

# Experimentierräume der Mitbestimmung: betriebliche Transformationspartnerschaften

*Claudia Niewerth*

## *1. Einleitung*

Angesichts globalisierter und sich schnell entwickelnder Märkte gilt es für betriebliche Interessenvertretungen, Antworten auf immer komplexer werdende Problemstellungen zu finden. Zugleich ist eine deutlich dynamische Entwicklung zu erkennen, als dessen Folge eine Beschleunigung der Bearbeitung von Themen und Herbeiführung von Entscheidungen zu erkennen ist. Gleichermassen gilt es, den Anforderungen an rechtliche Rahmenbedingungen gerecht zu werden.

Als Reaktion auf diese neuen Herausforderungen sind Veränderungen der Betriebsratsarbeit zu erkennen, in der die eigene Rolle als Akteur in der doppelten Transformation zwischen Schutz und Gestaltung neu definiert wird. Parallel hierzu finden sich Ansätze, in denen neue Formen der Zusammenarbeit und Aushandlung zwischen den betrieblichen Sozialpartnern erprobt werden. Dies führt zu einer Debatte über die Erosion der Konfliktpartnerschaft und ihrer Bedeutung (vgl. Dörre 2016; Streeck 2016).

Die (Weiter-)Entwicklung von Betriebsratsarbeit und die mögliche Neu-bestimmung sozialpartnerschaftlichen Handelns auf der betrieblichen Ebene wird im Wesentlichen vom Umgang mit arbeitspolitischen Konflikten und den damit verbundenen Grenzen der neuen Mitbestimmungsmuster beschrieben. Bleibt die Bereitschaft – und auch die Fähigkeit – zum Konflikt auch in einem kooperativ-konsensuellen Verhältnis bestehen? Wo liegen die Grenzen einer „neuen Mitbestimmung“ und welche Dimensionen spielen bei der Bestimmung dieser unbestimmten Zustände eine Rolle?

Einen Beitrag zu dieser Debatte kann der vorliegende Artikel liefern, der Einblicke in neue Gestaltungsformen betrieblicher Sozialpartnerschaft liefert. Es wird der Versuch unternommen, eine neue Form betrieblicher Sozialpartnerschaft zu skizzieren, sie als potenzielle Perspektive zukünftiger Mitbestimmungspraxis zu attraktiveren und ihre Ausgangsbedingungen sowie Folgewirkungen zu erörtern. Dieser Beitrag möchte die Fortsetzung erfolgreicher Betriebsratsentwicklung formulieren: Die Reflektion der Mit-

bestimmungs- und Vertretungsarbeit betrieblicher Interessenvertretungen in der „doppelten Transformation“ mündet in eine Mitbestimmungspraxis, in der ein traditionelles Mitbestimmungsverständnis unter der Prämisse von Konflikt- bzw. Sozialpartnerschaft um die Idee einer „betrieblichen Transformationspartnerschaft“ erweitert wird. Dabei wird weniger um die Übernahme von Managementaufgaben gerungen – wie z. B. der Begriff des Betriebsrats als „Co-Manager“ missdeuten lässt – als um die Intensivierung der Beteiligung der Mitbestimmungsakteure.

## *2. Eine Welt im Wandel*

Zusätzlich zu den massiven Transformationsbemühungen in Unternehmen prägen aktuell gesamtgesellschaftliche Krisensituationen wie etwa die Nachwirkungen der Corona-Pandemie (vgl. Wannöffel und Gensterblum 2022), der russische Angriffskrieg auf die Ukraine (vgl. Behringer, Dullien, Herzog-Stein, Hohlfeld, Rietzler, Stephan, Theobald, Tober, Watzka 2022) sowie der Klimawandel und die dadurch notwendige sozial-ökologische Transformation (vgl. Roos 2022) die Wirtschaft und die Arbeitswelt. Die Entwicklungen in den Bereichen Robotik und Künstliche Intelligenz (KI) sowie die Nutzung von Netzwerken und Big Data sind branchenübergreifend in der Wirtschaft zu finden (Roos 2022, S. 40) und versprechen eine hohe Wettbewerbsfähigkeit (Hämmerle, Pokorni, Berthold 2018). Technische Entwicklungen sorgen für Rationalisierungsprozesse innerhalb von Unternehmen und können dabei unter Umständen bestehende Verfahren und Tätigkeiten erweitern oder sogar ablösen (Ittermann und Niehaus 2018; Niewerth, Massolle, Schaffarczik, Grabski 2022).

Die Generationen Y und Z werden in den Betrieben zunehmend präsenter, während die sogenannte Babyboomer-Generation momentan noch einen erheblichen Anteil an Beschäftigten ausmacht, jedoch in absehbarer Zeit verrentet wird (Eller und Schiederig 2020). Ab Mitte der 2020er-Jahre ist ein kontinuierlicher Rückgang an Arbeitskräften zu erwarten. Zwar wird das Angebot – so die aktuellen Szenarien aus dem bibb-Report 2024 – durchgehend über dem Bedarf liegen, allerdings kann diese Differenz von ca. einer Million Personen nicht dafür sorgen, dass in allen Berufen und Branchen der Bedarf durch das Angebot gedeckt wird (bibb 2024). Dies hat nicht nur Einfluss auf die Kommunikation und die Kultur des Unternehmens, sondern bringt auch neue Anforderungen und Vorstellungen von der Gestaltung des Arbeitsplatzes mit sich. Junge Beschäftigte wünschen sich

zunehmend flachere Hierarchien und Interaktionen auf Augenhöhe (bibb 2024) sowie mehr Partizipation bei der Entscheidungsfindung innerhalb des Arbeitsplatzes (Gerst 2020; siehe auch den Beitrag von Annette Kluge in diesem Band). Dies hat zur Folge, dass vermehrt durch direkte Partizipation die Beschäftigten an den Entwicklungen im Betrieb partizipieren möchten, anstatt sich von einer autokratischen Stellvertretung „durch den Betriebsrat bevormunden zu lassen“ (Gerst 2020, S. 42).

Ein weitverbreiteter Versuch, diese Welt begrifflich zu fassen, hat bereits in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts stattgefunden. Unter dem Begriff VUCA etablierte sich eine gängige Veranschaulichung einer sich wandelnden globalisierten Welt. Das englische Akronym VUCA setzt sich aus den vier Begriffen Volatilität (i.S. Veränderbarkeit), Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (i.S. Mehrdeutigkeit, Gleichzeitigkeit) zusammen. Entstanden ist der Begriff am *United States Army War College* (USAWC) und diente zunächst dazu, die multilaterale Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben (vgl. Barber 1992). Konkrete Bezugnahme entstand dann zunächst auf Ebene der strategischen Führung, nach der Jahrtausendwende findet der Begriff weite Verbreitung in der Management- und Organisationsliteratur. Das Buchstabenwort VUCA stellt seitdem die Besonderheiten der gegenwärtigen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen in den Fokus und beschreibt, mit welchen Herausforderungen die heutige Welt konfrontiert ist.

Als Fundament dieser VUCA-Denk- und Handlungsweise dient eine „vom unternehmerischen Denken und Handeln bzw. Intrapreneurship geprägte Unternehmenskultur, welche auf Vertrauen, Transparenz, Miteinander, Verantwortung, Flexibilität und unendlicher Neugier gründet“ (Mattenberger 2025). Ergänzend erläutert Mattenberger, dass es dabei mehr denn je gälte, „nicht auf die Zukunft zu hoffen, sondern diese mit den vorhandenen Mitteln zu gestalten, gezielt mit Partnern zusammenzuarbeiten, Neues zu wagen und verkraftbare Risiken einzugehen, flexibel zu bleiben und sich bietende Chancen clever und konsequent zu nutzen“ (Mattenberger 2025).

