

DOI: 10.5771/0342-300X-2018-3-227

„Was man nicht kennt, kann man nicht regeln“

Betriebsvereinbarungen als Instrument der arbeitspolitischen Regulierung von Industrie 4.0 und Digitalisierung

Digitalisierung und Industrie-4.0-Komponenten kennzeichnen den gegenwärtigen technisch-organisatorischen Wandel in der Arbeitswelt. Die damit einhergehenden Folgen für Arbeitsprozesse und die Beschäftigungseffekte stellen sich als Herausforderungen für die betriebliche Interessenvertretung dar. Ein scharfes Schwert sind Betriebsvereinbarungen, die meist dazu dienen, die Rationalisierungsprozesse auf der betrieblichen Ebene einvernehmlich zu regulieren. Technische wie arbeitsorganisatorische Merkmale der Digitalisierung erschweren es, dieses Instrument in Anschlag zu bringen. Der Beitrag verweist auf Problemkonstellationen im betriebsrätlichen Handeln angesichts aktueller Digitalisierungsprozesse und konstatiert anstehende Lernprozesse für Interessenvertretungen und Gewerkschaften in einem noch unübersichtlichen Feld.

INGO MATUSCHEK, FRANK KLEEMANN

1 Einleitung

Die Label „Industrie 4.0“ bzw. „Digitalisierung“ beschreiben den technologischen Wandel von seinem angestrebten Ende einer perfekt durchautomatisierten Industrie her. Zwar hält die Realentwicklung derzeit (noch) kaum mit den diskursiven Verheißungen Schritt, aber nicht nur Vorzeigebetriebe arbeiten an entsprechenden Lösungen für ihre Produktions- und Dienstleistungsbereiche. Viele Unternehmen bis weit in die mittelständische Wirtschaft hinein gehen derzeit erste Schritte der Implementierung von mehr oder weniger umfänglichen Teil- und Insellösungen. Einige Branchen weisen traditionell einen hohen Automatisierungsgrad auf, und in vielen Produktionsbereichen sind digitale Technologien vorherrschend – die ältere Automatisierung à la CIM, CAD etc. bildet eine Blaupause für die aktuelle Rationalisierungsphase.

Dabei ist der Diskurs zur Industrie 4.0 meist auf technische Potenziale und die Anpassung der Beschäftigten an künftige Veränderungen verengt (vgl. Hirsch-Kreinsen et al. 2017). Der obligatorische Ruf nach Qualifizierungen fügt sich in die Optimierungsperspektive der anstehenden Modernisierung ein – Beschäftigte sollen weitergebildet und fit für die Zukunft gemacht werden. Das (interessen-

geleitete) Zusammenfallen von Implementierungs- und Aneignungsprozessen neuer Technologien mit neuen Formen der Arbeitsorganisation geht in der Debatte häufig unter (vgl. Matuschek 2016). Erst im Zusammenwirken ergeben sich allerdings die angestrebten Rationalisierungsgewinne. Auf- wie Ausbau einer digitalisierten Ökonomie und Produktion haben umfangreiche Auswirkungen auf Betriebe und die Beschäftigten. Sie stellen sich vor Ort als komplexere Gemengelage dar, als es Diskurse zur Industrie 4.0 vermuten lassen (vgl. Gerst 2012). Damit wächst auch die Anforderung an die betriebliche Interessenvertretung, den Wandel mitzugestalten.

Ziel dieses Beitrags ist, Bedingungen und Möglichkeiten von Betriebsräten zu beleuchten, mittels Betriebsvereinbarungen betriebliche Digitalisierungsprozesse mitzugestalten. Dazu werden zunächst Rahmenbedingungen für ihr Handeln skizziert (Abschnitt 2) und eigene empirische Befunde präsentiert (3). Grundlage dafür sind elf Fallstudien in der Metall- und Elektroindustrie, der Chemiebranche und der Lebensmittelindustrie, die im Rahmen des vom Forschungsinstitut für Gesellschaftliche Weiterentwicklung (FGW) geförderten Projekts „Industrie 4.0 und die Arbeitsdispositionen der Beschäftigten“ realisiert wurden.¹ Der Beitrag endet mit der Diskussion von Regulierungsbedingungen betrieblicher Digitalisierungsprozesse (3).

2 Betriebliche Mitbestimmung im technisch-organisatorischen Wandel

Die betriebliche Mitbestimmung auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) bildet zusammen mit der Tarifautonomie den Kern des deutschen Mitbestimmungsmodells. Das BetrVG verpflichtet die betriebspolitischen Akteure, „vertrauensvoll [...] zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs“ zusammenzuarbeiten (§ 2, Abs. 1), und regelt u. a. die Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats. Dabei kommt auch der Mitwirkung im Wirtschaftsausschuss nach §§ 106ff. BetrVG hohe strategische Bedeutung zu.

Die abgestuften Mitwirkungsmöglichkeiten berühren Implementierungsprozesse von Industrie-4.0-Lösungen und der Digitalisierung von Arbeit: So garantiert § 87, Abs. 1 BetrVG Mitbestimmung von Betriebsräten bei Einführung bzw. Anwendung von Technologien, die zur Verhaltens- oder Leistungskontrolle von Arbeitnehmern dienen können. Gegebenenfalls können Betriebsräte dem widersprechen und die Einführung von Technologien damit sogar verhindern. § 111 regelt die Informations- und Beratungsrechte des Betriebsrats bei grundlegenden Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks und der Betriebsanlagen oder der Einführung neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren. Erfasst werden damit auch Schritte des technologischen Wandels durch Industrie 4.0/Digitalisierung, sofern sie nachteilig für die Belegschaften sind – womöglich wäre also das Aufstellen von 3D-Druckern bei Wegfall bisheriger Spritzgussverfahren so ein Fall, der zwischen Betriebsräten und Unternehmensführung verhandelt werden müsste. Digitalisierung bringt Gefahren für den Datenschutz mit sich. Auch hier haben die Betriebsräte ein Instrument an der Hand: § 80 BetrVG hält sie dazu an, auf die Einhaltung von Gesetzen und mithin auch der Bundes- wie Länderdatenschutzgesetze zu achten, wobei sie zur Erfüllung solcher Aufgaben prinzipiell auch externe Experten hinzuziehen können.

