

Interessenvertretungen in der Digitalisierung

Zur Bedeutung betriebspolitischer Aktivierungsprojekte der Gewerkschaften am Beispiel von „Arbeit 2020 in NRW“

In den vielfältigen Prozessen der Digitalisierung verändern sich auch die Bedingungen, unter denen Betriebsräte und Gewerkschaften die Beschäftigteninteressen vertreten und ihre arbeitspolitischen Konzepte weiterentwickeln können. Oft stellt sich dabei die doppelte Herausforderung, nicht nur nachteilige Effekte reaktiv abzuwehren und dem Schutzbedürfnis der Beschäftigten vor negativen Folgen Geltung zu verschaffen. Sondern es geht auch darum, durch gestaltungsorientierte und strategisch ausgerichtete Betriebsratsarbeit auf die betrieblichen Veränderungsprozesse aktiv Einfluss zu nehmen. Dazu benötigen die Interessenvertretungen stärkere Handlungsfähigkeit, erweiterte Kompetenzen und einen effektiven Rückhalt in den Belegschaften. Eine wirksame gewerkschaftliche Unterstützung kann dabei eine wichtige Rolle spielen.

THOMAS HAIPETER, GABI SCHILLING

1 Einleitung

Vor rund einem Jahrzehnt setzte die Debatte über die Digitalisierung und ihre transformativen Wirkungen auf die Arbeitswelt ein, die in Deutschland vor allem unter der Überschrift „Industrie 4.0“ geführt wurde. Seinerzeit tappte die Forschung noch weitgehend im Dunkeln darüber, welche Folgen die Digitalisierung für die Arbeit in den Betrieben nach sich ziehen würde. Zehn Jahre später und nach intensiven Forschungsanstrengungen lassen sich für viele der offenen Fragen erste Antworten formulieren. Dazu gehört der Befund, dass ein starker Beschäftigungsrückgang als Folge der Digitalisierung zunächst nicht stattgefunden hat. Auch die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsorganisation – zumindest in den Produktionsbereichen der Industrie – sind weniger gravierend als ursprünglich vermutet. Damit zusammenhängend ist eine Erosion mittlerer Qualifikationsbedarfe im Bereich der Facharbeit nicht erkennbar. All dies hat offensichtlich viel damit zu tun, dass die Einführung digitaler Technologien zumindest in der Industrie – anders als in der neuen Ökonomie der Arbeitsplattformen – bislang weitgehend pfadabhängig und inkrementell als Abfolge einzelner Digitalisierungsprojekte abläuft.

Doch können darauf auch die Interessenvertretungen der Beschäftigten Einfluss nehmen? Welche Interessenver-

tretungspraktiken haben Betriebsräte und Gewerkschaften im Umgang mit dem Handlungsfeld Digitalisierung entwickelt? Lassen sich dabei gute Praktiken identifizieren, mit denen die Interessenvertretungen Digitalisierung gestalten und gute Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze erhalten können? Wo stoßen die Einflussnahme und der Mitgestaltungsanspruch von Interessenvertretungen an Grenzen und was sind Gründe dafür? Diese Fragen stehen im Vordergrund dieses Beitrags. Dabei knüpfen wir an unsere Analyse des gewerkschaftlichen Projekts „Arbeit 2020 in NRW“ (im Folgenden nur „Arbeit 2020“) an, die wir vor fünf Jahren in einem Schwerpunktheft der WSI-Mitteilungen veröffentlicht haben (Haipeter et al. 2018). „Arbeit 2020“ war seinerzeit eines der zentralen betriebspolitischen Projekte der Gewerkschaften – und zwar mit Plural im Wortsinn, denn es wurde getragen von den drei Gewerkschaften IG Metall, IG BCE Nordrhein, NGG sowie dem DGB NRW (in der letzten Projektphase war auch die IG BAU beteiligt) – mit dem Ziel, die Handlungskompetenzen der betrieblichen Interessenvertretungen im Umgang mit der Digitalisierung zu stärken. Im Zentrum standen dabei innovative Workshop-Konzepte, die Betriebslandkarten und neuartige betriebliche Vereinbarungen.

Seinerzeit befand sich dieses gewerkschaftliche Projekt der betriebspolitischen Aktivierung der Betriebsräte – und der Beschäftigten – noch in der ersten Phase seiner längeren Entwicklung. Im Folgenden wollen wir das Projekt in seinem Gesamtverlauf analysieren und dabei

sowohl Erfolgsbedingungen als auch Grenzen dieser Anstrengungen identifizieren. Zugleich werden die Befunde in die breitere wissenschaftliche Diskussion um die Rolle der Interessenvertretungen in der digitalen Transformation der Betriebe eingebettet, um auf diese Weise die Besonderheiten gewerkschaftlicher Projekte auszuloten, die darauf abzielen, die Handlungsfähigkeiten der Betriebsräte zu erhöhen. Dabei gehen wir insbesondere der Frage nach, welche Bedeutung dem Zusammenspiel von Gewerkschaften und Betriebsräten für eine gute Interessenvertretungspraxis im Umgang mit der Digitalisierung – und thematisch auch darüber hinaus – zukommt.

Der Beitrag stützt sich neben Literaturrecherchen auf die Ergebnisse eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekts zu „Arbeit 2020“ (Haipeter 2019) sowie darüber hinausgehende Folgeinterviews mit Projektverantwortlichen. Wir beginnen mit einer Einführung in die Befundlage zur Rolle der Interessenvertretungen in der Digitalisierung (Abschnitt 2), um danach das Augenmerk auf das gewerkschaftliche Projekt „Arbeit 2020“ zu legen (3). Wir schließen mit einer zusammenfassenden Bewertung dieses Typs betriebspolitischer Projekte der Gewerkschaften (4).

2 Zur Rolle der Interessenvertretungen in der Digitalisierung

Die Befunde zur Rolle und den Strategien von Interessenvertretungen in der Digitalisierung sind auf den ersten Blick widersprüchlich. Dies gilt vor allem mit Blick auf die Betriebsräte, die als Mitbestimmungsakteure im Zentrum arbeitspolitischer Aushandlungen zur Digitalisierung stehen. Zunächst lässt sich dazu allgemein festhalten, dass die Arbeitsbeziehungen eine „regulatorische Umwelt“ für digitale Technologien insofern darstellen, als die Aushandlungen zwischen den Kollektivakteuren von Kapital und Arbeit im Betrieb bestimmte Nutzungsformen der Technologien ermöglichen und andere begrenzen (Krzywdzinski et al. 2022). Dies wurde nicht zuletzt anhand der Einschränkungen der Leistungskontrolle empirisch belegt, die Betriebsräte bei der Einführung von *Wearables* und digitalen Assistenzsystemen auf Grundlage ihrer Mitbestimmungsrechte aushandeln können (Falkenberg 2021; Krzywdzinski et al. 2022).