Seit wenigen Jahren jedoch scheint auch VUCA die Komplexität der globalen Veränderungen nicht mehr hinreichend zu beschreiben. Vermehrt findet sich ein neues Akronym: BANI. Es beschreibt seit 2020 die noch komplexere Gegenwart. Das Akronym versteht die Welt als brüchig, ängstlich, nicht-linear und unbegreiflich (mit englischen Begriffen brittle, anxious, non-linear, incomprehensible). Geprägt wurde der Begriff von Jamais Cascio – im April 2020 erscheint erstmals der Begriff BANI im Artikel

„Facing the Age of Chaos“ auf der Blog-Plattform „Medium“. Angelehnt an den Cynefin-Ansatz beschreibt BANI das Phänomen einer chaotischen Welt, die nicht mehr nur komplizierte oder komplexe Herausforderungen bereithält (Mattenberger 2025).

Beide Ansätze liefern Hinweise darauf, mit welchen Herausforderungen auch die betriebliche Mitbestimmung konfrontiert ist, wenn es darum geht, im Rahmen der betrieblichen Sozial- bzw. Konfliktpartnerschaft die Transformationsbestrebungen der Unternehmen im Sinne der Beschäftigten zu begleiten. Eine VUCA- bzw. BANI-Welt, zunehmende Individualisierung, die vermehrte Auflösung des Betriebes als sozialen Ort und verschwindende Kollektivierung erzeugen eine Diskrepanz für die Betriebsräte\*innen, die zum einen auf die individuellen Interessen der Beschäftigten eingehen möchten und zum anderen „nicht einfach auf einen normativen Bezug interessengeschichtlichen Handelns verzichten [können]“ (Widuckel 2020, S. 23). Widuckel argumentiert, dass die betriebliche Mitbestimmung „nicht mehr ausschließlich durch Stellvertreterhandeln legitimiert werden und wirksam sein“ (Widuckel 2020, S. 17) kann. Vielmehr müssen individuelle Anliegen der Beschäftigten sowie ihre Expertise zukünftig einbezogen werden. Bereits 2001 reagierte der Gesetzgeber auf diesen Anspruch mit dem § 28a BetrVG (vgl. Wannöffel 2002). Daraus resultiert nach Widuckel, dass die Transformation der Mitbestimmung die „Ermächtigung und Ermöglichung von direkter Beteiligung“ (Widuckel 2020, S. 17) der Beschäftigten gewährleisten muss.

## 2.1 Vom Wandel der Betriebsratsarbeit

Die dargelegten Veränderungen der Arbeitswelt, die mit wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbrüchen in Verbindung stehen, erfordern von den Akteuren der Mitbestimmung, diesen dynamischen und schnelllebigen Prozess zu verstehen und zu begleiten sowie dabei den Anforderungen und Verantwortungen im Sinne der Belegschaft gerecht zu werden (Bella, Gamradt, Staples, Widuckel, Wilga, Whittall 2022, S. 5). Diverse Ansätze beschäftigten sich mit dem Wandel der betrieblichen Mitbestimmung und den damit einhergehenden Implikationen für die Rollen und Aufgabenfelder der Akteure.

## 2.1.1 Reformierung traditioneller Mitbestimmung

Dass die traditionelle Mitbestimmung reformierungsbedürftig sei, da sie zunehmend an Bedeutung verlöre und nicht mehr den Anforderungen einer globalisierten und neoliberalen Wirtschaft gerecht werde, kündigte Wolfgang Streeck bereits 2013 in seinem Buch „Gekaufte Zeit: Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus“ an. Das „Auslaufmodell Mitbestimmung“ (Streeck 2013) bezeichnet eine Mitbestimmung, wie sie insbesondere in Deutschland in der Nachkriegszeit etabliert wurde, die in ihrer bisherigen Form nicht in der Lage sei, die Interessen der Arbeitnehmenden effektiv zu vertreten, da sie in einer Zeit der Globalisierung und der Marktliberalisierung zunehmend unter Druck gerät. In seiner Analyse sieht er das Modell der Mitbestimmung als Auslaufmodell, da es die globalen wirtschaftlichen Veränderungen und die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt nicht ausreichend berücksichtigt. Die Ehe zwischen Kapitalismus und Demokratie sei aufgekündigt (vgl. Streeck 2013).

Ähnlich argumentiert Gerst, denn bisherige Standardlösungen in Form der traditionellen Mitbestimmung seien nicht mehr geeignet, die aufgezeigten Entwicklungen zu begleiten, da sowohl eine Kompetenz- als auch eine Zuständigkeiterweiterung bei den Gremien benötigt wird (Gerst 2020). Nach Gerst streben Unternehmen heute nicht mehr eine bloße Rationalisierung von Technik oder Arbeitsplätzen an, sondern richten sich prozess-orientiert auf ganze Wertschöpfungsketten aus. Dabei werden die klassische Arbeitsteilung und Hierarchien infrage gestellt und Unternehmen zu agilen Organisationen umstrukturiert, um den Anforderungen von Kund\*innen gerecht zu werden (Gerst 2020).

Gerst (2020) verweist darauf, dass eine Reform der Betriebsratsarbeit nicht bloß aus der Anpassung rechtlicher Gegebenheiten bestehen darf, sondern vielmehr aus dem Wandel der individuellen „Mitbestimmungskultur“ (Gerst 2020, S. 36) hervorgeht. Diese Mitbestimmungskultur wird als „spezifische und relativ stabile“ (Gerst 2020, S. 36) gewachsene Wertvorstellungen und Handlungsweisen in Betrieben und Unternehmen verstanden. Die rechtlichen Rahmenbedingungen strukturieren zwar das Handeln der Betriebsräte\*innen, jedoch sei der Umgang der drei Akteursgruppen bestehend aus Betriebsrat, Beschäftigten und Unternehmensführung für die Modernisierung der Institution des Betriebsrats (BR) am wichtigsten. Gerst folgert aus den Transformationen innerhalb der Unternehmen, dass „Mitbestimmung selbst [...] heute agiler werden [muss]“ (Gerst 2020, S. 35). Dies bedeutet, dass sich die Gremien prozessual organisieren müssen, um

diese Entwicklungen mitgestalten zu können und dabei sowohl die Projektarbeit etablieren als auch die Öffentlichkeitsarbeit innerhalb des Betriebs umgestalten müssen.

### 2.1.2 Betriebsräte als Co-Manager

Mit einem stärkeren Fokus auf die Kooperation zwischen dem Management und dem Betriebsrat kann die bisherige Betrachtung durch den Begriff des Co-Managements erweitert werden (Müller-Jentsch 1995, 2021a). Ausgehend von der Überlegung, dass sich Betriebsratsgremien in einem Spannungsfeld zwischen den Anforderungen und Erwartungen von Belegschaft, Gewerkschaft, Gesetzen und Management befinden (Rüdt 2007, S. 10), entsteht eine Handlungsorientierung für die betriebliche Mitbestimmung, die im Zuge globalisierter und kapitalistischer Marktverhältnisse eine Kooperation mit dem Management akzeptiert (Müller-Jentsch und Seitz 1998; Wannöffel 2001; Widuckel 2020). Minssen und Riese entwickeln darauf aufbauend bereits 2007 das Konzept des Mitbestimmungsmanagements (Minssen und Riese 2007). Daraus folgt, dass betriebswirtschaftliche Ziele des Unternehmens zum Aufgabenfeld des Betriebsrates (BR) gehören, welche im Gegenzug mehr Beteiligungsrechte erhalten, die über das BetrVG hinausgehen (Wannöffel 2002; Widuckel 2020). So beteiligt sich der Betriebsrat (BR) an den Managementaufgaben im Sinne der Beschäftigten, „während die Unternehmensinteressen ebenfalls von ihm verfolgt werden“ (Rüdt 2017, S. 14). Laut Schmidt und Trinckez (1999) steht dabei die Frage im Vordergrund: „Was ist gut für den Betrieb – und damit auch für die Belegschaft?“ (Schmidt und Trinckez, 1999, S. 117) (siehe auch den Beitrag von Haipeter und Rosenbohm in diesem Band).

