

Wannöffel | Hoose | Niewerth | Urban [Hrsg.]

Mitbestimmung und Partizipation 2030

Demokratische Perspektiven auf Arbeit
und Beschäftigung



Nomos

Manfred Wannöffel | Fabian Hoose
Claudia Niewerth | Hans-Jürgen Urban [Hrsg.]

Mitbestimmung und Partizipation 2030

Demokratische Perspektiven auf Arbeit
und Beschäftigung



Nomos

Mit freundlicher Unterstützung durch den Open Access-Monographienfonds
der Ruhr-Universität Bochum.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2025

© Die Autor:innen

Publiziert von
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden
www.nomos.de

Gesamtherstellung:
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden

ISBN (Print): 978-3-7560-3028-6

ISBN (ePDF): 978-3-7489-5308-1

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748953081>



Onlineversion
Nomos eLibrary



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung
4.0 International Lizenz.

*Gewidmet Walther Müller-Jentsch (1935–2025),
dessen Arbeiten die Mitbestimmungsforschung in Deutschland
tief geprägt haben.*

Vorwort

*Christina Reinhardt**

Liebe Leser*innen,

der vorliegende Sammelband erscheint anlässlich des 50-jährigen Bestehens des Kooperationsvertrages zwischen der Ruhr-Universität Bochum und der IG Metall – ein Jubiläum, das die langjährige und fruchtbare Kooperation zwischen Wissenschaft und Gewerkschaft in der Transferforschung im Kontext von Mitbestimmung und Partizipation würdigt.

Ein solches Jubiläum ist immer auch Anlass, zurückzublicken auf die Anfänge dieser bundesweit einzigartigen Zusammenarbeit, aber auch Gelegenheit, den Blick in die Zukunft zu wagen. Das ursprüngliche Ziel dieser Kooperation, einen Dialog zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt auf Augenhöhe zu schaffen, besteht auch noch nach Jahrzehnten und trotz der tiefgreifenden sozio-ökologischen Transformation unserer Arbeitswelt und unseres Gesellschaftsmodells weiter fort, gleichwohl passen sich die Instrumente von Mitbestimmung und Partizipation der Beschäftigten dem Wandel an und entwickeln sich auch mit Blick auf die künftigen Herausforderungen durch den demografischen Wandel, die Digitalisierung und die zunehmende Nutzung von Künstlicher Intelligenz weiter.

Das Ruhrgebiet steht wie nur wenig andere Regionen in Deutschland für Transformation und Aufstieg – Bochum und Mark 51⁹⁷ als Standort des ehemaligen Opel-Werkes im Besonderen. Vor mehr als zehn Jahren schloss das Opel-Werk in Bochum endgültig seine Tore. Seitdem ist ein einzigartiges Innovationsquartier entstanden. An dem haben die frühe Erkenntnis aus den 60er-Jahren, dass Erfahrungswissen aus der sozialen Praxis und Forschung sich sehr gut ergänzen, und der daraus 1975 resultierende Kooperationsvertrag zwischen der Ruhr-Universität Bochum und der IG Metall, einen großen Anteil. Denn die Besonderheit liegt nicht zuletzt darin, dass sich bereits zehn Jahre vor der Schließung des Opel-Werkes Betriebsräte des Opel-Werkes gemeinsam mit Wissenschaftler*innen der Ruhr-Universität Bochum daran begaben, Zukunftsszenarien zu entwickeln.

* Kanzlerin der Ruhr-Universität Bochum

Ein Meilenstein dieser erfolgreichen Zusammenarbeit war die Gründung der Lernfabrik am Lehrstuhl für Produktionssysteme im Jahr 2007. Im Kontext der Schließung des Komponentenwerkes (Opel II) im Jahr 2013 war es gelungen, dass Berufsanfänger*innen ihre Ausbildung in der Lernfabrik fortsetzen konnten. Heute ist die Lern- und Forschungsfabrik ein Ort für zahlreiche wissenschaftliche und industrielle Kooperationen, wo neben Forschung und Lehre auch industrielle Anwendungsszenarien in Zusammenarbeit mit Unternehmen erprobt werden. Später diente das Konzept der Lern- und Forschungsfabrik auch als Vorlage für den Aufbau des Worldfactory Start-up Centers der Ruhr-Universität, welches ebenfalls auf Mark 51^{o7} eine Heimat gefunden hat.

