

DOI: 10.5771/0342-300X-2023-5-401

Digitalisierung und Gewerkschaften

Gestaltungsansätze, Bilanz und Perspektiven

DETLEF GERST

1 Einleitung

Als im Jahr 2011 auf der Industriemesse in Hannover die Vision einer Industrie 4.0 verkündet wurde, waren die Gewerkschaften auf eine größere arbeitspolitische Herausforderung vorbereitet. Gut zehn Jahre zuvor, als Unternehmen ihre Arbeitsprozesse nach japanischem Vorbild in Richtung *Lean Production* umorganisierten, war dies nicht der Fall gewesen. Gewerkschaften waren überrascht und konnten erst mit zeitlichem Verzug reagieren. Was hatte sich geändert? Erst als die Digitalisierung in den Mittelpunkt der betrieblichen Modernisierung rückte, verfügten Gewerkschaften über arbeitspolitische Fachbereiche. Sie hatten zudem Erfahrungen mit der mitbestimmten Gestaltung von Produktionssystemen gewonnen. Die *Lean-Welle* hatte die Gewerkschaften aufgerüttelt und eine Wiederbelebung betrieblicher Arbeitspolitik bewirkt.

Aktuell sehen sich Gewerkschaften und Interessenvertretungen mit vielfältigen Umbrüchen konfrontiert. Einer im Jahr 2019 durchgeführten Befragung von mehr als 2000 Betriebsratsgremien zufolge liegen die größten Veränderungen in der Digitalisierung.¹ Diese zeigt sich vor allem in einer zunehmend informationstechnisch gestützten Planung, Produktion und Logistik, in der Nutzung von Assistenzsystemen und in der Automatisierung vor allem administrativer Arbeit. Digitalisierung bewirkt, dass Tätigkeiten entfallen und zugleich neue entstehen, dass sich Arbeitsaufgaben, Kompetenzen und Belastungen verändern und die Möglichkeiten zur Überwachung von Beschäftigten wachsen.

Dieser Text bilanziert die gewerkschaftliche Digitalisierungspolitik und fragt nach zukünftigen Perspektiven. Dabei beziehe ich mich vorwiegend auf die IG Metall. Ich thematisiere zunächst die Herausforderungen der Digitalisierung für die Mitbestimmung (Abschnitt 2). Anschließend nehme ich drei gewerkschaftliche Handlungsfelder in den Blick: Politik und Recht (3), Tarifpolitik (4) und die betriebliche Arbeitspolitik (5), um schließlich die weitere

Entwicklung gewerkschaftlicher Digitalisierungspolitik in den Fokus zu nehmen (6).

Der Beitrag kommt zu dem Ergebnis, dass Gewerkschaften heute über eine erhebliche Handlungskompetenz für die Gestaltung der Digitalisierung verfügen, ihre arbeitspolitischen Gestaltungsansätze aber nicht in der Fläche verbreiten können. Hierzu wären Maßnahmen erforderlich, um die Zusammenarbeit zwischen gewerkschaftlichen Gliederungsebenen, Fachbereichen und Betriebsräten zu verbessern.

2 Digitalisierung, Gewerkschaften und Mitbestimmung

Für die Mitbestimmung ist die Digitalisierung ein ausgesprochen vielfältiges Thema. Allein technisch betrachtet ist Digitalisierung nichts Einheitliches. Sie kann helfen, Prozesse zu visualisieren, zu simulieren, zu automatisieren, zu steuern und zu überwachen oder Beschäftigten zu assistieren. Digitale Technik ist auch nicht auf die Einführung neuer Technik beschränkt, sondern oftmals Anlass für das Management, Arbeitsabläufe und Arbeitsaufgaben zu verändern.

