

Positionspapier der Grundsatzabteilung der IG Metall zur Demokratie in der Wirtschaft: Mitbestimmung und Beteiligung stärken

Mitbestimmung und Beteiligung sind wichtig für eine erfolgreiche Wirtschaft. Ohne Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer finden keine Wertschöpfung, keine Innovationen und kein wirtschaftlicher Fortschritt statt. Deutschland ist eine Arbeitnehmergesellschaft, die nur dann funktioniert, wenn das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung, Motivation, Anerkennung und Mitbestimmung fair und vertrauensvoll gestaltet wird. Wirtschaft ist daher kein Selbstzweck, sondern sie soll vielmehr den Menschen dienen. Deshalb sprechen wir auch von der Demokratie *in Unternehmen und Arbeitswelt*. Um diesen Anspruch im Interesse der Bedarfs-, Schutz- und Gestaltungsanliegen der Beschäftigten umzusetzen und eine dynamische wirtschaftliche Entwicklung zu ermöglichen, bedarf es aber einer engen Verbindung zwischen individueller Beteiligung und kollektiver Mitbestimmung, von Gestaltung und Sicherheit.

Das deutsche Modell einer *koordinierten Marktwirtschaft* ist ein Erfolgsmodell. Aber es muss immer wieder erneuert und verbessert werden, um die Herausforderungen einer globalisierten, digitalisierten und zunehmend zerstückelten Arbeitswelt gut gestalten zu können. Dabei geht es sowohl darum, die vorhandenen gesetzlichen und tariflichen Spielräume besser wahrzunehmen, als auch um neue Beteiligungs-, Grund- und Schutzrechte für die Beschäftigten angesichts strukturell veränderter Arbeitsbedingungen. Dies alles verlangt nicht nur veränderte Verhaltensweisen des Gesetzgebers und der Unternehmen, sondern auch eine offensivere Aufstellung der Gewerkschaften als Beteiligungsorganisationen. Letzteres bedeutet, dass sich Gewerkschaften von einer in manchen Bereichen paternalistischen Politik der Stellvertretung verabschieden müssen, ohne ihre Strukturen, die nach dem Modell der repräsentativen Demokratie aufgebaut sind, aufzugeben.

Es ist Zeit, auf die Veränderungen der letzten Jahre in Wirtschaft und Gesellschaft zu reagieren. Denn diese Veränderungen haben sich bislang nur unzureichend in den Arenen der Mitbestimmung und Beteiligung niedergeschlagen. Hoch geschätzt wird das deutsche Modell der Mitbestimmung, wenn es gilt, große Krisen zu überwinden, wie zuletzt in den Jahren 2008/2009. Wenn es jedoch darum geht, die strukturellen Veränderungen des sozialen, technologischen und ökonomischen Wandels nachhaltig zu beantworten, ist die Bereitschaft zur Entwicklung und Umsetzung besserer Beteiligungs- und Mitbestimmungsmodelle auf Seiten der Arbeitgeber kaum vorhanden und auf Seiten der Regierung nur schwach ausgeprägt. Wie notwendig es aber heute ist, dass die Strukturen der Entscheidungsbeteiligung von Arbeitnehmern auf der individuellen und kollektiven Ebene verbessert werden, zeigen beispielhaft die folgenden Themen:

- *Individuelle Beteiligung*: Die Anforderungen an die Beschäftigten, Beruf und Privatleben unter einen Hut zu bringen, sind schwieriger geworden. Sie akzeptieren die Flexibilisierungsbedarfe der Unternehmen, verlangen aber zugleich auch für sich eine eigene Flexibilität. Es geht ihnen dabei insbesondere darum, Ansprüche, die durch Kinder, Partnerschaften, Ehrenamt, Pflege und nicht zuletzt durch Qualifikations- und Bildungsansprüche gestellt sind, erfüllen zu können, ohne sich

selbst zu überfordern. Der Faktor der selbst mitgestalteten Zeit spielt für die Beschäftigten eine immer größere Rolle. Daher braucht es über kollektive Formen der Interessenvertretung hinaus auch verbesserte individuelle Gestaltungsoptionen für die Beschäftigten, um ihre Flexibilitätsansprüche besser verhandeln zu können. Mehr individuelle Verantwortlichkeiten verlangen demnach auch nach mehr individueller Selbstbestimmung im Kontext kollektiver Mitbestimmung.

