

Thomas Haipeter

# Interessenvertretung in der Industrie 4.0

Das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020



**Nomos**

edition  
sigma



Thomas Haipeter

# Interessenvertretung in der Industrie 4.0

Das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020

Unter Mitarbeit von Gerhard Bosch, Tabea Bromberg,  
Jutta Schmitz und Anne-Christin Spallek



**Nomos**



Publiziert mit Unterstützung durch die Universität Duisburg-Essen.

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2019

© Thomas Haipeter

edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft

Publiziert von  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Walzseestraße 3-5 | 76530 Baden-Baden  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)

Gesamtherstellung:  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Walzseestraße 3-5 | 76530 Baden-Baden

Gedruckt in Deutschland auf alterungsbeständigem Papier.

ISBN (Print): 978-3-8487-5409-0

ISBN (ePDF): 978-3-8452-9577-0

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783845295770>



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland Lizenz.

## Vorwort

Dieses Buch stellt ein gewerkschaftliches Projekt vor, das in mehrerlei Hinsicht außergewöhnlich ist. „Arbeit 2020 in NRW“ ist ein gemeinsames Projekt mehrerer Gewerkschaften, nämlich der IG Metall, der IG BCE und der NGG. Es dreht sich um die aktuelle Frage der Verbreitung und des interessensvertretungspolitischen Umgangs mit der Digitalisierung, die in den Branchen des Industriesektors vor allem unter der Überschrift „Industrie 4.0“ diskutiert wird. Das Projekt weist eine kohärente Struktur von der Datenerhebung über die Identifizierung arbeitspolitischer Themen bis hin zu Verhandlungen und zum Abschluss betrieblicher Vereinbarungen, so bezeichneter Zukunftsvereinbarungen, auf. Und es kombiniert Elemente eines neuen Handlungsrepertoires der Gewerkschaften, nämlich die Aktivierung von Betriebsräten, die Beteiligung von Beschäftigten und die Orientierung an Mitgliedern und betrieblicher Organisationsmacht.

Die Untersuchung dieses Projekts konnte im Rahmen eines von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Forschungsprojekts durchgeführt werden. Der Hans-Böckler-Stiftung und unserem Referatsleiter Marc Schietinger gebührt daher der besondere Dank des Forschungsteams, denn ohne ihre finanzielle und inhaltliche Unterstützung hätte die Untersuchung nicht stattfinden können. Unser Dank gilt aber ebenso den beteiligten drei Gewerkschaften und namentlich der Projektleiterin Gabi Schilling und den weiteren Projektsekretär\*innen, die uns ins Boot genommen haben und uns das Vertrauen geschenkt haben, in einer erheblichen Zahl der Teilnehmerbetriebe des Projekts „Arbeit 2020 in NRW“ die Projektworkshops als teilnehmende Beobachter begleiten zu dürfen, sodass wir Bestandteil des gewerkschaftlichen Projekts wurden. Auf diese Weise konnte ein innovatives Forschungs- und Evaluationsdesign erprobt werden. Zudem haben sie uns als Gesprächs- und Interviewpartner immer zur Verfügung gestanden. Ähnliches gilt für die Betriebsräte, die uns offen gegenübergetreten sind und unsere Anwesenheit in den Betrieben vorbehaltlos akzeptiert haben.

Schließlich gilt es noch einen Dank in eigener Sache auszusprechen. Dieses Projekt wurde von einem Wissenschaftler\*innenteam des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ) durchgeführt. Mitglieder dieses Teams waren Gerhard Bosch, Tabea Bromberg, Thomas Haipeter, Jutta Schmitz und Anne-Christin Spallek. Aufgrund von Verzögerungen der Projektdurch-

## *Vorwort*

führung war es nicht möglich, im Rahmen der Projektlaufzeit einen abschließenden Projektbericht zu schreiben, und die anderen Projektmitglieder waren danach bereits in anderen Forschungsprojekten eingebunden. Deshalb habe ich die Aufgabe übernommen, die Untersuchungsergebnisse in ein Buchformat zu fassen, wohlwissend, dass dieses Buch ohne den engagierten Einsatz und die umfangreichen Vorarbeiten der anderen Teammitglieder nicht hätte geschrieben werden können. Auch ihnen gilt daher mein Dank. Die Verantwortung für den Text liegt selbstverständlich alleine beim Verfasser.

Duisburg, den 20.03.2019

Thomas Haipeter

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	13
1 Einleitung	15
2 Gewerkschaften und Betriebsräte: Machtressourcen und Handlungsrepertoires im dualen System der Arbeitsbeziehungen	25
2.1 Machtressourcen, Fähigkeiten und Revitalisierung der Gewerkschaften	25
2.2 Die Krise des dualen Systems und das neue Handlungsrepertoire der deutschen Gewerkschaften	32
2.3 Die Mitbestimmung der Betriebsräte und Herausforderungen durch die Digitalisierung	42
3 Methoden und Vorgehen	49
3.1 Fallstudien und Untersuchungsmethoden	49
3.1 Fallauswahl und Vorgehen	54
3.2 Kurzportraits der Betriebsfälle	60
4 Das Projekt „Arbeit 2020“	68
4.1 Hintergrund des Projekts	68
4.2 Gewerkschaftskooperation	71
4.3 Projektstruktur	73
4.4 Projektziele aus Sicht der Akteure	76
4.5 Beratungen und Gewerkschaften	81
4.6 Auswahl der Betriebe	86
5 Auf dem Weg zur Industrie 4.0? Die Befunde der Landkarten	91
5.1 Die Landkarte als Erhebungsmethode	91

