

Detlef Wetzel (Hrsg.)

# Beteiligen und Mitbestimmen

Für eine lebendige Demokratie  
in Wirtschaft und  
Gesellschaft

VSA

Detlef Wetzel (Hrsg.)  
Beteiligen und Mitbestimmen



**Detlef Wetzel (Hrsg.)**  
**Beteiligen und Mitbestimmen**  
**Für eine lebendige Demokratie**  
**in Wirtschaft und Gesellschaft**

**VSA: Verlag Hamburg**

**[www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)**

**[www.vsa-verlag.de](http://www.vsa-verlag.de)**

© VSA: Verlag 2015, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg  
Alle Rechte vorbehalten  
Druck und Buchbindearbeiten: Beltz Bad Langensalza GmbH  
ISBN 978-3-89965-666-4

# Inhalt

Detlef Wetzel	
<b>Vorwort</b> .....	7
Mehr Beteiligung wagen	
<b>Expertisen aus Wissenschaft und Gewerkschaft</b>	
Peter Ittermann	
<b>Direkte Beteiligung im Betrieb</b> .....	12
Herausforderungen und Gestaltungsperspektiven	
Hartmut Hirsch-Kreinsen	
<b>Produktionsarbeit bei »Industrie 4.0«</b> .....	15
Claudia Weinkopf	
<b>Erweiterung der Mitbestimmung bei Fremdfirmenpersonaleinsatz</b> .....	19
Herausforderungen durch Leiharbeit und Werkverträge	
Erhard Tietel	
<b>Wenn die Rolle ins Rollen kommt</b> .....	23
Neue Anforderungen an die Interessenvertretung	
Norbert Kluge	
<b>Antworten finden auf das Scheitern der London City bei der Unternehmensführung</b> .....	26
Beteiligung und Mitbestimmung in Europa	
Werner Nienhüser	
<b>Mehr Mitbestimmung auf Arbeitsplatz-, Betriebs- und Unternehmensebene – Vorschläge zur Diskussion</b> .....	30
Martin Behrens	
<b>Angriff auf die Mitbestimmung durch Arbeitgeberhandeln</b> .....	34
Josef Hofstetter	
<b>Näher dran geht nicht</b> .....	38
Vertrauensleutarbeit als Basis für gute Beteiligungspraxis	
Vanessa Barth/Dorothee Wolf	
<b>Zielgruppenarbeit fördert Vielfalt, und Vielfalt macht stark</b> .....	42
Wolfgang Scholl	
<b>Betriebsräte als Experten für Prozessinnovationen</b> .....	45

Heiner Dribbusch	
<b>Organizing in der Windkraft</b> .....	48
Erfahrungen und Herausforderungen	
Martin Schwarz-Kocher	
<b>Der Pforzheim-Prozess als Beteiligungsprozess</b> .....	52
Reinhard Bahnmüller	
<b>Beteiligung in der Tarifpolitik: Erfahrungen, Möglichkeiten, Grenzen</b> .....	56
Martin Kuhlmann	
<b>Beteiligung in der Beschäftigtenbefragung 2013</b> .....	60
Nick Kratzer	
<b>Warum Arbeit und Gesundheit in Konflikt geraten</b> .....	64
Steffen Lehndorff	
<b>Arbeitszeitgestaltung zwischen selbst- und fremdbestimmter Flexibilität – ein Dilemma?</b> .....	67
Christian Kühbauch	
<b>Beteiligung als strategische Chance für die IG Metall</b> .....	70
Jörg Hofmann	
<b>Beteiligt euch!</b> .....	76
Aufruf zu beteiligungsorientierter Betriebspolitik	
<b>Zur Diskussion gestellt</b>	
Demokratiepolitischer Dialog	
<b>Gewerkschaften in einer lebendigen Zivilgesellschaft – in Deutschland und Europa</b> .....	80
Podiumsdiskussion	
<b>Gute Beispiele: Beteiligung in modernen Organisationen gestalten – Impulse von VertreterInnen anderer Verbände und Organisationen</b> .....	89
Podiumsdiskussion	
<b>Beteiligung im Unternehmen: Die IG Metall als Beteiligungsgewerkschaft</b> .....	105
<b>Positionspapier der Grundsatzabteilung der IG Metall zur Demokratie in der Wirtschaft: Mitbestimmung und Beteiligung stärken</b> .....	111
<b>Autorinnen und Autoren</b> .....	125
<b>Debattierende</b> .....	126

