

# Mitbestimmung 4.0:

## Wie agil kann Mitbestimmung eigentlich sein?

Diskutiert man über Digitalisierung, Agilität und Flexibilität, kommt man im Gesprächsverlauf fast wie von Zauberhand auch auf die Mitbestimmung – zumindest bei den Unternehmen, die eine Arbeitnehmervertretung haben. Die Reaktionen fallen ganz unterschiedlich aus: Während die einen das konstruktive Miteinander mit dem Betriebsrat beziehungsweise mit der Arbeitgeberseite loben, beklagen andere eine Verhinderungsmentalität oder zumindest die weitgehende Ahnungslosigkeit des jeweiligen Gegenübers. Keine guten Voraussetzungen für die Transformation des Betriebs, möchte man meinen.

Um es gleich zu Beginn sehr deutlich zu sagen: Es geht den meisten auf Arbeitgeberseite nicht darum, die Mitbestimmung auszuhebeln oder die Wahl von Betriebsräten gar zu verhindern. Ganz im Gegenteil – die betriebliche Mitbestimmung war und ist ein Garant für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit unserer Wirtschaft und die Stabilität in unseren Unternehmen. Die Zahl der Streiktage ist im europäischen Vergleich gering. In den meisten Betrieben finden Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite zusammen. Der Wert dieser Beziehungen ist ihnen bewusst.

Und dennoch drängt sich die Frage auf, wie flexibel, oder neudeutsch „agil“, denn Mitbestimmung sein muss, um mit den Veränderungen Schritt zu halten? Sehr, könnte die einfache Antwort lauten. Doch scheint agile Mitbestimmung in den Augen vieler zunächst ein ähnlich grotesk an-

mutender Widerspruch zu sein wie eine bürgerfreundliche Verwaltung. In Sonntagsreden gern beschworen, scheitert der Anspruch zumeist an dem Dickicht aus Verwaltungsvorschriften und Rechtsicherheit.

### MITBESTIMMUNG 4.0 ALS CHIFFRE

Fast konsequent, dass sich der Begriff „Mitbestimmung 4.0“ durchzusetzen zu scheint – auf beiden Seiten des Verhandlungstisches, der vielleicht irgendwann sogar rund ist. Ähnlich wie bei Arbeiten 4.0 bleibt aber auch hier die Bedeutung schwammig, nicht klar umrissen, was eher Chancen birgt, neue Dinge einfach mal auszuprobieren.

Am ehesten ist Mitbestimmung 4.0 wohl als eine Art Chiffre zu verstehen, hinter der sich neue Formen der Mitbestimmung verbergen, die sowohl schneller, verbindlicher, informierter sind als auch auf flexiblerem Weg zu Ergebnissen kommen. Ob diese Ergebnisse sich am Ende wesentlich von denen unterscheiden, die auf tradiertem Weg ausgehandelt werden, ist weniger entscheidend. Es kommt im Wesentlichen auf Geschwindigkeit und Legitimation an.

### KEINE MASSENBEWEGUNG ZUR MITBESTIMMUNG 4.0

Interessant wird es, springt man von der theoretischen Betrachtung in die Praxis. Denn macht man sich auf die Suche nach innovativen Mitbestimmungsprojekten, wird man kaum fündig. Hier und da pro-

bieren Unternehmen neue Formen der Zusammenarbeit aus, experimentieren mit veränderten Ansätzen. Mal werden die Projekte von Arbeitgeberseite initiiert, mal von Arbeitnehmerseite. Gelegentlich kommen auch beide Seiten gemeinsam zu der Einschätzung, dass neue Pfade notwendig seien. Doch eine breite Bewegung ist nicht auszumachen, zumindest keine, die sich der interessierten Öffentlichkeit zeigt. Mag sein, dass hinter den Werkstoren und Bürotüren längst tradierte Muster der Zusammenarbeit aufgebrochen und durch neue Formen ersetzt oder ergänzt worden sind. Wenn dem so ist, irrt der Autor. Hinweise auf eine Massenbewegung gibt es jedoch nicht.

