

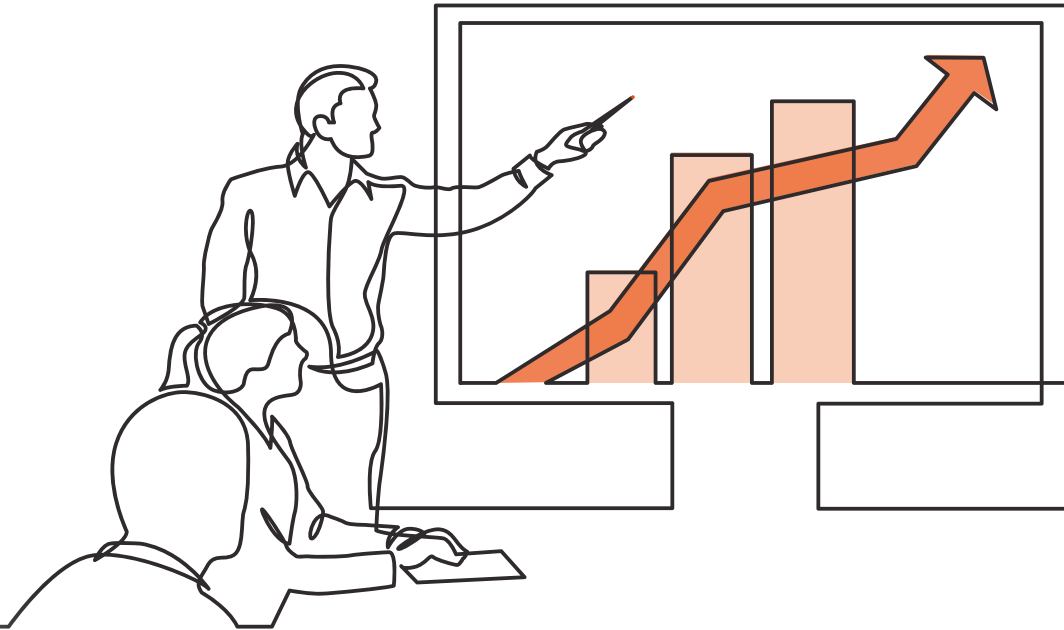


Die zukünftige Rolle der Sozialpartner

Experimentieren und Problemlösung statt Verhandeln



Verena Bader und Stephan Kaiser von der Universität der Bundeswehr München beleuchten in ihrem Überblicksbeitrag, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Personalmanagern durch typische Spannungsfelder der Digitalisierung – wie Autonomie versus Kontrolle – oder vorab nicht eindeutig absehbare Entwicklungen verändert. Bader und Kaiser skizzieren ein Modell für die „Mitbestimmung 4.0“ und die betriebliche Sozialpartnerschaft in der digitalen Transformation und zeigen Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige und an Problemlösung orientierte Zusammenarbeit der Partner auf. Basis des Beitrags ist das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Forschungsprojekt „Mitbestimmung 4.0: Mit Widersprüchlichkeiten aktiv umgehen“. Bader und Kaiser veröffentlichen Ende 2020 / Anfang 2021 bei Springer Gabler den Herausgeberband „Arbeit in der Data Society – Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement“.



Kerngedanke der betrieblichen Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ist, dass Beschäftigte eine demokratisch legitimierte Verhandlungsmacht gegenüber ihrem Arbeitgeber bilden und dadurch für sie „gute“ Arbeitsbedingungen erreichen können. Dieser Gedanke bestimmt die (klassische) Rollenverteilung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite im Betrieb. Hierbei wählen die Beschäftigten die Mitglieder des Betriebsrats als Repräsentanten und Vertreter ihrer Interessen. Diese Vertreter verhandeln mit der Arbeitgeberseite, typischerweise in erster Linie mit Vertretern des Personalmanagements, darüber, wie Arbeit im Betrieb ausgestaltet werden soll.

Bei diesem (klassischen) Zusammenspiel können das Personalmanagement und der Betriebs-

rat als „Counterparts“ bezeichnet werden, die entlang der traditionellen Trennung von Arbeit und Kapital jeweils unterschiedliche Interessen verfolgen. Trotz möglicherweise sehr unterschiedlicher Vorstellungen darüber, wie Arbeit im Unternehmen gestaltet wird, eint beide Parteien die gemeinsame Herausforderung, sich zu legitimieren (Rego, forthcoming). Dieser Legitimationszwang führt im Ergebnis dazu, dass beide Parteien ein strategisches Interesse daran haben, nunmehr die digitale Transformation in den Betrieben aktiv mitzugestalten oder sogar voranzutreiben.

