

Sozialpartnerschaft erfolgreich gestalten – Wie gelingt betrieblicher Konsens in stürmischen Zeiten?

Erkenntnisse aus dem Zukunftsforum des Rats der Arbeitswelt

In seinem [Arbeitswelt-Bericht 2023](#) hat der Rat deutlich gemacht, dass für die erfolgreiche Bewältigung der doppelten Transformation das Zusammenwirken aller relevanten betrieblichen sowie überbetrieblichen Akteure notwendig ist. Nur so können Anpassungen vorgenommen werden, die die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und den verantwortlichen Umgang mit der „Ressource“ Mensch nachhaltig sichern.

Die verfasste Mitbestimmung spielt dabei eine zentrale Rolle. Sie sollte, wie auch andere Formate, die der Beteiligung der Mitarbeitenden im Zuge der digitalen und ökologischen Transformation dienlich sind, in möglichst vielen Betrieben angewandt und weiterentwickelt werden. Dort, wo die verfasste Mitbestimmung bislang noch nicht eingeführt wurde, können Arbeitgeberverbände, Kammern, Gewerkschaften oder die entsprechenden staatlichen Stellen spezifische Unterstützung leisten.



[Hier geht's zum Arbeitswelt-Bericht.](#)

Zukunftsgestaltende Mitbestimmung und Partizipation in der Digitalisierung – Beispiele aus der betrieblichen Praxis

Im Deep Dive „Sozialpartnerschaft erfolgreich gestalten“ diskutierten die Ratsmitglieder Sabine Pfeiffer, Franz Donner, Luitwin Mallmann und Sinischa Horvat dazu mit Vertreter*innen aus der betrieblichen Praxis und mit Vertretern der überbetrieblichen Mitbestimmung. In den betrieblichen Beispielen zeigte sich, dass die Herausforderungen branchenbezogen unterschiedlich sind. Im produzierenden Gewerbe betrifft die Transformation das Produkt und die Produktionsprozesse bzw. Produktionsmittel, während es im Bereich personenbezogener sozialer Dienstleistungen vor allem um eine Veränderung der Arbeitsmittel der Beschäftigten geht.

Für Michael Brecht, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der Daimler Truck AG, stellt sich aus Betriebsrats-sicht vor allem die Frage, wie man auf internationaler Ebene die unterschiedlichen Standorte so aufstellen kann, dass sie nicht miteinander konkurrieren, sondern so, dass jeder Standort einen eigenen technologischen Entwicklungsbeitrag für die notwendige Transformation des Produktportfolios leistet. Auch im Bereich der Flexibilität der Standorte (z. B. bei der Leiharbeit) strebt der Gesamtbetriebsrat einen einheitlichen Standard an. Noch wichtiger ist, dass technologische Herausforderungen mit den Beschäftigten gemeinsam angegangen werden, Qualifizierungsbedarfe identifiziert und auch strategische Impulse vom Unternehmen aufgegriffen werden (Stichwort Transformationsfonds). Denn: *„Die Betriebsräte heute wissen alle, dass die Zukunft anders aussehen wird.“* (Michael Brecht)

Ähnlich sieht das Julia Bringmann, Humboldt Universität zu Berlin, für den Bereich der Pflege. In den von ihr untersuchten Krankenhäusern musste unter Zeitdruck (Krankenhauszukunftsgesetz) neue digitale Technologie für die Pflegearbeit eingeführt werden. Aus ihren Untersuchungsergebnissen leitet sie ab, dass eine frühzeitige und auch strategische Einbindung der Beschäftigten (des Personalrates und darüber hinaus) zum Erfolg von digitalen Transformationsprozessen beiträgt. Denn: „Das ist jetzt der Digitalisierungsprozess in den Krankenhäusern. Diese Grammatik wird sich nicht wieder ändern.“ (Julia Bringmann)

In der Pflege sind erfolgreiche Transformationsprozesse schon deshalb notwendig, weil andernfalls der dort bestehende Fachkräftemangel noch weiter verschärft wird. Jedes gescheiterte und rückabgewickelte IT-Projekt kostet unnötig Zeit, die die Beschäftigten nicht haben und in der sie ihrer Pflegetätigkeit nicht nachgehen können.

Auch in der öffentlichen Arbeitsverwaltung, der Bundesagentur für Arbeit zeichnet sich ein dramatischer Fachkräftemangel ab. Eine Digitalisierung und Automatisierung von Arbeitsschritten in der Arbeitsvermittlung und Leistungsbearbeitung ist deshalb unabdingbar, so Martin Födisch (Bundesagentur für Arbeit, Systemhaus). Die Bundesagentur für Arbeit möchte dabei den Weg der sogenannten „human friendly automation“ beschreiten. Das bedeutet eine umfassende Beteiligung des Personalrates aber auch der Fachkräfte bei der Entwicklung und Einführung von IT-Lösungen.

Mitbestimmung und Tarifparteien – Erfolgsmodell für die Zukunft

Im zweiten Teil der Veranstaltung ging es stärker um den Beitrag, den die verbändegetragene, überbetriebliche Sozialpartnerschaft zur Transformation leisten kann. Dabei war man sich einig, dass ihr Auftrag vor allem darin liegt, den allgemeinen Rahmen abzustecken und betriebsindividuelle Lösungen in der Transformation zu ermöglichen und zu begleiten.

