



Zusammenarbeit statt Konfrontation

Neue Arbeitskonzepte erfordern neue Formen der Beteiligung des Betriebsrats, mit transparenten Prozessen und weniger Konflikten. Oft fällt in dem Zusammenhang der Begriff „Mitbestimmung 4.0“. Doch muss dafür das Betriebsverfassungsrecht reformiert werden? Schließlich gibt es Betriebe, die bereits heute spannende Modelle praktizieren.

Von Rainer Spies

● Begriffe wie „Industrie 4.0“ und „Arbeit 4.0“ sind in aller Munde. Nun gesellen sich mit „Mitbestimmung 4.0“ und „Betriebsrat 4.0“ neue hinzu. Dabei ist allerdings nicht immer klar, was darunter zu verstehen ist. Ist mit „Mitbestimmung 4.0“ eine Reform des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) gemeint? Oder geht es um neue Formen der Zusammenarbeit der Betriebsparteien und die Beschleunigung von Mitbestimmungsprozessen?

Mitbestimmung: Lagerdenken der Verbände

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) verknüpft das eine mit dem anderen. Sie erhofft sich eine „Beschleunigung von Mitbestimmungsverfahren“, indem per Gesetzesreform dem Arbeitgeber „vorläufige Entscheidungsmöglichkeiten“ eingeräumt werden, so ein Sprecher der BDA. Der Betriebsrat soll es schwerer haben, bei mitbestimmungspflichtigen Themen nicht mitzuwirken oder Verfahren in die Länge zu ziehen. Zudem erwartet der Verband vom Gesetzgeber mehr „Klarstellung“ im Hinblick auf § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Die Rechtsprechung habe dazu beigetragen, dass allein die objektive Eignung einer technischen Anlage zur Kontrolle der Arbeitnehmer dazu führe, dass nicht nur deren Einführung, sondern auch „jedes denkbare Update mitbestimmungspflichtig sei“. Das sei im Zuge der Digitalisierung „realitätsfern“, meint die BDA.

Damit verwandt, wenn auch mit gänzlich anderer Zielrichtung, sind die Reformpositionen etwa der IG Metall oder die des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB). „Mitbestimmung auf Knopfdruck“ werde es mit den Gewerkschaften nicht geben, wird mit Blick auf Forderungen der Arbeitgeber DGB-Chef Reiner Hoffmann auf der Webseite des Verbands zitiert. Im Gegenteil: Der „mitbestimmungspflichtige Stillstand“ müsse überwunden werden. Etwa dadurch, dass Betriebsratswahlen weiter vereinfacht würden. Für die IG Metall, die die „Überlegungen“ ihres ehemaligen Justiziers Dr. Thomas Klebe in der Neuen Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA 3/2017) teilt, bedeutet Auflösung des mitbestimmungspflichtigen Stillstands unter anderem: Initiativrechte des Betriebsrats bei den Themen Weiterbildung und Datenschutz. Zu § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG schreibt Klebe, dass „eine zeitgerechte Implementierung technischer Veränderungen“ bereits jetzt dadurch gewährleistet werden könne, „dass eine betriebliche Rahmenvereinbarung abgeschlossen wird, in der technische und normative Mindeststandards zum Schutz der Persönlichkeitsrechte für alle betrieblichen IT-Anwendungen festgelegt werden.“

Die gemeinsamen Interessen nicht vergessen

Man könnte den Disput der Verbände weiter fortführen. Auf der betrieblichen Ebene ist es gerade die juristische Perspektive, die oft zu langen Aushandlungsprozessen zwischen den Betriebsparteien führt – und am Ende das Vorhaben des Arbeitgebers verzögert. „Betriebsräte haben oft das Gefühl, für ihre Mitbestimmungsrechte kämpfen zu müssen“, sagt Marco Holzapfel, der als „Mitbestimmungslotse“ zeitgleich beide Betriebsparteien unterstützen möchte, zügige und nachhaltig faire Lösungen zu finden. Aus Sicht der Betriebsräte versuchten Arbeitgeber häufig, Themen in ihrer Mitbestimmungsrelevanz „kleinzureden“, ihre Vorstellungen nach der „Salamitaktik“ zu präsentieren oder sich im Hinblick auf Ziele und Einführungsprozesse von Veränderun-

gen in Widersprüche zu verstricken. „Das alles schürt regelrecht die Befürchtung des Betriebsrats, es gebe eine versteckte Agenda – oder er solle übergangen werden. Die meisten Betriebsräte holen sich dann juristischen Beistand und schon eskaliert der vor allem rechtliche Aspekte umfassende Konflikt“, sagt Holzapfel.