**Detlef Wetzel**

**Vorwort**

**Mehr Beteiligung wagen**

Beteiligung wird allerorten großgeschrieben: Bürgerdialoge, Online-Petitionen, und die Bundesregierung startete mit der *Gut leben in Deutschland-Strategie* gar eine große Bevölkerungsbefragung. Beteiligung und Demokratie in der Wirtschaft spielen hingegen im gesellschaftlichen Diskurs so gut wie gar keine Rolle. Das damals große Thema der gesellschaftlichen Reformbewegung aus den 1960er und 1970er Jahren ist jenseits unserer eigenen gewerkschaftlichen Diskussion fast komplett aus der Wahrnehmung verschwunden.

Das gilt es unbedingt zu ändern. Eine zeitgemäße Neujustierung des deutschen Mitbestimmungs- und Sozialmodells ist überfällig! Sie ist ein entscheidender Schlüssel für erfolgreiches Wirtschaften, die Akzeptanz von Politik und die Gestaltungskraft von Gewerkschaften. Am wichtigsten ist sie aber für die Gestaltungsmöglichkeiten der einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Es gilt deshalb, zwischen Wirtschaft, Politik und Gewerkschaften zusammen mit den Beschäftigten eine neue, moderne Wechselwirkung aus individueller Beteiligung und kollektiver Mitbestimmung zu entwickeln und umzusetzen. Initiieren wir eine Debatte, werden wir uns im öffentlichen Diskurs auf folgende, grundlegende Frage einstellen müssen: Warum ist das notwendig? Denn anders als noch vor zehn Jahren kritisiert kaum noch jemand Tarifverträge und das Betriebsverfassungsgesetz – zumindest nicht öffentlich. Die weltweit bewunderte »deutsche Bewältigung« der Finanz- und Wirtschaftskrise ab 2008 hat zudem eindrucksvoll belegt, wozu das kurz vorher noch geschmähte deutsche Sozial- und Mitbestimmungsmodell fähig ist. Tarifautonomie wird quer über das Parteienspektrum gelobt, Betriebsräte genießen wieder gesellschaftliche Anerkennung.

Ein oberflächlicher Blick könnte also zu einer durchweg positiven Gesamteinschätzung verleiten. Doch dieser Schein trügt. Die Architektur der deutschen Mitbestimmungsordnung ist – bis auf minimale Neuerungen im Betriebsverfassungsgesetz – in den späten 1960er und frühen 1970er Jahren geschaffen worden. Sie kann also nicht mehr zeitgemäß sein. Für diesen Zustand sind alle gesellschaftlichen Akteure verantwortlich – auch wir selbst.

Anstatt die bewährten Formen kollektiver Mitbestimmung mit direktdemokratischen Elementen und neuen Beteiligungsformen zu verbinden, ha-

ben wir zu lange dazu geneigt, die Dinge *für andere* zu regeln. Dieses Repräsentationsmodell konnte lange Zeit erfolgreich sein, passt aber längst nicht mehr für alles und jeden. Die Folge war: Bis weit hinein in die Facharbeiterschaft wurden vor allem die gut ausgebildeten Beschäftigten – und damit die Träger der wirtschaftlichen Innovationen – teilweise vor den Kopf gestoßen. Viele reagierten kritisch.

Sie konnten die gewerkschaftlichen Beharrungskräfte auch deshalb nicht verstehen, weil die Beteiligungsmöglichkeiten in ihrer eigenen Arbeitspraxis immer weitreichender wurden. Prämissen wie »Beteilige Dich!«, »Bringe Deine Ideen ein!« sind ursprünglich emanzipatorische Versprechen, sie sind über die Jahrzehnte aber zum entscheidenden Prinzip unternehmerischer Erfolge geworden.