Das Personalmanagement auf der einen Seite steht vor der Herausforderung, seinen strategischen Stellenwert deutlich zu machen, indem es sich vom administrativen Experten zum strategischen Partner für die Unternehmensleitung entwickelt (Ulrich 1998). Wenngleich die Digitalisierung das Personalmanagement nur indirekt betrifft, indem digitale Technologien und neue Arbeitsformen Auswirkungen auf die Mitarbeiter im Betrieb haben, verändert gleichwohl die Digitalisierung auch das Personalmanagement selbst.

Diese Veränderung geschieht nicht mehr nur hinsichtlich der operativen Personalarbeit, für die digitale Technologien eingesetzt werden, sondern auch im Hinblick darauf, dass digitale Technologien vermehrt in Personalentscheidungen einbezogen werden (Stichwort „People Analytics“). Ein stärker datenbasiertes Personalmanagement scheint wiederum hilfreich dafür zu sein, die Funktion insgesamt gegenüber der Unternehmensleitung zu rechtfertigen (Reichel / Ellmer 2019).

BETRIEBSRATS- UND PERSONALARBEIT UNTER LEGITIMATIONSDRUCK

Betriebsräte auf der anderen Seite sehen ihren angestammten Stellenwert dadurch gefährdet, dass ihnen vorgeworfen wird, sie könnten die Belegschaft nicht mehr vollends repräsentieren. Hinzu kommt, dass Neuerungen, die Einzug in die Arbeitswelt halten, nicht mehr in Gänze durch das BetrVG abgedeckt sind. Betriebs-

DIE AUTOREN



DR. VERENA BADER ▶
Wissenschaftliche
Mitarbeiterin im Bereich
Personalmanagement
und Organisation an der
Universität der Bundeswehr München
▶ verena.bader@unibw.de



PROF. DR. STEPHAN KAISER ▶ lehrt Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation, an der Universität der Bundeswehr München.
▶ stephan.kaiser@unibw.de

räten wird vorgeworfen, Fortschritt zu verhindern, indem sie Neuerungen aus dem Blickwinkel hergebrachter rechtlicher Rahmenbedingungen bewerten. Ein typisches Beispiel hierfür sind Organisationsformen, bei denen Beschäftigte über Standort- oder Betriebsgrenzen hinweg miteinander in Projektteams arbeiten und die Grenzen eines Betriebs(rats) nicht mehr klar gegeben sind.

zuletzt zu Beginn der Coronapandemie im Rahmen von Homeofficeregelungen. So mussten Beschlüsse des Betriebsrats vor der durch Corona bedingten Änderung des BetrVG (15.5.2020) entweder entgegen von Homeofficeregelungen vor Ort getroffen werden oder sie wurden ohne gesetzliche Grundlage (zum Teil vorläufig) virtuell getroffen.

sind. So müsste beispielsweise für jedes Softwareupdate oder sogar für jede Änderung eines Algorithmus eine neue Betriebsvereinbarung getroffen werden. Da Updates jedoch unregelmäßig durchgeführt werden und sich Algorithmen zunehmend selbst rasch und intransparent weiterentwickeln, fehlen dem Betriebsrat die Möglichkeiten, sinnvolle kollektivrechtliche Vereinbarungen zu treffen.



Speziell bei IT-Neueinführungen regelt § 87 Nr. 6 BetrVG das Recht zur Mitbestimmung des Betriebsrats. Hiernach gilt das Mitbestimmungsrecht für die „Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“. Obwohl nicht alle Einführungen von Technologien der Verhaltens- oder Leistungskontrolle der Beschäftigten dienen, wird der Paragraph von der Rechtsprechung und den Sozialpartnern in der Regel eng ausgelegt. IT-Neueinführungen (und auch Softwareupdates) werden daher typischerweise mitbestimmt. Hier wird Betriebsräten oft vorgehalten, die digitale Transformation ohne Grund zu verlangsamen oder gar zu verhindern.

