

DOI: 10.5771/0342-300X-2018-3-247

Plädoyer für einen Perspektivwechsel im gewerkschaftlichen Gestaltungsdiskurs

WELF SCHRÖTER

„Als ein Arbeitgeber mir sagte, mein Unternehmen ist technologisch ganz vorne, denn ich habe Smartphones, mobiles Arbeiten und eine elektronische Lernplattform eingeführt, antwortete ich sorgenvoll: ‚Willkommen in den neunziger Jahren.‘ Als ein Betriebsrat mir sagte, unser Unternehmen ist technologisch ganz vorne, denn wir haben Smartphones, mobiles Arbeiten und eine elektronische Lernplattform eingeführt, antwortete ich erfreut: ‚Willkommen in der digitalen Zukunft.‘“ – Eine solche Gesprächssituation begegnet einem in der gegenwärtigen „4.0-Debatte“ leider häufiger. Sie zeigt Widersprüche und offenbart Differenzen in der Wahrnehmung. Was ist an der „digitalen Transformation“ tatsächlich neu?

Die folgenden Bemerkungen wollen zu einem Perspektivwechsel einladen. Grundlagen für das Plädoyer bilden die Erfahrungen des Personennetzwerkes „Forum Soziale Technikgestaltung“ (FST), das beim DGB Baden-Württemberg angesiedelt ist. Das FST wurde im Oktober 1991 unter der Schirmherrschaft von Walter Riester, Rainer Dahlem, Siegfried Pommerenke und Monika Wulf-Mathies nur wenige Monate nach der Öffnung des Internets gegründet. Seit mehr als 26 Jahren befasst sich dieses Netzwerk mit dem Voranschreiten der Digitalisierung. Heute befinden sich rund 3700 Frauen und Männer aus Betriebs- und Personalräten, Vertrauensleutkörpern und Belegschaften in diesem Arbeitszusammenhang, der sich für eine konstruktive Technikgestaltung einsetzt.

Seit 26 Jahren hören wir von Marketingabteilungen der Interessengruppen in Abständen die Nachricht von der Ankunft der digitalen Revolution, die jeweils frisch vom CeBIT-Himmel fällt. Immer ist sie ganz neu und immer tritt sie ohne Vorgeschichte auf, was bedeutet, vorhandene Gestaltungsmuster seien *old school*. Das soll heißen: Vergesst alles bisher Erreichte!

„Der Umbruch in der Erwerbsarbeit betrifft den industriellen Sektor und den Dienstleistungssektor in unterschiedlicher Weise. Der Einsatz neuer Informations- und Kommuni-

kationstechnologien in den privaten und öffentlichen Dienstleistungen wird zunehmend Arbeitsorganisationen und Arbeitsplatzprofile verändern.“ Dieses Zitat könnte aus einer aktuellen Gewerkschaftsbroschüre entnommen worden sein. Doch es stammt aus dem „Memorandum Regionaler Forschungsbedarf und soziale Technikgestaltung“ des Forum Soziale Technikgestaltung aus seiner Gründungszeit des Jahres 1991.¹ In vielen Unternehmen der Produktion und Dienstleistung wie auch in Verwaltungen werden heute mobiles Arbeiten, Smartphones, elektronische Lernumgebungen, E-Akte, Internet der Dinge, Smart Glasses, Smart Factories etc. als wesentliche Kennzeichen der neuesten Digitalisierungswelle betrachtet. Viele Kolleginnen und Kollegen in den Betriebs- und Personalräten sowie in den Gewerkschaften setzen sich zu Recht für soziale Standards und diesbezügliche Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen ein. Sie beginnen zu meist ihre soliden Bemühungen am Punkt Null, denn wenn etwas neu ist, kann es ja zuvor dafür noch keine Lösungen gegeben haben. Sie folgen dem falschen Eindruck, dass die vermeintliche „digitale Revolution“ gerade begonnen hätte.

