



# Sachzwang Flexibilisierung oder Renaissance der Arbeitspolitik?

**Detlef Gerst**

Vortrag, Tagung Klimaschonend, kompetent,  
flexibel, 11.05.2022



**ZdA** ZUKUNFT DER ARBEIT  
IG METALL



# Inhalte

- 1. Perspektiven der Arbeitspolitik**
- 2. Flexibilisierung von Arbeit**
- 3. Renaissance der Arbeitspolitik?**



# 1. Perspektiven der Arbeitspolitik

# Industriellen Beziehungen im Wandel: Aktuelle Debatten der Arbeitsforschung



## Tragende Säulen gewerkschaftlicher Gestaltungsmacht

- ▶ **Deutsches Modell** der Industriellen Beziehungen (**3 Säulen**: Branche, Betrieb und Politik)
- ▶ Orientierung: **Konfliktpartnerschaft** (Müller-Jentsch)

### Modell hängt von Voraussetzungen ab

- Gegenseitige Anerkennung der Sozial- und Betriebspartner
- Diskursive Praxis der Betriebs- und Arbeitspolitik: gemeinsames Lernen, Vertrauen
- Organisationsmacht der Gewerkschaften
- Institutionelle Macht der Gewerkschaften (Recht, Anerkennung und Unterstützung als intermediäre Organisation)

# Indikatoren aktueller gewerkschaftlicher Stärke



- ▶ **IG Metall:** 2,2 Mio. Mitglieder, wirksame Mitbestimmungsstrukturen
- ▶ Anerkennung als **Reformkraft** (Krisenbewältigung und Modernisierung)
  - **Finanzkrise bewältigt:** Gewerkschaften prägen nationale Instrumente der Krisenbewältigung
  - Tarifthema ***Freie Wahl der Arbeitszeit***: Nerv der Zeit getroffen
  - **Öffentlich sichtbare Kampagnen** zu Leiharbeit, Rente, Mindestlohn
  - **Nähe zu Regierungsparteien.** Aktuell: Gewerkschaftsbeitrag als Sonderausgabe, Bundestariftreuegesetz, ...
  - **Öffnung** für Solo-Selbstständige und Youtuber
- ▶ Regionale ***Erschließungsprojekte***
- ▶ **Beteiligung an regionalen *Netzwerken für die Transformation***

# Anzeichen schwindender Stärke



- ▶ Verstetigter **Mitgliederverlust**
- ▶ Abnehmende **Tarifbindung** (noch für 26 % der Betriebe und 50 % der Beschäftigten)
- ▶ Schwindende **Vertretung durch Betriebsräte**. (Westdeutschland: 42% der Beschäftigten, Ostdeutschland: 35%)
- ▶ **Unternehmen entziehen sich diskursiven Prozessen**: räumliche Mobilität, Finanzmarktkapitalismus, weniger mitbestimmungsnahe Rechtsformen
- ▶ Zunehmend **heterogene Interessen der Beschäftigten**: Fragmentierung, Segmentierung
- ▶ Wirtschaftlicher Strukturwandel + Strukturwandel der Beschäftigung führt zu **Repräsentationslücken**
- ▶ Politik der „**exklusiven Solidarität**“ (Dörre 2010) trägt nicht mehr

# Voraussetzungen des Modells der Industriellen Beziehungen geraten ins Wanken



- Gegenseitige Anerkennung der Sozial- und Betriebspartner
- Diskursive Praxis der Betriebs- und Arbeitspolitik: gemeinsames Lernen, Vertrauen
- Organisationsmacht der Gewerkschaften
- Institutionelle Macht der Gewerkschaften (Recht, Anerkennung und Unterstützung als intermediäre Organisation)

## Interpretation von Wolfgang Streeck

„Die deutschen Arbeitgeber sind zur Partnerschaft mit den Gewerkschaften nicht länger gezwungen.“

Streeck, W. (2016): Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen im Deutschland. Industrielle Beziehungen 23 (1): 47-60).