Betriebsvereinbarungen (§ 77 BetrVG) fungieren als zentrales Mittel der betrieblichen Regulierung von Arbeitsbeziehungen für nicht abschließend gesetzlich oder tarifvertraglich geregelte Fragen, für die Mitbestimmungsrechte bestehen. Digitalisierung und Industrie 4.0 besitzen mehrere Charakteristika, die sie potenziell zum Gegenstand von Betriebsvereinbarungen machen: die oben angesprochenen Paragraphen des BetrVG; ihr im Wettbewerb wichtiges Innovationspotenzial, das zusammen mit arbeitsorganisatorischen Schritten enorme Veränderungen in der Arbeitswelt erwarten lässt; und nicht zuletzt die möglichen unmittelbaren Effekte auf Beschäftigung. Insgesamt besteht eine hohe Ungewissheit über zukünftige betriebliche Entwicklungen, die in sozialpartnerschaftliche Bahnen zu lenken sind. Wie schon bei den

Ganzheitlichen Produktionssystemen (vgl. Bargmann/Roßmann 2014; AiB Extra 2015) besteht die Gefahr, dass das Thema Betriebsvereinbarungen zu einer Dauerbaustelle wird.

Digitalisierung hat viele Gesichter und ganz unterschiedliche Folgen. In unserem Fallbetrieb F (Produktion Elektrobranche) z. B. verändern sich die Aufgabenzschnitte in der Instandhaltung dadurch, dass Sensoren in den Produktionsanlagen einen digitalen Auftrags-Manager steuern, von dem die Wartungsmitarbeiter ihre Aufträge mittels Smartphones abrufen. Sie sind für eine größere Anzahl von Maschinen zuständig, aber entgegen dem früheren, ganzheitlichen Zuschnitt nur noch für eine eingeschränkte Bandbreite von Aufgaben verantwortlich. Andere Aufgaben an denselben Maschinen werden von anderen Kollegen erledigt, denen der digitale Auftrags-Manager jeweils spezifische Wartungs- oder Störungsbeseitigungsaufgaben zuweist – für jeden Eventualfall sind die individuellen Zuständigkeiten im System hinterlegt. Im Kern handelt es sich hier um eine Taylorisierung von Spezialistenarbeit, die in Teilbereiche zergliedert wird, bei denen jeder Einzelne tendenziell weniger hohe Qualifikationen benötigt. Damit geht – im geschilderten Fall, aber auch in anderen Betrieben – der Versuch einher, die Entgeltstrukturen entsprechend anzupassen. Im Fallbetrieb H sind Teile der Wartungstätigkeiten (Fetten, Putzen) bereits ausgelagert; die vergleichsweise geringer qualifizierten Beschäftigten der Fremdfirma, die dort eingesetzt werden, werden per App in ihrer Tätigkeit gelenkt und überwacht.

Andere Aspekte veränderter Arbeitsorganisation im Zuge einer Digitalisierung sind die anwachsende Mobilarbeit und die offensichtlich bedeutsamer werdende Plattformökonomie. Auch hier verschiebt sich das Verhältnis von Technologien auf der einen und menschlicher Arbeitskraft auf der anderen Seite. Tendenziell gewinnt die Technik an Dominanz. Betriebsräte stimmen der Einführung häufig aus einer defensiven Position heraus zu, etwa um damit (weiteren) Arbeitsplatzabbau zu verhindern oder zu begrenzen.

Der Arbeitsbereich „Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“ der Hans-Böckler-Stiftung zeigt, dass einerseits der Einsatz von Informations- und Kommunikations-

1 Zentrale empirische Grundlage sind insgesamt 66 erzählgenerierende Leitfadenterviews mit Beschäftigten, Betriebsräten und Leitungspersonal in unterschiedlichen Betriebsstätten großer Konzerne (mehrere 1000 bis mehrere 10 000 Beschäftigte) aus den drei genannten Branchen, in denen Industrie-4.0-Komponenten bereits angewendet werden. Hinzu kommen fünf Interviews mit Branchenexpertinnen und -experten. Die Interviews wurden interpretativ-vergleichend ausgewertet (vgl. Kleemann et al. 2013, S. 208–231). Empirische Grundlage für diesen Beitrag sind in diesem Rahmen durchgeführte Gruppen- und Einzelinterviews mit 13 Betriebsräten (einschließlich Gesamt- bzw. Konzernbetriebsräten).

technik (IKT) sehr umfassend reguliert ist. Das gilt für IKT-Rahmenvereinbarungen, Telekommunikationsanliegen, Datenschutz, Einsatz von und Arbeit mit Technik im Büro. Andererseits: „Seltener geht es um ‚Digitalisierung‘ an sich als Thema. Eher wird es in verschiedenen Kontexten (z. B. Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitszeit, Beschäftigungssicherung) in Auswirkungen und ‚Begleiterscheinungen‘ betrachtet und auch entsprechend reguliert“ (HBS 2017, S. 1). So findet man u. a. Handlungshilfen für die Betriebsratsarbeit zum Themenfeld Beschäftigten (Wedde 2016), zu Mobiler Arbeit (Vogl/Nies 2013), zu IKT-Rahmenvereinbarungen (Böker/Demuth 2013), zur Nutzung von Smartphones und Tablets (Thannheiser 2015), zu E-Government (Biewer 2013), zur Nutzung von Beschäftigtenausweisen (Böker 2017) oder zum Cloud-Computing (Greve 2016). Zudem finden sich im Archiv der Zeitschrift *Computer und Arbeit* Hinweise zu vielen weiteren Aspekten der Digitalisierung (CuA 2017).

