

**Gemeinsame Fachtagung
der Hans-Böckler-Stiftung
in Kooperation mit der IG BCE,
am 12./13. April 2016
in Hannover**

Dokumentation der Konferenz

BESSER GEHT'S MIT.BESTIMMT



INHALT

Impulse I	2
Kampagne	3
Podiumsdiskussion	5
Impulse II	8
Ausstellung	10

Die Arbeitswelt 4.0 braucht starke Mitbestimmungsrechte und starke Betriebsräte, die sie durchsetzen. Wie ein roter Faden zog sich diese Erkenntnis durch die zweite Fachtagung der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit der IG BCE „Besser geht's mit.bestimmt“.*

Im intensiven Dialog mit Mitbestimmungsexpertinnen und -experten sowie Betriebsrätinnen und Betriebsräten ging es vor allem um Fragen der Betriebsratsarbeit der Zukunft: Welche Kompetenzen benötigen Betriebsräte angesichts der forcierten Globalisierung der Wirtschaft und der fortschreitenden Digita-

lisierung von Arbeit und Gesellschaft? Wie können sie Veränderungsprozesse in den Betrieben wirksam mitgestalten? Und was muss getan werden, um die Beschäftigten vor absehbaren Risiken zu schützen?

Die Veranstaltung fand im Rahmen der „Offensive Mitbestimmung“ des DGB, der Einzelgewerkschaften und der Hans-Böckler-Stiftung statt. Mit ihr verband die IG BCE zugleich das Ziel, ihre mitbestimmungspolitischen Leitideen weiterzuentwickeln, um sie in ihre strategischen Handlungsfelder – Politik, Betrieb, eigene Organisation – einzubringen.

*Die erste Konferenz fand am 27. und 28. Mai 2015 in Düsseldorf statt.

VERÄNDERTE REALITÄTEN IM BLICK



Die Hans-Böckler-Stiftung lädt zum Dialog mit allen gesellschaftlichen Kräften ein, oben

Michael Guggemos, rechts: „Die Frage ist: Wie werden wir in Zukunft arbeiten und leben?“



Mit ihrer „Offensive Mitbestimmung“ wollen der DGB, die Einzelgewerkschaften und die Hans-Böckler-Stiftung den Wert der Mitbestimmung verstärkt ins öffentliche Bewusstsein rücken. Die IG BCE nimmt dabei eine führende Rolle ein. Ihr Ziel ist es, bessere Rahmenbedingungen für mehr Mitsprache und Beteiligung von Betriebsrätinnen und Betriebsräten sowie Beschäftigten – insbesondere im Hinblick auf eine Industrie 4.0 – zu erreichen.

„Auf dem Weg zu einer Industrie 4.0 brauchen wir auch Arbeitsbedingungen 4.0“, betonte Michael Guggemos, Sprecher der Geschäftsführung der Hans-Böckler-Stiftung, in seinem Grußwort. Aus diesem Grund unterstütze die Hans-Böckler-Stiftung die gewerkschaftliche „Offensive Mitbestimmung“.

Mit ihrer Kampagne „Weiterdenken. Mitgestalten. Mitbestimmung.“ wolle die Stiftung die Mitbestimmung ins Zentrum einer Zukunftsdebatte rücken (www.zukunftmitbestimmung.de). „Wir suchen den Dialog mit allen gesellschaftlichen Kräften. Die Frage ist: Wie werden wir in Zukunft arbeiten und leben?“

Die Industrie 4.0 bringe große Umbrüche in Wirtschaft und Arbeitswelt mit sich, so Guggemos. Digitalisierung und Internationalisierung seien daher Handlungsfelder, in denen sich die Mitbestimmung

behaupten müsse. Es gehe insbesondere darum, die Beschäftigungsfolgen und den Anforderungswandel mitzugestalten. „Dazu benötigen Betriebsräte und Beschäftigte erweiterte Formen der Beteiligung und mehr Einfluss auf die Qualifikationsentwicklung.“ Auch brauchten sie mehr Kompetenzen und Instrumente, um komplexe technische Systeme zu verstehen und ihre Reichweiten zu erkennen. „Denkbar wären beispielsweise neue Formen von Zusammenarbeit in den Betrieben statt strenger Hierarchien“, sagte Guggemos. Transparenz im Umgang mit den neuen Technologien und Verfahren müsse im Handeln von Betriebsräten künftig ebenfalls eine stärkere Rolle spielen.

Die Mitbestimmung betrachtet Guggemos als Ausdruck des demokratischen Gestaltungsprinzips der sozialen Marktwirtschaft. Scharf kritisierte er Arbeitgeber, die sich dieser Verantwortung entzögen, indem sie aus der Mitbestimmung flüchteten. Es käme vielmehr darauf an, immer wieder die Möglichkeiten der Mitbestimmung durch Betriebsräte im Betrieb, Aufsichtsräte in Unternehmen, Tarifverträge in Firmen und Branchen sowie durch Gesetze beziehungsweise Verordnungen auf politischer Ebene an die aktuellen Herausforderungen anzupassen. „Mitbestimmt geht besser! Das hat sich in den Jahrzehnten einer in Deutschland gesetzlich verankerten Mitbestimmung immer wieder gezeigt – zuletzt während der Finanzkrise 2008/2009. Mit unserer Kampagne möchten wir deshalb vor allem eins deutlich machen: Es lohnt sich, mitzudiskutieren und weiterhin für den Erhalt und den Ausbau der Mitbestimmung zu kämpfen.“

Weitere Infos zur Mitbestimmungskampagne der Hans-Böckler-Stiftung auf [Twitter: @ZukunftMB](https://twitter.com/ZukunftMB) unter dem Hashtag [#zukunftmitbestimmung](https://twitter.com/ZukunftMB) sowie auf [YouTube](https://www.youtube.com/channel/UC...) und [Instagram](https://www.instagram.com/ZukunftMB).