# Empfehlungen (jenseits des Modells der Konfliktpartnerschaft)



- ▶ „Arbeitspolitik von unten“ (Sauer 2005):  
Konfrontationskurs auf Grundlage  
subjektiver Ansprüche der Beschäftigten
- ▶ Stärkung diskursiver Macht (Schmalz, Dörre  
2014)
  - Gewerkschaft wird stärker zur sozialen  
Bewegung: Allianz mit Kräften der  
Zivilgesellschaft
  - Ziel: Druck auf die Politik
- ▶ Rückbesinnung auf Systemüberwindung und  
Narrativ des Klassenkampfes

# Chancen in der ersten und zweiten Welt der Arbeitsbeziehungen



- ▶ „Organisationsfähige und meist verpflichtungsfähige Kollektivakteure“ vorhanden.
- ▶ Durchsetzungsfähige Betriebsräte und Gewerkschaften nicht mehr selbstverständlich
- ▶ Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände fehlen oder arbeiten nicht kooperativ zusammen



Schröder, W. (2016): Konfliktpartnerschaft – still alive.  
Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden  
Industrie, in: Industrielle Beziehungen, 23 (3), 374-392.

# Mitbestimmung im Prozess der Transformation: Nur mit 40% der Betriebsräte



Datengrundlage Transformationsatlas. Dezember 2019: 2057 Betriebe

## *„Inwieweit treffen folgende Aussagen zur Betriebsratsarbeit im Prozess der Transformation zu“*

Der Betriebsrat wird über Veränderungsprojekte frühzeitig informiert

trifft (eher) nicht zu      trifft teilweise zu      trifft zu



Der Betriebsrat ist in Projektentwicklungen und deren Umsetzung einbezogen



Die Belegschaft ist ausreichend informiert, welche Veränderungen im Betrieb in den nächsten Jahren auf sie zukommt.



# Flexibilisierung: Eine weitere Entwicklung zulasten gewerkschaftlicher Stärke?



- Verstetigter Mitgliederverlust
- Abnehmende **Tarifbindung** (noch für 26 % der Betriebe und 50 % der Beschäftigten)
- Schwindende **Vertretung durch Betriebsräte**. (Westdeutschland: 42% der Beschäftigten, Ostdeutschland: 35%)
- **Unternehmen entziehen sich diskursiven Prozessen**: räumliche Mobilität, Finanzmarktkapitalismus, weniger mitbestimmungsnahe Rechtsformen
- Zunehmend **heterogene Interessen der Beschäftigten**: Fragmentierung, Segmentierung
- Wirtschaftlicher Strukturwandel + Strukturwandel der Beschäftigung führt zu Repräsentationslücken
- Politik der „**exklusiven Solidarität**“ (Dörre 2010) trägt nicht mehr

- **Digitalisierung, flexible und mobile Arbeit: Weitere Erosion der Arbeitspolitik?**

**Gibt es Chancen für eine erneute Stärkung der Konfliktpartnerschaft und der gewerkschaftlich geprägten betrieblichen Arbeitspolitik?**



## 2. Flexibilisierung von Arbeit

# Dimensionen aktueller Modernisierung



## Technologische Modernisierung

- Wachsende **Substituierbarkeitspotentiale** (IAB)
- Zunehmend **autonome Technik**
- Neue Technik durch **Energiewende**

## Organisatorische Modernisierung

- Digitalisierung erleichtert **mobiles Arbeiten**
- Wachsender Stellenwert von **Selbstorganisation** und **Agilität**

## Wettbewerbsstrategien auf digitaler Basis

- **Kundenindividuelle** Produkte und Dienstleistungen
- **Beschleunigung** (Entwicklung, Produktion, Logistik)
- Wachsende Bedeutung von (globalen) **Ökosystemen**

