

# „Transformation“ als Sachzwang?

## Ein Plädoyer für Arbeitspolitik und Demokratisierung

NICOLE MAYER-AHUJA

„Transformation“ bedeutet laut Duden Übergang oder Wechsel, „transformieren“ heißt umwandeln, umformen, umgestalten. Es geht also unspezifisch um Veränderung, vor allem im physikalischen Sinne. Wenn in Gewerkschaften von „Transformation“ gesprochen wird, sind die Assoziationen konkreter: Für die Metall- und Elektroindustrie zum Beispiel geht es, wie dem Positionspapier „Transformation & offensive Gewerkschaftspolitik“ zu entnehmen ist, um „Digitalisierung und Industrie 4.0, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Globalisierung, die Neugestaltung von Wertschöpfungsketten, Dekarbonisierung und [den] Trend zur Elektromobilität.“ Weiter heißt es: „Weil diese Veränderungen außergewöhnlich weitreichend für die Beschäftigten und unsere Gesellschaft sind, werden sie in der IG Metall zu Recht nicht mehr nur als Wandel, sondern als ‚Transformation‘ bezeichnet.“<sup>1</sup> Damit verbunden ist die Frage, ob wir heute Zeug\*innen eines ähnlich tiefgreifenden wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Umbruchs sind, wie ihn Karl Polanyi<sup>2</sup> anhand jener „großen Transformation“ beschrieben hat, die im 19. Jahrhundert eine neue Entwicklungsetappe des Kapitalismus einleitete. Wissenschaftlich betrachtet ist dies eine hochinteressante Überlegung – arbeitspolitisch hingegen, so meine These, schürt sie Ohnmachtsgefühle und birgt die Gefahr, einer (weiteren) Entdemokratisierung von Betrieb und Arbeitswelt den Weg zu ebnen. Im Folgenden wird erstens argumentiert, dass Kapitalismus und Demokratie in einem strukturellen Spannungsverhältnis zueinander stehen, das immer nur zeitweise durch Ausweitung der demokratischen Einflussnahme auf Unternehmen und Arbeitswelt zugunsten von Beschäftigten verändert werden kann; dass zweitens speziell der aktuelle Umgang mit „der Digitalisierung“ in Unternehmen, aber auch in gewerkschaftlichen Kreisen, teilweise das Zeug hat, erkämpfte Partizipationsstandards zu unterspülen; und dass es drittens sowohl notwendig als auch möglich ist, dem Verweis auf den „Sachzwang

Transformation“ eine arbeitspolitische Offensive entgegenzusetzen.

### Kapitalismus und Demokratie: ein Spannungsverhältnis

Die Arbeitswelt ist im Prinzip kein demokratischer Raum. Während Demokratie im Feld der Politik darauf beruht, dass Menschen mit gleichen Rechten über ihre Geschicke entscheiden und das Votum der Mehrheit gilt, folgt die kapitalistische Wirtschaft grundsätzlich anderen Regeln. Dynamik entsteht hier durch Ungleichheit und Konkurrenz: Unternehmen ringen um die innovativste Idee, den besten Zugang zu natürlichen Ressourcen und Arbeitskraft, den billigsten Standort usw. – nur wer zumindest zeitweise die Nase vorn hat, kann bestehen. Das Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit wiederum ist durch ein Spannungsverhältnis zwischen Freiheit und Ungleichheit geprägt: Einerseits werden Arbeitsverträge zwischen *formal* freien und gleichen Parteien abgeschlossen. Andererseits wirkt allerdings „der stumme Zwang der Verhältnisse“ ungleich stärker auf Beschäftigte, deren Möglichkeiten, die Vertragskonditionen zu ihren Gunsten zu gestalten, sehr viel geringer sind als die der Unternehmen. Und schließlich ist auch der Betrieb, wo Arbeitskraft nach Vertragsabschluss praktisch zur Anwendung gebracht wird, alles andere als ein demokratischer Ort: Hier entscheidet gerade nicht die Mehrheit, wie Arbeit organisiert, koordiniert und kontrolliert wird, sondern der Besitz. Wer das Unternehmen besitzt bzw. leitet, verfügt über das Direktionsrecht, kann seine Autorität in Hierarchien übersetzen und hat in allen relevanten Punkten das letzte Wort. Elizabeth Anderson beschreibt dieses Phänomen als „private Regierung“ und kritisiert „das Ausmaß an Willkür und nicht rechenschaftspflichtiger Macht, dem die Beschäftigten in diesem [privaten Wirtschafts-] Sektor ausgesetzt sind.“<sup>3</sup>