Doch die Erfahrungszusammenhänge aus zweieinhalb Jahrzehnten sozialer Technikgestaltung lassen ein anderes Bild erkennen: In 70 bis 80 % aller derzeitigen IT-Implementierungen in Fertigung und Dienstleistung werden technische Anwendungen und Werkzeuge genutzt, die in ihrer Basisversion mehr als zehn, 15 oder 20 Jahre alt sind. Die breite Nutzung von interaktiven Smartphones erfolgte nicht in der jüngsten Vergangenheit, sondern bereits seit 1996/1997. Der erste Tarifvertrag für mobiles Arbeiten wurde 1996 unterschrieben. Die E-Akte entstand Ende der neunziger Jahre. Die Softwareagenten als Kernelemente der CPS-Technik sind 15 Jahre alt. Smart Factory, Smart Glasses und Internet der Dinge sind seit eineinhalb Jahrzehnten verfügbar. Die Liste ließe sich fortsetzen. Wenn heute also diese technischen Lösungen Eingang in die Arbeitswelt finden, so

lässt sich dieser Vorgang besser als „nachholende Digitalisierung“ benennen. Natürlich haben die Basislösungen inzwischen Updates und Upgrades erfahren. Die Fragen der IT-technischen Erreichbarkeit und Verfügbarkeit einer Arbeitskraft wurden jedoch schon in den neunziger Jahren laut. Da entstanden Dutzende innovativer Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

Der Begriff „nachholende Digitalisierung“ (Schröter) will keineswegs die Probleme kleinreden. Im Gegenteil: Die Betriebe und Arbeitszusammenhänge müssen den Prozess der „nachholenden Digitalisierung“ durchlaufen. Er bildet das Fundament für die tatsächliche Neuerung. Jedoch lassen wir uns nicht selten buchstäblich ins Bockshorn jagen, wenn wir glauben, dass mit der Regelung der mobilen Arbeit und den Qualifizierungen zur Nutzung von Tablets die „4.0-Welt“ erobert sei. Wir verwechseln die Vorspeise mit dem Hauptgang. Statt uns mit nachholenden Schritten zu begnügen, müssen wir erkennen, dass das Entscheidende noch vor uns liegt: Man könnte es als die „Digitalisierung hinter der Digitalisierung“ (Schröter) bezeichnen. Um diese zu erkennen, müssen wir unsere Brille des Jahres 1995 abnehmen, dafür die Brille des Jahres 2025 aufsetzen und damit auf die Gegenwart blicken.

In einem strukturierten dreijährigen Diskurs mit öffentlichen und internen Gesprächsfolgen haben Betriebsrätinnen und Betriebsräte Ergebnisse zusammengetragen, die in eine andere Richtung zeigen. In anonymisierter und ergebnisorientierter Form wurden die Impulse

1 Memorandum Regionaler Forschungsbedarf und soziale Technikgestaltung. Memorandum des Forum Soziale Technikgestaltung an die Akademie für Technikfolgenabschätzung Baden-Württemberg, April 1992. Hrsg. v. Welf Schröter et al. Das Memorandum wurde wiederveröffentlicht in: Schröter, W. (2007): Auf dem Weg zu neuen Arbeitswelten. Impulse des Forum Soziale Technikgestaltung, Mössingen, S. 166ff.

in einen 70-seitigen Bericht verwandelt, der im Oktober 2017 veröffentlicht werden konnte.² Darin finden sich unter anderem: (a) Sieben Gesichtspunkte zum Paradigmenwechsel und zur Ganzheitlichkeit der digitalen Transformation; (b) Darstellung der widersprüchlichen Erfahrungen von Betriebsräten und neue Perspektiven; (c) 20 neue Impulse zur sozialen Gestaltung der Zukunft der Arbeit und der Arbeit der Zukunft; (d) 25 Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung für kooperatives Changemanagement; (e) Sieben Eckpunkte für eine antizipierende, vorausschauende Gestaltung von Algorithmen (Möglichkeiten mitbestimmter Algorithmen); (f) Neun Thesen zu „Sozialer Zusammenhalt in digitaler Lebenswelt“.

