

Konzertierte Verunsicherung angesichts Industrie 4.0 - Herausforderungen für die betriebliche Sozialpartnerschaft

Matuschek, Ingo; Kleemann, Frank

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Verlag Barbara Budrich

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Matuschek, I., & Kleemann, F. (2019). Konzertierte Verunsicherung angesichts Industrie 4.0 - Herausforderungen für die betriebliche Sozialpartnerschaft. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 26(2), 189-206. <https://doi.org/10.3224/indbez.v26i2.05>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Ingo Matuschek, Frank Kleemann *

Konzertierte Verunsicherung angesichts Industrie 4.0 – Herausforderungen für die betriebliche Sozialpartnerschaft**

Zusammenfassung

Die Einführung von Industrie-4.0-Anwendungen ist aufgrund ihrer (potenziellen) Reichweite für die betrieblichen Akteurinnen und Akteure von grundlegenden Unsicherheiten in technischer, arbeitsorganisatorischer und beschäftigungspolitischer Hinsicht gekennzeichnet. Der Beitrag exploriert auf der Grundlage empirischer Fallstudien zur Einführung von digitaler Produktionstechnik in Industriebetrieben die dortigen Handlungs- und Entscheidungsbedingungen. Im Zentrum steht die Frage, wie nach Betriebsverfassungsgesetz mitbestimmungspflichtige Implementierungen von Industrie-4.0-Komponenten prozessiert werden und wie betriebliche Mitbestimmung in diesem Kontext praktiziert wird. Fokussiert werden insbesondere die betriebsinterne Relation von Management und Betriebsräten und die Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung hinsichtlich konkreter, bereits vollzogener oder aber noch laufender Einführungsprozesse der Industrie 4.0.

Schlagwörter: Industrie 4.0, Digitalisierung, Industrielle Beziehungen, betriebliche Mitbestimmung

Concerted uncertainty in the face of industry 4.0 – challenges for co-determination and industrial relations

Abstract

The introduction of industry 4.0 applications implies considerable changes in terms of technology, work organization and employment politics in the perspective of the actors of industrial relations on the company level. The paper explores the conditions for decision-making and action of both management and works councils, based on empirical case studies on the implementation of digital production technology in German manufacturing companies. The central question is how co-determination is being practiced under the condition that a basic consent for the implementation of industry 4.0 components by the works council is required by regulations of the Works Council Constitution Act. Special attention is given to the relationship of management and works council on the plant level,

* Prof. Dr. Ingo Matuschek, Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Professor für Soziologie, Wismarsche Str. 405, D-19055 Schwerin. E-Mail: ingo.matuschek@hdba.de
Prof. Dr. Frank Kleemann, Universität Duisburg-Essen, Institut für Soziologie, Lotharstr. 65, D-47057 Duisburg. E-Mail: frank.kleemann@uni-due.de

** Artikel eingegangen: 09.10.2018. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 15.03.2019

and the scope of action for works council representatives with regard to ongoing implementation processes of industry 4.0.

Keywords: industry 4.0, digitization, industrial relations, co-determination. JEL: O32, O33

1 Einleitung

So euphorisch die 2011 unter dem Leitbild „Industrie 4.0“ (Kagermann, Lukas, & Wahlster, 2011) lancierte technikzentrierte Modernisierungsstrategie der deutschen Wirtschaft und politischer Akteurinnen und Akteure aufgenommen wurde: Die anfängliche Aufbruchsstimmung ist inzwischen einer gewissen Ernüchterung gewichen (Matuschek, et al., 2018). Erste sozialwissenschaftliche Studien (zum Überblick vgl. Hirsch-Kreinsen, 2018; Hirsch-Kreinsen & Weyer, 2014; Hirsch-Kreinsen, Ittermann, & Niehaus, 2017; Matuschek, 2016; Pfeiffer, 2015) liefern ein differenziertes Bild im Hinblick auf Qualifikationsstruktur, Beschäftigung, psychische Belastungen und (mangelnde) Menschenzentrierung. Insbesondere aber ist der Diffusionsgrad gering, denn die betriebliche Implementation von Industrie-4.0-Anwendungen in die Betriebe stellt sich als ein komplexes Unterfangen heraus, das insbesondere in langfristige Innovationszyklen einzupassen war, umfangreiche Investitionen auch jenseits der digitalen Infrastruktur verlangte und nicht zuletzt in seinen Folgen für die Arbeitsorganisation und -tätigkeit sowie die Beschäftigung erst durchdrungen werden musste. Zwischen wie innerhalb von Branchen, zwischen einzelnen Standorten von Unternehmen wie auch im Vergleich von Abteilungen in Betrieben zeigen sich deutliche Ungleichzeitigkeiten im Diffusionsgrad (Hirsch-Kreinsen, 2018). Die Unsicherheit darüber, welche Veränderungen mit dem Einsatz von Industrie-4.0-Komponenten einhergehen würden, war und ist auf Seiten des Managements wie auf Seiten der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung groß. Alles in Allem verlor der Prozess der Umstellung auf Industrie 4.0 – zunehmend auch unter dem breiteren Prozessbegriff „Digitalisierung“ verhandelt – deutlich an Fahrt, ohne allerdings an diskursiver Macht einzubüßen (Pfeiffer, 2017).

Die aktuell vorherrschende Situation in den Betrieben kann als eine vorsichtige Öffnung gegenüber neuen digitalen Technologien charakterisiert werden, in der wenig Gewissheit über konkrete Auswirkungen vorhanden ist, die Wahl der konkreten Technik als weitreichende Investitionsentscheidung wohlüberlegt sein will, Veränderungen in den Arbeitsprozessen unerwünschte Instabilitäten hervorrufen können, Geschäfts- und damit auch Produktionsmodelle überdacht werden müssen und Unsicherheit in der Belegschaft um sich greift (Matuschek et al., 2018). Insofern haben wir es mit einer Situation multipler Verunsicherung bei den betrieblichen Akteurinnen und Akteuren zu tun. Die Unsicherheit auf Seiten des Managements wird dadurch befördert, dass die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats relativ hoch und die Reaktionsweisen der betrieblichen Interessenvertretung in grundlegenden Umbruchsituationen besonders kontingent sind (Mengay & Pricelius, 2016).

Diese betriebliche Konstellation, die der vorliegende Beitrag systematisch in den Blick nimmt, stellt eine Herausforderung des etablierten innerbetrieblichen sozialpartnerschaftlichen Verhältnisses und der institutionalisierten Formen der betrieblichen Mitbestimmung dar. In Frage steht insbesondere, wie nach Betriebsverfassungsgesetz mitbestimmungs-

pflichtige Implementierungen von Industrie-4.0-Komponenten prozessiert werden und wie betriebliche Mitbestimmung in diesem Kontext praktiziert wird. Das legt den Fokus auf die betriebsinternen Relation von Management und Betriebsräten und insbesondere die Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung hinsichtlich konkreter, bereits vollzogener oder aber noch laufender Einführungsprozesse, die aufgrund ihrer (potenziellen) Reichweite von grundlegenden Unsicherheiten in technischer, arbeitsorganisatorischer und beschäftigungspolitischer Hinsicht gekennzeichnet sind.¹

Der vorliegende Beitrag skizziert unter einer solchen betrieblichen Binnenperspektive zunächst einen theoretischen Rahmen zur Entscheidungsfindung unter Bedingungen von Unsicherheit (2). Anschließend werden Wege der innerbetrieblichen Strategiefindung von Betriebsräten in Interaktion mit dem Management (3) auf der Grundlage empirischer Fallstudien analysiert. Die Fallstudien haben für die für die in diesem Beitrag behandelte Fragestellung einen explorativen Status, indem ohne Anspruch auf Vollständigkeit Konstellationen des praktischen Umgangs der betrieblichen Akteurinnen und Akteure mit Situationen der Implementierung von Industrie-4.0-Anwendungen analysiert werden. Nach einer Diskussion der empirischen Befunde (4) schließt der Beitrag mit einer Reflexion zum Stellenwert betrieblicher Mitbestimmung in Zeiten substanzieller Umgestaltung der Arbeitsgesellschaft (5).