Das Konzept des Co-Managements in der Betriebsratstätigkeit ist seit 30 Jahren stark umstritten: Die Kritik am Co-Management reicht vom Rollenkonflikt über einen potenziellen Glaubwürdigkeitsverlust bis zur Gefährdung der Gewerkschafter. So werden partizipative Managementkonzepte, zu denen auch Co-Management gehört, kritisiert, da diese oft als subtile Herrschaftsmittel eingesetzt werden und die Persönlichkeit der Arbeitenden vereinnahmen können (vgl. dazu ausführlich Dörre 1996; Rehder 2006).

### 2.1.3 Mitbestimmung 4.0

Unter dem Label „Mitbestimmung 4.0“ (Eller und Schiederig 2020) werden die Folgen der Umbruchsprozesse für die betriebliche Sozialpartnerschaft wissenschaftlich untersucht. Daraus resultieren Veränderungen, die die Aufgabenfelder und Rollen der Betriebsräte\*innen prägen und gleichzeitig als eine Chance verstanden, eine Mitbestimmung formen können, die problem- und beteiligungsorientiert ist.

Eller und Schiederig (2020) betonen, die neue Form der Mitbestimmung, die sogenannte Mitbestimmung 4.0, habe neben praktischen An- teilen rund um die Gestaltung von Digitalisierungsprozessen im Betrieb und dem Miteinbezug von Arbeitnehmenden ebenso die „Agilisierung der Betriebsratsarbeit“ (Eller und Schiederig 2020, S. 111) zum Ziel. Sie begreifen Agilität als Chance, die Mitbestimmung zu verändern und sich dabei „von einer eher formalisierten Mitbestimmung hin zu einer neuen Qualität der mitarbeiterorientierten Sozialpartnerschaft“ (Eller und Schiederig 2020, S. 111) zu entwickeln. Dabei werde nicht nur der Weg für mehr Partizipation und Flexibilität geebnet, sondern „auch eine neue Qualität für die proaktive Rolle für Sozialpartner“ geschaffen (Eller und Schiederig 2020, S. 102). „Agilere Ansätze bieten eine Chance, mehr auf Vertrauen und Verständnis, statt nur auf formalisierte Aushandlungsprozesse der Sozialpartnerschaft zu setzen.“ (Eller und Schiederig 2020, S. 109).

Um eine potenzielle Überforderung der Gremienmitglieder hierbei zu vermeiden, ist eine konsequente Professionalisierung der Betriebsratsarbeit durch Qualifizierung und Kompetenzerweiterung erforderlich (vgl. Wannöffel 2002). Die Forschung zeigt deutlich auf, dass eine aktive Beteiligung und Mitgestaltung der Mitbestimmungsakteure an Transformationsprozessen in Betrieb und Unternehmen eine kontinuierliche Identifizierung sowohl sich wandelnder betrieblicher Herausforderungen als auch der Weiterbildungsbedarfe von Betriebs- und Personalmitgliedern bei guter Kenntnis des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) voraussetzt (Wannöffel 2024). Wenn Mitbestimmung und Partizipation als wesentliche demokratische Transformationsressourcen identifiziert werden, erfordert dies bei den Interessenvertretungen schließlich auch eine hohe fachliche, methodische und soziale Kompetenz, die sich den wandelnden Herausforderungen von Technik, Arbeit und Organisation entsprechend kontinuierlich weiterentwickelt.

#### 2.1.4 Die „doppelte Transformation betrieblicher Interessenvertretung“

Wir verstehen diese Wandlungsprozesse als eine Umbruchsphase für die betriebliche Mitbestimmung, die wir als „doppelte Transformation“ beschreiben: Betriebsratsgremien sind angehalten, sowohl die gesamtgesellschaftlichen Transformationsprozesse zu begleiten, während sie gleichzeitig auch die eigene Arbeitsweise hinterfragen, als auch umstrukturieren müssen, um weiterhin handlungsfähig zu bleiben und ihrem Auftrag der Arbeitnehmervertretung gerecht zu werden (Niewerth et. al 2022, S. 11).

In unserer Studie zur „doppelten Transformation betrieblicher Interessenvertretungen“ (Hans-Böckler-Stiftung) identifizieren wir vier Ebenen, entlang derer sich die organisationale Entwicklung von Betriebsratsgremien im Kontext von Unternehmenstransformation nachzeichnen lässt. Parallel zur digitalen Transformation auf Unternehmensebene zeichnet sich die Transformation der Betriebsratsgremien zunächst auf der Ebene der Digitalisierung ab. Dies reicht von der Nutzung digitaler kollaborativer Tools bis hin zum Einsatz von Tools wie ChatGPT oder anderen KI-gestützten Applikationen (vgl. Niewerth et. al 2022). Neben der Ebene der Digitalisierung (siehe zur digitalen Kompetenzerweiterung von Betriebsräten auch Daus, Kötter, Niewerth, Repp, Schaffarczik, Wannöffel 2024) findet auch eine Entwicklung auf der Ebene der Anwendung agiler Methoden statt. Diese Ebene der organisatorischen Entwicklung von Betriebsratsgremien ist verstärkt in solchen Unternehmen zu beobachten, die sich aktiv mit dem Thema der Agilität beschäftigen. Diese Ebene ist vergleichbar mit den Entwicklungsszenarien rund um die „Agilisierung von Betriebsratsarbeit“ (Eller und Schiederig 2020). Durch die Einführung von z. B. Scrum in der Organisation kommen betriebliche Interessenvertretungen mit diesen Konzepten in Berührung und überführen Teile oder Methoden der agilen Arbeitsweisen in die Betriebsratsarbeit. Aber auch in der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber kommen – häufig auf Initiative der Betriebsratsgremien – agile Methoden zum Einsatz. Die nachhaltigste Form des Einsatzes in der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber stellen „agile Betriebsvereinbarungen“ dar, in denen Regelungsgegenstände in Betriebsvereinbarungen (BV) immer wieder bedarfsweise angepasst und ergänzt werden, wenn die Situation es erfordert und beide Betriebsparteien dem zustimmen.

Finden Veränderung auf Ebene der Digitalisierung und des Einsatzes agiler Methoden im Gremium statt und verfestigen sich diese, so initiiert dies im weiteren Verlauf eine Veränderung des Gremiums auf der Ebene der Organisation selbst. Zu beobachten ist, dass die klassische Ausschuss-

arbeit zu spezifischen Fachthemen und zur Bearbeitung von Einzelfalllösungen immer häufiger von Projektarbeit zu betrieblichen Veränderungs- oder Entwicklungsprojekten flankiert wird, teilweise unter systematischer Einbindung der Beschäftigten nach § 28 a BetrVG. Betriebsratsgremien verändern die Zuständigkeiten für Themen und Arbeitsfelder mit dem Ziel, die Arbeitsbelastung auf alle Schultern des Gremiums zu verteilen. Die Vertiefung von Teamarbeit und die Bearbeitung von Themen verlaufen nicht länger in klar abgegrenzten Ausschussstrukturen, sondern orientieren sich an Kernteamen, die – je nach Bedarf und Kompetenz – von weiteren Gremienmitgliedern situativ und zeitlich begrenzt unterstützt werden. In der Folge führen diese Veränderungen in einigen Gremien zu einer Reflektion der eigenen Mitbestimmungsarbeit: Neue Rollen im Gremium werden identifiziert, Verhaltensregeln verändern sich und auch das Selbstverständnis betrieblicher Mitbestimmungspraxis wird in einem gemeinschaftlichen Prozess neu ermittelt. Dies geschieht gleichermaßen massiv wie umsichtig, die Veränderungen nehmen eine große Spannbreite ein (vgl. Niewerth et. al, 2022).

