

## Mitbestimmung 4.0 – Der Wandel der Arbeitswelt als Chance für mehr Beteiligung

von Katharina Oerder



Foto: Rawpixel © - foradiala.com

Automatisierung und Digitalisierung verändern Arbeit und Leben rasant. Die digitale Revolution schafft neue Märkte und Produkte, Arbeitsweisen wie bspw. Crowd- und Clickworking und Arbeitszeitmodelle für Beschäftigte und Unternehmen. Die wachsende Vernetzung und zunehmende Kooperation von Mensch und Maschine ändert nicht nur die Art und Weise wie wir produzieren, sondern schafft auch völlig neue Produkte und Dienstleistungen. Diese Veränderungen lassen neue Ansprüche an Arbeit entstehen. Diese neue Arbeitswelt wird häufig als Arbeit 4.0 beschrieben, als begriffliche Anlehnung an Industrie 4.0, die Vorreiterbranche der Digitalisierung. Neben neuen Chancen für Selbstbestimmtes Arbeiten und Autonomie wird dieser Trend von vielen auch mit Sorgen und Skepsis begleitet. Bleiben alle Arbeitsplätze erhalten? Wie schützen wir uns vor Datenkraken oder weiterer Arbeitsverdichtung? Diesen und anderen arbeitsrechtlichen

Fragen und Fragen der Bedingungen von Arbeit sehen sich besonders Gewerkschaften und Betriebsräte ausgesetzt.

Im Frühjahr diesen Jahres hat Andrea Nahles mit dem „Grünbuch Arbeiten 4.0“ aus dem Bundesarbeitsministerium den Versuch gestartet, bisherige vor allem theoretische Debatten neuer Arbeitswelten in die breite Bevölkerung zu tragen und in politische Operationalisierung münden zu lassen. Arbeiten 4.0 bezieht in diesem Aufschlag nicht nur Aspekte der Mensch-Maschine-Interaktion, technische Normen und Standards mit ein, sondern versteht die anstehenden Veränderungen als weitgreifenden Strukturwandel, in dem neben industriellem Wandel auch soziale Innovationen und neue Dienstleistungen berücksichtigt werden müssen. Nicht nur Erwerbsarbeit wird dabei aufgegriffen, sondern auch die Vereinbarkeit mit Familie und Freizeit berücksichtigt. In ihrem

Grünbuch werden Fragen nach den notwendigen Weiterbildungen für Fachkräfte aufgeworfen, ebenso wie Antworten auf neue Flexibilitätskompromisse der Sozialpartner und Schutz vor Burnout und Überforderung gesucht. Dabei soll nicht nur das Bundesarbeitsministerium bei der Beantwortung dieser Fragen einbezogen werden – der Diskurs soll mit verschiedenen Akteuren, von Gewerkschaften bis Start-ups, von ArbeitnehmerInnen bis zu Arbeitsdirektoren geführt werden. Antworten und Ergebnisse sollen Ende nächsten Jahres in einem Weißbuch veröffentlicht werden.

Das Grünbuch stellt eine interessante Fragensammlung dar – und gibt einen noch spannenderen Hinweis darauf, wie die Debatte um den digitalen Wandel, der „in seinen Wirkungen vergleichbar mit dem Übergang von der Agrargesellschaft zur Industriegesellschaft im letzten Jahrhundert ist“ (Deutscher Bundestag, 1998), geführt wird. Anstatt auf fertige Antworten zu setzen, herrscht große Unsicherheit, was die besten Reaktionen, wie der beste Umgang mit dem Wandel aussehen könnte. Weder Politik noch Wissenschaft, Gewerkschaften oder Arbeitgeber haben bisher Antworten auf die drängenden Fragen unserer Zeit.