Trotzdem haben Forderungen nach demokratischer Einflussnahme und Kämpfe zu ihrer

Durchsetzung auch Polanyis „große Transformation“ von Beginn an begleitet – und sie haben nicht vor den Betriebstoren Halt gemacht. Im Gegenteil: Die Geschichte der Arbeiter\*innenbewegung lässt sich beschreiben als Dauerkonflikt um die Frage, wie viel Einfluss Beschäftigte auf die Konditionen der Nutzung ihrer Arbeitskraft haben. Ausschlaggebend ist dabei, dass man dem Unternehmen nicht einzeln entgegentritt, sondern auf tariflicher oder gesetzlicher Grundlage kollektive Standards durchsetzt, die den allgegenwärtigen Unterbietungswettbewerb zwischen Arbeitenden einschränken. Denn wirtschaftliche Ungleichheit und Konkurrenz um Arbeitsplätze und Lebenschancen sind keine guten Grundlagen für politische Gleichheit und Solidarität. Dieses Problem stellt sich aktuell wieder einmal mit besonderer Dringlichkeit, weil viele Diskussionen darauf hinauslaufen, dass angesichts tiefgreifender, strukturell bedingter und vermeintlich unveränderlicher Umbrüche eigentlich nichts zu entscheiden sei.

### Digitalisierung: Technikdeterminismus 4.0

Greifen wir einen Aspekt dieser Debatte heraus: „die Digitalisierung“, die auf den ersten Blick sehr wenig mit (Arbeits-)Politik zu tun zu haben scheint. Immerhin bewegen wir uns nun im Reich der Technologie, wo vor allem technische Machbarkeit zählt, nicht politische

1 Vgl.: Sadowsky, R. (2019): „Transformation“ und offensive Gewerkschaftspolitik, S. 1., <https://offensive-gewerkschaftspolitik.de/wp-content/uploads/2019/11/Positionspapier-Transformation.pdf>. Der Autor war von 2008 bis 2017 Erster Bevollmächtigter der IG Metall in Gelsenkirchen.

2 Polanyi, K. (1944): *The Great Transformation*, New York/Toronto.

3 Vgl. Anderson, E. (2018): *Private Regierung. Wie Arbeitgeber über unser Leben herrschen und warum wir nicht darüber reden*, Berlin, S. 7f.

Entscheidung. Und tatsächlich wird der Bedeutungsgewinn digitaler Technologien vielfach als Sachzwang erlebt, dem man nichts entgegenzusetzen hat. Dazu trägt die Rede von einer „vierten Industriellen Revolution“ (worauf das Kürzel 4.0 verweist) maßgeblich bei – kauft man sich damit doch die These ein, dass Technik Geschichte macht. Nach der Dampfmaschine im 19. Jahrhundert (1.0), Elektrifizierung und Fließband im frühen 20. Jahrhundert (2.0) und dem Einzug der Mikroelektronik in Büros und Werkhallen seit den 1970er Jahren (3.0) sei nun in Form digitaler Technologien (bis hin zu künstlicher Intelligenz) ein neuer Treiber für radikale Umgestaltung am Werk. Rationalisierung als quasi-automatische Folge einer neuen Technologie? Diese Interpretation ist in dreierlei Hinsicht irreführend.<sup>4</sup>