Zudem ist die betriebsratsinterne Arbeit selbst an gesetzliche Regelungen gebunden, die mit den schnelllebigen Veränderungen der digitalisierten Arbeitswelt bisweilen nicht mithalten. Dies zeigte sich

WIDERSPRÜCHLICHE ENTWICKLUNGEN: WAS IST „GUT“ FÜR DIE BESCHÄFTIGTEN?

Neben derartigen Beispielen bleibt eine weitere Frage zu der künftigen Aufgabe und Rolle des Betriebsrats zu klären: Digitale Technologien versprechen häufig mehr Autonomie für den einzelnen Beschäftigten sowie die Möglichkeit, stärker selbstbestimmt arbeiten und direkt partizipativ auf Unternehmensentscheidungen Einfluss nehmen zu können. Je stärker jedoch die Selbstbestimmung der Beschäftigten ausgeprägt ist, desto mehr steht die Bedeutung von Betriebsratsarbeit infrage.

Eine Reihe von Unternehmen greift bei IT-Einführungen auf standardisierte Mitbestimmungsprozesse zurück. Schnellebige und sich dynamisch entwickelnde Technologien (wie bspw. lernende Algorithmen) (Bader / Kaiser 2019) lassen sich jedoch immer weniger durch statische Betriebsvereinbarungen abbilden, da diese nicht praktikabel umsetzbar

Dass Betriebsvereinbarungen im Kontext von Digitalisierung und neuen Arbeitsweisen nicht mehr unbedingt allgemein und auf lange Sicht getroffen werden können, liegt auch an Widersprüchlichkeiten, die die digitalen Technologien mit sich bringen (Ciriello / Richter / Schwabe 2020; Hansböckler-Stiftung 2020). So können digitale Technologien Beschäftigten in vielerlei Hinsicht mehr Autonomie, Erleichterung und Freiheit bei ihrer Arbeitsgestaltung ermöglichen. Andererseits bergen die neuen Technologien das Risiko von Fehlentwicklungen in sich, wie etwa Überwachung von Mitarbeitern und Entmündigung.

Als Beispiel lässt sich die Arbeitswelt von Lagerarbeitern großer Internethändler („Picker“) oder von Paketdienstlieferanten anführen, deren Arbeit aufgrund – vorab kaum exakt kalkulierbarer – wachsender Auftragsvolumen immer mehr verdichtet und rein technologisch gesteuert sowie überwacht wird. Eine klassische Technikenfolgenabschätzung vor der Einführung von

neuen Technologien ist dabei häufig nicht möglich, denn bei deren Nutzung können sich unvorhersagbare Dynamiken entwickeln – und zwar in eine positive oder in eine negative Richtung aus Sicht der Beschäftigten. Nicht selten können auch zwei – oder sogar mehrere – widersprüchliche Entwicklungen gleichzeitig stattfinden.

Als Beispiel für eine dynamische Entwicklung bei der Nutzung digitaler Technologien können die Nutzung mobiler Endgeräte und der Versand von E-Mails dienen (Mazmanian et al. 2013). So mag ein einzelner Beschäftigter die Möglichkeit, von überall zu jeder Zeit berufliche E-Mails lesen und verschicken zu können, zu Beginn der Nutzung noch als ein Mehr an Selbstbestimmung und Autonomie bei der Arbeit erfahren. Diese (gewünschte) Autonomie kann sich im Kollektiv jedoch in Kontrolle verwandeln, wenn Nutzungsintensität und -häufigkeit in der Interaktion mit anderen Kollegen eskalieren und daraus kollektive normative Erwartungen beziehungsweise Zwänge erwachsen (Mazmanian et al. 2013, 1350). Abbildung eins stellt diesen Zusammenhang dar.

Eine ähnliche Entwicklung zeigte sich während der Coronapandemie beim Arbeiten im Homeoffice, das den Beschäftigten Autonomie und Handlungsspielräume eröffnete. Führungskräfte versuchten in dieser



Zeit indes, dem Verlust an Kontrolle entgegenzuwirken. Sie kontaktierten die Mitarbeiter häufiger als sonst üblich und übertrugen ihnen zusätzliche Aufgaben. Aber auch die Beschäftigten versuchten ihrer Verunsicherung entgegenzuwirken, indem sie ihre Kommunikation und Arbeitsleistung von sich aus verstärkten.