Allerdings sagt dieser Befund noch wenig über die Handlungsstrategien und -möglichkeiten der Betriebsräte im Umgang mit der Digitalisierung aus. Hierzu konstatieren die meisten Studien einen zumeist reaktiven Umgang der Betriebsräte mit betrieblichen Digitalisierungsprojekten. Reaktiv heißt dabei, dass die Betriebsräte vor allem Schutzansprüche entwickeln und versuchen, negative Folgen der Digitalisierung für Beschäftigung und Arbeitsbe-

dingungen zu reduzieren oder zu kompensieren. Damit grenzen sich diese Handlungsmuster von aktiven Versuchen ab, Einfluss auf die Gestaltung der Technologie und der damit verbundenen Arbeitsorganisation zu gewinnen – ein Ansatz, der deutlich seltener verfolgt wird.

In diesem Sinne zeigen Kuhlmann und Voskamp (2019) in ihrer Studie zur Digitalisierung im Maschinenbau, dass die betrieblichen Interessenvertretungen vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aufgrund fehlender Ressourcen, begrenzter fachlicher Kompetenzen und ausbleibender Einbeziehung durch das Management tendenziell verunsichert und überfordert seien. Anders könne die Lage in größeren Betrieben insofern sein, als dort die Ressourcenausstattung meist besser sei und sich das Management kooperativer zeige. Dementsprechend beschreiben die Autoren die Handlungsstrategien der Betriebsräte kontrastiv: Auf der einen Seite stehe die Haltung des Abwartens und des Rückzugs auf konsolidierte Handlungspositionen, auf der anderen Seite würden Ansprüche auf eine proaktive Mitgestaltung erhoben, in deren Rahmen der Versuch unternommen werde, Einfluss auf Arbeits- und Organisationsprojekte zu nehmen.

In ihrer Studie zu betrieblichen Digitalisierungskonflikten unterstreichen Rüb et al. (2021), dass der Anspruch, auf Digitalisierungsprozesse aktiven Einfluss zu nehmen und eigene Gestaltungsansprüche zu entwickeln, allenfalls von ressourcenstarken Betriebsräten in Großbetrieben verfolgt werden könne. In kleineren Betrieben hingegen erschwerten Ressourcenengpässe der Betriebsräte in Hinsicht auf Zeit, Personal, Wissen und Durchsetzungsfähigkeit eine Mitgestaltung des Wandels. Deshalb bleibe demnach eine reaktive Schutzpolitik die zentrale – und für viele Betriebsräte die einzige – Strategie des Umgangs mit Digitalisierung. Dies gelte umso mehr, als in vielen Unternehmen ein Wettbewerbsdiskurs dominiere (und auch von den Betriebsräten akzeptiert werde), der digitale Technologien und die damit verbundenen Rationalisierungs- und Produktivitätspotenziale als alternativlose Vorbedingung für den Erhalt von Standorten und Beschäftigung einstufte.

Diese Einschätzung teilen Bahnmüller et al. (2023) in ihrer Analyse digitalisierungsintensiver Betriebe der Metallindustrie. Hierzu stellen die Autor*innen fest, dass das Betriebsratshandeln in Digitalisierungsprozessen insgesamt reaktiv sei und auf Überwachung abziele. Kontinuierliche Begleitung von Digitalisierungsprojekten sei dabei ebenso wenig die Regel wie die Teilnahme der Betriebsräte an Planungs- und Entwicklungsteams. Dies liege zum einen an Ressourcenengpässen der Betriebsräte, die weitergehende Aktivitäten nicht erlauben, zum anderen aber auch an der Einschätzung, dass auf diese Weise die Beschäftigteninteressen gerade im Hinblick auf Beschäftigungsfolgen und Leistungskontrollen durchaus effektiv vertreten werden könnten.

Diese Befunde decken sich mit den Ergebnissen der Befragung im Rahmen des Transformationsatlases der

IG Metall (Gerst 2020). Demnach werde nur ein kleinerer Teil der Betriebsräte frühzeitig über Veränderungsprojekte informiert und in diese einbezogen. Aus gewerkschaftlicher Perspektive bewertet Gerst diesen Modus des Interessenvertretungshandelns der Betriebsräte als „verhängnisvoll“ (ebd., S.295), weil nur durch eine aktivere Einmischung Beschäftigungssicherung und gute Arbeitsbedingungen längerfristig im Interesse der Beschäftigten beeinflusst werden könnten.

Allerdings existieren durchaus Beispiele für eine aktivere Gestaltungspolitik der Betriebsräte in Sachen Digitalisierung. Voraussetzungen dafür seien nach Rego (2022) eine hohe strategische Bedeutung der Digitalisierung als Handlungsfeld sowie eine starke Ressourcenposition der Betriebsräte. Unter diesen Bedingungen könnten Gestaltungsansprüche der Betriebsräte auch gegen Unternehmensleitungen durchgesetzt werden. Es seien dabei vor allem zwei Bedingungen, die für strategisches Gestaltungshandeln der Betriebsräte in der Digitalisierung als wichtig erachtet werden: die Frage der Organisation der Betriebsratsarbeit auf der einen und die Beteiligung der Beschäftigten auf der anderen Seite.

Diese beiden Aspekte spielen in den gängigen Typologien zu Machtressourcen von Interessenvertretungen eine untergeordnete Rolle, geht es in diesen doch vor allem darum, welche Beschäftigten repräsentiert werden (strukturelle Macht), wie viele Beschäftigte repräsentiert werden (Organisationsmacht), welche rechtlichen Instrumente der Repräsentation bestehen (institutionelle Macht) und welche gesellschaftliche Ausstrahlungskraft und diskursive Überzeugungsfähigkeit (gesellschaftliche und diskursive Macht) damit verbunden sind. Diese Machtressourcen sind auch in Digitalisierungsfragen von großer Bedeutung, weil damit gleichermaßen die Position in den betrieblichen Austauschbeziehungen (strukturelle Macht und Organisationsmacht, letztere als von den Gewerkschaften „geliehene“ Machtressource), die einklagbaren rechtlichen Durchsetzungsansprüche (institutionelle Macht) und die Deutungshoheit über das Digitalisierungsgeschehen im Betrieb und darüber hinaus (diskursive Macht; vgl. dazu auch Kuhlmann/Rüb 2020) abhängig sind.

Vieles deutet aber darauf hin, dass diese Ressourcen allein nicht ausreichen, um eine gestaltungsorientierte Interessenvertretungspolitik in der Digitalisierung zu entwickeln. Mit der Betriebsratsorganisation und der Beschäftigtenbeteiligung treten zwei Aspekte hinzu, die im Anschluss an Lévesque und Murray (2010) als Fähigkeiten zu betrachten sind, sich Ressourcen zu erschließen. Der erste Aspekt umfasst die interne Reorganisation der Betriebsratsarbeit dergestalt, Gremien und Ausschüsse neu zu strukturieren, Projekt- und Arbeitsgruppen einzurichten, den internen Wissenserwerb der Betriebsräte durch Schulungen sicherzustellen, externe Expertise durch Fachleute einzuschalten oder auch die Zusammensetzung des Betriebsratsgremiums aus den unterschiedlichen Fachbereichen eines Betriebs strategisch zu planen (vgl.

dazu Niewerth et al. 2022). Der zweite und komplementäre Aspekt betrifft die Beteiligung der Beschäftigten. Hier geht es grundsätzlich darum, ihr Expert*innenwissen zu nutzen und zugleich die Legitimität der Interessenvertretung zu erhöhen (Bella et al. 2022; Niewerth et al. 2022). Allerdings scheinen diese Praktiken über die Sphären besonders aktiver Interessenvertretungen hinaus noch wenig praktiziert zu werden. Bahn Müller et al. (2023) zufolge unterstützen Betriebsräte zwar Beteiligungsformen des Managements im Rahmen von Lean-Konzepten, praktizieren eine Einbindung der Beschäftigten aber nicht als systematisches Element der eigenen Arbeit.