Erstens nehmen digitale Technologien sehr unterschiedliche Formen an – die Digitalisierung gibt es nicht. Sobald wir konkret über Leichtbauroboter oder Datenbrillen, digitale Warenwirtschafts- oder Videokonferenzsysteme, GPS-Tracking oder künstliche Intelligenz sprechen, wird deutlich, dass es um vielfältige Anwendungen geht, nicht um eine einzige überwältigende Naturgewalt. Entsprechend unterschiedlich sind die Folgen ihres Einsatzes für Beschäftigte: Die Arbeit kann leichter werden (weil etwa neue Roboter schweres Heben übernehmen oder Manuals direkt auf der Datenbrille lesbar sind); sie kann auch komplexer und interessanter werden (etwa wenn Standardabläufe bei der Beurteilung von Versicherungsfällen durch Algorithmen übernommen werden). Digitale Technologie kann aber auch genutzt werden, um Arbeitsprozesse kleinteiliger zu überwachen (zum Beispiel durch Scannerdaten in Logistikzentren oder GPS-Tracking der Fahrer\*innen von Lieferdiensten), Arbeitsabläufe zu intensivieren und zu beschleunigen (etwa durch Bewegungsdaten im Warenlager). Dieses breite Spektrum der Einsatz- und Anwendungsmöglichkeiten verschwindet jedoch oft hinter dem Eindruck, einer übermächtigen technologischen Gewalt gegenüberzustehen. So hört man auf Betriebsversammlungen, angesichts „der Digitalisierung“ sei man machtlos, taugten die alten Instrumente beispielsweise des Rationalisierungsschutzes nicht mehr. Damit zum Ausdruck gebrachte Ohnmachtsgefühle öffnen Entdemokratisierung Tür und Tor. Um dem vorzubeugen, muss Arbeitspolitik den Fokus auf den jeweils konkreten Anwendungsfall richten. Nur wenn es gelingt, die Reichweite technologischer Rationalisierung vor Ort rea-

listisch zu beurteilen und dabei nicht zuletzt technologische Notwendigkeiten von Managementwünschen zu unterscheiden, lassen sich Eingriffsmöglichkeiten und alternative Formen der Techniknutzung erkennen und erkämpfen.

Zweitens sagt eine neue Technologie nichts darüber aus, ob und wie sie eingesetzt wird. Oft sind Unternehmen zögerlich, Investitionen in digitale Technologien vorzunehmen, weil diese als nicht ausgereift gelten, weil sie nicht zur bestehenden Maschinen- und Softwareausstattung passen oder weil menschliche Arbeitskraft (speziell von Frauen und Migrant\*innen) in manchen Branchen schlicht billiger ist. Bei Entscheidungen über die Investition in und die Nutzung von Technologie kommen Akteure mit spezifischen Interessen und Machtressourcen ins Spiel. Damit endet der Sachzwang und beginnt das Feld arbeitspolitischer Auseinandersetzung – egal, ob es um Schichtsysteme, die Laufgeschwindigkeit von Fließbändern oder eben darum geht, welche mitbestimmungspflichtigen Fragen sich beim Einsatz einer neuen Software stellen, die Beschäftigte zwingt, jeden Arbeitsschritt penibel zu dokumentieren.

Drittens verweist die Tendenz, Digitalisierung als Sachzwang darzustellen, auf den Versuch von Unternehmen, den strategischen Umgang damit entweder zu vermeiden oder zu verschleiern. Die Vermeidungsoption spielt offenbar selbst in der Metall- und Elektroindustrie trotz aller Diskussionen über Transformationsdynamiken eine beachtliche Rolle. Jedenfalls war dem „Transformationsatlas“ der IG Metall von 2019<sup>5</sup> zu entnehmen, dass es nur in 18 % der befragten Betriebe eine klare Strategie zur Bewältigung der Transformation gab. Selbst wo Mitbestimmungsrechte betroffen waren, wurden 62 % der Betriebsräte in Umsetzungsprozesse nicht einbezogen, weitere 30 % nur teilweise. Bedenkt man, dass Gewerkschaften und Betriebsräte in der Metall- und Elektroindustrie deutlich stärker sind als in anderen Teilen der Arbeitswelt, so wird deutlich, dass selbst etablierte Standards von betrieblicher Mitbestimmung durch den Einsatz neuer digitaler Technologien infrage gestellt werden können.