Wie Betriebe digitale Technik nutzen und welche Folgen sich daraus für die Beschäftigten ergeben, entscheidet sich in *Gestaltungsprozessen*. Hierbei sind arbeitspolitische Leitbilder, die Personal- und Leistungspolitik sowie Machtverhältnisse die zentralen Einflussfaktoren. Befragungen zeigen sowohl Chancen als auch Risiken, wobei für die Mehrheit der Beschäftigten das Pendel eher in Richtung Risiken und wachsende Herausforderungen auszuschlagen scheint. Bereits die DGB-Index Sondererhebung aus dem Jahr 2016 zeigte steigende Kompetenzan-

¹ IG Metall (2019) : Digitale Pressemappe zum Transformationsatlas, verfügbar unter <https://www.igmetall.de/presse/pressemitteilungen/hofmann-pressekonzern-transformati-onsatlas> (letzter Zugriff: 06.06.2023).

forderungen, mehr Multitasking und erhöhte Leistungsanforderungen.² Bezogen auf die Arbeitsbelastungen hat sich ein neuer Begriff in der Arbeitsforschung etabliert: „Technikstress“.³ Er steht für Belastungen durch eine wachsende Vielfalt an digitalen Tools, die zudem in kurzen Zyklen erneuert werden.

Innerhalb der Gewerkschaften überwiegt die Einschätzung, dass die Digitalisierung erst langfristig zu einer tiefgreifenden Veränderung von Arbeit führen wird. Aktuell umfasst sie nur einen kleinen Ausschnitt des möglichen Spektrums technisch-organisatorischer Veränderungen. Es gibt zwar Vorreiter der Digitalisierung: Unternehmen die rasch ihre Geschäftsmodelle modernisieren. Die Mehrheit der Unternehmensleitungen hält jedoch an bewährten Geschäfts- und Produktionsmodellen fest.⁴

Unternehmen, die bereits in größerem Umfang digitalisieren, stellen die betriebliche Interessenvertretung vor neue Herausforderungen:

- Unternehmen erhöhen die *Komplexität* der technisch-organisatorischen Gestaltung. Sie vernetzen technische Systeme und aktualisieren in immer kürzeren Zyklen die dazugehörige Software, wobei deren Funktionsumfang stetig wächst. Damit gewinnt die Digitalisierung zugleich an Geschwindigkeit.
- Betriebliche Digitalisierung ist durch eine große *Offenheit* und *Unvorhersehbarkeit* gekennzeichnet. Der Technikeinsatz und die Arbeitsorganisation werden erst im Gestaltungsprozess konkretisiert. Dass dies nicht leicht zu regulieren ist, haben Kleemann und Matuschek in einem Aufsatztitel so formuliert: „Was man nicht kennt, kann man nicht regeln.“⁵
- Es gibt eine *Vielfalt an Digitalisierungsfolgen* und ebenso vielfältige *Erwartungen von Beschäftigtengruppen*. Was gute Ziele der Mitbestimmung sind, können Betriebsräte erst nach einer Folgenabschätzung und nach einem Dialog mit den betroffenen Beschäftigtengruppen wissen. Darüber hinaus lässt sich eine menschenzentrierte Digitalisierung nur realisieren, wenn die Beschäftigten an der Gestaltung beteiligt werden.

- Schließlich müssen Betriebsräte lernen, die Digitalisierung *ganzheitlich* zu bearbeiten. Denn der Einsatz digitaler Technik geht mit Veränderungen in nahezu allen arbeitspolitischen Gestaltungsfeldern einher. Dies betrifft insbesondere die Arbeitsgestaltung, Qualifizierung, den Datenschutz, die Entgeltgestaltung und den Arbeitsschutz.

Auf diese Anforderungen sind die meisten Betriebsräte nicht gut vorbereitet: Sie arbeiten noch in *arbeitsteiligen Gremien* und mit einer Vorliebe für Betriebsvereinbarungen, die Gestaltungslösungen detailliert und abschließend regeln. Viele Betriebsräte unterlassen es zudem, die Beschäftigten intensiv an der Definition der Mitbestimmungsziele und der Gestaltung von Arbeit zu beteiligen. Hier wirkt die Tradition einer vorwiegend stellvertretenden Interessenvertretung nach.