Ein dritter Aspekt tritt noch hinzu, der bei der Untersuchung des Interessenvertretungshandelns eher selten betrachtet wird: die Arbeitsteilung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als wichtige Grundlage für die Handlungsfähigkeit der Betriebsräte. Auch dieser Aspekt wird in der Typologie der Handlungsressourcen nur schwach beleuchtet. Diese Arbeitsteilung ist traditionell von wechselseitigen Unterstützungsleistungen geprägt: Gewerkschaften qualifizieren Betriebsräte, helfen ihnen bei konkreten Anfragen, „leihen“ ihnen Organisationsmacht und entlasten sie durch den Abschluss von Tarifverträgen, während umgekehrt Betriebsräte die Einhaltung der Tarifverträge kontrollieren, betriebs- und arbeitsplatzbezogene Fragen regeln und für die Gewerkschaften Mitglieder rekrutieren. In diesem Muster der Arbeitsteilung wurden die Kompetenzen der Gewerkschaften bisher nur bei Bedarf abgerufen – ein Vorgehen, das nach gewerkschaftlichen Einschätzungen nicht mehr tragfähig ist und durch eine aktivere Positionierung der Gewerkschaften abgelöst werden sollte, um auf diese Weise die Grundlagen für einen breiteren Gestaltungsanspruch der Gewerkschaften zu schaffen (vgl. Gerst 2020 und seinen Beitrag in diesem Heft).

3 Das gewerkschaftliche Projekt „Arbeit 2020“: Strategien und Instrumente

Das gewerkschaftliche Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ kann als Ausdruck dieser Forderung verstanden werden. Es hatte das Ziel, die Betriebsräte – und im Zusammenhang damit die Beschäftigten – dazu zu ermutigen und zu befähigen, neue Ressourcen und Handlungsfähigkeiten zu entwickeln. Im Folgenden soll das Projekt kurz vorgestellt und der Frage nach den Chancen und Grenzen des Projekts für die Aktivierung von Betriebsräten – also die Befähigung, gestaltungsorientierte Handlungsstrategien zu entwickeln – nachgegangen werden.

Das Projekt konzentrierte sich auf drei Kerninstrumente: die Workshops, die thematischen Betriebslandkar-

ten und die Zukunftsvereinbarungen (vgl. dazu auch Haipeter 2019). Für jedes Betriebsratsgremium, das an dem Projekt teilnahm, wurden bis zu zehn ganztägige *Workshops* – in Einzelfällen auch mehr – mit arbeitnehmerorientierten Beratungseinrichtungen (konkret: mit Berater*innen von Sustain Consult und den Technologieberatungsstellen in NRW) sowie den Projektsekretär*innen der IG Metall bzw. der je nach Branche beteiligten Einzelgewerkschaft angeboten. In diesen Workshops sollten die Betriebsräte zusammen mit Beschäftigten den Entwicklungsstand der Digitalisierung in ihren Betrieben analysieren, die zentralen arbeitspolitischen Herausforderungen identifizieren und eigene Handlungsstrategien entwickeln sowie Verhandlungen mit der Unternehmensseite einleiten.

Das zweite Instrument waren die *Betriebslandkarten*. Betriebslandkarten sind im Ergebnis komprimierte Visualisierungen, mit deren Hilfe die unterschiedlichen Digitalisierungsniveaus der verschiedenen Unternehmensbereiche sowie Informationen zur Entwicklung von Beschäftigung, Arbeitsbedingungen, Qualifikationsanforderungen sowie Arbeitsbelastungen dargestellt werden können. Dies sollte jeweils als moderierter Reflexionsprozess zwischen den Betriebsräten unter Beteiligung von Beschäftigten aus verschiedenen Abteilungen des Unternehmens als Expert*innen ihrer Arbeit entwickelt werden, vor allem mit dem Ziel, einen betrieblichen Diskurs zum Thema in Gang zu bringen.

Die Verhandlungen zu *Zukunftsvereinbarungen* mit der Unternehmensseite schließlich – die bereits am Ausgangspunkt der Umsetzung des Projekts im Betrieb um ihre Einwilligung mit dem Prozess gebeten wurde – waren das dritte Instrument des Projekts. Hier sollten die arbeitspolitischen Herausforderungen thematisiert, ein gemeinsames Verständnis zwischen Interessenvertretung und Unternehmensleitung erarbeitet und eine betriebliche Zukunftsvereinbarung abgeschlossen werden, die Leitlinien für die zukünftigen Prozesse der Beteiligung der Betriebsräte an der Gestaltung der Digitalisierung enthalten.

Das Projekt war damit ambitioniert in seiner Zielsetzung der Aktivierung für eine gestaltungs- und beteiligungsorientierte Interessenvertretungspolitik, zugleich aber auch durchaus ressourcenintensiv, sollten doch alle Projektphasen von Berater*innen und Projektsekretär*innen begleitet werden. Ohne die externe Projektfinanzierung durch das Arbeitsministerium in NRW mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds wäre es nicht durchführbar gewesen. Ergänzend zu den betrieblichen Workshops wurde zudem eine Qualifizierungsreihe für diejenigen Betriebsräte angeboten, die am Projekt „Arbeit 2020“ teilnahmen. In jeweils zweitägigen Workshops bestand die Gelegenheit zur überbetrieblichen Vernetzung. Hier wurden Themen erörtert und vertieft, die in allen Unternehmen eine Rolle spielen. Dazu zählten die Themen Arbeitszeit, Qualifizierung, Arbeitsbedingungen und Belastungen, Beschäftigungssicherung und Datenschutz.

3.1 Verlauf und Ergebnisse des Projekts

Das Projekt „Arbeit 2020“ durchlief drei Projektphasen von jeweils zwei Jahren Dauer. Zwei dieser Phasen wiesen eine hohe Kontinuität in der Herangehensweise auf. In der dritten und letzten Phase, „Arbeit 2020+“, wurden die Instrumente teilweise neu ausgerichtet und an die neue Zielsetzung angepasst, das Konzept stärker in der Breite der Betriebe zu verankern. Im Folgenden soll analysiert werden, wie sich die einzelnen Elemente des Projekts entwickelt haben und welche Ergebnisse im Projekt erzielt wurden. Für die erste Projektphase können dazu die Befunde der Begleitforschung durch das Institut Arbeit und Qualifikation genutzt werden (Haipeter 2019).

