

# Wirkmächtige Diskurse – betriebliche Auseinandersetzungen um Digitalisierung

*Martin Kuhlmann, Stefan Rüb<sup>1</sup>*

**Zusammenfassung:** Auseinandersetzungen um die Digitalisierung der Arbeitswelt werden auch über Diskurse ausgetragen. Wie Wettbewerbsaspekte, Regulierungsfragen, Chancen und Risiken von Digitalisierung in betrieblichen Konflikten um den digitalen Wandel in Stellung gebracht werden, hat Einfluss auf den Ausgang von Auseinandersetzungen und Aushandlungen. Vor diesem Hintergrund untersucht der Beitrag anhand von drei zentralen betrieblichen Handlungsfeldern der Digitalisierung (neue Arbeitsformen, Automatisierung, Überwachung), welche Diskurse in diesen Auseinandersetzungen wie aufgegriffen und wirkmächtig werden. Dabei zeigt sich, dass es der Arbeitgeberseite gelingt, Diskursstrategien zu verfolgen, die sie gegenüber Betriebsräten und Gewerkschaften in die Offensive bringt.

**Abstract:** Conflicts about the digitalisation of the world of work are also carried out via discourses. How competition aspects, regulatory issues, opportunities and risks of digitalisation are positioned in company conflicts over digital change influences the outcome of disputes and negotiations. Against this background, the article examines which discourses are taken up and how they become effective in these disputes on the basis of three central fields of action of digitalisation (new forms of work, automation, surveillance). It is shown that the employers' side succeeds in pursuing discourse strategies that put them on the offensive against works councils and trade unions.

## 1 Einleitung

Digitalisierung ist zu einem Sammelbegriff geworden für eine neue Qualität der Technisierung und Informatisierung, die ausgehend vom Internet als zentraler digitaler Infrastruktur auf eine Vielzahl unterschiedlicher, neuer digitaler Technologien aufsetzt. Diese reichen von mobilen Endgeräten und am oder gar im Körper getragenen Wearables, neuen Robotergenerationen,

---

<sup>1</sup> Dr. Martin Kuhlmann, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen, E-Mail: martin.kuhlmann@sofi.uni-goettingen.de; Dr. Stefan Rüb, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen, E-Mail: stefan.rueb@sofi.uni-goettingen.de

3D-Druck, Big Data und Künstlicher Intelligenz (KI) bis hin zu umfassenden Vernetzungen von Mensch, Maschinen und Produkten (Internet der Dinge).

Digitalisierung ist dabei zuvorderst ein Diskursbegriff, der den Eintritt in eine neue Phase informationstechnologischer Vernetzung und Computerisierung von Wirtschaft und Gesellschaft markiert und nahelegt. Der Digitalisierungsdiskurs bezieht sich erstens auf einen sich bereits vollziehenden und zukünftig weiter voranschreitenden, weitreichenden Wandel der Arbeitswelt mit ambivalenten Wirkungen. Die Digitalisierung wird gefasst als ein qualitativer Sprung – unterlegt mit den Begriffen der „vierten industriellen Revolution“ (Schwab 2016) oder der „Disruption“ –, der von Wirtschaft und Gesellschaft vollzogen werden muss, um die Chancen zu realisieren und die Risiken zu minimieren. Fluchtpunkt und unternehmensorganisatorische wie -kulturelle Orientierungslinien sind sowohl die großen marktbeherrschenden Internet-Unternehmen (wie Alphabet, Facebook, Amazon etc.) als auch erfolgreiche digitale Start-Up-Unternehmen. Zugleich wird industriepolitisch mit „Industrie 4.0“ ein eigener deutscher Weg einer umfassenden digitalen Transformation von Produktionsunternehmen propagiert.

Der Digitalisierungsdiskurs ist somit zweitens mit politischen Absichten und Wirkungen verbunden, richtet sich auf Zukünftiges, bündelt und form(uliert) spezifische (Technik-)Erwartungen. Der gesellschaftliche Diskurs um Digitalisierung mobilisiert politische und gesellschaftliche Kräfte (einschließlich Unternehmen, Betriebsräte und Beschäftigte), zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit den Digitalisierungsprozess beschleunigt voranzutreiben. Indem der Diskurs Gefahren, an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren, und Orientierungen an Start-Up-Kulturen (insbesondere im Bereich der Innovationsarbeit) anruft, wird er zugleich mit einem Deregulierungsdiskurs verknüpft, wodurch die Mitbestimmung unter Druck gerät.

Zugleich ist Digitalisierung nicht nur ein Diskursphänomen, sondern hält in unterschiedlichen Geschwindigkeiten und Ausprägungen bereits Einzug in die betriebliche Praxis (Hirsch-Kreinsen et al. 2018, WSI-Mitteilungen 3/2018). Vor dem Hintergrund und in Verbindung mit insbesondere je spezifischen stofflich-arbeitsinhaltenlichen und ökonomischen Bedingungen, betrieblichen Strategien und Technologieerwartungen, Aneignungs- und Aushandlungsprozessen übersetzen sich technologische Potenziale in konkrete technisch-organisatorische Lösungen und Anwendungen (Baethge-Kinsky et al. 2018). Wie Digitalisierung in betrieblichen interessenpolitischen Auseinandersetzungen verhandelt wird, ist bislang noch wenig untersucht und daher Gegenstand dieses Beitrags.

## 2 Diskurse und betriebliche Aushandlungen

Eingedenk dessen, dass Diskurse in den Sozialwissenschaften konzeptionell und begrifflich sehr unterschiedlich gefasst werden (Turowski/Mikfeld 2013: 20), werden wir den Diskursbegriff, wie wir ihn hier zugrunde legen, zunächst kurz skizzieren.

Diskurse sind *Deutungen sozialer Wirklichkeit*. Erst durch Interpretation entsteht Wissen und Wahrheit. Wissenssoziologisch betrachtet wird die Welt jenseits von Diskursen über Deutungen vermittelt (Berger/Luckmann 1969). Diskurse stellen Deutungsrahmen zur Verfügung, die sich auf materielle, institutionelle oder auch handlungspraktische Strukturen und Prozesse

beziehen. Gäbe es diese Bezugspunkte nicht und wäre die soziale Wirklichkeit unbestimmt, wären kohärente Diskurse nicht möglich (Laclau/Mouffe 1991: 164; Scherrer 2001: 8).

Diskurse sind *akteursgebunden* und *machtbasiert*. Sie sind Ausdruck von Machtverhältnissen, wie sie zugleich Machtwirkung haben, Machtverhältnisse zu verändern. Sie werden von Akteuren bzw. Akteursgruppen, die wiederum mit unterschiedlichen Ressourcen ausgestattet sind, produziert und getragen. Akteure verfolgen diskursive Strategien und haben diskursive Macht.

Diskurse sind *erfahrungsgesättigt*. In sie gehen frühere Auseinandersetzungen und (kollektive) Erfahrungen ein. Deutungen bestimmter Problemlagen haben dann Erfolg, wenn Alltagserfahrungen dies plausibel erscheinen lassen (Scherrer 2001: 16). Diskurse sind zugleich *auf die Zukunft gerichtet* (Noble 1986). Sie schaffen fiktionale Erwartungen und imaginieren Zukunft (Beckert 2018). Sie erzeugen „rationalisierte Mythen“ (Meyer/Rowan 1977), die wirkmächtig sind, auch wenn sie die darin angelegten Versprechen letztlich nicht erfüllen.

Diskurse sind *umkämpft*. Sie bezeichnen ein Auseinandersetzungs- und Aushandlungsfeld um Deutungshoheit. Sie sind Ausdruck norm- und interessen geleiteter Strategien und zugleich Mittel der Akzeptanzsicherung und Legitimierung.

Betriebspolitische Akteure greifen in Auseinandersetzungen und Aushandlungen auf unterschiedliche Diskurse und in unterschiedlicher Weise auf Diskurse zurück. Sie verfolgen zugleich selbst diskursive Strategien. Diskurse sind somit *Teil betrieblicher Aushandlungs- und Konfliktkonstellationen*, indem sie in bestimmter Weise *sensibilisieren* und Einstellungen, Thematisierungen, Problematisierungen und Kräfteverhältnisse *strukturieren*. Diskurse *rahmen* betriebliche Auseinandersetzungen und Aushandlungen demnach auf zweierlei Weise. Zum einen generieren sie Deutungsmuster, auf die in selbstverständlicher Weise zugegriffen wird. Zum anderen werden sie strategisch genutzt, um das Verhalten des Gegenübers in einer Weise zu beeinflussen, die die eigene Position stärkt.

