

Barthel, Georg

## Article

Digitalisierung und sozial-ökologische Transformation.  
Jahrestagung der German Industrial Relations Association (GIRA)  
am 08. und 09. Oktober 2020 in Heidelberg

Industrielle Beziehungen

## Provided in Cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

*Suggested Citation:* Barthel, Georg (2021) : Digitalisierung und sozial-ökologische Transformation. Jahrestagung der German Industrial Relations Association (GIRA) am 08. und 09. Oktober 2020 in Heidelberg, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Verlag Barbara Budrich, Leverkusen, Vol. 28, Iss. 2, pp. 222-232, <https://doi.org/10.3224/indbez.v28i2.07>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/280441>

### 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/deed.de>

## Digitalisierung und sozial-ökologische Transformation

Georg Barthel<sup>1</sup>

Jahrestagung der German Industrial Relations Association (GIRA) am 08. und 09. Oktober 2020 in Heidelberg

Am 08. und 09. Oktober 2020 fand die Jahrestagung der German Industrial Relations Association (GIRA) am Max-Weber Institut für Soziologie der Universität Heidelberg in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Organisationssoziologie statt. Der Organisationssoziologe Markus Pohlmann verwies in seinem Grußwort auf die Traditionen des Max-Weber-Instituts, die auch vom Gründungsmitglied der Zeitschrift *Industrielle Beziehungen* Hansjörg Weitbrecht über viel Jahre durch seine Arbeit als Honorarprofessor an der Universität Heidelberg maßgeblich mitgeprägt wurde. Unter den Bedingungen der Corona-Pandemie fand die Jahrestagung als kombinierte Präsenz- und Online-Tagung statt. Pro Beitrag konnte einer der Autor\*innen vor Ort referieren; die Co-Autor\*innen wurden online zugeschaltet. Damit wurde dem Wunsch vieler Wissenschaftler\*innen Rechnung getragen, den Austausch auch face-to-face praktizieren zu können. Gleichzeitig konnte so den baden-württembergischen Corona-Regeln Rechnung getragen werden.

Die Tagung widmete sich dem Doppel-Thema des technologischen Wandels durch die Digitalisierung und der sozial-ökologischen Transformation. Die meisten wissenschaftlichen Beiträge konzentrierten sich dabei auf die Veränderungen durch den Einsatz digitaler Technologien. Dabei dominierte ein Gestaltungsparadigma, demzufolge der technische Wandel weder technisch noch kapitallogisch ableitbar, sondern kontingent und damit gestaltbar ist. Die Tagung führte mit einem pre-conference Doktorand\*innen Workshop und einem Praktiker\*innenworkshop neue Formate ein. Insofern konnte – wie Teilnehmer\*innen bestätigten – auch ein angemessenes Substitut für Betriebsbesuche und Gespräche bzw. Diskussionen mit Praktiker\*innen der Industriellen Beziehungen gefunden werden, die aufgrund der Corona-Pandemie leider nicht durchgeführt werden konnten.

*Daniel Hildermann*, FAU Erlangen-Nürnberg, und *Georg Barthel*, IAQ an der Universität Duisburg-Essen, stellten ihre Dissertationsprojekte vor. *Georg Barthel* analysiert am Beispiel eines deutschen Logistikzentrums der Onlinehandels-Sparte von Amazon, welche Machtressourcen die Beschäftigten mobilisieren können, um die vom Unternehmen verweigerte Anerkennung der Gewerkschaft durchzusetzen. In den Logistikzentren werden die bestellten Waren gelagert, zusammengestellt, verpackt und verschickt. Aufgrund der digital gestützten Taylorisierung des Arbeitsprozesses herrscht in den Logistikzentren Einfacharbeit vor, weshalb die Beschäftigten relativ leicht ausgetauscht werden können. Ihre Marktmacht ist daher gering. Da Amazons Strategie auf die Bindung der Kunden durch das Versprechen

1 Georg Barthel, Universität Duisburg-Essen, Institut Arbeit und Qualifikation, Forsthausweg 2, D-47057 Duisburg. E-mail: georg.barthel@uni-due.de

schneller, günstiger und zuverlässiger Lieferungen setzt, ist das Logistiknetzwerk des Unternehmens prinzipiell anfällig für Arbeitsunterbrechungen. Allerdings existieren innerhalb eines Logistikzentrums kaum strategische Positionen, die es einer Minderheit ermöglichen würde, die Produktion zu unterbrechen. Falls die Arbeit durch den Streik einer großen Mehrheit in einem Lager unterbrochen würde, könnten die Bestellungen zudem aufgrund der Redundanzen im logistischen Netzwerk der Amazon-eigenen Lager leicht in einem anderen Logistikzentrum in Europa bearbeitet werden.

Nachdem *Georg Barthel* deutlich gemacht hatte, dass ökonomischer Druck nur durch transnationale Solidarität erzeugt werden kann, widmete er sich der Organisationsmacht der Gewerkschaften. Nur in etwa einem Drittel der knapp 70 europäischen Logistikzentren sind eine größere Anzahl der Beschäftigten Mitglied in einer Gewerkschaft und sind dabei meist in der Minderheit. Diese zeichnet sich jedoch durch hohes Engagement und Kreativität aus. Mit einer „Taktik der Nadelstiche“, die aus einer Vielzahl von flexiblen und spontanen Streikformen besteht, übt sie dennoch einen gewissen Einfluss aus. International bestehen zwei Bündnisse, die verschiedene gemeinsame Aktionen koordiniert haben. Allerdings kann bisher nicht von einer gemeinsamen Strategie gesprochen werden.