- *Enthierarchisierung und Vernetzung:* Der Kapitalismus im 21. Jahrhundert funktioniert weniger hierarchisch. In zunehmend mehr wirtschaftlichen Bereichen ist eine egalitäre Kommunikation und Kooperation gefordert. Zugleich ersetzen mobile, individuelle und informelle betriebliche Entscheidungsstrukturen zunehmend frühere Verhandlungsarrangements. So nutzen auch Arbeitgeber soziale Netzwerke, um an den bestehenden Institutionen der Arbeitnehmervertretung vorbei eine Art Direktkommunikation mit den Beschäftigten zu praktizieren, häufig ohne die demokratisch legitimierten Institutionen der Mitbestimmung einzubinden. Damit kommt das institutionelle Arrangement der Konfliktpartnerschaft von Arbeitnehmern und Arbeitgebern unter Druck.
- *Offensive betriebsnahe Tarifpolitik:* Die Förderung und Verzahnung zwischen der individuellen und kollektiven Mitbestimmung ist auch deswegen erforderlich, weil sich in den letzten Jahren die Arbeits- und Tarifpolitik stark dezentralisiert hat. Diese Entwicklung bedarf dringend einer Antwort durch eine stärkere betriebliche Aktivierung. Denn nur dort, wo die Belegschaften organisiert sind und sich direkt für ihre Belange engagieren, wird es einen guten Kompromiss in den Arbeitsbedingungen geben.
- *Zerstückelung und Prekarisierung:* Outsourcing, Werkverträge und Leiharbeit zerstückeln und entgrenzen vormals integrierte Wertschöpfungsprozesse. Dies führt dazu, dass die Beschäftigten trotz gemeinsamer Arbeit am gleichen Produkt unterschiedlich behandelt und bezahlt werden. Diese zunehmende Spaltung der Belegschaften hat negative Auswirkungen für die Akteure der Mitbestimmung und den sozialen Zusammenhalt. Prekär Beschäftigte haben deutlich weniger Rechte. So hat sich in den letzten Jahren die Förderung von prekären Beschäftigungsverhältnissen, also die Spaltung der Belegschaften in verschiedene Teilbelegschaften, zu einem wesentlichen Bestandteil der Unternehmenssteuerung entwickelt.
- *Flucht aus den Strukturen der Mitbestimmung sowie Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften:* Das Phänomen einer gezielten und systematischen Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften hat in den letzten Jahren zugenommen. Einige Anwaltskanzleien haben sich sogar auf »*Union Busting*« spezialisiert. Betriebsräte und missliebige Gewerkschaftsaktivisten werden persönlich verfolgt, bisweilen sogar ihrer beruflichen Existenz beraubt. Andere Formen der aktiven Gewerkschaftsbekämpfung lösen es eleganter und nutzen neue Rechtsformen, die sich durch europäisches Recht ergeben. Mit Hilfe trickreich organisierter Neuordnungen verschwinden innerhalb geltenden Rechts ganze Aufsichtsräte gewissermaßen über Nacht. Solche Fehlentwicklungen müssen gestoppt und durch zukunftsweisende Vorstellungen zeitgemäßer Mitbestimmungspolitik ersetzt werden.

Gefordert ist mithin, das Verhältnis zwischen individueller Beteiligung und kollektiver Mitbestimmung neu aufeinander einzustellen, und zwar im Sinne ihrer wechselseitigen Ergänzung. Die deutschen Gewerkschaften werden nur dann erfolgreich sein, wenn unter ihrer Führung eine neue Symbiose von kollektiver Mitbestimmung und individueller Beteiligung gelingt. Das wird vor allem angesichts des Umbruchs in der Arbeitswelt entscheidend sein.

Denn: Wir leben in einer Welt, die durch enorme wissenschaftlich-technologische Umbrüche geprägt ist. Veränderte systemische Technikarrangements sowie neue Produktions- und Unternehmenskonzepte haben einen massiven Einfluss auf die Arbeit in Industrie, Handwerk und industrienahen Dienstleistungen. Sie bedrohen zudem die etablierten Aushandlungsmuster des »deutschen Modells«. Durch industrielle Roboterisierung, Digitalisierung, Vernetzung und Outsourcing zeichnen sich neue Formen der Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation ab. Vielfach werden damit vor allem Risiken hinter diesen Entwicklungen antizipiert, insbesondere in Form von Arbeitsplatzabbau und Leistungsverdichtung.

Doch bieten sich gleichzeitig auch neue Chancen. So können durch neue Produkte und Produktionsweisen schwere Arbeit abgeschafft, Kreativität und Bildung gefördert, neue Freiheiten und Chancen für attraktive Arbeit genutzt werden. Gut ausgebildete Beschäftigte bringen nicht nur Ideen ein und schaffen Innovationen, sondern sie tragen immer mehr Verantwortung. Es entsteht ein Mehr an Autonomie für die Beschäftigten.

