



24/2016

MITBESTIMMUNG 4.0

Der Wandel der Arbeitswelt als Chance für mehr Beteiligung

AUF EINEN BLICK

Der Wandel der Arbeit ist allgegenwärtig. Damit in der neuen Arbeitswelt keine mitbestimmungsfreien Räume entstehen, müssen Mitbestimmung und Mitbestimmungsstrukturen stets aktuell gehalten werden, um auf diese Herausforderungen reagieren zu können. Aufbauend auf den Veränderungen am Arbeitsmarkt und der Prämisse zum Primat der Mitbestimmung werden acht Thesen zum Wandel der Mitbestimmung diskutiert sowie daraus resultierende Handlungsempfehlungen für Betriebsräte und Gewerkschaften angerissen.

Digitalisierung verändert Arbeit und Leben rasant. Die damit einhergehende neue Arbeitswelt wird häufig als Arbeit 4.0 beschrieben, als begriffliche Anlehnung an Industrie 4.0, die selbsternannte Vorreiterbranche der Digitalisierung. Arbeit 4.0 ist dabei die Verbindung sozialer und technischer Innovation. Die digitale Revolution schafft neue Märkte, Produkte und Arbeitsweisen (Hoffmann/Bogedan 2015). Diese neuen Arbeitsformen dürfen dabei keine mitbestimmungsfreien Räume werden. Um die Gestaltungshoheit zurückzuerobern, müssen Mitbestimmungsakteure proaktiv mit Veränderungen umgehen. Auch für sie stellt Arbeit 4.0 einen Wandel ihres Aufgabenbereichs dar. Die Arbeitswelt verändert sich häufig schneller als bisherige Mitbestimmungsstrukturen dies vorsehen. Um sich den veränderten und vor allem beschleunigten gesellschaftlichen Anforderungen zu stellen, müssen sich Mitbestimmungsstrukturen ändern.

Neben der Digitalisierung haben aber auch weitere Megatrends Anteil an dem Wandel der Arbeitswelt. Das Grünbuch „Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) nennt bspw. demografischen Wandel, Globalisierung und Wissensgesellschaft als die Arbeitswelt beeinflussende Megatrends (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015). Aber auch die Feminisierung der Arbeitswelt sowie die Individualisierung der Gesellschaft werden als wichtige Einflüsse genannt (Hoffmann/Bogedan 2015, Horx 2011). Neben Arbeitgeberseite und Politik entwickeln sich auch

für Arbeitnehmer_innen und ihre Vertretungen (Betriebsräte, Vertrauensleute und Gewerkschaften) Herausforderungen zum Umgang mit diesen gesellschaftlichen Trends.

1. MITBESTIMMUNGSSTRUKTUREN UND -GREMIEN MÜSSEN DIVERSER WERDEN

Der personelle Wandel innerhalb der Arbeitswelt schlägt sich noch nicht genügend in der Haupt- und Ehrenamtlichkeit von Mitbestimmungsstrukturen nieder. Während die Arbeitnehmerschaft insgesamt in den letzten Jahren deutlich weiblicher und migrantischer geprägt ist als in den Jahrzehnten zuvor, ist diese Diversität in den meisten Mitbestimmungsgremien wie Betriebsrat oder gewerkschaftlicher Ortsvorstand noch nicht abgebildet. Auch in der Hauptamtlichkeit der Gewerkschaften besteht Diversifizierungsbedarf.

Für moderne Mitbestimmungsstrukturen ist es jedoch wichtig, den gesellschaftlichen Trend von Diversität auch in den eigenen Gremien nachzuvollziehen. Einerseits, um heutige Belegschaften tatsächlich abbilden zu können. Wandelnde Arbeitnehmerstruktur bei gleichbleibender (repräsentierter) gewerkschaftlicher Struktur kann zu einem Legitimationsproblem führen. Gewerkschaften könnten so als Interessenvertretung einer schwindenden, nicht repräsentativen Gruppe der Beschäftigten wahrgenommen werden.