Einen guten Schritt vorankommen

Mit der „Offensive“ sei die Diskussion über den Wert der Mitbestimmung einen guten Schritt vorangekommen, sagte Edeltraud Glänzer, stellvertretende Vorsitzende der IG BCE. Gerade auch das Angebot der Hans-Böckler-Stiftung – die Ausstellung „Vom Wert der Mitbestimmung“, die Kampagne „Weiterdenken. Mitgestalten. Mitbestimmung“ sowie das Archiv „Betriebliche Vereinbarungen“ – trügen viel dazu bei, dass sich Betriebsrätinnen und Betriebsräte wie auch Mitglieder intensiver mit Fragen der Mitbestimmung befassen.

Die IG BCE habe ebenfalls eine Reihe von Veranstaltungen und Aktivitäten geplant, um das Thema „Mitbestimmung“ wieder stärker ins gewerkschaftliche und öffentliche Bewusstsein zu heben. Es gehe

vor allem darum, die Mitbestimmung in den Betrieben zu leben und auszuweiten. „Dazu sind wir gemeinsam mit dem DGB unterwegs“, erklärte Edltraud Glänzer. Wenn nun der Europäische Gerichtshof dabei sei zu prüfen, ob die deutsche Mitbestimmung europarechtskonform sei, Sorge dies eher für Verunsicherung und sei schädlich.

Auch lasse sich eine zunehmende Tendenz beobachten, dass Arbeitgeber die Wahl von engagierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie die Arbeit von Betriebsräten behinderten. „Hier müssen wir konsequent gegensteuern“, sagte die IG BCE-Vize.

Die fortschreitende Digitalisierung der Industrie stelle die Mitbestimmung ebenfalls vor eine harte Bewährungsprobe. „Sie kommt schleichend voran, findet aber in unseren Branchen schon lange statt. Doch oft werden Zusammenhänge nicht gleich erkennbar. Fest steht, dass sie in absehbarer Zeit zu gravierenden Veränderungen führen wird, auf die wir uns in den Betrieben gut vorbereiten müssen“, so Glänzer.

Neuere wissenschaftliche Studien belegten zwar, dass das Szenario von menschenleeren Fabriken in einer „Industrie 4.0“ unrealistisch sei. Dennoch seien die prognostizierten Folgen für die Beschäftig-

DIE KAMPAGNE DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG IM MITBESTIMMUNGSJAHR 2016

WEITERDENKEN. MITGESTALTEN. MITBESTIMMUNG.

Industrie 4.0 wird auch die Arbeitswelt verändern. Digitalisierung und Internationalisierung sind die Handlungsfelder, in denen sich Mitbestimmung behaupten muss. Mit einer eigenen Kampagne will die Hans-Böckler-Stiftung die Forderung nach mehr Mitbestimmung voranbringen und die „Offensive Mitbestimmung“ des DGB unterstützen.

Wenn Arbeit 4.0 auch gute Arbeit sein soll, müssen sich Gewerkschaften und Betriebsräte heute einmischen und die Veränderungen aktiv mitgestalten. Das ist ohne Mitbestimmung nicht möglich. Sie ist notwendig, um den Herausforderungen wirksam begegnen zu können. Mitbestimmung hat sich bewährt – als demokratisches Gestaltungsprinzip und als vernünftiges Instrument bei der Bewältigung von Krisen und Veränderungen.

Wie genau sich die Arbeitswelt verändert, kann heute niemand mit Gewissheit sagen. Erfolgreiche Mitgestaltung fängt allerdings damit an, dass man die richtigen Fragen stellt. Dass man frühzeitig Chancen und Risiken von Entwicklungen erkennt. Dass man nach Antworten sucht, die im Interesse Guter Arbeit sind. Und dass man schließlich über die Durchsetzungsfähigkeit verfügt, Entwicklungen in die gewünschte Richtung zu lenken. Das ist der Fahrplan. Und deshalb gibt es die Kampagne.



Im 40. Jubiläumsjahr des Mitbestimmungsgesetzes will die Hans-Böckler-Stiftung (HBS) die Mitbestimmung ins Zentrum der Zukunftsdebatten rücken. Sie zeigt Flagge auf externen Plattformen; dort, wo es um die Arbeit der Zukunft geht, zuletzt auf der Industriemesse Hannover als „konstruktiver Provokateur“ oder auf der re:publica, dem Eldorado der digitalen Community.

Nach dem Vorbild der Fachtagung „Besser geht's mit.bestimmt“ in Kooperation mit der IG BCE will die HBS in weiteren Gemeinschaftsveranstaltungen mit Gewerkschaften das Mitbestimmungsthema vorantreiben. Wo immer die Kampagne präsent ist, sie hat ein markantes Gesicht: Zur Grundausstattung gehören ein Infotresen und Würfel, die als Sitzmöbel ebenso taugen wie als „fragende Botschafter“ der Kampagne. Die „richtigen“ Fragen finden sich auch auf Werbeplakaten, die zum Nach- und Weiterdenken anregen sollen. Mit Blick auf die Bundestagswahl 2017 wird die Kampagne zum Abschluss konkrete Forderungen an die Politik formulieren.

Wer Interesse hat, kann sich aktiv an der Kampagne beteiligen. Über den [Twitter-Kanal @ZukunftMB](#) und dem Hashtag [#zukunftsmitbestimmung](#) kann man eigene Fragen und Positionen einbringen. Auf der Website www.zukunftmitbestimmung.de ist das digitale Meinungsbild jederzeit für alle zugänglich. Dort gibt es auch weitere Informationen zur Kampagne.

