

### **Digitalisierung und Arbeitsbeziehungen in betrieblichen Arbeitswelten: zwischen revolutionärem Wandel und digitalem Inkrementalismus (Editorial)**

Kirchner, Stefan; Wenzel, Matiaske

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Verlag Barbara Budrich

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Kirchner, S., & Wenzel, M. (2019). Digitalisierung und Arbeitsbeziehungen in betrieblichen Arbeitswelten: zwischen revolutionärem Wandel und digitalem Inkrementalismus (Editorial). *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 26(2), 125-129. <https://doi.org/10.3224/indbez.v26i2.01>

#### **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>

*Stefan Kirchner & Wenzel Matiaske\* (Gastherausgeber)*

## Digitalisierung und Arbeitsbeziehungen in betrieblichen Arbeitswelten: Zwischen revolutionärem Wandel und digitalem Inkrementalismus

Die Debatte zur aktuellen Phase der Digitalisierung in Industrie, Dienstleistung und Verwaltung ist in vollem Gange. Dieser neuerliche Digitalisierungsschub zeigt sich bisher vor allem auch in großen Schlagworten, wie Arbeiten 4.0, mobiles digitales Arbeiten, Industrie 4.0 oder Plattformökonomie. Derzeit wissen wir jedoch noch viel zu wenig darüber, was sich genau hinter diesen Schlagworten verbirgt und wie die entstehenden digitalen Arbeitswelten die Arbeitsbeziehungen verändern oder sich digitale Arbeitswelten und Arbeitsbeziehungen wechselseitig beeinflussen. Mit einem auf zwei Hefte aufgeteilten Schwerpunkt, wollen wir ein erstes Resümee ziehen und festhalten, welche Wechselwirkungen zwischen digitalisierten Arbeitswelten und Arbeitsbeziehungen allmählich erkennbar werden oder bereits auszumachen sind. Dabei konzentriert sich dieses Schwerpunktheft auf aktuelle Forschung zum Stand und Auswirkungen digitaler Technik in der *betrieblichen Arbeitswelt*.

Obwohl sich in den letzten Jahren Viele auf den Weg gemacht haben, digitale Arbeitswelten konzeptionell zu fassen und empirisch zu untersuchen, stehen wir im Forschungsfeld insgesamt noch am Anfang. Uns fehlen derzeit wichtige empirische und theoretische Bausteine, um ein halbwegs vollständiges Bild zusammzusetzen, welches die aktuellen Zustände und Dynamiken der Arbeitswelt im Prozess der Digitalisierung auch nur grob abbilden könnte. Dieses Defizit mag überraschen, da die öffentliche Debatte im Themenfeld der Digitalisierung von Arbeit oftmals einen revolutionären Wandel propagiert oder Behauptungen und Prognosen als sicher geglaubte zukünftige Tatsachen behandelt. Das geschieht beispielsweise im Zuge der gesellschaftlichen und politischen Anstrengungen für eine „Industrie 4.0“ (Spath et al., 2013) oder einflussreicher Prognosen über einen möglicherweise flächendeckenden Arbeitsplatzverlust durch digitale Automatisierung (Frey & Osborne, 2013).

Gerade in der Auseinandersetzung mit diesen weitläufig diskutierten Aspekten der Digitalisierung wird vermehrt auf bestehende Wissenslücken im Diskurs und erforderliche

---

\* Prof. Dr. Stefan Kirchner, Fachgebiet „Digitalisierung der Arbeitswelt“, Institut für Soziologie, Technische Universität Berlin, Fraunhoferstr. 33-36, 10587 Berlin. E-Mail: stefan.kirchner@tu-berlin.de  
Prof. Dr. Wenzel Matiaske, Institut für Personal und Arbeit, Helmut-Schmidt-Universität/UniBW H, Holstenhofweg 85, 22043 Hamburg und DIW/Berlin. E-Mail: matiaske@hsu-hh.de

Differenzierungen hingewiesen (beispielsweise Hirsch-Kreinsen, 2019; Pfeiffer, 2017). Sicherlich, strukturpolitische Projekte bedürfen auch der Vagheit weit gedachter Entwicklungslinien, um Spielräume zu öffnen und offen zu halten sowie Motivation für politische, ökonomische und soziale Veränderungsprozesse freizusetzen. Vor solchem Hintergrund illustrieren Prognosen entsprechend nur künftige Möglichkeiten, ohne diese exakt vorhersagen zu können oder auch zu wollen. Insofern stellt sich der sozialwissenschaftlichen Forschung die Aufgabe als Korrektiv zu wirken, den großen Visionen und Prognosen der öffentlichen Debatte mit empirischen Untersuchungen systematisch nachzugehen und die tatsächlichen Veränderungen und Mechanismen digitaler Arbeitswelten aufzudecken.