Andererseits jedoch auch, um durch diversere Mitbestimmungsstrukturen einen Wandel der Mitbestimmung aus sich selbst heraus organisieren zu können. Gremien, in denen Frauen nicht nur als Minderheiten sitzen, können andere Sichtweisen in Debatten einbringen als Gremien, in denen nur Männer vertreten sind. Auch Gremien, in denen Menschen mit Migrationshintergrund vertreten sind, können

>

die politische Gestaltung bereichern. Dieser Wandel ist für Gewerkschaften und andere Mitbestimmungsgremien notwendig, um als zeitgemäße Interessenvertretung auftreten zu können.

Entsprechend wird es wichtig sein, gezielte Personalpolitik zu betreiben, Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund in Gremien einzubinden und in Verantwortung zu holen. Damit dies gelingen kann müssen z. B. Mitbestimmungsstrukturen auf Diversitätstauglichkeit überprüft werden. Dies betrifft Sitzungstermine (bestimmte Uhrzeiten sind für Menschen, die Kindererziehung leisten, kaum realisierbar) ebenso wie Räumlichkeiten, die z. B. für Menschen mit Behinderung nicht zugänglich sind.

2. BESCHÄFTIGTE UND BETRIEBSRÄTE MÜSSEN SICH MEHR UND SPEZIFISCHER WEITERBILDEN

Um als Standort erfolgreich zu sein, müssen viele Betriebe noch stärker auf Innovation und Entwicklung setzen – und ihre Mitarbeiter_innen entsprechend weiterbilden. Für die Beschäftigten stellen die Entwicklungen in Richtung Digitalisierung und Arbeit 4.0 also hohe Anforderungen an Qualifikation und Weiterbildungsbereitschaft. Für Betriebsräte führt die Bedeutung der Weiterbildung zu Herausforderungen in dreierlei Hinsicht:

Erstens müssen Betriebsräte sich noch stärker in die Entwicklung und Ausarbeitung von betrieblichen Weiterbildungsstrukturen einmischen und diese langfristig in ihrem Unternehmen etablieren. Die Entscheidung darüber, welche Qualifikationen Unternehmen brauchen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, sollte nicht allein dem Management überlassen werden. Erfahrungen der Mitarbeitervertreter_innen sowie aus der Belegschaft sind wichtige Impulsgeber für erfolgreiche Qualifizierungsprogramme.

Zweitens müssen Betriebs- und Personalräte entsprechend der Qualifikation der Mitarbeiter_innen auch selbst auf die immer höheren Anforderungen wissensbasierter Dienstleistungsarbeit eingestellt sein. Nur wenn sie eng an den Veränderungen der Arbeitswelt ihrer Kolleg_innen verhaftet bleiben, können sie die Arbeit ihrer Kolleg_innen verstehen und gegebenenfalls notwendige Anpassungen z. B. im Arbeitsschutz einfordern oder gar vorausahnen.

Eine dritte Herausforderung betrifft die Gremien selbst. Der demografische Wandel macht auch vor dem Betriebsrat nicht Halt. In den nächsten fünf bis zehn Jahren werden viele erfolgreiche Betriebsräte in Rente gehen. Ihr Ziel muss es sein, bereits im Vorfeld gezielte Nachwuchsförderungsprogramme für ihre Gremien aufzulegen und zu nutzen. Qualifizierungsprogramme sollten auch für Betriebsräte langfristig (über eine Wahlperiode hinaus) gedacht und geplant werden.

Entsprechend dieser Herausforderungen fordert der DGB in der Offensive Mitbestimmung, die initiativen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bezüglich Weiterbildung gesetzlich zu stärken sowie das Einholen externer Expertise zu erleichtern (Thannisch/Bolte 2016).