Sowohl Detlef Gerst (IG Metall) wie auch Max Breick (Metall NRW) und Ratsmitglied Luitwin Mallmann betonten die Notwendigkeit des Dialogs und konstruktiver sozialer Austauschbeziehungen auf betrieblicher Ebene. Die überbetriebliche Sozialpartnerschaft hat darauf allerdings nur bedingt Einfluss. Sie kann aber dafür einen Rahmen anbieten. In der

Tarifrunde 2021 wurde zwischen Metall NRW und der IG Metall dazu eine Rahmenregelung ausgehandelt. Im Kern ging es um die Frage: Wie kann man es auf betrieblicher Ebene schaffen, in einen Gedankenaustausch, in ein gemeinsames Beleuchten der Zukunftsherausforderungen einzusteigen? Im Tarifvertrag wurde festgehalten, wie (durch eine verpflichtende Einladung zum Gespräch) und von wem (von beiden Betriebsparteien) ein solcher Prozess angestoßen werden kann. Dabei war vor allem die Idee der Prävention leitend, also in Betrieben aktiv werden zu können, bevor in der Transformation ihre Wettbewerbsfähigkeit schwindet und damit auch Arbeitsplätze gefährdet sind.

Auch die Frage, wie in kleineren und mittleren Unternehmen, auch in Start-ups die Akzeptanz für Tarifbindung und Sozialpartnerschaft gefördert werden kann, wurde auf Rückfrage von Franz Donner diskutiert. Die Gewerkschaften beobachten, so Detlef Gerst und Sinischa Horvat, dass das Bedürfnis nach formalen Mitbestimmungsstrukturen in Betrieben ansteigt, wenn Betriebe wachsen, externe Investoren einsteigen, vertrauensbasierte Absprachen nicht mehr funktionieren oder die Belegschaft älter wird und sich lebensphasenspezifisch die Bedarfe ändern. Aber auch wenn Beschäftigte den Eindruck hätten, dass ihre Interessen im Betrieb zu wenig berücksichtigt werden, könnten Gewerkschaften einen Zugang finden und bei der Gründung eines Betriebsrates unterstützen.





An einem solchen Punkt kann es auch im Interesse von Unternehmen sein, sich mit dem Thema Mitbestimmung zu befassen und sich beispielsweise in regionalen Netzwerken zu informieren und Erfahrungen auszutauschen. Max Breick weist darauf hin, dass es möglich sei, den Flächentarifvertrag auf eine konkrete betriebliche Situation zuzuschneiden und dass diese Möglichkeiten künftig noch stärker genutzt werden müssten. Luitwin Mallmann hebt den konkreten Mehrwert auch für KMU hervor: Im Flächentarifvertrag mit seinen vielen einzelnen Tarifverträgen seien wichtige Informationen enthalten, die auch für KMU nützlich sind, wie zum Beispiel ein Lohngerüst, ein System, welche Tätigkeit wie zu entlohnen sei oder Angaben zu Freistellungstagen.

Auch Anhaltspunkte, wie Arbeit gestaltet sein sollte, damit sie nachhaltig und längerfristig ausgeübt werden kann, seien darin zu finden. Dieser Vorteil wird von kleineren und mittleren Unternehmen gesehen, muss aber noch mehr in die Breite getragen werden. Vor diesem Hintergrund wurde auch angesprochen, dass kleinere Betriebe möglicherweise nicht das gesamte Tarifwerk benötigen. Wie aber die betriebliche Abweichung vom Tarifvertrag am besten zu handhaben ist, ob über verhandelte Öffnungsklauseln oder ein sogenanntes „Cafeteria-System“, blieb ein offener Punkt. Es gab auch den Hinweis, die betriebliche Ebene nicht über zu strapazieren. Denn der ordnungspolitische Auftrag, den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände haben, könne durch die Betriebsparteien nicht eingelöst werden.



„Mitbestimmung wird von Unternehmensseite leider manchmal nicht gewollt, teils sogar aktiv bekämpft. Dabei gelingt mit gelebter Mitbestimmung Transformation sehr viel besser und zukunftsfähiger.“ (Sabine Pfeiffer)



Fazit

Die Sozialpartnerschaft in Deutschland ist auch im internationalen Vergleich etwas Besonderes und eine wichtige Ressource für den sozialen Frieden in der Transformation. Sabine Pfeiffer weist vor dem Hintergrund ihrer langjährigen Forschung in Betrieben darauf hin, dass Sozialpartnerschaft, wie sie in Deutschland gelebt wird, national und international noch viel besser erklärt werden muss, denn mitunter werde das spezifische deutsche Modell in internationalen Konzernen nicht verstanden.

Die Diskussion im Rahmen des Zukunftsforums hat gezeigt, wie wichtig ein offener Dialog der Sozialpartner und Beteiligten außerhalb eines tagespolitischen Vorgangs auf neutralem Boden ist. Dieser führt nicht nur zu einem besseren wechselseitigen Verständnis, es können innovative Gestaltungen und neue Lösungsansätze -module vorgedacht werden, die im späteren konkreten Konfliktfall schneller zu einer tragfähigen Lösung führen. Die Politik bleibt aufgefordert, auch nach dem Auslaufen des Rates der Arbeitswelt derartige Austauschformate für die Sozialpartner zu schaffen.