Mit der Gründung der „Bochum Perspektive 2022“ bekannten sich die Stadt Bochum und General Motors gemeinsam dazu, ein Innovationskonzept für das ehemalige Opel-Gelände zu entwickeln. Durch die Zusammenarbeit der Ruhr-Universität Bochum, des Landes NRW und der IG Metall entstanden so neue Zukunftsaussichten für das Industriegelände – mit einem Fokus auf Wissenschaft, Bildung und Transfer. Es sollte ein regionales Innovations- und Technologietransferquartier entstehen mit dem Ziel, Synergien zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gewerkschaft zu entwickeln.

Seitdem ist an der Stelle, wo einst PKWs vom Band rollten, ein dynamischer Innovationshub entstanden, wo in den vergangenen Jahren neben zahlreichen wissenschaftlichen Einrichtungen der Ruhr-Universität wie z. B. dem ZESS (Zentrum für das Engineering Smarter Produkt-Service Systeme) und dem Max-Planck-Institut für Sicherheit und Privatsphäre, auch viele Start-ups, namhafte technologieaffine Unternehmen und RUB-Ausgründungen ihren Platz gefunden haben.

Diese Entwicklung wurde vor allem auch deshalb möglich, weil bereits im Vorfeld der Gründung der Ruhr-Universität Mitte der 60er-Jahre mit Blick auf die künftige Entwicklung des Ruhrgebietes besondere Weitsicht bei den Gewerkschaften, Wissenschaftler*innen und Vertreter*innen des Landes NRW vorhanden war. Man wollte der Arbeitnehmerschaft, durch die Bergbaukrise gebeutelt, Zugang zum Universitätsstudium verschaffen und zielte neben dem Angebot der höheren Bildung und der Schaffung neuer Perspektiven auch auf die Ausbildung von Fachkräften. Schon der damalige Rektor der Ruhr-Universität Bochum, Prof. Dr. Günter Ewald, betonte bei der Unterzeichnung des Kooperationsvertrages zwischen der Ruhr-Universität Bochum und der IG Metall am 9. Juli 1975 die besondere Rolle der Universität für die Arbeitnehmerbevölkerung im Ruhrgebiet.

Auch heute noch beginnen besonders viele Studierende aus Erstakademiker*innenhaushalten ein Studium an der Ruhr-Universität Bochum.

Ohne den Kooperationsvertrag und das Engagement vieler Einzelner wäre eine Transformation, wie wir sie auf Mark 51°7 erleben, wahrscheinlich nicht in dieser Form möglich gewesen. Von den ersten Annäherungsinitiativen ab Mitte der 60er-Jahre bis zur Unterzeichnung des Kooperationsvertrages 1975 und der Gründung der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM als Transferforschungseinrichtung der Ruhr-Universität Bochum für Technik, Arbeit und Organisation im Jahr 1979, war es ein erfolgreicher Weg der Zusammenarbeit auf Augenhöhe und er weist in die Zukunft.

Folgerichtig ist die Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM, die den Kooperationsvertrag durch zahlreiche Transferforschungsprojekte und Weiterbildungsangebote mit Leben füllt, 2020 auch in das ehemalige Hauptgebäude des Opel-Werkes, dem heutigen O-Werk auf Mark 51°7 gezogen und teilt sich das Gebäude nun mit zahlreichen anderen Einrichtungen, die für den Transfer von Wissen in die Wirtschaft stehen und z. B. mit dem Kompetenzzentrum HUMAINE und anderen Partner*innen aus Wissenschaft und Praxis an Technologieinnovationen arbeiten, die zu guten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen beitragen sollen.

50 Jahre Kooperationsvertrag – daraus ist nicht nur gelebte Transformation auf dem ehemaligen Opelgelände erwachsen, sondern es sind auch zahlreiche trans- und interdisziplinäre Forschungsprojekte in einem konkreten Anwendungskontext entstanden. Dieser Jubiläumsband knüpft daran an und versammelt Beiträge von Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis, die sich mit den aktuellen und zukünftigen Entwicklungen der Mitbestimmung und Partizipation auseinandersetzen.

Ein ganz herzliches Dankeschön an Prof. Dr. Manfred Wannöffle, Dr. Claudia Niewerth, Dr. Fabian Hoose von der Ruhr-Universität Bochum und Prof. Dr. Hans-Jürgen Urban von der IG Metall als Herausgebende dieses Jubiläumsbandes und die Fülle der lesenswerten Beiträge, die stellvertretend für die vielen gemeinsamen Projekte und eine einzigartige Zusammenarbeit stehen.