Der Trend von Beteiligung und Kreativität im Arbeitsprozess wird durch die – als vierte industrielle Revolution zusammengefassten – fundamentalen Veränderungen im Wirtschaftsprozess wieder Auftrieb erfahren. Selbst wenn wir die genauen Folgen der Digitalisierung der Wirtschaft heute noch nicht genau kennen, ist eines jedenfalls sicher: Noch mehr standardisierte Tätigkeiten werden verschwinden, die Anforderungen an kreative Mitwirkung der Beschäftigten hingegen werden steigen.

Eine Konsequenz sei an dieser Stelle beispielhaft genannt: Das derzeitige Aus- und Weiterbildungssystem wird den heute schon erkennbaren Anforderungen von »Industrie 4.0« nicht einmal ansatzweise gerecht. Nur mit einer Basisausbildung, die dann über die Jahre mit Erfahrungswissen angereichert wird, lässt sich künftig kein ganzes Arbeitsleben mehr bestehen. Es bedarf einer geschickten Mischung aus geeigneten Anpassungsqualifizierungen und weiteren Basisqualifizierungen, um für die technologischen und prozessualen Anforderungen der Industriearbeit gerüstet zu sein.

Die zentrale Frage ist: Welche Rolle nehmen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer künftig ein? Eine adäquate Antwort auf diese Veränderungen lässt sich nur mit den betroffenen Beschäftigten gemeinsam entwickeln. Das ist *eine* der großen Aufgaben, für die ein erweitertes Mitbestimmungsmodell dringend erforderlich ist. Dass wir vor einer Zeitenwende bei der industriellen Produktion stehen, ist also der erste Grund, warum genau jetzt der richtige Zeitpunkt dafür gekommen ist, eine breite Debatte über Demokratie in der Wirtschaft mittels einer klugen Verbindung von individueller Beteiligung und kollektiver Mitbestimmung zu führen.

Der zweite Grund sind die Anforderungen an die Unternehmen und die Gestaltung der Arbeitsplätze, die von den Beschäftigten selbst formuliert werden. Während die Beschäftigten die vom Arbeitgeber gewünschten Flexibilitätansforderungen engagiert und fleißig bewältigen, erhalten sie viel

zu selten die angemessene Gegenleistung. Egal, ob es sich um mehr Zeit für die Kinderbetreuung beziehungsweise die Pflege der Eltern oder um den Wunsch nach befristetem Zeitgewinn für die Verfolgung eigener Interessen handelt: Entsprechende Forderungen stoßen hier schnell auf arbeitgeberseitige Widerstände.

Die IG Metall Beschäftigtenbefragung hat dieses Ergebnis zutage gefördert. Mit über 500.000 Beschäftigten, die 2013 als Umfrageteilnehmer aktiv waren, stellt sie eine breite Beteiligungsaktion dar. Es ist nicht nur eine erstaunlich hohe Zahl an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die sich die Zeit genommen hatten, einen durchaus komplexen Fragebogen auszufüllen. Hinzu kommt: Gut ein Drittel davon war gewerkschaftlich nicht organisiert und hat sich trotzdem an dieser von der IG Metall initiierten Aktion beteiligt, darunter viele »Wissensarbeiter«.

In den Antworten hat sich ein deutlicher Anspruch herauskristallisiert: Im Bedarfsfall soll auch der Arbeitgeber flexibel sein als angemessene Gegenleistung für die eigene Flexibilität, die man zur Verfügung stellt. »Flexibilität darf keine Einbahnstraße sein«, fordert die IG Metall als Konsequenz. Obwohl wir das vielfach thematisieren, seitdem die Umfrage ausgewertet wurde, hat das weder in der Politik noch im Arbeitgeberlager zu den notwendigen Reaktionen geführt. Das soll und wird nicht so bleiben.

Die Arbeitgeberseite sieht bisher keine Veranlassung, die für sie komfortable Position aufzugeben. Man profitiert von den Vorteilen, die das deutsche Sozialmodell bietet. Ein aus der »Old Economy« entstandener Teil akzeptiert dafür die Grundsätze der bestehenden Mitbestimmungskultur. Andere nutzen fleißig bestehende Exit-Strategien oder gehen aggressiv gegen Mitbestimmung vor. Manche Anwaltskanzleien haben sich sogar auf »Union Busting« konzentriert. Andere lösen es eleganter und nutzen neue Rechtsformen, die sich durch europäisches Recht ergeben. Mit Hilfe trickreich organisierter Neuordnungen verschwinden innerhalb geltenden Rechts Aufsichtsräte gewissermaßen über Nacht. Und selbst wer sich innerhalb der klassischen deutschen Mitbestimmungsordnung bewegt, findet ein ganzes Arsenal an Ausweichstrategien vor. So werden mittels Leiharbeit und Werkverträgen nicht nur Kosten reduziert, sondern auch Arbeitnehmerrechte untergraben.

