

Martin Johnsson und Ulf Ortmann

(erschienen in der Zeitschrift supervision 1.2019 37. Jahrgang)

Einfach mitmachen!

Beteiligung bei rationalisierungsgetriebenen Veränderungsprojekten organisieren am Beispiel der Technisierung von Lagerlogistikarbeit im Handel

Zusammenfassung: Die Lagerlogistikarbeit angelernter Beschäftigter ist ein für die Diskussion zu den Arbeitsfolgen von Technisierung typischer Fall: Für sie werden – unter Pessimisten – ein hohes „Substitutionsrisiko“ durch Technik und – unter Optimisten – eine qualifikatorische Aufwertung im Zuge der Digitalisierung erwartet. Während wir diese gravierenden Arbeitsfolgen in unseren qualitativen Betriebsfallstudien in Lagerlogistikbetrieben des Handels nicht gefunden haben, deuten unsere Ergebnisse auf Arbeitsfolgen auf gegebenem Qualifikationsniveau hin. Um diese – kontinuierlichen – Veränderungen gemeinsam zu bewältigen, haben wir ein Konzept entwickelt, um technisch-organisatorischen Wandel zwischen Betriebsleitung, Betriebsrat, Gruppen- und Schichtleitungen sowie angelernten Beschäftigten auf dem Shopfloor kooperativ zu gestalten.

Bis in die breite Öffentlichkeit werden Prognosen diskutiert, die gravierende Veränderungen von einfacher Arbeit – d.h. von Arbeit, für deren Ausführung keine einschlägige Ausbildung erforderlich ist – durch Technisierung *vorhersagen*. Vor allem die Substitutionsthese, dass einfache Beschäftigung durch verstärkten Technikeinsatz quantitativ abnimmt, hat es zu großer Bekanntheit gebracht (Frey/Osborne 2013: 42). Wir sind in einem vom Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung NRW finanzierten und an der Alanus Hochschule Alfter durchgeführten Projekt der Frage nachgegangen, ob quantitative oder qualitative Folgen der Technisierung einfacher Arbeit *gegenwärtig zu beobachten sind*.

Dazu haben wir insbesondere qualitative Betriebsfallstudien in der Handelslogistik durchgeführt und sind zu dem Ergebnis gekommen, dass die von uns untersuchten Betriebe sich zum einen – quantitativ – für den Erhalt oder den Aufbau von angelernter Arbeit und für – qualitativ – das Festigen oder geringfügige Verändern von Anforderungen entscheiden. An Substitution im Sinne von Entlassungen und qualitativer Veränderung im Sinne von Aufwertung besteht weder Interesse noch sind dafür Ressourcen gegeben.

Zum anderen ist zu beobachten, dass die Gestaltung einfacher Arbeit darauf abzielt, ohnehin enge Handlungsspielräume zu verengen. Nichtsdestotrotz ergeben sich bei der Digitalisierung von Einfacharbeit Nebenfolgen vor dem Hintergrund, dass sich auch in technisierten Arbeitsumgebungen situative Unwägbarkeiten nicht vermeiden lassen. Im Gegenteil: Arbeit in technisierter Umgebung zeichnet sich im hohen Maße durch Aktivitäten des Bewältigens von Störungen aus. In dieser betrieblichen Notwendigkeit zur situativen Bewältigung von Unwägbarkeit durch Einfacharbeitende könnte eine arbeitspolitische Chance liegen: das Thema Qualifikation – zumindest im Sinne der Aneignung von arbeitsplatzübergreifendem Prozesswissen – auf die betriebspolitische Agenda zu setzen. *So ist es in einem unserer Fallbetriebe (Handelsunternehmen mit bundesweiten Filialbetrieben) ein wichtiges Ziel für die Sicherstellung der Abläufe, insbesondere im Saisongeschäft, die Arbeitnehmer_innen so zu qualifizieren, dass sie in möglichst allen Bereichen eingesetzt werden können. Das versucht die Führung des Betriebes, mithilfe von freiwilliger Jobrotation zu erreichen. In dem durchgeführten Workshop zur Entwicklung eines Beteiligungskonzeptes für die bevorstehende bauliche und technologische Veränderung der Logistik ist aber deutlich geworden, dass die Mitarbeiter_innen zu einem großen Teil kein Interesse an dieser Qualifikation haben, weil die eigene fachliche Aufwertung keine finanziellen Folgen hat.*