Vorwort

*Christiane Benner**

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

50 Jahre Kooperationsvertrag zwischen der Ruhr-Universität Bochum und der IG Metall sind ohne Frage ein Grund, zu feiern. Die enge Verzahnung von Theorie und Praxis, von Forschung und Lehre mit aktiver Betriebspolitik war und ist für alle Beteiligten ein großer Gewinn und macht unsere Kooperation so einzigartig. Nun sind Jubiläen nicht nur ein Anlass zur Rückschau, sie laden uns auch ein, den Blick nach vorne zu richten.

Wir erleben gegenwärtig einen grundlegenden Wandel von Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft. Die digitale und ökologische Transformation der Industrie stellen nicht nur Unternehmen, Interessenvertretungen und Gewerkschaften vor enorme Herausforderungen. Wie wir diesem Wandel begegnen, wird über die Werkstore hinaus Einfluss auf den Zustand der Demokratie als Fundament unserer Gesellschaft haben.

Gut, dass wir vorbereitet sind. Die gravierenden Umbrüche in Technik, Arbeit und Organisation sind keine plötzlichen Phänomene. Innovationszyklen mögen sich in den vergangenen Jahren rasant beschleunigt haben. Aber Entwicklungen wie Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, New Work und Lean Management sind nicht aus dem Nichts entstanden. Sie sind die logische Weiterentwicklung altbekannter Konzepte und Erfindungen. Daher können wir auch aus dem Umgang unserer Vorgängerinnen und Vorgänger mit diesen Entwicklungen Schlüsse für unsere heutigen Herausforderungen ziehen. Hier zeigt sich, dass 50 Jahre stetige Zusammenarbeit zwischen IG Metall und Ruhr-Universität Bochum nicht nur von symbolischem Wert sind. Die lange Zeit der Zusammenarbeit bietet uns einen weiten Erfahrungshorizont, vor dem wir aktuelle Entwicklungen bewerten und einordnen können.

Dank der vielfältigen gemeinsamen Initiativen forschen und arbeiten wir seit Jahrzehnten gemeinsam am Puls der Zeit. So waren und sind wir nicht nur in der Lage, stets die passenden Antworten auf die zunehmend komplexer werdenden Herausforderungen für betriebliche Interessenvertretungen

* Erste Vorsitzende der IG Metall (IGM)

und gewerkschaftliches Handeln zu finden. Wir – und das ist das Entscheidende – übersetzen Theorie in konkretes Handeln im Betrieb.

Die dabei gesammelten Erkenntnisse und Erfahrungen bauen aufeinander auf, inspirieren die nächste Generation oder das nächste gemeinsame Projekt. Sie sind sowohl für die Wissenschaft als auch die aktive Betriebspolitik stets eine Quelle für neue Ansätze und frische Ideen.

Wie die Kooperation der Ruhr-Universität Bochum und der IG Metall in der Praxis gelingt und einzelne Vorhaben aufeinander aufbauen, lässt sich gut am Beispiel der Projekte „Arbeit und Innovation“ und „Weiterbildungsmentor*innen“ zeigen. Beide aus der jüngeren Vergangenheit.

Ziel des Projekts „Arbeit und Innovation“ war es, betriebliche Herausforderungen des rasanten technologischen Wandels durch eine beteiligungsorientierte Betriebspolitik proaktiv zu gestalten. In enger Zusammenarbeit mit der Lern- und Forschungsfabrik des Lehrstuhls für Produktionssysteme der Ruhr-Universität Bochum und in über 100 Betrieben qualifizierten wir die Teilnehmenden umfassend zu „Arbeiten 4.0“ und begleiteten Interessenvertreterinnen und -vertreter sowie innerbetriebliche Expertinnen und Experten eng bei der Umsetzung ihrer eigenen Projekte im Betrieb. Im Zuge dessen erarbeiteten sie konkrete Regelungen zu Qualifizierung, Arbeitsgestaltung, Arbeitszeit und Digitalisierung. Durch die Kooperation mit der Lern- und Forschungsfabrik flossen nicht nur die neuesten Forschungserkenntnisse ein. Im Gegenstromverfahren spiegelten die Beschäftigten ihre Ideen und Bedarfe zurück in die Forschung. „Arbeit und Innovation“ wurde im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und durch den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Die im Projekt „Arbeit und Innovation“ gewonnenen Erkenntnisse und daraus abgeleiteten Ideen flossen schließlich in das Projekt „Weiterbildungsmentor*innen“ ein. Darin qualifizierten wir zunächst Vertrauensleute sowie Betriebsrätinnen und Betriebsräte zu betrieblichen Experten und Antreibern in Sachen Weiterbildung. Im nächsten Schritt berieten und unterstützten wir sie bei der Umsetzung konkreter Vorhaben in ihren Betrieben. Die Ruhr-Universität Bochum bereitete aktuelle Forschungsergebnisse aus Soziologie und Technik für die Qualifizierung auf. Das mit den Mitarbeiter*innen der Lern- und Forschungsfabrik konzipierte Modul „Weiterbildung in der digitalen Transformation“ gab den Mentorinnen und Mentoren wichtige Impulse für ihre Arbeit und half ihnen bei der erfolgreichen Umsetzung der Maßnahmen im Betrieb. Das Bundesministerium