Betriebsvereinbarungen sind voraussetzungsreich. Um sie abschließen zu können, benötigen die Betriebsräte transparente Informationen zu den Plänen des Managements etwa zur Einführung bestimmter Technologien. Aber sie brauchen auch Zeit zum Aufbau von Expertise und Unterstützung von gewerkschaftlicher Seite bzw. den Verbänden. Betriebsvereinbarungen basieren auf zuvor über längere Zeiträume hinweg eingespielten Sozialbeziehungen der betrieblichen Akteure (Weltz/Lullies 1984; Hildebrandt/Seltz 1989) und der etablierten betrieblichen Sozialordnung (Kotthoff/Reindl 1990). Sie sind soziale Aushandlungsprozesse in kapitalistisch geformten Herrschaftsgefügen. Das beinhaltet Ungleichgewichte im Austarieren von ökonomischer Rationalität und sozialen Interessen. Deshalb sind die im BetrVG kodifizierten Mitbestimmungsrechte von hoher Bedeutung für Partizipation: Sie stellen für alle Beteiligten klar, welche Themen einvernehmlich zu regeln sind. Wie Einvernehmen hergestellt wird, ist dagegen eine Frage der vor Ort herrschenden (industriellen) Beziehungen. Diesbezüglich zeigen sich im Themenfeld Digitalisierung/Industrie 4.0 verschiedene Problemkonstellationen. Im Folgenden systematisieren wir jene Erfahrungen, die Betriebsräte in unseren Fallbetrieben schon gemacht haben, und Problemkonstellationen, auf die sie gestoßen sind.

3 Problemfelder für Betriebsvereinbarungen zu Industrie 4.0 und Digitalisierung

Ohne Zweifel gibt es auf dem Weg zur Industrie 4.0 derzeit viel Bewegung, während die regulierende Flankierung durch Betriebsvereinbarungen noch hinterherzuhinken scheint. In unseren Interviews äußern Betriebsräte ver-

schiedener Branchen, dass explizit und umfassend auf Digitalisierung und Industrie 4.0 zielende Betriebsvereinbarungen eine (zu) große Aufgabe seien. So führt ein Euro-Betriebsrat aus einem Produktionsbetrieb eines international tätigen Chemieunternehmens aus:

„Klar, man muss die Arbeit möglicherweise ‚regelorganisieren‘. [...] Und das nicht zur Belastung der Mitarbeiter. Man muss irgendwie sehr klar definieren, wo grenzt man die Arbeit ab oder wo kommt man in einen kritischen Bereich rein, also Abgrenzung der Arbeit und der digitalen Arbeit. Man braucht spezielle Regelungen oder Vereinbarungen, wie mit diesem Thema digitale Welt, digitales Arbeiten umgegangen wird. Es können irgendwelche Betriebsvereinbarungen sein zum Beispiel. Wir brauchen irgendwelche Gesetzgebungen oder Richtlinien auch auf europäischer Ebene.“ (Betriebsrat, Fallbetrieb B)

Angesichts der zu erwartenden Digitalisierungsschritte in der Produktion wird die Notwendigkeit von Betriebsvereinbarungen betont, während der Befragte im gleichen Atemzug durch die Forderung nach gesetzlichen Initiativen und Richtlinien auf europäischer Ebene die Wirksamkeit von (noch durchzusetzenden) Betriebsvereinbarungen allein als unzureichend einschätzt. Sie können nur eines der Werkzeuge bei der Gestaltung der Arbeit in digitalisierten Produktionswelten sein – neben der klaren Aufgabenzuweisung an Betriebsräte werden Gewerkschaften und Legislative gebraucht. Die Regulierung der digitalisierten Ökonomie erfolgt auf unterschiedlichen Feldern und mit verschiedenen Akteuren, so die Erwartung (auch an sich selbst und die eigene Zuständigkeit). Zugleich bringt der befragte Betriebsrat aber mit der doppelten Verwendung des Attributs „irgendwelche“ zum Ausdruck, dass keine klaren Vorstellungen bestehen, welche Beschaffenheit diese Regulierungen haben müssten.

Dieses Muster einer mangelnden Klarheit, wie man zu praktikablen Betriebsvereinbarungen gelangen kann, durchzieht in verschiedenen Ausprägungen alle von uns geführten Interviews – und das, obwohl in allen untersuchten Fallbetrieben Betriebsvereinbarungen aller Art langjährig geübt und überwiegend konsensuelle Praxis sind. Wesentliche Ursachen dafür, dass dies beim Themenfeld Industrie 4.0 und Digitalisierung nicht in gleichem Maße zu gelingen scheint, sollen im Folgenden aufgezeigt werden.

3.1 Problemfeld unklare Regulierungsgegenstände

Insbesondere *umfassendere*, im Kern prozessorientierte Betriebsvereinbarungen zum Bereich Industrie 4.0 und Digitalisierung erscheinen als fast überkomplexe Aufgabe, erfordern sie doch eine strategische Ausrichtung auch des Betriebsrats und machen nicht allein technische Artefakte in ihren Folgen für die Arbeit zum Regelungsgegenstand. Einfacher scheinen Betriebsvereinbarungen dagegen insbesondere dort zu sein, wo es um klar abgegrenzte und bereits bekannte Gegenstände geht. Gleichwohl gelingt es in

wenigen Fällen auch, zu umfassenden Betriebsvereinbarungen zu gelangen, insbesondere dort, wo entsprechende Regelungen zu anderen Themen bereits eingeführt wurden.

Ein Betriebsrat im Fallbetrieb A2 eines Endherstellers von Automobilen, in dem eine solche umfassende Betriebsvereinbarung abgeschlossen wurde, veranschaulicht diese Konstellation:

„Wir haben eine Betriebsvereinbarung zum Zukunftsbild abgeschlossen, die sehr weitreichend ist, die Beschäftigung regelt, Stückzahlen regelt, Schichtmodelle regelt. Und das war, denk ich, ein Prozess von einem halben Jahr, also schon relativ lang. [...] Eine Betriebsvereinbarung über ein Kamerasystem, ein Bereich, der kameraüberwacht wird, müsste in zwei drei Wochen erledigt sein.“ (Interviewer: Weil die Expertise auf beiden Seiten groß ist?) „Ja, das ist in der Regel ein abgeschlossener Bereich, der dann betrachtet wird. Es gibt vielleicht schon irgendein Werk mit einer Mustervorlage, die man da zu Rate ziehen kann; man muss nicht das Rad neu erfinden, man kann da zurückgreifen auf bestehende Regelungen, also: Das geht dann relativ schnell.“ (Betriebsrat, Fallbetrieb A2)