Vor dem Hintergrund dieser Bestandsaufnahme haben wir ein Konzept zur Gestaltung von Arbeit und Technik entwickelt, das Folgen und Nebenfolgen der Technisierung rechtzeitig zum Gegenstand betrieblicher Veränderungsprojekte macht: indem angelernte Beschäftigte an der Vorbereitung, Umsetzung und Weiterentwicklung dieser Projekte direkt beteiligt werden, werden ihre Interessen und ihr Betriebswissen zum Bezugspunkt technisch-organisatorischer Veränderung. Wir skizzieren hier im ersten Schritt die von uns vorgefundenen Folgen und Nebenfolgen der Technisierung von Einfacharbeit in Logistikbetrieben des Einzelhandels. Im zweiten Schritt beschreiben wir unseren Ansatz, angelernte Beschäftigte bei der Gestaltung von Arbeit und Technik direkt zu beteiligen. Im dritten Schritt kommen wir zu dem Schluss, dass angelernte Arbeitnehmer_innen und ihre Vertretungen im Rahmen betrieblicher Veränderungsprojekte durchaus Ziele und Strategien zur Technisierung von Arbeit zu entwickeln vermögen; diese Ressourcen bleiben bislang aber bei der Planung und Umsetzung technisch-organisatorischer Veränderung in der Regel ungenutzt, weil im Rahmen dieser Veränderungen weder die Interessen und das Erfahrungswissen der angelernten Beschäftigten noch das Wollen der Betriebsräte formuliert werden. Unsere Erfahrungen, die wir in

betrieblichen Workshops zur beteiligungsorientierten Gestaltung gemacht haben, lassen wir in den Text an passender Stelle und einfließen (s.o.).

Arbeitsfolgen: Jenseits von Substitution und Aufwertung

Die Prognose, Technisierung führe zur Abnahme einfacher Arbeit, finden wir in den von uns analysierten Betrieben der Lagerlogistik des Handels nicht bestätigt. Zwar lässt sich Substitution angelernter Arbeit durch Technik beobachten: Daten werden automatisch generiert und ausgewertet – insofern wird das händische Eingeben und Auswerten von Daten substituiert; physische Objekte werden teilweise automatisch datentechnisch erfasst – insofern wird das händische Scannen mithilfe des Barcodes substituiert; technische Assistenzsysteme ersetzen das mündliche Erteilen von Anweisungen bzw. – wenn „Assistenzsysteme“ im wörtlichen Sinne gestaltet wären – die Unterstützung face-to-face; und Roboter ersetzen Handgriffe zum Umordnen und Transportieren von Objekten. Das Ersetzen lebendiger Arbeit durch Technik hat allerdings keine negativen Beschäftigungseffekte: Erstens besteht in den Betrieben kein Interesse daran, angelernte Beschäftigte zu entlassen; vielmehr gehört die Nutzung angelernter Arbeit auch bei fortschreitender Technisierung zum Kerngeschäft der Handelslogistikbetriebe. Zweitens werden keine Ressourcen mobilisiert, um angelernte Beschäftigte durch Technik zu ersetzen und dann zu entlassen. Drittens sind die – auf betrieblicher oder überbetrieblicher Ebene – bestehenden sozio-technischen Systeme, an denen technisch-organisatorische Veränderung orientiert sind, durch eine Kombination aus einfacher Arbeit und Technik gekennzeichnet; auch bei fortschreitender Technisierung.

Vielmehr lässt sich in den von uns untersuchten Lagerlogistikbetrieben des Handels beobachten, dass Umsatzsteigerungen mit der Erhöhung der Zahl angelernter Beschäftigter einhergehen; und die Erhöhung der Zahl angelernter Beschäftigter mit Technisierung keineswegs im Widerspruch steht. Technisch-organisatorische Veränderungen wurden in den untersuchten Betrieben gerade vorgenommen, um entweder mehr angelernte Beschäftigte einstellen zu können oder um zumindest mit der gegebenen Zahl angelernter Beschäftigter den Umsatz zu erhöhen.