Das gemeinsame Merkmal der technischen Innovationen von der Mikroelektronik über Lean Production bis hin zur „nachholenden Digitalisierung“ liegt in der „Handlungsträgerschaft Mensch“.³ Alle diese Technologien benötigen grundsätzlich immer einen Menschen, der die Startbefehle gibt. Mit der „Digitalisierung hinter der Digitalisierung“ tritt erstmals eine Situation ein, die durch die „Handlungsträgerschaft Autonome Software-Systeme“ geprägt werden kann. Die Einführung „Autonomer Software-Systeme“ (ASS) stellt – nach den Praxiserfahrungen aus dem Forum Soziale Technikgestaltung – den tatsächlichen Umbruch, das tatsächlich Neue dar. Auf der Basis nachgeholter Technik können solche „selbstlernenden“ und „selbstentscheidenden“ Software-Systeme in Echtzeit Wirtschafts- und Arbeitsprozesse steuern. Große Unternehmen beginnen schon mit der Einführung.

ASS werden nicht konzipiert, um nur innerbetrieblich zu agieren. Mit ASS tritt die Anforderung an Betriebs- und Personalräte heran, nicht nur vertikale Wertschöpfungsketten (innerbetrieblich), sondern vor allem auch horizontale Wertschöpfungsketten (betriebsübergreifend) zu verstehen, zu gestalten und einer Mitbestimmung zu unterwerfen. Darin liegt eine enorme Herausforderung. Die Gestaltung horizontaler Wertschöpfungsketten ist schon in der analogen Welt gewerkschaftlich

nur in begrenzter Weise gelungen. Viele Kollegen sehen sich mit der drastischen Zunahme von Abstraktion, Komplexität und Geschwindigkeit überfordert. Sie benötigen vonseiten der Gewerkschaften neue Formen des Supports, der Betreuung und Unterstützung. Das nur betriebszentrierte Gestaltungshandeln reicht nicht aus, wenn horizontale Wertschöpfungsketten via ASS ihre Dominanz geltend machen.

ASS besitzen zugleich noch eine ungeliebte Eigenschaft: Sie sind nach ihrem Start technisch entweder nicht oder nur mit sehr teurem Aufwand nachträglich gestaltbar. Mit anderen Worten: Sie müssen *vorab* gestaltet werden. Mit diesem schlichten Satz kommt aber ein ganzes gewerkschaftliches Kultur- und Handlungsmuster ins Rutschen. Gewerkschaftliche und betriebsrätliche Tätigkeiten folgen in der Regel dem „Betroffenheitsansatz“ (Negt) und sind daher strukturell reaktiv und anlassbezogen. Die Gestaltung von ASS erfordert anstelle einer reaktiven Arbeitsgestaltung den neuen Typus der „vorausschauenden Arbeitsgestaltung“. Der Betriebsrat muss mögliche positive oder negative Auswirkungen und Folgen des Einsatzes von ASS wahrnehmen, bevor die ASS starten und bevor Erfahrungen bei der Belegschaft vorliegen können. Aus der methodisch gleichzeitigen Arbeitsgestaltung wird eine vorzeitig ungleichzeitige. Die Kolleginnen und Kollegen in Betriebs- und Personalräten brauchen neben Komplexitätskompetenz noch eine erweiterte Fähigkeit zur Vorausschau. Ernst Bloch nannte dies „antizipierendes Bewußtsein“.