# Folgen für die Beschäftigten: Sachzwang Flexibilität



## Technologische Modernisierung

- Wandel der Kompetenzprofile
  - Bedrohte Arbeitsplätze
  - Bedrohte Autonomie
- 
- Mehr zeit- und ortsflexibles Arbeiten
  - Mehr ergebnisorientiertes Arbeiten
  - Häufigerer Tätigkeitswechsel
- 
- Flexible Anpassung an Kunden und betriebliche Prozesse
  - Reorganisation als Dauerzustand

## Wettbewerbsstrategien auf digitaler Basis

## Wachsende Flexibilität

# Flexibilität: Dimensionen und Gestaltungsfelder



Dimension	Beispiel	Gestaltungsfeld
Arbeitsort	Im Betrieb, zu Hause, unterwegs, bei Kunden	Mobile Arbeit
Arbeitszeit	Lage der Arbeitszeit, Länge der Arbeitszeit, Pausen, Erreichbarkeit	Flexible Arbeitszeit
Arbeitsintensität	Arbeitsgeschwindigkeit, Mikropausen	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Digital angeleitete Arbeit</li><li>▪ Selbstorganisation / Agilität</li></ul>
Arbeitsziele und Methoden	Anpassung an aktuelle Ereignisse oder Bedürfnisse von Kunden	
Karriere und persönliche Entwicklung	Talentauswahl und Reputationssysteme	HR Management
Berufsrolle und organisatorische Zugehörigkeit	Neue Aufgaben im Rahmen von Reorganisationen	Organisationsentwicklung

## Vision „Industrie 4.0“ 2011 auf der Industriemesse in Hannover verkündet



(in VDI-Nachrichten, 2011)

## Die Situation heute

- Digitale Basistechnologien weit verbreitet
- Sich selbst steuernde Prozesse gibt es wenig
- Künstliche Intelligenz in 8 % der Betriebe

## Ausblick auf die Zukunft

- Technologische Potentiale für weitreichenden Wandel vorhanden
- Hemmnisse: zu wenig strategische Entwicklung, Fachkräftemangel, politische Unterstützung

# Flexibilisierung als Sachzwang?



In der smarten Fabrik  
sprechen die Maschinen  
zu den Menschen.

Foto: Bauer/  
IAO

# Arbeit mit digitalen Agenten: Wer trifft die Entscheidungen?



Foto: Bauer/  
IAO

# Wer bestimmt die Flexibilität? Gegenläufige Trends



## 1 Beschäftigte bestimmen die Flexibilität

Strategie zur Bindung von Beschäftigten an das Unternehmen

Anspruch von **New Work**

## 2 Unternehmen bestimmen die Flexibilität

Hintergrund: Flexibilitätsversprechen an die Kunden, einlösbar nur über die Flexibilität der Beschäftigten

# Wie steuern Unternehmen die Flexibilität?



## Klassische Steuerung

Klassische Auftragssteuerung: MES, evtl. ergänzt um digitale Tools (Schichtplanung)

## Algorithmische Steuerung

Anweisungen durch algorithmische Entscheidungssysteme

## EDV-gestützte Leistungsbeurteilung

Kunden- und Zielorientierung bei selbstorganisiertem Arbeiten

## Agilität

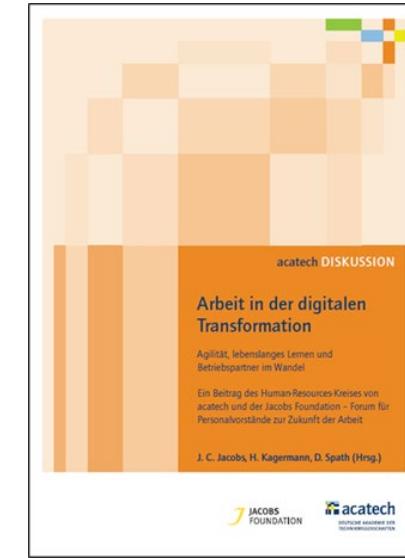
**Improvisation und Selbstmanagement als zusätzliche Arbeitsaufgaben**