Dass Technisierung und Beschäftigung Angelernter nicht im Widerspruch zueinander stehen, zeigt sich ganz konkret in einem unserer Fallbetriebe. Die drei Faktoren beständiges

Wachstum, Vollbeschäftigung in der Region und extreme Auslastungsschwankungen durch ein ausgeprägtes Saisongeschäft machen die Personalgewinnung zu einem schwierigen Geschäft und beständigem Risiko für die Bewältigung der Anforderungen. Saison- und Zeitarbeiter_innen sind nur noch schwer zu gewinnen, häufig wenig motiviert, sprechen teils kein deutsch, weil sie im Ausland rekrutiert werden müssen. Die nötige Einarbeitung fordert die angestellten Kräfte zusätzlich und mindert deren Produktivität. Hinzu kommen die sich rasch verändernden Kundenerwartungen an die ständige Verfügbarkeit der Produkte und kurze Lieferzeiten. Beides erfordert die permanente Verbesserung von Prozessen und Abläufen und damit einhergehend Digitalisierung und Automatisierung.

In der öffentlichen Diskussion ebenfalls prominent vertreten ist die These, dass Technisierung mit der Aufwertung von Arbeit verbunden ist. Die für den seit einem halben Jahrzehnt nun laufenden Digitalisierungsdiskurs wegweisenden „Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0“ verhandeln die Alternative von Auf- oder Abwertung der Arbeit als Gretchenfrage der Technisierung: „Entscheidend für eine erfolgreiche Veränderung, die durch die Beschäftigten positiv bewertet wird, sind neben umfassenden Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen die Organisations- und Gestaltungsmodelle von Arbeit.“ (Kagermann et al. 2013: 27) Dieser optimistischen Prognose zufolge werden mit dem Einsatz von Technik auch einfacher Arbeit größere Freiräume gewährt. Neben einer qualifikatorischen Aufwertung („learning on the job“) wäre auch eine Entwicklung in Richtung ganzheitlicher Arbeitsaufgaben denkbar: Die Beschäftigten würden technisch gestützt über Überblickswissen über einen den einzelnen Arbeitsplatz übergreifenden Prozess verfügen; Aufgaben wären nicht taktgebunden zu erfüllen; Arbeitseinsatz wäre an verschiedenen Stationen zu leisten; und der Aufgabenzuschnitt einfacher Arbeit wäre breiter als vor der jeweiligen Technisierung. Allerdings: Von der durchaus denkbaren Entwicklung einfacher Arbeit im Sinne ihrer Aufwertung ist in den von uns untersuchten Betrieben nichts zu sehen. Es besteht selbst in einem Betrieb, der auf angelernte Arbeit bezogene, umfassende technisch-organisatorische Veränderungen plant und dafür im Betrieb, im Konzern und in konzernübergreifenden Netzwerken Ressourcen mobilisiert, kein Interesse an Aufwertung. Auch wenn angelernte Arbeit quantitativ ausgebaut wird, auch wenn das Tätigkeitsprofil angelernter Arbeit verändert wird: Größere Handlungsspielräume, übergreifendes Prozesswissen oder gar Qualifizierungsmaßnahmen werden angelernten Beschäftigten in den von uns untersuchten Betrieben nicht gewährt. Ein Grund dafür dürfte sein, dass insbesondere von Betriebsräten das Interesse an Aufwertung angelernter Arbeit nicht formuliert wird.

So gibt es in einem unserer Fallbetriebe zum Thema Qualifikation einen Konflikt, der im Zusammenhang der Humanisierung von Arbeit nicht ohne Weiteres zu erwarten ist. Zum einen wird die von der Betriebsleitung gewünschte Qualifizierung mit dem Ziel der flexibleren Einsetzbarkeit von Teilen der Belegschaft abgelehnt; von Technisierung erhoffen sich die Beschäftigten vielmehr die Entlastung von überflüssigen Arbeiten (beispielsweise lange Wege) und körperlicher Belastung (beispielsweise das Heben von schweren Objekten). Zum anderen formuliert nun nicht der Betriebsrat das Ziel, der qualifikatorischen Aufwertung auch eine finanzielle folgen zu lassen; vielmehr ist es die Betriebsleitung, die versuchen will, auf diesem Wege einen Anreiz zur Qualifizierung zu schaffen.