Darüber hinaus sind Betriebsräte oft nicht daran interessiert, die strategische Planung ihrer Unternehmen mitzugestalten. Ihr Schwerpunkt liegt darin, sozial zu integrieren. Alternative Gestaltungskonzepte zu formulieren entspricht weder ihrem Selbstverständnis, noch verfügen sie auf diesem Gebiet über Kompetenz und Erfahrung.⁶ Hinzu kommt, dass Interessenvertretungen mangels eigener Erfahrung mit der Gestaltung von Arbeitssystemen die arbeitsorganisatorische Seite der Digitalisierung verkennen und damit verbundene Mitbestimmungsrechte nicht nutzen. Gewerkschaften können die betriebliche Digitalisierung deshalb nur mitgestalten, wenn sie erfolgreich Impulse zur Veränderungen im Rollenverständnis und in der Arbeitsweise von Betriebsräten setzen.

Gewerkschaften stoßen noch auf eine weitere Hürde einer aktiven Digitalisierungspolitik. Ihre arbeitspolitische Gestaltungskraft hängt davon ab, dass zwischen Betriebsräten und Arbeitgebern – trotz bisweilen konfliktreicher Auseinandersetzungen – vernünftige Verhandlungen und Kompromisse möglich sind. Diese Voraussetzung findet sich „vornehmlich in der verarbeitenden Industrie der exportorientierten Sektoren, aber auch in Kernbereichen des öffentlichen Dienstes und in großbetrieblichen Strukturen“.⁷

2 DGB-Index Gute Arbeit (2016): Der Report 2016. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen Mit dem Themenschwerpunkt: Die Digitalisierung der Arbeitswelt – Eine Zwischenbilanz aus der Sicht der Beschäftigten, Berlin.

3 Gimpel, H. / Lanzl, J. / Manner-Romberg, R. / Nüske, N. (2018): Digitaler Stress in Deutschland. Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien. Hans-Böckler-Stiftung: Working Paper Forschungsförderung Nr. 101, Düsseldorf.

4 Hirsch-Kreinsen, H. (2020): Digitale Transformation von Arbeit. Entwicklungstrends und Gestaltungsansätze, Stuttgart, S. 40ff.

5 Matuschek, I. / Kleemann, F. (2018): „Was man nicht kennt, kann man nicht regeln“. Betriebsvereinbarungen als Instrument der arbeitspolitischen Regulierung von Industrie 4.0 und Digitalisierung, in: WSI-Mitteilungen 73 (3), S. 227–234, https://www.wsi.de/data/wsimit_2018_03_matuschek.pdf

6 Kotthoff, H. (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines „alten Hasen“, in: Arbeit 4 (4), S. 425–447.

7 Schroeder, W. (2016): Konfliktpartnerschaft – still alive. Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie, in: Industrielle Beziehungen 23 (3), S. 374–392, hier S. 378.

3 Politik und Recht als Handlungsfeld gewerkschaftlicher Digitalisierungspolitik

Bei der nationalen und europäischen Gesetzgebung sind Gewerkschaften keine unmittelbar gestaltenden Akteure, sie sind aber wirkmächtig, weil sie dialogisch in Prozesse der politischen Entscheidungsfindung eingebunden sind. Hierbei sind die Einzelgewerkschaften aktiv, viele Interventionen werden jedoch gewerkschaftsübergreifend koordiniert. Federführend ist in der Regel der DGB, auf europäischer Ebene sind es eher der Europäische Gewerkschaftsbund (EGB) oder die Branchenverbände wie IndustriAll Europe.

Eine aktuelle gewerkschaftliche Intervention zielt auf die geplante *KI-Verordnung* der Europäischen Union. Diese wird regeln, welche KI-gestützte Technik auf dem europäischen Markt in Verkehr gebracht und genutzt werden darf. Deutsche Gewerkschaften haben sich im Rahmen der Gesetzgebung an der Kommentierung beteiligt. Ein gewerkschaftliches Ziel ist hierbei die umfassende Einstufung der KI im Arbeitsverhältnis als *hochriskante Anwendung*. Für diese formuliert die Verordnung die schärfsten Anforderungen an die Regulierung. Ein weiteres Ziel ist die Zertifizierung der auf dem Markt angebotenen hochriskanten Technik durch unabhängige Dritte und nicht, wie im Entwurf vorgesehen, durch die Hersteller.