Oben: Link zum Kurzfilm über die Ausstellung und Ziele der Mitbestimmungskampagne inklusive Statements zur Zukunft der Mitbestimmung und Betriebsratsarbeit 4.0 von Gewerkschaftern und Betriebsräten





Edeltraud Glänzer: „Unsere gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit wollen wir langfristig sichern. Dazu brauchen wir mehr Mitglieder aus den verschiedensten Bereichen, starke Betriebsräte und umfassende Beteiligung.“

ten erheblich. „Die Arbeitsbedingungen werden sich stark verändern. Es wird neue Formen der Arbeitsorganisation geben. Viele Arbeitsorte lösen sich auf, Arbeitszeiten werden weiter flexibilisiert. Als Gewerkschaft sind wir gefordert, neue Ausgleichsmechanismen für mobiles und flexibles Arbeiten auszuhandeln.“

Auch auf andere Herausforderungen, die mit einer Industrie 4.0 verbunden werden, müsse die IG BCE mit neuen Konzepten reagieren, betonte Edeltraud Glänzer. „Es wird einen erheblichen Qualifizierungsbedarf geben. Berufsbilder und Ausbildungsgänge wandeln sich. Wir werden mit neuen gesundheitlichen Belastungen und neuen Möglichkeiten der Überwachung konfrontiert sein. Um wirksam mitgestalten zu können, benötigen wir künftig neue Formen der Kommunikation und eine Unternehmens-, Führungs- und Arbeitskultur, die weitaus stärker als bisher auf die Mitsprache und Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen setzt.“

Drei Handlungsebenen

Auf drei Handlungsebenen will die IG BCE das deutsche Mitbestimmungsmodell stärken. Politisch setzt sie sich für mehr Mitbestimmungsrechte für Betriebsräte bei Fremdbeschäftigung (Leiharbeit/Werkverträge) ein. Ihr wichtigstes Ziel: Kernbelegschaften ausweiten und Randbelegschaften integrieren. Auch will sie noch in dieser Legislaturperiode dagegen vorgehen, dass Arbeitgeber die Wahl und die Arbeit von Betriebsräten behindern. Unter anderem fordert sie eine

Schwerpunktstaatsanwaltschaft, die sich intensiver als bisher um die Straftatbestände des Betriebsverfassungsgesetzes kümmert. Darüber hinaus macht sie sich für einen Ausbau der Mitbestimmung in Fragen der Arbeitszeit und des Datenschutzes stark.

In den Betrieben hat sich die IG BCE vorgenommen, Betriebsräte noch intensiver dabei zu unterstützen, vorhandene Betriebsverfassungsrechte konsequent zu nutzen, berichtete Edeltraud Glänzer. Unter anderem startet sie eine Qualifizierungsoffensive für die Betriebsratsarbeit. Ziel ist es, Betriebsrätinnen und Betriebsräte fit zu machen, um strategische Unternehmensentscheidungen präventiv beeinflussen zu können. Daneben sollen weitere Initiativen unternommen werden, um Gute Arbeit als Garant für Unternehmenserfolg und zufriedene Beschäftigte voranzubringen. Im Rahmen ihrer „Offensive Mitbestimmung“ stellt die IG BCE neue Medien und Informationsmaterialien zu verschiedenen Themen zur Verfügung: E-Paper, Handlungshilfen, Textbausteine, Präsentationen und Checklisten. Auch will sie mitwirken, das Profil der IG BCE-Betriebsräte insbesondere mit Blick auf die Betriebsratswahlen 2018 zu schärfen. Ein wichtiges Instrument hierfür ist aus ihrer Sicht eine gezielte Nachwuchsförderung in den Betrieben.

„Weiße Flecken“ beseitigen

Organisationspolitisch ist die IG BCE in den Unternehmen gut verankert, nicht zuletzt dank eines wachsenden Organisationsgrads in den Betriebsratsgremien. Allerdings sieht die stellvertretende IG BCE-Vorsitzende noch „Luft nach oben“. Wichtig ist ihr, mit einer Art „Gründungsoffensive“ in den einzelnen IG BCE-Bezirken und -Branchen die Zahl der Betriebsratsgremien zu erhöhen, um so „weiße Flecken“ der Mitbestimmung zu beseitigen. Auch geht es ihr darum, die Gewerkschaft stärker in verschiedenen Beschäftigtengruppen – besonders bei den Frauen, hochqualifizierten Angestellten und der jungen Generation – zu verankern. „Wir haben die veränderten Realitäten in den Betrieben fest im Blick. Unsere gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit wollen wir langfristig sichern. Dazu brauchen wir mehr Mitglieder aus den verschiedensten Bereichen, starke Betriebsräte und umfassende Beteiligung“, so Edeltraud Glänzer.



HERAUSFORDERUNGEN IN DER ARBEITSWELT 4.0

Die Digitalisierung und Internationalisierung der Industrie stellen neue Anforderungen an Betriebsräte. Wie wird sich ihre Arbeit in der Zukunft verändern? Welche Kompetenzen benötigen sie? Woher können sie Hilfe beziehen? – Diese Fragen standen im Mittelpunkt der Podiumsdiskussion mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten sowie Expertinnen und Experten aus den Bereichen Arbeitspolitik und Technologieberatung.