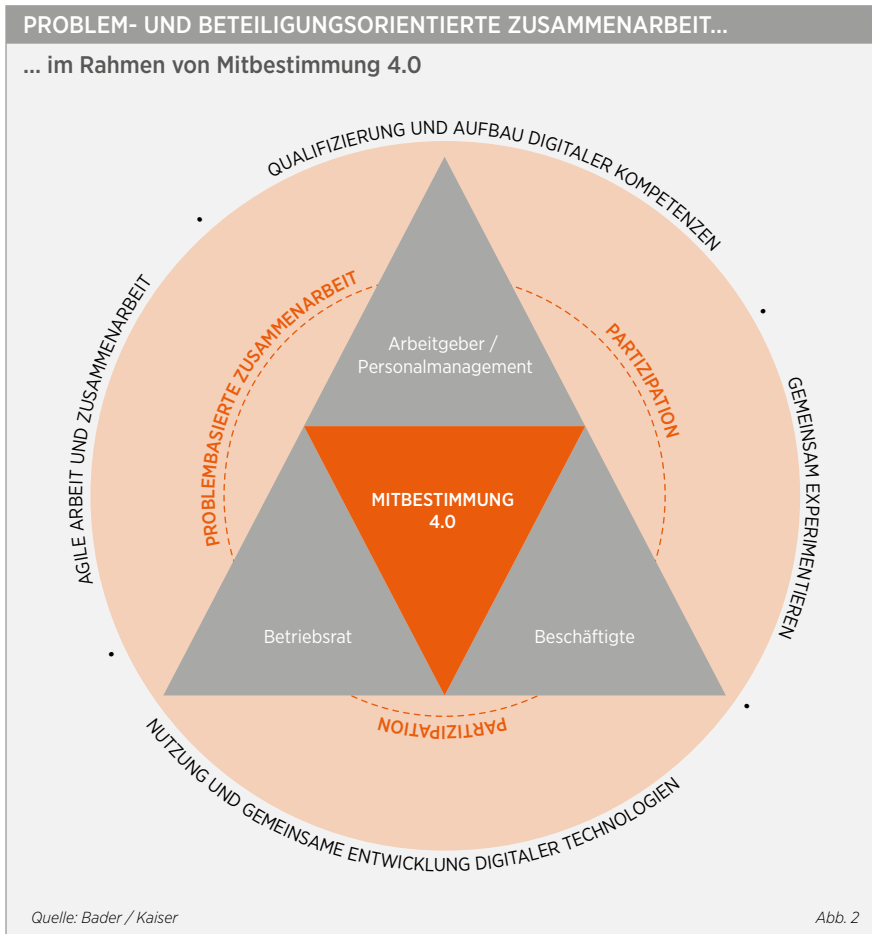
VON DER „COUNTERPART“-ROLLE ZUR PROBLEMORIENTIERUNG

Innerhalb eines derart dynamischen, zum Teil auch widersprüchlichen Umfelds und aus den vorangegangenen Beispielen kann geschlossen werden, dass sich bei der digitalen Transformation weder die Arbeitgeber- noch die Arbeitnehmerseite in den eingangs beschriebenen institutionalisierten Rollen wiederfinden können. Der Betriebsrat kann nicht mehr als

Beschützer „der“ Beschäftigten beziehungsweise eines Kollektivs agieren, indem im Voraus eindeutig schützende Regelungen für alle getroffen werden, die noch dazu eine sehr lange Gültigkeit aufweisen.

Auf der anderen Seite kann die Arbeitgeberseite nicht auf Basis einer klaren Abgrenzung gegenüber dem Betriebsrat erfolgreich digitalisieren. Dies liegt zum einen daran, dass der Betriebsrat nach dem BetrVG bei technologischen Neuerungen zustimmen muss. Zum anderen ist es aus Sicht der Arbeitgeberseite ratsam, auf die etablierte Expertise des Betriebsrats (etwa im Hinblick auf tarifrechtliche Regelungen) zurückzugreifen. Speziell bei der digitalen Transformation ist die Arbeitgeberseite nicht selten regelrecht darauf angewiesen, dass der Betriebsrat an der Einführung neuer Technologien und Arbeitsweisen proaktiv und unmittelbar beteiligt wird, da so innerhalb





diese neu bestimmt. Zu den neuen Aufgaben zählen beispielsweise die Beratung von einzelnen Beschäftigten im Hinblick auf deren Weiterentwicklung, der Aufbau von Qualifikationen für bestimmte Beschäftigtengruppen oder die Digitalisierung der Betriebsratsarbeit selbst.