Diskurse *überbrücken* den Raum, den die (örtliche wie zeitliche) *Begrenztheit subjektiver Erfahrungen* lässt. Dies gilt in besonderer Weise für den betrieblichen Umgang mit Digitalisierung, da dieser unter Unsicherheit stattfindet, auf die Zukunft gerichtet ist, d. h. auf Zukunftsvorstellungen und -erwartungen aufsetzt. Die Wahrnehmung der Bedarfe und Möglichkeiten betrieblichen Handelns und Aushandelns beruht deshalb nicht allein auf den konkreten betrieblichen Erfahrungen, sondern ebenso auf übergreifenden Diskursen. Betriebliche Erfahrungen sind stets diskursiv eingebettet.

Zugleich ist die Überzeugungskraft diskursiver Strategien in betrieblichen Aushandlungsbeziehungen ein zentraler Faktor für deren Ausgang. Diskursive Strategien sind wiederum umso überzeugender, je stärker sie an dominanten gesellschaftlichen Diskursen und zugleich an betrieblichen Erfahrungen anknüpfen können.

Die Lücke zwischen der betrieblichen Digitalisierungspraxis und dem auf die Zukunft gerichteten, mit weitreichenden Erwartungen verknüpften gesellschaftlichen Digitalisierungsdiskurs eröffnet auf betrieblicher Ebene Raum für fiktionale Erwartungen, die wiederum diskursiv erzeugt werden und zugleich Voraussetzung für eine vorausschauende, strategisch angelegte Politik darstellen. Die diskursive Schaffung fiktionaler Erwartungen ist wiederum

Teil einer Überzeugungs- und Beeinflussungsarbeit der gegnerischen Verhandlungspartei.<sup>2</sup> Heiden (2014) spricht am Beispiel der Analyse von arbeitsbezogenen Alltagskonflikten davon, dass das Management Strategien einer kulturellen Hegemonie (d. h. betriebliche Diskursstrategien) verfolgt, die darauf ausgerichtet sind, latente Einstellungen und Haltungen von Beschäftigten zu beeinflussen und die sprachlich-symbolisch legitimen Artikulationsformen von Arbeitskonflikten zu begrenzen (Heiden 2014: 80). Und Artus (2008) beschreibt – mit organisationalen Herrschaftspraktiken unterlegte und abgesicherte – Diskursstrategien des Managements, die darauf ausgerichtet sind, kulturelle Hegemonien betrieblicher Interessengemeinschaften herzustellen, um autonome Formen von Interessenartikulation und -vertretung zu verhindern.

In Erweiterung des gewerkschaftlichen Machtressourcenansatzes (Wright 2000, Schmalz/Dörre 2014), in dem ursprünglich zwischen struktureller, institutioneller und Organisationsmacht unterschieden wurde, wurde das Konzept der diskursiven Macht in die Arbeitsbeziehungs-forschung eingeführt und damit dem Stellenwert von Diskursen in betriebs- und tarifpolitischen Auseinandersetzungen Rechnung getragen. Diskursive Macht bezeichnet die an Akteure gebundene Macht, gesellschaftliche, aber auch betriebliche Diskurse (und damit Aushandlungsprozesse) beeinflussen zu können. Sie entscheidet über den Möglichkeitsraum im Politischen – sowohl darüber, was überhaupt in politischen Auseinandersetzungen auf der Tagesordnung erscheint, als auch über den vorgelagerten Raum der Legitimität und Normativität, in dem verhandelt wird, z. B. den als legitim anerkannten Gerechtigkeitsvorstellungen und Anspruchshaltungen, die den Auseinandersetzungen zugrunde liegen (Scherrer 2013).

Im Folgenden werden wir im ersten Schritt eine generelle Diskurskonstellation skizzieren, die in interessenpolitischen Auseinandersetzungen um die Digitalisierung von Arbeit, Betrieb und Unternehmen zum Tragen kommt. Dabei lassen sich auf einer Achse Wettbewerbsfähigkeits- und Regulierungsdiskurs und auf einer zweiten Achse ein Chancen- und Risiko-Diskurs der Digitalisierung gegenüberstellen.

Entlang von drei zentralen Feldern der Auseinandersetzungen um die Digitalisierung von Arbeit, Betrieb und Unternehmen – (1) neue Arbeitsformen (agil, mobil), (2) Automatisierung und (3) Überwachung – werden wir im zweiten Schritt untersuchen, welche Diskurse in diesen Auseinandersetzungen wie aufgegriffen und wirkmächtig werden sowie diskutieren, was dies für betriebliche Arbeitsbeziehungen bedeutet.

Wir greifen hierzu insbesondere auf empirisches Material zurück, das im HBS-Forschungsprojekt „Digitalisierungskonflikte“ generiert wurde.<sup>3</sup> Im Einzelnen basieren die Befunde auf neun Fallstudien aus Industrie (Chemie, Metall, Papierverarbeitung) und Dienstleistung (Versicherung, Tourismus, Gesundheit). Die wörtlichen Transkripte der Management- und Betriebsratsinterviews wurden inhaltsanalytisch im Hinblick auf Wahrnehmungs- und Argumentationsmuster ausgewertet, die in betrieblichen Auseinandersetzungen und Aushandlungen zwischen Management und Betriebsrat Bedeutung erlangen.

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu auch das Konzept des „attitudinal structuring“ von Walton und McKersie (1965).

<sup>3</sup> Nähere Informationen zum Forschungsprojekt finden sich unter: [www.sofi-goettingen.de/projekte/digitalisierungskonflikte](http://www.sofi-goettingen.de/projekte/digitalisierungskonflikte) und <https://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2017-459-2>.

### 3 Diskursachsen in betrieblichen Auseinandersetzungen um Digitalisierung

In betrieblichen Auseinandersetzungen um die Digitalisierung der Arbeitswelt lassen sich grundsätzlich zwei Diskursachsen unterscheiden. Eine erste Achse kreist um die Frage des Spannungs- und Wechselverhältnisses von Wettbewerbsfähigkeit und Regulierung. Hier treffen ein Wettbewerbsfähigkeits- und ein Regulierungsdiskurs der Digitalisierung aufeinander.<sup>4</sup> Eine zweite Diskursachse bezieht sich auf die Wirkungen der Digitalisierung auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Je nachdem, ob eher die Chancen oder die Risiken betont werden, stehen sich hier ein Chancen- und Risikodiskurs der Digitalisierung gegenüber.

Die in der Abbildung veranschaulichte und im Folgenden weiter ausgeführte Systematisierung von Diskurslinien dient uns als heuristisches Untersuchungskonzept bei der Analyse betrieblicher Auseinandersetzungen, in denen explizit oder implizit auf die hier skizzierten Diskurse Bezug genommen wird. Die beiden von uns unterschiedenen Diskursachsen sind hinsichtlich ihrer Aussagen zwar unabhängig voneinander, in konkreten betrieblichen Auseinandersetzungen werden sie häufig jedoch in typischer Weise miteinander verbunden.

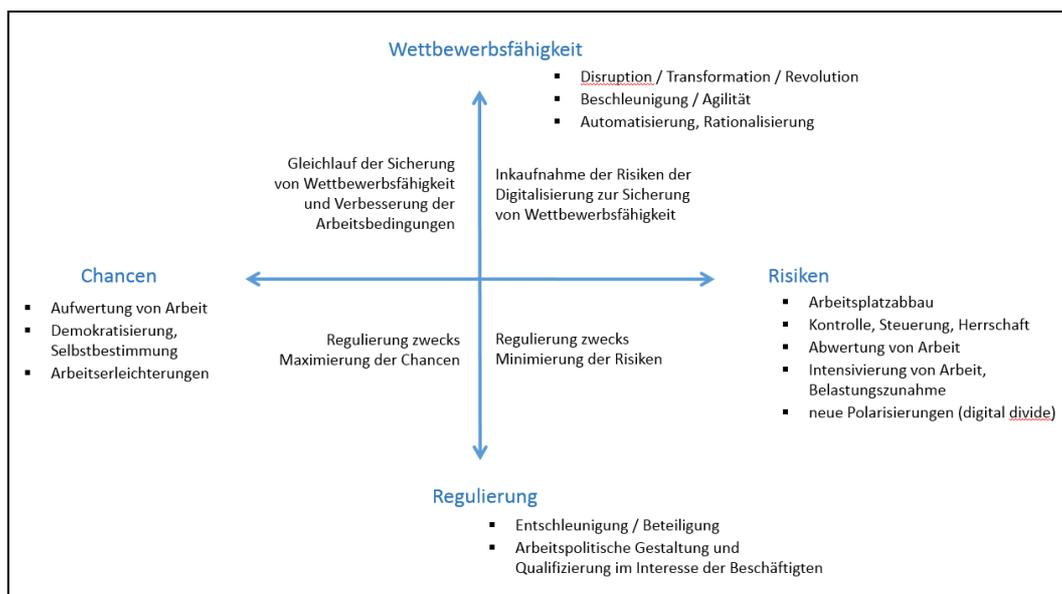


Abbildung 1: Diskursachsen betrieblicher Auseinandersetzungen (eigene Darstellung)