Sobald die KI-Verordnung in Kraft tritt, wird sie durch harmonisierende Normen konkretisiert. Normen sind zwar keine Gesetze, sie entfalten aber eine vergleichbare Wirkung. Bemerkenswerterweise ist die europäische Normung eine weitgehend privatwirtschaftliche Angelegenheit. Gewerkschaften nehmen jedoch über die Kommission Arbeitsschutz und Normung (KAN) Einfluss. Diese Einrichtung prüft die Vereinbarkeit von Normierungsvorhaben mit dem deutschen Arbeitsschutzrecht. Hier sind Gewerkschaften neben Arbeitgebervertretern, dem Bundesarbeitsministerium, dem Deutschen Institut für Normung, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung und weiteren Akteuren vertreten. Einen auf weitere Regelungsbereiche ausgerichteten Einfluss auf die europäische Normung hat der EGB.

Weitere gewerkschaftliche Aktivitäten zielen auf die Weiterentwicklung des *Betriebsverfassungsgesetzes*. Dieses wurde zuletzt im Jahr 1972 grundlegend überarbeitet, weshalb es der aktuellen Digitalisierung nicht gerecht werden kann. Insbesondere fehlt Interessenvertretungen ein Recht, betriebliche Prozesse der Digitalisierung mitzubestimmen. Weitere mit der Digitalisierung verbunde-

ne Rechte sind im Gesetz nur schwach ausgeprägt. Hierzu zählen Themen wie die strategische Planung von Unternehmen, die Personalplanung und Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung. Diese schwache Ausprägung erschwert eine strategische Mitbestimmung. Ebenso fehlt im aktuellen Betriebsverfassungsgesetz ein digitales Zugangsrecht der Betriebsräte zu den Beschäftigten.

Im Juni 2021 hat der Gesetzgeber unter Beteiligung der Sozialpartner das Betriebsverfassungsrecht überarbeitet. Mit dem *Betriebsrätemodernisierungsgesetz* wurde der Begriff der Künstlichen Intelligenz – mit darauf bezogenen Informations- und Beratungsrechten des Betriebsrats – aufgenommen. Viele Defizite bestehen jedoch fort. Innergewerkschaftliche Diskussionen haben deshalb zu einem vom DGB veröffentlichten Vorschlag für ein umfassend reformiertes Betriebsverfassungsrecht geführt.⁸ Gefordert wird darin beispielsweise eine vereinfachte Einbeziehung von Sachverständigen, wenn der Betriebsrat mit der Einführung und Anwendung von Kontrolleinrichtungen befasst ist. Der Entwurf enthält auch ein *prozessuales Mitbestimmungsrecht*. Als Erweiterung von § 87 Abs. 1 BetrVG wird gefordert, dass eine Mitbestimmung auch bezogen auf die „Planung, Gestaltung und Änderung der Arbeitsplätze, der Arbeitsumgebung und der Arbeitsorganisation einschließlich der Arbeitsverfahren und der Arbeitsabläufe“ erfolgen müsse. Weitere Forderungen zielen auf die Konkretisierung der Unterrichts- und Beratungspflichten zur Personalplanung.

4 Tarifvertragliche Regulierung der Digitalisierung

Tarifverträge können die Rahmenbedingungen für die Gestaltung der Digitalisierung durch Interessenvertretungen erheblich verbessern. Aktuell abgeschlossene Vereinbarungen regulieren zumeist nicht direkt die Digitalisierung, sondern damit verbundene Themen, beispielsweise mobile Arbeit oder die Qualifizierung. Teilweise regulieren die Verträge auch die Spielregeln für die betriebliche Transformation.⁹ In einigen Tarifverträgen finden sich detailliert ausgearbeitete und verpflichtende Regelungsgegenstände, z. B. ein bestimmtes Budget, das für definierte Zwecke verwendet werden kann. Andere enthalten eher Verfahrensregeln und überlassen die konkrete Gestaltung den Betriebsparteien.