Der *neue Kapitalismus* ist also nicht das Ende der Mitbestimmung, wie wir sie kennen, sondern er kann der Anfang einer offensiven Symbiose von individueller Beteiligung und kollektiver Mitbestimmung werden. Die digitale Wende muss demnach mit einer Beteiligungsoffensive einhergehen.

I. Allgemeine strategische Grundlagen der gewerkschaftlichen Beteiligungsoffensive

Demokratie ist die zentrale Idee, die in allen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und staatlichen Bereichen relevant ist. Wie sie umgesetzt wird, differiert je nach Bereich. Demokratie in der Wirtschaft folgt einer anderen Logik als im staatlich-gesellschaftlichen Bereich. Demokratie in der Wirtschaft folgt dem Prinzip der Konfliktpartnerschaft: Dabei geht es um Anerkennung und den Ausgleich von divergierenden Interessen, Kontrolle, Gestaltung, Integration und Innovation. Demokratie in der Wirtschaft ist ein Prozess, der auf einer eigenen Institutionenordnung basiert und eigene Spielregeln hat. In diesem Sinne haben wir es mit einer normativen Ordnung zu tun. Die Kapitaleigner sollten wissen, dass auch bei privatkapitalistischen Eigentumsverhältnissen ohne eine offensive Berücksichtigung der Belegschaft als Ganzes wie auch der Individuen keine erfolgreiche Unternehmenspolitik möglich ist. Was sind also die allgemeinen strategischen Grundlagen für eine offensivere Bezugnahme zwischen individuellen Beteiligungsansprüchen und kollektiver Mitbestimmung?

1. Das Leitbild von der Demokratisierung der Wirtschaft als Referenzpunkt für eine neue Synthese von individueller Beteiligung und kollektiver Mitbestimmung

Das Idealbild der Arbeit in der alten, fordistischen Produktionswelt war das einer standardisierten, hierarchischen Arbeitsteilung. Dieses Idealbild löste sich bereits in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend auf – ein Prozess, der durch die Digitalisierung nochmals massiv beschleunigt wird. Das neue Organisationsmodell von Arbeit orientiert sich zunehmend an Abläufen, Prozessen und Vernetzungen, die egalitärer und eigenverantwortlicher strukturiert sind. Vermehrt ist die Fähigkeit erforderlich, mit komplexen und unvorhersehbaren Entscheidungssituationen auch ohne Anweisung von oben verantwortlich und souverän umzugehen. Daran haben Arbeitnehmer ein herausragendes Interesse, welches die Arbeitgeber auch im Eigeninteresse unterstützen sollten.

Diese neue Produktions- und Unternehmenswelt ist ohne selbstverantwortlich handelnde Individuen nicht denkbar. Deshalb fördern viele Unternehmen Beteiligungsmodelle, die den Beschäftigten mehr Autonomie hinsichtlich des Arbeitsablaufes und der Arbeitsgestaltung einräumen. Diese sollten weiter entwickelt werden, wenn dadurch keine überfordernden, sondern attraktivere Arbeitsbedingungen geschaffen werden.

Worin besteht der normative Schlüssel, um Handeln für eine innovative Wirtschaft, »Gute Arbeit« und eine integrierte, soziale Gesellschaft in einer zunehmend komplexer werdenden Welt zu orientieren? Grundvoraussetzung hierfür ist ein Menschenbild, das die Fähigkeiten des Einzelnen achtet, aber auch fördert. Eine belastbare Basis für eine politische Strategie erhält das Ganze aber erst dann, wenn zugleich die kollektiven, machtpolitischen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, um die individuellen Handlungspotenziale und Schutzbedarfe universell und dauerhaft entwickeln und absichern zu können. Dafür passend ist das Leitbild der Demokratie in der Wirtschaft, welches die Grund-, Beteiligungs- und Schutzrechte der Beschäftigten gemäß einem sozialen und demokratischen »Bürgerstatus« im Betrieb ermöglicht.

Wir wollen mit einer Agenda zur Demokratie im Wirtschafts- und Arbeitsleben die kooperativen und qualitätsorientierten Dimensionen unserer industriellen Beziehungen stärken. Dazu ist es wichtig, den Beschäftigten sowohl individuelle Rechte der direkten Einflussnahme als auch des Schutzes zuzugestehen.