Der *Chancendiskurs* betont die Chancen der Digitalisierung für die Verbesserung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen: sei es durch Erleichterungen körperlicher Arbeit, sei es durch eine Aufwertung der Arbeitsinhalte und -qualifikationen (möglicherweise verbunden

<sup>4</sup> Wettbewerbs- und Regulierungsdiskurs lassen sich entlang der Debatte um die Digitalisierung der Arbeit auf der verbandlichen und staatlichen Ebene der Arbeitsbeziehungen nachzeichnen. So hat die Bundesvereinigung der Arbeitgeber ein Positionspapier vorgelegt, das die Überschrift „Die Chancen der Digitalisierung nutzen“ (BDA 2015) trägt und insbesondere darauf abstellt, Regulierung als Digitalisierung verzögernder und damit Wettbewerbsfähigkeit gefährdender Faktor darzustellen (Urban 2019: 141–144). Das BMAS stellt Chancen der Digitalisierung für eine Vereinbarkeit von Wettbewerbsfähigkeit und guten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen heraus (BMAS 2017), wobei sie die Gestaltungsimperative der Wirtschaft ins Zentrum stellt und der Regulierung eine diese flankierende Rolle zuweist (Urban 2019: 140–141).

mit positiven Wirkungen auf Entgelt und Beschäftigungssicherheit) oder sei es durch mehr Autonomie, Selbstbestimmung und Beteiligung bezüglich des Wann, Wo und Wie der Arbeit bis hin zu Versprechen einer Demokratisierung des Unternehmens. Die mit Digitalisierung verbundenen Risiken werden demgegenüber als zu vernachlässigende Größe behandelt. Der Digitalisierung werden in diesem Diskurs inhärente emanzipatorische Potenziale zugeschrieben, die entweder der Technik- und Produktivkraftentwicklung an sich, möglicherweise in Verbindung mit einem ‚aufgeklärten‘, diese Möglichkeit sehenden und ergreifenden Management, entspringen oder aber der Gestaltungskraft von Betriebsräten und Gewerkschaften.

Das Management verfolgt gegenüber Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft zumeist bewusst einen Chancendiskurs, um die Akzeptanz gegenüber den technisch-organisatorischen Veränderungen sicherzustellen. Den Regulierungs- und Gestaltungserfordernissen wird – darauf weisen Arlt et al. (2017: 87) zurecht hin – tendenziell weniger Dringlichkeit beigemessen, wenn die Chancen im Gegensatz zu den Risiken betont werden.

Die beiden Diskursachsen Chancen–Risiken und Wettbewerbsfähigkeit–Regulierung sind in betrieblichen Aushandlungsprozessen häufig direkt aufeinander bezogen. So wird der Chancendiskurs mit dem Wettbewerbsfähigkeitsdiskurs nicht nur von Teilen des Managements sondern mitunter auch von Interessenvertretungen dadurch verknüpft, dass der Erhalt von Beschäftigung durch die Sicherung technisch-organisatorischer Wettbewerbsfähigkeit betont wird oder die Aufwertung von Arbeit als Voraussetzung für eine produktive Nutzung der Digitalisierung ins Feld geführt wird.

Der *Risikodiskurs* rückt dagegen die Risiken der Digitalisierung in den Vordergrund. Als mögliche negative Arbeitsfolgen werden genannt: Arbeitsplatzabbau aufgrund von Automatisierung; eine Erweiterung und Intensivierung von Kontrolle, Steuerung und Herrschaft; eine Abwertung von Arbeitsqualifikationen und -inhalten einhergehend mit Entgelteinbußen; die Intensivierung der Arbeit, ständige Erreichbarkeiten und Belastungszunahmen; neue Polarisierungen (digital divide) oder Ähnliches mehr. Vonseiten des Managements wird der Risikodiskurs mit dem Wettbewerbsdiskurs primär über das Thema Beschäftigung verknüpft: Digitalisierung wird dabei zur Grundlage von Wettbewerbsfähigkeit, sodass ausbleibende oder verspätete Digitalisierung als Risiko gilt.

Der *Wettbewerbsfähigkeitsdiskurs* entfaltet nicht nur durch Anrufung der „Zwangsgesetze der Konkurrenz“ auf zunehmend globalen Märkten Wirkmacht, sondern stützt sich zugleich auf Mechanismen eines unternehmensintern hergestellten Wettbewerbs um Investitions- und Standortsicherungszusagen. Eine zentrale Diskursfigur lautet „ohne Wettbewerbsfähigkeit keine Standortsicherung“. Auch im Wettbewerbsdiskurs kann Regulierung eine Rolle spielen. Wettbewerbsfähigkeit ist aber hier der Maßstab, an dem alles andere, auch Richtung und Grad der Regulierung, gemessen wird.

Der Wettbewerbsdiskurs erfährt in der Verbindung mit Digitalisierung(sdiskursen) eine spezifische Färbung. Er ist verknüpft mit einem Digitalisierungsdiskurs der „Disruption“, „Transformation“ oder „Revolution“, d. h. mit einem Diskurs, der von einem raschen und grundlegenden technisch-organisatorischen Umbruch mit weitreichenden Wirkungen auf Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft ausgeht. Digitalisierung ist Technologieversprechen des

Erhalts und der Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit. Zurückbleibende Digitalisierung ist zugleich mit dem drohenden Verlust technologischer und damit auch ökonomischer Wettbewerbsfähigkeit verknüpft.

Dieser gesellschaftliche Digitalisierungsdiskurs der Disruption und vierten industriellen Revolution übersetzt sich in Unternehmen und Betrieben in einen Diskurs, der Wettbewerbsfähigkeit mit beschleunigten technisch-organisatorischen Neuerungen gleichsetzt, d. h. mit der Notwendigkeit einer weitergehenden und zeitlich forcierten Technisierung, Automatisierung, Datifizierung, Virtualisierung und Agilisierung betrieblicher und überbetrieblicher Prozesse, und der Anpassungsleistungen der Arbeit und ihrer Regulierung an die neuen technisch-organisatorischen Gegebenheiten und deren Prozessdynamiken. Ausgerufen wird damit ein technisch-ökonomischer „Mitmachzwang“ betrieblicher Digitalisierung, der zur Ressourcenmobilisierung bei Unternehmen (Investitionen) und Beschäftigten (Qualifizierung) beiträgt.

Der *Regulierungsdiskurs* rekurriert demgegenüber auf die Legitimität von Schutz- und kollektiven Beteiligungsrechten der Beschäftigten im Rahmen demokratisch-staatlicher Regulierung, auf die Notwendigkeit sozialer und industrieller Rechte (Marshall 1992), um die Erwerbsabhängigen der kapitalistischen Profit- und Konkurrenzlogik nicht schutzlos auszuliefern. Im Zentrum des Regulierungsdiskurses stehen die Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Grenzen der Regulierung von Arbeit und Beschäftigung. Der Regulierungsdiskurs – und die institutionelle Macht der Beschäftigten, an die er geknüpft ist – hat generell durch politisch-ökonomische Entwicklungen an Wirkmächtigkeit eingebüßt: Hierzu zählen insbesondere die transnationale Öffnung von Wirtschaft und Unternehmen, die die Regulierung von Arbeitsstandards und Arbeitnehmerrechten erschwert und die Schwächung der Organisationsmacht der Beschäftigten im Zuge abnehmender gewerkschaftlicher Organisationsgrade und zunehmender Fragmentierung von Belegschaften.