## 2.2 Sozialpartnerschaft vs. Konfliktpartnerschaft

Die betriebliche Sozialpartnerschaft bezeichnet das kooperative Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden, insbesondere im Rahmen der Zusammenarbeit auf den Ebenen von Betrieb und Unternehmen. Sie umfasst die wechselseitigen Rechte und Pflichten der beiden Akteursgruppen, die gemeinsam an Lösungen für betriebliche Fragestellungen arbeiten, Konflikte lösen und eine ausgewogene Arbeitsbeziehung pflegen. Die betriebliche Mitbestimmung ist in Deutschland durch einen „hohen Verrechtlichungsgrad“ (Trinczek, 2017, S. 96) charakterisiert, welcher nahezu alle Belange sowie das Ausmaß des Einflusses durch die Beteiligungsrechte im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) reguliert (siehe auch den Beitrag von Haipeter und Rosenbohm im Sammelband).

Bei der betrieblichen Sozialpartnerschaft handelt es sich um ein Konzept, das die Beziehung zwischen den Interessen der Arbeitgeber (z. B. Gewinnmaximierung, Flexibilität) und den Interessen der Arbeitnehmer (z. B. Arbeitsplatzsicherheit, faire Entlohnung, Mitbestimmung) reguliert. Sie zielt darauf ab, die Interessen der verschiedenen Beteiligten durch Austausch und Kooperation zu vereinen und dient somit der sozialen Integration und Stabilisierung in der Arbeitswelt. Hierbei ist die Sozialpartnerschaft

von großer Bedeutung, um soziale Gerechtigkeit zu fördern und soziale Konflikte zu vermeiden.

Der Begriff der „Konfliktpartnerschaft“ wurde 1991 von Walther Müller-Jentsch in seiner Publikation „Konfliktpartnerschaft - Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen“ entwickelt und stellt seitdem einen unverzichtbaren Beitrag in der Industrial Relationsforschung dar. Die betriebliche Konfliktpartnerschaft bezeichnet ein Konzept, das die Anerkennung und den konstruktiven Umgang mit Konflikten in der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf den Ebenen von Betrieb und Unternehmen betont. Anders als beim Konzept der Sozialpartnerschaft, das eher auf Kooperation und Konsens setzt, geht es bei der Konfliktpartnerschaft um die bewusste Thematisierung von Konflikten als Bestandteil der Arbeitsbeziehungen, die nicht nur vermieden oder unterdrückt werden, sondern arbeitspolitisch bearbeitet werden sollen. In einer betrieblichen Konfliktpartnerschaft wird davon ausgegangen, dass Interessenkonflikte zwischen den Parteien – Arbeitgebern und Arbeitnehmenden bzw. deren Vertretungen – strukturell gegeben sind, aber nicht zwangsläufig zu destruktiven Auseinandersetzungen führen müssen. Vielmehr werden der Konflikt und seine Lösung als eine Möglichkeit zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Arbeitsbeziehungen und des Unternehmens verstanden. So bezeichnet Müller-Jentsch die Konfliktpartnerschaft als eine auf die Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen bezogene, „auf Dauer gestellte“ Kooperation zum wechselseitigen Vorteil. Eine solche Kooperation setzt konflikt-, strategie- und lernfähige, aber auch durchsetzungsmächtige Akteure voraus (Müller-Jentsch, 1995, 2021b). Jürgen Kädtler interpretiert Konfliktpartnerschaft als ein dynamisches kooperatives Aushandlungssystem, das von Zeit zu Zeit durch exemplarische Arbeitskämpfe neu justiert wird und werden kann“ (Kädtler 2016).

Die Konfliktpartnerschaft ist ein durchaus umstrittenes Konzept in den industriellen Beziehungen. Einige Forschende argumentieren, dass sie nur noch in bestimmten Sektoren funktioniert („Konflikt ohne Partnerschaft“ und „Partnerschaft ohne Konflikt“; Streeck 2016), während andere ihren Niedergang im Zuge von Globalisierung und Vermarktlichung der Arbeitsbedingungen sehen (Dörre 2016). Rehder rekurriert bei der Reflektion der Bedeutung der Konfliktpartnerschaft auf den Dienstleistungsbereich und seiner stark dezentralisierten Tarifstrukturen. Konflikte treten in diesen Bereichen bevorzugt in der Form von Anerkennungskämpfen in Erscheinung, die mit dem Ziel ausgefochten werden, Tarifakteure überhaupt erst zu etablieren. Im Kontext der privaten Dienstleistungen kommt es zu einer

Renaissance der Bedeutung staatlicher Regulierung – Mindestlohn, Regeln zur Tarifeinheit – aber auch atypische Streikmaßnahmen erlangen hier besondere Bedeutung (Rehder, 2016).

### *3. Beispiele betrieblicher Transformationspartnerschaften*

Das Konzept der „betrieblichen Transformationspartnerschaft“, das in diesem Beitrag vorgestellt werden soll, lehnt sich an das Konzept der Konfliktpartnerschaft an, in dem es den Konflikt zwischen den Betriebsparteien als notwendigen Bestandteil der Aushandlungsebene anerkennt. Betrachtet Müller-Jentsch die Konfliktpartnerschaft jedoch als eine auf Dauer gestellte Kooperation zwischen den Sozialpartnern als institutionalisierten Kompromiss, stellen betriebliche Transformationspartnerschaften zunächst nur auf Zeit geschlossene Kooperationen dar.

Die im Folgenden vorgestellten betrieblichen Beispiele über den erfolgreichen Relaunch des Entgeltsystems bei der SMS group sowie der erfolgreichen Etablierung des „Unternehmens im Unternehmen“ bei der energicity AG gehen der Frage nach, ob diese Beispiele einen Paradigmenwechsel in der Beschaffenheit zukünftigen sozialpartnerschaftlichen Handelns in Aussicht stellen.

#### *3.1 Stabilisierung des Flächentarifvertrages durch agile Mitbestimmung – betriebliche Transformationspartnerschaft bei der SMS group*

Die SMS group ist weltweit agierender Metall- und Anlagenbauer, der für seine zukunftsweisenden Technologien und Dienstleistungen in der Metallindustrie bekannt ist. Als international tätiges Unternehmen werden Hütten- und Walzwerktechniken weltweit produziert. Das Unternehmen verfügt über mehrere Standorte in Deutschland und beschäftigt insgesamt ca. 4.000 Personen.

Die SMS group befindet sich in einem intensiven Prozess der digitalen Transformation. Die Themen hierzu haben in den letzten Jahren an Bedeutung, Wichtigkeit und Präsenz deutlich zugenommen. Dass über die Transformation hinaus zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber eine kooperative Auseinandersetzung zu Digitalisierung der Arbeit erfolgt, wurde in einem Zukunftstarifvertrag festgehalten. Neben einer hohen Investitionssumme zur Zukunfts- und Standortsicherung, Investitionen in Bildung wurde

ebenso eine gemeinsame Abstimmung in Bezug auf die Digitalisierung festgelegt. So heißt es:

„Die SMS group GmbH wird die interne Digitalisierung der Arbeitswelt unter dem Stichwort Arbeit 2020 eng mit den Betriebsräten abstimmen. Hierbei geht es um eine beteiligungsorientierte Einführung neuer Tools und Prozesse sowie um ein Hinterfragen/Optimieren bestehender.“ (Nr. 4, Anlage 1 zum Zukunftstarifvertrag SMS group GmbH vom 30. Juli 2018).