Der geht dagegen als neutraler Vermittler, wie etwa jüngst bei der Einführung eines HCM-Systems in einem internationalen Konzern, anders vor. „Zunächst kläre ich den rechtlichen Rahmen, beziehungsweise die Frage, welche Mitbestimmungsrechte tangiert sind“, erklärt er. Die Folge: Der Betriebsrat fühlt sich darin bestärkt, dass seine Rechte nicht verletzt werden. Danach geht es in einem vom Mitbestimmungslotsen begleiteten Prozess an die Sacharbeit. Die wahren Ziele und Interessen der Betriebsparteien werden geklärt und es wird nach Übereinstimmungen in den Positionen gesucht. „Oft findet der Betriebsrat gar nicht schlecht, was der Arbeitgeber an Veränderungen plant“, sagt Holzapfel. Die Frage, mit welcher Software wie gearbeitet werden soll, stelle sich dann erst ganz am Ende. „Leider läuft es in der Praxis häufig umgekehrt“, sagt Holzapfel.

Im Beispiel des internationalen Konzerns mit 20.000 Mitarbeitern konnten innerhalb von drei Monaten an allen Standorten dieselben Betriebsvereinbarungen zu dem HCM-System abgeschlossen werden. Die wesentlichen Inhalte sind dabei unter Berücksichtigung des jeweiligen Mitbestimmungsrechts in den unterschiedlichen Ländern identisch. Vereinbart wurden: das Vorgehen bei der Einführung und Umsetzung der Software, ein Zugriffs- und Berechtigungskonzept und die Umsetzung der DSGVO. Gleichzeitig wurde der Umgang mit neuen Releases definiert. Künftig sind – nach der Devise „von der Detail- hin zur Rahmenregulierung“ – lediglich die Software-Updates gemeinsam zu beschließen, die den Kern eines HR-Prozesses berühren.

Zu schnelleren Entscheidungen zu kommen, jenseits einer primär rechtlichen Perspektive und auf der Basis eines Prozesses, der den Betriebsparteien wechselseitig ein Höchstmaß an Transparenz und Informationen gewährleistet, das ist für

Auf betrieblicher Ebene führt oft die juristische Perspektive zu langen Verhandlungen zwischen den Betriebsparteien, was am Ende das Vorhaben des Arbeitgebers verzögert.

Holzapfel aber weder ohne den dezidierten Willen beider Betriebsparteien möglich noch bereits mit Mitbestimmung 4.0 gleichzusetzen. „Mitbestimmung 4.0 orientiert sich am agilen Projektmanagement“, sagt er. Dabei werde vorab definiert, wie die Zusammenarbeit zu einem bestimmten Thema zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat aussehen soll. „Erst wenn innerhalb eines bestimmten zeitlichen Rahmens iterativ Lösungen gefunden worden sind, die dem Nutzen der Kunden, also dem der Mitarbeiter, entsprechen, wird eine Betriebsvereinbarung final abgeschlossen“, beschreibt Holzapfel.