In betrieblichen Auseinandersetzungen werden Wettbewerbsfähigkeit und Regulierung, Chancen und Risiken in unterschiedlicher Weise und Gewichtung in Stellung gebracht und verbinden sich zu Diskurskonstellationen, die sich durch eine Reihe von Fragen analysieren lassen:

- Werden Chancen oder Risiken der Digitalisierung in den Vordergrund gerückt?
- Werden bei der Chancen-/Risikobewertung Wettbewerbskriterien oder Kriterien guter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen betont?
- Werden Wettbewerbs- und Regulierungsdiskurs einander gegenübergestellt oder miteinander verknüpft?
- Im Falle einer Gegenüberstellung: Wird Regulierung als demokratisch legitimierter interessenpolitischer Anspruch und damit given-for-granted wahrgenommen und behandelt, d. h. als ein Bereich, der keiner Wettbewerbslogik unterliegt und nicht unter Wettbewerbsgesichtspunkten verhandelt wird? Oder wird Regulierung als dem Wettbewerbsimperativ untergeordnet dargestellt und als wettbewerbsgefährdender Faktor delegitimiert? Unterscheidet sich dies nach Feldern und Graden der Regulierung, d. h. danach, was in welchem Maß reguliert werden soll?

- Im Falle einer Verknüpfung: Wie kann bzw. soll Regulierung zur Mitbestimmung beitragen? Welche Gestaltungsalternativen und Aushandlungsspielräume werden gesehen?

## 4 Diskurse in betrieblichen Auseinandersetzungen um Automatisierung, Überwachung und neue Arbeitsformen

Automatisierung, Überwachung und neue agile Arbeitsformen stehen sowohl mit Blick auf die vorherrschenden Digitalisierungsdiskurse als auch bei den betrieblich zu beobachtenden Praktiken für drei zentrale Felder der Digitalisierung. So sind betriebliche Digitalisierungsprozesse in vielen Fällen aktuelle Ausprägungen immer schon verbreiteter Automatisierungsbemühungen. Seit der Politik, Wissenschaft und Öffentlichkeit aufschreckenden Studie zur technischen Substituierbarkeit von Arbeit von Frey/Osborne (2013) spielt die Frage der Automatisierungspotenziale und quantitativen Beschäftigungswirkungen aber zudem in der Debatte um die Folgen der Digitalisierung auch gesellschaftlich eine zentrale Rolle (Arlt et al. 2017; Arntz et al. 2018; Bonin et al. 2015; Dengler/Matthes 2018). Ähnliches gilt für die Themen Datifizierung, Überwachung und Kontrolle; hier wurden das „Zeitalter des Überwachungskapitalismus“ (Zuboff 2018) ebenso ausgerufen wie das Erstarken eines digitalen betrieblichen Kontrollregimes (Butollo et al. 2017; Pfeiffer 2015; Raffetseder et al. 2017), um beobachtbare Prozesse gesellschaftlicher und betrieblicher Datifizierung begrifflich und analytisch zu fassen. Schließlich gelten neue agile, aber auch mobile Arbeitsformen einhergehend mit neuen Arbeitskulturen als Inbegriff innovativer und erfolgversprechender Managementkonzepte nach dem Vorbild erfolgreicher Digitalunternehmen und Startups (Boes et al. 2018; Sattelberger et al. 2015).<sup>5</sup>

### 4.1 Automatisierung

Zunächst ist festzuhalten, dass Automatisierung einerseits zwar eine wichtige Linie des aktuellen Digitalisierungsgeschehens darstellt, andererseits aber erstaunlich wenig umstritten und insofern kein zentraler Gegenstand interessenpolitischer Auseinandersetzungen um die Digitalisierung ist.<sup>6</sup>

In den Fällen, in denen es zu betrieblichen Auseinandersetzungen um Automatisierung kommt, ist eine Verkopplung von Chancen- und Wettbewerbsdiskurs vorherrschend. Dabei werden insbesondere die Chancen der Automatisierung für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts betont, zum Teil darüber hinausgehend aber auch auf die Möglichkeit

---

<sup>5</sup> Insgesamt unterscheiden wir fünf Dimensionen der Digitalisierung – Agilisierung, Automatisierung, Datifizierung, Technisierung und Virtualisierung –, von denen den ersten drei gegenwärtig die stärkste Diskursrelevanz zukommt.

<sup>6</sup> Dies gilt für unser Untersuchungssample, aber auch darüber hinaus für die Vielzahl an Betriebsfallstudien, die in jüngerer Zeit am SOFI zu betrieblichen Digitalisierungsprozessen und deren Arbeitswirkungen durchgeführt wurden und spiegelt sich auch in vereinzelt vorliegenden Beschäftigungsbefragungen. Die übergroße Mehrheit der Beschäftigten geht bislang nicht davon aus, dass ihr Arbeitsplatz auf absehbare Zeit durch Digitalisierung gefährdet ist.

einer Aufwertung der bestehenden bzw. verbleibenden Tätigkeiten und Qualifikationsprofile verwiesen.<sup>7</sup>

Wie schon in den Standortdebatten früherer Jahre ist der Wettbewerbsdiskurs auch beim Thema Digitalisierung auf Betriebsratsseite wirkmächtig. Das Argument des Managements, die unzureichende Nutzung der Automatisierungspotenziale würde die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts oder Unternehmens gefährden, wird nicht infrage gestellt. Die Verhinderung von Automatisierungsbestrebungen ist für die Betriebsräte keine Option.

Dabei lassen sich zwei Diskurskonstellationen unterscheiden. In einer ersten Konstellation steht dem Management ein anerkannter und gefestigter Betriebsrat gegenüber, der sich den Chancendiskurs zu eigen macht und die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit durch Automatisierung mit einem Regulierungsanspruch in Form sozialer Abfederungsmaßnahmen und arbeitspolitischer Gestaltung verbindet.

Exemplarisches Fallbeispiel dieser Diskurskonstellation ist ein Betrieb der papierverarbeitenden Industrie. Der untersuchte Standort ist Teil eines transnationalen Unternehmens mit Sitz im europäischen Ausland. Die Automatisierung wird sowohl in der Verwaltung als auch in Planung und Produktion kontinuierlich und schrittweise vorangetrieben.

Management und Betriebsrat bewegen sich weitgehend in einem einheitlichen Diskursrahmen, in dem Automatisierung als Sachnotwendigkeit zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit verstanden und zugleich mit Chancen für die Beschäftigten verknüpft wird.

Der Wettbewerbsdiskurs ist in die konzerninterne Wettbewerbsdynamik um Investitionszusagen eingebettet und dadurch mit einem Diskurs der Macht der Konzernleitung verknüpft. Wer das technologisch Machbare nicht umsetzt, wird bestraft, indem er im konzerninternen Standortwettbewerb um Investitionen gegenüber denjenigen, die schneller und weniger zögerlich sind, zurückfällt. Der Standort ist abhängig von der Macht der Konzernleitung, die Investitionsströme zu lenken und als nicht wettbewerbsfähig bewertete Bereiche zu verlagern.

Der Diskurs stützt sich auf die Figur einer sich über die Marktkräfte unaufhaltsam durchsetzenden und managementseitig zu exekutierenden betriebswirtschaftlichen Rationalisierungslogik, die menschliche Arbeitskraft nicht so sehr als Stör- sondern als Kostenfaktor aus dem Prozess herausnimmt und aus Wettbewerbsgründen herausnehmen muss. Zugleich stellt diese von den Marktkräften erzwungene Automatisierung eine Chance für die Beschäftigten dar, da diese von Routinetätigkeiten befreit werden und damit ihre Arbeit perspektivisch aufgewertet wird.<sup>8</sup>

Der Betriebsrat bewegt sich im Rahmen dieser betriebszentrierten Argumentationslogik konzerninterner Wettbewerbsfähigkeit. Die betriebswirtschaftlich-sachliche Notwendigkeit der Automatisierung zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit wird nicht infrage gestellt. Vielmehr verfolgt er eine Win-Win-Strategie, die an den Wettbewerbsdiskurs anschließt und unter dem Begriff der „Technologieführerschaft“ und der Prämisse „Technologieführerschaft geht nur mit den Menschen“ Automatisierung/Rationalisierung, gute

---

<sup>7</sup> Eine derartige betriebliche Thematisierung steht durchaus im Einklang zu medialen, wissenschaftlichen und politischen Debatten, die nach Befürchtungen weitreichender digitalisierungsbedingter Substituierbarkeiten menschlicher Tätigkeiten im Anschluss an die Studie von Frey/Osborne (2013) mittlerweile eher auf Entwarnung umgestellt haben (vgl. z. B. Arlt et al. 2017: 71 ff., BMAS 2017: 44–54).