### 3.1.1 Der Betriebsrat im Entwicklungsmodus

Doch nicht nur im Austausch mit dem Arbeitgeber, auch intern setzt sich der Betriebsrat mit den eigenen Strukturen und der Organisation der Betriebsratsarbeit auseinander. Ein wichtiger Gedanke bei der Neu- und Umorganisation der Betriebsratsarbeit war es, diese so zu gestalten, dass Ressourcen und Expertenwissen besser verteilt und aufgebaut werden. Als absolut notwendig schätzt dabei der Betriebsrat den Aufbau der eigenen Weiterbildung ein, um mit hohem Fachwissen Themen bearbeiten zu können.

Der Betriebsrat (BR) hat in verschiedener Hinsicht seine internen Prozesse und Organisation umgestellt. So findet generell unter den Mitgliedern eine deutliche Themenspezialisierung statt. Neben den üblichen Ausschüssen gibt es mehr betriebsratsinterne Projekte. Auch grundsätzlich wurde die Struktur in Sitzungen umgestellt: Aufgaben werden in den Sitzungen klar benannt, vergeben und nachverfolgt. Ein anschauliches Beispiel dessen ist im Ausschuss Digitalisierung zu finden. Wurde früher die Einführung von neuen IT-Systemen im gesamten Ausschuss besprochen, werden heute bei Bedarf Arbeitsgruppen gegründet, die sich mit dem IT-System auseinandersetzen und grundlegende Vorarbeiten leisten. Eine Bearbeitung in Arbeitsgruppen spart Ressourcen, weil parallel mehrere IT-Systeme bearbeitet werden können – dies sei insbesondere erforderlich, weil die Anzahl mitbestimmungspflichtiger Themen in diesem Bereich sehr zugenommen hat.

Auch hat sich der Betriebsrat (BR) von agilen Methoden inspirieren lassen und unterschiedliche Elemente derer übernommen. Unter den freigestellten Betriebsräten gibt es einen daily stand-up. Zur visuellen Unterstützung wird zusätzlich ein Kanban-Board eingesetzt. Dieses zeigt transparent, welche Themen in welchen Ausschüssen oder Projektteams bearbeitet

werden. Es wird deutlich mehr kommuniziert, offene Punkte können zeitnah angesprochen werden und Themen bleiben weniger liegen, wodurch Freiräume geschaffen wurden. Ausprobiert werden zudem neue Tools und Methoden. So wurde MS Teams, nach einer Erprobungsphase, in verschiedene Arbeitskreise und Ausschüsse integriert.

In dieser Gesamtsituation von geltendem Zukunftstarifvertrag, massiver Unternehmenstransformation und aktiver Gremienentwicklung wurde ein Projekt ins Leben gerufen, an dem sich die „betriebliche Transformationspartnerschaft“ exemplarisch verdeutlichen lässt.

### 3.1.2 Betriebliche Transformationspartnerschaft beim Projekt „ERA/AT 2.0“

Die SMS group ist ein tarifgebundenes Unternehmen, das dem Entgeltrahmenabkommen (ERA) der Metall- und Elektroindustrie unterliegt. Die Einführung des ERAwar 2006 abgeschlossen worden – seitdem haben sich das Unternehmen und auch die Arbeitsprozesse massiv verändert. Seit der ERA-Einführung wurde das Unternehmen mit einem anderen Unternehmen zusammengeführt, es gab vier Standorte mit zwei unterschiedlichen Entgeltsystemen und die Anzahl an Funktionsbeschreibungen war erheblich angestiegen. Die Abgrenzung der tariflichen zu den außertariflichen Funktionen war nicht mehr eindeutig auszumachen und auch das Vergütungssystem der Außendienstmitarbeitenden war nicht mehr zeitgemäß.

Trotz kontinuierlicher Pflege des Entgeltsystems stellte sich 2019 eine gemeinsame Zielsetzung von Arbeitgeber als auch Betriebsrat heraus, das Entgeltsystem zu überarbeiten und an die neuen Strukturen des Unternehmens anzupassen. Hier war nicht die Arbeitgeberseite Initiatorin für das Projektvorhaben – beide Betriebsparteien sahen gleichermaßen die Notwendigkeit einer betrieblichen Harmonisierung und Modernisierung des Entgeltsystems. Die Überarbeitung der gesamten Entgeltstrukturen der SMS group lässt sich als Beispiel für eine gelungene Transformationspartnerschaft beschreiben.

Rückblickend startete mit dieser gemeinsamen Entscheidung die „betriebliche Transformationspartnerschaft“ für das Projektvorhaben: den Betriebsparteien war wichtig, die Modernisierung der Entgeltsysteme (Tarif/AT) gemeinsam zu entwickeln und das Thema Entgelt dabei mit hoher Sensibilität zu behandeln. Unterstützt durch eine gemeinsame beratende und moderierende Begleitung beider Betriebsparteien wurde ein Projekt aufgesetzt, dessen Art und Umfang für die Akteure ein absolutes Novum darstellte – die daraufhin folgende Zusammenarbeit der Betriebsparteien

bis zur finalen Einführung des neuen Entgeltsystems im August 2024 (mit zweijähriger Coronapause) zeichnete sich durch eine neue Form gemeinsamen Handelns aus, die es in dieser Güte vorher nicht gegeben hatte.

Auftakt der betrieblichen Transformationspartnerschaft waren diverse Workshops, in denen beiderseitig die Wünsche, Herausforderungen, Besonderheiten und Befürchtungen in Bezug auf das Entgeltprojekt benannt und sichtbar gemacht wurden. Historisch zogen beide Parteien ihre Lehren aus der damaligen ERA-Einführung und konnten so die eigenen Zielsetzungen für den Relaunch formulieren. Bedeutsam war für diesen Projekt- auftakt, dass beide Betriebsparteien gewissermaßen „rollentreu“ blieben und hier vor deutlicher Benennung vorliegender Interessengegensätze nicht zurückschreckten. Aus diesen Workshops heraus entstand für beide Betriebsparteien die ungeschriebene Selbstverpflichtung zu Offenheit, Transparenz, vertrauensvoller Zusammenarbeit und Sachlichkeit zum Thema. Der Dimension und Besonderheit des Vorhabens war es geschuldet, dass sich beide Betriebsparteien darauf verständigten, dieses Projekt nicht nur unter neuen Vorzeichen, sondern auch auf Augenhöhe in einem gemeinschaftlichen Vorgehen zu bewältigen. Damit war die betriebliche Transformationspartnerschaft auf Zeit geschlossen. Die bis dato bereits fruchtbare Zusammenarbeit in der betrieblichen Mitbestimmung sollte auf ein neues Level gehoben werden, in dem agile Arbeitsweisen in die Projektarbeit aufgenommen wurden. Elemente wie kurzzyklisches Arbeiten in Sprints, die Einsetzung crossfunktionaler Teams sowie regelmäßige Reviews bestimmten die Arbeitsweise der Projektgruppe.

Die Projektgruppe setzte sich paritätisch zusammen aus insgesamt 18 Teilnehmenden: neben sechs Vertretenden der Arbeitgeberseite kamen aus vier Standorten je weitere drei BR-Vertretende hinzu. Das sich abzeichnende „Ungleichgewicht“ wurde in der Projektgruppe diskutiert – beide Betriebsparteien einigten sich allerdings darauf, dass speziell für dieses Projekt eine sach- und fachbezogene Zusammenarbeit gewünscht sei und keine, in der es zu Entscheidungen durch Stimmabstimmung kommen solle – ein weiterer Indikator für eine betriebliche Transformationspartnerschaft.