Die Revolution ist bisher ausgeblieben. Die Industrie 4.0 kommt in den Branchen der IG BCE auf leisen Sohlen daher, entwickelt sich evolutionär. Das berichteten die Betriebsräte Charles Hübler (Betriebsrat Merck KGaA) und Stephan Seiffert (Konzernbetriebsratsvorsitzender Ardagh Group) in der von Michael Brocker (Westdeutscher Rundfunk) moderierten Podiumsdiskussion. „Die Digitalisierung der Produktion ist in vollem Gange. Aber oft sind die Zusammenhänge und welche Daten wie miteinander verknüpft sind für uns Betriebsräte nicht gleich erkennbar“, sagte Stephan Seiffert. „Was wir allerdings feststellen, ist, wie sich die Arbeitsbedingungen schleichend verändern“, ergänzt Charles Hübler. „Es sind heute die Daten, die den Takt vorgeben. Wir haben es mit neuen Formen indirekter Steuerung zu tun und mit einer immer größeren Flexibilisierung der Arbeit.“

Riesiger Qualifizierungsbedarf

Durch zunehmend mobile und entgrenzte Arbeit entstünden neue Belastungen. Arbeitsorte veränderten sich, neue Bürokonzepte seien auf dem Vormarsch. Mit der fortschreitenden Digitalisierung entstehe ein riesiger Qualifizierungsbedarf, um die Beschäftigten aus Tätigkeitsfeldern, die künftig weniger gebraucht würden, auf neue Aufgaben vorzubereiten, betonte Christina Schildmann, Referentin bei der Hans-Böckler-Stiftung und Leiterin des wissenschaftlichen Sekretariats der Kommission „Arbeit der Zukunft“. Torsten Schulz von der Technologieberatungsstelle NRW, Regionalleiter Dortmund, wies darauf hin, dass sich viele Beschäftigte ernste Sorgen um ihren Arbeitsplatz machten.

Was lässt sich daraus für die künftige Arbeit von Betriebsräten ableiten? Einig waren sich die Podiumsteilnehmerin und -teilnehmer, dass es Betriebsräten gelingen muss, technologische Veränderungen frühstmöglich zu beeinflussen. „Wir müssen Gestalter, nicht Bremser von neuen Entwicklungen sein“, hob Stephan Seiffert hervor. „Nur dann können wir soziale

Risiken minimieren. Außerdem müssen wir die Beschäftigten stärker in die Prozesse einbeziehen.“

Kommunikation sei das A und O – auch darüber herrschte Einvernehmen. „Wir brauchen eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit und müssen mehr mit den Menschen reden – gerade auch, wenn es um Fragen der Arbeitszeit geht, die für viele junge Leute offenkundig noch nicht so wichtig sind“, betonte Charles Hübler. Betriebsräte sollten ihr Selbstverständnis prüfen. „Es geht künftig vor allem darum, unterschiedliche Interessen von Beschäftigtengruppen unter einen Hut zu bekommen. Dazu müssen wir uns stärker in die Rolle des Moderators begeben und uns den Beschäftigten als Partner präsentieren, der sie nicht kontrollieren, sondern ihnen helfen will.“



Auch die Arbeitsorganisation von Betriebsräten wurde thematisiert. Torsten Schulz warnte davor, sich zu stark auf ein Thema zu fokussieren. „Arbeitsplätze sichern ist sicherlich eine zentrale Aufgabe von Betriebsräten. Aber künftig werden auch andere Themen immer bedeutsamer: Qualifizierungen organisieren, Datenschutz betreiben, Beteiligungsprozesse vorantreiben. Diese überschneiden sich sogar vielfach, werden immer komplexer.“ Kompetente Betriebsratsarbeit zu leisten werde vor diesem Hintergrund nur möglich sein, wenn Betriebsräte ihre Arbeitsstrukturen veränderten und beispielsweise ihre Ausschuss-Arbeit intensivierten, Projekte initiierten usw. „Wichtig ist auch, dass sie bereit sind, sich mit jüngeren Betriebsrats- und Gewerkschaftsmitgliedern stärker auszutauschen, ihre Erwartungen, Ansichten und Arbeitsweisen kennenlernen“, so Schulz.

„Die Arbeitswelt verändert sich. Doch wir Betriebsräte sollen die Industriearbeit 4.0 auf der Basis des Betriebsverfassungsgesetzes 1.5 gestalten. Das geht nicht!“ mahnte Stephan Seiffert. „Wir Betriebsräte brauchen mehr Rechte, bessere Qualifizierungen und eine langfristige Nachfolgeplanung.“

Die Digitalisierung der Produktion ist in vielen Betrieben bereits in vollem Gange. Über die Folgen, die sich daraus für die Betriebsratsarbeit ergeben, diskutierten Christina Schildmann, Charles Hübler, Torsten Schulz und Stephan Seiffert, von links nach rechts

”

WIR MÜSSEN GESTALTER, NICHT BREMSER VON NEUEN ENTWICKLUNGEN SEIN!

Stephan Seiffert,
Konzernbetriebsratsvorsitzender Ardagh Group

Um sich selbst vor Überforderung zu schützen, sei es zudem notwendig, Selbstmanagement zu erlernen – letztlich, um die inneren Kräfte und die äußeren Anforderungen in guter Balance zu halten.

Mehr Rechte für Betriebsräte forderte auch Christina Schildmann. „Was wir brauchen ist eine Mitbestimmung 4.0 – und zwar europaweit. Das ist unser Thema! Überdies müssen wir den Betriebsrat als Institution vor weiteren Angriffen der



Arbeitgeber schützen und gegenüber der wachsenden Skepsis von Teilen der Bevölkerung hinsichtlich vieler Institutionen verteidigen.“

Zweifel äußerten die Podiumsteilnehmerin und -teilnehmer zu der Frage, ob der Gesetzgeber in absehbarer Zeit Anstrengungen unternehmen

werde, die Rechte von Betriebsräten zu stärken. Daher appellierten sie an das Plenum, im Kontext von Industrie 4.0 den gegebenen Handlungsrahmen des Betriebsverfassungsgesetzes auszuschöpfen. „Auch wenn wir Betriebsräte große Themen zu bewältigen haben: Wichtig ist, selbst kleine Stellschrauben zu bewegen und beispielsweise bessere Freistellungsregelungen einzufordern, damit wir uns qualifizieren und die neuen Fragen kompetent anpacken können“, resümierte Stephan Seiffert.