Was Mitbestimmung 4.0 ausmacht

Eine zweite Variante von Mitbestimmung 4.0 besteht seiner Ansicht nach darin, dass der Arbeitgeber in „Laborräumen“, wie etwa einzelnen Filialen, zeitlich begrenzt Veränderungen erproben kann. Erst nach dem Test, über dessen Verlauf der Betriebsrat informiert wird, stellen sich die Betriebsparteien der Frage, was in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden soll. Ein Beispiel für experimentelles Mitgestalten der Mitbestimmung ist die „IOW-Arbeitskulturwerkstatt“ der Innogy SE. Die Werkstatt ist ein Raum, in dem Teams zwischen zwei und sechs Wochen „im Betrieb“ testen, wie moderne Zusammenarbeit, agile Methoden und situationsgerechte IT funktionieren können. „Der Betriebsrat und Innogy waren sich darin einig, dass es dafür zunächst keiner weiteren formalen Grundlage bedurfte. Stattdessen haben wir einen kontinuierlichen Dialog über unsere Erfahrungen, Chancen sowie die Herausforderungen bei der Skalierung vereinbart“, teilt eine Innogy-Sprecherin mit. Bisher habe sich aus der Lernkurve nach Ansicht von beiden Seiten kein formeller Regelungsbedarf ergeben.

Und wie steht es um beschleunigte Mitbestimmungsverfahren? Ist, wie es die BDA vertritt, ein neues Mitbestimmungsrecht nötig, damit Unternehmen in Sachen IT und Digitalisierung Fahrt aufnehmen können? Nein, meint Thymian Bussemer, Leiter HR-Strategie und Innovation in der Volkswagen AG. Von „mitunter unfokussierter“ Gremienarbeit abgesehen seien beschleunigte Aushandlungsprozesse innerhalb des bestehenden BetrVG möglich. „Dabei erarbeitet nicht eine der Betriebsparteien ein Konzept fertig aus und legt es der anderen Seite vor, sondern beide Parteien arbeiten von Beginn an Schritt für Schritt zusammen“, sagt Bussemer.

Beispiel Deutsche Bahn: Neue Formen der Partizipation

In der Tat ist bemerkenswert, dass sich so mancher Arbeitgeber selbst in der Pflicht sieht, soll es bei der Mitbestimmung schneller gehen. „Wenn man als Betriebsrat in der Sache nichts mehr verändern kann, weil der Arbeitgeber die relevanten Planungen bereits abgeschlossen hat, sind Konflikte vorprogrammiert“,



RAINER SPIES ist freier Journalist mit den Themenschwerpunkten HR-Management, Beruf und Karriere.

sagt Gunnar Rothenburg, Senior Referent im Bereich Personalstrategie und Diversity im Deutsche Bahn Konzern. „Uns ging es nicht um eine Reform des Betriebsverfassungsgesetzes, sondern darum, neue Formen der Partizipation zu entwickeln“, erklärt Rothenburg. Etwa, indem der Betriebsrat mit seinen Kompetenzen früher in Entscheidungsprozesse eingebunden wird. Rothenburg: „Man muss frühzeitig miteinander reden, auch wenn Dinge noch nicht abgeschlossen sind.“

Im DB-Konzern wird seit einem Belegschaftsauftrag darüber debattiert, was unter einer zukunftsfähigen Mitbestimmung verstanden werden soll. Unter anderem ist nun vorgesehen, den Beteiligungsprozess der Betriebsparteien, der heute vielfach noch in Papierform abläuft, als End-to-End-Workflow zu digitalisieren. Ein entsprechender Prototyp soll gemeinsam (Management, Betriebsräte, IT-Systemhaus) entwickelt und in Pilotbetrieben des Bahnkonzerns getestet werden.

Aber auch die direkte Beteiligung der Beschäftigten und die Schärfung der Rolle des Betriebsrats als „Rahmengerber“ zählen bei der DB zur Mitbestimmung der Zukunft. Und es wird schon experimentiert. Etwa bei Betriebsversammlungen im Stile von Town-Hall-Meetings. „Wir haben uns gefragt, warum wir die Versammlungen eigentlich nicht dazu nutzen, die Mitarbeiter zu befragen, was sie beschäftigt, welche Vorschläge sie haben und welche Lösungen sie von den Betriebsparteien erwarten“, berichtet Rothenburg. Nach dem BetrVG sei der Ablauf einer Betriebsversammlung vorgegeben, aber darüber hinaus spreche nichts dagegen, moderne Formen der Ausgestaltung zu nutzen und beispielsweise an Marktplatzständen die Herausforderungen des Betriebes anzusprechen und Lösungsansätze gemeinsam mit den Mitarbeitern zu entwickeln.