Zu diesen Beteiligungsrechten gehören nicht nur die klassischen Rechte aus der Betriebs- und Mitbestimmungsgesetzgebung, sondern auch solche Rechte, die sich auf das »Was« und »Wie« der Produktion beziehen. Dabei sind auch die gesellschaftlichen Nebenwirkungen der Produktion, aber auch des Produktes selbst mit einzubeziehen. Die demokratischen Rechte umfassen nicht nur die Bekenntnis- und Gewissens-, sondern auch eine zu respektierende allgemeine Meinungsfreiheit im Betrieb. Überdacht werden sollte auch die rechtliche Lage von Whistleblowern. Deren individuelle Rechte verdienen im Sinne des Gemeinwohls Vorrang vor etwaigen arbeitsvertraglichen Nebenpflichten und darauf fußenden Sanktionen (Abmahnungs- und Kündigungsdrohung etc.).

2. Eine starke kollektive Interessenvertretung ist der Garant für mehr und bessere individuelle Beteiligung und Schutz

Auch wenn das Individuum Ausgangspunkt der Beteiligungsdebatte ist, stehen Stärkung der individuellen Beteiligungsrechte und kollektive Interessenvertretung keineswegs im Gegensatz zueinander. Im Gegenteil: Sie bedingen sich wechselseitig. Bei der Durchsetzung

seiner Interessen bleibt der einzelne Beschäftigte auf eine starke kollektive Interessenvertretung angewiesen, die sich in diesem Prozess aber auch selbst verändert. Hiervon ausgehend ist das Verhältnis von individueller und kollektiver Interessenvertretung neu zu bestimmen. So muss kollektive Interessenvertretung sehr viel mehr die Potenziale der individuellen Entwicklung der Beschäftigten fördern und schützen. Gleichzeitig sind die Beschäftigten auf starke Betriebs- und Personalräte sowie handlungsfähige Gewerkschaften vor Ort angewiesen.

Das Zusammenspiel von Betriebsverfassung, Mitbestimmung im Aufsichtsrat und direkter individueller Beteiligung ist nicht selbstverständlich. Einerseits, weil die Akteure nicht immer hinreichend professionell aufgestellt sind, um die vorhandenen Kooperationsmöglichkeiten zu nutzen. Andererseits, weil die Rechtspositionen unzureichend sind oder gar fehlen. Kollektive Schutzrechte müssen in einigen Bereichen deutlich gestärkt werden, damit individuelle Beteiligungsrechte überhaupt wirksam werden können, insbesondere dort, wo kollektive Mitbestimmungsrechte durch Fremdfirmeneinsatz, Arbeitgeberaggressivität und Internationalisierung der Arbeitsbeziehungen unter Druck geraten.

Die gewerkschaftlich orientierte Arbeit der Betriebsräte und Vertrauensleute verbindet individuelle Beteiligungsrechte im Betrieb innerhalb zukunftsfähiger Industrie- und Handwerksbereiche. Sie nehmen die Anliegen der Beschäftigten auf, fördern und schützen deren Anliegen und sorgen für mehr Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Die gesellschaftlich legitimierte Strukturen kollektiver Beteiligung von Beschäftigten finden sich in den Mechanismen der Mitbestimmung durch Betriebsräte einerseits und in der gewerkschaftlichen Interessenvertretung andererseits. Zugleich sucht die IG Metall aber auch nach neuen Möglichkeiten, um die direkte Beteiligung der Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz und darüber hinaus zu fördern. Auch in unseren jüngsten Beschäftigtenbefragungen zeigte sich sehr deutlich: Es gibt ein großes Interesse an mehr direkter Beteiligung. Die bestehenden Angebote reichen nicht aus.

II. Themenfelder für mehr Beteiligung und Mitbestimmung

Die Notwendigkeit einer verstärkten Verbindung zwischen individueller Beteiligung und kollektiver Mitbestimmung ist nicht nur das Ergebnis einer sozial-ethischen Betrachtungsweise. Sie ergibt sich vielmehr aus neuen Herausforderungen für die Individuen, aber auch aus den sich verändernden Anforderungen für unternehmerischen Erfolg. Im Folgenden geht es vor allem um die Themen Qualifikationsentwicklung, Vereinbarkeit und Zeitpolitik, die deutlich machen, dass ein einfaches „Weiter so“ nicht vertretbar ist.