3. VIELE FRAGESTELLUNGEN WERDEN ZUNEHMEND BETRIEBLICH GELÖST WERDEN (MÜSSEN)

Aufgrund des schnellen Wandels der Arbeitswelt und der unterschiedlichen (Flexibilitäts)Ansprüche der Arbeitnehmer_innen gewinnen betriebliche Lösungen zur Arbeitsgestaltung immer mehr an Bedeutung (Sperling 2014). Die Tarifpolitik erschließt zwar neue Thematiken wie Datensicherheit, Digitalisierung und Homeoffice, muss aber dabei den Spagat zwischen kollektiver Rahmensetzung und betrieblichen Gestaltungsspielräumen leisten. Es ist davon auszugehen, dass kollektive Regelungen wie Gesetze oder Branchentarifverträge noch stärker lediglich den Rahmen vorgeben, innerhalb dessen Betriebsräte spezifische Regelungen für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter_innen entwickeln müssen. Diese Bedürfnisse können von Branche zu Branche und auch von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich sein. Eine Branche, in der hauptsächlich im Schichtbetrieb gearbeitet wird, kann andere Anforderungen an Arbeitszeitregelungen haben als eine Branche mit klassischen nine-to-five Angestellten. In Branchen, in denen hauptsächlich an Produkten oder mit Menschen gearbeitet wird, spielt Heimarbeit wahrscheinlich eine geringere Rolle als in Branchen mit vornehmlich Wissensarbeiter_innen. Selbst innerhalb einer Branche können Betriebe unterschiedliche Lösungen für ein und dasselbe Problem finden. In der Autoindustrie lassen sich gute Beispiele dafür finden. Während VW auf die Herausforderungen der ständigen Erreichbarkeit mit dem rigiden Abschalten der Server 30 Minuten nach Ende der Kernarbeitszeit reagiert, hat BMW eine Lösung mittels differenzierter Betriebsvereinbarung zu mobilem Arbeiten gefunden.

Da der Trend zur Verbetrieblichung Informationsdefizite über abgeschlossene Vereinbarungen entstehen lassen kann, gewinnen Austauschforen und Informationsangebote wie z. B. das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung, Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung oder von Gewerkschaften (z. B. Maschke 2016; Tuleweit/Oerder 2016) oder der Deutsche BetriebsräteTag, auf dem Betriebsräte ihre Zukunftsprojekte präsentieren können, weiter an Bedeutung.

4. GEWERKSCHAFTEN UND BETRIEBSRÄTE NEHMEN ABSCHIED VON „STELLVERTRETERPOLITIK“

Für Betriebsräte und Gewerkschaften wird es immer wichtiger, nicht nur FÜR eine bestimmte Klientel oder Gruppe zu arbeiten, sondern MIT ihnen. Sie sind nicht die Stellvertreter_innen ihrer Kolleg_innen, sondern befähigen diese, ihre Bedürfnisse selbst zu artikulieren und realisieren. Das organisationpolitische Ziel hinter dieser Idee lautet „Beteiligungsgewerkschaft“ und wird vor allem in den letzten Jahren von vielen Gewerkschaften proklamiert (Hofmann 2015). Mitmachen, teilhaben, aktivieren sind die Schlagworte, mit denen Gewerkschaftsangehörige z. B. in Organizing-Projekten versuchen, ihre Kolleg_innen für die Mitarbeit in einer Gewerkschaft zu akquirieren. Aber auch Betriebsräte müssen Beschäftigte aktiver in ihre Arbeit einbinden. Sonst besteht

die Gefahr, sich von der Belegschaften abzukoppeln. Arbeitnehmervertreter_innen müssen dabei nicht nur für ihr Kernklientel, sondern alle Mitarbeiter_innen Politik machen. Dazu gehören neben dem/der obligatorischen Facharbeiter_in Leiharbeiter_innen, Servicekräfte ebenso wie die Werkstudierenden. Aus dem großflächigen Wandel ergeben sich auch Anpassungsbedarfe bei Vertretungs- und Mitbestimmungsrechten – sowohl der Begriff des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin sowie der Betriebsbegriff werden neu definiert werden müssen Menschen mit Werkverträgen oder Solo-Selbstständigen, die vielleicht zu 100 Prozent für ein einziges Unternehmen arbeiten, werden ihre Mitbestimmungsrechte bisher verwehrt. Es ist davon auszugehen, dass diese Arbeitsformen eher zu- als abnehmen werden (Stichwort: Crowd- oder Click-Worker), auch diese Personen müssen von Gewerkschaften und Betriebsräten als zu vertretende Belegschaft identifiziert und anerkannt werden.