Gleichwohl sehen wir gerade in einer Nebenfolge der Technisierung die Gelegenheit gegeben, angelernte Beschäftigte – ein Stück weit – zu qualifizieren. Denn technisierte Arbeitsumgebungen zeichnen sich durch Unwägbarkeiten aus, die bei der Planung und Konstruktion technisierter Abläufe nicht oder nur unzureichend berücksichtigt wurden (vgl. Bainbridge 1983: 775; Perrow 1992: 25; Wynne 1988: 153). Nach unserer Beobachtung liegt eine weitgehend ungenutzte Ressource bei der Gestaltung technisierter Arbeitsumgebungen darin, angelernte Beschäftigte für den Umgang mit Unwägbarkeiten zu qualifizieren und Arbeitsorganisation sowie Arbeitsumgebung im Hinblick auf das Beheben von Störungen einzurichten. Dass es sich hier um einen grundsätzlichen Zusammenhang zwischen Technisierung und lebendiger Arbeit handelt, wird deutlich, wenn man technisierte Arbeitsabläufe als vereinfachte – und zwar: notwendig vereinfachte – Arbeitsabläufe begreift: „The primary kinds of work involved in creating formal representations are: abstracting (removing specific properties), quantifying, making hierarchies, classifying and standardizing, and simplifying. These are activities that occupy a large part of computer science.“ (Star 1995: 90; vgl. auch Böhle 1992: 121).

Weil diese vereinfachten Abläufe nicht der Wirklichkeit entsprechen, besteht ein Nebeneffekt der Technisierung von Arbeitsabläufen darin, dass bei der Einführung und dem Betrieb technischer Anlagen notwendig herumgebastelt werden muss, um das Modell der Wirklichkeit anzupassen. Die Ironie der Automatisierung – dass lebendige Arbeit entgegen der Absicht, zu automatisieren, notwendig ist – wird außerhalb der technisierten Arbeitssituation, in der Unwägbarkeiten bewältigt werden, allerdings kaum bemerkt. Denn im Vollzug technisch unterstützter Arbeit zu bewältigende Unwägbarkeiten werden zum einen

bei der Planung und Programmierung von Arbeitsabläufen (notwendigerweise) ausgeblendet oder übersehen. Und zum anderen werden die bei Planung und Programmierung von Abläufen ausgeblendeten bzw. übersehenen Unwägbarkeiten auch nicht zum Bezugspunkt von (fortlaufender) Optimierung technisch-organisatorischer Prozesse – sofern die Unwägbarkeiten durch lebendige Arbeit zuverlässig bewältigt werden. Diesen Zusammenhang haben wir in den von uns untersuchten Betrieben auch bei der Technisierung von Einfacharbeit gefunden. Vor diesem Hintergrund bietet beteiligungsorientierte Gestaltung von Arbeit und Technik nicht nur Zugang zu den Interessen, sondern auch zum Betriebswissen angelernter Beschäftigter.

Fallbeispiel: Handelsunternehmen mit wachsendem Onlinegeschäft

Im Zusammenhang von Rationalisierungen in der Logistik durch Digitalisierung und Automatisierung wird für angelernte Beschäftigte mit Routinetätigkeiten ein hohes Substitutionsrisiko erwartet. Die Beteiligung dieser Beschäftigten an einem solchen Veränderungsprojekt ist natürlich nur dann sinnvoll möglich, wenn der drohende Arbeitsplatzverlust ausgeschlossen werden kann. Wie oben schon ausgeführt muss deshalb die rationalisierungsgetriebene Veränderung das Ziel haben, Wachstumsmöglichkeiten zu schaffen und/oder konkurrenz begründeten Innovations-/Kostendruck zu bewältigen. Wird das als tatsächliches strategisches Ziel glaubhaft vermittelt, sind Betriebsräte und Belegschaft für eine aktive Beteiligung zu gewinnen. Der Benefit für alle Beteiligten ist der Einbezug des Erfahrungswissens und der Interessen der Techniknutzer, um die unbeabsichtigten Nebenfolgen der Implementierung neuer Technologien, die das Funktionieren der Technik gefährden und/oder das Erreichen der gewünschten Effekte verhindern, zu vermeiden. Eine gute Beteiligungskultur bei Vorbereitung und Umsetzung von Veränderungsprojekten ist für das Gelingen von großem Wert und kann die Kultur im Bereich über das Projekt hinaus spürbar verbessern.