1. *Höheres Qualifikationsniveau und mehr risikoorientierte Eigenverantwortung der Beschäftigten verlangen mehr Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte*

In der neuen Arbeitswelt sind hohe Qualifikationen, Beteiligung und Mitbestimmung kein »nice to have«, sondern der Schlüssel für Innovation und Fortschritt. Menschen leisten vor allem dann gute Arbeit, wenn die Arbeitsbedingungen stimmen. Dazu zählen vor allem die Bezahlung und Beziehungen am Arbeitsplatz, die Arbeitsorganisation, die Sinnhaftigkeit des Produktes und die Qualität der Beteiligung. Wo robuste Steuerung, mehr

Selbstverantwortung und verstärkte Anforderungen an kooperative Zusammenarbeit gefragt sind, bedarf es erst recht guter Arbeits- und Beteiligungsbedingungen.

Vieles spricht dafür, dass sich insbesondere für gut ausgebildete Arbeitskräfte die Partizipationschancen am Arbeitsplatz erhöhen und damit auch für Gewerkschaften die Handlungsräume größer werden. Aber auch diese Partizipationschancen müssen erkämpft und gestaltet werden, insbesondere wenn diese Errungenschaften nicht nur einem kleinen Teil der Arbeitnehmerschaft zu Gute kommen sollen.

Mit den zu erwartenden Produktivitätssprüngen gehen Automatisierungswellen einher, die schlechter Qualifizierte besonders gefährden. Es droht eine vertiefte Spaltung der Erwerbsarbeit und der Belegschaften. Leistungsverdichtung, Qualifikations- sowie Einkommensverluste wären weitere Folgen. Das einst vorherrschende Normalarbeitsverhältnis verliert weiter an prägender Kraft. Viele früher integrierte Dienstleistungen sind ausgelagert und in rechtliche Grauzonen verschoben worden. Crowd- und Clickworker sind aktuelle Beispiele. Diese ausgelagerten Tätigkeiten sind einerseits weiterhin Teil der Wertschöpfungsketten; andererseits sind sie meist in rechts-, mitbestimmungs- und beteiligungsfreie Zonen abgeschoben worden. Deshalb bleibt die Sicherung von guten, umfassend integrierten Beschäftigungsverhältnissen neben der Öffnung für neue arbeits- und beteiligungspolitische Gestaltungsoptionen oberste gewerkschaftliche Maxime.

2. Individuelle Rechtsansprüche und kollektive Mitbestimmung bei Zertifizierung und Kompetenzentwicklung

Die herausragende Bedeutung, die den Themen Bildung, Qualifizierung und Weiterbildung im deutschen Modell zukommt, wird von allen maßgeblichen Akteuren geteilt. Wir haben heute zwar die bestausgebildete Arbeitnehmerschaft in der Geschichte Deutschlands, es fehlen uns aber belastbare Strukturen, die einen zeitlichen und finanziellen Rahmen gewährleisten, um nachholende Zertifizierung, Fort- und Weiterbildung als Rechtsanspruch zu realisieren. Notwendig ist ein regelmäßiges formelles und informelles »Update« des Qualifikations- und Kompetenzniveaus. Bislang sind die dafür notwendigen gesetzlichen und tariflichen Rechtsansprüche unzureichend. In den Tarifverträgen zur Qualifizierung und Bildungsteilzeit wurden erste Einstiege realisiert. Eine substanzielle Weiterentwicklung der Bildungsrechte von Beschäftigten hat gleichwohl weiterhin hohe Priorität auf der Agenda der Gewerkschaften.

3. Selbstbestimmtere Arbeitszeiten kann man nur durch mehr Mitbestimmung schaffen

Beschäftigte wissen und akzeptieren, dass Unternehmen flexibel sein müssen, um sich auf dem Markt zu behaupten. Sie akzeptieren jedoch nicht, dass Flexibilität eine Einbahnstraße ist. Das Bedürfnis nach mehr Zeitsouveränität ist riesig. Starre Arbeitszeiten oder einseitige Flexibilitätsanforderungen der Arbeitgeber passen nicht mehr in die Lebenswirklichkeit und die Lebensentwürfe der Beschäftigten. Die entscheidende Zielrichtung für Politik und Gewerkschaften muss daher ein individuelle Bedürfnislagen berücksichtigendes Arbeitszeitarrangement sein.

Das männlich dominierte Alleinverdienermodell wird nur noch von einer Minderheit als Lebensentwurf gewünscht und praktiziert. Die Frauenerwerbstätigkeit hat sich in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich erhöht. Die Beschäftigten sind mehr denn je herausgefordert, eine Balance zwischen Arbeitsleben und Privatleben zu finden – eine Anforderung, die sich mit der rasant wachsenden Zahl von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Familienangehörigen zusätzlich erhöht. Hinzu kommt: Nicht nur Familie, Erziehung und Pflege, auch der Erhalt von Qualifikation verlangt Spielräume für selbstregulierte Arbeitszeiten.