Arbeit 4.0 verlangt also einen neuen Aushandlungsprozess – innerhalb der Unternehmen, zwischen den Betriebsparteien und von Sozialpartnern und Staat. Es geht um nicht weniger als einen neuen sozialen Kompromiss. In dieser Phase könnte ein Momentum entstehen, in dem Partizipation und Beteiligung der ArbeitnehmerInnen wichtiger werden als jemals zuvor (Pfeiffer, 2014). Es wird darum gehen, MitarbeiterInnen in soziale wie technische Innovationen einzubeziehen, neue Vereinbarkeits- und Arbeitszeitregelungen zu finden, die nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Beschäftigten zufrieden stellen und das Spannungsverhältnis zwischen Autonomie und Überforderung im

Berufsalltag auszutarieren. Dies alles kann weder allein über individual- noch kollektivrechtliche Verhandlungen geregelt werden, sondern braucht beides. Dafür bedarf es einer stärkeren Zusammenarbeit und Verzahnung der zuständigen Akteure. Es braucht mehr kollektive Mitbestimmung und mehr individuelle Beteiligung (Schroeder & Bogedan, 2015).

Sinkende Tarifbindung und schwache Organisationsgrade (sowohl auf Arbeitnehmer- als auch auf Arbeitgeberseite) stellen jedoch gerade die kollektive Mitbestimmung vor eine große Herausforderung. Nach dem IAB Betriebspanel 2014 arbeiten gerade einmal 53 Prozent der westdeutschen und etwa 36 Prozent der ostdeutschen Beschäftigten in Betrieben, die einem Branchentarif unterliegen (Ellguth & Kohaut, 2015). Dies ist ein Rückgang von fast 20 Prozent seit 1996, und WissenschaftlerInnen rechnen mit einem weiteren Fortschreiten des Trends.

Für die Beschäftigten stellen die Entwicklungen in Richtung Digitalisierung und Arbeit 4.0 hohe Anforderungen an Qualifikation und Weiterbildungsbereitschaft. Betriebs- und Personalräte müssen sich, ebenso wie Gewerkschaften, in ihrer Berufsbildungs- und Weiterbildungspolitik auf die immer höheren Anforderungen wissensbasierter Dienstleistungsarbeit einstellen. Qualifizierung und Fortbildung gewinnen immer mehr an Wert. Die Weiterentwicklung der Arbeitslosenversicherung in eine echte Arbeitsversicherung, in der die kontinuierliche Weiterbildung von Menschen im Mittelpunkt steht, passt somit genau in die Anforderungen eines Arbeitsmarktes 4.0. Auch der diskutierte Umbau der Bundesagentur für Arbeit in eine Agentur für Arbeit und Qualifizierung weist in die richtige Richtung. Aber auch Betriebsräte selbst werden mehr und detailliertere Weiterbildung benötigen, um den bevorstehenden gestalterischen und unternehmerischen Fragestellungen gewach-

sen zu sein. Der Schnelligkeit, mit der aufgrund des sich wandelnden Arbeitsmarktes Entscheidungen verlangt werden, kann nur mit besserer Betriebsräte-Qualifizierung im Vorfeld der sich stellenden Fragen begegnet werden. Betriebsräte brauchen das entsprechende Handwerkszeug von Selbst- und Gremienorganisation, Führungs- und Verhandlungsgeschick, Projektmanagement und die Fähigkeit, Bilanzen zu lesen, zu verstehen und im Zweifelsfall selbst aufzustellen, um den Anforderungen an eine neue Mitbestimmungs- und Beteiligungsoffensive gewachsen zu sein.