2 Konzeptioneller Rahmen: Prozesse der Entscheidungsfindung unter der Bedingung von Unsicherheit

Der Beitrag fokussiert auf die Abstimmung der betrieblichen Akteurinnen und Akteure, Management und Betriebsrat, die allein schon aufgrund der institutionellen Rahmungen des Betriebsverfassungsgesetzes (vgl. dazu Matuschek & Kleemann, 2018) in Unternehmen mit Betriebsrat für die Einführung von Industrie-4.0-Anwendungen erforderlich ist. Die Entscheidung, ob und wie diese implementiert werden, hat unter Umständen strategische Relevanz für das Unternehmen und kann Pfadabhängigkeiten konstituieren. Die Entscheidungsfolgen sind komplex und von beiden Seiten nur schwer einzuschätzen. Generell herrscht Unsicherheit² vor, insbesondere in der Form prospektiver Unkenntnis in Bezug auf die praktischen Folgen noch weitgehend unbekannter neuer Technologien und damit korrespondierender Veränderungen der Arbeitsorganisation und in der Form der Ungewissheit, ob

1 Die Konzentration des Beitrags auf sozialpartnerschaftliche Abstimmungsprozesse bedeutet, dass Entwicklungen auf der Meso- und Makroebene, wie z.B. Pfadabhängigkeiten von Innovationsprozessen oder die Positionierung von Unternehmen in Wertschöpfungsketten im Folgenden zwar als relevante Kontextbedingungen in die Analyse mit einbezogen, aber ihrerseits nicht *systematisch* mit beleuchtet werden können (vgl. dazu aber Matuschek, Kleemann, Haipeter, Hirsch-Kreinsen, & Karačić, 2018).

2 Unsicherheit kann prinzipiell drei Ausprägungen haben: die Auswirkungen von Handlungsalternativen können unbekannt sein (Unwissenheit/ Nichtwissen), die Eintrittswahrscheinlichkeiten verschiedener möglicher (bekannter) zukünftiger Umweltzustände sind unbekannt (Ungewissheit) oder sie sind kalkulierbar (Risiko) (grundlegend: Luhmann, 1991).

sich – insbesondere als First Mover bzw. First Follower – die strategische Investition in neue Technologie lohnt.

Grundlegendes Problem der Entscheidungsfindung unter der Bedingung von Unsicherheit – im konkreten Fall bezogen auf die Rechtfertigung, die Reichweite und die Folgen der Einführung von Industrie-4.0-Lösungen – ist es, dass die zur Verfügung stehenden Wissensbestände und Möglichkeiten der Abwägung unzureichend sind, die prinzipiell die Grundlage für zweckrationales Handeln im idealtypischen Sinne Max Webers (1972, S. 13) darstellen. In Organisationen dominiert vielmehr die Konstellation der begrenzten Rationalität (March, 1978; Simon, 1959, 1982).

Weitergehend erscheint auch die Vorstellung eines Homo oeconomicus, der Entscheidungen logisch aus Informationen, deren fehlerfreier Bearbeitung und ohne Beeinflussung etwa durch Emotionen ableitet (Schimank, 2000), im Kontext der Organisationsforschung nicht generell tragfähig. An den auf individuelles Entscheidungshandeln zielenden Theorien rationaler Wahl hat sich grundlegende Kritik entzündet, u.a. durch die Prospect Theory von Kahneman und Tversky (1979), die im Rahmen der Verhaltensökonomik einen zentralen Platz einnimmt. Analysiert wird die Entscheidungsfindung in Situationen unter Risiko (im Ursprung: Lotterien). Demnach variiert individuelles Risikoverhalten Erwartungen nicht mit dem ökonomischen Erwartungsnutzen. Risiko wird eher gescheut, auch wenn ein hoher Gewinn versprochen ist. Sicherheit dagegen ist wohlgefallen, auch wenn Gewinne nur klein ausfallen. Andererseits wird ein unsicherer, hoher Verlust eher akzeptiert als ein sicherer, aber geringerer Verlust. Entscheidungen sind also weniger grundsätzlich gerahmt als vielmehr situationsspezifisch. Güter, die bereits besessen werden, sind zudem höher bewertet als diejenigen außerhalb des eigenen Besitzstandes. Gegen rationaltheoretische Konzepte der Entscheidungsfindung wird u.a. auch die Bedeutung von Intuition und Emotion (Damasio, 2004 aus neurobiologischer Perspektive), von Gefühl, Gespür und Eingebung eingebracht (Böhle et al., 2016; Neumer, 2013). Entscheidungen sind demnach kein allein rationaler Bewusstseinsakt, sondern entstehen auch unbewusst, z. B. durch intuitive Heuristiken und Gedankengebäude (Dijksterhuis, 2010; Gigerenzer, 2007; Riker, 1986).

Berücksichtigung finden auch der *Kontext* und der *prozessuale Verlauf* von Entscheidungen; v.a. die organisationale Einbettung der Entscheidungsfindung (Laroche, 1995; grundlegend: March & Simon, 1958; Matys, 2006). Dabei wird aus subjekttheoretischer Perspektive (Wilz, 1990) Individuen eine mehr als nur randständige Position zugewiesen: Entscheidungen werden im Zusammenspiel von (betrieblichen) Akteurinnen und Akteuren hergestellt, sie sind soziale Praxis. Damit entsprechen sie dem Typus einer kollektiven Abstimmung im weiteren Sinne, also kollektiven Entscheidungen auch widerstreitender Akteurinnen und Akteure mit unterschiedlichen Interessen, wie sie etwa im Rahmen der Theorie kollektiver Entscheidungen (Bossert & Stehling, 1990) thematisiert werden, aber auch seit langem Gegenstand der Soziologie Industrieller Beziehungen sind (Müller-Jentsch, 1999, 2003, 2017). Die Transaktionskostentheorie weist zudem darauf hin, dass Menschen opportunistisch handeln und von Verabredungen zurücktreten, wenn das den eigenen Zielen eher entspricht (Williamson, 1990). Von besonderer Bedeutung ist hier der Aspekt taktischen bzw. strategischen Verhaltens (Riker, 1986) beider Seiten in der betriebspolitischen Auseinandersetzung, etwa wenn negative Effekte einer voranschreitenden Automatisierung durch beschäftigungspolitische Garantien aufgefangen werden sollen und erforderliche Zu-

stimmungen jeweils von der Zusicherung etwa von Beschäftigungssicherung abhängt (und vice versa). Auf beiden Seiten ist eine eigene Strategiebildung dann erschwert, wenn Unsicherheit besteht. Damit ist eine besondere Herausforderung für (strategisches) Management und betriebliche Interessenvertretung als Akteure in diesem unternehmensinternen institutionellen Rahmen verbunden (Lessenich, 2003).

Neumer (s.a. Böhle et al., 2016; 2013) verweist darauf, dass *Erfahrungen* eine wichtige Grundlage in der Entscheidungsfindung sind. Es besteht ein Spannungsverhältnis zwischen formalisierten, die betriebliche Entwicklung betreffenden Entscheidungen (z.B. über den Kauf von Produktionstechnologien) und erfahrungsgeliteten, häufig informellen Entscheidungen in Arbeitsprozessen (z.B. als Erfahrung der Folgen von Automatisierung). Erklären lassen sich damit die Bedeutung von Kontexten wie von Subjekten in ihrem Beitrag zu (mehr oder weniger rational unterlegten) Entscheidungsprozessen. Organisation, engerer oder weiterer Kontext sowie beteiligte Akteurinnen und Akteure zusammen erzeugen Entscheidungen, deren Realisierung im betrieblichen Alltag allerdings kontingent bleibt. Damit rückt der spezifisch arbeitsorganisatorische Kontext von Entscheidungen in den Blick: Betriebliche Akteurinnen und Akteure können hinsichtlich der Entscheidung über die Einführung neuer Technologien planungs- und erfahrungsgelitet prozessieren. Korrekturen der planungsorientierten bzw. erfahrungsgeliteten Entscheidungsmodi der Akteurinnen und Akteure sind dagegen aus sich selbst heraus nicht erreichbar – dazu bedarf es einer Interaktion zwischen den Beteiligten, wozu unter anderem informelle Abstimmungen notwendig sind (Neumer, 2013).