Was dem einzelnen Betrieb oder Unternehmen kurzfristig nützen mag, erzeugt aber gesamtgesellschaftlich und ökonomisch auf Dauer eine verheerende Abwärtsspirale. Die Vielzahl an prekären und schlecht bezahlten Arbeitsplätzen sowie die gesamtwirtschaftlich betrachtet deutlich zu niedrigen Entgeltsteigerungen führten mittlerweile selbst zu heftiger Kritik seitens des Internationalen Währungsfonds (IWF). Außerdem müssen sich Arbeit-

geber fragen lassen, wie Beschäftigte zu immer größeren kreativen Eigenleistungen fähig sein sollen, wenn immer mehr von ihnen in ungesicherten Arbeitsverhältnissen tätig sind.

Um diese Starre zu durchbrechen, kann ein breiter Diskurs über Beteiligung und Mitbestimmung ein entscheidender Hebel sein. Gewerkschaften können diese Diskussion aber nur glaubhaft führen, wenn sie sich dabei selbst weiter reformieren. Sie brauchen eine glaubhafte Antwort darauf, wie sie ihre bewährte Praxis kollektiver Mitbestimmung mit der immer noch zu schwachen, individuellen Beteiligung von Beschäftigten kombinieren können. Motivieren sollten die IG Metall dabei die guten eigenen Erfahrungen mit direktdemokratischen Elementen. Die Forderungen für die Tarifrunde in der Metall- und Elektroindustrie 2015 wurden auf der Grundlage der Ergebnisse der erwähnten Beschäftigtenbefragung entwickelt. Als positive Konsequenz gab es in den eigenen Reihen eine selten hohe Zustimmung zu dem getroffenen Abschluss.

Auch bei betrieblichen Krisenbewältigungsmaßnahmen ist die direkte Mitgliederbeteiligung erfolgreich. Vorübergehende Abweichungen von Tarifstandards werden dann akzeptiert, wenn sie auf Mitgliederversammlungen offen ausdiskutiert und im Anschluss breit getragen werden. Immer häufiger kommen dabei auch die entscheidenden Impulse für die Überwindung wirtschaftlicher Schwierigkeiten von den Beschäftigten selbst. Wegen der genauen Kenntnis betrieblicher Abläufe und Hindernisse sind sie fast immer – auf Abbau zielenden – Vorschlägen externer Berater deutlich überlegen.

Dennoch haben sowohl die IG Metall in ihrer eigenen Organisationsarbeit als auch die meisten Betriebsräte in der Praxis in Sachen individuelle Beteiligung noch Luft nach oben. Deshalb haben wir uns selbst einen »Kulturwandel« verordnet. Es wird eine große Transformation notwendig sein, um individuelle Beteiligung als unerlässlichen Bestandteil, ja als dauernde Routine, für eine verbesserte kollektive Interessenvertretung in die eigene Arbeit zu integrieren.

Gleichzeitig hat die IG Metall für eine Neujustierung der kollektiven Interessenvertretung Forderungen entwickelt. Dass sie dabei auf breiter Ebene zu einer Verbindung mit individueller Beteiligung in der Lage ist, kann sie durch praktisches Handeln belegen. Das lohnt sich nicht nur, weil dadurch die eigenen Arbeitsergebnisse besser werden. Eine solche eigene Praxis mit vielen erfolgreichen Belegen ist auch die Basis, um eine breite gesellschaftliche Debatte über Demokratie in der Wirtschaft, individuelle Beteiligung und kollektive Interessenvertretung zu initiieren.