# HR Entscheider wünschen neue Definition der Betriebspartnerschaft



„Die Beschäftigten sind die Expertinnen und Experten ihrer eigenen Arbeitswelt. Diese Selbstverantwortlichkeit wird gerade von jungen Talenten zunehmend eingefordert, was dann nicht selten auch zu einem größeren Unverständnis in Bezug auf die postulierte 'Schutzhaltung' vieler mitbestimmungsseitig fixierter Regelungen führt.“ (Acatech 2017, S. 48)

„Aktuelle gesetzliche Regelungen und Mitbestimmungspflichten behindern die im Zuge der digitalen Transformation notwendige Flexibilität und die Steigerung der Innovationsfähigkeit“ (Acatech 2017, S. 59)



Quelle: Jacobs, J. C.; Kagermann, H.; Spath, D. (2017): Arbeit in der digitalen Transformation. Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel. Ein Beitrag des Human-Resources-Kreises von acatech und der Jacobs Foundation – Forum für Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit.

# Demokratisches statt mitbestimmtes Unternehmen?



„Das demokratische Unternehmen arbeitet regelmäßig mit Methoden wie Open Space und gibt Menschen die Möglichkeit, Unternehmensentwicklung zu debattieren, sie zu beeinflussen oder gar über die Unternehmensentwicklung zu entscheiden“ (Sattelberger 2015, S. 11)