Vor diesem Hintergrund der allgemeinen Debatte und des Forschungsstandes, versammelt dieses Sonderheft empirische Untersuchungsergebnisse zur Digitalisierung und den Arbeitsbeziehungen in der betrieblichen Arbeitswelt. Das Sonderheft präsentiert mit den Beiträgen unterschiedliche, empirisch fundierte Perspektiven, die das aktuelle Verhältnis von digitalen Arbeitswelten und Arbeitsbeziehungen ausleuchten.

Ohne den einzelnen differenzierten Analysen vorweg greifen zu wollen, lässt sich allerdings in der Gesamtschau der Beiträge herausstellen, dass der große umfassende Strukturbruch, der oft mit der Digitalisierung der Arbeitswelt verbunden wird, bislang ausbleibt. Vielmehr zeigen die Forschungsarbeiten, dass sich die unterschiedlichen Akteure den Herausforderungen der Digitalisierung oft schon seit geraumer Zeit stellen und die Herausforderungen auf unterschiedliche Art und Weise sukzessive zu meistern versuchen. Was in der öffentlichen Diskussion teilweise als radikaler Bruch und digitale Revolution inszeniert wird, erweist sich in der betrieblichen Praxis als eine Art „digitaler Inkrementalismus“, also ein digitaler Wandel in kleinen Schritten auf lokaler Ebene. Dabei korrespondiert dieser Inkrementalismus mit dem spezifischen System der deutschen Arbeitsbeziehungen und der damit verbundenen Konflikt-handhabung auf betrieblicher Ebene. Die der betrieblichen Mitbestimmung inhärente Tendenz zur kleinteiligen Bearbeitung von Konflikten im und nicht außerhalb des Betriebes verstärkt zumindest die Tendenz zum Inkrementalismus und bietet diesem einen geeigneten Rahmen. Diese Befunde mögen ernüchternd wirken und taugen wenig als Abstützungspunkt für hochfliegende Spekulationen. Sie können jedoch konkrete Hinweise zu weiteren Entwicklungen und Möglichkeiten der Gestaltung liefern und damit zu einer Versachlichung der Diskussion beitragen. Jedenfalls zeigen die versammelten Beiträge in den berücksichtigten Untersuchungsfeldern jeweils, wie sich Arbeitswelten und digitale Technik wechselseitig beeinflussen und welche Gestaltungsmöglichkeiten bestehen.

Die Gestaltbarkeit der digitalen Arbeitswelt ist Ausgangspunkt der Studie von *Thomas Haipeiter, Gerhard Bosch, Jutta Schmitz* und *Anne-Christin Spallek*. Am Gegenstand des groß angelegten gewerkschaftlichen Projektes „Arbeiten 2020 in NRW“ untersuchte das Autorenteam, ob und wie es gelingt, Betriebsräte für die Herausforderungen der Digitalisierung zu ertüchtigen und letztlich auch Vereinbarungen mit den Arbeitgebern abzuschließen. Auf strukturationstheoretischer Grundlage und empirisch auf rund zwanzig Fallstudien gestützt arbeitet das Team heraus, welche neuen Kompetenz- und Handlungsbedarfe Betriebsräte im Zuge der Digitalisierung entwickeln, erläutert Instrumente, die mit den Änderungen einhergehende Beratungsprozesse unterstützen können und veranschaulicht den prozeduralen Charakter der mit Arbeitgebern getroffenen Zukunftsvereinbarungen. Dies verweist nicht nur auf die Offenheit der weiteren Ausgestaltung der Digitalisierung, sondern auch

auf die Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung für den Inkrementalismus in der Implementation digitaler Arbeitsprozesse.

*Peter Ittermann, Ulf Ortmann, Alfredo Virgillito und Eva-Maria Walker* setzen sich mit der These eines disruptiven Bruches in der Arbeitsorganisation im Zusammenhang mit dem neuerlichen Digitalisierungsschub auseinander. Theoretisch greifen sie auf Überlegungen der Organisationstheorie zur Pfadabhängigkeit von Änderungs- und Entwicklungsprozessen zurück. Empirisch stützen sie sich auf Fallstudien im Bereich der Einfacharbeit in der Logistikbranche und der Industrie; Bereichen also, in denen der Wandel Substitutionseffekte menschlicher Arbeit durch Digitalisierung besonders deutlich werden sollte. Dies ist jedoch nicht der Fall. Vielmehr beobachtet das Autorenteam inkrementelle, „schleichende“ Prozesse organisationalen Wandels aufgrund bereits erreichter Komplementaritäten zwischen Automatisierung und Einfacharbeit, organisationalen Lerneffekten und Pfadabhängigkeiten, welche Betriebsräte vor besondere Herausforderungen im Umgang der Langfristigkeit stellen.