Die institutionellen Machtressourcen in Form der jeweiligen gesetzlichen Regulierung von industriellen Konflikten erlaubt es den Gewerkschaftsmitgliedern, als Minderheit aktiv zu sein. Gleichzeitig gibt ihre nationale Rahmung einen entsprechenden Kontext vor, der ein einheitliches transnationales Vorgehen eher behindert. Die Gesetzeslage in Deutschland erlaubt den massenhaften Einsatz von Leiharbeit und befristeter Beschäftigungsverhältnisse, was die Organisation erschwert und die Organisationsmacht der Gewerkschaften reduziert. Angesichts der Schwierigkeiten, hinreichend Macht zu entwickeln, setzen Gewerkschaften und Beschäftigte auf die Mobilisierung gesellschaftlicher Macht. Auf dieser Ebene ist es den Gewerkschaften gelungen, diskursive Macht gegen Amazon aufzubauen. Das Unternehmen sieht sich unter einem steten Druck, die Arbeitsbedingungen in den Logistikzentren zu rechtfertigen. Die Hoffnung auf ein engeres Bündnis mit der Politik, die in Deutschland mit einer Allgemeinverbindlichkeitserklärung des Tarifvertrages des Einzel- und Versandhandels die faktische Anerkennung der Gewerkschaft erzwingen könnte, wurde bisher nicht erfüllt. Angesichts der durch Digitalisierung zugespitzten Machtasymmetrie betonte *Georg Barthel*, dass der Staat als Arena der Interessenspolitik verstärkt in den Fokus rücken sollte.

*Daniel Hildermann* präsentierte im Pre-Conference Doktorand\*innenworkshop seine Forschung zu „Gewerkschaftshandeln unter verschärfter Organisationskonkurrenz in der Luftverkehrsbranche“. Er ging der Auswirkung der Konkurrenz zwischen Gewerkschaften, Proto-Gewerkschaften und Arbeitnehmervereinigungen auf die Betriebsratsarbeit nach. Dabei stützt er sich auf drei Fälle. Im „Betriebsrat Bodenpersonal“ war von 1998–2018 ausgehend von einer Gewerkschaftsliste und einer unabhängigen Liste eine zunehmende Zersplitterung zu beobachten. Eine ähnliche Entwicklung ist beim Betriebsrat Technik“ zu beobachten, wo sich die Liste der Gewerkschaft ver.di zusätzlich in drei Gruppen spaltete. Beim „Betriebsrat Flughafen“ schließlich konnte von Anfang an eine Aufsplitterung beobachtet werden, die im Laufe der Zeit zunahm. Zusätzlich ist zu betonen, dass in allen drei Fällen die jeweiligen Listen keineswegs homogen waren, was ein einheitliches Vorgehen erschwerte. Er identifizierte als zentrale Folgen, dass Entscheidungen abhängig von Mehrheiten wurden, die situativ durch Bündnisse oder Arbeitsgruppen hergestellt werden mussten. Betriebsratswahlen können zudem zum Politikum in der Konkurrenz der verschiedenen Interessensgruppierungen werden. Die Gremienarbeit wird tendenziell ineffizient, da der Be-

etriebsrat zu einer Arena ideologischer Kämpfe und der Postenrivalität werden kann. Zudem wirken sich die wechselnde Zusammensetzung und die Fluktuation der Betriebsratsmitglieder negativ auf die Ausbildung von Fachwissen und Erfahrung der Betriebsräte aus. Eine überbetriebliche Folge der Zersplitterung des Betriebsrates ist eine Schwächung der betrieblichen Präsenz der Gewerkschaften und ihrer Rolle als Tarifpartner. Tarifthemen werden zunehmend auf die Betriebsratsebene verlagert, was die Arbeitgeber nutzen, um Tarifvereinbarungen auszuhöhlen. Die Aufsplitterung der Betriebsräte unterminiert so die beiden Institutionen der Sozialpartnerschaft in Deutschland.

In seinem Vortrag „Digitalisierung als Konfliktfeld betrieblicher Arbeitsbeziehungen. Eine Konfliktlandkarte interessenpolitischer und arbeitsgerichtlicher Praxis“ skizzierte *Stefan Rüb* (Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen) fünf Dimensionen der Digitalisierung (Automatisierung, Technisierung, Datifizierung, Virtualisierung, Agilisierung) mit ihren jeweiligen Konfliktlinien. Grundlage seiner Darstellung waren Fallstudien mit neun Unternehmen und drei öffentlichen Verwaltungen. Allgemein kann festgehalten werden, dass Konflikte um Digitalisierung den Pfaden der industriellen Beziehungen folgen. Die interessenpolitische Gestaltung setzt meist erst nach der Planung, das heißt bei der Implementierung ein, weshalb sie oftmals einen defensiven Charakter annimmt. Besonders konfliktträchtig ist Digitalisierung dort, wo sie mit Rationalisierungsstrategien und verstärkter Kontrolle einhergeht.

Mit der ersten Dimension der Digitalisierung, die *Automatisierung*, wird im öffentlichen Diskurs vor allem die massenhafte Substituierung von Arbeit durch Technik verbunden. Die empirischen Fälle zeigen zum einen jedoch keine sprunghafte, sondern inkrementelle Veränderungen durch Automatisierung. Zum anderen verbinden die interessenpolitischen Akteure mit ihr weniger den Abbau von Beschäftigung als ihre Sicherung durch den Erhalt oder Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Automatisierung ist potentiell neben dem Konflikt um Beschäftigungsabbau, mit den Fragen der Qualifizierung und Personalbemessung verbunden.

