Jürgen / Jäger, Angela / Richter, Ursula / Seibold, Bettina / Weißfloch, Ute (2011): Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 125, Berlin: Edition Sigma.

Seibold, Bettina / Schwarz-Kocher, Martin / Salm, Rainer (2016): Ganzheitliche Produktionssysteme. Study Nr. 340, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_mbf_bvd_340.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Silver, Beverly (2005): Forces of Labor: Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870, Berlin/Hamburg: Assoziation A.

Stein, Ekkehart / Reisacher, Erwin (Hrsg.) (1980): Mitbestimmung über den Arbeitsplatz, Köln: Bund-Verlag.

Stokic, Juliana (2016): Digitalisierung der Arbeitswelt – das Potential der Betriebsräte als Gestalter der sozialen Innovation, Bonn: Universität Bonn in Kooperation mit dem MIT Institut. https://mit-institut-bonn.de/wp-content/uploads/2016-10-Digitalisierung-der-Arbeitswelt-Das-Potential-der-Betriebsraete-als-Gestalter-der-sozialen-Innovation.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Ulrich, Hans / Probst, Gilbert (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Bern: Haupt.

Vilmar, Fritz (1968): Die Mitbestimmung muss am Arbeitsplatz beginnen. Ein Vorschlag zur Ergänzung des BetrVG. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 8, S. 472–476. https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1968/1968-08-a-472.pdf (Abruf am 17.1.2023).

Windelband, Lars / Dworschak, Bernd (2018): Arbeit und Kompetenzen in der Industrie 4.0. Anwendungsszenarien, Instandhaltung und Leichtbaurobotik. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Ittermann, Peter / Niehaus, Johann (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit, Baden-Baden: Nomos, S. 72–87.

Wittemann, Klaus Peter (1994): Ford-Aktion. Zum Verhältnis von Industriesoziologie und IG Metall in den sechziger Jahren, Marburg: Schürten.

Wright, Eric Olin (2000): Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise. In: The American Journal of Sociology 105(4), S. 957–1002.

Zanker, Claus / Roth, Ines / Hoppe, Markus (2019): ver.di-Innovationsbarometer 2019. Künstliche Intelligenz, Berlin. www.input-consulting.de/files/inpcon-DATA/download/2019_verdi-Innovationsbarometer2019-KI_INPUTConsulting.pdf (Abruf am 17.1.2023).

AUTOR:INNEN

Reinhard Bahnmüller, Soziologe, Politik- und empirischer Kulturwissenschaftler M. A., Dr. rer. soc., Mitarbeiter im Forschungsprojekt „lean & digital“ am IMU Institut Stuttgart. Langjähriger Geschäftsführer des Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur an der Universität Tübingen. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in der Arbeits- und Industriesoziologie sowie in der Erforschung Industrieller Beziehungen.

Eva Kirner, Professorin an der Wirtschaftsfakultät der Hochschule Furtwangen, davor am Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung tätig. Schwerpunkte ihrer Arbeit liegen in den Bereichen Innovationsmanagement, Unternehmensorganisation und -gründungen.

Sandra Klatt, Dipl.-Ing. Raum- und Umweltplanung, akademische Mitarbeiterin an der Hochschule Furtwangen. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Innovations- und Genderforschung.

Yalçın Kutlu, Soziologe und Politikwissenschaftler M. A., wissenschaftlicher Mitarbeiter am IMU Institut Stuttgart. Arbeitsschwerpunkte sind Digitalisierung von Arbeit, Care Work und Industrielle Beziehungen.

Walter Mugler, Mechaniker, ehemaliger Betriebsrat und Gewerkschaftssekretär, arbeitsorientierter Forscher und Berater am IMU Institut Stuttgart mit den Schwerpunkten ganzheitliche Arbeitsgestaltung, Entgeltsysteme, Arbeitszeit und Digitalisierung.

Rainer Salm, Elektriker und Physiklehrer, ehemaliger Betriebsrat und Gewerkschaftssekretär im Ruhestand. Projektmitarbeiter am IMU Institut Stuttgart mit den Schwerpunkten Arbeitspolitik und Industrielle Beziehungen.

Bettina Seibold, Soziologin und Ethnologin M. A., arbeitsorientierte Forscherin und Projektleiterin am IMU Institut Stuttgart. Ihre inhaltlichen Schwerpunkte liegen in analytischen und konzeptionellen Arbeiten rund um die Bereiche Arbeitsorganisation, Digitalisierung, Mitbestimmung und Partizipation.

Die vorliegende Study nimmt Unternehmen in den Blick, die in der Digitalisierung weit vorangeschritten sind und zu den „Leuchttürmen" der Industrie 4.0 zählen. Die Befunde zeigen bei der Entwicklung und Implementierung digitaler Technologien – im Gegensatz zu bisherigen Erkenntnissen – erweiterte Beteiligungsangebote, die über eine bloße Beteiligungsrhetorik des Managements hinausgehen. Die meisten Betriebsräte dagegen gehen weniger beteiligungsorientiert vor, sondern eher reaktiv, überwachend und punktuell. Dies scheint jedoch zu genügen, um Fehlentwicklungen und die Verletzung von Beschäftigteninteressen zu verhindern.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-396-6