## *Inhaltsverzeichnis*

5.2 Die Landkarten in der Zusammenfassung	93
5.3 Digitalisierung und Arbeit in den Betrieben	105
6 Arbeitspolitische Themen, Verhandlungen und Vereinbarungen	124
6.1 Arbeitspolitische Themen	124
6.1.1 Standortsicherung	127
6.1.2 Arbeitsbedingungen	129
6.1.3 Qualifizierung	131
6.1.4 Führung, Prozesse, Werte	136
6.1.5 Weitere Themen	140
6.2 Verhandlungen	146
6.2.1 Fälle ohne Verhandlungen	148
6.2.2 Fälle mit Verhandlungen ohne Ergebnis	152
6.2.3 Offene Fälle	155
6.2.4 Fälle mit Zukunftsvereinbarungen	158
6.3 Zukunftsvereinbarungen	165
6.3.1 Inhalte der Zukunftsvereinbarungen	165
6.3.2 Umsetzung der Zukunftsvereinbarungen	171
7 „Arbeit 2020“: Aktivierung der Betriebsräte und Beteiligung der Beschäftigten	180
7.1 Ausgangsbedingungen: Motive der Teilnahme und Struktur der Betriebsratsgremien	180
7.1.1 Kooperative Arbeitsbeziehungen	183
7.1.2 Kooperation und Konflikt	192
7.1.3 Konfliktorische Arbeitsbeziehungen	201
7.2 Beteiligung der Betriebsräte und der Beschäftigten	207
7.2.1 Beteiligung der Betriebsräte	209
7.2.2 Reorganisation der Betriebsratsarbeit	220
7.2.3 Beteiligung der Beschäftigten	228
7.2.3.1 Beteiligung im Landkartenprozess – Selektive Beteiligungsformen	229
7.2.3.2 Breitere Beteiligung im Landkartenprozess	231
7.2.3.3 Weitergehende Beteiligungsformen	235
7.2.4 Nachhaltigkeit der Beteiligung der Beschäftigten	245
7.3 Betriebsräte und Gewerkschaften	253
7.3.1 Positive Sichtweisen mit Veränderungen	254

7.3.2 Positive Sichtweisen ohne Veränderungen	260
7.3.3 Kritische Sichtweisen	266
8 Schlussbetrachtung	271
8.1 „Arbeit 2020“ und Digitalisierung	271
8.2 Prozesse und Ergebnisse des Projekts „Arbeit 2020“	273
8.3 Aktivierung, Beteiligung und die Mitgliederfrage	277
8.4 Betriebe und Mitbestimmungspraxis	283
Literaturverzeichnis	287



## Abbildungsverzeichnis

Schaubild 1:	Das neue strategische Handlungsrepertoire der deutschen Gewerkschaften	38
Schaubild 2:	Die Betriebslandkarte des Projekts „Arbeit 2020“	94
Schaubild 3:	Grad der Vernetzung nach Abteilungen, eigene Auswertung	96
Schaubild 4:	Grad der Selbststeuerung nach Abteilungen, eigene Auswertung	98
Schaubild 5:	Entwicklung der Beschäftigung nach Abteilungen, eigene Auswertung	100
Schaubild 6:	Entwicklung der Arbeitsanforderungen nach Abteilungen, eigene Auswertung	102
Schaubild 7:	Entwicklung der Arbeitsbedingungen nach Abteilungen, eigene Auswertung	103
Schaubild 8:	Ziele nach Präambeln in den Zukunftsvereinbarungen	166
Schaubild 9:	Handlungsfelder und Themen in den Zukunftsvereinbarungen	167
Schaubild 10:	Prozesse in den Zukunftsvereinbarungen	170



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Das Sample der Untersuchungsbetriebe	56
Tabelle 2:	Workshops und Interviews	59
Tabelle 3:	Weitere Interviews	60
Tabelle 4:	Digitalisierungsniveaus und Arbeitssituation nach den Landkarten	95
Tabelle 5:	Beschäftigte in den Abteilungen mit Zu- und Abnahme der Beschäftigung, eigene Berechnungen	101
Tabelle 6:	Beschäftigte in den Abteilungen mit Zu- und Abnahme der Arbeitsanforderungen, eigene Berechnungen	102
Tabelle 7:	Beschäftigte in den Abteilungen mit Zu- und Abnahme der Arbeitsanforderungen, eigene Berechnungen	104
Tabelle 8:	Übersicht der Schwerpunkte der Digitalisierung in den Betrieben	106
Tabelle 9:	Arbeitspolitische Themen nach Betrieben	125
Tabelle 10:	Verhandlungen und Vereinbarungen	147
Tabelle 11:	Handlungsziele und Betriebsratsgremien	181
Tabelle 12:	Beteiligung im Prozess „Arbeit 2020“	208
Tabelle 13:	Deutungen des Projekts und Interaktionsmuster zur Gewerkschaft	253