Die zweite Dimension der Digitalisierung bildet die *Technisierung*, der Einsatz neuer Technologie am Arbeitsplatz. Die damit verbundene Veränderung der Arbeitsgestaltung und -organisation selbst steht kaum im Zentrum der Konflikte. Diese entstehen vielmehr aus dem Problem der zusätzlichen Belastung bei der Einführung neuer Technologie oder der Frage der digitalen Teilhabe, also der Frage, wer Zugriff auf welche Technik bekommt und den notwendigen Qualifikationserfordernissen, d. h. ob es zu einer Auf- oder Abwertung derselben kommt. Die dritte Dimension der Digitalisierung besteht *Stefan Rüb* zufolge in der *Datifizierung*, das heißt die Datengenerierung, -erfassung und -auswertung („Big Data“). Insbesondere dort, wo sie zur Verschärfung von Kontrollregimen herangezogen wird, ist sie Gegenstand von Konflikten. In diesen besitzen die Betriebsräte eine Blockade- und Gestaltungsmacht nach dem Betriebsverfassungsgesetz, die gegen die umfassende Datenerhebung eingesetzt werden kann und auch genutzt wird. Die vierte Dimension der Digitalisierung, die *Virtualisierung*, beinhaltet die digitale Vernetzung räumlich getrennter Arbeitskräfte und Betriebsstätten. Insbesondere in Bezug auf Aushandlungen zum Home-Office zeigen sich unterschiedliche Interessenkonstellationen. Hier ist eine generelle Deregulierung sowie ein starker Wunsch der Beschäftigten nach betriebsungebundener Arbeit zu beobachten, während in einigen Fällen der Betriebsrat, in anderen das Management eine Blockadehaltung einnimmt. Unter *Agilisierung* fasste *Stefan Rüb* schließlich die Integration von Start-Up-Kulturen in traditionelle Strukturen und Kulturen. Agile Innovationsprozesse stehen dabei im Konflikt mit Mitbestimmungsprozessen, da die damit verbundenen Ein- und Ausgründungen eine

zentrale Herausforderung für die Gewerkschaften darstellen. In der Praxis zeigt sich zudem, dass die Betonung der Selbstverantwortung oftmals nicht in reale Autonomiegewinne mündet.

*Birgit Apitzsch* und *Nele Dittmar* präsentierten in ihren jeweiligen Vorträgen Überlegungen und Ergebnisse zu Auswirkungen von neuen, durch Digitalisierung entstanden Geschäftsmodellen auf die industriellen Beziehungen. *Birgit Apitzsch* (Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen) legte in ihrem mit Berthold Vogel und Britta Rehder verfassten Beitrag „Legal Technology‘ im Arbeitsrecht – ein Thema für die industriellen Beziehungen?“ explorative Überlegungen zum neuen Geschäftsmodell der *Legal Technologies* dar. Legal Technology bezeichnet die Unterstützung juristischer Arbeitsprozesse durch Software. Sie kann in die Stufen der Legal Tech 1.0, der Unterstützung der Arbeit ohne Veränderung des Kernbereiches, Legal Tech 2.0, einer Teilautomatisierung der juristischen Tätigkeiten und Legal Tech 3.0, dem Ersetzen juristischen Handelns durch Künstliche Intelligenz, unterteilt werden. Beispiele für Legal Technology sind etwa Online-Eingabemasken für automatisierte Anträge auf Kurzarbeitergeld im Kontext der Corona-Pandemie oder entsprechende Angebote für Kündigungs- und Abfindungsklagen. Andere Einsatzgebiete sind Inkassoaufträge, das Miet-, Verbraucher- und Sozialrecht oder Online-Rechner für Betriebsratswahlen. Unter den Anbietern der Legal Technology finden sich sowohl Anwaltskanzleien als auch interdisziplinär zusammengesetzte Start-Ups.

Nach ihrem explorativen Überblick über das neue Geschäftsfeld betonte *Birgit Apitzsch*, dass Legal Technology in den Blickpunkt der Forschung zu industriellen Beziehungen gerückt werden sollte. Dabei warf sie die Fragen auf, wie Legal Technology Konflikte verändern könnte und ob sie eher zu einer Stärkung der Arbeitgeber oder der Arbeitnehmer führt. Werden sie durch die Erleichterung des individuellen Klagewegs eine individuelle statt kollektive Konfliktlösung befördern? Oder stellt sie eine nützliche Ergänzung der klassischen Formen der Interessenvertretung dar und können diese sogar stärken? Womöglich sind sie zudem ein niedrigschwelliges Angebot für Beschäftigte in Betrieben ohne Interessenvertretung. Eine weitere Frage ist, wie sich das Verhältnis zwischen neuen Start-Ups und Anwaltskanzleien entwickelt. Schließlich könnten digitale Plattformen auch bei Legal Technology zu neuen Konzentrationsprozessen führen.

*Nele Dittmar* widmete sich in ihrem mit *Stefan Kirchner* und *Emilia Sophie* (alle TU Berlin) erarbeiteten Beitrag „Neue Mobilität – ‘neue’ Arbeitsbeziehungen? Entwicklungen und Auseinandersetzungen in einem entstehenden Feld digitaler Dienstleistungen“ neuen Geschäftsmodellen im Bereich der Mobilität. In diesem sich schnell entwickelnden Feld werden Fahrgäste und zum Teil Fahrer digital über Plattformen vermittelt. Die Dienste können in Ridesharing (z. B. Uber), Carsharing und Micromobility-Sharing (E-Tretroller, Leihfahräder) unterteilt werden. Die jeweiligen Geschäftsmodelle sind bisher meist ökonomisch nicht rentabel. Die Betreiber verfolgen vor allem das langfristige Ziel der Marktbeherrschung sowie die Generierung von Kunden- und Mobilitätsdaten.

Die Unternehmen hinter der neuen Mobilität kommen aus der IT-Branche, der Eisenbahnbranche, der Automobilbranche und dem ÖPNV bzw. der Taxi-Branche. Dabei entstehen neue Kooperationen und neue Konkurrenzen. Automobilkonzerne kooperieren miteinander oder mit IT-Unternehmen, gleichzeitig treten IT-Unternehmen in Wettbewerb zu Automobilkonzernen oder Unternehmen des ÖPNV. Im Bereich der Arbeitsbeziehungen zeigt sich eine weitere Desintegration und Fragmentierung der Beschäftigten. Das Spektrum reicht dabei von der Beschäftigung des Fahrpersonals in Subunternehmen, was meist mit Leiharbeit

und niedrigeren Entgelten als im Kernunternehmen verbunden ist (z. B. CleverShuttle), bis hin zu digital vermittelten Solo-Selbständigen (z. B. Uber). Die Interessenvertretungen der Stammunternehmen – sofern vorhanden – akzeptieren die Praxis der Ausgliederung zum Teil, um im Wettbewerb um Marktanteile nicht ins Hintertreffen zu geraten. So toleriert der Personalrat der Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) etwa die Ausgliederung des Ridesharing-Anbieters BerlKönig für die Erprobungsphase gegen das Versprechen, dass die Beschäftigten zu BVG-Bedingungen übernommen werden, falls sich das Geschäftsmodell bewährt.

