

**Katharina Oerder**

## Mitbestimmung 4.0 – Die Rolle der Betriebsräte in einer sich wandelnden Arbeitswelt

Digitalisierung verändert Arbeit und Leben rasant. Die damit einhergehende neue Arbeitswelt wird häufig als Arbeit 4.0 beschrieben, eine begriffliche Anlehnung an Industrie 4.0, den Vorreiter der Digitalisierung. Arbeit 4.0 ist die Verbindung sozialer und technischer Innovation, die den Wandel der Arbeitswelt maßgeblich beeinflusst. Die digitale Revolution schafft neue Märkte, Produkte und Arbeitsweisen (Hoffmann u. Bogedan 2014), in denen Arbeitnehmer\_Innen und Sozialpartner sich zurecht finden müssen.

### **Neue Arbeitsformen und -weisen dürfen keine mitbestimmungsfreien Räume werden**

Weder Politik noch Wissenschaft, Gewerkschaften oder Arbeitgeber\_Innen haben bisher fertige Antworten auf die drängenden Fragen zum Wandel der Arbeitswelt. Noch ist nicht klar, welche sozialen Veränderungen aus den technischen Entwicklungen folgen – das schafft Raum für (mitbestimmungs-)politische Gestaltung. Viele Arbeitgeber\_innen werden verhandelte Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge öffnen, um auf neue arbeitspolitische Herausforderungen zu reagieren. Das Aufschnüren ausgehandelter Vereinbarungen erlaubt immer auch eine Neuverhandlung zugunsten der Arbeitnehmer\_innen. In dem dem Kapitalismus zugrundeliegenden Ungleichgewicht zwischen Arbeit und Kapital sitzt, wenn es hart auf hart kommt, die Arbeitgeber\_innenseite stets am längeren Hebel. Die Möglichkeiten des Betriebsrats liegen darin, besser und schneller zu sein als die Arbeitgeber\_innenseite. Besonders gut vorbereitete Betriebsräte, die die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kolleg\_innen gut kennen, haben also die Möglichkeit, Arbeit 4.0 für eine Verbesserung von Arbeitnehmer\_innenrechten und -einfluss sowie für eine Ausweitung der Mitbestimmung zu nutzen.

Um die Gestaltungshoheit zurückzuerobern, müssen Mitbestimmungsakteur\_Innen proaktiv mit Veränderungen umgehen. Auch für sie stellt Arbeit 4.0 einen Wandel ihres Aufgabenbereichs dar. Die Arbeitswelt verändert sich schneller als bisherige Mitbestimmungsstrukturen dies vorsehen. Um sich den veränderten und vor allem beschleunigten gesellschaftlichen Anforderungen zu stellen, muss man auch Mitbestimmungsstrukturen ändern.

### **Betriebsräte müssen Ungeregelttes regeln**

Der Wandel der Arbeitswelt führt zu neuen Handlungsspielräumen für Arbeitgeber\_innen und Belegschaft. Was früher nur am Arbeitsplatz erledigt werden konnte, lässt sich nun häufig auch an mobilen Endgeräten ortsunabhängig bearbeiten. Beim Bedienen von Maschinen produzieren Arbeitnehmer\_innen eine Unmenge an Daten, von denen sie häufig selbst kaum wissen, und Notebook und Homeoffice erlauben Mitarbeiter\_innen, zu nahezu jeder Tages- und Nachtzeit zu arbeiten. Vieles davon spielt sich (noch) in mitbestimmungsfreien Grauzonen ab – die gelebte Praxis hat in vielen Betrieben festgeschriebene Regelwerke wie Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen überholt. Hier müssen Betriebsräte schnell reagieren und neue Vereinbarungen erarbeiten bzw. bestehende Vereinbarungen modernisieren. Dies muss sorgfältig und ohne Hast geschehen, jedoch mit der notwendigen Geschwindigkeit, um bei der Belegschaft Akzeptanz für die aktive Gestaltung des Ungeregelten zu finden.

### **Betriebsräte müssen ihre Belegschaft mitnehmen**

Für Betriebsräte und Gewerkschaften wird es zum Beispiel immer wichtiger, nicht lediglich stellvertretend für eine bestimmte Klientel oder Gruppe zu arbeiten, sondern mit ihr.