In dieser ersten Phase waren 35 Betriebe am Projekt beteiligt, davon 25 aus dem Organisationsbereich der IG Metall und jeweils fünf aus den Organisationsbereichen der NGG und der IG BCE. In sieben dieser Betriebe wurden in der ersten Projektphase Zukunftsvereinbarungen ausgehandelt. In den beiden folgenden Phasen wurden weitere 58 Betriebe begleitet, davon 27 aus dem Organisationsbereich der IG Metall. In 20 der insgesamt 93 Betriebe konnten ebenfalls Zukunfts- bzw. Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden. Zwölf Betriebe wurden mit bis zu 20 Workshoptagen begleitet. Betriebe, die in der ersten Projektphase eine Zukunftsvereinbarung erarbeitet hatten, konnten in der zweiten Phase eine Vertiefung beantragen, während derer zumeist an der Umsetzung der Zukunftsvereinbarungen gearbeitet wurde. Zu den Betrieben gehörten zwar auch einzelne Konzernstandorte, doch bildeten KMU das Gros der Betriebe.

Die *Betriebslandkarten* haben sich als wichtiges Instrument sowohl der Reflexion und Beteiligung als auch der qualitativen Datensammlung erwiesen. In Rahmen der Workshops trafen sich viele der kleineren Gremien der am Projekt beteiligten Betriebsräte nicht zur Abarbeitung von Tagesordnungspunkten, sondern erstmals zu einem intensiven inhaltlichen Austausch. Unterstützt durch die Moderation setzten sie sich konzentriert und abseits des Tagesgeschäfts mit den identifizierten Handlungsanforderungen inhaltlich auseinander, reflektierten die aktuelle Lage und identifizierten die wichtigsten Herausforderungen, die sich daraus für ihre Arbeit ergaben. Zugleich schufen die Einträge in den Landkarten etwas Neues: eine hochwertige Datengrundlage zur Digitalisierung in den Betrieben. Denn anders als klassische Befragungsdaten beruhen diese nicht nur auf Einschätzungen einzelner Personen bei der Beantwortung eines Fragebogens, sondern auf einem Prozess der gemeinsamen Reflexion und Verständigung zwischen Betriebsräten und Beschäftigten als Expert*innen ihrer Abteilungen.

Auswertungen der Betriebslandkarten und der Ergebnisse der betrieblichen Dialoge aus der ersten Projektphase zeigen, dass in den Betrieben zwei Digitalisierungsprozesse dominierten: die Vernetzung von Daten in betrieblichen Steuerungs- und Datenbanksystemen auf der einen

und die digital gesteuerte Automatisierung einzelner kapitalintensiver Produktionsschritte auf der anderen Seite. Die Unternehmen entwickelten bestehende Technologiepfade weiter, indem sie in den Administrationsbereichen neue Softwareprogramme einführten und mit bereits vorhandenen verbanden oder indem sie in ausgewählten Produktionsbereichen einzelne neue Maschinen oder auch Maschinenstraßen einsetzten.

Lag der Fokus im Projekt ursprünglich auf den Folgen der Digitalisierung – ausgelöst durch die breite Debatte um Industrie 4.0 –, spielte Digitalisierung später eher eine Querschnittsrolle. Vor allem zwei thematische Handlungsfelder waren mit Blick auf die Beschäftigten in den meisten Betrieben von zentraler Bedeutung: Qualifizierung und Arbeitsbelastungen (vgl. dazu auch Carls et al. 2023). Veränderte Arbeitsinhalte und -abläufe, ausgelöst durch digital gestützte Prozesse sowie neue Produkte und Geschäftsmodelle, führten zu veränderten Qualifikationsanforderungen, wovon auch die Führungskräfte nicht ausgenommen waren. Die Zunahme der Anforderungen ließ sich in beinahe allen Unternehmen beobachten. Um diesen Aspekt genauer zu beleuchten, wurde im Rahmen des Projekts eine thematisch neu fokussierte Landkarte „Transformation und Qualifizierung“ als Erweiterung der Betriebslandkarte entwickelt.

Zugleich ließ sich im Ergebnis der Landkarten beobachten, dass das hohe Tempo, mit dem neue Verfahren und digital gestützte Prozesse eingeführt werden, zu einer Arbeitsverdichtung geführt hat. Entlastende Routineaufgaben entfielen, und vielfach übernahmen Beschäftigte mehr und erweiterte Aufgaben, hinsichtlich derer sie sich nicht so sicher fühlen. Im Projekt „Arbeit 2020+“ wurde daher eine weitere „Landkarte psychische Belastungen“ entwickelt. Sie kann als eine Form der Gefährdungsbeurteilung genutzt werden, um die Belastungssituation differenzierter zu erfassen.

Die dialogische Reflexion mithilfe der Betriebslandkarten schuf betriebliche Räume für Beteiligungsprozesse sowohl der Betriebsräte als auch der Beschäftigten. Die Beteiligung in den Betriebsratsgremien fußt in den meisten Fällen auf Arbeitsgruppen im Betriebsrat, die den gesamten Prozess „Arbeit 2020“ begleiteten. Diese wurden je nach Thema um sachkundige Beschäftigte – darunter auch Projektleitungen und Führungskräfte – ergänzt. Insbesondere für die kleineren Gremien bedeuten die Intensität des Erfahrungsaustauschs und die Herausforderung einer gemeinsamen Strategiebildung Neuland.

Die Beteiligung der Beschäftigten in den Workshops erwies sich aus zwei Gründen als wichtig. Zum einen eröffnete sie einen Weg, um Expert*innenwissen der Beschäftigten zu erschließen, insbesondere auch aus Unternehmensbereichen, die nicht oder kaum durch Betriebsräte repräsentiert sind. Zum anderen schuf die Beteiligung Kontakte zu und zwischen Beschäftigtengruppen, die bislang nicht eng mit der Betriebsratsarbeit verbunden waren. Außerdem weckte sie Interesse bei den Beschäftigten

an dem Projekt und an der Arbeit von Betriebsrat und Gewerkschaft. Dabei war das Vorgehen in den einzelnen Unternehmen, abhängig von Größe und Interessenvertretungsstruktur, durchaus unterschiedlich. Teilweise wurden die Beschäftigten selektiv hinzugezogen, um fehlende Expertise im Gremium auszugleichen, teilweise wurden die Beschäftigten auch auf breiterer Basis in Gruppen oder mithilfe von Befragungen einbezogen.