für Arbeit und Soziales förderte das Projekt im Rahmen der nationalen Weiterbildungsstrategie.

Die beiden Beispiele zeigen stellvertretend für viele andere gemeinsame Projekte und Initiativen der Ruhr-Universität Bochum und der IG Metall, wie das Zusammenführen von wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen aus der betrieblichen Arbeit hilft, Strategien und Werkzeuge zu entwickeln und zu schärfen, mit denen Betriebsräte und Vertrauenskörper die Transformation aktiv gestalten können.

Wir begnügen uns allerdings nicht damit, Antworten auf akute Herausforderungen durch technische und organisatorische Neuerungen im Betrieb zu finden. Unser Ziel ist es, die Beschäftigten an wichtigen Entscheidungen zu beteiligen.

Kollektives Handeln im Betrieb macht die Prinzipien einer an den Interessen und Bedürfnissen der Menschen orientierten demokratischen Gesellschaftsordnung unmittelbar und praktisch erfahrbar. Wer am Arbeitsplatz Mitbestimmung und Beteiligung wirksam erlebt, hat insgesamt eine positivere Einstellung zur Demokratie. Deshalb ist die Demokratie im Betrieb, also die erfolgreiche Arbeit unserer Betriebsrätinnen und Betriebsräte und unserer Vertrauensleute, eine tragende Säule unserer demokratischen Gesellschaft.

Um dieser Aufgabe auch in Zukunft gerecht zu werden, brauchen wir perspektivisch mehr Demokratie im Betrieb. Daher ist eine an die aktuellen Herausforderungen angepasste Gesetzgebung bei der betrieblichen und Unternehmensmitbestimmung unerlässlich. Die IG Metall hat aus diesem Grund gemeinsam mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund die „Initiative Mitbestimmung“ ins Leben gerufen und konkrete Vorschläge für eine Weiterentwicklung der zentralen Mitbestimmungsgesetze gemacht. Vor allem das Betriebsverfassungsgesetz hat eine Rundumerneuerung dringend nötig. In Zeiten der multiplen Transformation von Arbeit, Technik und Organisation sowie des ökologischen Umbaus der Industrie müssen Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen die strategische Ausrichtung der Betriebe und Unternehmen mitgestalten können. Die Welt dreht sich immer schneller. Einen Stillstand bei der Mitbestimmung können wir uns nicht leisten!

Dieser Jubiläumsband leistet einen wertvollen Beitrag dazu, auf Basis der Erkenntnisse und Erfolge von fünf Jahrzehnten gemeinsamer Forschung und Arbeit, neue Lösungen für die Fragestellungen der Gegenwart und vor allem für die Herausforderungen der Zukunft zu entwickeln.

In diesem Sinne wünsche ich den Leserinnen und Lesern eine spannende Lektüre und neue Impulse für ihre Forschung und Arbeit in der Universität und im Betrieb, den Hörsälen, Büros und Werkstätten.

Mein herzlicher Dank gilt Prof. Dr. Manfred Wannöffel, Dr. Claudia Niewerth, Dr. Fabian Hoose von der Ruhr-Universität Bochum und dem Kollegen Prof. Dr. Hans-Jürgen Urban als Herausgebende dieses Jubiläumsbandes für das Zusammentragen und Kuratieren der Zeugnisse des gemeinsamen Schaffens.