### DER DIGITALISIERUNG UND INDIVIDUALISIERUNG GERECHT WERDEN

Das bedeutet aber nicht, dass neben Industrie 4.0 und Arbeiten 4.0 das zarte Pflänzchen der Mitbestimmung 4.0 völlig darniederliegen würde. In einigen Unternehmen beziehungsweise Betrieben sprießt die Erkenntnis, dass eine Anpassung notwendig wäre. Und es sprießt nicht nur die Erkenntnis, sondern es wachsen auch die Projekte: Während an der einen Stelle mit elektronischen Betriebsratswahlen experimentiert wird, versuchen sich an anderer Stelle Unternehmen mit partizipativen Verfahren im Town-Hall-Format. Wieder andere organisieren gemeinsame „Learning Journeys“, um die Veränderungen der Digitalisierung gemeinsam besser zu verste-

hen. Aber auch die Etablierung von Prozessen zur standardisierten Bewertung von IT-Systemen zählt durchaus zu der Art von Neuerungen, die Geschwindigkeit ins System bringen, wenn sie auch nicht mehr per se unter dem Schlagwort agil subsumiert werden können. Kurzum, die Formen und Ausprägungen von Mitbestimmung 4.0 sind recht unterschiedlich. Sie vereint am Ende der Wunsch, einer digitaleren und stärker individualisierten Arbeits- und Wirtschaftswelt besser gerecht zu werden.

### KEINE BLAUPAUSE FÜR DIE MITBESTIMMUNG 4.0

Die Mitbestimmung ist ein hohes Gut. Wer sie in Frage stellt oder aushöhlen will, begeht einen Fehler. Wer jedoch glaubt, sie wäre gegen jegliche Formen der Veränderung immun, der irrt. In einer Arbeits- und Wirtschaftswelt, die zunehmend durch Geschwindigkeit, Mobilität, Flexibilität, Individualität und Vernetzung geprägt sein wird und heute schon ist, kann Mitbestimmung nicht stehen bleiben. Wie die neuen Formen der Zusammenarbeit kulturell und prozessual aussehen und ausgehandelt werden, muss jedes Unternehmen für sich herausfinden. Hier gibt es keine Blaupause. ●

*Christian Lorenz,  
Leiter Hauptstadtbüro der DGFP e. V.,  
030 / 2091699-41, c.lorenz@dgfp.de*

#### Anmerkung:

Der Autor freut sich über Hinweise zu innovativen Projekten im Bereich der Mitbestimmung!



## DGFP // Akademie Arbeitsrecht

### Einführung in das Arbeitsrecht

Das Seminar deckt unverzichtbare, arbeitsrechtliche Kenntnisse im Personalmanagement ab: Von der Einstellung bis zum Umgang mit Schlechtleistern, sowie arbeitsrechtliche Sanktionen (Abmahnung, Kündigung).

05. – 09.11.2018, München  
03. – 07.12.2018, Frankfurt am Main  
**Online-Code** H17

### Betriebsverfassungsrecht

Wann muss der Betriebsrat beteiligt werden, wann muss er zustimmen, wann muss er lediglich informiert werden? Einblick in die Beteiligungsrechte von Arbeitnehmervertretungen.

05. – 07.11.2018, München  
23. – 25.01.2019, Hamburg  
**Online-Code** H18

### Update DSGVO für den Personalbereich

Erste Erfahrungswerte zur neuen EU-Datenschutzgrundverordnung: Umfangreiche Neuerungen und zusätzliche Anforderungen hinsichtlich des Beschäftigtendatenschutzes.

09.11.2018, Düsseldorf  
**Online-Code** I27

### Update Arbeitsrecht

Erfolgreiche Personalarbeit unter Berücksichtigung der aktuellen Rechtsprechung: Arbeitszeit, Vertragsrecht, Kündigung, Zeugnis, Betriebsverfassungsrecht.

26. – 28.11.2018, Berlin  
07. – 09.05.2019, Berlin  
**Online-Code** H22

### Konstruktive Zusammenarbeit mit Betriebs- und Personalrat

Kompakt-Wissen Beteiligungsrechte Betriebsrat/ Personalrat: Typische Fallkonstellationen, Methoden der Gesprächsführung, Konfliktprävention.

28.11.2018, Hamburg  
**Online-Code** H25

**Wir beraten Sie gerne!**  
Deutsche Gesellschaft für  
Personalführung e. V.  
Fon 069 713785-200  
E-Mail [akademie@dgfp.de](mailto:akademie@dgfp.de)  
[www.dgfp.de/qualifizierung](http://www.dgfp.de/qualifizierung)