In anderen Beiträgen der Tagung wurden weitere Herausforderungen für die Interessenvertretung, die durch die Digitalisierung entstehen, und mögliche Handlungsperspektiven diskutiert. Den Anfang machten *Patrick Witzak* (Universität Duisburg-Essen) und *Markus Hertwig* (TU Chemnitz). Sie analysierten unter dem Titel „Hybride Interessenvertretung im Feld der Plattformarbeit: Die YouTubers Union und die FairTube-Kampagne“, eine Kooperation alter und neuer Interessenvertretungen. 2018 schlossen sich sogenannte *Creators*, die Videos auf der Plattform YouTube einstellen, zur *YouTubers Union* zusammen. Sie reagierten damit auf eine Veränderung der Möglichkeiten der Schaltung von Werbung auf der Plattform, die für einige von ihnen zu massiven Einnahmeverlusten führte. Seit 2019 fordert sie in einer mit der IG Metall zusammen organisierten Kampagne Namens *FairTube* Transparenz über die Kriterien der Schaltung der Werbung, Fairness der Monetarisierung und direkte und persönliche Kommunikationskanäle mit Vertreter\*innen von YouTube. In ihrem Vortrag gingen die beiden Referenten der Frage nach, was die Bedingungen und die Form dieser hybriden Kooperation war, die 2020 erste Erfolge erzielen konnte.

Sie verwendeten einen Mixed-Methods-Ansatz, um die Diskursnetzwerke zwischen den Akteuren und ihre jeweiligen Machtressourcen zu analysieren. Dafür werteten sie Blogbeiträge und Expert\*inneninterviews aus. Das Ergebnis ist, dass die Kooperation zwischen der YouTubers Union und der IG Metall auf Basis geteilter Überzeugungen („belief systems“), dem Fokus auf gemeinsame Ziele und der Kombination der unterschiedlichen Machtressourcen aufbaut.

Die Forderungen der beiden Akteure spiegeln Gemeinsamkeiten in Hinblick auf die allgemeine Kritik der Prekarisierung digitaler Arbeit und die Machtungleichgewichte zwischen den Akteuren der Digitalisierung wider. Zudem sehen beide Partner der Fairtube-Kampagne die Notwendigkeit, sich zusammenzuschließen und kollektiv zu handeln. Spannungen zwischen den *belief systems* traten vor allem in Hinblick auf die Frage der (Schein-)Selbständigkeit auf. Die Creator verstehen sich hier mit YouTube übereinstimmend als selbstständige Künstler\*innen, die faire Geschäftsbeziehungen mit der Plattform eingehen wollen. Demgegenüber kritisiert die IG Metall die Scheinselbständigkeit und verfolgt das Ziel, ihren Status zu ändern und ihre Interessen als faktisch abhängig Beschäftigte zu vertreten. Im Rahmen der Fairtube-Kampagne wurde dieser Punkt ausgeklammert, um eine gemeinsame Perspektive nicht zu gefährden.

Der Erfolg der FairTube Kampagne beruhte – so *Witzak* und *Hertwig* – auf der Kombination der Ressourcen der beiden Interessenvertretungen. Beide setzen stark auf die Mobilisierung von Diskursmacht, um Druck auf YouTube aufzubauen. Die IG Metall konnte zudem ihr breites gesellschaftliches Netzwerk und ihre Beziehungen zur Politik einbringen. Die YouTubers Union konnte hingegen ihre Organisationsmacht einsetzen, indem sie ihre Mitglieder mobilisierte. Da beide Akteure keine institutionelle Macht in Form von Betriebsräten oder als Tarifpartner einbringen konnten, setzten sie stark auf das Machtmittel der juristischen Klagen bzw. ihrer Androhung. In der Diskussion wurde die Herausforderung für

die IG Metall thematisiert, ein neues Arbeitsfeld zu erschließen und neu entstandene Plattform-Arbeit zu vertreten. Eine große Rolle wird dabei in Zukunft die Frage spielen, ob die Plattform-Arbeiter\*innen als Soloselbständige oder als abhängig Beschäftigte vertreten werden.

*Kerstin Rego* (Johannes-Kepler-Universität, Linz) diskutierte in ihrem Vortrag „Digitale Technologien als vielversprechende Aushandlungsarena für Betriebsräte?“ die Bedingungen erfolgreicher Mit-Gestaltung der Digitalisierung. Dafür stellte sie Ergebnisse von vier Fallstudien mit Betriebsräten in laufenden Digitalisierungsprozessen in der Produktion vor. In deren Rahmen interviewte sie Betriebsratsvorsitzende und die Digitalisierungsverantwortlichen des Betriebsrates mehrmals im Verlauf eines Jahres. Ihre Analyse zeigt, dass Betriebsräte entscheidende Ressourcen wie Prozess- und Expertenwissen oder Netzwerke in Aushandlungsprozesse der Digitalisierung einbringen können. Als zum Teil langjährige Betriebsräte verfügen sie einerseits über ein umfassendes Wissen über die Strukturen deutscher Mitbestimmungspraxis, das Betriebsverfassungsgesetz, das Arbeitsrecht und den Datenschutz. Des Weiteren verfügen sie oft über ein umfangreiches Wissen über das Unternehmen und den Produktionsprozess, das sie in die Interessenvertretungspraxis einbringen können. Zudem können sie auf ein internes Netzwerk im Unternehmen und ein externes Netzwerk zur Gewerkschaft und zu Expert\*innen zurückgreifen.