FOREN

FORUM 1: QUALIFIZIERUNG FÜR DIE ARBEITSWELT 4.0



Rita Meyer:
„Beschäftigte brauchen eine Kombination aus prozessbezogenem, jeweils domänenspezifischem und anwendungsorientiertem Wissen.“

Die Arbeit wird immer komplexer. Die Beschäftigten sind künftig in stark vernetzte Prozesse eingebunden. Das stellt neue Anforderungen an ihre Qualifizierung. Betriebsräte sind gefordert, sich dieser Thematik stärker anzunehmen. Es geht nicht nur um eine verbesserte Organisation der Aus- und Weiterbildung, sondern auch um eine ausgewogene Work-Learn-Life-Balance.

Noch lässt sich nicht eindeutig sagen, welche konkreten Qualifikationen Beschäftigte in einer Arbeitswelt 4.0 benötigen. Daher sei es wichtig, in den Betrieben genau zu beobachten und zu analysieren,

wie sich die Kontexte ihrer Arbeit bereits heute veränderten, betonte Rita Meyer, Professorin am Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung an der Universität Hannover, in ihrem Vortrag für das Forum 1. Fest steht für sie, dass Beschäftigte in der Zukunft über weit umfassendere Handlungskompetenzen verfügen müssen als heute.

Die Digitalisierung der Industrie führe dazu, so die Wissenschaftlerin, dass die meisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer künftig in stark vernetzten betrieblichen Strukturen arbeiteten. Dann reiche es nicht mehr aus, allein fachlich kompetent zu sein. „Beschäftigte brauchen eine Kombination aus prozessbezogenem, jeweils domänenspezifischem und anwendungsorientiertem Wissen“, betonte sie. „Sie müssen in der Lage sein, vor Ort komplexe Situationen zu bearbeiten, zu reflektieren und mit Hilfe von alternativen Handlungsoptionen zu bewältigen.“ Dies sei aber nur möglich, wenn in den Betrieben lernförderliche Bedingungen gegeben seien, in denen sich Beschäftigte auf der Basis ihrer beruflichen Kompetenzen und betrieblichen Erfahrungen weiterentwickeln könnten. Betriebsräten und der Mitbestimmung komme hierbei eine zentrale Rolle zu.

Aus- und Weiterbildung sollten sich künftig an einer „erweiterten modernen Beruflichkeit“ orientieren, die auf der staatlichen, tariflichen und betrieb-

lichen Ebene klar geregelt werden müsse. „Hierbei geht es vor allem darum, Qualifikationsstandards zu definieren und die Organisation des Qualifikationserwerbs zu regeln“, so die Professorin. Besonders wichtig ist ihr bei diesem Konzept, eine langfristige individuelle Kompetenzentwicklung zu gewährleisten und nicht auf kurzfristige Beschäftigungsfähigkeit abzustellen. „Was wir deshalb brauchen ist eine Work-Learn-Life-Balance, die die Zeiten und Anforderungen des Arbeitens, Lernens und Privatlebens in ein ausgewogenes Verhältnis bringt.“ Auch dabei sieht sie vor allem die Betriebsräte am Zuge, entsprechende betriebliche Rahmenbedingungen einzufordern und auszugestalten.

Professionalisierung des Bildungspersonals

Eine große Herausforderung für die Zukunft stellt für Rita Meyer die Professionalisierung des Aus- und Weiterbildungspersonals sowohl an berufsbildenden Schulen als auch in den Betrieben dar. Auch für Charles Hübler ist dies ein brandheißes Thema, das der Betriebsrat bei Merck nachdrücklich verfolgt: „Wir verlassen uns nicht auf die Berufsschule, sondern haben in den vergangenen Jahren verstärkt in eigene Ausbildung und in die

Ausbildungsstätten investiert. Außerdem haben wir einen paritätischen Ausschuss eingerichtet, in dem wir Betriebsräte gemeinsam mit dem Management über die Zukunft der Aus- und Weiterbildung in unserem Unternehmen beraten.“

Sorge bereitet dem Merck-Betriebsrat, dass insbesondere bei der Weiterbildung zu wenig passiert. „Die hohe Arbeitslast hindert viele Beschäftigte daran, ihre bestehenden Weiterbildungsansprüche überhaupt wahrzunehmen“, so Hübler. Das Unternehmen biete ihnen bisher viel zu wenig Anreiz, sich weiterzubilden. Es zahle sich für die meisten nicht aus, sich zu qualifizieren, ihre Anstrengung würden zu wenig wertgeschätzt. „Das müssen wir ändern. Weiterbildung muss Sinn machen, sie ist aber oft nicht transparent.“

Damit drückte Hübler das Unbehagen der meisten Forum-Teilnehmer aus. So entstand der Wunsch, dieses Thema angesichts des starken Handlungsdrucks, in dem sich viele Betriebsräte sehen, an anderer Stelle vertieft weiter zu diskutieren. Insbesondere die schleichende Entwertung von Qualifikationen gelte es, im Blick zu behalten.

↓ [Download Vortrag Meyer](#)

↓ [Download Thesen Meyer](#)

FORUM 2: „GLÄSERNE“ BESCHÄFTIGTE?

In den meisten Unternehmen im Organisationsbereich der IG BCE ist das systematische Sammeln und Auswerten von Daten bereits weit fortgeschritten. Einen Datenschutz sicherzustellen, der die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten wahrt, wird zu einer zentralen Zukunftsaufgabe von Betriebsräten.