Betriebsräte und Projektteams bestimmten in einem weiteren Schritt arbeitspolitische Handlungsfelder. Neben den Kernthemen wie Standort- und Beschäftigungssicherung und der Gestaltung guter Arbeitsbedingungen wurden in den Betrieben häufig die Themen Qualifizierung, Führung und Kommunikation – und in diesem Rahmen dann auch Fragen der Teamarbeit oder agiler Arbeitsformen – auf die Agenda gesetzt. Dabei wurden in den Workshops teilweise grundlegende Probleme der Qualifizierungsplanung in den Betrieben aufgedeckt. Probleme der Führung und Kommunikation hingen zwar nicht unmittelbar mit der Digitalisierung zusammen, wurden aber in den meisten Fällen als Hemmschuh für eine Erhöhung des Digitalisierungsniveaus in den Betrieben betrachtet. Von einem Leitbild dezentraler Steuerung und Verantwortung bei gleichzeitiger Kooperation und Vernetzung waren die Organisationen, wie sich zeigte, noch weit entfernt.

Die Zukunftsvereinbarungen schließlich waren das zentrale Instrument, um die Handlungsfelder verbindlich einer Bearbeitung zuzuführen. Etwa ein Viertel der Unternehmen aus dem Organisationsbereich der IG Metall, die vom Projekt „Arbeit 2020“ unterstützt wurden, haben solche Vereinbarungen unterzeichnet. In einigen anderen Unternehmen wurden alternativ Betriebsvereinbarungen abgeschlossen. Voraussetzung dafür war, dass die Unternehmensleitungen den Abschluss einer solchen Vereinbarung als vorteilhaft bewerteten. Der wichtigste Vorteil, der dabei im Vordergrund stand, waren das Einverständnis mit und die Akzeptanz für die anstehenden Transformationen aufseiten der Betriebsräte und Beschäftigten. Dafür waren die Unternehmensleitungen bereit, mehr Mitsprache und Beteiligung zu gewähren.

In den abgeschlossenen Zukunftsvereinbarungen standen vor allem vier Themen im Vordergrund: Qualifizierung und Weiterbildung; Transparenz in Bezug auf Digitalisierungsprojekte und Beteiligung an ihnen; Führung und Kommunikation sowie Arbeitsbelastung und Datensicherheit. Das prägende Merkmal der Vereinbarungen war jedoch der *Prozesscharakter* der Regelungen. Bestandteil aller Vereinbarungen war die verbindliche Einrichtung gemeinsamer Arbeitsgruppen von Betriebsräten und Unternehmensleitungen, in denen die genannten Themen behandelt, weiterentwickelt und mit konkreten Maßnahmen weiterbearbeitet werden sollten.

Damit formulieren die Vereinbarungen zugleich einen Handlungsauftrag für die Interessenvertretungen. Denn ohne die aktive Arbeit in den Prozessen sind keine Ver-

besserungen bei den Problemen zu erwarten. Die Vereinbarungen markieren daher genau genommen nicht das Ende, sondern erst den Anfang des betrieblichen Gestaltungsprozesses. Dies stellte wiederum die Betriebsräte vor einige Herausforderungen; nicht von ungefähr nahm eine Reihe von Betriebsräten nach Abschluss der Vereinbarungen auch an der folgenden Projektphase teil, um mithilfe der Unterstützung von Workshops Zugriff auf die Umsetzung der Vereinbarungen zu bekommen.

Die Zukunftsvereinbarungen setzten in einigen Fällen zudem Impulse für die Neuorganisation der Gremienarbeit der Betriebsräte. Einige Betriebsratsgremien haben durch Gründung neuer Arbeitsgruppen für die Bearbeitung der Beteiligungsprozesse, die in der Zukunftsvereinbarung festgelegt worden waren, verbindliche Strukturen geschaffen. Zugleich gab es aber auch Fälle, in denen der Handlungsauftrag der Zukunftsvereinbarung zunächst nicht umgesetzt wurde, nicht zuletzt weil die Betriebsräte mit aktuellen Anforderungen und dem Kerngeschäft ausgelastet waren. Die Varianz zwischen den Fällen zeigt, dass Zukunftsvereinbarungen auf der einen und die Aktivierung der Betriebsräte und Beschäftigten auf der anderen Seite nicht gleichzusetzen sind. Betriebsräte wurden nicht deshalb automatisch aktiver, weil es eine Zukunftsvereinbarung gab. Die eigentliche Herausforderung liegt dann darin, im laufenden Tagesgeschäft „am Ball“ der Zukunft zu bleiben.

„Arbeit 2020“ hat jedoch neue Möglichkeiten geschaffen, den betrieblichen Diskurs zu beeinflussen. Betriebsräte konnten offensivere Positionen im Betrieb besetzen und eigene Gestaltungsforderungen einbringen – von Qualifizierungen über neue Führungskulturen bis hin zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen –, die durch ihre Analyse auch inhaltlich begründet werden konnten. Dies galt auch dann, wenn es nicht zu Zukunftsvereinbarungen kam, weil sich die Unternehmensleitungen dagegen sperrten. Eine neue Rolle im betrieblichen Diskurs ließ sich aber auch für die Gewerkschaften feststellen. „Arbeit 2020“ hat das traditionelle Bild der Gewerkschaft als Tarifpartei ergänzt und die Gewerkschaft auch als Gestaltungskraft, Kompetenzträger und Vermittler für betriebliche Fragen stärker in den Vordergrund gerückt. Dies gilt sowohl aufseiten der Betriebsräte als auch aufseiten der Unternehmensleitungen.

3.2 Grenzen und weitere Entwicklungen von „Arbeit 2020“

Dass sich dieser ideale Verlauf des Projekts nur in einer Minderheit der Betriebe realisieren ließ, war vor allem durch zwei Umstände bedingt. Der erste und wichtigere Umstand war die Kooperationsbereitschaft der Unternehmensleitung. Alle erfolgreich durchgeführten Fälle mit Abschluss einer Vereinbarung standen in einer Tradition kooperativer Arbeitsbeziehungen im Betrieb. Es waren diese Tradition und das damit verbundene Vertrauen auf

beiden Seiten, die eine Vereinbarung in den Bereich des Möglichen rückten.

Sicher war aber auch dann der Abschluss nicht, gab es doch in mehreren Fällen Störgrößen. Dies galt vor allem mit Blick auf Konflikte jenseits von „Arbeit 2020“. Personalabbau, Arbeitszeitkonflikte oder Konflikte um Tarifabweichungen überlagerten in einigen Betrieben die Verhandlungen zu den Zukunftsvereinbarungen. Diese Konfliktlogik konnte in einzelnen Fällen auch durchbrochen werden, sofern die Themen des Projekts „Arbeit 2020“ davon isoliert werden konnten. In anderen Fällen aber führte sie dazu, dass keine Vereinbarungen abgeschlossen werden konnten – wobei freilich die Betriebsräte so oder so von dem Kompetenzgewinn profitieren konnten, den ihnen die Workshops verschafft hatten. Eine weitere Störgröße waren die begrenzten Entscheidungsbefugnisse von Betriebsleitungen in Konzernunternehmen, die wegen zentraler Vorgaben einen nur eingeschränkten Handlungsspielraum hatten.