Hinsichtlich der Reichweite der Einflussnahme sind die Betriebsräte, die bei der Ausgestaltung der Digitalisierung ein klares Ziel verfolgen und ihre Ressourcen strategisch einsetzen, wichtige Player und können eine starke Machtposition erlangen. Diese erlaubt es ihnen, Beschäftigteninteressen durchzusetzen und ihre eigene Position zu stärken. Ein zentrales Ziel der Betriebsräte in den Fallstudien war die Absicherung von Einkommen und die Entlastung von körperlich belastender Arbeit. Dies gelingt ihnen umso besser, je stärker sie eigene Interessen in die Gestaltung der Digitalisierung einbringen. Eine defensive Herangehensweise erreicht dagegen meist nicht viel. Wenn Betriebsräte die Digitalisierung nicht als relevant einstufen und folglich ihre Mittel nicht strategisch einsetzen, kann der Prozess Gefahren für die Beschäftigten und die Legitimität des Betriebsrates hervorrufen. Zu einem solchen Risiko wird Digitalisierung vor allem dann, wenn sie mit Veränderungen einhergeht, die Beschäftigteninteressen beeinträchtigen.

In seinem mit *Gernot Mühge* (Hochschule Darmstadt) erarbeiteten Vortrag „Über die Betriebsvereinbarung hinaus: Konzepte, Leitbilder und Leitplanken der Mitbestimmung im Kontext von betrieblichen Zukunftsvereinbarungen. Ergebnisse qualitativer Studien“ ging *Tim Harbecke* (Hochschule Darmstadt) der Frage nach, wie gewerkschaftliche Kampagnen und betriebliche Mitbestimmung in der Digitalisierung die Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen garantieren kann. Dafür nahm er zunächst Bezug auf bisherige Gewerkschaftskampagnen. Unter dem Motto „besser statt billiger“ betrieb die IG Metall NRW 2004 erfolgreich die Entwicklung der Betriebsräte zu Innovationstreibern, um angesichts von Tarifflicht, Lohnkostendruck und Beschäftigungsverlust in die Offensive zu kommen. Der Erfolg basierte auf einer engen Begleitung der Betriebsräte und der Stärkung der betrieblichen Ebene durch die Gewerkschaft. Die Kampagne *Arbeit 2020+* fokussierte auf die Digitalisierung und konnte weitere Gewerkschaften wie die IG BCE und NGG einbeziehen. Sie setzte auf die Methode der Betriebslandkarte, mit der die Betriebsräte und Beschäftigten bereits eingetretene und zukünftig erwartete Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Betriebe zusammentrugen und bewerteten. Mit diesem Wissen gingen sie in Verhandlungen über Zukunftsvereinbarungen, die die Einrichtung von Arbeitsgruppen und eine transparente In-

formationspolitik vorsahen. Das Anschlussprojekt, die Kampagne *Arbeit+Innovation* der IG Metall, dauerte 3 Jahre. Die Akteure in den beteiligten Betrieben sollten ein Projekt entwickeln, das eine Betriebsvereinbarung zur Digitalisierung oder digitale Tools zur Verbesserung der Mitbestimmung beinhaltet. Dabei stand die Qualifizierung der Betriebsräte, der Austausch unter ihnen und mit der Gewerkschaft sowie die Beratung durch ein Expertennetzwerk im Fokus.

Auf Basis der Reflexion der Ergebnisse der bisherigen Kampagnen und der Auswertung von eigenen 13 Fallstudien betonte *Tim Harbecke* die Bedeutung der frühzeitigen Information über Digitalisierungsprozesse für eine erfolgreiche Mitbestimmung. Veränderungen können sonst unbemerkt vom Betriebsrat eintreten und dieser erst von Problemen erfahren, wenn sie eingetreten sind. So wurde in einem Unternehmen eine neue Maschine eingeführt, die mit dem Zulieferer vernetzt war, der sie im Schadensfall automatisch reparierte. So drohte die Instandhaltung im Unternehmen redundant zu werden, die vorher die Reparaturen übernommen hatte. Um solche Fälle zu vermeiden, kommt Zukunftsvereinbarungen eine ‚Radarfunktion‘ zu. Um den Betriebsrat frühzeitig in die Gestaltung einzubinden, scheinen – wie erwartet – Arbeitsgruppen zu Digitalisierungsprojekten im Unternehmen und eine transparente Informationspolitik entscheidend. *Tim Harbecke* und *Gernot Mühge* zufolge sollten vor allem diejenigen Betriebe in den Fokus von Mobilisierungskampagnen rücken, in denen bereits Strukturen der Interessenvertretung etabliert sind, diese jedoch noch nicht an den Entscheidungs- und Informationsprozessen beteiligt sind.

Zwei Beiträge der Tagung beschäftigten sich mit dem Einfluss der Digitalisierung auf die Managementpraxis. *Friederike Elias* stellte in ihrem mit *Elizangela Valarini* (beide Max-Weber-Institut für Soziologie an der Universität Heidelberg) verfassten Beitrag die Frage nach der „Führungsbeziehung in der digitalen Transformation?“. Ausgangspunkt ihrer Überlegung war, dass Digitalisierung zu einem immer schnelleren Wandel in der Organisation der Unternehmen führt und so ein Interesse an neuen Führungskonzepten entsteht. In den Medien wird mit Digitalisierung die Hoffnung auf einen neuen Umgang zwischen Beschäftigten und Unternehmen, auf eine Demokratisierung und Harmonisierung der Interaktionen in den industriellen Beziehungen verbunden. Eine weitverbreitete These ist dabei, dass die Managementpraxis des Kommandierens aufgrund der neuen Technologien nicht mehr funktioniert. In einem Teil der Forschungsliteratur wird dementsprechend das Entstehen einer Fehler- und Vertrauenskultur postuliert.