Ein aufschlussreiches Lehrstück bot in diesem Zusammenhang die Nutzung digitaler Technologien (wie Videokonferenzsystemen) im Rahmen von Homeoffice während der Corona-Pandemie. Die technologischen Voraussetzungen waren seit Langem vorhanden, wurden jedoch nur zögerlich genutzt. Arbeiteten vor der Pandemie (laut Statista) nur etwa 4 % der Erwerbstätigen teilweise von zuhause aus, weil

Vorgesetzte argumentierten, dies sei technologisch und/oder organisatorisch nicht machbar, schnellte dieser Anteil im April 2020 rasant auf 27 % hoch. Was vor der Pandemie, als Beschäftigte sich mehr räumliche Flexibilität wünschten, arbeitsorganisatorisch weitgehend ausgeschlossen schien, wurde nun zur bestmöglichen Option erklärt. Die Entscheidung, Beschäftigte ins Homeoffice zu schicken, wurde häufig ohne die Beteiligung von Betriebs- oder Personalräten getroffen. Arbeitsschutzvorgaben, die für Telearbeit durchgesetzt worden waren, wurden im Fall von Homeoffice ignoriert. Arbeitszeitvorgaben wurden massenhaft gebrochen, weil Beschäftigte (etwa angesichts der toxischen Kombination von Homeoffice und Homeschooling) jede „freie Minute“ am Rechner saßen. Per Saldo wurde meist länger und intensiver gearbeitet als im Betrieb, nicht zuletzt, um die eigene Leistungsbereitschaft virtuell unter Beweis zu stellen.<sup>6</sup>

Kurzum: Diverse demokratische Errungenschaften wurden infrage gestellt, und wieder musste dafür ein Sachzwang herhalten, in diesem Fall: die Pandemie. Erste Wortmeldungen von Unternehmen lassen ahnen, dass die damit verbundene Aushöhlung rechtlicher und demokratischer Standards fortgesetzt werden soll. Ginge es auch anders?

## Ansatzpunkte für emanzipatorische Arbeitspolitik

Wann immer Transformation als Sachzwang verhandelt wird, verschieben sich Machtressourcen auf die Seite von Unternehmen, die ihre Entscheidungen als alternativlos, ihre Interessen als technologische oder sonstige Notwendigkeiten darstellen. Eine emanzipatorische Arbeitspolitik wird erst (wieder) denkbar, wenn Digitalisierung ebenso wie die Entwicklung

4 Vgl. zu aktuellen Befunden der arbeitssoziologischen Digitalisierungsforschung etwa: Buss, K. P. / Kuhlmann, M. / Weißmann, M. / Wolf, H. / Apitzsch, B. (Hrsg.): Digitalisierung und Arbeit. Triebkräfte, Arbeitsfolgen, Regulierung. Frankfurt a. M. / New York 2021.

5 Siehe [https://www.igmetall.de/download/20190605\\_20190605\\_Transformationsatlas\\_Pressekonferenz\\_f2c85bceec886a59301dbebab85f136f36061cccd.pdf](https://www.igmetall.de/download/20190605_20190605_Transformationsatlas_Pressekonferenz_f2c85bceec886a59301dbebab85f136f36061cccd.pdf)

6 Vgl.: Detje, R. / Sauer, D. (2021): Corona-Krise im Betrieb. Empirische Erfahrungen aus Industrie und Dienstleistungen, Hamburg.

neuer Geschäftsmodelle, die Neugestaltung von (transnationalen) Wertschöpfungsketten oder ein sozial-ökologischer Umbau der Wirtschaft als von Menschen gemachte und von ihnen zu ändernde Projekte verstanden werden. Die Chancen für eine solche Perspektivverschiebung stehen nicht schlecht, führt doch die zunehmende Bedeutung digitaler Technologien zu einer Zuspitzung von Widersprüchen, an denen arbeitspolitische Offensiven ansetzen können.

So erfordern etwa der Einsatz neuer Technologien oder die Umstellung auf neue Produkte qualifizierte und erfahrene Arbeitskraft – dies dürfte ein Grund dafür sein, dass die Automobilindustrie zwar stetig betont, man brauche für Elektroantriebe deutlich weniger und andere Beschäftigte, in der Pandemie jedoch alles tut, um Stammebelegschaften an Bord zu halten. Zugleich wird Erfahrungswissen in großem Stil ignoriert bzw. entwertet, wenn Technologien eingeführt werden, ohne das Expertenwissen von Beschäftigten über Besonderheiten des Arbeitsprozesses oder deren Problemlösungserfahrung zu nutzen.