Der zweite Umstand lag aufseiten der Betriebsratsgremien. Hier ließ sich beobachten, dass nicht alle Betriebsratsgremien im Projekt an Bord blieben. Manchen Gremien ging der Gestaltungsanspruch des Projekts erkennbar zu weit. Ihr Interesse lag eher darin, zusätzliche Informationen zur Digitalisierung zu bekommen oder beraten zu werden, wie man am besten eine Vereinbarung zum Datenschutz abschließt. Gestaltung der Digitalisierung „auf Augenhöhe“ mit dem Arbeitgeber aber war nicht ihr erklärtes Ziel und konnte als solches im Projekt auch nicht vermittelt werden. Diese Betriebsräte scherten dann teilweise aus dem Projekt aus, bevor es zu echten Verhandlungen mit dem Arbeitgeber kam.

Auch gab es Fälle, in denen ein Riss durch das Gremium ging, weil wenige aktive Betriebsräte das Projekt wollten und seine Ziele teilten, das Gros der Gremienmitglieder aber nicht davon überzeugt werden konnte und den Mehraufwand scheute, der mit einer aktiveren Interessenvertretungspolitik verbunden ist. Dies lag nicht zuletzt an der geringen Größe der Gremien und der niedrigen Zahl der Freistellungen gerade in den kleineren teilnehmenden Betrieben, die weiteren Arbeitsbelastungen im Wege zu stehen schienen. In dieser Situation kam vieles auf den Betriebsratsvorsitz – teilweise die einzige Freistellung – und die Fähigkeit an, die Gremien zu motivieren und einen Plan zu entwickeln, wie die neuen Aufgaben zu bewältigen sind. In manchen Fällen gelang dies, in anderen nicht.

Zwei weitere Probleme kommen hinzu. Wie oben angedeutet ist erstens selbst bei optimalem Verlauf des Prozesses nicht sichergestellt, dass die Betriebsräte die mit den Workshops erlangten neuen Handlungskompetenzen und die mit den Vereinbarungen erzielten neuen Gestaltungsmöglichkeiten auch tatsächlich nutzen. Nicht von ungefähr nahmen einige der Betriebsräte mit ihren Vereinbarungen noch an einer Fortsetzung der Workshops in der folgenden Projektphase teil, um zu erarbeiten, wie der Anspruch auf Mitgestaltung auch praktisch umgesetzt

werden könnte. Diese Möglichkeit besteht allerdings nach Auslaufen des Projekts nicht mehr. In jedem Fall stellt sich damit die Frage der Nachhaltigkeit neuer Handlungsmuster, die im Rahmen des Workshopprozesses entwickelt und in Vereinbarungen formalisiert werden konnten.

Damit verbunden ist das zweite Problem der geringen Reichweite des Projekts. Es wurde gezeigt, dass es möglich ist, Betriebsräte und Beschäftigte zu aktivieren und zu motivieren und dabei Gestaltungsansprüche und Gestaltungsprozesse zu entwickeln, doch geschieht dies unter hohem Ressourceneinsatz mit der Folge, dass nur eine begrenzte Zahl von Betrieben auch tatsächlich einbezogen werden können. Eine Breitenwirkung kann unter diesen Vorzeichen nur erreicht werden, wenn diese Fälle als Beispiele einer guten Praxis eine so große Strahlkraft entwickeln, dass ihnen andere Betriebsräte folgen und versuchen, selbst etwas auf die Beine zu stellen.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, diese Vorzeichen zu verändern und das Konzept auf eine größere Breitenwirkung auszurichten. Dieser Versuch wurde in der dritten Projektphase unternommen, die „Arbeit 2020+“ betitelt wurde und Anfang des Jahres 2020 startete. In dieser Phase sollte mit neuen Konzepten versucht werden, die Instrumente des Projekts auf eine größere Zahl der Betriebe „auszurollen“, somit Kurzworkshops und weniger aufwendigen Unterstützungen im Prozess oder dem Einsatz von Befragungen statt der aufwendigen Landkartenerstellung. Auch wurden die oben erwähnten neuen Landkarten zu den Themen Qualifizierung und Belastung entwickelt.

Hierbei wurde das Projekt zunächst von der Coronapandemie ausgebremst. In dieser Situation wurden im Projekt Online-Seminare und Online-Sprechstunden für Betriebsräte entwickelt, um auch in der Zeit des Lockdowns den Kontakt zu den Betrieben zu sichern und weiterzuentwickeln. Nach Ende des ersten Lockdowns konnten dann die ersten Workshops und Veranstaltungen des neuen Projektabschnitts starten, dies aber zunächst auch im Online-Format. Im Vergleich zu den Erfahrungen aus den beiden vorangegangenen Projektphasen wurde rasch deutlich, dass der Prozess der Vertrauensbildung, wie er für offene Dialoge notwendig ist, in Präsenz ungleich besser funktioniert und dass digitale Formate die Teilnahme und Beteiligung sowohl der Betriebsräte als auch – und vor allem – der Beschäftigten begrenzen. Zudem verfügten nicht alle Beschäftigten, die mitmachen wollten, über einen eigenen Computer und einen eigenen Internetzugang – sei es im Homeoffice oder im Betrieb.

Zugleich wurde der Einsatz der Instrumente von „Arbeit 2020“ zunehmend von unmittelbaren Digitalisierungsbezügen entkoppelt und in einen weiteren Rahmen tarif- und betriebspolitischer Vorgehensweisen einbezogen. Dies galt zum einen im Hinblick auf Tarifabweichungen, für deren Umsetzung vereinbart wurde, zunächst betriebliche Probleme und Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren. Beispielhaft dafür steht der Fall eines KMU

im Besitz einer Familienholding. Anders als im klassischen Verfahren von „Arbeit 2020“ starteten Projektteam und Betriebsrat hier mit einer Befragung der Beschäftigten, die ergab, dass Kommunikation und Führung als wichtigste aktuelle Organisationsprobleme im Unternehmen angesehen wurden. Auf dieses Problem konzentrierten sich dann die Workshops, in denen mit weiterer Beteiligung von Beschäftigten Handlungsstrategien und -empfehlungen erarbeitet wurden. Die Digitalisierungslandkarte wurde zwar auch genutzt, stand aber nicht im Zentrum; sie wurde am Ende der Workshops ausgefüllt. Dabei bestätigte sich, dass für die identifizierten Organisationsdefizite im Unternehmen Vernetzungs- oder Automatisierungsprobleme nicht maßgeblich waren.

Zum anderen wurden Verknüpfungen zu anderen gewerkschaftlichen Initiativen hergestellt. Dies gilt für das gewerkschaftliche Großprojekt „Die IG Metall vom Betrieb aus denken“ (gestartet 2021), aber auch für betriebliche Erschließungsprojekte, die auf die Erhöhung des gewerkschaftlichen Organisationsgrads abzielen, sowie weitere Initiativen. Der gemeinsame Nenner dieser Projekte liegt in der aktiven Einbindung von Beschäftigten, sei es durch verstärkte Einbeziehung von Vertrauensleuten in die Gestaltungsfragen, sei es die Gewährleistung einer breiten Kommunikation im Betrieb durch Beteiligung der Beschäftigten.