Die Arbeitswelt von morgen wird sowohl Anpassungsqualifikationen als auch vorsorgende Perspektivqualifikationen in gleichem Maß erfordern. Perspektivqualifikationen können jedoch nicht von oben herab diktiert werden, sondern erfordern die selbstgewählte und selbstverantwortete Initiative des Beschäftigten. Den Wert der Arbeit schätzen, heißt daher auch, die Lebensentwürfe der Beschäftigten und deren Lebensumstände anzuerkennen. Der Kern eines beteiligungsorientierten Arbeitsverhältnisses besteht im Lebensverlauf auch darin, die Arbeitszeit temporär zu verkürzen, ohne von der beruflichen Entwicklung abgekoppelt zu werden. Um dies zu realisieren, bedarf es aber eines Kulturwandels in den Betrieben sowie eines neuen Selbstbewusstseins der Beschäftigten als Träger des Anspruchs auf ein *Gutes Leben* im Einklang mit der eigenen Arbeitszeit, den eigenen Lebensbedingungen und Lebenschancen. Es geht um eine mit den Betroffenen abzustimmende Lebenslaufpolitik. Entscheidend sind dafür die durch den Tarifvertrag individuell verbürgten Rechtsansprüche und die machtpolitische Rahmung durch einen engagierten Betriebsrat, der für die Umsetzung dieses Anspruchs steht.

III. Forderungen an Gesetzgeber, Arbeitgeber und an uns selbst

Für die Humanisierung der Arbeitswelt bedarf es einer Arbeits- und Unternehmenskultur, die sich nicht nur oder vorrangig an den Eigentümerinteressen (Shareholder) ausrichtet, sondern an allen relevanten Akteuren, die am wirtschaftlichen Ergebnis beteiligt sind (Stakeholdern). Somit sind Unternehmen auch der Gesellschaft verpflichtet, wie dies auch der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) vorsieht. Nur so wird es nachhaltige und langfristige Erfolge in der Unternehmensentwicklung geben. Dafür bedarf es eines konstruktiven Dialogs, aber auch des Abschlusses von Kontrakten mit Gewerkschaften, Betriebs- und Aufsichtsräten, um echte individuelle Beteiligungsmöglichkeiten zu schaffen (beispielsweise hinsichtlich der Möglichkeit selbstbestimmter flexibler Arbeitszeitgestaltung durch die Beschäftigten oder für neue Formen der Beteiligung und der Teilhabe). In einer sozialen Marktwirtschaft ist ein fairer Interessenausgleich auf Augenhöhe notwendig, der auch ein gemeinsames Vorgehen der Sozialpartner gegen Angriffe auf Mitbestimmung und vereinbarte Tarifstandards einschließt. Das bedeutet als erstes, dass die bestehenden Gesetze und Vereinbarungen genutzt und mit Leben erfüllt werden. Angesichts der großen Umbrüche, die die Arbeitswelt gegenwärtig erfährt, ist der alleinige Bezug auf den *status quo* unzureichend.

Den Ausgangspunkt für neue Akzente bildet die IG Metall selbst. In der IG Metall organisieren sich mehr als 2,25 Millionen Mitglieder. Wir bilden eine große, starke und komplexe Organisation. Die IG Metall versteht sich als *Beteiligungsgewerkschaft*. Sie will ihre etablierten Strukturen ergänzen, indem sie stärker auf die direkte Aktivierung der Mitglieder und Beschäftigten setzt. Damit soll durch andere Formen der Ansprache, Kommunikation

und Integration der Betroffenen in die sie betreffenden Bereiche, die Politik der repräsentativen Stellvertretung ergänzt und gestärkt werden. Mit ihren Aktivitäten trägt die IG Metall dazu bei, das *kooperative Wirtschaftsmodell*, das weltweit gerühmt wird, wertebasiert und pragmatisch weiter zu entwickeln. Damit das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Unternehmen auf der Höhe der Zeit bleibt, bedarf es einer Neujustierung, die durch den Gesetzgeber, die Arbeitgeber, aber auch durch Betriebsräte und Gewerkschaften zu verantworten ist. Im Folgenden werden die grundsätzlichen Bereiche angesprochen, in denen die neue Beteiligungs- und Mitbestimmungsdebatte geführt werden muss, und welche konkreten Forderungen damit verbunden sind.