Im weiteren Verlauf des Interviews verweist der Interviewpartner auf ein Wissens- und ein Deutungsproblem, die sich für allgemein gefasste Betriebsvereinbarungen stellen: Zum einen sind die zu regelnden Gegenstände an sich zu wenig bekannt, und zum anderen handelt es sich um diffus bleibende längerfristige Perspektiven des Managements bezüglich der technologischen Entwicklung im Werk (wie auch im Konzern), die aus seiner Sicht in der Zukunft Wirksamkeit entfalten werden und deshalb einer frühzeitigen Regulierung bedürfen:

„Es gibt so Visionen, wollen wir mal sagen, aber man muss die Visionen auch umsetzen. Und Visionen in eine Betriebsvereinbarung zu gießen, ist schon eine langwierige Sache.“ (Betriebsrat, Fallbetrieb A2)

Die Diffusität der zu regelnden Gegenstände erweist sich als ein zentrales Problem, das die Handlungsfähigkeit von Betriebsräten limitiert. Ein Mitglied des Gesamtbetriebsrats eines Automobilzulieferers, der zugleich lokaler Betriebsratsvorsitzender ist, bringt das prägnant auf den Punkt: „Was man nicht kennt, kann man nicht regeln“.

Jenseits der oben benannten Unklarheiten wird dieses Problem noch dadurch vertieft, dass das Management nur wenige Informationen über künftige Entwicklungen zur Verfügung stellt und der Kenntnisstand des Betriebsrats über Technologien begrenzt ist. Im eigenen Unternehmen, bei befreundeten Betriebsräten anderer Betriebe oder selbst im Gewerkschaftsumfeld sind Wissensbestände ungleich verteilt und gelegentlich wenig strukturiert; ferner ist zu Auswirkungen (noch) wenig bekannt und Pilotprojekte bleiben häufig für nicht unmittelbar Beteiligte zunächst unsichtbar (u. a. weil sie in ihrer Bedeutung nicht eingeschätzt werden können).

3.2 Problemfeld unzureichende Informiertheit über den Gegenstand

Ein sich den Beteiligten im Prozess der Digitalisierung stellendes Problem ist ein unzureichender Wissensstand über die einzuführenden Technologien und ihre möglichen Auswirkungen auf den Arbeitsprozess. Das belegt bereits das Zitat des Betriebsrats aus dem Fallbetrieb A2 oben: Konkrete Auswirkungen von Digitalisierungsplänen bzw. -szenarien sind wenig greifbar. Zudem sind vorhandene Lösungen und Komponenten insbesondere vernetzten Arbeitens selten über das Versuchsstadium hinaus, geschweige denn im Regelbetrieb bereits dauerhaft erprobt. Es fehlen also Präzedenzfälle.

Dass es selbst für vergleichsweise gut aufgestellte Betriebsräte nicht ganz einfach ist, handlungspraktisches Wissen zu gewinnen, verdeutlicht das Vorgehen des Konzernbetriebsrats des Fallbetriebs E (Chemie-Konzern): Er versuchte zunächst, über einen befreundeten Betriebsrat eines branchenfremden Unternehmens (Automobil) Kenntnisse zur Regulierung von Augmented-Reality-Systemen zu erlangen. Ihm wurde berichtet, dass standortübergreifende Pilotprojekte praktische Auswirkungen des Gebrauchs von Datenbrillen in kleinem Rahmen sichtbar machen sollten, es dazu aber keine Betriebsvereinbarungen gebe und – anders als vom anfragenden Betriebsrat erhofft – somit keine Blaupause existiere. Auch die daraufhin angefragte Hans-Böckler-Stiftung konnte jenseits relativ allgemeiner Broschüren nicht mit konkreten Beispielen von Betriebsvereinbarungen dienen. Die weitere Informationssuche in den relevanten Informationspools erbrachte anschließend einen *information overflow*, der zusätzlich zu den alltäglichen Aufgaben zu bewältigen war. Der Aufbau eigener Digitalisierungs-Expertise und insbesondere diesbezüglicher Übereinkünfte zwischen Management und Betriebsräten wird als sehr mühsam bilanziert. Das Ergebnis dieses Prozesses besteht in der Planung eines durch externe Berater ergänzten Workshops des Betriebsrats, in dem dieser sich eine hinreichende Wissensbasis erarbeiten will, um kompetente Entscheidungen im Hinblick auf Digitalisierungsthemen treffen zu können. Als Übergangslösung wurde der Einrichtung von Pilotprojekten zugestimmt, die gemeinsam mit dem Management nach ihrer Laufzeit evaluiert werden sollen. Letztlich wurde dadurch Zeit gewonnen, um bis dahin die eigene Expertise – fachlich wie in Bezug auf die anstehende Regulierung – zu verbessern, wenn auch um den Preis der Zustimmung zu Pilotprojekten, die in ihren Folgen noch nicht durchschaut werden.

3.3 Problemfeld mangelnde Information seitens der Organisation

Zum doppelten Problem zu umfangreicher, wenig spezifischer Informationen einerseits und lückenhafter Informationen andererseits trägt nicht zuletzt auch die betriebliche

Informationspolitik selbst bei. Projekte sollen erst wasser- dicht aufgestellt sein, bevor sie öffentlich gemacht werden. Ob das Management vor Ort bzw. in der Zentrale bereits klare strategische Orientierungen besitzt, damit aber noch hinter dem Berg hält, oder ob es selbst noch unsicher ist (z. B. weil es der technologischen Dynamik selbst kaum zu folgen vermag oder weil es fürchtet, als *first mover* aufs falsche Pferd zu setzen), spielt kaum eine Rolle: In jedem Fall ver- oder behindert dieses Verhalten den Wissenserwerb von Betriebsräten.