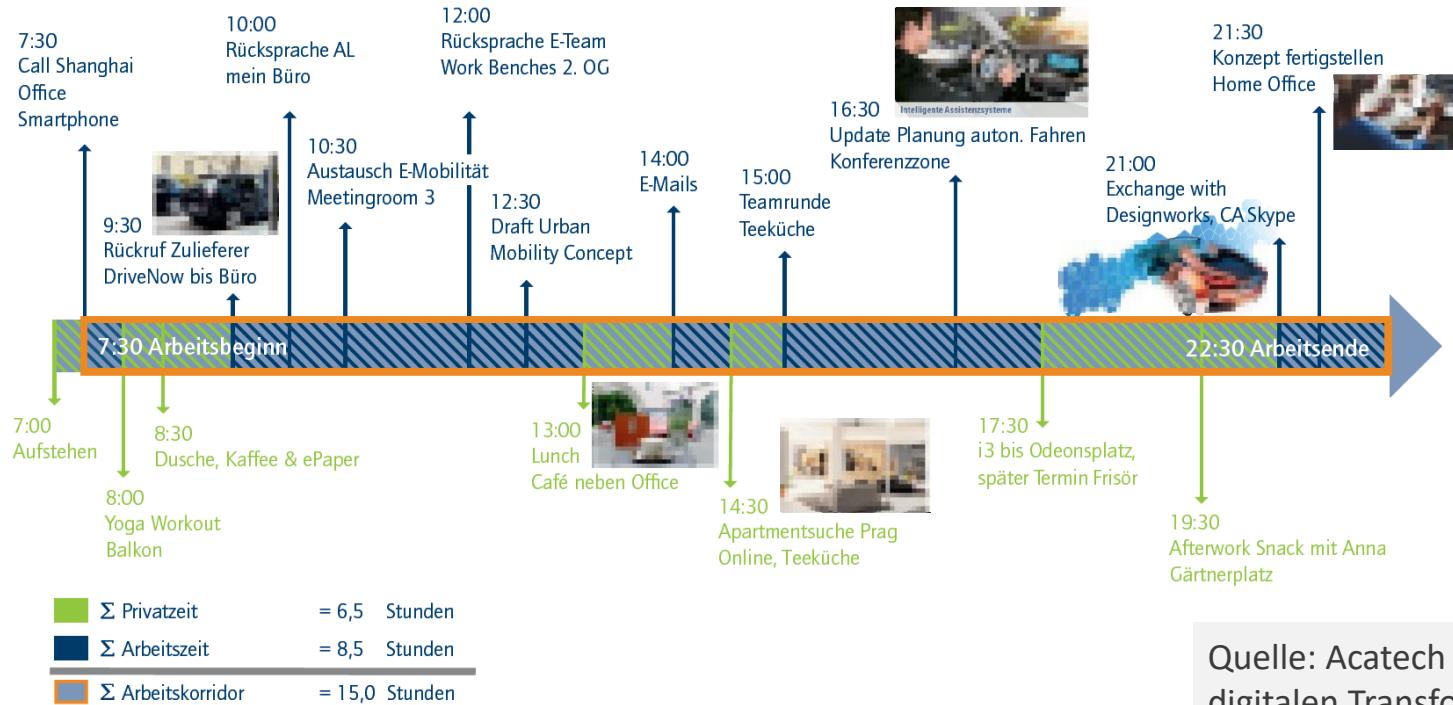
**Beschäftigte bestimmen selbst**

„Betriebsräte 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, S. 13)

**Schutzrechte sind heute unnötig**

Quelle: Sattelberger, Th.; Welpe, I.; Boes A. (2015): Das demokratische Unternehmen. Haufe-Verlag.

# Wie sich Arbeitgeber einen Arbeitstag vorstellen



Quelle: Acatech (2017): Arbeit in der digitalen Transformation.

Abbildung 2: Beispiel für einen agilen Arbeitstag eines Wissensarbeiters (Quelle: BMW AG, leicht modifiziert)

# Gefährdungen bei selbstbestimmter und ergebnisgesteuerter Arbeit



- ▶ Vernachlässigung von Erholungsbedürfnissen
- ▶ „**System permanenter Bewährungen**“ (Boes, Kämpf): Gratifikationskrisen, unsichere Karrierepfade, informelle Leistungsnormen, Sinnstörungen (Reindl 2012)

## Besonderheiten der Leistungssteuerung

- ▶ **Normalisierung** überhöhter Leistungsansprüche
- ▶ **Individualisierter Umgang** mit Leistungsansprüchen
- ▶ **Nicht-Kontrollierbarkeit** individuellen Leistungsverhaltens