Wie können Betriebsräte und Gewerkschaften diese Kompetenzen – und den aus ihrer Missachtung erwachsenden Frust – zur Steigerung von Verhandlungsmacht nutzen? Ein wichtiger Schritt würde darin bestehen, die „Blackbox Software“ zu knacken, indem (ggf. mit externer Hilfe) offengelegt wird, welche Managementinteressen und -praktiken in deren Funktionen jeweils konkret eingeschrieben sind. Rationalisierung erweitert die Kontrolle des Managements – schafft aber auch neue Störpotenziale und Eingriffsmöglichkeiten für

Beschäftigte und ihre Vertreter\*innen. Wo also sind digitale Systeme angreifbar, wo hakt der „reibungslöse Kapitalismus“ (Bill Gates)?

Ein weiterer Widerspruch ergibt sich aus der Forderung von Unternehmen, dass immer flexibler und agiler gearbeitet werden soll, während die Einflussmöglichkeiten von Beschäftigten nicht aus-, sondern eher abgebaut werden. Man denke etwa an die Einführung neuer Datenbanken, von denen man nicht weiß, inwieweit Einträge zu Zwecken der Kontrolle und Sanktionierung verwendet werden (könnten). Die Kombination von Appellen an Selbstverantwortung und weit verbreiteten Ohnmachtserfahrungen ergibt eine explosive Mischung. Sie entlädt sich jedoch allzu oft zwischen Kolleg\*innen, die sich gegenseitig unter Druck setzen, um Projektanforderungen zu erfüllen, auf deren Formulierung sie keinerlei Einfluss haben. Wie leitet man derlei Konflikte um, sodass Managementvorgaben zum Thema werden? Wenn Digitalisierung ein neuer Schub technologischer und organisatorischer Rationalisierung ist, wie nutzt man dann die Erfahrungen von Betriebsräten und Gewerkschaften mit Rationalisierungsschutz, um neue arbeitspolitische Strategien (etwa an der Schnittstelle von Arbeitszeit- und Leistungs politik) zu entwickeln? Ob dies im Rahmen von Co-Management oder als mobilisierungsfähiges, beteiligungsorientiertes Projekt geschieht, entscheidet mit darüber, ob Auseinandersetzungen um digitale Technologie zur Erweiterung demokratischer Einflussnahme genutzt werden können. Und weil Letztere die Beziehungen zwischen Unternehmen bis hin zu internationaler Arbeitsteilung beeinflus-

sen kann, geht es neben betrieblicher Arbeitspolitik auch um Gesellschaftspolitik.

Demokratische Partizipation muss immer von Neuem gegen eine andere, dominante Logik durchgesetzt werden, die Entscheidungsgewalt an Kapitalbesitz koppelt. Daher gibt es keinen stabilen Status quo. Um zu verhindern, dass digitale Transformation zu einer weiteren Entdemokratisierung der Arbeitswelt beiträgt, ist eine doppelte Strategie gefragt: Zum einen geht es darum, für Souveränität in der Arbeit zu streiten – dies erfordert das kontinuierliche arbeitspolitische Ringen um den Einsatz, die Ausgestaltung und auch die Begrenzung neuer Technologien. Zum anderen braucht es die Entfesselung von Phantasie: Es ist möglich, die (eng mit der neoliberalen Politik der letzten Jahrzehnte verbundenen) Denkverbote zu überwinden. In Hinblick auf Digitalisierung bedeutet dies, Technologieeinsatz als Konfliktfeld zu untersuchen und demokratische Spielräume im Umgang damit systematisch zu erweitern. Dann können neue Technologien dem Menschen dienen und eine Humanisierung von Arbeit befördern. ■

#### AUTORIN

**NICOLE MAYER-AHUJA**, Prof. Dr., Arbeitssoziologin an der Georg-August-Universität Göttingen. Forschungsschwerpunkte: Veränderungen von Arbeit, Arbeitsorganisation und -regulierung in historischer, transnationaler und klassentheoretischer Perspektive.

✉ [nmayera1@gwdg.de](mailto:nmayera1@gwdg.de)