Die Arbeitswelt wird digital und mobil. Virtuelle Vernetzung, Cloud Computing, Big Data, mobiles Arbeiten – dies alles stellt Betriebsräte vor täglich neue Herausforderungen. Welche Möglichkeiten haben sie, IT-Systeme zu bewerten und mitzugestalten? Wie können sie negative Folgen für die Beschäftigten, beispielsweise entgrenzte Arbeitszeiten, verhindern oder zumindest abmildern? Wie lässt sich Datenschutz wirksam kontrollieren?

Viele Fragen, die auf die beiden Referenten des Forums 2, Torsten Schulz von der Technologieberatungsstelle NRW, und Stephan Seiffert, Konzernbetriebsratsvorsitzender Ardagh Group, einströmten. Dabei beschrieb Torsten Schulz zunächst die aktuellen Entwicklungstrends der Digitalisierung – von der zentralen Steuerung zur dezentralen Selbstorganisation bis hin zu den Gestaltungsoptionen für den Menschen (technische Assistenzsysteme, Roboter als Arbeitspartner).

Ergänzend schilderte Stephan Seiffert den Stand der Digitalisierung im Ardagh-Konzern und



Ansätze des Betriebsrats, diese mitzugestalten. „Wir haben früher vor allem versucht, über Verbotsregeln und Kontrollmechanismen den Datenschutz im Interesse der Beschäftigten sicherzustellen. Das ist bei der Reichweite und dem Vernetzungsgrad der IT-Systeme heute kaum noch machbar. Unsere Daten werden größtenteils außer Haus gelagert. Wir gehen daher neue Wege. Unser Ziel ist die soziale Technikgestaltung.“

In einer IT-Rahmenvereinbarung hat es der Konzernbetriebsrat geschafft, die Digitalisierung des Ardagh-Konzerns global zu regeln und unter anderem Leistungs- und Verhaltenskontrollen zu verbieten. „Wir können jetzt sagen: Auch die

Torsten Schulz forderte die Betriebsräte auf, frühzeitig in die Veränderungsprozesse einzusteigen, Beteiligung einzufordern und die Prozesse mitzugestalten

Cloud hat einen Betriebsrat, weil wir wissen, wo die Daten gelagert sind.“

Den Kernpunkt der Rahmenvereinbarung sieht er allerdings in den Auskunftsrechten der Beschäftigten. „Das gibt uns Betriebsrätinnen und Betriebsräten die Möglichkeit, uns umfassend und im regelmäßigen Austausch mit der IT-Abteilung und dem betrieblichen Datenschutzbeauftragten zu informieren, welche Daten wo gelagert und mit welchen Zielen und zu welchem Zweck ausgewertet werden“, sagte Seiffert. Diese enge Kooperation sei ihm besonders wichtig, da das Betriebsverfassungsgesetz für die Arbeitswelt 4.0 oft zu kurz greife.

„Man muss als Betriebsrat offen sein für neue Technik, aber gleichzeitig in der Lage sein, Hilfe einzuholen – aus dem Internet, von Technologieberatungsstellen oder auch aus dem Archiv ‚Betriebliche Vereinbarungen‘ der Hans-Böckler-Stiftung.“ (www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen) Damit beschrieb Seiffert bereits wesentliche Aufgaben der Betriebsratsarbeit in diesem Themenfeld, um Technik mitgestalten und die Beschäftigten vor Datenmissbrauch schützen zu können: Kommunikation, Networking, Unterstützungsmanagement.

↓ [Download Vortrag Schulz](#)

↓ [Download Thesen Seiffert](#)

IMPULSE II

BETRIEBSRATSARBEIT DER ZUKUNFT



Stefan Behrens, oben, bekannte sich zu einer dialogorientierten Führungskultur, die es ermöglicht, Innovationen fortwährend voranzutreiben



Günter Schölzel, rechts, warb dafür, die Mitbestimmung als Führungsmodell zu begreifen und die Betriebsratsarbeit weiter zu professionalisieren

Die zurückliegende industrielle Entwicklung hat nicht nur technischen, sondern auch sozialen Fortschritt mit sich gebracht. Betriebsrätinnen und Betriebsräte haben daran entscheidend mitgewirkt. Doch die Arbeitswelt 4.0 stellt sie vor viele neue Aufgaben, die sie im Interesse der Beschäftigten und des Unternehmens nur dann wirksam bewältigen können, wenn sie ihre Mitbestimmungsrechte noch konsequenter wahrnehmen.

„Die Zukunft ist das, was wir daraus machen!“ Daran erinnerte Günter Schölzel, Leiter der Abteilung Mitbestimmung IG BCE, in seinem Impulsvortrag über die Anforderungen einer Betriebsratsarbeit der Zukunft aus gewerkschaftlicher Perspektive.

Mehr denn je komme es für gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertreterinnen und -vertreter darauf an, die Arbeitswelt 4.0 mit ihren gigantischen Herausforderungen gezielt und umfassend mitzugestalten.

„Die Durchsetzung der Mitbestimmung hat sich in der Vergangenheit auch als steiniger Weg erwiesen. Erfolgreich waren wir immer dann, wenn drei Faktoren zusammenkamen: Gute Arbeit, qualifizierte Führung und konsequentes Ausschöpfen der Mitbestimmungsrechte.“ Daran anknüpfend warb Schölzel für ein neues Verständnis von Mitbestimmung. „Mitbestimmung 4.0 heißt für uns: Wir müssen sie als Führungsmodell begreifen. Dementsprechend brauchen wir eine Art Mitbestimmungs-Management. Dieses muss sich auf strategischem und vernetztem Handeln, einer wirksamen Öffentlichkeitsarbeit, einer stärkeren Beteiligung der Beschäftigten und auf mehr Kompetenz im Betriebsratshandeln gründen.“ Die „Offensive Mitbestimmung“ der IG BCE biete Betriebsrätinnen und Betriebsräten genau darauf bezogene Hilfen an. Dazu zählten beispielsweise Checklisten, Präsentationen, Handlungshilfen, Beratungsleistungen und Seminare.