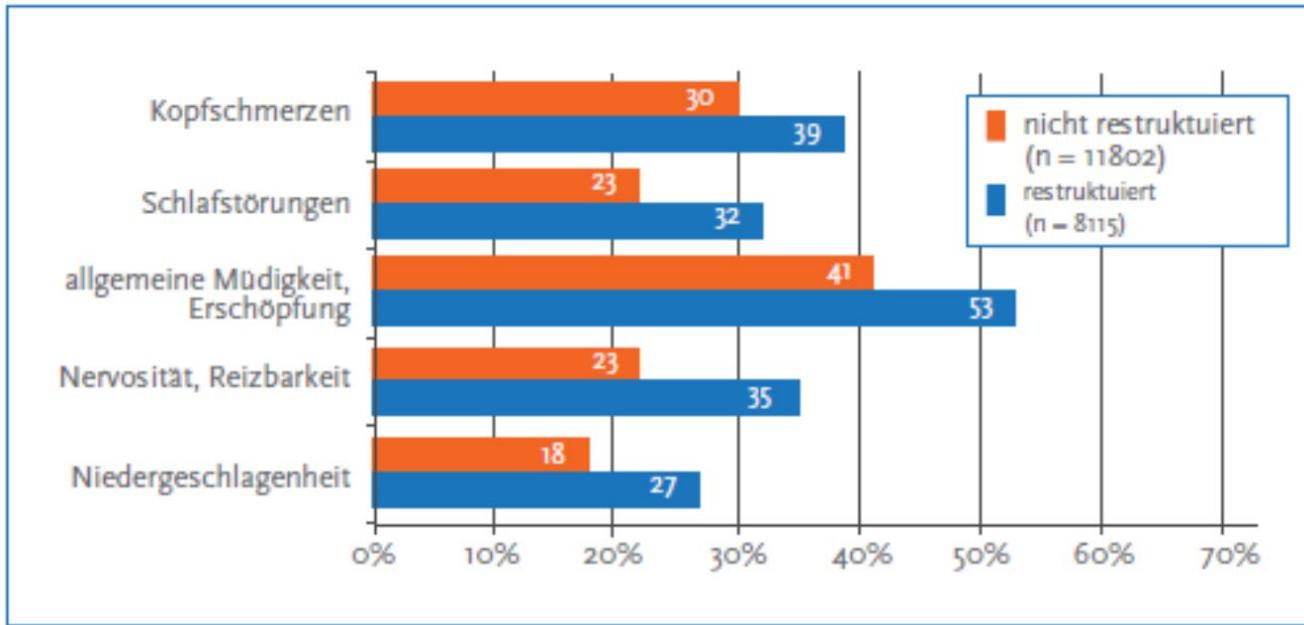


Foto: Dennis Gölzchen/Fotolia.com

# Permanente Restrukturierung als Gefährdung



## Vergleich gesundheitlicher Beschwerden von Beschäftigten in Organisationen mit/ohne Restrukturierung



Quelle: BiBB/Baua Erwerbstätigtenbefragung 2012; BiBB/BAuA Factsheet 08/2012:  
Restrukturierung in Unternehmen – „Risiken und Nebenwirkungen“

# Zwischenfazit

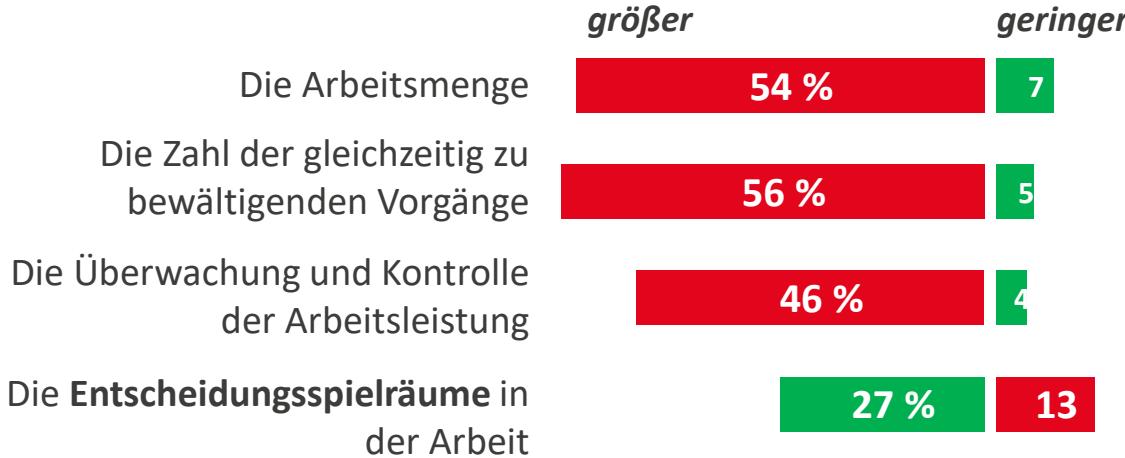


- ▶ **Digitalisierung** wird den Bedarf an Flexibilität erhöhen
- ▶ Flexibilisierung geht mit **Chancen** einher: Selbstbestimmung, bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit
- ▶ Flexibilisierung geht mit **Risiken** einher: Verlust an Autonomie, erhöhte Belastungen (stärker intensive und extensive Arbeit; dauerhafter organisatorischer Wandel)
- ▶ **Es besteht (ein teilweise neuartiger) Regulierungsbedarf**

# Erfahrung der Beschäftigten: Wachsende Anforderungen, wenig Gewinn an Autonomie



## Was hat sich durch die Digitalisierung verändert?



Quelle: Institut DGB-Index Gute Arbeit (2016): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. Mit dem Themenschwerpunkt: Die Digitalisierung der Arbeitswelt – Eine Zwischenbilanz aus der Sicht der Beschäftigten.