Die Informationspolitik des Betriebs kann so zur Herausforderung werden, wie der Konzernbetriebsrat des Fallbetriebs E resümiert, der die mangelnde Koordination und unklare Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens beklagt:

„Da hab ich gesagt, [...] guckste doch mal, was in deinem eigenen Unternehmen auf Managementlevel an Informationen vorliegt. Und das war eine interessante Erfahrung: Da hat jeder irgendwie so Daniel-Düsentrieb-mäßig seine Nische. Also sicherlich auch ein Stück dem geschuldet, dass wegen der Teilkonzernlogik die Verzahnung und die Durchlässigkeit von Informationen auch in so einem Konzern wie unserem in Deutschland nicht so war, wie man es gerne hätte.“ (Konzernbetriebsrat, Fallbetrieb E)

Erst der zuvor in der Produktionsleitung tätige Arbeitsdirektor war in der Lage, Projekte und individuelle Zuständigkeiten zu benennen – wenn auch erst nach Rückfragen in den einzelnen Abteilungen. Insbesondere verteiltes Wissen und dezentrale Entscheidungsstrukturen führen offensichtlich dazu, dass die Betriebsräte in Bezug auf strategische Entscheidungen kaum triftige Informationen erlangen können. Die projektformige Organisationsweise erzeugt Nischen, die wenig transparent nebeneinander existieren – selbst zentrale Abteilungen verlieren den Überblick und die Expertise. Persönliche Beziehungen ergänzen bzw. ersetzen dann jenseits funktional-rationaler Unternehmensstrukturen die Informationsbasis der Betriebsräte – das ist kaum hinreichend für ihre Arbeit.

Neben solchen gegebenenfalls unintendierten Informationslücken trifft man bewusste Informationsstrategien an, die insbesondere in Unternehmen mit einer eher brüchigen Sozialpartnerschaft als taktische Variante der Reorganisationspolitik eingesetzt werden: Die Belegschaft bzw. ihre Interessenvertretung wird, wenn überhaupt, erst spät informiert und soll so vor vollendete Tatsachen gestellt werden.

3.4 Problemfeld partikularisierte (Pilot-)Projekte als Reorganisationsstrategie

Die defensive Informationspolitik der Unternehmen im Zusammenhang mit einer inkrementellen Einführung einzelner Pilotprojekte kann zu einer Reorganisationsstrategie „durch die Hintertür“ führen, wie mehrmals berichtet wurde. So erkennen die Betriebsräte des Fallbetriebs F

retrospektiv eine langfristig angelegte Strategie, die darauf hinausläuft, vermittelt zunächst über die Einführung einzelner Projekte über einen längeren Zeitraum insgesamt eine Effizienzsteigerung durch vernetzte Automatisierung zu erreichen:

„Wir haben eben diese Anlaufzeit von drei Jahren oder so. [...] Im Laufe der Jahre wurden immer einzelne Systeme eingeführt, man hat eben angefangen, zum Beispiel Autopilot einzuführen, oder man hat den Auftragsmanager eingeführt und auch andere Systeme, man hat die Maschinen mehr oder weniger entsprechend mit Sensorik ausgestattet, um entsprechende Fehlermeldungen abzugeben; aber jetzt ist man in einem Stadium, wo das Zusammenspiel dieser ganzen einzelnen Projekte, die man im Laufe der Jahre eingeführt hat, [erkennbar wird,] die spielen ja alle irgendwie am Ende in einem Topf zusammen, und in Summe wirkt es sich jetzt eben auf die Beschäftigten aus.“ (Betriebsrat, Fallbetrieb F)

Bei vielen Einzelprojekten hatten sich die Interessenvertretungen auf Betriebsvereinbarungen eingelassen, weil sie in schwierigen Zeiten für das Unternehmen Effizienzsteigerungen als nötig betrachteten, um konkurrenzfähig zu bleiben. Im Nachhinein erkennen sie nun, dass die Einzelprojekte sich zu einem Gesamtkomplex verdichten, bei dem die Betriebsräte insofern am kürzeren Hebel sitzen, als sie keine klare Handlungsstrategie für eine übergreifende Regulierung der Gesamtentwicklung erkennen.

Dass es sich aufseiten des Unternehmens um Strategien des Hinter-dem-Berg-Haltens handelt, wird nur dann frühzeitig ersichtlich, wenn Betriebsräte entsprechend hartnäckig nach den strategischen Orientierungen der Unternehmensleitung fragen. So erfährt etwa der oben schon angeführte Konzernbetriebsrat im Fallbetrieb E (vgl. Abschnitt 3.3) durch seine weitergehenden Nachfragen, dass sehr wohl eine übergreifende Strategie existiert, die allerdings hinter dezentralen Projektstrukturen und unklaren Zuständigkeiten zunächst verborgen bleibt. Erst durch Kenntnis dieser strategischen Ausrichtung wird der Konzernbetriebsrat handlungsfähig:

„Und dann bin ich nochmal einen Schritt weitergegangen: ‚Es muss doch eine Digitalisierungsstrategie geben! Für alles gibt's eine Strategie – und in der Tat gibt es eine. Mit dem Kollegen, der ist eher oberes Management, hab ich mich vor gut einem Monat getroffen. Da ging es mir sehr viel stärker darum, was [Konzern E] als Strategie hat, das mal auch in die Breite zu bringen. Wir haben eine Planung gehabt, einen Konzernbetriebsratsworkshop zu machen über drei Tage. Das machen wir jedes Jahr, aber das sollte diesmal halt mit einem roten Faden, einem Schwerpunktthema sein, in dem Fall war's Digitalisierung und die Industrie 4.0, wo wir auch über die IG BCE dann nochmal einen Kontakt hatten.“ (Konzernbetriebsrat, Fallbetrieb E)

Es zeigt sich, dass digitalisierte Produktion und Industrie-4.0-Komponenten in diesem Unternehmen in vielen Bereichen bereits seit langem eingesetzt oder aktuell in Pilotprojekten erprobt werden, ohne dass die dahinterstehende strategische Ausrichtung dem Konzernbetriebsrat

bekannt war. Das berührt ein Grundproblem der Mitbestimmung: Die Informationspolitik des Managements scheint wenig pro-aktiv, sondern eher bewusst verzögernd angelegt zu sein. Ob dies angesichts obligatorisch zu treffender Vereinbarungen zuträglich ist, erscheint mindestens fraglich – augenscheinlich liegt dem aber ein mikropolitische Ansatz zugrunde, der taktische Vorteile generieren soll.