Die Liste der bereits in Tarifverträgen zur Transformation und Digitalisierung vereinbarten Themen ist lang. Sie reicht von der prozessualen Mitbestimmung über den Ge-

8 Allgaier, A. / Bolte, M. / Buschmann, R. / Däubler, W. / Deiner, O. / zu Dohna, V. / Eder, I. / Heilmann, M. / Jerchel, K. / Klapp, M. / Klebe, T. / Wenckeback, J. (2022): Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert. Gesetz-entwurf für ein modernes Betriebsverfassungsgesetz, in: Arbeit und Recht (70) Sonderausgabe April 2022, [https://](https://www.dgb.de/themen/++co++02729430-b4bf-11ec-9dbe-001a4a160123)

www.dgb.de/themen/++co++02729430-b4bf-11ec-9dbe-001a4a160123

9 Einen Überblick gibt Dittmar, N. (2021): „Digitalisierung“ als Gegenstand von Tarifpolitik. Beitrag zur GIRA-Jahrestagung 2021 am 28. und 29. Oktober in Frankfurt a. M.

sundheitsschutz bis zur Regelung von Qualifizierungsbudgets und mobiler Arbeit. Ein Beispiel für einen Vertrag, der Verfahrensregeln und konkret ausgearbeitete Lösungen kombiniert, ist der „Tarifvertrag Zukunft“ zwischen ver.di und Eurogate. Der Vertrag sieht eine paritätisch besetzte Automatisierungskommission sowie Regelungen zur Qualifizierung und zu Arbeitszeitmodellen vor.¹⁰ Im Tarifvertrag „Moderne Arbeitswelt“ der Chemieindustrie wurde ein als „Zukunftsbetrag“ bezeichnetes Budget vereinbart, das im Betrieb von den Beschäftigten für die Qualifizierung, für Maßnahmen zum Gesundheitsschutz oder für Freistellungen verwendet werden kann. Der Tarifvertrag „Arbeit 4.0“ zwischen der EVG und den Busgesellschaften der DB Regio AG sieht eine „Digitale Roadmap“ vor, die die Interessenvertretung in die Umsetzung von Innovationen einbezieht. Was in Deutschland bisher nicht tarifvertraglich geregelt ist, zukünftig aber an Dringlichkeit gewinnen könnte, sind Schutzrechte bezogen auf die automatisierte Überwachung und Leistungsbewertung.

Eine vergleichsweise große Reichweite hat der Tarifvertrag „Zukunft, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung“ als Teil des Tarifabschlusses 2021 in der deutschen Metall- und Elektroindustrie. Der Vertrag regelt einen Prozess, der mit verpflichtenden Gesprächen zwischen den Betriebsparteien zur Zukunftssicherung des Betriebs beginnt. Der Gesprächsprozess kann zu einem *Zukunftsvertrag* führen, zu dessen Abschluss der Arbeitgeber aber nicht verpflichtet ist. Der Zukunftsvertrag dient dem Ziel, betriebliche Krisen zu vermeiden. Hierzu können vorausschauend Zielbilder definiert, Investitionen getätigt oder die Qualifizierung, Forschung und Entwicklung sowie die Entwicklung von Geschäftsmodellen vorangetrieben werden.

Mit der Gesprächsverpflichtung gestaltet der Tarifvertrag „Zukunft“ den Einstieg in eine strategische Mitbestimmung. Diese wird intensiviert, sobald sich Arbeitgeber auf die Verhandlung von Zukunftsverträgen einlassen. Meist haben die Betriebsparteien schon vor dem Abschluss der Zukunftsverträge *Zielbilder* für den Standort definiert. Diese werden nach dem Abschluss konkretisiert. Darüber hinaus können die Zukunftsvereinbarungen Standort- und Produktzusagen enthalten sowie Regelungen zur Beschäftigungssicherung, verbindlichen Qualifizierungsplanung oder zum Veränderungsmanagement.