Um die Frage zu beantworten, ob und inwiefern sich die Führungsbeziehung in der digitalen Transformation verändert, interviewten *Friederike Elias* und *Elizangela Valarini* Manager\*innen, um anschließend die verwendeten Deutungsmuster zu untersuchen. Sie fokussierten sich dabei auf das Führungsverständnis in Organisationen mit Angestellten. Insgesamt zeigen die bisherigen Auswertungen der noch nicht abgeschlossenen Studie, dass Kontrolle nicht einfach durch Vertrauen ersetzt wird. Persönliche Kontrolle ist zwar wie beim Arbeiten im Home-Office nicht mehr durchgehend möglich. Allerdings schaffen die technischen Mittel eine neue Transparenz des Arbeitsprozesses, die die Grundlage von neuen Formen der Kontrolle bilden kann.

Ein weit unter den interviewten Manager\*innen verbreitetes Deutungsmuster betont die Bedeutung der Kommunikation zwischen Management und Angestellten. Technik könne zwar Kommunikation zu einem gewissen Grad ersetzen, allerdings benötige Führung reale menschliche Beziehungen. Führung bleibe unersetzbar und orientiert sich an der Tradition eines personenbezogenen Führungsstils. Einem zweiten Deutungsmuster zufolge setzt er-



folgreiche Führung die Kontrollierbarkeit von Arbeitsprozessen und Mitarbeiter\*innen voraus und kann sich nicht auf die Selbststeuerungsfähigkeit der Angestellten verlassen. Dabei könne die persönliche Kontrolle durch die Überwachung mit technologischen Mitteln ersetzt werden, die eine Transparenz der Arbeit garantiert. Das dritte Deutungsmuster, das *Friederike Elias* vorstellte, betont dagegen die Selbststeuerungsfähigkeit der Mitarbeiter\*innen. Zentral ist ein sachbezogener Führungsstil, der sich auf die Zuweisung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten konzentriert. Der persönliche Kontakt kann dabei auch digital erfolgen, wobei Digitalisierung die Möglichkeit zugeschrieben wird, den Kommunikationsaufwand generell zu reduzieren.

In einem zweiten Beitrag zu durch Digitalisierung veränderter Managementpraxis mit dem Titel „The Use of HR Analytics to Monitor Employee Performance and the Role of the Employee Representation: A Cross-national Multi-level Analysis“ untersuchte *Bernd Brandl* (Durham University, UK) die Verwendung von *Human Resource Analytics* (HR Analytics). *HR Analytics* ist ein Sammelbegriff für die Verwendung von verschiedenen Methoden der Datenanalyse im Personalwesen. In seiner Studie ging *Bernd Brandl* der Frage nach, warum bestimmte Unternehmen solche Daten verwenden und warum andere dies nicht tun. Einen besonderen Fokus legte er dabei auf die Rolle von Arbeitnehmervertretungen. Dafür führte er auf Basis des European Company Survey eine Mehrebenenregressionsanalyse für die Länder der EU durch.

Seine zentrale Erkenntnis ist, dass die Verwendung von HR Analytics *nicht* vom Vorhandensein einer Arbeitnehmervertretung im Unternehmen abhängt. Wenn sie eingesetzt werden, so erfolgt dies verstärkt, wenn eine solche existiert und zusätzlich, wenn ein gutes Verhältnis zwischen Interessenvertretung und Geschäftsführung besteht. Arbeitnehmervertretungen kommt demnach eine große Bedeutung für die Frage zu, ob und wie personenbezogene Leistungsdaten in Unternehmen eingesetzt werden. Kulturelle Unterschiede zwischen den Ländern üben im Gegensatz zur Größe und Art der Unternehmen keinen signifikanten Einfluss für Entscheidungen aus. Interessant ist zudem, dass keine branchenspezifischen Differenzen festgestellt werden konnten, obwohl davon ausgegangen werden kann, dass die Möglichkeit, Daten zu sammeln von Sektor zu Sektor unterschiedlich ausgeprägt ist.

In einem Workshop zur Praxis der sozial-ökologischen und/oder technologischen Transformation in der Metall- und Elektroindustrie waren mehrere Vertreter aus der Praxis eingeladen. *Jürgen Klippert* von der IG Metall Vorstandsverwaltung machte den Einstieg mit seinem in Kooperation mit *Guido Becke* (Universität Bremen) und *Moritz Niehaus* (IG Metall) verfassten Beitrag „Digitale und sozial-ökologische Transformation als doppelte Herausforderung betrieblicher Interessenvertretungen“. Angesichts der Schwierigkeit, die Folgen der Transformation abzuschätzen, stellte er Ergebnisse einer Studie zur Perspektive der Beschäftigten in der Automobil- sowie der Stahlindustrie vor, mit denen im Sommer 2020 zahlreiche Gruppendiskussionen und Gespräche durchgeführt wurden.

Zentral für einen erfolgreiche Bewältigung des strukturellen Wandels ist es, die Ängste vor diesem ernst zunehmen und lebensweltliche Standards anzuerkennen. Dies bedeutet auch ökonomischen Ansprüchen nicht die Legitimität abzuspochen. Eine erfolgreiche Interessenvertretung setzt das Mitnehmen der Belegschaften voraus. Konsequenz setzten die Betriebsräte in den beiden untersuchten Fallbeispielen auf eine stärkere Einbindung der Beschäftigten, wobei sie sich auf gut organisierte Vertrauensleutekörper stützen konnten. Dem Betriebsrat kommt dabei neben der Aufgabe der Interessenvertretung die Rolle des 'empathischen Kümmerers' zu. Gleichzeitig ist es wichtig, das Drohpotential gegenüber dem Ma-

nagement aufrechtzuerhalten. Hier zeigt sich jedoch das Problem, das die Gesprächspartner\*innen der Betriebsräte vor Ort im Betrieb oft nicht die Entscheidungsträger\*innen für grundlegende Weichenstellungen sind. Daher drängt sich eine überbetriebliche Kooperation der Betriebsräte auf. Die Bemühungen der Interessenvertretung können sich zusätzlich auch auf die staatlichen Akteure und beispielsweise ihre Aktivitäten der Investitionsförderung beziehen.