<sup>8</sup> „Das ist tatsächlich irgendwann mal die nächste Stufe zu sagen: Okay, die Maschine kann das jetzt genauso gut wie du, deswegen kannst du deine Zeit mit höherwertigen Aufgaben verbringen. Was mir persönlich auch sehr wichtig ist. Es geht nicht darum, Aufgaben abzubauen, es geht darum effizient umzubauen, damit die Menschen sich auf andere Sachen konzentrieren können.“ (HR Papierverarbeitung)

Arbeit, Beschäftigungserhalt, Betriebsratsbeteiligung und (konzerninterne) Wettbewerbsfähigkeit positiv miteinander verknüpft. Wettbewerbs- und Chancendiskurs werden in der Argumentationsfigur verkoppelt, Automatisierung ermögliche Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs und Humanisierung der Arbeit zugleich.<sup>9</sup>

„Technologieführerschaft“ ist hier der zentrale Topos einer betriebsratsseitigen Win-Win-Argumentation. Die betriebliche Wachstums- und Wettbewerbsstrategie wird anerkannt und zugleich die Regulierung und Gestaltung von Arbeit, deren Absicherung und Aufwertung, in den Rahmen dieser strategischen Zielsetzung gestellt und als deren notwendige Bedingung gesetzt. Die diskursive Formel lautet: Automatisierung plus pfleglicher und produktiver Umgang mit Arbeitskraft durch Co-Management (Personalplanung/Qualifizierung) und Rationalisierungsschutz (Akzeptanz-/Motivationssicherung) ermöglicht Wettbewerbsfähigkeit durch Technologieführerschaft.

Eine zweite Diskurskonstellation besteht darin, dass die Arbeitgeberseite ebenfalls den Wettbewerbsdiskurs dominant setzt und Automatisierung glaubhaft als notwendige Maßnahme zum Erhalt des Standorts darstellt. Die Risiken der Automatisierung in Form eines aus Beschäftigtensicht schmerzhaften Arbeitsplatzabbaus sind in dieser Diskurskonstellation jedoch in Kauf zu nehmen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts zu erhalten. Dies korrespondiert mit einem Risikodiskurs aufseiten der Betriebsräte, die aber angesichts der Dominanz des Wettbewerbsdiskurses und eigener Schwäche nicht imstande sind, den Risiko- mit einem Regulierungsdiskurs zu verknüpfen.

Fallbeispiel dieser Diskurskonstellation ist ein auf einfache administrative Dienstleistungen spezialisiertes Unternehmen mit einigen hundert Beschäftigten. Aus dem deutschen Konzernteil ausgegliedert wird es als eigenständiges Tochterunternehmen eines ausländischen Versicherungskonzerns geführt; dadurch finden weder Betriebs- noch Tarifvereinbarungen unmittelbar Anwendung. Haupttätigkeitsfelder sind die Digitalisierung eingehender Text- und Bilddokumente, d. h. das Einscannen und Einlesen in einer Form, die eine digitale Weiterbearbeitung ermöglicht, sowie einfache Sachbearbeitungstätigkeiten, die aus Kostengründen aus dem deutschen Konzernteil herausgenommen wurden. Hintergrund ist eine betriebliche Situation, in der die Automatisierung der Arbeitsprozesse eine größere Zahl an Beschäftigten trifft oder zukünftig treffen könnte; zumal sich der Betrieb nicht im Geltungsbereich der Beschäftigungssicherungsvereinbarung befindet, die seit einigen Jahren regelmäßig für den deutschen Konzernteil abgeschlossen wird.

Das Management verfolgt eine Diskursstrategie, bei der ebenfalls die Unumgänglichkeit von Automatisierung zur Wettbewerbssicherung ins Zentrum gerückt wird und die damit verbundenen Risiken für die Beschäftigten offensiv als hinzunehmende Kollateralschäden thematisiert werden. Der Betriebsrat ordnet sich der Argumentation der Sicherung betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit des Managements angesichts der gegebenen Kontextbedingungen und Machtverhältnisse unter, trägt diese Argumentation aber normativ nicht mit. Er betont vielmehr aus interessenpolitischer Sicht der Beschäftigten die Risiken der Automatisierung. Der Risikodiskurs läuft aber ins Leere, da er nicht mit einem Regulierungsdiskurs verknüpft wird. Angesichts der schwachen Stellung des Betriebs im Konzernverbund, der geringen strukturellen Macht der Beschäftigten und eines mit geringer gewerkschaftlicher Organisationsmacht unterfütterten Betriebsrats wird Regulierung weder in Form einer Mitgestaltungs- noch als Gegenmachtoption ins Spiel gebracht.

---

<sup>9</sup> „Wir haben im Gesamtbetriebsausschuss besprochen, dass wir die nächste Wirtschaftsausschusssitzung dazu nutzen wollen, eine Regelung zum Nachteilsausgleich für alle Personen zu machen, die von Robotics betroffen sind. Und dann muss man halt mit vielen Managern erstmal reden. Ich habe ja kein Interesse daran, dass die Leute ihre Arbeit verlieren, weil ich möchte Technologieführer werden, dann hältst du so viel wie möglich Arbeitsplätze. Wenn du dich dagegen verschließt, hast du das Problem, dann machen sie es in irgendeinem anderen Land und dann können sie es trotzdem.“ (BR Papierverarbeitung)

## 4.2 Datifizierung und Überwachung

Im öffentlichen wie im fachwissenschaftlichen Diskurs der Digitalisierung der Arbeitswelt werden die in den erweiterten technischen Kontrollpotenzialen liegenden Risiken der Datifizierung herausgestellt (Arlt et al. 2017; Schwemmler/Wedde 2018; Raffetseder et al. 2017). Zugleich hat die Debatte um die Verabschiedung der Europäischen Datenschutzgrundverordnung und die Neufassung des Bundesdatenschutzgesetzes zu einer erhöhten gesellschaftlichen Aufmerksamkeit und Sensibilisierung im Umgang mit personenbezogenen Daten beigetragen. Betriebliche Auseinandersetzungen um Datifizierung und Überwachung basieren auf vergleichsweise starken Beteiligungsrechten der Betriebsräte in Gestalt einer verpflichtenden Mitbestimmung nach § 87 Nr. 1 Abs. 6 BetrVG bei der Einführung technischer Einrichtungen, die zur Überwachung von Leistung und Verhalten der Beschäftigten bestimmt bzw. geeignet sind (Krause 2020; Kuhlmann et al. 2019).

Vor diesem Hintergrund könnte es zunächst überraschen, dass wir einen Risikodiskurs zunehmender datentechnischer Kontrolle verknüpft mit einem Diskurs um die Handlungsnotwendigkeiten und Durchsetzungschancen bestehender Regulierung bei den in die Untersuchung einbezogenen Betriebsräten zwar vorgefunden haben, diese Diskurslinie aber nicht vorherrschend war. Dies korrespondiert mit einer managementseitigen Praxis, die nur in spezifischen Fällen auf die Notwendigkeit abstellt, die erweiterten technischen Möglichkeiten personenbezogener Überwachung auszureizen, mehrheitlich aber darauf, die Akzeptanz einer stärker datenbasierten Organisation der Arbeits- und Produktionsprozesse als solche jenseits einer Verschärfung personenbezogener Überwachungsmöglichkeiten sicherzustellen.

Der Risikodiskurs einer Totalüberwachung findet sich im Sample im Bereich einfacher Sachbearbeitungstätigkeiten in Unternehmen aus der Versicherungs- und der Touristikbranche. Sie setzen dabei auf Erfahrungen betrieblicher Strategien einer arbeitskraftbezogenen Kontroll- und Leistungsintensivierung auf. So merkt beispielsweise der Betriebsratsvorsitzende eines Versicherungsunternehmens an, dass die von ihm vertretenen Beschäftigten „mehr als gläsern“ seien.<sup>10</sup> Dabei wird der Risikodiskurs in der Regel mit einem Regulierungsdiskurs verknüpft und auf Leitkonzepte dieses Diskurses, wie die Verhinderung einer personenbezogenen Leistungs- und Verhaltenskontrolle, das Recht auf informationelle Selbstbestimmung oder die Gewährleistung der Verhältnismäßigkeit der Datenerfassung, -speicherung und -auswertung, verwiesen. Managementseitig wird die Durchsetzung eines hochgradigen Kontroll- und Steuerungszugriffs auf Arbeitskraft und damit der zunehmende Überwachungs- und Leistungsdruck der Beschäftigten entweder mit Wettbewerbs- und Standortsicherungsanforderungen legitimiert oder aber als nicht weiter rechtfertigungspflichtige, sachlogisch betriebswirtschaftliche Entscheidung des Managements dargestellt.