5 Gewerkschaftliche Digitalisierungspolitik im Betrieb

Erfolg oder Misserfolg gewerkschaftlicher Mitgestaltung von Digitalisierung entscheidet sich letztlich in den Betrieben. Erst hier können gesetzliche und tarifliche Grundlagen für die Gestaltung der Digitalisierung genutzt werden. Darüber hinaus ist auf der betrieblichen Ebene sehr viel mehr an Mitgestaltung möglich, als die rechtlichen Mindeststandards erlauben.

Zur Unterstützung der betrieblichen Digitalisierung haben die Gewerkschaften in den letzten Jahren *personalintensive Projektstrukturen* genutzt, die meist erst mit öffentlicher Forschungsförderung möglich wurden. Vorreiter war die IG Metall-Bezirksleitung in Nordrhein-Westfalen mit dem Projekt „Arbeit 2020“. Dieses Gemeinschaftsprojekt der Gewerkschaften IG Metall NRW, IG BCE Nordrhein, NGG NRW, IG BAU Rheinland und des DGB NRW endete im Dezember 2021 (vgl. den Beitrag von Haipeter/Schilling in diesem Heft). Aber auch beim Vorstand der IG Metall gab es frühzeitig Vorhaben: das Innovationsnetzwerk ARIBERA (2012–2014) und das Projekt „Arbeit und Innovation“ (2016–2019).

In einigen Bezirksleitungen der IG Metall wurden Stellen für Transformationssekretär*innen oder koordinierende Stellen für Netzwerke von Transformationsverantwortlichen aus den Geschäftsstellen geschaffen. Gewerkschaftliche Transformationsprojekte und -netzwerke verfolgen weitgehend übereinstimmende Ziele:

- Sie beabsichtigen, bezogen auf die Digitalisierung und andere Transformationen, den eigenen *Gestaltungsanspruch* durchzusetzen, idealerweise bereits bei der Planung betrieblicher Vorhaben.
- Die Projekte sollen zu einer *langfristigen Stärkung* gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit beitragen. Grundlage ist eine Aktivierung der Betriebsräte und Vertrauensleute.
- Als Mittel dienen *neue Bearbeitungsformen* der Mitbestimmung. Von besonderer Bedeutung ist die Mitbestimmung von und in Projekten, wovon sich Gewerkschaften auch eine modernisierte Betriebspartnerschaft versprechen.
- Schließlich geht es den Gewerkschaften um eine stärkere Beteiligung der Belegschaften. Dies dient der Legitimation der Interessenvertretungen, soll aber auch helfen, den Sachverstand der Beschäftigten zu nutzen und bei Bedarf Druck aufzubauen.

Die Projekte waren in der Bilanz erfolgreich, wenngleich es sich oftmals nicht um reibungslose Erfolgsgeschichten handelte. Es gab immer wieder Hindernisse und Rückschläge, teilweise durch Betriebsratsvorsitzende, die keine Macht an Gremien oder die Belegschaft abgeben wollten. Bremsend waren auch Unternehmensleitungen, denen die Beteiligungsansprüche der Belegschaft zu weit gingen.

Auch wenn in vielen Betrieben die Mitgestaltung von Transformation professionalisiert werden konnte, sind

¹⁰ Über diesen und weitere Tarifverträge im Betreuungsbe-
reich von ver.di informiert Brandl, K.-H. (2020): Gewerkschaftliche Strategien bei der Digitalisierung, in: Bader, V. / Kaiser, S. (Hrsg.): Arbeit in der Data Society. Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement, Wiesbaden, S. 59–70.

auch *Grenzen der betrieblichen gewerkschaftlichen Arbeitspolitik* zu erkennen. Die meisten Betriebsräte waren nur aufgrund intensiver Unterstützung durch die Gewerkschaft in der Lage, die Fülle an neuen Aufgaben und die Komplexität der Veränderungsprozesse zu bewältigen.