Neue Unternehmenskultur etablieren

Die fortschreitende Digitalisierung und Internationalisierung stellt auch aus Arbeitgebersicht viele neue Anforderungen an die Mitbestimmung. Das machte Stefan Behrens, Arbeitsdirektor der Evonik Technology & Infrastructure GmbH, deutlich. Im Mittelpunkt stehe für ihn, eine neue Unternehmenskultur zu etablieren. Dabei sei es nicht damit getan, neue flexible standortübergreifende beziehungsweise globale Netzwerk-, Kommunikations- und Führungsstrukturen aufzubauen. Sie müsse

auch dazu beitragen, erhöhte Produktionsrisiken aufgrund des wachsenden Automatisierungsgrads gering zu halten und in der Lage sein, Innovationen fortwährend voranzutreiben.

„Wir müssen unsere Organisation ständig weiterentwickeln und nicht nur auf die technologischen Anforderungen, sondern auch auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter – insbesondere junger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – schneller reagieren“, so Behrens. Daher unterstütze er das Engagement von Betriebsräten, an der Optimierung und langfristigen Sicherung der Arbeitsplätze und Wettbewerbsfähigkeit mitzuwirken. „Wichtig ist, dass sie einfordern, die Arbeitsbedingungen mitzugestalten.“ Die Digitalisierung werde aus seiner Sicht Arbeitsplätze nicht in großem Maßstab vernichten. Sie verändere die Arbeit. Diesen Wandel gelte es, gemeinsam zu gestalten.

↓ [Download Vortrag Schölzel](#)

↓ [Download Vortrag Behrens](#)

Betriebsratsarbeit 2020

In zwei parallelen Workshops bewerteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Konferenz, welche Themen ihnen mit Blick auf die Zukunft der Betriebsratsarbeit besonders wichtig sind.

Im Workshop 1 konzentrierten sich die meisten Bewertungen auf die Aussage, dass „Betriebsratsarbeit beteiligungsorientierter werden muss“. Auch waren viele Teilnehmende der Ansicht, dass die Betriebsratsarbeit der Zukunft „eine weitere Professionalisierung“ und „eine strategische Anwendung“ von Betriebsratsrechten verlange. Vor allem befürchteten sie, dass die Digitalisierung der Arbeitswelt „zu einer Erosion bisheriger Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen“ führen wird.

Im Workshop 2 sahen die meisten Teilnehmenden ebenfalls „eine weitere Professionalisierung“ als vorrangig an, um die Komplexität und Beschleunigung in der Arbeit zu bewältigen. Als besonders wichtig betrachteten sie es, dass alle Arbeitnehmergruppen frühzeitig in Veränderungsprozesse einbezogen werden müssten. Gute Arbeit, qualifizierte Führung und konsequente Mitbestimmung waren für sie die bedeutsamsten Faktoren, von denen der wirtschaftliche Erfolg im Unternehmen künftig abhängt.

AUSBLICK

In ihrer Rückschau auf die Veranstaltung zeigte sich Edeltraud Glänzer überzeugt, dass ihre Gewerkschaft die „Offensive Mitbestimmung“ erfolgreich vorantreiben wird, um die Betriebsratsarbeit zu stärken. Nicht nur die Äußerungen von Behrens, auch die Rednerinnen und Redner der am Vorabend eröffneten Ausstellung „Vom Wert der Mitbestimmung – Betriebsräte und Aufsichtsräte in Deutschland seit 1945“ der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit der IG BCE sowie die Ausstellung selbst hätten deutlich gemacht, dass in den Unternehmen ein Generationenwechsel mit weitreichender Wirkung stattgefunden habe. „Das Unbehagen an der Mitbestimmung in den ersten Jahren nach Einführung des Mitbestimmungsgesetzes ist einer wachsenden Akzeptanz gewichen“, betonte die Gewerkschafterin. „Sie ist heute in den meisten Unternehmen fest etabliert.“

Mitbestimmen heiße aber auch Mitverantworten. „Wir freuen uns daher, dass uns einige Unternehmen die Türen geöffnet haben, um diese Ausstellung dort zu präsentieren und die Diskussion um den Wert der Mitbestimmung im Jubiläumsjahr der Mitbestimmung mit den Beschäftigten intensiv zu führen“. Die Geschichte der IG BCE sei eng mit der Geschichte der Mitbestimmung verknüpft, betonte die stellvertretende IG BCE-Vorsitzende. Gerade deshalb sei es wichtig, die Ausstellung intensiv zu zeigen.

Ihr Resümee zum Ende der Veranstaltung: „Wir wollen die Mitbestimmung weiterentwickeln. Es geht uns dabei nicht nur darum, sie an die Erfordernisse einer Arbeitswelt 4.0 mit europäischer Dimension anzupassen. Wir wollen die Betriebsratsarbeit weiter professionalisieren und mit ihr neue Formen gemeinsamer Führung und Verantwortung ermöglichen. In diesem Sinne werden wir uns auf die Betriebsratswahl 2018 vorbereiten. Wir werden ein Netzwerk Digitalisierung auf den Weg bringen und die Diskussion über die Betriebsratsarbeit 2020 auf der Jahrestagung für Betriebsrätinnen und Betriebsräte am 12. und 13. Oktober dieses Jahres fortsetzen. Die Reihe der gemeinsamen Fachtagungen mit der Hans-Böckler-Stiftung werden wir im Frühjahr 2017 ebenfalls weiterführen. Sie ist ja inzwischen schon eine gute Tradition“.