Neben der Veränderung der eigenen Arbeitsweise gestalten das arbeitgeberseitige Personalmanagement und die Betriebsräte ihre Zusammenarbeit um. Diese verändert sich derart, dass sie selbst neue digitale Tools für Mitbestimmungsprozesse (bspw. digitale Workflows) ausprobieren oder agiler zusammenarbeiten (bspw. in Scrum-Sprints oder Projektteams). Diese neue Art der Zusammenarbeit hat zur Folge, dass beide Parteien laufend die Sichtweise der anderen Seite einnehmen, Probleme gemeinsam reflektieren und dadurch die komplexen Entwicklungen der digitalisierten Arbeitswelt besser verstehen lernen. Die Zusammenarbeit wandelt sich von einer rollenbasierten zu einer problemorientierten Form.

Sehr bezeichnend ist auch, dass sich die klassische, repräsentative Mitbestimmung (Gerst, forthcoming) hin zu einer eher beteiligungsorientierten Mitbestimmung entwickelt. Dabei werden die Beschäftigten direkt an Pilotprojekten beteiligt und gemeinsam mit ihnen neue Arbeitsmodelle und Technologien entworfen („Gute Arbeit by Design“). Die Möglichkeiten der digitalisierten Arbeitswelt werden hier also gemeinsam – in einer Triade aus Arbeitgeber / Personalmanagement, Betriebsrat und Beschäftigten – ausprobiert und getestet.

Die digitale Transformation als „Spielfeld“ bietet Raum für gemeinsames Experimentieren und Problematisieren der Herausforderungen der digitalen Transformation. Indem Betriebsvereinbarungen in Pilotfassungen verabschiedet und stetig angepasst werden (bspw. im Rahmen „lebender Betriebsvereinbarungen“), lassen sich neue Möglichkeiten auf Basis des BetrVG gemeinsam ausschöpfen (Abb. 2).

der Belegschaft Akzeptanz für die Neuerungen erreicht werden kann.

Aufgrund der Tatsache, dass bei der Einführung digitaler Technologien häufig deren mögliche Auswirkungen nicht eindeutig vorhersagbar sind, können sich Betriebsräte und das Personalmanagement auch nicht mehr vorab eindeutig – für oder gegen etwas – positionieren, wie dies noch bei der Einführung weniger komplexer und / oder in ihren Wirkungen klarer abschätzbarer Technologien möglich gewesen ist.

Aus dieser Lage heraus entwickeln Personalmanager und Betriebsräte in der Praxis immer häufiger eigene und zugleich gemeinsame Strategien, wie sie mit Komplexität und Widersprüchlichkeiten umgehen können. Diese von uns beobachteten Strategien zeugen davon, dass sich die Parteien mehr inhaltlich mit den Herausforderungen der digi-

talen Transformation beschäftigen, als in Verhandlungen auf ihren traditionellen Rollen als „Counterparts“ mit eindeutig definierten Positionen zu beharren.

Zu dieser problemorientierten Herangehensweise zählt zunächst, dass beide Seiten für ihre eigene Arbeit digitale Tools und neue Arbeitsformen testen: Personalmanager experimentieren mit agiler Arbeitsorganisation und digitalen Personalmanagementsystemen. Betriebsräte digitalisieren ihre Arbeit, indem sie virtuelle Betriebsratssitzungen und Betriebsversammlungen austesten und agile Methoden (wie bspw. Kanban) anwenden.

Diese Veränderungen geschehen in vielen Fällen ebenso auf strategischer Ebene. So werden von Betriebsräten auf Strategiesitzungen die Herausforderungen der Digitalisierung und die daraus resultierenden Aufgaben für den Betriebsrat diskutiert und

FAZIT UND AUSBLICK

Die betriebliche Sozialpartnerschaft formiert sich in der digitalen Transformation immer häufiger in einer Triade aus arbeitgeberseitigem Personalmanagement, Betriebsrat (und zum Teil auch Gewerkschaften) und den Beschäftigten neu. Diese Form von Mitbestimmung 4.0 zeichnet sich aus durch Gemeinsamkeit, inhaltsgetriebene Problemorientierung, Beteiligung, Experimentieren und stetige Weiterentwicklung. Die Entwicklung geschieht gleichzeitig mit dem zunehmenden Einsatz von digitalen Technologien. Die folgenden Bestandteile sind essenziell für die Mitbestimmung 4.0:

1. die eigene Nutzung von digitalen Technologien in der betrieblichen Mitbestimmung,
2. die möglichst unmittelbare Beteiligung von Beschäftigten sowie
3. die problemorientierte und inhaltsgetriebene Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite.