Sie sind nicht die Stellvertreter\_innen ihrer Kolleg\_innen, sondern befähigen diese, ihre Bedürfnisse selbst zu artikulieren und realisieren. Auch die Partizipation des Einzelnen bei seinen Interessenvertretungen stellt einen wichtigen Baustein einer offensiven Mitbestimmungskultur dar. Der Ruf nach mehr Partizipation von Beschäftigten korrespondiert mit sich wandelnden Belegschaften, die weiblicher, älter und diverser sind als jemals zuvor. Direkte Arbeitnehmer\_innenbeteiligung darf dabei nicht ohne den Betriebsrat ablaufen oder gar gegen diesen organisiert werden. Dies lässt sich am besten vermeiden, wenn Beteiligung aller Beschäftigten direkt durch die Arbeitnehmer\_innenvertretung organisiert wird.

### **Betriebsräte müssen mehr Verantwortung übernehmen**

Arbeitnehmervertreter\_innen sind in immer mehr Betrieben die einzige Konstante in ständig wechselnden Geschäftsführungen, Vorständen oder Aufsichtsräten. Sie sind es, die ihre Produkte oder Dienstleistungen in allen Feinheiten kennen, wandelnde Märkte begleiten und Kundenanforderungen kennen. So steigen auch die Anforderungen an Betriebsräte immer weiter an. Ihre Rolle reicht von Konfliktmanagement über die Funktion von Kommunikator\_innen bis zu wirtschaftlichem Krisenmanagement. Betriebsräte kommen zunehmend in die Verantwortung, proaktiv Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten, um Standortsicherung zu betreiben und ihre Betriebe zu retten. In sich stetig wandelnden Arbeitswelten können nur innovative Betriebe 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 Arbeitgeber\_innenseite reicht dafür nicht mehr aus. Als Expert\_innen für ihr Produkt können sie Innovationen nicht nur begleiten (managen), sondern auch entwickeln. Erfolgreiche Betriebsräte werden bereits frühzeitig in die Entwicklung und Implementierung von Veränderungen eingebunden und wandeln sich von einem „Co-Manager“ zu einem „Co-Innovator“.

### **Betriebsräte müssen (sich) weiterbilden**

Um als Standort erfolgreich zu bleiben, 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 dar. Für Betriebsräte bedeutet dies, sich noch stärker in die Entwicklung und Ausarbeitung von betrieblichen Weiterbildungsstrukturen einzumischen. Die Entscheidung darüber, welche Qualifikationen gebraucht werden, sollte nicht allein dem Management

überlassen werden. Aber auch Betriebs- und Personalräte selbst müssen sich entsprechend der Qualifikation der Mitarbeiter\_Innen stets weiterbilden. Nur wenn sie der Arbeitswelt ihrer Kolleg\_Innen eng verhaftet bleiben, können sie deren Bedürfnisse verstehen und notwendige Anpassungen z. B. einfordern oder gar voraussehen. Des Weiteren müssen Betriebsräte gezielte Nachwuchsförderung betreiben und BR-Qualifizierungsprogramme nutzen, um dem demografischen Wandel in den eigenen Gremien begegnen zu können.

### **Literatur**

- Hoffmann, R., u. Bogedan, C. (2015). Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen. Frankfurt am Main.
- Pfeiffer, S. (2014). Innovation und Mitbestimmung. Industrielle Beziehungen, 21(4), 390 – 404.



*Dr. Katharina Oerder berät und betreut Betriebe und Betriebsräte, Gewerkschaften und Politik in Veränderungsprozessen und Projekten zur Zukunftssicherung. Sie hat Psychologie mit den Schwerpunkten Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie studiert und zum Thema „Mitgliederwerbung in Gewerkschaften“ promoviert. Seit 2008 arbeitet Dr. Oerder für die Betriebsräteberatung M5 Consulting des MIT Institut für Mitbestimmung, Innovation und Transfer GmbH. 2015 hat sie die Leitung des Berliner Büros übernommen.*