Des Weiteren gewinnt auch die politische Kommunikation und Führung innerhalb der Arbeitnehmer_innenorganisationen und Gremien an Diskursivität. Flachere Hierarchien werden geschaffen, mehr Mitarbeiter_innen müssen aktiv eingebunden werden. So gewinnt die ehrenamtliche Gewerkschaftsarbeit außerhalb der Gremien immer mehr an Bedeutung. Mitgliederaktivierung und -werbung kommen eine große Bedeutung zu.

5. DIE INDIVIDUELLE PARTIZIPATION UND TEILHABE IM BETRIEB MUSS AUSGEBAUT WERDEN

Dem oben benannten Megatrend der Individualisierung folgend, wollen Arbeitnehmer_innen selbst häufig mehr Gestaltungsspielraum und Autonomie an ihrem Arbeitsplatz sowie demokratische Teilhabe in Unternehmen. Die Partizipation des Einzelnen stellt einen wichtigen Baustein einer offensiven Mitbestimmungskultur dar. Der Ruf nach mehr Partizipation von Beschäftigten korrespondiert auch mit sich wandelnden Belegschaften, die weiblicher, älter und diverser sind als jemals zuvor (siehe These 1). Partizipation und Beteiligung am Arbeitsplatz schaffen auf Seiten der Beschäftigten Transparenz und Identifikation mit dem Unternehmen – wichtige Voraussetzungen dafür, trotz Fachkräftemangel und sich zu einem Arbeitnehmermarkt wandelnden Arbeitsmarkt Beständigkeit in der Belegschaft zu schaffen. Gleichzeitig zeigen verschiedene Studien, dass die Beteiligung von Beschäftigten Innovationspotenziale erschließt und zu besseren Innovationserfolgen führt (z. B. Pfeiffer 2014).

Dies vorausgesetzt müssen auch Arbeitgeber_innen Interesse an der Beteiligung ihrer Belegschaft haben, denn Ideen und Innovationen aus dieser heraus zu entwickeln wird immer wichtiger werden. So kann eine partizipative Unternehmenskultur einen Wettbewerbsfaktor darstellen, die hohe Innovationskraft beweist und die Bindung von Fachkräften unterstützt. Mitarbeiter_innen müssen dafür häufiger und differenzierter in Veränderungsprozesse am Arbeitsplatz einbezogen werden. Dazu können zum Beispiel aktive Betriebsversammlungen oder Großgruppenverfahren genutzt oder Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden.

Für Mitbestimmungsakteur_innen wird es wichtig sein, diesen Wandel zu begleiten. Direkte Arbeitnehmerbeteiligung sollte nicht ohne den Betriebsrat ablaufen oder gar gegen diesen organisiert werden. Dies lässt sich am besten vermeiden, wenn Beteiligung aller Arbeitnehmer_innen direkt durch die Arbeitnehmer_innenvertretung organisiert wird. Erst recht ist Beteiligung der Belegschaft kein Ersatz für etablierte Mitbestimmungsstrukturen, sondern nur eine sinnvolle Ergänzung. Es braucht mehr kollektive Mitbestimmung und mehr individuelle Beteiligung (Schroeder/Bogedan 2015).