Um ihre wirkmächtige Rolle im deutschen Wirtschafts- und Sozialmodell zu erhalten, müssen sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen trotz sinkendem Organisationsgrad an verändernde Anforderungen anpassen. Im Zuge der höheren Arbeitsteilung, wachsender Qualifikationen und dem wachsenden Wunsch nach Selbstbestimmung wollen besonders moderne ArbeitnehmerInnen selbst mehr Gestaltungsspielraum und Autonomie an ihrem Arbeitsplatz sowie demokratische Teilhabe in Unternehmen. Sie sehen sich allerdings häufig durch betriebliche Hierarchien und fachfremde Kontrolle blockiert (Vester et. al. 2007). Die Partizipation des Einzelnen bei ihrer Interessenvertretung stellt daher einen wichtigen Baustein einer offensiven Mitbestimmungskultur dar. Belegschaften können und wollen so zu „Mitunternehmern“ werden und ihren Betrieb aktiv gestalten. Auch aufgrund der stark dezentralisierten Tarifpolitik der letzten Jahre gewinnt individuelle Beteiligung immer mehr an Bedeutung. Der Ruf nach mehr Partizipation von Beschäftigten korrespondiert auch mit sich wandelnden Belegschaften, die weiblicher, älter und diverser sind als jemals zuvor. Partizipation und Beteiligung am Arbeitsplatz schafft auf Seiten der Beschäftigten Transparenz, (emotionalen) Bezug und Identifikation mit dem Unternehmen – wichtige Voraussetzungen dafür, trotz

Fachkräftemangel und einem sich zu einem Arbeitnehmermarkt wandelnden Arbeitsmarkt Beständigkeit in der Belegschaft herzustellen. Gleichzeitig zeigen verschiedene Studien, dass die Beteiligung von Beschäftigten Innovationspotenziale erschließt und zu besseren Innovationserfolgen führt (Haipeter et al., 2011; Schwarz-Kocher et al., 2011; Pfeiffer, 2014). Mit mehr Verantwortung und Gestaltungsmacht können MitarbeiterInnen so aktive Unternehmenspolitik betreiben. All dies ist unter den veränderten Vorzeichen sowie der Schnelligkeit, mit der sich grundlegender Wandel vollzieht, wichtiger denn je. Bisher gelingt es den etablierten Gremien der kollektiven Mitbestimmung jedoch noch nicht effektiv, die individuellen Beteiligungswünsche auf der Ebene der Arbeitsplätze aufzunehmen und zu organisieren. Deutlich wird auch, dass viele Unternehmen, ebenso wie Betriebsräte, ihre Möglichkeiten im Sinne einer echten Partizipation der Belegschaft noch nicht ausschöpfen (Pfeiffer, 2014).

Auch für Betriebsräte und Gewerkschaften stellt damit Arbeit 4.0 einen Wandel ihres Aufgaben- und Arbeitsbereichs dar. Die Arbeitswelt und die damit verbundenen Arbeitsweisen verändern sich häufig schneller, als bisherige Vorgehensweisen der Mitbestimmung dies vorsehen. Um sich den veränderten und vor allem beschleunigten gesellschaftlichen Anforderungen zu stellen, müssen auch Gewerkschaften sich ändern. Weg von der Stellvertreterpolitik, hin zu einer „Beteiligungsgewerkschaft“ plädierte beispielsweise Jörg Hofmann, zweiter Vorsitzender der IG Metall im Sommer 2015 (Hofmann, 2015). Das ist sowohl für die Gewerkschaften selbst entscheidend, um den Sprung in das 21. Jahrhundert zu schaffen, als auch für Betriebe und Unternehmen, um stets innovative und neue Lösungen zu finden und am Puls der Zeit zu bleiben. Denn, je mehr Beteiligung desto mehr Innovation (Pfeiffer, 2014). Die Erneuerung einer „Demokratie in der Wirtschaft“ scheint also sowohl aus Arbeit-

nehmer- als auch gewerkschaftlicher und Arbeitgebersicht geboten. „Unter den Bedingungen einer neuen industriellen Moderne, die als stark vernetzte Ökonomie mit zunehmend mehr immateriellen Produktionsteilungen und Arbeitsteilungen funktioniert, geht es vor allem um neue Verbindungen zwischen individueller Beteiligung und kollektiver Mitbestimmung durch den Betriebsrat, die Tarifpolitik und andere Instrumente der Mitbestimmung“ schreibt beispielsweise die IG Metall in ihrem Positionspapier zur Demokratie in der Wirtschaft. Hier stellt sich für die politische Linke die Frage, ob bei einer so weitreichenden Beteiligung in den Unternehmen nicht auch die Frage von kollektivem (Mit)eigentum und Übernahme von aktiven Managementfunktionen neu zu stellen ist. Das bislang häufig als „Co-Management“ diskreditierte Verständnis von aktiver Mitbestimmung im Unternehmen bietet im „demokratischen Unternehmen“ in der Wirtschaft 4.0 neue Chancen (Boes, 2015).