26 Prozent können in hohem oder sehr hohem Maße Einfluss auf die Art und Weise nehmen, wie die digitale Technik am Arbeitsplatz genutzt wird. 35 Prozent haben gar keinen Einfluss.



### 3. Renaissance der Arbeitspolitik?

# Kann Arbeitspolitik die Flexibilisierung digitalisierter Arbeit sozial vertretbar gestalten?



Nein

These 1: Verselbständigung von Technik

Cyber-physische Systeme steuern die Arbeit, weil sie das können

Ja

These 4 : Digitalisierung ist ein gestaltungsoffener Prozess

These 2: Determinismus des Wettbewerbs

Wettbewerb im digitalen Kapitalismus erzwingt weitest gehende Flexibilisierung

These 3: Fortschreitende Reelle Subsumtion

Digitalisierung erlaubt eine fortschreitende Unterordnung von Arbeit unter das Kapital

Voraussetzungen

Alternative Wege zur Wettbewerbsfähigkeit

Liberale betriebliche Sozial-ordnung

Gegenmacht der Beschäftigten

# Doppelte Transformation



1a

Wirtschaft, Gesellschaft,  
Politik

Trends, Recht, Förderung  
(Investitionen, Kompetenz-  
zentren, Weiterbildung)

1b

Unternehmen

Strategien, Geschäftsmodelle,  
Netzwerke

1c

Arbeit

Werte, Leitbilder,  
Arbeitsorganisation

2

Mitbestimmung,  
Industrielle Beziehungen

Haltungen, Arbeitsweisen,  
betriebliche Sozialordnungen

# Transformation: Trends im Bereich Mitbestimmung und der industrielle Beziehungen



## Mitbestimmung, Industrielle Beziehungen

New Work (Hofmann 2019)

- Flexibilität
- Abschied vom Silodenken
- Weniger Hierarchie
- Sinnstiftende Arbeit

### Aktuell

Mitbestimmung wird **agil**: beschleunigt, prozessbegleitend, komplex, ganzheitlich

**Neue Themen**: strategischen Unternehmensplanung, kultureller Wandel

**Risiko Überforderung**

**Herausforderungen**: Selbstverständnis, Beteiligung, Mobilisierung

### Langfristig

**Gegenläufige Trends für Betriebsräte**:

- Aufwertung
- Bedeutungsverlust

„Besser statt billiger“ NRW

Arbeit und Innovation

Arbeit 2020 in NRW

Transfair

## Ziele

- **Beschäftigteninteressen** in der Transformation berücksichtigen
- **Betriebsräte** als Akteure in der betrieblichen Transformation stärken
- **Gewerkschaften** vermitteln Kompetenz, entwickeln Instrumente und Vorgehensmodelle, beraten, vermitteln Beratung und Prozessbegleitung
- **Beschäftigte** stärker an der Betriebsrätearbeit und Transformation beteiligen

# Bilanz der Projekte I: Erfolge



- ▶ Beispiele erfolgreicher Mitbestimmung geschaffen
  - Nachteile der Digitalisierung verhindert
  - Gewachsene Anerkennung von Betriebsräten und Gewerkschaft durch die Geschäftsführungen
  - Management sieht Beteiligungsprojekt als Vorteil an: Bessere **Bewältigung von Unsicherheit**
- ▶ Wege zur **Beteiligung der Beschäftigten** aufgezeigt
- ▶ **Instrumente** erprobt und teilweise etabliert: Betriebslandkarte, Transformationsatlas, Kompass Digitalisierung
- ▶ **Lernprozess** für Interessenvertretung, IG Metall und Management: Gewinn an Handlungssicherheit und Multiplikatoren