Bei der DB Vertrieb GmbH in Berlin werden die Mitarbeiter inzwischen direkt beteiligt, wenn es um die Gestaltung von Dienstplänen geht. „Unbestritten ist, dass der Betriebsrat dabei ein starkes Mitbestimmungsrecht hat. Aber wie er es konkret ausgestaltet, steht nicht im Gesetz“, sagt Rothenburg. Nun arbeiten Arbeitgeber und die Mitarbeiter gemeinsam ihren Dienstplan aus. Der Betriebsrat ist hierbei, auch wenn er weiterhin formalrechtlich mitbestimmt, stärker in der Rolle des kollektivrechtlichen Rahmengerbers und (Prozess-)Moderators. „Der Betriebsrat muss und soll aufgrund der zunehmenden Individualisierung der Gesellschaft nicht alles bis ins kleinste Detail selbst regeln müssen. Er reicht ein Stück seiner Verantwortung an die Mitarbeiter weiter und stärkt damit individuelle Partizipationsmöglichkeiten“, sagt Rothenburg.

Beschäftigte selten durch Betriebsrat vertreten

Dass die institutionalisierte Mitbestimmung neue Impulse benötigt, zeigt schon die Tatsache, dass in Deutschland nur noch neun Prozent der Betriebe in der Privatwirtschaft (ab fünf Beschäftigten) einen Betriebsrat haben. In Westdeutschland sind 40 Prozent der Beschäftigten in einem Betrieb mit Betriebsrat, in Ostdeutschland 33 Prozent, berichtet das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Gerade in Betrieben mit 51 bis 500 Beschäftigten verliere die institutionalisierte Mitbestimmung an Boden, schreiben Peter Ellguth und Susanne Kohaut vom IAB.

Dieser Entwicklung will die IG Metall entgegenwirken: Industriedienstleistungs- und IT-Unternehmen beziehungsweise

Die institutionalisierte Mitbestimmung benötigt neue Impulse. Das zeigt schon die Tatsache, dass in Deutschland nur noch neun Prozent der Betriebe in der Privatwirtschaft einen Betriebsrat haben.

jüngere Beschäftigte, Frauen und Mitarbeiter aus Büros und Entwicklungsabteilungen sollen für die Mitbestimmung gewonnen werden. Auch über direkte Beteiligung, wie etwa bei der Einführung von mobiler Arbeit bei Daimler, wo 33.500 Beschäftigte befragt und die Ergebnisse in konzernweiten Workshops diskutiert worden sind. „Auf der betrieblichen Ebene schaffen wir Entscheidungsprozesse, bei denen die Betriebsräte ihrerseits Beschäftigte einbinden“, erklärt Rudolf Luz, Bereichsleiter Betriebspolitik beim IG-Metall-Vorstand.

Beispiel Audi: Der Betriebsrat als Brückenbauer?

Dass die digitale Transformation eine Mitbestimmung 4.0 benötigt, davon ist Jörg Schlagbauer, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und Vorsitzender des IG Metall-Vertrauenskörpers bei Audi in Ingolstadt, überzeugt. Die Betriebsratsarbeit müsse sich erneuern. Bei Audi in Ingolstadt waren über die Dauer von drei Jahren bis zu 30 Betriebsräte aktiv an einem durch Kreativität gekennzeichneten Zukunftsprojekt beteiligt. Es ging um die Digitalisierung der Arbeitswelt, aber auch die Zukunft von Mitbestimmung und Partizipation. In Großgruppenveranstaltungen nach der World-Café-Methode wurden temporär weitere Betriebsräte in die Diskussionen einbezogen. Und auch rund 300 Beschäftigte von Audi haben im Rahmen des Formats mit darüber debattiert, wie – am Ende transportiert über die zuständigen Mitbestimmungsgremien – das Verhältnis von Führungskraft und Mitarbeiter im Führungsleitbild definiert werden soll.