IMPRESSUM

Herausgeber

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon +49 211 7778-0
www.boeckler.de

Koordination: Manuela Maschke

Text, Satz und Layout: Agentur WAHLE COM, 56479 Elsoff

Design: A&B One Kommunikationsagentur, Berlin

Bildmaterial: Andreas Schoelzel; Kurzfilme: A&B One

Stand: Düsseldorf, Mai 2016

AUSSTELLUNG

VOM WERT DER MITBESTIMMUNG



Die Ausstellung informiert nicht nur über die wichtigsten Stationen der Mitbestimmung in den zurückliegenden vierzig Jahren, sie würdigt auch das Engagement der Akteurinnen und Akteure

Das deutsche Mitbestimmungsmodell ist europaweit anerkannt. Aber es ist nicht vom Himmel gefallen. Vielmehr unterlag die Mitbestimmung in Deutschland ständigen Versuchen seitens der Arbeitgeber, sie zu umgehen oder zu unterlaufen. Dies zeigte sich bereits in ihren Anfängen nach 1945 und setzte sich mit der Reform des Mitbestimmungsgesetzes 1976 vor vierzig Jahren bis heute fort.

Die Eröffnung der Ausstellung „Vom Wert der Mitbestimmung“ der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit der IG BCE im Rahmen der Veranstaltung „Besser geht’s mit.bestimmt!“ führte allen Anwesenden die wechselhafte Geschichte der Mitbestimmung vor Augen. Über die Grenzen Deutschlands hinaus gilt sie zwar als Erfolgsmodell, wie Stephan Weil, Ministerpräsident des Landes Niedersachsen, betonte. Aber sie war immer auch heftigen Anfeindungen insbesondere seitens der Arbeitgeber ausgesetzt. Sie konnte sich jedoch auf starke Kräfte in der Politik verlassen.

Rückblickend hat sie sich in den Betrieben als Ausdruck gelebter Demokratie und einer funktionierenden Sozialpartnerschaft bis heute bewährt. Darauf verwies Professor Dr. Gerhard Wegner, Direktor des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Evangelischen Kirche Deutschlands, in seiner Festrede. Gerade in der Finanzkrise 2008/2009 hätten sich die Vorzüge der Mitbestimmung gezeigt. Wie kaum in einer Zeit zuvor sei es Betriebsräten wie Arbeitgebern mit ihrer Hilfe gelungen, gemeinsam langfristige Perspektiven für die Unternehmen zu entwickeln, um nicht nur deren Wettbewerbsfähigkeit sondern auch Arbeitsplätze im großen Maßstab zu sichern.

Garant für den Erfolg der deutschen Mitbestimmung sind starke Gewerkschaften. Daran besteht

für Hermann Rappe, ehemaliger Vorsitzender der IG Chemie-Papier-Keramik (der Vorgängerorganisation der IG BCE), kein Zweifel: „Kompromisse können nur starke Partner machen“, hob er hervor. „Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben nichts von schwachen Partnern.“

Für Hubertus Schmoldt, früherer Vorsitzender der IG BCE, ist es wichtig, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Mitspracherechte gegenüber dem Arbeitgeber immer wieder einfordern.

„Wenn es die Mitbestimmung nicht gäbe, müsste man sie erfinden“: Mit dieser Aussage bekannte sich Prof. Dr. Heinz-Walter Große, Vorstandsvorsitzender der B. Braun Melsungen AG, offen zur Mitbestimmung in Deutschland. Das Unternehmen hatte kurz nach Inkrafttreten des Mitbestimmungsgesetzes 1976 eine Verfassungsbeschwerde gegen einzelne Bestimmungen des Gesetzes eingelegt. Inzwischen ist es dem B. Braun-Chef ein wichtiges Anliegen, die Mitbestimmung gemeinsam mit den Gewerkschaften zeitgemäß weiterzuentwickeln. Dem schloss sich Dr. Axel Tegge, Mitglied der Geschäftsführung der Solvay GmbH, ausdrücklich an.

Für Hasan Allak, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der Continental Reifen Deutschland GmbH, ist die Mitbestimmung ein „echter Added Value“. „Sie sichert Demokratie und Teilhabe am Arbeitsplatz; sie sorgt für wirtschaftliche Stabilität und sozialen Frieden in Deutschland“.

Ursel Gehlhorn, ehemalige Arbeitnehmervertreterin im Aufsichtsrat der STEAG AG und der Evonik Industries AG, teilt Allaks große Wertschätzung. Aus ihrer Sicht ist die Mitbestimmung „die Seele des Wirtschaftslebens, wenn sie mit Herz und Verstand gelebt wird. Sie dient dem Wohle der Menschen und der Unternehmen“.

Engagement der Akteure würdigen

Rund 25 000 Betriebs- und Personalräte vertreten heute im Organisationsbereich der IG BCE die Interessen der Beschäftigten, berichtete Edeltraud Glänzer, stellvertretende Vorsitzende der IG BCE. In 170 Unternehmen seien die Aufsichtsräte paritätisch besetzt. Auch in vielen Europäischen Aktiengesellschaften seien die Grundprinzipien des deutschen Mitbestimmungsmodells fest verankert.

Die Ausstellung würdige das Engagement dieser Akteurinnen und Akteure. Deshalb wolle die IG BCE sie in möglichst vielen Betrieben zeigen. „Damit möchten wir gleichzeitig mit den Kolleginnen und Kollegen ins Gespräch kommen, um die Mitbestimmung fit für die Zukunft zu machen.“