Entscheidungen über Implementierungsprozesse von Technik und insbesondere über digitale Strategien von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen sind, wie bereits skizziert, von Unsicherheit geprägt. Sie sind zudem eingebettet in persistente Rahmenbedingungen: Zum einen sind es die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG), die in den diesem Gesetz unterliegenden Betrieben den Betriebsräten Informations-, Konsultations- und echte Mitbestimmungsrechte gerade in Fragen technischer Infrastruktur oder der Abänderung von Betriebszwecken haben, insoweit sie arbeits- und beschäftigungspolitische Relevanz besitzen (Mengay & Pricelius, 2016).³ Zum anderen ist es die gelebte Praxis der betrieblichen Sozialpartnerschaft (Dörre, 2002), die im Hinblick auf eine betriebliche Strategiebildung zwischen Management und Betriebsräten rahmend wirkt – seien es eher kooperative Beziehungen auf gegebenenfalls eingespielter Routinebasis oder seien es eher konfliktäre Beziehungen, die nicht zuletzt im Blick auf arbeits- und beschäftigungspoliti-

3 Das BetrVG verpflichtet die betrieblichen Akteure, „vertrauensvoll (...) zum Wohl der [Arbeitnehmerinnen und] Arbeitnehmer und des Betriebs“ zusammenzuarbeiten (§2, 1) und regelt u.a. die Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung. Der Mitwirkung im Wirtschaftsausschuss nach Paragraf 106 BetrVG) kommt hohe strategische Bedeutung zu. Mitwirkung ist auch hinsichtlich der Einführung von Technologien und damit auch von Industrie-4.0-Lösungen geregelt: So garantiert der Paragraf 87 Absatz 1 Mitbestimmung bei Einführung bzw. Anwendung von Technologien, die zur Verhaltens- oder Leistungskontrolle von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern dienen können. Gegebenenfalls können Betriebsräte dem widersprechen und den Einsatz verhindern. Paragraf 111 regelt die Frage substanzieller Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks und der Betriebsanlagen oder neue Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren – inklusive technologischer Innovationen. Paragraf 80 hält Betriebsräte dazu an, auf die Einhaltung von Gesetzen und mithin auch der Bundes- wie Länderdatenschutzgesetze zu achten. Prinzipiell können sie zum Erfüllen solcher Aufgaben auch externe Expertinnen und Experten hinzuziehen (§ 80 BetrVG).

sche Aspekte (Automatisierung vs. Qualifizierung, Beschäftigungsabbau vs. -sicherung) deutliche Differenzen der Sozialpartnerinnen und -partner erkennen lassen (vgl. dazu in Bezug auf Digitalisierungsstrategien aktuell: Matuschek & Kleemann, 2018; Matuschek et al., 2018).

Insgesamt bedürfen die Bearbeitung von Unsicherheit sowie die Realisierung der eigenen Wirkmächtigkeit im Prozess der Entscheidungsfindung im Prozess der Implementierung von Industrie-4.0-Lösungen – so der Ausgangspunkt der nachfolgenden Analyse – der Aktion und Interaktion der betrieblichen Akteure im institutionalisierten Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung. Im folgenden Abschnitt werden entsprechende Prozesse der Verständigung und Entscheidungsfindung anhand von exemplarischen Fallbeispielen aus tarifierten Großbetrieben der Automobil-, Elektro- und chemisch-pharmazeutischen Industrie sowie des Maschinenbaus herausgearbeitet.

Empirische Grundlage sind Fallstudien, die im Rahmen des vom Forschungsinstitut Gesellschaftliche Weiterentwicklung (FGW) geförderten, von Dezember 2016 bis Juni 2018 am Institut für Soziologie der Universität Duisburg-Essen durchgeführten Projekts „Industrie 4.0 und die Arbeitsdispositionen der Beschäftigten“ realisiert wurden. Insgesamt konnten elf Unternehmen mit 17 Betriebsstätten einbezogen werden, in denen Industrie-4.0-Komponenten implementiert wurden. Es wurden 49 Beschäftigte, 13 Betriebsräte, 13 Manager von Großbetrieben wie von KMU in der Metall- und Elektroindustrie, der Chemie- und Pharmabranche sowie der Nahrungsmittelindustrie sowie 20 externe (Branchen-)Expertinnen und Experten befragt. Umfang und Tiefe der Einblicke variieren von mehrtägigen Aufenthalten vor Ort durch das Forscherteam an mehreren Standorten mit Interviews sowohl mit direkt von Digitalisierung betroffenen Beschäftigten und den weiteren relevanten Akteursgruppen einerseits bis hin zu Kontakten lediglich zu Betriebsrat und/oder Geschäftsführung oder nahezu konspirativen Treffen mit Beschäftigten und Betriebsräten außerhalb des Betriebs andererseits. Aus Gründen der Anonymisierung kann im Beitrag nur eine kursorische Beschreibung von Unternehmen erfolgen. Für eine ausführliche Darstellung des Untersuchungsdesigns, der Erhebungs- und Auswertungsmethoden sowie des erzielten Samples (Matuschek et al., 2018, S. 20–26). Für die vorliegende Analyse zum Wechselverhältnis der betrieblichen Sozialpartnerinnen und -partner als Grundlage dienende Befunde werden zu Beginn von Abschnitt 3 kurz referiert, vgl. dazu insbesondere auch die Sonderauswertung zur Rolle von Betriebsräten und Betriebsvereinbarungen (Matuschek & Kleemann, 2018).

3 Empirische Evidenz: Betriebliche Sozialpartnerschaft unter Bedingungen von Unsicherheit

Diesseits der diskursiv verbreiteten Visionen einer Industrie 4.0 oder Arbeit 4.0 sind die betrieblichen Sozialpartnerinnen und -partner insbesondere in den Leitindustrien damit beschäftigt, die Rahmenbedingungen für einen „Betrieb 4.0“ anzugehen. Sie tun dies vor dem Hintergrund geringen Wissens um die konkreten Folgen – sowohl das Management wie die Betriebsräte sehen sich vor eine ungewisse Zukunft gestellt, die es dennoch bereits heute zu regeln gilt. Managerinnen und Manager müssen sich auf die Hinweise ihrer technischen

Experten verlassen, wenn es um die Beschaffung neuer digitaler Technologie geht – ihr eigenes technisches Verständnis reicht selten hin, um genauere Beurteilungen zu ermöglichen. Damit müssen sie sich auf Versprechungen der Anbieterinnen und Anbieter verlassen, sind auf die Expertise ihrer technischen Leitung in Bezug auf die Einschätzung von Implementierungsprozessen (Stabilität der Produktion, Anlaufdauer, Folgewirkungen auf die Arbeitsprozesse, ggf. erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen etc.) angewiesen und stehen dennoch vor einer schwer abzuwägenden Situation mit vielen Unbekannten (Matuschek et al., 2018).

Diese Situation erschwert offenkundig den Weg zu praktikablen Betriebsvereinbarungen zur Digitalisierung. Obwohl in allen untersuchten Fallbetrieben Betriebsvereinbarungen aller Art langjährig eingeübte und überwiegend konsensuelle betriebliche Praxis sind (z.B. zur Informations- und Kommunikationstechnologie, jüngst auch zu zeit- und ortsflexiblen Arbeiten), zeigen sich mehrere Problemfelder (Matuschek & Kleemann, 2018). Insbesondere umfassendere, im Eigentlichen prozessorientierte Betriebsvereinbarungen zum Bereich Industrie 4.0 und Digitalisierung erscheinen als fast überkomplexe Aufgabe für Betriebsräte, zielen sie doch auf die strategische Ausrichtung ab und machen nicht allein die Technik selbst zum Gegenstand. Ist die strategische Ausrichtung aber selbst noch im Entstehen, wie es noch häufig der Fall zu sein scheint, erweist sich die Diffusität der zu regelnden Gegenstände als ein zentrales Problem der betrieblichen Sozialpartnerinnen und -partner. Konkrete Auswirkungen von Digitalisierungsplänen bzw. -szenarien sind wenig greifbar. Zudem gehen vorhandene Lösungen und Komponenten insbesondere vernetzten Arbeitens selten über das Versuchsstadium hinaus, und noch weniger sind sie in der Praxis bereits dauerhaft erprobt. Die inkrementelle Einführung einzelner Pilotprojekte kann zudem zu einer Reorganisationsstrategie ‚durch die Hintertür‘ führen, wie mehrmals berichtet wurde (Matuschek & Kleemann, 2018).