„Der Betriebsrat wird immer stärker in die Rolle eines Brückenbauers zwischen den unterschiedlichen Interessen und Anliegen der verschiedenen Beschäftigungsgruppen hineinwachsen müssen. Hier werden neue Formen der Beteiligung bis hin zu digitalen Diskussions- und Informationsforen von

entscheidender Bedeutung sein“, lautet für Schlagbauer eine der Schlussfolgerungen des Projekts. Die klassische Mitbestimmung – sprich die durch das BetrVG vorstrukturierte Arbeit in Gremien – müsse durch eine „flexible Säule“ ergänzt werden. Schließlich werde im Zuge der Digitalisierung der „Bauplan des bürokratisch-hierarchischen und funktional differenzierten Unternehmens“ zur Disposition gestellt. Das habe auch Folgen für die Mitbestimmung. „In den Unternehmen gewinnt ein Neuerfindungsprozess an Dynamik, der Möglichkeiten für mehr Demokratie eröffnet. Vor diesem Hintergrund muss die duale Struktur von verfasster Mitbestimmung und direkter Partizipation weiterentwickelt werden“, meint Schlagbauer.

Beispiel Phoenix Contact: Gemeinsame Transformation

Bei Phoenix Contact werden die Weichen in Richtung Industrie 4.0 und Digitalisierung gestellt. Da dies jedoch ein Weg und kein Ziel mit am Ende überprüfbar Ergebnissen sei, müsse sich auch die Mitbestimmungsarbeit daran orientieren, meint Professor Gunter Olesch, Geschäftsführer Personal bei Phoenix Contact. Maßgeblich sei, dass zwischen Unternehmen und Betriebsrat Vertrauen herrsche. „Vor allem das benötigen agile Unternehmen und dafür muss die Geschäftsleitung bereit zu Offenheit sein“, sagt Olesch. Er berichtet, sich im Turnus von einem Monat regelmäßig mit dem Betriebsrat über die digitale Transformation bei Phoenix Contact auszutauschen. Wenn sich Regelungsbedarf ergeben sollte, wie etwa in der Vergangenheit zur mobilen Arbeit, dann werde dieser über eine Betriebsvereinbarung auch gedeckt. Noch aber, so Olesch, sei es nicht notwendig geworden. „Wir setzen auf Transparenz, um Vertrauen aufzubauen, auf Partizipation der Beschäftigten und auf deren Weiterbildung.“

Jeder Schritt auf dem Weg der digitalen Transformation werde gemeinsam vom Betriebsrat und der Geschäftsführung in der Werkszeitung dargelegt. Daneben diskutierten die Mitarbeiter in World-Cafés über die Auswirkungen von Veränderungen in ihrer Betriebseinheit und arbeiteten heraus, welche Unterstützung sie benötigen, um den Wandel bewältigen zu können. Dabei sollen Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für den Einzelnen helfen. „Wir haben für 30 Millionen Euro ein neues Weiterbildungszentrum gebaut“, sagt Olesch. Es sei nicht zu erkennen, dass dem digitalen Wandel Arbeitsplätze zum Opfer fallen würden.

Bei alledem scheint die Frage nach dem Reformbedarf in der Betriebsverfassung beinahe überflüssig. Stellt man sie gleichwohl, sagt Olesch: „In § 2 BetrVG steht alles Notwendige drin, das reicht uns.“ Die Vorschrift verankert den Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit. Eine etwas andere Antwort erhält man von Uta Reinhard, Vorsitzende des Betriebsrats der Phoenix Contact GmbH & Co KG: In der Industrie 4.0 würden viele Daten automatisiert verarbeitet, das bringe Anpassungsbedarf beim BetrVG oder anderen Gesetzen mit sich. Aber auch die Betriebsratsarbeit werde sich verändern müssen und habe sich bereits verändert. „Wir haben uns weiterqualifiziert und projektorientiert aufgestellt“, sagt Reinhard. Der Betriebsrat arbeite jetzt effizienter und unterbreite proaktiv Vorschläge. Gleichwohl sieht Reinhard beim Stichwort „Beschleunigung“ auch den Arbeitgeber in der Verantwortung. „Wenn uns Anträge vorgelegt werden, dann muss der Informationsgehalt so hoch sein, dass wir schnell Entscheidungen treffen können.“ ■