---

<sup>10</sup> „Also wir sind mehr als gläsern. Jeder Tastendruck, was wir machen wird geloggt. Und wir als Betriebsräte sind natürlich immer im ständigen Kampf, was soll verwendet, verwertet werden dürfen. [...] wo wir sagen, da scheppert es richtig, ist Thematik Office 365. Mit den ganzen Sharepoints und Teams und weil wir einfach die Befürchtung haben, dass dadurch mit ganz kleinen Tastenkombination Profile erstellt werden können. Bspw. könnte ja durchaus wie in anderen Unternehmen [das Unternehmen] auch dazu übergehen, gucken, wie messe ich die Wertigkeit eines Mitarbeiters. Welcher Mitarbeiter ist mir wie wertvoll. Möglicherweise anhand von Social-Score-Werten.“ (BR Versicherungsunternehmen)

In vielen Unternehmen ist die Konfliktkonstellation der Datifizierung aber anders gelagert. Anknüpfend an Leitbildern datenbasierter Geschäftsmodelle und umfassend vernetzter Produktions- und Wertschöpfungsprozesse einer „Industrie 4.0“<sup>11</sup> ist ein Diskurs vorherrschend, der um die betriebliche und unternehmensweite Durchsetzung umfassender Digitalisierungs- und Datifizierungskonzepte (Stichwort Big Data) kreist, die einen erweiterten technischen Kontroll- und Steuerungszugriff auf Arbeitskraft als Beiprodukt und Nebeneffekt zwar immer auch ermöglichen, nicht aber primär darauf ausgerichtet sind. Die Problematik besteht hier darin, dass die vorherrschende und als legitim anerkannte Praxis einer technisch orientierten, detaillierten Regulierung von Einzelsystemen und -anwendungen an Grenzen stößt und aus Managementsicht dysfunktional ist, weil sie dem Prozess betrieblicher Digitalisierung und insbesondere Datifizierung zeitliche und inhaltliche Schranken setzt. Die Diskursstrategie des Managements ist in diesem Fall darauf gerichtet, die bisherige Regulierungspraxis zu delegitimieren und eine veränderte Praxis durchzusetzen.

Als Fallbeispiel dient hier ein großer deutscher Industriekonzern, in dem das zentrale HR-Management versucht, den Mitbestimmungsprozess der Konzerndigitalisierung zugleich zu vereinfachen und zu beschleunigen. Vor dem Hintergrund erheblich erweiterter Kontrollpotenziale, die mit einer weiteren Digitalisierung des Unternehmens verknüpft sind, verfolgt das zentrale HR-Management dabei eine Diskursstrategie, die wie folgt gekennzeichnet ist:

Eine stärker datenbasierte und -gesteuerte Produktion und Wertschöpfung sowie datenbasierte Geschäftsmodelle werden in einer neuen digitalen Ökonomie aus Wettbewerbsgründen als unabdingbar dargestellt. Dass damit erweiterte Möglichkeiten personenbezogener Leistungs- und Verhaltenskontrollen einhergehen, wird nicht bestritten. Diese seien aber nicht intendiert, andererseits aber rein technisch gesehen auch nicht ausschließbar, ohne die Chancen und Entwicklungspotenziale, die die Digitalisierung für das Unternehmen biete, erheblich zu beschneiden. Statt technischer Detailregelungen bedürfe es deshalb einer – wie auch immer festgeschriebenen – Managementkultur, die auf einen verantwortlichen Umgang mit den erweiterten Datenmengen und Auswertungsmöglichkeiten setze und die arbeitskraftbezogenen Kontrollpotenziale bewusst nicht ausschöpfe, sondern darauf vertraue, dass die Beschäftigten ihre Arbeit erledigen. Auf der Gegenseite fordert das Management auch vom Betriebsrat, dem Management zu vertrauen, dass es verantwortungsvoll und fair mit den generierten Daten umgeht. Bestehen die Betriebsräte auf der bisherigen Mitbestimmungspraxis technischer Detailvereinbarungen, finden sie sich nicht mehr in der Rolle derjenigen, die übermäßige Kontrollambitionen zu verhindern versuchen, vielmehr wird ihnen die Rolle zugeschrieben, selbst ein unbegründetes Misstrauen und übermäßige Kontrollansprüche zu hegen.

Nicht die Risiken der neuen technischen Kontrollpotenziale, sondern die Chancen der Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit durch Strategien der Datifizierung, die darauf abzielen, digitale Technologien für Prozessoptimierungen zu nutzen, stehen hier im Vordergrund. Das Konzernmanagement verknüpft die Durchsetzung seiner Digitalisierungsstrategie mit dem Versprechen einer vertrauensbasierten und integrativen Unternehmenskultur. In der Regel – und im konkreten Fallunternehmen mehrheitlich – verschließen sich die Betriebsräte dem nicht.

---

<sup>11</sup> Zum Industrie-4.0-Diskurs vgl. Pfeiffer (2017).

### 4.3 Agilisierung und neue Arbeitsformen

Insbesondere im (Personal-)Management, aber auch bei Beschäftigten findet sich eine dritte Diskursfigur, bei der Digitalisierung als Treiber einer kulturellen Modernisierung und Demokratisierung, als Versprechen auf mehr Selbstbestimmung in der Arbeit (beispielsweise in Fragen der Bestimmung von Arbeitszeit und -ort, aber auch in der inhaltlichen Arbeitsgestaltung) thematisiert wird. Kulturelle Modernisierung der Arbeitswelt wird dabei als ein möglicher und durchzusetzender Entwicklungspfad, als eine sich eröffnende Win-Win-Konstellation oder schlicht als arbeitsorganisatorische Notwendigkeit gedacht. Betriebsräte und Gewerkschaften sind diesbezüglich kritischer und thematisieren auch die Schattenseiten größerer Selbstbestimmung, insbesondere die damit einhergehende Gefahr der Selbstaussbeutung.

Mitbestimmung kommt in diesem Fall insofern unter Druck, als behauptet wird, dass selbstbewusste und selbstbestimmte Beschäftigte ihre Interessen eigenständig vertreten und einer Mitbestimmung nicht länger bedürfen. Regelungs- und Kontrollansprüche von Betriebsräten werden managementseitig als hinderlich für die vom Unternehmen geförderte Selbstbestimmung der Beschäftigten dargestellt.

Unternehmen dieses Typs orientieren sich innovationspolitisch an Start-Up-Kulturen, in denen Beschäftigte – vermeintlich – ein hohes Maß an Gestaltungsfreiheit genießen. Betriebsräte, Mitbestimmung und Arbeitnehmerschutzrechte werden in diesem Diskurs einer alten Welt zugeordnet, für die es in der neuen Welt weder Platz noch Bedarf gebe.

Dies schließt an einen gesellschaftlichen Diskurs an, der die digitale Transformation mit der Möglichkeit und Notwendigkeit einer Demokratisierung der Unternehmen in Verbindung bringt (Sattelberger 2015). Nach dieser Lesart sind demokratisierte Organisationsstrukturen unabdingbar für die Fähigkeit deutscher Unternehmen, Basisinnovationen zu generieren und im Standortwettbewerb nicht zurückzufallen. Hierdurch, so die Behauptung, fielen in Anbetracht der Handlungserfordernisse der digitalen Transformation ökonomische Rationalität und sozialer Fortschritt in eins. Soziale und technische Innovation bedingten sich gegenseitig. Die Freisetzung des erforderlichen Innovationspotenzials setze die radikale Befreiung der Arbeitenden (man könnte sagen: eine vollständige „Subjektivierung“) voraus.