Der Kooperation von IG Metall und Ruhr-Universität Bochum wünsche ich eine weiterhin so erfolgreiche und produktive Zukunft. Auf die nächsten 50 Jahre!

Christiane Benner

Erste Vorsitzende der IG Metall

Inhaltsverzeichnis

Manfred Wannöffel, Fabian Hoose, Claudia Niewerth und Hans-Jürgen Urban

Perspektiven von Mitbestimmung und Partizipation in Zeiten multipler Krisen: eine Einführung 19

Abschnitt 1: „Mitbestimmung als demokratische Ressource“

Hans-Jürgen Urban

Demokratie als Transformationsressource.
Über Regression, Resilienz und Progression in der kapitalistischen Demokratie 31

Stefan Berger

Erinnerung als eine (weitgehend) ungenutzte Ressource für die deutsche Gewerkschaftsbewegung – Bilanz und Ausblick 49

Michaela Evans-Borchers

Wandel von Arbeits- und Lebensverhältnissen: Perspektiven der Mitbestimmung im Kontext von Flexibilität, Stabilität und sozialer Sicherheit 67

Daniel Hay und Cosima Steltner

Unternehmensmitbestimmung als Schlüsselfaktor – Was uns 150 Jahre Böckler lehren 83

Rolf G. Heinze

Gemeinnützige Organisationen als Säulen für die Demokratie 99

Claudia Niewerth

Experimentierräume der Mitbestimmung: betriebliche Transformationspartnerschaften 123

Abschnitt 2: „Wandel und Herausforderungen von Partizipation und Mitbestimmung“

Thomas Haipeter und Sophie Rosenbohm

Mitbestimmung der Betriebsräte: Entwicklungslinien in einer sich wandelnden Arbeitsgesellschaft 149

Holm-Detlev Köhler

Arbeitnehmerbeteiligung in Transnationalen Unternehmen in Europa: viele Anläufe und kleine Schritte 167

Alfonso Cano und Oscar Calderon

Die Entwicklung von Gewerkschaften in Mexiko – Perspektiven für die internationale Kooperation 185

Peter Ittermann und Jens Maylandt

Einfacharbeit in der Transformation: aktuelle Entwicklungsdynamiken und neue Herausforderungen für die Mitbestimmung 211

Christopher Prinz, Fabian Hoose und Bernd Kuhlenkötter

Die Krise der doppelten Transformation.
Aktuelle Herausforderungen der deutschen Industrie unter Berücksichtigung der Wirtschaftskrise im globalen Kontext 233

Sabine Pfeiffer

(Generative) Künstliche Intelligenz (KI) als Kollegin?
Gestaltung und Mitbestimmung aus Sicht der Beschäftigten 247

Abschnitt 3: „Partizipation in de-Institutionalisierten Kontexten“

Annette Kluge

Psychologie der Partizipation in sich verändernden Organisationen 267

Alexander Ranft

Alternative Wege der Interessenvertretung? Herausforderungen der Zusammenarbeit mit anderen Vertretungsorganen in betrieblichen Transformationsprojekten 297

Lara Obereiner

Die „soziale Welt“ von Start-ups – ein explorativer Blick auf
Partizipationsmuster in Betrieben ohne Mitbestimmung 327

Fabian Hoose und Sabrina Glanz

Hürdenlauf: Interessenvertretung bei hybrider Plattformarbeit 357

Markus Hertwig und Patrick Witzak

Entwicklungsperspektiven der Mitbestimmung im digitalen
Zeitalter.
Der „FairTube e.V.“ als Strategiemodell der Gewerkschaften im
Feld der Plattformarbeit? 381

Abschnitt 4: „Forschung, Bildung und Partizipation“

Claudia Bogedan, Manuela Maschke und Christina Schildmann

Die Förderlinie Transformation der Hans-Böckler-Stiftung:
wissenschaftsgestützte Praxisprojekte 401

Timo Gayer und Bernd Kassebaum

Gestaltungsorientierte Berufsbildung, innovative Arbeitspolitik und
Partizipation 415

Yves Gensterblum und Manfred Wannöffle

Künstliche Intelligenz (KI) in der Weiterbildung 435

Andrea Bianchi-Weinand und Dieter Kreimeier

Lernfabriken an Hochschulen – innovative Lernumgebungen
für die Vermittlung betriebs- und organisationssoziologischer
Lerninhalte? 457

Manfred Wannöffle

Transferforschung im Feld der Mitbestimmung 475

Autor*innenverzeichnis 499