Für die Mehrheit der Betriebsräte außerhalb dieser Projekte scheinen die Anforderungen unerreichbar hoch zu sein. Ohne externe Unterstützung müssten sie der Rolle eines „Allround-Talents“¹¹ gerecht werden. Um sich im betrieblichen Digitalisierungsprozess behaupten zu können, benötigen Betriebsräte Expertise in der Technikgestaltung und Folgenabschätzung. Sie müssten zudem in der Lage sein, die Beteiligung der Beschäftigten zu organisieren sowie Arbeitssysteme und Arbeitsorganisationen zu gestalten. Angesichts dieser Fülle an Aufgaben und Verantwortung werden sich viele Gremien scheuen, sich auf dieses Abenteuer einzulassen.

6 Perspektiven

Für die weitere Entwicklung betrieblicher gewerkschaftlicher Digitalisierungspolitik sind drei Perspektiven vorstellbar:

1. Es gelingt eine Ausweitung gewerkschaftlicher Digitalisierungspolitik in der Fläche.
2. Die gewerkschaftliche Mitgestaltung der Digitalisierung bleibt auf einen Kernbereich von Betrieben beschränkt.
3. Die vorhandene Gestaltungskompetenz geht langfristig wieder verloren.

Um das vorhandene Gestaltungswissen in der Fläche verbreiten zu können, muss es gelingen, die gewerkschaftliche Organisation stärker auf den Bedarf der Interessenvertretungen auszurichten und die dafür erforderlichen Kompetenzen der verschiedenen gewerkschaftlichen Gliederungsebenen zu bündeln. Sollen möglichst viele Betriebsräte in die Rolle von Gestaltern der Digitalisierung hineinwachsen, müssen Gewerkschaften einen organisatorischen Rahmen schaffen, in dem Erfolge und das Erleben von Selbstwirksamkeit möglich sind. Die dafür notwendigen Netzwerke können sich jedoch aufgrund von Intransparenz, gegenseitiger Abgrenzung und einem Mangel an Koordinierung noch nicht optimal entwickeln. Dieses Problem haben die Gewerkschaften bereits erkannt. Aktuell sammelt die IG Metall hierzu Erfahrungen in dem Projekt „Die IG Metall vom Betrieb aus denken“. Das Ziel besteht darin, im Rahmen von mehr als 500 be-

gleiteten betrieblichen Veränderungsprojekten zu erkennen, welche Unterstützung die Akteure vor Ort benötigen und wie sich die IG Metall dafür organisieren muss.

Aus diesen kurzfristig umsetzbaren Projekten sind handlungsfähige und gut vernetzte regionale Arbeitszusammenhänge entstanden. Diese können in einem nächsten Schritt genutzt werden, um auch anspruchsvollere und zeitaufwändigere Transformationsthemen zu bearbeiten. Dabei wird sich zeigen, dass bezogen auf die Digitalisierung oder die Energiewende weitere Kompetenzen erforderlich sind als in den bisher durchgeführten Veränderungsprojekten. In diesen ging es um Themen wie die Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Betriebsräten, Vertrauensleuten, Geschäftsstellen und der Belegschaft. Bei technischen und organisatorischen Transformationen kann die erforderliche fachliche Expertise in den meisten Fällen nur extern hinzugezogen werden. Hier sind spezialisierte zentrale gewerkschaftliche Serviceeinheiten gefordert, die die notwendigen Kompetenzen entweder selbst oder über ihre Netzwerke von Berater*innen und durch die Kooperation mit der Wissenschaft einbringen.