„Der Mitarbeiter ist kein unmündiges, zu schützendes und zu kontrollierendes Wesen mehr, sondern ein souveräner, eigenverantwortlicher Akteur. Das Ich betritt wieder den Platz. Unternehmen und Gewerkschaften verlieren an Macht, der Co-Unternehmer gewinnt neue Freiheiten.“ (Sattelberger 2015: 17)

Die Beschäftigten werden einmal mehr<sup>12</sup> zu Unternehmensbürgern, die von rechtlichen Bindungen ebenso befreit werden müssten wie von Weisungsgebundenheiten der Arbeitgeber und davon, dass sie Beteiligungsansprüche an Betriebsräte und Gewerkschaften abtreten. Betriebliche Herrschaft wird zurückgedrängt, um die Herrschaft des Marktes, den „Arbeitskraftunternehmer“ (Pongratz/Voß 2003), zur vollen Entfaltung kommen zu lassen. Um noch einmal Sattelberger zu zitieren:

„Das Management muss lernen, dass Befehl und Gehorsam und das Bestimmen von Ort, Zeit und Inhalt der Arbeit von oben nach unten nicht mehr funktionieren. Betriebsräte

---

<sup>12</sup> Vgl. exemplarisch Scharmann/Roth (1976).

und Gewerkschaften müssen lernen, dass die Unmenge an Schutzrechten in den Zeiten des industriellen Turbo-Kapitalismus nötig war, im Übergang zur digitalisierten Ökonomie jedoch zunehmend untauglich oder gar kontraproduktiv ist.“ (Sattelberger 2015: 17)<sup>13</sup>

Modernisierungs- und Demokratisierungsdiskurse finden sich auf betrieblicher Ebene in verschiedenen Varianten: An einem Pol wird wie eben beschrieben eine selbstbestimmte Arbeitswelt mündiger Arbeitnehmer/-innen beschworen, die einer institutionalisierten Mitbestimmung und organisierten gewerkschaftlichen Vertretung nicht mehr bedürfe, am anderen Pol dient er als Ausgangspunkt für Beteiligungsprozesse und Versuche aktiver und erweiterter individueller Mitgestaltung und kollektiver Mitbestimmung. Dies verweist darauf, dass die demokratische Frage in Unternehmen diskursiv umkämpft ist: Prototypisch stehen hierfür die Überlegungen von Sattelberger (2015), nach denen die digitale Transformation demokratische Unternehmen, selbstbefreite Individuen etc. verlangt. Es finden sich aber auch Konzepte einer beteiligungsorientierten Modernisierung und der Stärkung von Bürgerrechten in Betrieben und Unternehmen.

Fallbeispiel ist ein Betrieb der Automobilzulieferindustrie. Der Betrieb ist Teil eines weltweit tätigen Konzerns und mittlerweile ein reiner Entwicklungsstandort. Die Produktion wurde vor einigen Jahren konzernintern verlagert. Digitalisierung wird im Betrieb verhandelt als ein von oben, der Konzernleitung, und außen, den Marktbedingungen, gesetzter Wettbewerbszwang intensiverer Kommunikations- und beschleunigter Innovationsprozesse. Hierzu wurde ein durchgreifender Veränderungsprozess hin zu agilen Arbeitsformen in die Wege geleitet, wobei aus Sicht der Personalmanagements dessen Gelingen in erster Linie von einem Wandel des „Mindsets“ der Beschäftigten abhängt. Von den Beschäftigten werde mehr Selbstverantwortung verlangt und zugleich werde ihnen mehr Selbstbestimmung bezüglich Zeit, Ort und Inhalte der Arbeit ermöglicht. Betriebsräte würden dadurch nicht überflüssig, sie bekämen aber eine neue Rolle, müssten sich bewegen, die neuen Zeiten anerkennen, offener werden für die Reorganisations- und Geschwindigkeitserfordernisse des Unternehmens und den Beschäftigten mehr Selbstverantwortung, z. B. in Fragen freiwilliger Mehrarbeit, zugestehen. Der Betriebsrat habe noch nicht erkannt, dass die Beschäftigten sich selbst vertreten könnten, und würde weiterhin auf eine stellvertretende Interessenwahrnehmung bestehen. Betriebsräte und Gewerkschaft sind deshalb in den Augen des (Personal-)Managements „extrem rückwärtsgewandt“, Teil des alten, bürokratischen „Geistes des Kapitalismus“ (vgl. Boltanski/Chiapello 2003: 142–146).<sup>14</sup>

Dagegen nimmt der Betriebsrat weniger die Chancen als die Risiken der Umstellung auf agiles Arbeiten (und deren Mängel) wahr, zumal Beschäftigte selbst mit Kritik an den neuen Arbeitsformen auf den Betriebsrat zukommen.

---

<sup>13</sup> Ein managementseitig „modernistisches Orientierungsmuster“, das eine moderne Arbeitswelt anstrebt, in der Betriebsräte und Gewerkschaften überflüssig werden, hat Trinczek bereits in den 1990er Jahren identifiziert (Trinczek 2004). Modernistische Orientierungsmuster können an Narrationen moderner Arbeitswelten und demokratischer Unternehmen, wie sie von Sattelberger et al. 2015 verbreitet werden, anknüpfen.

<sup>14</sup> „Ja das glaube ich schon, [...], dass die Wichtigkeit eines Betriebsrats nach wie vorgegeben ist, aber von einer anderen Ebene, auf einem anderen Gebiet. Und das muss der Betriebsrat auch lernen. Und wenn der [Betriebsrat] noch sehr stark in dieser alten Historie drin ist und aus meiner Sicht sind Gewerkschaften extrem rückwärtsgewandt und nicht vorwärtsgewandt, da drinnen bleiben auf den Beharrungen, dann wird es immer schwieriger.“ (HR Entwicklungsstandort Automobilzulieferindustrie)

## 5 Schluss

Die Untersuchung betrieblicher Diskurskonstellationen in verschiedenen Aushandlungsfeldern von Digitalisierungsprozessen hat gezeigt, dass dem Wettbewerbsdiskurs ein zentraler Stellenwert zukommt. Dieser wird wirkmächtig im Hinblick darauf, wie Regulierung (zur Sicherung von Schutzrechten und Reproduktionsinteressen der Beschäftigten sowie von Mitbestimmungs- und Kontrollrechten der Betriebsräte) in interessenpolitischen Auseinandersetzungen in Stellung gebracht wird und werden kann. Die Wirkmächtigkeit des Wettbewerbsdiskurses beruht dabei insbesondere auf zwei Faktoren. Zum einen darauf, dass das Management auf dominante gesellschaftliche Diskurse der Notwendigkeit beschleunigter Digitalisierung zurückgreifen kann; betriebrats- wie gewerkschaftsseitig ist generell anerkannt, dass Digitalisierung in den verschiedenen Facetten (Automatisierung, Datifizierung, Agilisierung) zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit (und Standort/Beschäftigung) notwendig ist. Zum anderen arbeitet der Wettbewerbsdiskurs mit den Unsicherheiten über die Grenzen zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit und damit der Standort- und Beschäftigungssicherheit; dies gilt auch und v. a. für Betriebe, in denen die Konzernleitung die Definitionsmacht hat, über die Wettbewerbsfähigkeit und damit den Fortbestand der Konzernbetriebe zu bestimmen.

Die Diskursstrategien des Managements rücken die Wettbewerbsfähigkeit ins Zentrum und betonen zugleich die Chancen der Digitalisierung auch für die Beschäftigten oder aber die Alternativlosigkeit des eingeschlagenen Wegs trotz der damit verbundenen Risiken für Arbeitsbedingungen und Beschäftigung. Bedenkenräger sind grundsätzlich unerwünscht. Risiken werden entweder als hinnehmbare oder als zu managende Begleiterscheinung eines notwendigen und nicht zu verhindernden Wandels thematisiert.

Dominant werden die vom Management vorangetriebenen Diskurse insbesondere dort, wo sie – wie insbesondere in den Fällen einfacher Sachbearbeitungsdienstleistungen von Versicherungs- und Touristikunternehmen gesehen – die realen Machtverhältnisse widerspiegeln, in denen ein Regulierungsdiskurs wenig Resonanzraum findet. Zum Teil sind es aber auch die Diskursstrategien des Managements selbst, welche die Betriebsräte in die Defensive bringen. Betriebsräte finden sich in der Rolle von Blockierern, bürokratischen Kontrolleuren und die Beschäftigten in ihrer Souveränität Begrenzenden wieder. Andererseits gibt es mitunter aber auch Beispiele, in denen der Wettbewerbsdiskurs von Betriebsräten offensiv gewendet wird. In diesen Fällen wird die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit als Argument genutzt, um Beschäftigteninteressen durchzusetzen, was insbesondere dann gelingt, wenn Digitalisierung mit arbeitspolitischen Forderungen in Richtung erweiterter Mitgestaltungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten verknüpft wird und – angesichts gegebener Machtressourcen und Gestaltungsspielräume – verknüpft werden kann.

Ein Kampf um Deutungshoheit zeichnet sich wie gesehen im Hinblick auf die demokratische Frage und die interessenvertretungspolitische Funktion von Betriebsräten und Gewerkschaften ab. Beobachtbar ist ein Managementdiskurs, der Selbstvertretung und Selbstbestimmung der Beschäftigten gegen Stellvertretung und Mitbestimmung in Stellung bringt. Wenn Betriebsräte und Gewerkschaften die Deutungshoheit über die demokratische Frage in Betrieb und Unternehmen behalten wollen, dürfen sie sich nicht einen Diskurs aufdrängen lassen, in denen das eine gegen das andere ausgespielt wird – vielmehr sind sie gefordert, Konzepte zu

entwickeln und stark zu machen, in denen individuelle und repräsentative Vertretungsformen miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig stärken.