Spielräume der Gestaltung in der Digitalisierung von Einfacharbeit im Bereich der Logistik sind auch Thema des Beitrages von *Karen Jaehrling*. Empirisch zeigt die Autorin am Fallbeispiel eines deutschen Versandunternehmens, dass die Wiederkehr des Taylorismus in dieser Branche nicht unmittelbar an den aktuellen Digitalisierungsschub gekoppelt ist, sondern eine zwei Jahrzehnte zurückreichende, organisatorische Tiefenstruktur aufweist. Im Zusammenhang mit Organisationskonzepten der „schlanken Produktion“ wurden seinerzeit hoch arbeitsteilige Systeme kleinteilig zergliederter Aufgaben geschaffen, die nunmehr durch digitale Assistenz-Systeme und Robotik ergänzt werden. Während in großen Teilen der Industrie ein „Ende der Arbeitsteilung“ beobachtet worden ist, eroberte der Taylorismus Teile der Dienstleistung wie beispielsweise Callcenter oder eben Verteilzentren. Die Digitalisierung des Taylorismus erscheint in dieser Perspektive nur eine „konsequente Fortsetzung dieses Entwicklungspfades mit neuen Mitteln“.

Die Gestaltbarkeit digitaler Organisation impliziert, dass die Entscheidungen zur Implementation mit hoher Unsicherheit belegt sind. Während Unsicherheit in den Entscheidungsprozessen des Managements traditioneller Gegenstand der empirischen Entscheidungsforschung der Betriebswirtschaftslehre sind, gilt dies für die Entscheidungen von Betriebsräten nicht in gleicher Weise. *Ingo Matuschek und Frank Kleemann* untersuchen Prozesse der Entscheidungsfindung und Elemente der Kooperation zwischen Management und Betriebsrat anhand exemplarischer Fallbeispiele aus tarifierten Großbetrieben der Automobil-, Elektro- und chemisch-pharmazeutischen Industrie sowie des Maschinenbaus. Eine typische Reaktion im Umgang mit den Unsicherheiten der Digitalisierung seitens der Betriebsräte ist es einerseits, einseitig vom Management initiierte digitale Reorganisationen abzubremsen und keinesfalls vorschnell auf Wünsche der Gegenseite einzuschwenken. Andererseits werden allerdings Vereinbarungen getroffen, die den Rahmen für Weiterentwicklungen setzen bzw. offenhalten und kurzfristige negative sowie möglicherweise unintendierte Effekte für die Beschäftigten vermeiden helfen.

Eine der bislang weitgehend offen gebliebenen Fragen im Kontext der Digitalisierung ist, ob und inwieweit diese mit Entlastungen oder Belastungen für die Beschäftigten verbunden sind. *Sophie-Charlotte Meyer, Anita Tisch und Lena Hünefeld* präsentieren Analysen auf Basis der BIBB/BauA-Erwerbstätigenbefragungen von 2006, 2012 und 2018, die nach neu eingeführten Verfahrenstechniken und Software sowie deren Folgen fragen. Ten-

denziell ermitteln die Autorinnen in multivariaten Analysen eine zunehmende Intensivierung der Arbeit mit der Einführung von neuen digitalen Techniken und Programmen. Nur für den Fall der Computerprogramme werden auch erweiterte Handlungsspielräume wahrgenommen, die in stresstheoretischer Interpretation als Ressourcen entlastend wirken. Für die konkrete Gestaltung von Arbeit wird es von großer Bedeutung sein, das Zusammenwirken dieser Variablen genau zu untersuchen, um mit neuer Technik auch gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen.