1. Eine starke Wirtschaft benötigt einen starken gesetzlichen Rahmen für mehr Beteiligung und Mitbestimmung

Wir erleben gegenwärtig einen Umbau der Betriebe und der Unternehmen mitsamt der Reorganisation ganzer Wertschöpfungsketten, ohne dass in vergleichbarer Weise die Strukturen und Rechte individueller und kollektiver Beteiligung in den Betrieben und Unternehmen angepasst und ausgebaut werden. Offensichtlich ist, dass unter den Bedingungen eines strukturell und sich beschleunigt verändernden Kapitalismus nicht weniger, sondern mehr Beteiligungsrechte geschaffen und praktiziert werden müssen.

Anforderungen an den Gesetzgeber: Individuelle Grundrechte müssen durch ein Verbandsklagerecht gestärkt werden

- Recht auf faire Behandlung
- Recht auf Achtung des Privatlebens und Sicherstellung einer Vereinbarkeit von Familien- und Arbeitsleben
- Recht auf Weiterbildung und Reflexionszeit während der Arbeitszeit
- Einspruchs- und Vorschlagsrechte vor Einführung einer arbeitsorganisatorischen Veränderung
- Recht auf und Zeit für Kommunikation am Arbeitsplatz und in der Arbeitsgruppe
- Recht auf Bewertung der Führungskräfte und Mitsprache bei Neubesetzung
- Ausbau der Vorschlags- und Beschwerderechte
- Schutz der Persönlichkeitsrechte und Datenschutz im Betrieb
- Freiheit der Meinungsäußerung im Betrieb, insbesondere Schutz von Whistleblowern
- Ausbau der Zurückbehaltungsrechte (z.B. Leistungsverweigerungsrecht bei Verstößen des Arbeitgebers gegen Arbeitsrecht, Betriebsverfassung, Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung)

2. Eine belastbare demokratische Struktur in der Wirtschaft ist der beste Rahmen für hohe Wertschöpfung, gute Arbeit und individuelle Zufriedenheit

Beteiligung und Mitbestimmung müssen auch von den Unternehmen verstanden, gefördert und in ihrer eigenen Unternehmenskultur verankert werden. Das deutsche Wirtschafts- und Sozialmodell ist tief geprägt von der Idee des Interessenausgleichs. Eine zunehmende Praxis der aktiven Be- und Verhinderung von Interessenvertretern beschädigt die Idee des Interessenausgleichs und damit die soziale Gerechtigkeit nachhaltig. Im Folgenden sind mehrere Punkte einer notwendigen Agenda für mehr Demokratie in den Unternehmen aufgeführt:

Anpassung der betrieblichen Mitbestimmung an neue Herausforderungen

- Erweiterte und neue Mitbestimmungsrechte für Betriebsräte bei Personalplanung, Beschäftigungssicherung, Fremdbeschäftigung, Datenschutz und Gleichstellung
- Stärkere Rechte bei der Hinzuziehung von Sachverständigen
- Pflicht zu »repräsentativerer« Zusammensetzung der Betriebsräte (beispielsweise auch Leiharbeiter etc.)
- Gesetzliche Verankerung der Rolle von Betriebsräten als Moderatoren direkter Beschäftigtenbeteiligung
- Erweiterte Schutzrechte für Initiatoren von Betriebsratswahlen und des Aufbaus von Betriebsräten

Anpassung der Unternehmensmitbestimmung an neue Herausforderungen

- Tatsächliche Parität bei der Besetzung des Aufsichtsrats und der Aufsichtsratsausschüsse. Abschaffung des Doppelstimmrechtes des Vorsitzenden zugunsten eines Neutralen.
- Verpflichtender Personalvorstand in allen Unternehmen, um die wachsende Bedeutung des Faktors Personal hervorzuheben
- Gesetzlicher Mindestkatalog zustimmungspflichtiger Geschäfte; mit der Möglichkeit, diesen Katalog durch eine qualifizierte Minderheit von einem Drittel der Aufsichtsratsmitglieder zu ergänzen
- Belastbare Frauenquote
- Absenkung der Schwellenwerte von 2.000 Beschäftigten für die Wahl eines Aufsichtsrates
- Verhinderung von Mitbestimmungsflucht durch ausländische Rechtsformen (keine Trennung in Satzungs- und Verwaltungssitz) und SE-Gründungen
- Verankerung des Parameters »Gemeinwohl« als Unternehmensziel in das Aktienrecht
- Änderung der Steuer- und Abgabevorschriften, um die Gründung von Formen gebündelten Belegschaftskapitals, Stiftungen und Genossenschaften zu erleichtern
- Stärkung europäischer Mitbestimmungsrechte, besonders durch mehr Rechte für die europäischen Betriebsräte