Die Projektarbeit verlief in vierwöchigen Sprints, wie sie aus agilen Arbeitsformen bekannt sind. Während dieser Sprints wurden Projektaufgaben bearbeitet, die in den monatlichen Reviews in der Projektgruppe festgelegt wurden. Die Bearbeitung der Sprintaufgaben erfolgte in gemischten betriebspartnerschaftlichen Klein-Teams von zwei bis vier Personen. Diese Klein-Teams stellten jeweils in den monatlichen Reviews ihre Ergebnisse vor, die dort von der Projektgruppe aufgenommen und diskutiert

wurden. Bemerkenswert an dieser crossfunktionalen Arbeitsweise war die Bereitschaft der jeweiligen Projektteilnehmenden, sich zwar rollentreu, aber crossfunktional zu engagieren. Dies führte dazu, dass alle Projektteilnehmenden zu nahezu gleichen Anteilen und Aufwänden in die Projektbearbeitung involviert waren. Die gemeinsame Aufgabenbearbeitung in den Sprints erhöhte darüber hinaus das Verständnis für die Argumente, Bedenken und Wünsche des Team-Mitglieds der „anderen Seite“. Konnten Aufgaben während des Sprints nicht abschließend bearbeitet werden, wurden sie ins Review eingebracht, die Hindernisse diskutiert und diese – wenn möglich – zeitnah aus dem Weg geräumt.

Die Sicherung der Ergebnisse erfolgte durch fortlaufende Verlaufsprotokolle, die aus den Reviews entstanden. Damit einher ging eine offene und transparente Dokumentation der Projektarbeiten über MS Teams, in der alle relevanten Projektdaten in einem gemeinsamen Sharepoint für alle Projektmitglieder verfügbar waren.

Ebenfalls Bestandteil der betrieblichen Transformationspartnerschaft war das Thema Kommunikation: in jedem Review stimmte die paritätische Projektgruppe die gemeinschaftliche Kommunikation ins Unternehmen ab. Dies galt sowohl für die Kommunikation über die HR-Business-Partner an die Führungs- und Managementebene als auch für die Kommunikation der Betriebsräte in die einzelnen lokalen Gremien – und ebenso für beide Betriebsparteien an die Beschäftigten. Aufgrund der hohen Brisanz des Projektes sollte gewährleistet sein, dass die gemeinsame und vertrauensvolle Zusammenarbeit der Betriebsparteien für das gesamte Unternehmen sichtbar und spürbar wurde. Das führte dazu, dass nahezu alle Informationsveranstaltungen, digitale Sprechstunden oder Ähnliches immer gemeinsam durchgeführt wurden.

Ein weiteres Merkmal einer betrieblichen Transformationspartnerschaft zeigte sich in der Verteilung der Projektaufgaben: Projektfortschritt und Zeitplan wurden nach der Leistbarkeit der Projektgruppe ausgerichtet und nicht nach einem zu Beginn festgesetzten Projektplan. Auf dieses Vorgehen mussten sich die Projektmitglieder einlassen, denn die gemeinschaftliche Bearbeitung des Projektes wurde als zentraler Anspruch formuliert. Die Arbeit in Sprints sicherte einen kontinuierlichen Projektfortschritt, dessen Projektergebnis schlussendlich erst zum Ende des Projektes sichtbar wurde. Am Ende der Projektlaufzeit hatte die Projektgruppe acht abgeschlossene Vereinbarungen rund um das Thema Entgelt im ERA/AT vorzuweisen und eine tarifliche Ergänzungsvereinbarung zum Entgeltrahmenabkommen.

### 3.2 Vom Start-up zum „Unternehmen im Unternehmen“ – betriebliche Transformationspartnerschaft bei der energcity AG

Ein weiteres Beispiel für eine gelungene betriebliche Transformationspartnerschaft zeigt sich beim Transformationsprojekt „Vom Start-up zum „Unternehmen im Unternehmen““ der energcity AG. Dieses Projekt wurde wissenschaftlich begleitet durch eine Förderung im Rahmen der „Förderlinie Transformation“ der Hans-Böckler-Stiftung und stellt eine von vielen Transformationsbegleitungen der Förderlinie dar (siehe auch den Beitrag von Manuela Maschke u. a. in diesem Band).

Mit einem Jahresumsatz von mehr als 9 Milliarden Euro und rund 3.400 Mitarbeitern im Jahr 2023 zählt energcity AG zu den größten kommunalen Energieunternehmen Deutschlands. Es spielt eine zentrale Rolle in der Transformation des Energiesystems und treibt die Energiewende aktiv voran. Das Unternehmen arbeitet an verschiedenen Themen der Transformation: eines davon ist der Ausbau der Elektromobilität.

Statt wie bisher neue Geschäftsmodelle in Tochtergesellschaften auszutragen, haben Betriebsrat und Geschäftsführung einen anderen Weg eingeschlagen: Das im Frühjahr 2023 gestartete Projekt „E-Mob“ (Elektromobilität) verfolgt das Ziel, die Skalierung des Elektromobilitätsgeschäfts innerhalb der Organisation als „Unternehmen im Unternehmen“ zu ermöglichen. Ziel ist es, die in „E-Mob“ entwickelten Strukturen, Kulturen und Arbeitsweisen auf die energcity AG zu übertragen, um von den Erfahrungen zu lernen und die AG zu verbessern. Das Start-up „E-Mob“ nicht als eigenständige Organisation jenseits der AG aufzubauen, sondern den Versuch zu starten, eine Geschäftsmodellentwicklung mit allen Parametern eines Start-ups innerhalb der Konzernstrukturen zu etablieren, war eine gemeinsame Entscheidung von Arbeitgeber und Betriebsrat (BR). Die betriebliche Transformationspartnerschaft zum Projekt „E-Mob“ war ins Leben gerufen.

Die betrieblichen Sozialpartner streben danach, die energcity AG zukunftsfähig aufzustellen, was für die Energiebranche eine umfassende Neuauflistung bedeutet. Die Transformation erfordert die Entwicklung von spezifischen, innovativen Lösungen. Dabei soll die Marke energcity AG nachhaltig gestärkt und nicht etwa durch Ausgründungen und einen einhergehenden Identitätsverlust geschwächt werden. Diese perspektivische Neuauflistung beinhaltet die Etablierung eines neuen Zeitgeists und einer neuen Kultur, welche in „E-Mob“ erprobt und in der energcity AG verbreitet werden soll.

Die betriebliche Transformationspartnerschaft zeigt sich hier in der Begleitung der Betriebsparteien zum Projekt. Die Entwicklung von dynamikrobusten Strukturen unter besonderer Berücksichtigung von Beschäftigung und Mitbestimmung als Erfolgsfaktoren für Transformation im Unternehmen standen dabei im Vordergrund.

Während des Wachstums von „E-Mob“ stießen Management-, Kultur- und Leadership-Aspekte des „Unternehmens im Unternehmen“ auf die der Herkunftsorganisation. Dieser Grenzkonflikt ist eine der wesentlichen Herausforderungen der Idee des „Unternehmens im Unternehmen“: Stakeholder sind die „E-Mob“-Beschäftigten, das Management, das Einfluss auf die Rahmenbedingungen nimmt, und der Betriebsrat (BR), der durch seine Mitbestimmungsrechte die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen beeinflusst. Die Schnittstellen zwischen „E-Mob“ und der energicity AG ist die Achillessehne des Vorhabens „Unternehmen im Unternehmen“. Sie entscheiden darüber, ob sich das Potenzial von „E-Mob“ entfalten kann.

Ein zentraler Grund gegen eine Ausgründung des Start-ups lag in der betrieblichen Mitbestimmung. Diese Vorgehensweise gewährleistet einen uneingeschränkten Zugang und uneingeschränkte Zuständigkeit für die Beschäftigten. Der Betriebsrat (BR) spielt bei energicity AG eine gestaltende Rolle, die über die gesetzliche Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes BetrVG hinausgeht. Er entwickelt zukunftsorientierte Konzepte und fördert neue Arbeits- und Gestaltungsweisen. Im Vorstand trifft der Betriebsrat (BR) auf eine offene Haltung, in dem die betriebliche Mitbestimmung als Schlüsselakteur der Transformation gesehen wird und in der die Mitbestimmungskultur von gemeinsamem Gestaltungswillen geprägt ist.