Im hier verhandelten Fallbetrieb waren die oben beschriebenen Voraussetzungen erfüllt. Das Unternehmen hatte eine gesunde Wachstumsphase zu bewältigen und brauchte dafür in der Logistik bauliche und technologische Veränderungen und musste sich dringend auf die Veränderungen durch digitale Geschäftsprozesse (E-Commerce) einstellen. Mit Unterschrift unter den Kaufvertrag für das Grundstück kommunizierte der Vorstand des Unternehmens die

geplanten Investitionen und den Start des Projektes Logistik 2021: Neubau, digitale Prozesse, moderne Förder- und Lagertechnik.

Unmittelbar nach der Betriebsversammlung wurde ein 2,5-tägiger Workshop mit dem Ziel durchgeführt, ein Beteiligungskonzept für dieses Projekt zu erarbeiten. Von Vorstand, Betriebsleitung, Gruppenleitern und Betriebsrat wurde eine Gruppe von Mitarbeitenden ausgewählt, die dieses Konzept entwickeln sollte. Die Gruppe setzte sich zusammen aus dem Betriebsleiter, dem Personalleiter, je einer Gruppen- und Schichtleitung, 3 Mitgliedern des Betriebsrates und Arbeiter_innen vom Shopfloor. Die Gruppe umfasste insgesamt 20 Personen und wurde von einem externen Berater moderiert. Ein weiterer Vorteil dieser Gruppenzusammensetzung bestand darin, dass die konflikträchtige Achse Betriebsleitung – Betriebsrat durch die direkte Beteiligung Mitarbeitender spürbar entlastet und das Arbeitsklima dadurch kooperativer wurde.

Die geplante Struktur sah das folgende Vorgehen vor:

Kamingespräch am Vorabend:

Austausch über den Informationsstand zum aktuellen Veränderungsvorhaben und die Stimmung im Betrieb

1. Tag:

- Ziele der geplanten Veränderungsmaßnahmen und Erwartungen der Geschäftsführung an Betriebsrat und Belegschaft
- Stakeholderanalyse und Herausarbeiten von Interessenkonflikten
- Erarbeitung eines Beteiligungskonzeptes

2. Tag:

- Fortsetzung Erarbeitung eines Beteiligungskonzeptes
- Kontraktierung konkreter Maßnahmen/Vereinbarungen

Im Kamingespräch zum Auftakt wurde sehr deutlich, dass die Unzufriedenheit im Lager und die als dringend nötig empfundene Verbesserung der aktuellen Situation (Führung, Arbeitsabläufe, Personalbesetzung, ...) den Anwesenden ein wichtigeres Anliegen als das Beteiligungskonzept für eine Veränderung war, deren Umsetzung erst in 3 Jahren zu erwarten war. Insbesondere die Kränkungen durch fehlende Wertschätzung und ungeschicktes Führungsverhalten lagen oben auf und mussten bearbeitet werden.

Dieses Phänomen ist in ähnlichen Prozessen mit Mitarbeitenden vom Shopfloor oft zu beobachten. Die Teilnehmer_innen können sich erst mit der Zukunft beschäftigen, wenn aktuelle Konflikte und Unzufriedenheiten bearbeitet sind, weil die intellektuelle Distanzierung vom Tagesgeschäft und der akuten Situation nicht so ohne Weiteres geleistet

werden kann. Dabei ist zu beobachten, dass eine konkrete Lösung zunächst nicht zwingend erwartet wird. Die ernsthafte Auseinandersetzung mit diesen Themen und deren Überführung in einen Lösungsprozess schafft Vertrauen in die anwesenden Führungskräfte und stellt eine gute Arbeitsfähigkeit sicher. In unserem Beispiel war die Arbeit und Diskussion auf den beiden Ebenen „operative Themen“ und „Beteiligungskonzept“ durchgehend erforderlich, weil die akuten Themen immer auch mit den Zukunftsthemen korrespondierten und sich wechselseitig befeuerten.