Betriebsräte wiederum können konkrete Folgen (und Nebenfolgen) der Digitalisierung nur schwer abschätzen (Matuschek & Kleemann, 2018). Das erschwert es nicht nur, Handlungsstrategien auszubuchstabieren, sondern auch, diese oder die (antizipierten) Probleme damit dem Sozialpartner zu kommunizieren. Zugleich ist klar: Passives Verharren ist keine Handlungsoption, da dies im Wettbewerb einen Nachteil bedeuten würde. Dieser Handlungsdruck stellt die betrieblichen Arbeitsbeziehungen vor eine besondere Situation: der Gegenstand Industrie 4.0 bzw. Arbeit 4.0 entzieht sich unter Umständen den üblichen Aushandlungsmodi von Information, Gestaltung und Vereinbarung, wie sie durch das Betriebsverfassungsgesetz in weiten Teilen vorgegeben sind und überwiegend erfolgreich praktiziert werden. Ein Betriebsrat brachte dies auf die griffige Formel: „Was man nicht kennt, kann man nicht regeln“ und verwies in diesem Zusammenhang darauf, dass es erforderlich sei, zunächst Regelungen zum sozialpartnerschaftlich orientierten *Abstimmungsprozess* zu etablieren – auch dies könne per Betriebsvereinbarung geschehen. Durch Betriebsvereinbarungen wird der Implementierungsprozess unternehmensintern legitimiert (vgl. in Bezug auf externe Legitimation: Walgenbach, 2001) – eine Voraussetzung für eine breite Akzeptanz des technisch-arbeitsorganisatorischen Wandels (Matuschek et al., 2018). Wie diese Akzeptanz unter Bedingungen der Unsicherheit hergestellt wird bzw. Legitimationsprozesse unter diesen Bedingungen unterlaufen werden, soll an empirischen Fallbeispielen exemplarisch herausgearbeitet werden.

Betriebsvereinbarungen gründen auf der im Betrieb gelebten Ausformung der Arbeits- und Betriebskultur (Hildebrandt & Seltz, 1989; Kotthoff & Reindl, 1990; Weltz & Lullies, 1983). Ökonomische Ziele wie soziale Interessen stehen gleichermaßen zur Debatte. Die Bestimmungen des BetrVG stellen für die Beteiligten klar, welche Themen einvernehmlich zu regeln sind. Hinsichtlich Digitalisierung bzw. Industrie 4.0 zeigen sich aktuell verschiedene, miteinander zum Teil verwobene betriebliche Problemkonstellationen.

Verschiedentlich äußern Betriebsräte, dass umfassende Betriebsvereinbarungen zur Digitalisierung eine (zu) große Aufgabe sind, insbesondere insoweit sie eine genuin strategische Ausrichtung besitzen können. Klar abgegrenzte und bereits bekannte Gegenstände sind dagegen leichter zu regulieren. Insbesondere mit Blick auf die anstehenden Digitalisierungsschritte in der Produktion werden Betriebsvereinbarungen als wichtig erachtet, zugleich wird aber auf die Notwendigkeit weitergehender, letztlich tariflicher bzw. gesetzlicher Regelungen verwiesen. Im Sample gibt es auch Beispiele für umfassende Betriebsvereinbarungen, insbesondere dort, wo auch zu anderen Regulierungsthemen umfängliche Vereinbarungen abgeschlossen wurden. Betriebe mit genereller Erfahrung im Aufsetzen strategischer Betriebsvereinbarungen besitzen angesichts der Komplexität von Digitalisierung hier einen Vorteil, wie dies ein Konzernbetriebsrat aus Fallunternehmen D darstellt:⁴

„A: Wir haben eine Betriebsvereinbarung zum Zukunftsbild abgeschlossen, die sehr weitreichend ist, Beschäftigung regelt, Stückzahlen regelt, Schichtmodelle regelt und das war denk ich ein Prozess von einem halben Jahr, aber das ist schon relativ lang gewesen. [...] Eine Betriebsvereinbarung über ein Kamerasystem, ein Bereich, der kameraüberwacht wird, müsste in zwei drei Wochen erledigt sein.“

I: Weil die Expertise auf beiden Seiten da so groß ist?

A: Ja, das ist in der Regel ein abgeschlossener Bereich, der dann betrachtet wird. Es gibt vielleicht schon irgendein Werk mit einer Entwicklung oder so Mustervorlage, den man da zu Rate ziehen kann, man muss nicht das Rad neu erfinden, man kann da zurückgreifen auf bestehende Regelungen, also das geht dann relativ schnell.“

Dennoch bestehen zwei Probleme: Zum einen sind die zu regelnden Gegenstände noch zu wenig bekannt, und es ist allenfalls rudimentäre Kenntnis zu manageriellen Visionen vorhanden – teils auch deswegen, weil das Management selbst solche noch nicht betriebspezifisch entwickelt hat. Zudem gilt: „Visionen in eine Betriebsvereinbarung zu gießen, ist schon eine langwierige Sache“ (Betriebsrat Fallunternehmen A). Die Unbestimmtheit der zu regelnden Gegenstände schränkt die Handlungsfähigkeit von Betriebsräten ein. Das gründet in der Informationspolitik des Managements, aber auch im eigenen Kenntnisstand über Technologien. Im eigenen Betrieb bzw. Konzern sowie im Gewerkschaftsumfeld ist wenig generalisiertes Wissen vorhanden (bzw. zugänglich), und es kommt stark auf die Eigeninitiative der lokalen Betriebsräte an – vice versa ist die Lage im Management häufig vergleichbar (Matuschek et al., 2018). Sich zunächst selbst einen Überblick verschaffen zu müssen, wo doch eigentlich bereits strategisches bzw. taktisches Kalkül in einem dynamischen Umfeld gefragt ist, muss neben der Alltagsarbeit gestemmt werden. Da konkrete

4 Wenn im Folgenden eine Interviewsequenz auch Äußerungen der Interviewerin oder des Interviewers enthält, so sind diese mit vorangestelltem „I:“ und die Äußerungen des/der Befragten mit „A:“ gekennzeichnet; wenn ausschließlich der/die Befragte zitiert wird, wurde auf das vorangestellte „A:“ verzichtet.

Auswirkungen von Digitalisierungsplänen bzw. -szenarien wenig greifbar sind, drohen Betriebsräte hier ins Hintertreffen zu geraten.

Dass es daher selbst für gut aufgestellte Betriebsräte nicht leicht ist, handlungspraktisches Wissen zu generieren, verdeutlicht folgendes Beispiel: Angesichts absehbarer Entscheidungen versucht ein Konzernbetriebsrat im Fallunternehmen E (Chemie) zunächst, über einen befreundeten Betriebsrat eines branchenfremden Unternehmens Informationen zur dortigen Regulierung von Augmented-Reality-Systemen zu erhalten. Dort sollen unternehmensweite Pilotprojekte Auswirkungen der Nutzung von Datenbrillen sichtbar machen; eine Betriebsvereinbarung gibt es jedoch nicht und somit auch nicht die erhoffte Blaupause. Auch eine Anfrage beim Archiv Praxiswissen Betriebsvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung hat keinen Erfolg. Eine eigene Recherche via Internet führte zu einem information overflow, der nicht zu bewältigen war. Der Betriebsrat bilanziert, dass der Aufbau eigener Digitalisierungs-Expertise zu Übereinkünften zwischen Management und Betriebsräten sehr mühsam sei und man auf externe Expertise setze. In einer Übergangslösung wurde daher zunächst Pilotprojekten zugestimmt, die gemeinsam mit dem Management nach Beendigung evaluiert werden sollen. Letztendlich brachte diese Prozeduralisierung Zeit zum Aufbau eigener Expertise, wenn auch zum Preis der Zustimmung zu ersten Pilotprojekten.