6. DIE ROLLE VON BETRIEBSRÄTEN WIRD KOMPLEXER: „VOM CO-MANAGER ZUM CO-INNOVATOR“

Die Anforderungen an Betriebsräte steigen immer weiter an: Sowohl Komplexität von Arbeitsorganisation und -mitteln als auch veränderter Handlungskontext und eine neue Partizipationskultur stellen Arbeitnehmervertreter_innen vor Herausforderungen. Neben „klassischen“ Aufgabenfeldern werden Betriebsräte mit immer mehr Aspekten einer Organisation konfrontiert. Die Rolle eines Betriebsrats reicht von Konfliktmanagement über Kommunikator_innen bis zu wirtschaftlichem Krisenmanagement. Gerade in der Wirtschaftskrise hat sich die erfolgreiche Rolle von Betriebsräten in letzterem gezeigt. Betriebsräte kommen mehr und mehr in die Verantwortung, proaktiv Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten, um Standortsicherung zu betreiben.

Vorhersagen zur Zukunft der Arbeitswelt sind sich sicher: Nur innovative Betriebe können langfristig erfolgreich sein (siehe z. B. Pfeiffer 2014). Betriebsräten kommt dabei als Treiber von Innovationen eine Schlüsselrolle zu. Das reine Beurteilen, Verhandeln und Ausbessern von Vorschlägen oder Entwürfen der Arbeitgeberseite allein reicht dafür nicht mehr aus. Es wird immer wichtiger sein, frühzeitig in die Begleitung von Projekten (Entwicklung und Implementierung von Veränderungen) eingebunden zu sein. Mit der Etablierung des Berufsbilds „Manager_in“ ohne inhaltlicher Schwerpunktsetzung sind in immer mehr Betrieben Arbeitnehmervertreter_innen die einzige Konstante bei ständig wechselnden Geschäftsführungen, Vorständen oder Aufsichtsräten. Sie sind es, die ihre Produkte oder Dienstleistungen in allen Feinheiten kennen, wandelnde Märkte begleiten und Kundenanforderungen vorausahnen können. Als Expert_innen für ihr Produkt können sie Innovationen nicht nur begleiten (managen), sondern auch entwickeln.

7. ARBEIT 4.0 ERÖFFNET EIN MOMENTUM FÜR MEHR ARBEITNEHMERBETEILIGUNG

Das bereits erwähnte Grünbuch „Arbeiten 4.0“ des BMAS stellt neben Einführung und Überblick vor allem eine Fragen-sammlung zur Zukunft der Arbeit und des digitalen Wandels dar – und gibt so einen interessanten Hinweis auf den Stand der Debatte. Anstatt auf fertige Antworten zu setzen, herrscht häufig noch Unsicherheit, wie die besten Reaktionen, wie

der beste Umgang mit dem Wandel aussehen könnte. Weder Politik noch Wissenschaft, Gewerkschaften oder Arbeitgeber_innen haben bisher fertige Antworten auf die drängenden Fragen zum Wandel der Arbeitswelt. Noch ist also weder Arbeitgeber_innen noch Politik klar, welche sozialen Veränderungen aus den technischen Entwicklungen folgen sollen und werden – das schafft Raum für (mitbestimmungs)politische Gestaltung. Viele Arbeitgeber_innen werden seit Jahren festgeschriebene Praktiken und fertig verhandelte Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge öffnen wollen – oder müssen –, um auf neue arbeitspolitische Herausforderungen zu reagieren. Sicherlich wird in vielen Fällen die Arbeitgeberseite versuchen, diese Neuverhandlungen der Betriebsordnung mit dem Einschränken der Arbeitnehmer_innenrechte zu verbinden. Das Aufschnüren ausgehandelter Vereinbarungen erlaubt jedoch immer auch eine Neuverhandlung zu Gunsten der Arbeitnehmer_innen. Besonders auf die Thematik vorbereitete Betriebsräte, die die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kolleg_innen gut kennen, haben die Möglichkeit, Arbeit 4.0 für eine Verbesserung von Arbeitnehmer_innenrechte und -einfluss sowie einer Ausweitung der Mitbestimmung zu nutzen.