*Sabine Pfeiffer* legt mit einem abschließenden Beitrag zur Debatte dar, dass die Forschung im Feld nicht nur durch ein empirisches, sondern auch ein theoretisches Defizit charakterisiert ist. Empirisch arbeitet die Forschung zur Gestaltung von Arbeit und zu den Arbeitsbeziehungen vielfach mit der Fallstudienmethodik. Den Vorteilen des Variablenreichtums und der Fokussierung im Detail steht der gravierende Nachteil eines Selektionsfehlers gegenüber. Insbesondere steht in Frage, ob sich die Ergebnisse auf die wachsende Zahl von Betrieben ohne Mitbestimmung und ohne Tarifkontext übertragen lassen. Die Fokussierung auf den nationalen Rahmen lässt zudem übersehen, dass wir bei der Digitalisierung mit einem globalen Phänomen konfrontiert sind, sowohl was die technischen Bedingungen als auch die Folgen für die Beschäftigten angeht. D.h. der Rahmen der stark durch nationalstaatliches Arbeitsrecht geprägten Beziehungen büßt auch in dieser Hinsicht seine Passgenauigkeit als Schutzinstrumentarium ein (vgl. Bialeck & Hanau, 2018). Darüber hinaus sieht Sabine Pfeiffer Defizite in der Fokussierung auf die klassischen Themen der Individualebene. Mit der Digitalisierung ist vielmehr ein Institutionensystem – von der Arbeitssystemgestaltung bis hin zur Normierung – entstanden, das eine Brücke zwischen Betrieben und überbetrieblichen Ebenen bis hin zur Politik bildet. Schließlich bleiben auch die Möglichkeiten der Technik – von der Datenbasis bis hin zur deren Verarbeitung – unterbelichtet. Die Identifikation dieser und weiterer Schwachstellen der Forschung im *Debattenbeitrag* von Sabine Pfeiffer zielt darauf, die fachwissenschaftliche Diskussion im Feld zu beleben und weitet den Blick für die Neuartigkeit des aktuellen Digitalisierungsschubes.

Am Ende steht unser Dank an die vielen Personen, die mit Ihrer Arbeit dieses Schwerpunktheft ermöglicht haben. Die Ausschreibung zum Schwerpunktheft Digitalisierung und Arbeitsbeziehungen hat große Resonanz erzeugt, die uns eine Ausweitung der Debatte auf das Feld betrieblicher Netzwerke und Kooperationen sowie neuer Formen der Plattformökonomie ermöglicht hat. Die Beiträge dieses vorliegenden Heftes zur Digitalisierung in betrieblichen Arbeitswelten und des weiteren Heftes zur Netzwerk- und Plattformökonomie stehen in einem engen Diskussionszusammenhang, den wir im Rahmen einer Autorenkonferenz im Dezember 2018 in Hamburg herstellen konnten. Für die finanzielle Unterstützung der Veranstaltung danken wir der Landesforschungsförderung Hamburg und dem Forschungsverbund „Wandel der Standards Guter Arbeit“ von Universität Hamburg und Helmut-Schmidt-Universität/Uni BW Hamburg. Für die organisatorische Unterstützung danken wir Jan Dumkow, Ortrud Leßmann und Simon Weingärtner. Damit sich der Diskussionszusammenhang auch der Leserschaft erschließt, werden die Beiträge zur Netzwerk- und Plattformökonomie zeitnah *online first* zur Verfügung gestellt, wofür wir dem Verlag und der Verlegerin herzlich danken. Ferner danken wir den Autorinnen und Autoren dieses Schwerpunktes und nicht zuletzt den anonym bleibenden Gutachterinnen und Gutachtern für Ihren Beitrag zum Gelingen dieses Sonderheftes.

## Literatur

- Bialeck, N., & Hanau, H. (2018). Entgrenzung und Entbetrieblichung von Arbeitsverhältnissen als Herausforderung für die betriebliche Mitbestimmung. In T. Redlich, M. Moritz, & J. P. Wulfberg (Hrsg.), *Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung* (S. 177–193). Wiesbaden: Springer Fachmedien (doi.org/10.1007/978-3-658-20265-1)\_14
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization?* Oxford: Oxford Martin School, Univ. of Oxford.  
([https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf))
- Hirsch-Kreinsen, H. (2019). Entwicklungsperspektiven digitaler Arbeit. In: Hanau, H., Matiaske, W. (Hrsg.), *Entgrenzung von Arbeitsverhältnissen: Arbeitsrechtliche und sozialwissenschaftliche Perspektiven* (S. 133–150). Baden-Baden: Nomos.
- Pfeiffer, S. (2017). The Vision of "Industrie 4.0" in the Making – a Case of Future Told, Tamed, and Traded. *NanoEthics*, 11(1), 107–121. doi:10.1007/s11569-016-0280-3
- Spath, D. (Hrsg.), Ganschar, O., Gerlach, S., Hämmerle, M., Krause, T., & Schlund, S. (2013). *Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.  
(<https://www.iao.fraunhofer.de/images/iao-news/produktionsarbeit-der-zukunft.pdf>)