Das doppelte Problem zu umfangreicher, aber unspezifischer Informationen einerseits und Informationslücken andererseits wird vor allem durch die Informationspolitik des Managements befördert. Projekte sollen durchkonzipiert sein, bevor sie betriebsöffentlich werden. Ob das Management vor Ort oder in der Zentrale bereits klare strategische Orientierungen besitzt oder selbst noch unsicher ist (z.B. auf Grund schneller Technologiesprünge oder der first-mover-Problematik, möglicherweise aufs falsche Pferd zu setzen und dann abgehängt zu werden), sei dahingestellt. Im Ergebnis ver- oder behindert eine solche Politik den Wissenserwerb von Betriebsräten. Das wird schnell zur Herausforderung für die Interessenvertretung, wie der Konzernbetriebsrat des Fallunternehmen E in seiner Klage über die mangelnde Koordination und fehlende Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens resümiert:

„So da hab ich gesagt, (.) guckste doch mal, was in deinem eigenen Unternehmen auf Managementlevel an, ja, Informationen vorliegt. Und das war 'ne interessante Erfahrung, da hat jeder, irgendwie so Daniel-Düsentrieb-mäßig, jeder so seine Nische. Also sicherlich auch 'n Stück dem geschuldet, dass aus der Teilkonzernlogik, die die Verzahnung und die Durchlässigkeit von Informationen auch in so 'nem Konzern wie unserem in Deutschland nicht so war, wie man es gerne hätte.“

Nach hartnäckigen Rückfragen in einzelnen Abteilungen konnte schließlich erst der vormals als Produktionsleiter tätige Arbeitsdirektor einen Überblick liefern. Insbesondere verteiltes Wissen und (unkoordinierte) dezentrale Entscheidungsstrukturen führen anscheinend dazu, dass in Bezug auf strategische Entscheidungen Managerinnen und Manager wie Betriebsräte kaum hinreichendes Wissen generieren können. Es existieren Nischen, die wenig transparent nebeneinanderstehen – selbst zentrale Abteilungen verlieren Überblick und Expertise. Persönliche Beziehungen ergänzen bzw. ersetzen dann jenseits funktional-rationaler Unternehmensstrukturen die Informationsbasis der Betriebsräte. Das dürfte kaum eine hinreichende Basis für die Regulierungsaufgabe zu sein. Offen bleibt, ob es sich jeweils um unintendierte Informationslücken handelt oder um bewusste (Des-)Informationsstrategien, die insbesondere in Unternehmen mit einer eher brüchigen Sozialpartnerschaft als taktische

Variante der Reorganisationspolitik eingesetzt werden – die Belegschaft bzw. ihre Interessenvertretung wird, wenn überhaupt, erst spät informiert und soll so vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Auch dies ist ein Hinweis darauf, dass die digitalisierungsbezogene Mitbestimmung in der Historie ganz anderer Regulierungsfelder gründen kann und in die allgemeine Mitbestimmungskultur eingebettet ist.

Im aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer schlechtesten Fall kann eine defensive Informationspolitik des Managements im Zusammenhang mit einer inkrementellen Einführung einzelner Pilotprojekte zu einer Reorganisationsstrategie ‚durch die Hintertür‘ führen, wie mehrere der befragten Betriebsräte berichteten. In der Rückschau erkennen zum Beispiel Betriebsräte des Fallunternehmens F (Elektro) eine langfristig angelegte Strategie, mittels der Einführung zunächst vereinzelter Projekte langfristig letztlich eine generelle Effizienzsteigerung durch vernetzte Automatisierung zu verwirklichen. Ein Betriebsrat führt aus:

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

Auch als Einzelprojekte, die in Betriebsvereinbarungen jeweils separat geregelt werden, der höheren Effizienz dienend, haben sich diese nunmehr zu einem Gesamtkomplex verdichtet, in dem die Betriebsräte insofern benachteiligt sind, als für sie keine klare Handlungsstrategie zu einer übergreifenden Regulierung der Gesamtentwicklung greifbar ist. Diese Salami-Taktik des langsamen Umbaus durch vernetzbare Technologie wird nur dann frühzeitig ersichtlich, wenn Betriebsräte die diesbezüglichen strategischen Orientierungen der Unternehmensleitung permanent erfragen. Auf diesem Wege erfährt zum Beispiel der zuvor zitierte Konzernbetriebsrat des Fallunternehmens E nur durch Nachfragen, dass eine konzernübergreifende Strategie sehr wohl existiert, diese aber hinter dezentralen Projektstrukturen und unklaren Zuständigkeiten zunächst verborgen bleibt. Erst mit diesem Wissen wird er wirklich handlungsfähig:

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

Vorstellungen von einer digitalisierten Produktion bestanden seit Längerem in vielen Bereichen bzw. wurden und werden in Pilotprojekten erprobt. Die dahinterstehende strategische Ausrichtung blieb der Interessenvertretung in Fallunternehmen E allerdings verborgen. Darin besteht ein Grundproblem der Mitbestimmung in Zeiten des digitalen Wandels: die Informationspolitik aus dem Management scheint häufig wenig proaktiv, sondern mindestens nachlaufend zu sein – dies ist entweder ein Effekt der Unsicherheit über zukünftigen technologischen Wandel auch im Management oder aber gezielte Ausgrenzung des Be-

triebsrats. Dass dies angesichts obligatorisch zu treffender Vereinbarungen zuträglich ist, dürfte fraglich sein – vielmehr deutet dies auf einen mikropolitischen Ansatz zur Generierung taktischer Vorteile im Implementierungs- und Wandlungsprozess hin. Betriebsräte versetzt das in die Situation einer nachholenden Informationsbeschaffung und macht sie zu einem Akteur zweiter Klasse. Das ist nicht unbedingt eine Eigenheit des digitalen Wandels, zementiert jedoch auf Grund der Investitions- und Innovationszyklen die technologische Basis der jeweiligen Betriebe über lange Zeit.

Die Diffusion von digitalen Technologien geschieht in unterschiedlichen Einzelbetrieben bzw. Abteilungen in unterschiedlicher Geschwindigkeit. Damit verbindet sich ein (strukturelles) Zeitproblem für Aushandlungen, insbesondere wenn die Kräfte der Interessenvertretung anderweitig gebunden sind. Themen geraten aus dem Blick, driften und landen erst mit der konkreten Projektierung wieder auf dem Tisch – unter erhöhtem Druck. In dieser Situation hilft auch das Wissen um an unterschiedlichen Standorten durchgeführte Pilotprojekte wenig. Die reale Diffusion erzeugt unternehmensweit divergierende Levels der Digitalisierung und unterschiedliche Anwendungen, die ein strategisches Lernen erschweren und zugleich generelle Lösungen und Regelungen als wenig sinnvoll erscheinen lassen. Gleiche Technologien treffen auf spezifische Bedingungen und haben damit spezifische Auswirkungen. Selbst insoweit nicht immer passgenaue Lösungen vor Ort gefragt sind, sondern vorhandene Betriebsvereinbarungen anderer Werke übernommen werden können, ist doch im Einzelfall jeweils ein Prüfprozess notwendig, um spezifische Herausforderungen vor Ort nicht zu übersehen.

Das wird von dem schon angesprochenen und in den einzelnen Betrieben mehr oder weniger stark ausgeprägten Informations- und Kommunikationsproblem zwischen Betriebsräten und strategischem wie operativem Management allerdings noch zusätzlich erschwert. Es ist zudem in die Historie der Beziehungen zwischen Unternehmen und Interessenvertretung eingebettet – bestehen kooperative Stränge und begegnet man sich als Partnerin oder Partner, sind Vereinbarungen leichter zu erzielen als in den Fällen, wo von (gegenseitigem) Misstrauen auszugehen ist. Das ist eingelagert in die beschäftigungspolitischen Erfahrungen der vergangenen Jahre. War der Abbau von Personal (etwa angesichts ökonomischer Probleme) vorrangiges Ziel wie im Fallunternehmen F, wird auch der Digitalisierungsstrategie eines Unternehmens, sofern sie denn überhaupt ausgebreitet wurde, dieselbe strategische Ausrichtung zugeschrieben. Die Antizipation erfolgt damit retrospektiv-aufgeladen und versteht Digitalisierung vor allem als Teil einer Rationalisierungsstrategie zu Lasten der Beschäftigten. Damit trifft es den Kern der Modernisierung, läuft aber Gefahr, in dieser Perspektive gefangen zu bleiben. Andere Effekte wie Arbeitsentlastung oder bessere Arbeitsorganisation haben dann nur allenfalls sekundären Status.