Diese Serviceeinheiten werden auch notwendig, um das erreichte professionelle Niveau der betrieblichen Digitalisierungspolitik langfristig zu halten. Denn die Digitalisierung wird zu weiteren und qualitativ anderen Gestaltungsaufgaben führen. Noch steht die Nutzung digitaler Spitzentechnologie am Anfang, doch ist bereits absehbar, dass Beschäftigte in Zukunft sehr viel mehr in digital vernetzten Arbeitssystemen arbeiten werden, teilweise auch betriebsübergreifend. Auch der Stellenwert digitaler Technik im Zusammenhang mit Management- und Führungsaufgaben wird wachsen. Bereits heute diskutiert die Arbeitsforschung intensiv über das sogenannte *algorithmische Management*¹²; unter Betriebsräten ist diese Debatte jedoch weitgehend unbekannt. Zwar befürchten Betriebsräte wachsende Möglichkeiten der Unternehmensleitungen, die Beschäftigten zu überwachen und zu kontrollieren. Den Interessenvertretungen fehlen jedoch Kenntnisse und Erfahrungen, wie algorithmisches Management konkret umgesetzt und reguliert werden könnte.

Mit der Zahl der Betriebe, die digitale Technik nutzen, wird der Druck wachsen, Digitalisierungskompetenz in der Mehrzahl der Betriebsräte zu verankern. Denn die Digitalisierung wird auch die industriellen Beziehungen verändern. Dies hat folgenden Hintergrund: Mit der Digitalisierung können Betriebe komplexere Produkte und Dienstleistungen entwickeln und die Entwicklungs- und Produktionszyklen verkürzen. Damit steht auch eine Mo-

11 Tietel, E. (2015): Wenn die Rolle ins Rollen kommt. Neue Anforderungen an die Interessenvertretung, in: Wetzel, D. (Hrsg.): *Beteiligen und Mitbestimmen. Für eine lebendige Demokratie in Wirtschaft und Gesellschaft*, Hamburg, S. 23–25.

12 Raffetseder, E.-V./Schaupp, S./Staab, P. (2017): *Kybernetik und Kontrolle. Algorithmische Arbeitssteuerung und betriebliche Herrschaft*, in: *Prokla* 187, S. 229–247.

dernisierung der Arbeitsorganisation und -kultur in Teilen der Wirtschaft auf der Agenda. Prognostiziert wurde dies schon vor gut 20 Jahren.¹³ Unternehmen werden, zumindest für Teile der Belegschaften, auf eine ausgeprägte vertikale Steuerung von Arbeit verzichten, weil nur dezentrale Strukturen zu Selbstorganisation und damit auch zur Verarbeitung von Komplexität in der Lage sind.

Wo dieser kulturelle Wandel stattfindet, kann das Verhältnis zwischen Beschäftigten und dem Management vertrauter werden. Diesen Trend hat aktuell eine Studie

bestätigt. Sie zeigt, dass mit der Digitalisierung „Beziehungsdreiecke“ zwischen Betriebsräten, Beschäftigten und dem Management in Bewegung geraten.¹⁴ Betriebsräte stehen nun vor der Aufgabe, ebenfalls ihre Beziehung zu den Beschäftigten zu intensivieren. Andernfalls könnten sie an Rückhalt in der Belegschaft und damit Handlungsfähigkeit verlieren. Intensivieren können Betriebsräte die Beziehung zur Belegschaft nur, wenn sie die betriebliche Transformation mitgestalten und hierbei in einem engen und konstruktiven Dialog mit den Beschäftigten stehen. ■

13 Brödner, P. (1999): Produktionsarbeit und Informationstechnik, in: Kaiser, G. / Wetzel-Vandai, K. / Claussen, A. (Hrsg.): Technologiebedarf im 21. Jahrhundert. Technikvorschau und Technologiepolitik in Europa, Frankfurt a. M. / New York, S. 125–140.

14 Bella, N. / Gamradt, J. / Staples, R. / Widuckel, W. / Wilga, M. / Whittall, M. (2022): Partizipation und Ungleichzeitigkeit. Eine Herausforderung für die Mitbestimmung, Wiesbaden.

AUTOR

DETLEF GERST, Dr., Leiter des Ressorts Zukunft der Arbeit in der IG Metall Vorstandsverwaltung. Er befasst sich mit der Gestaltung von Produktionssystemen und digitalisierten Arbeitsprozessen, insbesondere mit Anforderungen an die Prozessgestaltung, Ansätzen der Folgenabschätzung, Beteiligungskonzepten und Ergonomie.

detlef.gerst@igmetall.de