3.5 Problemfeld Geschwindigkeit und Partikularität der Technikimplementation

Ein weiteres Problem liegt in der Geschwindigkeit der – häufig über Pilotprojekte vermittelten – Diffusion von digitaler Technologie in unterschiedlichen Einzelbetrieben bzw. Abteilungen. Das erzeugt ein Zeitproblem für Aushandlungsstrategien, insbesondere wenn die Kräfte der Betriebsräte durch andere, nicht weniger wichtige Themen gebunden sind. Es besteht die Gefahr, dass Themen aus dem Blick driften und erst bei Ankündigungen seitens des Managements wieder akut werden – dann unter erhöhtem Druck. Betriebsratsgremien sind hier dem Management, das personell besser ausgestattet ist, strukturell unterlegen. Betriebsräte können versuchen, Pilotprojekte in ihrem Ablauf durch Betriebsvereinbarungen zu strukturieren und sich Kenntnisse zu verschaffen, um ihre Entscheidungsfähigkeit zu verbessern.

In dieser Frage hilft ihnen auch das Wissen um Pilotprojekte nur wenig, die die Konzerne an unterschiedlichen Standorten durchführen. Mit den verteilten Digitalisierungsschritten geht einher, dass innerhalb der Gesamtunternehmen verschiedene Levels der Digitalisierung erreicht und unterschiedliche Anwendungsgebiete adressiert werden, was das Lernen voneinander erschwert und zugleich übergreifende Lösungen als wenig sinnvoll erscheinen lässt. Gleiche Technologien treffen auf je unterschiedliche Bedingungen und haben damit je spezifische Auswirkungen. Zwar mögen nicht immer passgenaue Lösungen vor Ort notwendig sein, und vorhandene Betriebsvereinbarungen anderer Standorte können mitunter übernommen werden; doch ist es jedes Mal erforderlich, einen Prüfprozess in Gang zu setzen, um singuläre Herausforderungen nicht zu übersehen.

Erschwerend kommt hinzu, dass auf Managementebene nicht immer Ansprechpartner für das Thema Industrie 4.0 definiert sind, zu denen die Betriebsräte dann auch direkt Kontakt aufnehmen könnten. Anscheinend existiert hier – nicht zuletzt infolge verteilter Erprobungsstrategien – eine Art Kleinstaaterei mit einer Vielzahl von Projekt- und Teilprojektleitern, wodurch strukturierte Kommunikation erschwert wird. Betriebsvereinbarungen zum Thema Digitalisierung bzw. Industrie 4.0 erweisen sich deshalb als ein sehr aufwändiges Instrument. Zugleich ist es für die Zukunftsfähigkeit des BetrVG essenziell, dass Betriebsvereinbarungen als das zentrale Steuerungsinstrument (neben Tarifverträgen) praktikable Regelungen

ermöglichen. Diesbezüglich existieren unterschiedliche Suchbewegungen und Zielvorstellungen, die im folgenden Abschnitt exemplarisch aufgezeigt werden sollen.

4 Perspektiven der Regulierung betrieblicher Digitalisierungsprozesse durch Betriebsvereinbarungen

Die oben skizzierten Probleme und Restriktionen zeigen die Schwierigkeiten für Betriebsräte auf, trotz der durch das BetrVG gegebenen Möglichkeiten adäquate Regelungen zu Digitalisierung und Industrie 4.0 auf betrieblicher Ebene zu vereinbaren. Insbesondere allgemeine Betriebsvereinbarungen zur Industrie 4.0 scheinen nur schwer erreichbar zu sein, selbst wenn zu Einzelaspekten der Digitalisierung schon seit längerem Vereinbarungen bestehen, an die angeknüpft werden könnte. Das gilt auch bei ausgeprägter betrieblicher Mitbestimmungskultur. Die Gemengelage verdeutlicht der Gesamtbetriebsratsvorsitzende eines Automobilherstellers, der auf die Frage nach dem Vorliegen einer übergreifenden Betriebsvereinbarung zur Industrie 4.0 wie folgt antwortet:

„Wir haben bisher immer nur Vereinbarungen zu einzelnen IT-Systemen, aber jetzt nicht generell [...] Wenn jetzt ein neues IT-System dahin kommt, dann haben wir Regelungen, aber nichts Generelles zu der Frage der Digitalisierung. Was wir jetzt auch machen, ist ein Forschungsprojekt bei uns mit der Universität [Ort] zum Thema, wie sich Digitalisierung auf Beschäftigung praktisch auswirkt, da sind wir schon ein Jahr im Gange und sind jetzt in der Analysephase. Ob das dann Handlungsbedarf gibt, werden wir dann ja sehen.“ (Gesamtbetriebsrat, Fallunternehmen A)

In dieser fast entspannt erscheinenden Haltung spiegelt sich die souveräne Bearbeitung neuer Entwicklungen in eigener Initiative durch das erwähnte Forschungsprojekt. Es dient als Grundlage für eine kompetente eigene Einschätzung der Entwicklung und bildet die Basis für ein selbstbewusstes Auftreten der Betriebsräte für anstehende Betriebsvereinbarungen.