Insbesondere die Gemeinschaftlichkeit (wie bspw. gemeinsames Experimentieren) stellt eine Chance und eine Herausforderung für die Zukunft der betrieblichen Mitbestimmung und des Personalmanagements dar. Bislang scheinen beide Parteien ihre jeweilige Rolle und ihre jeweiligen (neuen) Aufgaben in dieser gemeinschaftlichen Anordnung noch nicht endgültig für sich gefunden zu haben. Gleichwohl zeichnet sich aber ab, dass der Prozess der digitalen Transformation nicht etwa einstimmig verläuft. Der demokratische, auf Meinungsstreit fußende Grundgedanke der betrieblichen Sozialpartnerschaft dürfte auch in der digitalen Transformation weiter bestehen bleiben.

Vielleicht lässt sich sogar ein Fortschritt in Richtung demokratische Erweiterung ausmachen, indem ebenso die Beschäf-

tigten als Individuen an der Gestaltung ihrer Arbeitswelt beteiligt werden (Wilkinson et al. 2018). Wichtig bleibt jedenfalls, die Möglichkeit einer kollektiven Interessenvertretung (Lohmeyer et al. 2018) zur Sicherung guter Arbeitsbedingungen während der digitalen Transformation beizubehalten und die Triade aus Personalmanagement, Betriebsrat und Beschäftigten gemeinsam auf stetige Weiterentwicklung auszurichten (Bader / Kaiser, forthcoming). •

Literatur

- Bader, V. / Kaiser, S. (Hg.) (forthcoming): Arbeit in der Data Society – Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement, Wiesbaden
- Bader, V. / Kaiser, S. (2019): Algorithmic decision-making? The user interface and its role for human involvement in decisions supported by artificial intelligence, in: *Organization*, 26 (5), 655-672
- Ciriello, R. F. / Richter, A. / Schwabe, G. (2019): The paradoxical effects of digital artefacts on innovation practices, in: *European Journal of Information Systems*, 28 (2), 149-172
- Gerst, D. (forthcoming): Mitbestimmung in digitalen und agilen Betrieben – das Modell einer prozessualen und partnerschaftlichen Konfliktkultur, in: Bader, V. / Kaiser, S. (Hg.): Arbeit in der Data Society – Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement, Wiesbaden, 35-56

- Hans-Böckler-Stiftung (2020): Mitbestimmung 4.0: Mit Widersprüchlichkeiten aktiv umgehen www.boeckler.de/de/suchergebnis-forschungsfoerderung/projekte-detailseite-2732.htm?projekt=2017-441-2 (Stand: 18.6.2020)
- Lohmeyer, N. / Schüßler, E. / Helfen, M. (2018): Can solidarity be organized “from below” in global supply chains? The case of ExChains. Industrielle Beziehungen, in: *Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 25 (4), 472-496
- Mazmanian, M. / Orlikowski, W. J. / Yates, J. (2013): The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals, in: *Organization Science*, 24 (5), 1337-1357
- Rego, K. (forthcoming): Stabilität oder Wandel durch Digitalisierungsprozesse? Überlegungen zum Verhältnis von Personalmanagement und Mitbestimmung, in: Bader, V. / Kaiser, S. (Hg.): Arbeit in der Data Society – Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement, Wiesbaden, 51-86
- Reichel, A., / Ellmer, M. (2019): Increasing HRM credibility through HR Analytics? An epistemic practice approach. Paper, präsentiert beim Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personal 2019
- Ulrich, D. (1998): A new mandate for human resources, in: *Harvard Business Review*, 76, 124-135
- Wilkinson, A. / Gollan, P. J. / Kalfa, S. / Xu, Y. (2018): Voices unheard: Employee voice in the new century, in: *International Journal of Human Resource Management*, 33 (3), 1-14