„Vorausschauende Arbeitsgestaltung“ kann aber nur nachhaltig umgesetzt werden, wenn sie mit einer „vorausschauenden Technikgestaltung“ verknüpft ist. ASS verlangen von den Gestaltenden die Identifizierung sozialer Anforderungen und Standards, deren technische Spezifizierung sowie letztlich die Verankerung der geforderten Inhalte in den Algorithmen der ASS. Es reicht aus gewerkschaftlicher Perspektive nicht aus, nur nachholend zu agieren und sich auf die Nahtstelle Mensch–Technik (*front end*) zu konzentrieren. Wir müssen dazu beitragen, die Welt der Algorithmen zu demokra-

tisieren. Das Ziel ist der „mitbestimmte Algorithmus“ (Schröter). Dies setzt voraus, dass wir auch vom *back end* her, von den Infrastrukturen und Plattformen her denken und handeln. Gewerkschaftliches Handeln zur Gestaltung der „Digitalisierung hinter der Digitalisierung“ benötigt eine Aufwertung der eigenen Technologiepolitik.⁴

Dies bedeutet nicht, dass sich nun alle Betriebs- und Personalräte in IT-Expertinnen und -Experten verwandeln müssen. Gefordert ist eine bessere Sprechfähigkeit gegenüber der IT-Community: Wenn ein Betriebsrat klare Anforderungen an die Gestaltung eines Algorithmus formuliert, kann der Spezifizierungsprozess vonseiten der IT anwendergerechter erfolgen, als wenn wir die Sammlung der Anforderungen der IT überlassen. Einmischung verlangt diesbezügliche Kompetenz. Dies beginnt schon mit der scheinbar einfach dahingesagten Anforderung, dass kein Basis-Algorithmus die Möglichkeit haben darf, sich selbsttätig und eigenständig zu verändern. Sonst wäre ein „mitbestimmter Algorithmus“ strukturell unmöglich. Um die eigene Gestaltungskompetenz zu stärken, hat sich das Forum Soziale Technikgestaltung auf der „OPEN 2017“ im Dezember 2017 in Stuttgart an die 300-köpfige Open-Source-Szene gewandt und zu gemeinsamem Handeln eingeladen. Um neue Köpfe zu gewinnen, wird der Blog www.blog-zukunft-der-arbeit.de durch das FST als Nahtstelle zwischen gewerkschaftlichem Denken und freier IT-Szene realisiert.

Wenn wir die digitale Transformation in ihrer Dimension der „Digitalisierung hinter der Digitalisierung“ erfolgreich gestalten wollen, dürfen wir den Wandel nicht primär aus der Perspektive der „nachholenden Digitalisierung“ betrachten. Ein nachhaltiger Erfolg gelingt, wenn wir an den Wandel der Arbeitswelt aus der Perspektive des Nutzens „Autonomer Software-Systeme“ herangehen. Wir sollten die Kolleginnen und Kollegen – und uns alle – zu diesem wichtigen Perspektivwechsel ermutigen. ■

AUTOR

WELF SCHRÖTER, Initiator und Moderator des Personennetzwerks „Forum Soziale Technikgestaltung“ beim DGB Baden-Württemberg und Gründungsmitglied der „Allianz Industrie 4.0 Baden-Württemberg“; Lehrbeauftragter der Hochschule für Technik und Wirtschaft Aalen.

✉ schroeter@talheimer.de

2 Schröter, W. (2017): Selbstbestimmung zwischen „nachholender Digitalisierung“ und „autonomen Software-Systemen“. Wenn Betriebsräte „vorausschauende Arbeitsgestaltung“ erproben, in: ders. (Hrsg.): *Autonomie des Menschen – Autonomie der Systeme. Humanisierungspotenziale und Grenzen moderner Technologien*, Mössingen, S.187–256

3 Cernavin, O. (2017): *Betriebliche Prävention 4.0. Der Mensch im Prozess der digitalen Arbeit*, in: Schröter (2017), a. a. O. (Fußnote 2), S. 169–188

4 Balfanz, D./Schröter, W. (Hrsg.) (2010): *Gestaltete Virtualität. Realität der neuen Medien in der Arbeitswelt – Standortbestimmung und Perspektiven*, Mössingen