Um diese Bedarfe auch unabhängig von der Laufzeit des Projekts und der Unterstützungen durch die Projektssekretär*innen abdecken zu können, wurden am Ende der Laufzeit von „Arbeit 2020+“ gezielte Schulungsangebote für die Nutzung der Betriebslandkarte – auch der neuen thematisch fokussierten Landkarten – für Hauptamtliche und Bildungsreferenten angeboten. Zudem wurden diese Angebote in den Kanon der Qualifizierungen an den gewerkschaftlichen Schulungszentren übernommen. Konkret wird die Landkarte „Transformation und Qualifizierung“ auch im Rahmen des vom Bundesarbeitsministerium geförderten, im gesamten Bundesgebiet durchgeführten Projekts „Weiterbildungsmentoren“ genutzt.

Schließlich gab es Weiterführungen von Kernkonzepten des Projekts in weitere Richtungen. So hat erstens die Idee einer systematischen Bestandsaufnahme der betrieblichen Veränderungsprozesse in einer Betriebslandkarte Eingang in den „Transformationsatlas“ gefunden, der vom Vorstand der IG Metall auch unter Beteiligung der Projektleiterin entwickelt wurde. Zweitens wurde der Grundgedanke der Zukunftsvereinbarungen zum Vorbild für das Konzept der Zukunftstarifverträge, das in der Tarifrunde 2020 in den Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie vereinbart wurde und bei dem es darum geht, frühzeitig Zukunftsfelder und Innovationschancen für die Unternehmen zu identifizieren und Maßnahmen zu entwickeln, diese zu nutzen. Für die Umsetzung dieser Prozesse können wiederum die Instrumente von „Arbeit 2020+“ genutzt werden. In diesem Kontext planen aktuell die Sozialpartner der Metall- und Elektroindustrie in NRW –

die IG Metall NRW und Metall NRW – eine gemeinsame Agentur, die für Unternehmen und Betriebsräte als erste Anlaufstelle und Lotse für die zukunftsorientierte Bewältigung der Transformationsherausforderungen dienen soll.

Eine wichtige neue Einsatzperspektive eröffnet sich zudem mit den neu entstehenden regionalen Transformationsnetzwerken für die Automotive-Branche. Beispielsweise dafür steht das Transformationsprojekt „ATLAS“ in der automobilen Zuliefererregion Südwestfalen. Hier ist geplant, Transformationswerkstätten für ausgewählte Betriebe zu entwickeln, die auf betrieblichen Workshops in der Tradition von „Arbeit 2020“ beruhen und von gewerkschaftsnahen Moderator*innen geleitet werden sollen. Dabei soll es vor allem um die Fragen der Qualifikationsplanung und -entwicklung in den Betrieben gehen – ein Problem, das sowohl durch die notwendigen Transformationsprozesse in der Automobilindustrie als auch durch den aktuellen Fachkräftemangel verschärft wird.

4 Zur Bedeutung von gewerkschaftlichen Aktivierungsprojekten

„Arbeit 2020“ hat also Spuren hinterlassen, auch über die Laufzeit des Projekts hinaus. Aktivierungsprojekte wie dieses – oder auch das vom Vorstand der IG Metall umgesetzte Projekt „Arbeit und Innovation“ (Schäfers/Schroth 2020) – sind somit immer auch Lernprozesse für die Gewerkschaft, die sie entwickelt und umsetzt und dabei neue Herangehensweisen in der Betriebspolitik erprobt. Doch jenseits dessen stellt sich nach den Erfahrungen von „Arbeit 2020“ die allgemeinere Frage, welche Bedeutung gewerkschaftlichen Aktivierungsprojekten generell beizumessen ist. Schließlich stehen Gewerkschaftsprojekte dieser Art auch unter dem Vorbehalt knapper Ressourcen und damit in Konkurrenz zu anderen Aktivitäten – auch wenn sie zumeist auf eine externe Finanzierung (wie im Fall von „Arbeit 2020“ durch das Arbeitsministerium NRW) zurückgreifen können.

Aus unserer Sicht zeigt sich die Bedeutung dieser Projekte an vier Punkten. Erstens sind sie Ausdruck eines gestiegenen Stellenwerts der *Betriebspolitik* im gewerkschaftlichen Aufgabenspektrum. Die Betriebspolitik gewinnt an Stellenwert vor allem, weil die wirtschaftlichen Megatrends Globalisierung, Digitalisierung oder ökologische Transformation mit ihren Folgen für Beschäftigung, Arbeitsbedingungen, Entgelte oder Qualifikationsbedarfe in erster Linie als zentrale Herausforderungen der Interessenvertretungsarbeit in den Betrieben wirksam werden; deshalb müssen die Antworten darauf auch in den Betrieben gefunden werden. Tarifpolitik kann dafür einen Rahmen bereitstellen, aber durchsetzen lassen sich Be-

schäftigteninteressen an Beschäftigungssicherung und guter Arbeit letztlich nur in den Betrieben. Damit kommen zwangsläufig die Betriebsräte und die aktive Einbindung der Beschäftigten ins Spiel, die auf diese Aufgabe bestmöglich vorbereitet werden müssen. Aktivierungsprojekte sind dafür ein zentrales Instrument. Zwar können sie keine neuen Interessenvertretungspraktiken in der Breite der Betriebe erzeugen. Aber es können neue und *gute Praktiken* der Interessenvertretung – im Sinne einer gestaltenden Rolle von Interessenvertretungen und Beschäftigten sowie des Erhalts guter Arbeit – entwickelt werden, die möglicherweise Vorbildcharakter entfalten und auf andere Betriebsräte – und auf gewerkschaftliche Betriebsbetreuer*innen – ausstrahlen, die imstande sind, als Multiplikatoren zu wirken.

Zweitens zielen Aktivierungsprojekte vor allem auf Betriebsräte gerade in kleineren Betrieben, die weder über die *Handlungsressourcen* noch die *Handlungsfähigkeiten* verfügen, so komplexe neue Entwicklungen wie die Digitalisierung zu identifizieren, in ihren Auswirkungen zu verstehen oder zu problematisieren und daraufhin geeignete Handlungsstrategien zu entwickeln. Es mangelt an personellen Ressourcen, an effizienten Organisationsstrukturen der Gremien sowie auch an Kompetenz und Wissen. Aktivierungsprojekte wie „Arbeit 2020“ stoßen in diese Lücke, weil sie Wissen vermitteln, weil sie den betrieblichen Akteuren helfen, selbst neue Kompetenzen aufzubauen und weil sie diese dabei unterstützen, Probleme zu identifizieren und Handlungsstrategien zu entwickeln. Zugleich zeigen sie den Betriebsräten, wie sie das Expert*innenwissen der Beschäftigten in diese Prozesse einbeziehen und nutzen können. Damit setzen sie Akzente, um die immer noch vorherrschende Stellvertreterorientierung von Betriebsräten durch eine beteiligungsorientierte Interessenvertretungspraxis zumindest zu ergänzen. Auf diese Weise kann zugleich die wachsende Kluft wenigstens ansatzweise geschlossen werden, die sich zwischen Betriebsräten aus kleineren Unternehmen und den ressourcenstarken und handlungsmächtigen Betriebsräten der Großbetriebe aufgetan hat.