8. VIELE DER HERAUSFORDERUNGEN SIND NICHT NEU

Die Aufgabe der Gestaltung des technologischen Wandels ist so alt, wie die Arbeiter_innenbewegung selbst. Viele der dabei aufkommenden Thematiken sind entsprechend nicht neu. Auch im Aushandlungsprozess um Arbeit 4.0 bleibt die Demokratisierung und Humanisierung der Arbeit weiterhin zentrale Aufgabe der Arbeitnehmervertreter_innen. Die Produktivitätsorientierung und hohe Kompromissfindungsbereitschaft der Sozialpartner_innen innerhalb des deutschen Modells ist zwar den Arbeitsbeziehungen zwischen Arbeitgeber_innen- und Arbeitnehmer_innen förderlich, Konflikte zwischen Kapital und Arbeit bleiben jedoch weiterhin bestehen. In der aktuellen Debatte behandeln diese klassische Fragestellungen, wie die Gestaltung der Arbeitszeit, Arbeits- und Datenschutz, Entlohnung, kollektive und individuelle soziale Absicherung sowie Rationalisierung innerhalb der Betriebe (siehe z.B. Schroeder/Bogedan 2015). Auch wenn Konflikte um genau diese Thematiken von Arbeitnehmervertreter_innen seit Jahrzehnten ausgefochten werden, werden altgediente Lösungen überdacht werden müssen. Neue Antworten auf alte Fragen müssen gefunden werden, um allen Anforderungen gerecht zu werden. Der Entwicklungsprozess ist offen und jetzt zu gestalten.

Autorin

Dr. Katharina Oerder, Leiterin Hauptstadtbüro, MIT Institut für Mitbestimmung, Innovation und Transfer

Literaturverzeichnis

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2015: Grünbuch Arbeiten 4.0, Berlin.
- Hoffmann, Reiner; Bogedan, Claudia 2015: Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen, Frankfurt am Main.
- Hofmann, Jörg 2015: „Stellvertreterpolitik sollte der Vergangenheit angehören“, in: <https://www.igmetall.de/SIDAE40DD9B-9C094E1F/joerg-hofmann-ueber-beteiligung-undmitbestimmung-im-betrieb-16671.htm>.
- Horx, Matthias 2011: Das Megatrend-Prinzip: wie die Welt von morgen entsteht, DVA.
- Maschke, Manuela 2016: Flexible Arbeitszeitgestaltung, WISO Diskurs 04/2016, Herausgeber: Friedrich-Ebert-Stiftung. Abrufbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12491.pdf>.
- Pfeiffer, Sabine 2014: Innovation und Mitbestimmung, in: Industrielle Beziehungen, 21(4), S. 390 – 404.
- Schroeder, Wolfgang; Bogedan, Claudia (Hrsg.) 2015: Gute Arbeit und soziale Gerechtigkeit im 21. Jahrhundert, Bausteine einer sozialen Arbeitsgesellschaft, Baden-Baden: edition sigma 2015, 143 S., ISBN 978-3-8487-2408-6.
- Sperling, Hans Joachim 2014: Gewerkschaftliche Betriebspolitik, in: Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, S. 485–504, Springer Fachmedien: Wiesbaden.
- Thannisch, Rainald; Bolte, Michael 2016: Offensive Mitbestimmung, Vorschläge zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung, Beschluss des DGB-Bundesvorstandes vom 12. Juli 2016, Herausgeber: Deutscher Gewerkschaftsbund. Abrufbar unter: https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB10020.pdf.
- Tuleweit, Sören; Oerder, Katharina 2016: Zeit geben, Maß halten, Beteiligung herstellen, Impulse für eine neue Arbeitszeitpolitik, Positionspapier betriebliche Arbeitszeitgestaltung, Herausgeber: IG BCE, Abt. Arbeitspolitik. Abrufbar unter: <https://www.igbce.de/vanity/renderDownloadLink/35218/124972>.

Impressum

© 2016

Friedrich-Ebert-Stiftung

Herausgeberin: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik
Godesberger Allee 149, 53175 Bonn
Fax 0228 883 9205, www.fes.de/wiso

Für diese Publikation ist in der FES verantwortlich:
Matthias Klein, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik.
Bestellungen/Kontakt: wiso-news@fes.de

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung.
Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

ISBN 978-3-95861-588-5