Die Beschäftigten warten darauf. Die ökonomische Praxis selbst entwickelt sich immer weiter in diese Richtung. Deshalb ist diese Diskussion nicht

nur wünschenswert – sie ist notwendig und sie kann gelingen. Zur Anregung dieser Diskussion hat die IG Metall im Herbst 2014 einen Kongress zu den Themen Beteiligung und Mitbestimmung organisiert. In diesem Buch ist dieser Kongress einerseits dokumentiert sowie andererseits durch fundierte Aufsätze von wissenschaftlichen ExpertInnen und MitarbeiterInnen der IG Metall erweitert.

Ich hoffe, dass dieser Band die Debatte um Mitbestimmung und Beteiligung in den Unternehmen fördert. Dass wir mehr Mitbestimmung und Beteiligung brauchen, ist für mich allemal sicher. Denn die Demokratie in der Wirtschaft ist nicht nur gut für das individuelle Wohlbefinden am Arbeitsplatz, sondern auch gut für die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes und die Volkswirtschaft im Ganzen. In diesem Sinne: mehr davon!

## ■ Autorinnen und Autoren

- Dr. Reinhard Bahnmüller*, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur, Universität Tübingen
- Vanessa Barth*, Leiterin Funktionsbereich Zielgruppenarbeit und Gleichstellung beim Vorstand der IG Metall
- Dr. Martin Behrens*, Referatsleiter, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, Hans-Böckler-Stiftung
- Dr. Heiner Dribbusch*, Referatsleiter, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, Hans-Böckler-Stiftung
- Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen*, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Industriesoziologie, Technische Universität Dortmund
- Jörg Hofmann*, Zweiter Vorsitzender der IG Metall
- Josef Hofstetter*, IG Metall Bildungszentrum Sprockhövel
- Dr. Peter Ittermann*, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Industriesoziologie, Technische Universität Dortmund
- Dr. Norbert Kluge*, Abteilungsleiter Mitbestimmungsförderung, Hans-Böckler-Stiftung
- Dr. Nick Kratzer*, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), München
- Christian Kühbauch*, Stabsstellenleiter strategische Veränderungsprojekte beim Vorstand der IG Metall
- Dr. Martin Kuhlmann*, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI), Göttingen
- Dr. Steffen Lehndorff*, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen
- Prof. Dr. Werner Nienhüser*, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Arbeit, Personal und Organisation, Universität Duisburg-Essen
- Prof. Dr. Wolfgang Scholl*, Humboldt-Universität zu Berlin, artop Institut
- Dr. Martin Schwarz-Kocher*, Geschäftsführer der IMU Institut GmbH, Stuttgart
- Prof. Dr. Erhard Tietel*, Zentrum für Arbeit und Politik, Universität Bremen
- Dr. Claudia Weinkopf*, Stellvertretende Geschäftsführende Direktorin des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ), Leitung der Abteilung »Flexibilität und Sicherheit«, Universität Duisburg-Essen
- Detlef Wetzel*, Erster Vorsitzender der IG Metall
- Dorothee Wolf*, Politische Sekretärin beim Vorstand der IG Metall (Funktionsbereich Zielgruppenarbeit und Gleichstellung, Ressort Angestellte, IT, Studierende)

## ■ Debattierende

*Prof. Colin Crouch*, Ph.D., Politikwissenschaftler und Soziologe, Warwick Business School, Auswärtiges Wissenschaftliches Mitglied am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung

*Karin Eschbach*, Journalistin und Moderatorin

*Jörg Hofmann*, Zweiter Vorsitzender der IG Metall

*Dr. Konrad Hummel*, Konversionsbeauftragter der Stadt Mannheim

*Torsten Jann*, Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender sowie IG Metall Vertrauenskörperleiter bei John Deere Mannheim

*Dr. Ansgar Klein*, Geschäftsführer des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement

*Katja Mast*, Bundestagsabgeordnete, Sprecherin der SPD-Fraktion für Arbeit und Soziales

*Claudine Nierth*, Bundesvorstandssprecherin der Organisation »Mehr Demokratie«

*Andrea Spies*, Business Analystin und Betriebsrätin bei Gothaer Systems

*Detlef Wetzel*, Erster Vorsitzender der IG Metall

*Jürgen Zurheide*, Journalist und Moderator