*Eva Maria Spindler* (Volkswagen AG) stellte anschließend die Ergebnisse einer gemeinsamen Studie von *Christoph Schank* (Universität Vechta) und ihr zum Thema „Wirtschaftlichkeit und Beschäftigungssicherung in Zeiten Digitaler Transformation: Reflexion sozio-ökonomischer Normativität am Beispiel der Volkswagen AG“ vor. Grundlegend für ihre Überlegungen war die Unterscheidung verschiedener Rationalitäten, die in Verhandlungen in einem Unternehmen zu einer gemeinsamen Systemrationalität zusammengeführt werden müssen. Sie umfassen die funktional-ökonomische Rationalität der langfristigen Gewinnmaximierung und die sozio-ökonomische Rationalität der Belegschaftsinteressen und politischer Prinzipien.

Bei der Volkswagen AG erfordern die Prozesse der Digitalisierung und Dekarbonisierung hohe Investitionen, die durch umfangreiche Sparprogramme gegenfinanziert werden müssen. In der Diskussion zwischen Management und Interessenvertretung konnte auf eine lange Tradition der Mitbestimmung aufgebaut werden. Entsprechend zeigt sich keine Vermeidung von Themen, sondern eine semantische und argumentative Annäherung der Verhandlungspartner. Der organisationale Kern des Unternehmens zeigte sich als beständig und transformationsfähig zugleich, so dass sich auf neue Produktionsziele wie etwa die Herstellung von Batterien bei weitgehender Beibehaltung der Organisationsstruktur geeinigt werden konnte.

Im dritten Kurzvortrag mit dem Titel „Fairwandel Bayern: Die IG Metall als Gestalter einer sozialökologischen Transformation in der Metall- und Elektroindustrie“ stellte *Andrea Fehrmann* von der IG Metall Bezirksleitung Bayern einen von der Region ausgehenden Ansatz zur Bewältigung der Transformation vor. Ihre Überlegungen gehen von einem drohenden Beschäftigungsverlust in der Metall- und Elektroindustrie aus, der nicht nur im Automobilsektor, sondern auch im Maschinenbau zu befürchten ist. Andrea Fehrmann vertrat die These, dass die Transformation vor Ort in den Betrieben und Regionen mitgestaltet werden muss. Dies geschieht beispielsweise in der Kampagne *Fairwandel* Bayern. Regionale Akteure entwerfen Zukünfte. Dafür sollen branchen- und regionalspezifische Probleme erkannt und Lösungen erarbeitet werden. Diese können neue Geschäftsmodelle, weiterentwickelte Förderinstrumente oder Qualifizierung betreffen, die in runden Tischen mit Unternehmen, Interessenvertretungen, Gewerkschaften und der Politik entworfen werden. Auch in dieser Form der regionalen Vernetzung spielen Betriebslandkarten oder Transformationsatlanten, die von Interessenvertretungen und Beschäftigten erstellt werden, eine zentrale Rolle. Sie analysieren Probleme und generieren im Zusammenspiel mit anderen Akteuren Ideen und Problemlösungsansätze.

Eine zentrale Frage des Publikums in der anschließenden Diskussion war die Frage, ob sich in Bezug auf Ökologie und Ökonomie entgegengesetzte Interessen entwickeln würden, die eine Zusammenarbeit von Gewerkschaften und Betriebsräten mit gesellschaftlichen Akteuren be- oder verhindern könnte. *Andrea Fehrmann* führte als Antwort die bereits 2010 gestartete Kooperation mit dem Bund Naturschutz in Bayern an. Diese mündete in Schweinfurt in gemeinsame, durchaus streitbare Diskussionen, Aktionen und Demonstrationen. Schließlich wurden Shuttle Busse eingeführt, die die Beschäftigten zu den Betrieben in

der Region brachten. Andrea Fehrmann betonte, dass es eine Bereitschaft für eine ökologische Transformation nur geben kann, wenn es sozial akzeptable Lösungen für die Beschäftigten gibt. Jürgen Klippert unterstrich diese Position und betonte, dass Ansätze wie der *Fond Best Owner Group* Möglichkeiten seien, die Verbrennungstechnologie langsam sozialverträglich runterzufahren. Er erklärte zudem, dass es keinen abrupten Übergang zur E-Mobilität geben werde, sondern diese 20–30 Jahre dauern wird. Die Betriebsräte und Vertrauensleute wissen, dass es keine Alternative zum ökologischen Umbau gibt. Es darf aber nicht vergessen werden, dass vor allem bei Beschäftigten mit repetitiver Arbeit der Produzentestolz angegriffen wird und sie Angst haben, weil ihr Erfahrungswissen vollständig verloren geht. *Eva Maria Spindler* fügte hinzu, dass der Produzentestolz bei Volkswagen erst durch die Diesellaffäre, dann durch die Abwertung der Verbrennungstechnologie und schließlich durch die Betonung der Software, die das Wissen um den Fahrzeugbau abwertet, angegriffen worden ist. Sie betonte, dass die Volkswagen AG das Ziel der Reduzierung der Emissionen in der ganzen Wertschöpfungskette verfolge. Angesichts der Kritik von NGOs an der Herstellung von SUVs durch das Unternehmen hob sie hervor, dass diese Fahrzeugtypen die notwendige ökologische Transformation mitfinanzieren und zeigte damit ein Spannungsverhältnis auf.