Eine weitere wichtige Grundlage für das Beteiligungskonzept war die gründliche Information zu den Hintergründen und geplanten Zielen des Projektes („Warum die Entscheidung, in die eigene Logistik zu investieren und gegen ein Outsourcing-Projekt?“) sowie die Veröffentlichung wichtiger Daten und Zahlen (Investitionssumme) durch den Betriebsleiter. Eine Stakeholder-Analyse sorgte für die notwendige Wahrnehmungserweiterung, um einordnen zu können, welche Interessengruppen auf das Veränderungsprojekt einwirken, teils auch ohne direkt aufzutauchen. Beispiel: Ein Mitarbeiter empörte sich darüber, dass durch aus seiner Sicht ungünstige Bestellungen unnötiger Aufwand produziert würde. Die Industrie versendet ein Produkt in einer Verpackungseinheit, die sechs dieser Produkte enthält. Der Filialist bestellt aber nur vier dieser Produkte im Lager. Der daraus resultierende Aufwand für Kommissionierer und Packer – Karton öffnen, vier Teile entnehmen und neu verpacken, zwei Teile zwischenlagern – sei doch einfach zu reduzieren, wenn der Filialist dazu veranlasst werden könnte, künftig sechs Teile zu bestellen. Die plausible Aufklärung über die Hintergründe (Lagerkapazität in den Filialen, automatisierte Bestellprozesse im Warenwirtschaftssystem, etc.) und die nachvollziehbare Erwartung der Kunden (= Filialisten) an eine flexible Logistikdienstleistung, machten es dem Mitarbeiter möglich, sein Interesse zurückzustellen und an einer Verbesserung des bestehenden Prozesses im Sinne des Filialisten mitzuarbeiten.

Durch die Arbeit auf den unterschiedlichen Ebenen waren die wesentlichen Ergebnisse des Workshops: Initiierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, der maßgeblich durch die Mitarbeitenden gesteuert werden und operative Probleme zeitnah und unbürokratisch beheben soll (Beispiel Nachschub von Arbeitsmaterial an den Paktischen); Formulierung konkreter Erwartungen an die Führungskräfte, sich besser abzustimmen, (Tages-)Ziele nachvollziehbar zu kommunizieren und Leistungen transparent zu messen; sowie ein nachvollziehbares Beteiligungskonzept.

Kern des Beteiligungskonzeptes war die fortlaufende Information zum Stand des Projektes durch kurze Versammlungen und „Wandzeitungen“ sowie Beteiligungsworkshops zu den Meilensteinen des Projektes (beispielsweise die Vorstellung des Logistikkonzeptes durch die externen Logistikberater, Befragung der Mitarbeitenden zu zu erwartenden Folgen oder Hindernissen bei der Umsetzung). Interessanterweise war zum Zeitpunkt des Workshops das Interesse der Mitarbeitenden vom Shopfloor, direkt an der Projektarbeit beteiligt zu werden, überschaubar. Der Berater hatte weitergehende Vorstellungen, für die er die Gruppe aber nicht gewinnen konnte: Eine gute und verlässliche Information über den Fortgang des Projektes schien ausreichend zu sein.