Die Gründung des „Unternehmens im Unternehmen“ bei der energicity AG ist ein weiteres Beispiel für eine gelungene betriebliche Transformationspartnerschaft. Das Projekt ist von einem gemeinsamen Gestaltungswillen der Betriebsparteien geprägt, der sich dadurch auszeichnet, dass sowohl Unternehmen wie Betriebsrat (BR) mit einer gemeinsamen Vision die Geschäftsmodellentwicklung begleitet haben. Bereits im Vorfeld wurden wesentliche Merkmale der zukünftigen Zusammenarbeit benannt und auf diese haben sich die Akteure in den Projektphasen immer wieder berufen. Dazu gehört zum einen die Haltung der Sozialpartner, dass Probleme erst dann besprochen werden, wenn sie entstanden sind – und dass potenziell auftretende Probleme bei der Entwicklung des „Unternehmens im Unternehmen“ nicht bereits im Vorfeld die Idee torpedieren. Zum anderen sicherte die Vermeidung von sogenannten Wenn-Dann-Regeln die betriebliche Transformationspartnerschaft. Beide Betriebsparteien konnten

der gemeinsamen Idee des „Unternehmens im Unternehmen“ folgen, ohne den nicht voraussehbaren Verlauf des Geschäftsmodells durch Regularien konkretisieren zu müssen. Der Betriebsrat (BR) zeigte sich offen für Vorgehensweisen, Konzepte und Strukturen, die in der Projektentwicklung ausprobiert werden mussten und ließ hier gewisse Felder bewusst unreguliert. Das Vertrauen darauf, bei Bedarf jederzeit eine sichernde Regelung einführen zu können, gestattete die Duldung einzelner Verfahren und Prozesse. Genauso gehört zur erfolgreichen betrieblichen Transformationspartnerschaft die Erkenntnis, dass „Streit wichtig ist – und meist gute Ergebnisse hervorbringt“ (BR-Vorsitzender) – hier wird deutlich, dass die Konfliktpartnerschaft im Müller-Jentsch'en Sinne in den industriellen Kernsektoren immer noch existiert und sich sogar noch in Qualität und Güte weiterentwickeln und auf dienstleistungsnahe Bereiche ausstrahlen kann.

#### *4. Betriebliche Transformationspartnerschaften – Optionen für die Mitbestimmung 2030*

Die Zukunft der Mitbestimmung in Deutschland ist vor die große Aufgabe gestellt, als betriebliche Sozialpartner in einer globalisierten und von Multikrisen betroffenen Welt zu agieren. Gelingt es den Betriebsratsgremien, den eigenen Entwicklungsprozess ihrer doppelten Transformation zu verstetigen und dabei dauerhaft einen gemeinsamen neuen Werte- und Handlungskanon zu etablieren, bestehen Chancen auf – so die These dieses Beitrages und der Ausblick auf eine Mitbestimmung 2030 – „betriebliche Transformationspartnerschaften“.

Zusammenfassend lassen sich die Voraussetzungen für eine gelingende Transformationspartnerschaft folgendermaßen umreißen: Grundbedingung ist ein gemeinsamer Wille für das jeweilige Transformationsprojekt sowie eine gewachsene Mitbestimmungskultur, die auf einer vollumfänglichen Anerkennung der betrieblichen Mitbestimmung fußt. Diese gewachsene Mitbestimmungskultur, die auf Vertrauen der Betriebsparteien zueinander basiert, erlaubt den Mitbestimmungsakteuren sogenannte „Schwebezustände“ im Betrieb. Die betriebliche Transformationspartnerschaft vertraut wechselseitig darauf, dass der jeweiligen Seite aus einem Schwebezustand kein Schaden oder Nachteil erwächst. Diese Schwebezustände eröffnen Handlungsfelder für die Mitbestimmung, die zum Teil erheblich über das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) hinausgehen, zum anderen erlauben sie dem Unternehmen Erprobungen und transformatorische An-

sätze. Damit betriebliche Transformationspartnerschaften erfolgreich sein können, bedarf es auf beiden Seiten der Betriebsparteien eines erheblichen Kompetenzspektrums – dazu gehören nicht nur allgemeine, methodische, soziale wie persönliche Kompetenzen, sondern auch explizite Fachkenntnisse über den Gegenstand des Transformationsprojektes.

Übertragen auf die Herausforderungen der sich wandelnden Arbeitswelt lassen sich betriebliche Transformationspartnerschaften für die Mitbestimmungsakteure als eine – wenn auch hoch voraussetzungsvolle – so doch aber potenzielle Herangehensweise für die Sozialpartner definieren.

#### 4.1 Zusammenfassung

Auslöser für transformatorische Veränderungen in den Organisationen ist in den meisten Fällen die Arbeitgeberseite, die eine Transformation des Unternehmens initiiert. Die betriebliche Mitbestimmung tritt hier selten als Innovatorin auf, gleichwohl teilen die Interessenvertreter\*innen die Auffassung, dass digitale Transformation sinnvoll ist, um dem Unternehmen langfristig eine Zukunftsperspektive zu sichern. Daran anschließend stellt der Transformationsprozess des Unternehmens den Auslöser für Veränderungen in den Betriebsratsgremien dar. Dies führt dazu, dass Betriebsratsgremien sich reorganisieren und ihre Arbeit inhaltlich und organisatorisch umstrukturieren, damit sie trotz der sich verändernden Anforderungen weiterhin effektive Mitbestimmungsarbeit leisten können. Betriebsratsgremien entwickeln dabei neue Konzepte der Arbeitsorganisation, der Resourcennutzung und des Einsatzes von Methoden.

An den zwei Beispielen konnten neue Formen der betrieblichen Sozialpartnerschaft veranschaulicht werden. In diesen „Betrieblichen Transformationspartnerschaften“ zeigen sich neue Wege der Mitbestimmung, die sich durch frühzeitige Einbindung, Transparenz und Kooperation auszeichnen und dabei zum Teil weit über das bisherige Verständnis von Sozialpartnerschaft hinausgehen. Basis dieser sich neu entwickelnden Mitbestimmungsmuster ist ein gegenseitig erstarktes Vertrauen zwischen den Betriebsparteien. Infolgedessen eröffnen sich vereinzelt weitreichende Handlungs- und Gestaltungsfelder für die Mitbestimmung; insgesamt rückt das Streben nach konsensuellen Problemlösungen dabei mehr und mehr in den Vordergrund. Gleichzeitig wird am traditionellen Verständnis der Konfliktpartnerschaft zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber festgehalten, da auch diese Form des Binnenverhältnisses als weiterhin sinnvoll eingestuft wird.

Dennoch werden gleichzeitig Schwebemomente im Veränderungsprozess zugelassen.

Die vorgestellten Beispiele geben Anlass, die neuen Gestaltungsformen betrieblicher Sozialpartnerschaft in den Fokus einer sozialwissenschaftlichen Analyse zu rücken und hinsichtlich einer nachhaltigen Veränderungsfähigkeit zu diskutieren. Betriebliche Transformationspartnerschaften sind als Folgen der „doppelten Transformation“ betrieblicher Interessenvertretungen möglich und werden in den Unternehmen quasi auf Zeit geschlossen. Sie dienen der Bewältigung der massiven Transformationsbestrebungen im Unternehmen und fußen auf einer von Vertrauen geprägten Mitbestimmungskultur. Dies gilt auch für die vermeintlich starren und über Jahrzehntelang geformten Beziehungen der Betriebsparteien. Die Entwicklungsdynamik von Betriebsratsgremien anzuerkennen ist daher ein wesentlicher Bestandteil aktueller Mitbestimmungsdebatten in deutschen Unternehmen. Mitbestimmte Unternehmensveränderungen sind erfolgreicher, denn Betriebsrät\*innen schaffen Vertrauen und vermitteln Sicherheit bei den Beschäftigten (vgl. Campagna, Eulerich, Fligge, Scholz, Vitols 2020).