In einem weiteren Beitrag außerhalb des Schwerpunktthemas der Tagung stellte *Martin Behrens* (WSI der Hans-Böckler-Stiftung) Ergebnisse seiner Studie zur Fluktuation im Betriebsrat vor. Während sich ein Großteil der Forschung zu Betriebsräten auf die Produkte ihrer Arbeit konzentrierte, rückte diese die Personen im Betriebsrat und ihre Arbeit in den Fokus. So kann deutlich werden, dass die oftmals unterstellte Homogenität und Stabilität der Betriebsräte keineswegs eine Selbstverständlichkeit darstellen. Die Studie basiert auf der WSI-Betriebsrätebefragung, und fragte nach der Motivation für die Beteiligung und das Ausscheiden aus dem Betriebsrat.

Allgemein lässt sich feststellen, dass 28 % der Mitglieder aus dem Betriebsrat vor Ablauf der Amtsperiode ausscheiden. Nach Angaben der befragten Vertreter\*innen der Betriebsräte geschah dies in 42,5 % der Fälle aus familiären oder privaten Gründen, bei 23,1 % lag es an der hohen beruflichen Belastung, bei 17,2 % war die hohe Belastung durch die Betriebsratstätigkeit verantwortlich, bei 15,1 % durch Konflikte im Betriebsrat, bei 13,7 % wegen Konflikten mit dem Arbeitgeber und bei 13,2 % war die Frustration über mangelnde Erfolge im Betriebsrat dafür verantwortlich. Während in Großbetrieben die Arbeit im Betriebsrat eine Form der Karriere bedeuten kann, herrscht insbesondere in kleinen Betrieben eine hohe Fluktuation. Dabei zeigt sich ein „Rekrutierungsparadox“: Werden bevorzugt jüngere Beschäftigte für den Betriebsrat gewonnen, wirkt sich dies tendenziell destabilisierend auf die Gremiumsarbeit aus, weil in dieser Altersgruppe die Fluktuation besonders hoch ist. Eine Analyse der Mitbestimmung sollte zudem über den Betrieb hinaus die private Lebenswelt berücksichtigen, da diese die Partizipation in den Gremien unterstützen oder erschweren kann. Des Weiteren wurde festgestellt, dass atypische Beschäftigung die Fluktuation steigert. Offen diskutierte *Martin Behrens* die Frage, ob Fluktuation im Betriebsrat grundsätzlich als negativ zu bewerten ist. Zwar führt Fluktuation zum Verlust von Kompetenzen und Kontinuität, kann aber auch notwendige Veränderungen in der Betriebsratsarbeit ermöglichen und neue Ideen sowie Perspektiven in diese einbringen helfen.

*Christina Teipen* präsentierte gemeinsam mit *Fabian Mehl* (beide Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin) Ergebnisse einer internationalen Studie zu „Soziales Upgrading in globalen Wertschöpfungsketten – die Rolle nationaler Systeme industrieller Beziehungen im globalen Süden aus vergleichender Perspektive“. Darin gingen sie der Frage nach den Be-

dingungen ökonomischen und sozialem *Upgradings* im globalen Süden nach. Als Indikatoren für soziales Upgrading bestimmten sie die Reallöhne, den Einfluss unabhängiger Gewerkschaften sowie die Arbeitsbedingungen (z. B. Befristung, Leiharbeit).

Die Ergebnisse bestätigten ihre Hypothese, der zufolge soziales Upgrading eher in Ländern mit korporatistischen Institutionen und starken unabhängigen Gewerkschaften erfolgt. Zudem konnten sie zeigen, dass es für ökonomisches Upgrading entscheidend ist, welche Segmente der Wertschöpfungskette sich im Zielland befinden. Wenn nur produziert wird, bestehen wenig Möglichkeiten für Verbesserungen; die Chancen steigen, wenn Design und Entwicklung vor Ort stattfinden. Des Weiteren zeigen sich große branchenspezifische Unterschiede innerhalb eines Landes. So kam es in Indien zwar zu einem ökonomischen Upgrading in der IT-Branche – schwache Gewerkschaften und Interessenvertretungen verhindern jedoch ein soziales Upgrading. Demgegenüber erfolgte in der Textil- und Automobilindustrie weder ein ökonomisches noch ein soziales Upgrading. Darüber hinaus stellten sie den starken Einfluss der Macht der Beschäftigten(-vertretung) fest. In Südafrika konnten starke Gewerkschaften in der Automobilindustrie moderate Lohnzuwächse durchsetzen und den Einsatz von Leiharbeit in den Markenunternehmen verhindern. In Vietnam erfolgte in der Textilproduktion zwar kein ökonomisches Upgrading, aber dank zahlreicher wilder Streiks konnten die Beschäftigten zumindest einen begrenzten Anstieg der Löhne verbuchen. In der Elektronikindustrie des gleichen Landes blieben dagegen sowohl Streiks als auch Lohnerhöhungen aus.

Insgesamt beleuchteten die Beiträge der GIRA-Tagung mit ihren unterschiedlichen theoretischen Perspektiven und methodischen Ansätzen die vielfältigen Herausforderungen vor denen die Institutionen und Organisationen der Industriellen Beziehungen gegenwärtig stehen. Angesichts der ablaufenden wie sich abzeichnenden strukturellen Veränderungen durch die Digitalisierung und den notwendigen ökologischen Umbau zeigten die Erkenntnisse und Erfahrungen aus Forschung und Praxis jedoch auch, dass die Industriellen Beziehungen für diese Prozesse durchaus gewappnet sind. Zentral für eine erfolgreiche Transformation im Interesse der Beschäftigten ist, wie in verschiedenen Vorträgen deutlich wurde, die Generierung von umfassendem Wissen über laufende und zukünftige Veränderungen. Es muss aktiv eingebracht werden, um eine Mitgestaltung möglich zu machen. Wichtig für diese ist die enge Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen Gewerkschaften, Betriebsräten, Beschäftigten, Wissenschaftler\*innen und anderen Akteuren wie der Politik.