# Lessons Learned: Durch welche ersten Schritte werden Betriebsräte zum gestaltenden Akteur?



- ▶ Kompetenzerwerb durch Weiterbildung und Beratung
- ▶ **Arbeitsfähigkeit des Betriebsrats** herstellen: Arbeitsfähiges Gremium schaffen, Ressourcen organisieren
- ▶ **Überblick über Digitalisierungsvorhaben** gewinnen
- ▶ Folgen der Digitalisierung abschätzen
- ▶ **Dialog mit der Belegschaft** (und den Vertrauensleuten)
- ▶ **Türöffner finden**: a. Bestandsaufnahme (z.B. mit der Betriebslandkarte); b. Möglichkeit, ein für das Management wichtiges Projekt zu blockieren; c. Anknüpfen an bestehende Kooperation mit der Geschäftsführung
- ▶ **Angebot an das Management**: Den Prozess gemeinsam gestalten
- ▶ Gemeinsame Gremien schaffen

# Lessons Learned: Was sollte auf die ersten Schritte folgen?



- ▶ Vereinbarung: Betriebsvereinbarung (Prozessvereinbarung als Rahmen der Digitalisierung), Zukunftsvertrag
- ▶ **Professionalisierung:** Gremien mit dem Arbeitgeber, Folgenabschätzung, Projektsteckbrief, Beteiligung der Belegschaft, Evaluationskonzept
- ▶ **BR-Arbeit weiter optimieren:** Ressourcen und Expertise, Nachwuchs rekrutieren
- ▶ Repräsentationslücken bearbeiten
- ▶ **Betriebliche Öffentlichkeit** herstellen: Erfahrungsaustausch, Dialog mit Experten
- ▶ **Zielbild** digitalisierte Arbeit entwickeln
- ▶ Projektbearbeitung gemeinsam mit Beschäftigten und Management: **Nachhaltigkeit durch Vertrauensbeziehung**

# Bilanz der Projekte II: Schwierigkeiten



- ▶ Die meisten Betriebsräte hatten **blinde Flecken**: fehlende Kenntnisse und Kontakte in einzelnen Betriebsbereichen.
- ▶ Ohne **gefördertes Projekt** und finanzierte Ressourcen wäre proaktive Arbeitspolitik nicht zustande gekommen.
- ▶ Notwendig ist eine **für Mitbestimmung offene Geschäftsführung**. Bereitschaft musste teilweise erst erstritten werden.
- ▶ Betriebsräte waren auf **Beratung und Moderation** angewiesen. Beratungsangebote erhöhen die Bereitschaft der Betriebsräte, sich an den Projekten zu beteiligen.
- ▶ Betriebliche **Leitbilder der Arbeitsgestaltung** zu ändern, erfordert großen Aufwand an Zeit und Energie.



## 4. Ausblick

# Ausblick



- ▶ Betriebliche Arbeitspolitik bleibt ein wichtiges Feld der Gewerkschaftsarbeit
- ▶ Aktuell gelingt die **Spitzenqualifizierung**, Unterstützung erfahrener Betriebsratsgremien (1. Welt der industriellen Arbeitsbeziehungen)
- ▶ **Breitere Anwendung** der erfolgreichen Ansätze ist ungewiss. Es fehlen Breitenqualifizierung und Multiplikatoren
- ▶ **Aktuelle Projekte** zur Verbreitung von arbeitspolitischen Erkenntnissen:
  - IG Metall vom Betrieb aus denken
  - Ideenskizze: Transformation und Erschließung
  - Viele Projekte mit begrenzter Reichweite



# VIELEN DANK FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT.

Dr. Detlef Gerst  
Ressortleitung  
**Zukunft der Arbeit**

IG METALL  
Wilhelm-Leuschner-Str.79  
60519 Frankfurt am Main

[detlef.gerst@igmetall.de](mailto:detlef.gerst@igmetall.de)  
069-6693-2352