Ein Betriebsrat aus einem Unternehmen der Chemiebranche sieht in den traditionell vertrauensbasierten Beziehungen zwischen Interessenvertretern und Management eine gute Grundlage für konsensuelle Vereinbarungen:

„Wir müssen dann eben gucken: Wie sehen unsere Antworten aus, deshalb dieses Probieren und Versuchen, deswegen, glaub ich, spielt auch das Vertrauen, also jetzt wirklich Vertrauen im Betrieb und im Management und Betriebsrat eine größere Rolle. Ich kann das nur machen, wenn ich auch vertraue, wenn ich sage: ‚Okay, wir machen uns auf diesen Weg, gemeinsam. Ich kenne deinen Job, deine Rolle, als Management, als Arbeitgeber; ich kenne auch deine Rolle als Mitbe-

stimmungsorgan, als Betriebsrat, wie auch immer, [...] aber wir vertrauen uns, dass wir uns eben nicht über den Tisch ziehen, sondern wir machen uns jetzt auf den Weg und dann gucken wir auf dem Weg, was müssen wir justieren, was müssen wir wirklich regeln, und was können wir vielleicht auch den Mut haben, offen zu lassen.“

Auf die Interviewer-Nachfrage nach den Perspektiven, eine übergreifende Betriebsvereinbarung zum Thema Digitalisierung zu schließen, antwortet er:

„Ja, aber die ‚BV Digitalisierung‘ könnte wirklich heißen: Wir sehen die Digitalisierung auf uns zukommen und wir schenken uns bei den nächsten Schritten ein hohes Maß an Vertrauen und ziehen uns nicht gegenseitig über den Tisch. Punkt.“

(Betriebsrat, Fallbetrieb B)

Anstatt schon zu einem frühen Zeitpunkt konkrete Festlegungen zu treffen, setzt dieser Betriebsrat also auf eine prozedurale Lösungsstrategie, die Probleme und Schief-lagen dann reguliert, wenn sie entstehen. Damit wurden – auch im Vergleich zu anderen Branchen – gute Erfolge erzielt. Diese Lösung wird für die Chemiebranche mit ihrem hohen Anteil an qualifizierter Facharbeit und üblicherweise konsensorientierter Kultur der Interessenaus-handlung als praktikabel gewertet, aber sie mag wenig verallgemeinerbar sein.

Mit Urban (2016) ist zu fragen, ob Digitalisierung eine „sozialpartnerschaftliche Konsensmaschine“ sein kann – die Umsetzung von Industrie 4.0 verspricht durchaus, betriebliche Kontroversen aufzuwerfen. Auch die befragten Betriebsräte aus der Metall- und Elektroindustrie sehen den sehr allgemein gehaltenen Ansatz der Verabredung vertrauensvoller Zusammenarbeit eher skeptisch und verlangen – trotz der ebenfalls betonten Notwendigkeit von Vertrauen in Kooperationen – nach thematischen Konkretisierungen z. B. bei den Einsatzfeldern, der Digitalisierungsstrategie oder den Verhandlungen zwischen allen Beteiligten. Betriebsvereinbarungen dürften, so verlangen sie, keine reinen Absichtserklärungen sein, sondern müssten konkrete Regelungstatbestände enthalten. Dazu bedürfte es festzulegender Eckpunkte etwa zu den Auswirkungen auf die Beschäftigung oder zu den Qualifizierungsmaßnahmen.

Einen interessanten Weg wählen die Betriebsräte eines Montagebetriebs aus dem Automotivebereich. Sie erwägen, weit vor der konkreten Vereinbarung von Betriebsvereinbarungen einen Steuerkreis gemeinsam mit Vertretern der Geschäftsleitung einzusetzen, um damit u. a. den anstehenden Regelungsbedarf bereits im Vorfeld abschätzen zu können:

„Was wir aber vorhaben: Bei dem nächsten Treffen mit der Geschäftsleitung wollen wir vorschlagen, dass man so einen Steuerkreis einrichtet, um dann solche Sachen gebündelt in die Fabrik reinzubringen, nicht lauter solche Einzelprojekte, sondern gebündelt, dass man dann immer definierte Ansprechpartner hat.“ (Interviewer: Wie stehen die Chancen auf Umsetzung?) „Also ich glaube, dass wir in der Werk-

leitung da ein offenes Ohr finden. Ich gehe davon aus, dass das so funktioniert, weil, letztendlich, wenn solche Themen reinkommen und wir als Betriebsrat erstmal die Bremse rein-machen müssen, führt das immer zu Verzögerungen. Auch wenn das Thema für die Mitarbeiter hilfreich ist, trotzdem muss der richtige Weg eingehalten werden und die Vorab-Information muss halt laufen und nicht hinterher. Ich verspreche mir davon, wenn man so eine Stelle bei der Geschäftsleitung hat, dass man reibungsloser solche Projekte einführen kann.“

(Betriebsrat, Fallbetrieb A2)

Das Beispiel illustriert, dass die Betriebsräte in den unter-suchten Unternehmen, wenn nicht immer, so doch häufig noch auf der Suche nach eigenen Strategien sind und sich zugleich durch anlaufende Projekte und Umsetzungen dazu aufgefordert sehen, tragfähige Verhandlungsstruktu-ren für Vereinbarungen zu schaffen.

Die interne Kommunikation mit Geschäftsführung und Betriebsräten anderer Werke eines Unternehmens erscheint ebenfalls wichtig, um Aspekte identifizieren zu können, die für Betriebsvereinbarungen zur Digitalisierung bedeutsam sind. Betriebsräte erwarten von den Gewerkschaften, als Transmissionsriemen für Wissens-vermittlung und den Aufbau von Expertise der Inter-essenvertreter zu wirken. Das wird allerdings nicht als Einbahnstraße verstanden. Vielmehr entsteht im Zusam-menspiel von gewerkschaftlichen Strukturen vor Ort und lokalen Betriebsräten ein – auf langjährigen Beziehungen untereinander aufbauendes – Netzwerk des Austausches von Wissen und Erfahrungen. So berichtet ein Betriebsrat eines Betriebs der Automobilindustrie:

„Wir haben eine Regelkommunikation mit der örtlichen Verwaltungsstelle eingerichtet, [...] und wir haben da auch schon eine kleine Konferenz gemacht mit aus den Betrieben ausgewählten Mitarbeitern aus dem Bereich Instandhal-tung oder IT-lern, bei denen das ja in der Regel zuerst auf-schlägt, wenn irgendwas kommt; die haben wir dann infor-miert, was der aktuelle Stand ist. Da sind wir schon aktiv.“

(Betriebsrat, Fallbetrieb A2)