Sind betriebliche Transformationspartnerschaften zwar einer erfolgreichen Transformation zuträglich, werden diese jedoch in ihrem Binnenverhältnis der Betriebsparteien immer wieder auf die Probe gestellt. Zur vollen Wahrheit gehört auch, dass sie fragil und höchst instabil sind. Wenn Akzeptanz, Transparenz und gegenseitiges Vertrauen zwischen den Betriebsparteien nicht beiderseitig konsequent gelebt werden, werden betriebliche Transformationspartnerschaften schnell aufgekündigt und Betriebsratsgremien ziehen sich auf ihre traditionellen Rollen im Kontext einer betrieblichen Konfliktpartnerschaft zurück. Erfolgreichen Transformationspartnerschaften gelingt es, eine gemeinsame Vision zu formulieren, ein gemeinsames Verständnis zu erzeugen und zu erhalten, kontinuierlich Klarheit und Transparenz zu praktizieren sowie Agilität im Handeln zu etablieren.

## Literatur

- Barber, H. (1992). Developing strategic leadership: The US Army War College experience. *Journal of Management Development*, 11(6), 4–12.
- Behringer, J., Dullien, S., Herzog-Stein, A., Hohlfeld, P., Rietzler, K., Stephan, S., Theobald, T., Tober, S., Watzka, S. et al. (2022). Ukraine-Krieg erschwert Erholung nach Pandemie. Prognose der wirtschaftlichen Entwicklung 2022/2023. *IMK Report No. 174, Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

- Bella, N., Gamradt, J., Staples, R., Widuckel, W., Wilga, M. & Whittall, M. (2022). Zum Wandel der (betrieblichen) Mitbestimmung in einer Arbeitswelt 4.0. In: *Partizipation und Un\_Gleichzeitigkeit* (S. 13–46). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38284-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38284-1_2).
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2024). *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2024. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung. URL: <https://www.bibb.de/datenreport/de/189191.php>
- Campagna, S., Eulerich, M., Fligge, B., Scholz, R. & Vitols, S. (2020). Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsenorientierten Unternehmen: Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performanz. *Mitbestimmungsreport No. 57, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Daus, J.-T., Kötter, J., Niewerth, C., Repp, R., Schaffarczik, S. & Wannöffel, M. (2024). „Da geht echt viel verloren!“ – Betriebliche Interessenvertretung unter Remote-Bedingungen. *WSI-Mitteilungen*, 77(4), 296–304.
- Dörre, K. (1996). Die „demokratische Frage“ im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbedingungen. *SOFI-Mitteilungen*, 23, 1–15.
- Dörre, K. (2016). Die neue Konfliktformation. Klassen-Kämpfe in fragmentierten Arbeitsbeziehungen. *Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations*, 23(3), 348–365.
- Eller, E. & Schiederig, K. (2020). Mitbestimmung 4.0 – zur Weiterentwicklung der betrieblichen Sozialpartnerschaft. In: V. Bader & S. Kaiser (Hrsg.), *Arbeiten in der Data Society. Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement* (S. 101–112). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gerst, D. (2020). Mitbestimmung in digitalen und agilen Betrieben – das Modell einer prozessuellen partnerschaftlichen Konfliktkultur. In: V. Bader & S. Kaiser (Hrsg.), *Arbeiten in der Data Society. Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement* (S. 17–34). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hämmerle, M., Pokorni, B. & Berthold, M. (2018). Wie Digitalisierung und Industrie 4.0 die Arbeit der Zukunft verändert. In: S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 5–13). Berlin: Springer Nature.
- Ittermann, P. & Niehaus, J. (2018). Industrie 4.0 und Wandel von Industriearbeit – revisited. In: H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann, J. Niehaus (Hrsg.), *Digitalisierung industrieller Arbeit* (S. 33–60). Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Kädtler, J. (2016). Konfliktpartnerschaft – zwischen Auslaufmodell und sozialer Innovation. *Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations*, 334–347.
- Mattenberger, M. (2025). Was bedeutet BANI? In: *HWZ news Hochschule für Wirtschaft Zürich*. URL: <https://fh-hwz.ch/news/was-bedeutet-bani>; [abgerufen am 01.02.2025].
- Minssen, H. & Riese, C. (2007). *Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten*. Berlin: Edition Sigma.

- Müller-Jentsch, W. (1995). From collective voice to co-management. In: J. Rogers & W. Streeck (Hrsg.), *Works Councils. Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations* (S. 53–78). Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Müller-Jentsch, M., & Seitz, B. (1998). Betriebsräte gewinnen Konturen: Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. *Industrielle Beziehungen*, 5(4), 361–387.
- Müller-Jentsch, W. (2021a). Karriere einer janusköpfigen Institution. Der Betriebsrat als Co-Manager. In: *Wirtschaftsordnung und Sozialverfassung als mitbestimmte Institutionen* (S.79 – 86). Wiesbaden: Springer VS.
- Müller-Jentsch, W. (2021b). Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen. Eine Replik. In: *Wirtschaftsordnung und Sozialverfassung als mitbestimmte Institutionen* (S. 105–118). Wiesbaden: Springer VS.
- Niedererth, C., Massolle, J., Schaffarczik, S. & Grabski, C. (2022). *Betriebsräte in der doppelten Transformation*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Rehder, B. (2006). Legitimitätsdefizite des Co-Managements. *Zeitschrift für Soziologie*, 35(3), S. 227–242.
- Roos, M. (2022). Wirtschaft in der Transformation: Von der Effizienz- zur Resilienzorientierung? In: M. Wannöffel & Y. Gensterblum (Hrsg.), *Wirtschaft, Arbeit und Leben mit und nach der Corona-Krise* (S. 35–54). Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Rüdt, D. (2007). Co-Management als neue Anforderung an Betriebsräte? Eine Untersuchung der Praxis. *Wirtschaft & Politik, Working Paper Nr. 35–2007*. Recklinghausen.
- Schmidt, R. & Trinczek, R. (1999). Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: W. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (S. 103–128). München: Hampp Verlag.
- Streeck, W. (2013). *Gekaufte Zeit: Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Streeck, W. (2016). Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland. *Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations*, 23(1), 47–60.
- Trinczek, R. (2017). Betriebsrat. In: H. Hirsch-Kreinsen & H. Minssen (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (S. 94–98). Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Wannöffel, M. (2001). Ökonomischer Erfolg durch betriebliche Mitbestimmung – ein Widerspruch? In: J. Abel & P. Ittermann (Hrsg.), *Mitbestimmung an den Grenzen? Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Europa* (S. 109–123). München: Hampp Verlag.
- Wannöffel, M. (2002). Professionalisierung von Betriebsratsarbeit. In: *Jahrbuch Arbeit – Bildung – Partizipation*, 19/20, S. 141–152.
- Wannöffel, M., & Gensterblum, Y. (Hrsg.). (2022). *Wirtschaft, Arbeit und Leben mit und nach der Corona-Krise*. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Wannöffel, M. (2024). Qualifikation als primäre Machtressource. In: S. Berger & A. Hohmeyer (Hrsg.), *Betriebsräte in deutschen Unternehmen von der Weimarer Republik bis heute* (S. 171–188). Köln: Böhlau Verlag.

Widuckel, W. (2020). Arbeit 4.0 und Transformation der Mitbestimmung. In: V. Bader & S. Kaiser (Hrsg.), *Arbeiten in der Data Society. Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement* (S. 17–34). Wiesbaden: Springer Gabler.