Im Fallunternehmen F (Elektro) befeuern die Vorgaben des Managements zur Restrukturierung der Instandhaltungsarbeiten die skeptische Perspektive des Betriebsrats auf negative beschäftigungspolitische Folgen noch: die Arbeiten werden an einem Betriebsstandort mittels Sensorik und Informations- und Kommunikationstechnologien als maschinengesteuertes Predictive Maintenance neu organisiert und die bisherige Aufgabenvielfalt der instandhaltenden Personen in diesem Zuge individuell reduziert – sie sind nur noch für einzelne Instandhaltungsarbeiten zuständig, müssen diese aber an einer gesteigerten Anzahl an Maschinen durchführen. Das Management erhofft sich dadurch erklärtermaßen reduzierten

Qualifizierungsaufwand und damit eine Senkung der Kosten. Die Beschäftigten wie der Betriebsrat nehmen dies als Dequalifizierung wahr und stellen es in eine lange Reihe vorgängiger Rationalisierungsmaßnahmen (bis hin zum andauernden Personalabbau, Veräußerung von Geschäftsfeldern etc.). Ein Industriemechaniker des Fallunternehmens F zieht im Interview nicht nur eine Verbindungslinie vom seit längerem betriebenen Personalabbau, sondern erkennt darin Steigerungspotenzial in der Stoßrichtung der Rationalisierung:

„Also ich sag mal, sicherlich wird 4.0, wenn's so umgesetzt wird, wie es immer erzählt wird, dabei [= *Arbeit zu rationalisieren*] helfen. Weil die Struktur die hier bis jetzt war, da hat noch keiner das geschafft, das so zu bündeln, dass man da auch was rauslesen kann. Das kann jetzt eben halt 4.0. Und da muss man dann sehen eben halt, gut, wenn das und das ist, dass man da eben halt doch was anderes machen muss. Äh wie auch immer. Dann könnte man da eventuell was einsparen. Da sind sie ja drauf hinaus.“

Die technisch erzielte Analysefähigkeit (Bündelung von Sensordaten) der predictive maintenance wird vor allem am Thema Personaleinsparung festgemacht. Diese Grunderfahrung konturiert die eigene Strategie des Betriebsrats im Umgang mit dem Wandel und speist so einen wenig kooperativen, wenn nicht sogar von Konfrontation geprägten Implementierungsprozess. Das erschwert Rahmensetzungen durch generelle Betriebsvereinbarungen zur Industrie 4.0.

Selbst wenn zu Einzelaspekten der Digitalisierung wie zum Beispiel der IT schon seit längerem Vereinbarungen bestehen, an die angeknüpft werden könnte, verbietet sich eine umstandslose Weiterführung, wie der Gesamtbetriebsratsvorsitzende des Fallunternehmens D (Automobilhersteller) auf die Frage nach dem Vorliegen einer übergreifenden Betriebsvereinbarung zur Industrie 4.0 ausführt:

„Wir haben bisher immer nur Vereinbarungen zu einzelnen IT-Systemen, aber jetzt nicht, wo generell praktisch- (.) klar haben wir Umgang mit IT-Systemen, aber jetzt nicht- nichts in Bezug auf die neuen Themen. Wenn jetzt ein neues IT-System dahin kommt, dann haben wir Regelungen, aber nichts Generelles zu der Frage der Digitalisierung. Was wir jetzt auch machen, ist ein Forschungsprojekt bei uns mit der Universität {*Ortsname*} zum Thema, wie sich da praktisch Digitalisierung auf Beschäftigung praktisch auswirkt, da sind wir schon ein Jahr im Gange und sind jetzt in der Analysephase drin. Ob das dann Handlungsbedarf gibt, werden wir dann ja sehen.“

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit bisherigen Betriebsvereinbarungen wird eine Art Regelprozess aufgesetzt, der externe Expertise nutzt, um zu einer eigenen kompetenten Einschätzung der Entwicklung zu kommen und auf dieser Grundlage Erfahrungen in den Implementationsprozess einzuspeisen, u.a. bei der Abfassung von Betriebsvereinbarungen.

Ein Betriebsrat aus Fallunternehmen B (Chemie) sieht in den traditionell vertrauensbasierten Beziehungen zwischen Betriebsräten und Management eine gute Grundlage für konsensuale Vereinbarungen und ein prozedurales Vorgehen:

„Wir müssen dann eben gucken: Wie sehen unsere Antworten aus, deshalb dieses Probieren und Versuchen, deswegen glaub ich, spielt auch das Vertrauen, also jetzt wirklich Vertrauen im Betrieb und im Management und Betriebsrat, Mitbestimmung eine größere Rolle. Ich kann das nur machen, wenn ich auch vertraue, wenn ich sage: okay, wir machen uns auf diesen Weg, gemeinsam, wir wissen, das- (.) ich kenne Deinen Job, Deine Rolle, als Management als Arbeitgeber, ich kenne auch Deine Rolle als Mitbestimmungsorgan, als Betriebsrat, wie auch immer, so weiß ich, kennen unsere Rollen, aber wir vertrauen uns, dass wir uns eben nicht über den Tisch ziehen, sondern wir haben- wir machen uns jetzt auf den Weg und dann gucken wir auf dem Weg, was müssen wir justieren, was müssen wir wirklich regeln, ja, und was können wir vielleicht auch Mut haben, auch offen zu lassen.“

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

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

Der Befragte gibt damit einer prozeduralen Lösungsstrategie, die entstehende Probleme und Schief lagen im Nachgang reguliert, den Vorrang gegenüber konkreten Geboten. Damit sind in der Vergangenheit – auch im Branchenvergleich, wie bilanziert wird – gute Erfolge erzielt worden. Diese für die Chemiebranche mit ihrem hohen Anteil an qualifizierter Facharbeit und üblicherweise konsensorientierter Kultur der Interessensaus handlung als praktikabel gewertete Lösung erscheint aber wenig verallgemeinerbar. In der Kontrastierung mit einem Fall aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung mit einer ebenfalls konsensorientierten Kultur zeigt sich, dass unter dem Dach einer übergreifenden Dienstvereinbarung Verabredungen bezüglich neuer Entwicklungen quasi nur eingebettet geschehen und dies von einem ständigen Arbeitskreis zwischen Arbeitsgeber und Interessenvertretung koordiniert wird – damit wird der Gegenstand in stärkerem Maße den konventionellen Aushandlungsarenen unterworfen, als dies im Modell gegenseitigen Vertrauens kodifiziert ist.

Die befragten Betriebsräte der Metall- und Elektroindustrie sehen den sehr allgemein gehaltenen Ansatz der Verabredung vertrauensvoller Zusammenarbeit eher skeptisch und verlangen – trotz der ebenfalls betonten Notwendigkeit von Vertrauen in Kooperationen – nach thematischen Konkretisierungen zum Beispiel der Einsatzfelder, der Digitalisierungsstrategie oder der Verhandlungen zwischen allen Beteiligten. Betriebsvereinbarungen dürften keine reinen Absichtserklärungen sein, sondern müssen konkrete Regelungstatbestände enthalten. Dazu bedürfe es festzulegender Eckpunkte etwa zu den Auswirkungen auf die Beschäftigung oder die Qualifizierungsmaßnahmen.

Einen interessanten Weg wählen die Betriebsräte eines Montagewerks von Fallunternehmen A (Chemieindustrie). Sie erwägen weit vor der konkreten Vereinbarung von Betriebsvereinbarungen die Einsetzung eines Steuerkreises gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern der Geschäftsleitung, um damit den anstehenden Regelungsbedarf bereits im Vorfeld abschätzen zu können:

„A: Was wir aber vorhaben, bei dem nächsten Treffen mit der Geschäftsleitung wollen wir vorschlagen, dass man so einen Steuerkreis einrichtet, um dann solche Sachen dann gebündelt in die Fabrik reinzubringen, nicht lauter solche Einzelprojekte sondern gebündelt, dass man dann definierte Ansprechpartner immer hat.“

I: Ja. Wie stehen die Chancen auf Umsetzung?

A: Also ich glaub, dass wir in der Werkleitung da ein offenes Ohr finden. Ich geh davon aus, dass das so funktioniert, weil, letztendlich, wenn solche Themen reinkommen, und wir als Betriebsrat erstmal die Bremsen reinmachen müssen, führt das immer zu Verzögerungen. Auch wenn das Thema für die Mitarbeiter hilfreich ist, trotzdem muss der richtige Weg eingehalten werden und die Vorab-Information muss halt laufen und nicht hinterher. Ich versprech mir davon, dass wir, wenn man so eine Stelle bei der Geschäftsleitung hat, dass man reibungsloser solche Projekte einführen kann.“

Das Beispiel illustriert, dass die Betriebsräte in den untersuchten Unternehmen, wenn nicht in jedem Fall, so doch häufig noch auf der Suche nach eigenen Strategien sind und sich zugleich durch anlaufende Projekte und Umsetzungen dazu aufgefordert sehen, tragfähige

Verhandlungsstrukturen für Vereinbarungen zu schaffen. Ob und wie Erfahrungen der institutionalisierten Vertretung der Beschäftigteninteressen Eingang in die Implementierungsprozesse von Industrie 4.0 bzw. diesbezüglichen Komponenten finden, hängt natürlich nicht allein von den Interessenvertretern ab – vielmehr kommt es entscheidend auf die betriebliche Kultur der Mitbestimmung an. Wiederum finden sich demnach Einlagerungen, die das aktuelle technisch-arbeitsorganisatorische Phänomen der Digitalisierung in ein soziales Gesamtgefüge einbetten. Dennoch verbietet sich eine bloße Übertragung bisheriger Erfahrungen von Wandlungsprozessen – zu unbestimmt sind noch die Potenziale der Industrie 4.0 und Digitalisierung. Auf beiden Seiten bestehen Ungewissheiten und Verunsicherungen.