Auseinandersetzungen um den digitalen Wandel der Arbeitswelt werden nicht allein, aber auch mittels diskursiver Strategien und der Durchsetzung von Deutungsmacht über gesellschaftliche Wirklichkeit entschieden. Die Digitalisierungsdiskurse der Managementakteure ließen sich in unseren Untersuchungsfällen bezogen auf die beiden von uns identifizierten Diskursachsen fast durchweg den Polen Wettbewerbsfähigkeit und Chancen zuordnen. Bei den Betriebsräten haben wir demgegenüber ein breiteres Spektrum angetroffen. Unsere Befunde deuten darauf hin, dass Interessenvertretungen vor allem dann Handlungsfähigkeit gewinnen, wenn Regulierungsdiskurse gestärkt und durch die Durchsetzung förderlicher Rechte unterfüttert werden und auf dieser Basis die gesamte Bandbreite der beiden Diskursachsen zum Thema wird.

## Literatur

- Arlt, Hans-Jürgen; Kempe, Martin; Osterberg, Sven (2017): Die Zukunft der Arbeit als öffentliches Thema. Presseberichterstattung zwischen Mainstream und blinden Flecken. OBS-Arbeitsheft 90, Frankfurt/Main.
- Arntz, Melanie; Gregory, Terry; Zierahn, Ulrich (2018): Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit: Makroökonomische Auswirkungen auf Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Löhne von morgen. ZEW-Arbeitspapier, Mannheim.
- Artus, Ingrid (2008): Prekäre Vergemeinschaftung und verrückte Arbeit. Repressive Integration als Herrschaftsmodus im prekären Dienstleistungsbereich. *Prokla* 150: 27–48.
- Beckert, Jens (2018): Imaginierte Zukunft. Fiktionale Erwartungen und die Dynamik des Kapitalismus. Berlin: Suhrkamp.
- Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin; Tullius, Knut (2018): Technik und Arbeit in der Arbeitssoziologie – Konzepte für die Analyse des Zusammenhangs von Digitalisierung und Arbeit. *AIS-Studien* 11 (2): 91-106.
- BDA (2015): Chancen der Digitalisierung nutzen. Positionspapier zur Digitalisierung von Wirtschaft und Arbeitswelt. Berlin.
- Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/Main: Fischer.
- BMAS (2017) (Hg.): Arbeit Weiter Denken. Weißbuch Arbeiten 4.0. Berlin.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Lühr, Thomas; Ziegler, Alexander (2018): Agilität als Chance für einen neuen Anlauf zum demokratischen Unternehmen? *Berliner Journal für Soziologie* 28: 181–208.
- Boltanski, Luc; Chiapello, Ève (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Bonin, Holger; Gregory, Terry; Zierahn, Ulrich (2015): Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. Forschungsbericht 455 des BMAS, Mannheim.
- Butollo, Florian; Ehrlich, Martin; Engel, Thomas (2017): Amazonisierung der Industriearbeit? *ARBEIT* 26 (1): 33–59.

- Dengler, Katharina; Matthes, Britta (2018): Substituierbarkeitspotenziale von Berufen. Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. IAB-Kurzbericht 4. Nürnberg.
- Frey, Carl B.; Osborne, Michael A. (2013): The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Working Paper. University of Oxford.
- Heiden, Mathias (2014): Arbeitskonflikte. Verborgene Auseinandersetzungen um Arbeit, Überlastung und Prekarität. Berlin: edition sigma.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ittermann, Peter; Niehaus, Jonathan (2018) (Hg.): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen (2. Auflage). Baden-Baden: Nomos.
- Krause, Rüdiger (2020): Sozialverträgliche Arbeitnehmerüberwachung – Technikbasierte Beschäftigtenkontrolle als Gegenstand betrieblicher Mitbestimmung im digitalen Zeitalter. In: Gräfl, Edith; Lunk, Stefan; Oetker, Hartmut; Trebinger, Yvonne (Hg.): Festschrift 100 Jahre Betriebsverfassungsrecht. München: C.H. Beck, 353–368.
- Kuhlmann, Martin; Rüb, Stefan; Winter, Svetlana (2019): Konflikte um Mitbestimmung und Überwachung im digitalen Umbruch. Mitteilungen aus dem SOFI 13 (30): 6–9.
- Laclau, Ernesto; Mouffe, Chantal (1991): Hegemonie und radikale Demokratie. Wien: Passagen-Verlag.
- Marshall, Thomas H. (1992): Bürgerrechte und soziale Klassen. Zur Soziologie des Wohlfahrtsstaates. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *AJS* 83: 340–363.
- Noble, David F. (1986): Maschinenstürmer oder Die komplizierten Beziehungen der Menschen zu ihren Maschinen. Berlin: Wechselwirkung Verlag.
- Pfeiffer, Sabine (2015): Warum reden wir eigentlich über Industrie 4.0? Auf dem Weg zum digitalen Despotismus. *Mittelweg* 36, 24 (6): 14–36.
- Pfeiffer, Sabine (2017): The Vision of “Industrie 4.0” in the Making – a Case of Future Told, Tamed, and Traded. *Nanoethics* 11: 107–121.
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma.
- Raffetseder, Eva-Maria; Schaupp, Simon; Staab, Philipp (2017): Kybernetik und Kontrolle. Algorithmische Arbeitssteuerung und betriebliche Herrschaft. *Prokla* 187: 229–247.
- Sattelberger, Thomas (2015): Zur Einführung – ein Gespräch mit Thomas Sattelberger. Befragt von Steffen Wagner. In: Sattelberger et al. (Hg.): 11–18.
- Sattelberger, Thomas; Welp, Isabell; Boes, Andreas (2015) (Hg.): Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg/München: Haufe-Gruppe.
- Scharmann, Theodor; Roth, Erwin (1976) (Hg.): Vom Proletarier zum Industriebürger. Bern: Huber.
- Scherrer, Christoph (2001): Jenseits von Pfadabhängigkeit und „natürlicher Auslese“: Institutionentransfer aus diskursanalytischer Perspektive. Veröffentlichungsreihe der Abteilung Regulierung von Arbeit des Forschungsschwerpunkts Technik-Arbeit-Umwelt des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. FS II 01-205.

- Scherrer, Christoph (2013): Wachsende wirtschaftliche Ungleichheit: Herausforderung für Gewerkschaften? In: Rüb, Stefan; Müller, Torsten (Hg.): Arbeitsbeziehungen im Prozess der Globalisierung und Europäischen Integration. Ökonomische und soziale Herausforderungen im Zeichen der Euro-Krise. Festschrift für Hans-Wolfgang Platzer. Baden-Baden: Nomos, 139–149.
- Schmalz, Thomas; Dörre, Klaus (2014): Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. *Industrielle Beziehungen* 21 (3): 217–237.
- Schwab, Klaus (2016): Die vierte industrielle Revolution. München: Pantheon.
- Schwemmler, Michael; Wedde, Peter (2018): Alles unter Kontrolle? Arbeitspolitik und Arbeitsrecht in digitalen Zeiten. Friedrich-Ebert-Stiftung. WISO Diskurs, Heft 2/2018.
- Trinzcek, Rainer (2004): Management und betriebliche Mitbestimmung. Eine interessentheoretisch fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster. In: Artus, Ingrid; Trinzcek, Rainer (Hg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus. Rudi Schmidt zum 65. Geburtstag. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 181–211.
- Turowski, Jan; Mikfeld, Benjamin (2013): Gesellschaftlicher Wandel und politische Diskurse. Überlegungen für eine strategieorientierte Diskursanalyse. *denkwerk demokratie*. Werkbericht Nr. 3. Berlin.
- Urban, Hans-Jürgen (2019): Gute Arbeit in der Transformation. Über eingreifende Politik im digitalisierten Kapitalismus. Hamburg: VSA-Verlag.
- Walton, Richard E.; McKersie, Robert B. (1965): *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. New York: McGraw Hill.
- Wright, Erik Olin (2000): Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise. *AJS* 105: 957–1002.
- WSI-Mitteilungen 3/2018: Schwerpunktheft Industrie 4.0 konkret – Ungleichezeitige Entwicklungen, arbeitspolitische Einordnungen. Baden-Baden: Nomos/edition sigma.
- Zuboff, Shoshana (2018): *Das Zeitalter des Überwachungskapitalismus*. Frankfurt/New York: Campus-Verlag.