Damit setzen Aktivierungsprojekte drittens einen bewussten Kontrapunkt zu den oben zitierten und vorherrschenden Befunden, dass Betriebsräte vorwiegend *reaktiv* mit Themen wie der Digitalisierung umgehen und sich dabei auf die Schutzinteressen der Beschäftigten konzentrieren. Hier soll nicht in Abrede gestellt werden, dass dies wichtig und ein zentraler Auftrag für die Betriebsräte ist. Aktivierungsprojekte zeigen aber, dass im Sinne einer gestaltenden und strategischen Interessenvertretungspolitik mehr möglich ist, und dies sogar unter den restriktiven Bedingungen kleinerer Betriebe und Betriebsratsgremien. Damit schaffen sie – auch wenn in den Projekten nicht alles im Sinne des Ideals funktioniert – ein neues Leitbild, das sich nicht einfach ignorieren lässt. Zwar ist die Breitenwirkung aufgrund der Ressourcenintensität der Projekte gering, doch ist damit immerhin ein Anfang gemacht.

In Aktivierungsprojekten verändert sich viertens schließlich *das Zusammenspiel von Betriebsräten und Gewerkschaften*. Gewerkschaften waren nicht mehr nur reaktiv auf Anfragen und Unterstützungsbedarfe der Betriebsräte, sondern setzen thematische Impulse und bringen ihre fachlichen Kompetenzen mit dem Ziel ein, den betrieblichen Interessenvertretungen Zugänge zu den Themen zu öffnen und diese bearbeitbar zu machen. Dies ist ein neuer Ansatz einer aktiven gewerkschaftlichen Betriebspolitik. Dafür müssen die Gewerkschaften freilich neue projektförmige und damit zeitlich befristete Strukturen in ihren Organisationen schaffen, die zunächst quer zu den etablierten Formen der Arbeitsteilung in und zwischen Bezirken und Geschäftsstellen oder auch dem Vorstand – dies sind die Organisationsebenen der IG Metall – liegen. Eine zentrale Frage für die Nachhaltigkeit dieser Projekte lautet deshalb, ob und wie ihre Erfahrungen in den Regelbetrieb der Gewerkschaften übernommen werden, nachdem die Projekte ausgelaufen sind. Aber ein neuer Anspruch in der gewerkschaftlichen Betriebspolitik ist damit in jedem Fall erhoben. ■

LITERATUR

- Bahn Müller, R. / Kutlu, Y. / Mugler, W. / Salm, R. / Seibold, B. / Kirner, E. / Klatt, S.** (2023): Mitsprache bei der Digitalisierung. Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten in digitalisierungsintensiven Betrieben. Hans-Böckler-Stiftung: Study 479, Düsseldorf
- Bella, N. / Gamradt, J. / Staples, R. / Widuckel, W. / Wilga, M. / Whittall, M.** (2022): Partizipation und Ungleichzeitigkeit. Eine Herausforderung für die Mitbestimmung, Wiesbaden
- Carls, K. / Gehrken, H. / Kuhlmann, M. / Splett, B. / Thamm, L.** (2023): Digitalisierung aus Beschäftigtensicht. Fehlende Mitgestaltung, belastender Zusatzaufwand, mangelnde Wertschätzung, in: WSI-Mitteilungen 76 (2), S. 83–92
- Falkenberg, J.** (2021): Taylors Agenten. Eine arbeitssoziologische Analyse mobiler Assistenzsysteme in der Logistik, Baden-Baden
- Gerst, D.** (2020): Geschäftsmodelle mitentwickeln – ein neues Handlungsfeld der Betriebsräte, in: WSI-Mitteilungen 73 (4), S. 295–299, https://www.wsi.de/data/wsimit_2020_04_gerst.pdf
- Haipeter, T.** (2019): Interessenvertretung in der Industrie 4.0. Das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020, Baden-Baden
- Haipeter, T. / Korflür, I. / Schilling, G.** (2018): Neue Koordinaten für eine proaktive Betriebspolitik. Erfahrungen aus dem Gewerkschaftsprojekt „Arbeit 2020 in NRW“, in: WSI-Mitteilungen 71 (3), S. 219–262, https://www.wsi.de/data/wsimit_2018_03_haipeter.pdf
- Krzywdzinski, M. / Pfeiffer, S. / Evers, M. / Gerber, C.** (2022): Measuring Work and Workers. Wearables and Digital Assistance Systems in Manufacturing and Logistics. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB): Discussion Paper SP III 2022–301, Berlin
- Kuhlmann, M. / Rüb, S.** (2020): Wirkungsmächtige Diskurse – betriebliche Auseinandersetzung um Digitalisierung, in: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 13 (1), S. 22–39
- Kuhlmann, M. / Voskamp U.** (2019): Digitalisierung und Arbeit im niedersächsischen Maschinenbau. Soziologisches Forschungsinstitut: SOFI Arbeitspapier 2019–15, Göttingen
- Lévesque, C. / Murray, G.** (2010): Understanding Union Power: Resources and Capabilities for Renewing Union Capacity, in: Transfer: European Review of Labour and Research 16 (3), S. 333–350
- Niewerth, C. / Massolle, J. / Schaffarczyk, S. / Grabski, C.** (2022): Betriebsräte in der doppelten Transformation. Ein Transferforschungsprojekt zur Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien. Hans-Böckler-Stiftung: Study 468, Düsseldorf
- Rego, K.** (2022): Works Councils and Digitalisation of Manufacturing: Opportunity or Threat for Their Power Position?, in: Economic and Industrial Democracy 43 (4), S. 1911–1933
- Rüb, S. / Carls, K. / Kuhlmann, M. / Vogel, B. / Winter, S.** (2021): Digitalisierungskonflikte. Eine empirische Studie zu interessenpolitischen Auseinandersetzungen und Aushandlungen betrieblicher Rationalisierungsprozesse. Hans-Böckler-Stiftung: Study 464, Düsseldorf
- Schäfers, K. / Schroth, J.** (2020): Industrie 4.0 im Sinne der Beschäftigten. Das Projekt „Arbeit+Innovation“ der IG Metall, hrsg. v. d. Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin

AUTOR*IN

THOMAS HAIPETER, Prof. Dr., Leiter der Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation am Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen. Forschungsschwerpunkte: Arbeitsregulierung, Arbeitsbeziehungen, transnationale Interessenvertretung.

@ thomas.haipeter@uni-due.de

GABI SCHILLING, Dipl.-Pädagogin, IG Metall Bezirksleitung NRW – Projektkoordinatorin der IG Metall NRW im regionalen Transformationsnetzwerk ATLAS (Automotive Transformationsplattform Südwestfalen). Arbeitsschwerpunkte: Transformationsprozesse in Industrie und Arbeit, Industrielle Beziehungen, betriebliche Partizipationsprozesse, arbeitspolitische und gesellschaftliche Folgen fortschreitender Digitalisierung.

@ gabi.schilling@igmetall.de