4 Diskussion

Die exemplarischen Fallanalysen adressieren die Fragen, wie die betrieblichen Sozialpartner mit der anstehenden Aufgabe der Zukunftsgestaltung angesichts der mit dem aktuellen technologischen Wandel verbundenen Unsicherheiten umgehen und wie die betrieblichen Sozialpartner in diesem Zusammenhang *miteinander* umgehen.

Die untersuchten Betriebsfälle der Einführung von Industrie 4.0 verweisen insgesamt auf eine „konzertierte Verunsicherung“ der betrieblichen Sozialpartner. Grundlegend hierfür ist zunächst eine Situation des Nichtwissens und der Ungewissheit im Hinblick auf die mit neuen digitalen Technologien verbundenen Gestaltungspotenziale für Arbeits- und Produktionsprozesse („was man nicht kennt, kann man nicht regeln“). Wissen darüber wird zum einen bei externen Expertinnen und Experten eingeholt und zum anderen über betriebliche Pilotprojekte mit begrenzter Reichweite erfahrungsbasiert zu generieren versucht.

Unternehmensseitig erscheinen kaum übergeordnete Digitalisierungsstrategien zu bestehen; jedenfalls existieren keine solchen, die auch eine lineare Umsetzung auf der Ebene der Einzelbetriebe erfahren. Vorherrschend scheint vielmehr ein inkrementelles Vorgehen auf Seiten des betrieblichen Managements. Begrenzte Implementationen von Industrie-4.0-Anwendungen werden aufgrund der vom Management subjektiv wahrgenommenen Besonderheit und Bedeutsamkeit häufig als „Geheimprojekte“ unter später Einbeziehung und (selbst bei einer vertrauensbasierten betrieblichen Mitbestimmungskultur) eher cursorischer Information des Betriebsrats betrieben.

Komplementär fühlen sich die Betriebsräte vom Management schlecht informiert und fordert, aktiv selbst Wissen erstens über konkrete Technologien und ihre potenziellen betrieblichen Auswirkungen und zweitens über strategische Intentionen des betrieblichen und überbetrieblichen Managements zu generieren, um auf dieser Grundlage situativ Entscheidungen über das eigene Vorgehen bei der anstehenden Einführung von konkreten einzelnen Industrie-4.0-Anwendungen treffen zu können. Betriebsräte reagieren auf Einführungspläne des Managements über das im Betriebsverfassungsgesetz institutionalisierte Regulierungsinstrument der Betriebsvereinbarung. Deutlich wird aber, dass solche situativ-reaktiven, nur auf Einzelelemente der Industrie 4.0 bezogenen Betriebsvereinbarungen auf Dauer nicht ausreichend sind, um den Digitalisierungsprozess aktiv mitzugestalten. Daher ist es aus Betriebsratsicht auf Dauer erforderlich, auch auf der Ebene übergeordneter Strategien des Unternehmens anzusetzen und diesbezügliche *prozedurale Rahmenvereinbarungen* zu treffen.

Aber auch für das Management erscheint die Strategie nur punktueller Betriebsvereinbarungen anlässlich der Implementation neuer Technologien bzw. soziotechnischer Systeme auf Dauer nicht funktional. Denn eine inhaltliche Abstimmung der betrieblichen Akteurinnen und Akteure, Management und Betriebsrat aufgrund der institutionellen Rahmungen des Betriebsverfassungsgesetzes in Unternehmen mit Betriebsrat für die Einführung von Industrie-4.0-Anwendungen ist funktional erforderlich (Matuschek & Kleemann, 2018). Bei nichtkooperativem bzw. misstrauensbasiertem Verhalten des Managements könnten reziprok auch Betriebsräte sich risikoavers verhalten und den Implementationsprozess durch entsprechend restriktive Betriebsvereinbarungen verlangsamen bzw. ineffizient gestalten. Daher erscheint eine Verständigung über Rahmenbedingungen der Ausgestaltung des Digitalisierungsprozesses auf der Meta-Ebene der Prozess- und Rahmensteuerung produktiv.

5 Fazit

Implementierungsprozesse im Rahmen des forcierten Umbaus der Produktionslandschaft zu einer „Industrie 4.0“ sind aktuell von grundlegender Ungewissheit und disparater Entscheidungsfindung in den Betrieben gekennzeichnet. Betriebsvereinbarungen, die konkrete Implementierungsschritte im Rahmen der verfassten betrieblichen Mitbestimmung regeln, stellen in Unternehmen mit Betriebsrat eine *conditio sine qua non* der Einführung von Industrie-4.0-Komponenten dar. Auf Grund der (noch) weitgehend unkalkulierbaren Folgen stellt sich auf Seiten aller betrieblichen Akteure Verunsicherung im Wesentlichen als Folge mangelnden Wissens über den Gegenstand und von Ungewissheit über die Effekte der Einführung ein. Eine typische Reaktion des Betriebsrats auf in der Regel einseitig vom Management initiierte Gestaltungsprozesse ist es, diese möglichst abzubremsen und nicht vor schnell den Wünschen der Gegenseite zuzustimmen, sondern auf Zeit zu spielen. Das retardierte Implementationsprozesse mit dem Folgerisiko wettbewerbsrelevanter Nachteile für das Unternehmen.

Dass Management und Betriebsräte kurzfristig Betriebsvereinbarungen zu einzelnen Industrie-4.0-Implementationen abschließen, kann als Versuch der Eindämmung unintendierter Folgen – negative Beschäftigungseffekte auf der einen, mangelnde Akzeptanz und Motivationsverluste der Belegschaft auf der anderen Seite – angesehen werden. Dieser defensive Zugang dokumentiert zugleich einen umfassenderen Bedarf an genereller Verständigung und langfristigen Rahmenregelungen für in die Zukunft hinein verlagerte Entscheidungsprozesse zur weiteren Ausgestaltung der „Vision Industrie 4.0“ (Hirsch-Kreisen et al. 2017).

Umfassende Betriebsvereinbarungen zum Thema Digitalisierung bzw. Industrie 4.0 erweisen sich allerdings als ein aufwändiges Instrument. Das gilt angesichts der bestehenden Unsicherheiten insbesondere für Umfang und Genauigkeit dessen, was geregelt werden soll. Dass dabei strategisch vorgegangen wird und die betriebliche Informationspolitik häufig wenig proaktiv ist, dürfte kaum überraschen – ist aber nur bedingt ein übliches Handeln des Managements, sondern fußt offensichtlich in der (auch dort) verbreiteten Wahrnehmung, dass eine genaue Ausgestaltung der „Vision Industrie 4.0“ schlichtweg noch nicht greifbar ist. Zugleich werden mittels Pilotprojekten erste Pflöcke eingeschlagen, um in der erwarteten Digitalisierungsdynamik bereits aktiv zu sein.

In diesem Zusammenhang kommt es – gemeinhin unter Beachtung der Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes – auf die konkrete Aushandlung zwischen Betriebsrat und Management an, die von der jeweiligen Kultur betrieblicher Mitbestimmung in den Unternehmen abhängig ist. In einigen Betrieben kann dies in eine als strategische Diskussion geführte Debatte zur Neuausrichtung inklusive des Aufbaus neuer Geschäftsfelder eingebettet werden, in anderen bleibt dies eher auf der shop-floor-Ebene und als Reaktion auf technisch-arbeitsorganisatorische Effekte des technischen Wandels verhaftet.