Hier muss Mitbestimmung 4.0 ansetzen. Die bestehenden Strukturen betrieblicher Mitbestimmung müssen genutzt werden, um die Arbeitsorganisation an die veränderten Lebensverhältnisse anzupassen. Dazu gehören neue Arbeitszeitmodelle genauso wie Gesundheitsprävention. Die Mitarbeiter sind dabei allerdings nicht wie früher lediglich Objekte, die die Vereinbarungen zwischen Betriebsräten und Unternehmen umsetzen müssen. Sie sind es selbst, die diese Prozesse gestalten müssen, wenn sie funktionieren sollen. Diese direkten Einflüsse müssen den Arbeitgebern nun abgetrotzt werden. Sowohl im Sinne der ArbeitnehmerInnen als auch im Sinne der Betriebe selbst, die durch hohe Beteiligung und hohe Partizipation zu besseren, innovativeren und erfolgreicherer Unternehmen beitragen (Pfeiffer, 2014)

Arbeit 4.0 ist „work in progress“ und gerade aufgrund der Offenheit der Entwicklung ist es notwendig, alle Stakeholder im Be-

trieb aktiv in ihre Gestaltung einzubeziehen um die Chancen und nicht die Risiken der Digitalisierung obsiegen zu lassen. Es braucht eine neue Mitbestimmungskultur, um mit diesem Wandel Schritt zu halten, kurz es braucht Mitbestimmung 4.0. ■

#### Literatur:

- Boes, A. (2015), „Das Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft“, Vortrag auf der Konferenz „Das demokratische Unternehmen“ am 12. Februar 2015 in München; [http://democraticorganization.com/wp-content/uploads/2015/02/3\\_Boes.pdf](http://democraticorganization.com/wp-content/uploads/2015/02/3_Boes.pdf) (abgerufen am 10.08.2015).
- Deutscher Bundestag (1998): Schlussbericht der Enquete-Kommission Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft – Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft. BT-Drs. 13/11004, S. 48.
- Ellguth, P., & Kohaut, S. (2015). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2014. WSI MITTEILUNGEN, 290-297.
- Haipeter, T., Brettschneider, A., Bromber, T., Lehndorff, S. (2011). Rückenwind für die Betriebsräte: eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie (Vol. 137). Berlin: edition sigma.
- Hofmann, J. (2015). „Stellvertreterpolitik sollte der Vergangenheit angehören“ in <https://www.igmetall.de/SID-AE4oDD9B-9C094E1f/Joerg-hofmann-ueber-beteiligung-und-mitbestimmung-im-betrieb-16671.htm>
- Pfeiffer, S. (2014). Innovation und Mitbestimmung. Industrielle Beziehungen, 21(4), 390 – 404.
- Schroeder, W. & Bogedan, C. (Hg.), 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.
- Schwarz-Kocher, M., Kirner, E., Dispan, J., Jäger, A., Richter, U., Seibold, B., & Weißfloch, U. (2011). Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Berlin.
- Vester, Michael: Soziale Milieus in Bewegung. In: ders./Christel Teiwes- Kügler/Andrea Lange-Vester (Hg.): Die neuen Arbeitnehmer. Zunehmende Kompetenzen – wachsende Unsicherheit. Hamburg 2007, S. 31-51.

☞ Katharina Oerder ist stellvertretende Juso-Bundesvorsitzende und Mitglied der spw-Redaktion.