Fazit: Beteiligung auf bescheidenem Niveau

Direkte Beteiligung von „Einfacharbeit“ an Veränderungsprojekten ist dann möglich, wenn erstens das Substitutionsrisiko für die Mitarbeitenden glaubhaft ausgeschlossen wird. Zweitens diese Beteiligung über die Entscheider (Vorstände, Geschäftsführungen, Betriebsleitungen) veranlasst wird, weil die Mitarbeitenden von der Arbeit freigestellt werden müssen. Das ist organisatorisch anspruchsvoll (3-Schicht-System, knappe Personaldecke, operative Hektik) und finanziell eine nicht unerhebliche Investition. Und drittens Betriebsrat und Unternehmensleitung zu einer konstruktiven Zusammenarbeit bereit sind oder dahin entwickelt werden können. Gut ist auch, wenn es dem Betriebsrat gelingt, seine Rolle im Projekt zu definieren und ein eigenes strategisches Ziel zu formulieren, um im Spannungsfeld der unterschiedlichsten Stakeholderinteressen klar zu bleiben.

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass viele Rationalisierungen in dieser Branche zu prekären, mindestens aber schlecht bezahlten Arbeitsverhältnissen geführt haben. Die Branchenführer sorgen zudem mit einer aggressiven Expansions- und Kostenreduktionspolitik für ein sich weiter verschärfendes Marktumfeld, von dem die Kunden profitieren und das den Druck auf die restriktive Gestaltung von Arbeitsverhältnissen hoch hält.

Mit Blick auf betriebliche Mitbestimmung kommen wir zum Ergebnis, dass direkte Beteiligung die Betriebsratsarbeit ergänzen kann, weil durch direkte Beteiligung insbesondere Betriebswissen und Interessen der angelernten Beschäftigten Gegenstand gemeinsamer

Erörterung werden (vgl. Tietel, 2003). Das ist eine Herausforderung für alle daran Beteiligten: Betriebsleitungen sind gefordert, zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen für diese Verfahren zur Verfügung zu stellen. Für Betriebsräte kommt es darauf an, einerseits eine eigene Zielvorstellung zur jeweiligen technisch-organisatorischen Veränderung zu entwickeln; und andererseits auf einen Alleinvertretungsanspruch zu verzichten. Gruppen- und Schichtleiter sehen sich damit konfrontiert, Betriebswissen und Forderungen ihrer angelernten Unterbenen als solche ernst zu nehmen – das erscheint uns alles andere als selbstverständlich. Und schließlich wird von angelernten Beschäftigten erwartet, ihre Interessen und Ideen zur Optimierung technisch-organisatorischer Prozesse zu formulieren. Ein Verfahren, das Betriebsleitung, Betriebsräte, Führungskräfte und angelernte Mitarbeiter zu technisch-organisatorischen Veränderungen versammelt, bietet nicht mehr – aber auch nicht weniger – als die Gelegenheit, um dafür Voraussetzungen zu schaffen.

Literatur:

Bainbridge, Lianne (1983): Ironies of Automation. In: *Automatica* 19 (6), S. 775-779.

Böhle, Fritz (1992): Grenzen und Widersprüche der Verwissenschaftlichung von Produktionsprozessen. Zur industriesoziologischen Verortung von Erfahrungswissen. In: Thomas Malsch und Ulrich Mill (Hg.): *ArBYTE: Modernisierung der Industriesoziologie?* Berlin: Edition Sigma, S. 87-132.

Frey, Carl Benedikt/Osborne, Michael A. (2013): *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?* Online verfügbar unter http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf (Zugriff: 26.11.2015).

Kagermann, Henning/Wahlster, Wolfgang/Helbig, Johannes (Hg.) (2013): *Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern. Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0.* Online verfügbar unter http://www.bmbf.de/pubRD/Umsetzungsempfehlungen_Industrie4_0.pdf (Zugriff: 14.4.2014).

Perrow, Charles (1992 [1984]): Normale Katastrophen. Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnik. 2. Aufl. Frankfurt (Main)/New York: campus.

Star, Susan Leigh (1995): The Politics of Formal Representations. Wizards, Gurus and Organizational Complexity. In: Dies. (Hg.): Ecologies of Knowledge. Work and Politics in Science and Technology, New York: State University Press, S. 88-118.

Tietel, Erhard (2003): Emotion und Anerkennung in Organisationen – Wege zu einer triangulären Organisationskultur, Münster: Lit-Verlag.

Wynne, Brian (1988): Unruly Technology. Practical Rules, Impractical Discourses and Public Understanding. In: Social Studies of Science 18 (1), S. 147-167.