Die Bearbeitung von Unsicherheit sowie die Realisierung der eigenen Wirkmächtigkeit im Prozess der Entscheidungsfindung bedürfen in jedem Fall der Interaktion der betrieblichen Akteure. Dazu ist nicht nur eine Verständigung über Inhalte, sondern auch über den Prozess selbst notwendig. Um Digitalisierungsprozesse im Unternehmen nachhaltig zu unterlegen, erscheint eine Art kleiner ‚konzertierter Aktion‘ gefragt, um jenseits kurzfristiger Regelungen eine informelle Verständigung auf ein mittel- bis langfristig tragfähiges Implementierungskonzept zu erarbeiten, welches beschäftigungspolitisch akzeptabel ist und zugleich wirtschaftliche und strategische Interessen des Unternehmens bedient. Dazu gehört auch das Entwickeln neuartiger Wege zur Formalisierung von informeller Verständigung zum Beispiel vermittelt über gemeinsame Steuerungskreise.

Die dazu geltenden Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes scheinen dazu immer noch hinreichenden Gestaltungsspielraum zu geben und einen zweckrationalen Umgang mit Unsicherheiten des Wandels für alle Beteiligten sinnvoll zu konturieren. Dies involviert eine umfassende interessenpolitische Auseinandersetzung – es steht nicht zu erwarten, dass der Prozess der Digitalisierung sich als „sozialpartnerschaftliche Konsensmaschine“ (Urban, 2016) erweisen wird.

Die exemplarisch betrachteten Fallbeispiele entstammen der Sozialpartnerschaft verpflichteten Betrieben, denen trotz eingespielter Kooperation der betrieblichen Akteure das Themenfeld Digitalisierung/ Industrie 4.0 Schwierigkeiten bereitet. Das kann in Betrieben mit anderen sozialpartnerschaftlichen Kulturen, in kleineren Betrieben oder im Falle eines Scheiterns der Implementierung anders aussehen – die vorgestellten Überlegungen müssten anhand entsprechender Empirie einer Prüfung unterzogen werden. Da Zweifel hinsichtlich der Auswirkungen der neuen Technologien jedoch so lange anhalten werden, bis eine gewisse Normalisierung eingetreten ist, dürften zeitdiagnostisch ähnliche Ergebnisse dominieren. In Frage steht damit die Innovationskultur insgesamt, die auf der Grundlage einer konzertierten Bearbeitung von Verunsicherung sicher beständiger auszugestalten ist als durch eine Strategie, die darauf abzielt, das jeweilige Gegenüber in Unkenntnis zu halten.

Literatur

- Böhle, F., Heidling, E., Neumer, J., Kuhlmeier, A., Winnig, M., Trobisch, N., ... Denisow, K. (2016). *Umgang mit Ungewissheit in Projekten: Expertise für die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement*. München: Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. and Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung.
- Bossert, W., & Stehling, F. (1990). *Theorie kollektiver Entscheidungen: eine Einführung*. Springer Verlag.
- Damasio, A. R. (2004). *Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. Berlin: List.

- Dijksterhuis, A. (2010). *Das kluge Unterbewusste: Denken mit Gefühl und Intuition*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dörre, K. (2002). *Kampf um Beteiligung: Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Gigerenzer, G. (2007). *Bauchentscheidungen: die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition* (2. Aufl.). München: C. Bertelsmann Verlag.
- Hildebrandt, E., & Seltz, R. (1989). *Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau*. Edition Sigma.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2018). Industrie 4.0. In H. Hirsch-Kreinsen & H. Minssen (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriezoologie* (2. Aufl., S. 170–175). <https://doi.org/10.5771/9783845276021>
- Hirsch-Kreinsen, H., & Weyer, J. (2014). *Wandel von Produktionsarbeit – ‚Industrie 4.0‘* (Soziologisches Arbeitspapier No. 38). Dortmund: Technische Universität Dortmund.
- Hirsch-Kreinsen, H., Ittermann, P., & Niehaus, J. (Hrsg.). (2017). *Digitalisierung industrieller Arbeit: die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen* (2., überarb. und erw. Aufl.). <https://doi.org/10.5771/9783845263205>
- Kagermann, H., Lukas, W.-D., & Wahlster, W. (2011). *Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution* (No. 13). VDI-Nachrichten.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–293. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kotthoff, H., & Reindl, J. (1990). *Die soziale Welt kleiner Betriebe: Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*. Göttingen: Schwartz.
- Laroche, H. (1995). From Decision to Action in Organizations: decision-making as a Social Representation. *Organization Science*, 6(1), 62–75. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.1.62>
- Lessenich, S. (2003). Institutionelle Einbettung, strategisches Handeln und routinisierte Zerstörung von Institutionen. In M. Schmid & A. Maurer (Hrsg.), *Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus: interdisziplinäre Beiträge und Perspektiven der Institutionentheorie und -analyse* (S. 277–290). Marburg: Metropolis.
- Luhmann, N. (1991). *Soziologie des Risikos*. De Gruyter.
- March, J. G. (1978). Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice. *Bell Journal of Economics*, 9(2), 587–608. <https://doi.org/10.2307/3003600>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Matuschek, I. (2016). *Industrie 4.0, Arbeit 4.0 Gesellschaft 4.0? Eine Literaturstudie* (STUDIEN No. 2). Retrieved from Rosa-Luxemburg-Stiftung website: https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Studien/Studien_02-2016_Industrie_4.0.pdf
- 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. *WSI-Mitteilungen*, 71(3), 227–234. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2018-3>
- Matuschek, I., Kleemann, F., Haipeter, T., Hirsch-Kreinsen, H., & Karačić, A. (2018). *Industrie 4.0 und die Arbeitsdispositionen der Beschäftigten: zum Stellenwert der Arbeitenden im Prozess der Digitalisierung der industriellen Produktion* [FGW-Studie Digitalisierung von Arbeit 11]. Düsseldorf: Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V.
- Matys, T. (2006). *Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen: eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mengay, A., & Pricelius, M. (2016). Digitalisierung der Arbeit, Industrie 4.0 und der schwierige Weg zu einer Mitbestimmung 4.0. In P. Stary (Hrsg.), *Digitalisierung der Arbeit: Arbeit 4.0, Sharing Economy und Plattform-Kooperativismus* (S. 39–51). Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung.

- Müller-Jentsch, W. (1999). *Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (3., überarb. u. erw. Aufl.). München and Mering: Hampp.
- Müller-Jentsch, W. (2003). *Organisationssoziologie: eine Einführung*. Frankfurt am Main and New York: Campus.
- Müller-Jentsch, W. (2017). *Strukturwandel der industriellen Beziehungen: ‚Industrial citizenship‘ zwischen Markt und Regulierung* (2., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Neumer, J. (2013). Entscheidungen im Prozess – Entscheidungsprozesse in Arbeitsorganisationen zwischen Planung und Erfahrung. *Arbeits- Und Industriesoziologische Studien*, 6(1), 5–24.
- Pfeiffer, S. (2015). Industrie 4.0 und die Digitalisierung der Produktion – Hype oder Megatrend? *Aus Politik Und Zeitgeschichte*, 65(31-32), 6–12.
- Pfeiffer, S. (2017). Diskursmacht und technologischer Wandel: auf dem Weg in einen digitalen Despotismus? In S. Lessenich (Hrsg.), *Geschlossene Gesellschaften: Verhandlungen des 38. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Bamberg 2016*. DGS-Verhandlungsband 2016.
- Riker, W. H. (1986). *The Art of Political Manipulation*. New Haven and London: Yale University Press.
- Schimank, U. (2000). *Handeln und Strukturen: Einführung in die akteurstheoretische Soziologie*. Weinheim and München: Juventa.
- Simon, H. A. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*, 49(3), 253–283.
- Simon, H. A. (1982). *Models of bounded rationality: behavioral economics and business organizations* (Vol. 2). Cambridge and London: MIT Press.
- Urban, H.-J. (2016). Arbeiten in der Wirtschaft 4.0: über kapitalistische Rationalisierung und digitale Humanisierung. In L. Schröder & H.-J. Urban (Hrsg.), *Gute Arbeit: digitale Arbeitswelt – Trends und Anforderungen* (S. 21–45). Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Walgenbach, P. (2001). Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 319–354). Stuttgart: Kohlhammer.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie* (5., rev. Aufl.; J. Winckelmann, Hrsg.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weltz, F., & Lullies, V. (1983). *Innovation im Büro: das Beispiel Textverarbeitung*. Frankfurt am Main: Campus.
- Williamson, O. (1990). *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperation*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Wilz, S. M. (1990). Entscheidungen als Prozesse gelebter Praxis. In F. Böhle & M. Wehrich (Hrsg.), *Handeln unter Unsicherheit* (S. 107–122). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.