Die gegenseitige Ertüchtigung von Gewerkschaften und Betriebsräten scheint zum gegenwärtigen Zeitpunkt ein ebenso notwendiges wie probates Mittel des Umgangs mit den vielfältigen Unsicherheiten zu sein. Inwieweit dies branchenübergreifend ein Modell sein kann, wäre genauer zu untersuchen – branchenintern liegen die Vor-teile des solidarischen Austauschs auf der Hand. Hilfreich wären auch Kontakt zu den gewerkschaftlichen Techno-logieberatungsstellen und die Hinzuziehung externer Expertise – allerdings berichten interviewte Expertinnen und Experten von (noch) bestehenden Kooperationslü-cken, die nicht zuletzt aus der Überlastung der Betriebs-räte resultieren. Auch im Hinblick auf Initiativen wie das Projekt „Arbeit und Innovation“ der IG Metall oder das intergewerkschaftliche Projekt „Arbeit 2020“ (vgl. dazu den Beitrag von Haipeter et al. in diesem Heft) bestehen Wissenslücken; der Bezug auf die eigene Arbeit wurde zu-

dem kaum thematisiert. Aus einer stärkeren Vernetzung könnte auch die Chance erwachsen, den Wert prozessorientierter Betriebsvereinbarungen besser zu erkennen, als das in der gegenwärtig zu beobachtenden Orientierungsphase vieler Betriebsräte gelungen zu sein scheint. ■

LITERATUR

- AiB (Arbeitsrecht im Betrieb) Extra** (2015): Industrie 4.0, Arbeit 4.0, Betriebsrat 4.0. Sonderheft, <https://www.igbce.de/vanity/renderDownload-Link/114510/116428> (letzter Zugriff: 13. 3. 2018)
- Bargmann, H. / Roßmann, G.** (2014): Ganzheitliche Produktionssysteme. Mode – Mythos – Realität: TBS gGmbH Rheinland-Pfalz, Mainz
- Biewer, B.** (2013): Trendbericht: Dienstvereinbarungen über E-Government: Hans-Böckler-Stiftung, Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Hintergrundwissen, https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_hintergrund_e-government.pdf (letzter Zugriff: 13. 3. 2018)
- Böker, K.-H.** (2017): Beschäftigtenausweise und Kontrollen von Beschäftigten. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen: Hans-Böckler-Stiftung, Study (355), https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_mbf_bvd_355.pdf (letzter Zugriff: 13. 3. 2018)
- Böker, K.-H. / Demuth, U.** (2013): IKT-Rahmenvereinbarungen, 2. Aufl., Frankfurt a. M.
- CuA (Computer und Arbeit)** (2017): Archiv-Online „Computer und Arbeit“. IT-Mitbestimmung und Datenschutz, <https://www.bund-verlag.de/zeitschriften/computer-und-arbeit/archiv> (letzter Zugriff: 13. 3. 2018)
- Gerst D.** (2012): Zwischen Wettbewerbspakt und Produzentendemokratie. Betriebsräte im Innovationsprozess, in: Fricke, W. / Wagner, H. (Hrsg.): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie, Hamburg, S. 167–182
- Greve, S.** (2016): Cloud Computing. Hans-Böckler-Stiftung, Reihe Praxiswissen Betriebsvereinbarungen, Study (329), https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_mbf_bvd_329.pdf (letzter Zugriff: 13. 3. 2018)
- HBS (Hans-Böckler-Stiftung)** (2017): Digitalisierung. Auswertung von Betriebsvereinbarungen, https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_uebersicht_auswertungen_digitalisierung.pdf (letzter Zugriff: 13. 3. 2018)
- Hildebrandt, E. / Seltz, R.** (1989): Wandel der betrieblichen Sozialverfassung durch systemische Kontrolle. Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau, Berlin
- Hirsch-Kreinsen, H. / Ittermann, P. / Niehaus, J.** (Hrsg.) (2017): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, 2., aktualis. u. erw. Aufl., Baden-Baden
- Kleemann, F. / Krähnke, U. / Matuschek, I.** (2013): Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens, 2., korr. u. aktualis. Aufl., Wiesbaden
- Kotthoff, H. / Reindl, J.** (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen
- Matuschek, I.** (2016): Industrie 4.0, Arbeit 4.0 – Gesellschaft 4.0? Eine Literaturstudie: Rosa-Luxemburg-Stiftung, Studien (02/2016), https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Studien/Studien_02-2016_Industrie_4.0.pdf (letzter Zugriff: 13. 3. 2018)
- Thannheiser, A.** (2015): Mobile Device Management – Mobile Endgeräte verwalten und mehr. Hans-Böckler-Stiftung, Betriebs- und Dienstvereinbarungen Kurzauswertungen, https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_mobile_device_management.pdf (letzter Zugriff: 13. 3. 2018)
- Urban, H.-J.** (2016): Arbeiten in der Wirtschaft 4.0. Über kapitalistische Rationalisierung und digitale Humanisierung, in Schröder, L. / Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit, Ausgabe 2016: Digitale Arbeitswelt – Trends und Anforderungen, Frankfurt a. M., S. 21–45
- Vogl, G. / Nies, G.** (2013): Mobile Arbeit, Frankfurt a. M.
- Wedde, P.** (2016): Beschäftigtendatenschutz: Rechtlicher Rahmen und Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte: Hans-Böckler-Stiftung, Mitbestimmungspraxis (3), Düsseldorf
- Weltz, F. / Lullies, V.** (1984): Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung, in: Jürgens, U. / Naschold, F. (Hrsg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit, Leviathan Sonderheft 5/1984, Opladen, S. 155–170

AUTOREN

INGO MATUSCHEK, Dr., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie an der Universität Duisburg-Essen. Forschungsschwerpunkte: (demografischer) Wandel der Arbeit, Subjektivierung und Digitalisierung von Arbeit sowie qualitative Methoden der Sozialforschung.

@ E-Mail: ingo.matuschek@uni-due.de

FRANK KLEEMANN, Dr., Professor für Soziologie mit dem Schwerpunkt Arbeit und Organisation am Institut für Soziologie der Universität Duisburg-Essen. Forschungsschwerpunkte: Digitalisierung der Arbeitswelt, Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit, Arbeit und Subjektivität.

@ frank.kleemann@uni-due.de