3. Die IG Metall versteht sich als Beteiligungsgewerkschaft, die ihre bewährten Strukturen der repräsentativen Demokratie durch Elemente der direkten Beteiligung ergänzt

Die Beteiligungs- und Entscheidungsstrukturen in der IG Metall sind in starkem Maße durch das Prinzip der repräsentativen Demokratie geprägt; gleichwohl praktizieren wir bereits jetzt vielfältig ergänzende Formen direkter, individueller Beteiligung. Auch wenn nicht in jedem Bereich individuelle Beteiligungsoptionen angeboten werden, ist es möglich, die Orte und Themen, die im Sinne beteiligungsorientierter Verfahren bearbeitet werden, zu erweitern. Dies soll dazu beitragen, die Beteiligungsferne der eigenen Organisation zu überwinden, eine breitere Legitimationsbasis zu schaffen, um aus Betroffenen direkt Beteiligte zu machen. Über neue Beteiligungsformen soll auch die Diskussionskultur auf allen Ebenen der IG Metall weiter entwickelt werden.

Die heutigen Regeln des Betriebsverfassungsgesetzes bieten bereits viele Möglichkeiten, Beschäftigte direkt zu beteiligen (etwa §§ 3 und 87 BetrVG); diese Möglichkeiten werden noch zu selten aufgegriffen. Die IG Metall will diesen Spielraum stärker nutzen. Mitglieder und Beschäftigte sollen ihre Themen setzen. Die Aufgabe der gewählten Vertreter in den repräsentativen Gremien besteht darin, die Artikulation solcher Anliegen zu ermutigen und zu fördern, diese Präferenzen aufzunehmen und sie auf der gewerkschaftlichen Agenda und in den Verhandlungen mit dem Gesetzgeber und den Arbeitgebern zu platzieren. Ein wichtiges Instrument, um die verschiedenen Akteure und Ebenen zu verbinden, ist auch die Vertrauensleutearbeit der IG Metall.

Eine Beteiligungsgewerkschaft, die den Interessen der Akteure auf den verschiedenen Ebenen gerecht werden will, muss sich stärker vernetzen und die Interessen der Beschäftigten weitertragen. So kann auch eine Rückbindung an Beschäftigteninteressen auf der Konzernebene bei den Vertretern im Aufsichtsrat sowie auf der europäischen Ebene bei den Euro-Betriebsräten gelingen. Zentrale Voraussetzung für unsere Erfolge ist es, die Interessen und Präferenzen unserer Mitglieder zu kennen. Die bewährten formellen und informellen Kommunikationswege, um diese Einsichten zu gewinnen, wurden in den letzten Jahren durch weitere Instrumente wie die Beschäftigtenbefragungen erweitert. Durch die direkte Ansprache der Beschäftigten, um deren eigene Meinungen zu erfragen, erhöhen wir die Chance, unsere Attraktivität innerhalb und außerhalb unserer Mitgliedschaft zu steigern.

Die IG Metall arbeitet daran, ihr Selbstverständnis als Beteiligungsgewerkschaft weiter auszubauen, und die folgenden Punkte bilden Eckpunkte für diesen Ausbau:

- Aufbau und Stärkung von Netzwerken zwischen den verschiedenen Ebenen der Interessenvertretung
- Aufstellung möglichst repräsentativer IG Metall-Listen zur Betriebsratswahl nach einer Abstimmung der IG Metall-Vertrauensleute oder einer Urwahl der Mitglieder
- Demokratisierende Weiterentwicklung der Vertrauensleutearbeit der IG Metall
- Stärkung der direktdemokratischen betrieblichen Willensbildung, z.B. über Abstimmungen auf Betriebs- und Abteilungsversammlungen sowie auf Abteilungs- und Arbeitsgruppenebene
- Stärkere Förderung der Beteiligungs- und Kommunikationsfähigkeit von Beschäftigten, Betriebsräten und Vertrauensleuten innerhalb der Arbeitszeit

- Beteiligungsorientierte innergewerkschaftliche Willensbildung auf allen Ebenen von der Verwaltungsstelle bis zum Gewerkschaftstag
- Noch mehr Transparenz gegenüber Mitgliedern und Öffentlichkeit

IV. Fazit: Individuelle Beteiligung und kollektive Mitbestimmung bilden die Grundvoraussetzungen für Entfaltung, Schutz und Gestaltung im Sinne einer leistungsfähigen Wirtschaft und einer lebendigen Demokratie

Menschen, die im Betrieb die Erfahrung gemacht haben, sich zusammen mit anderen erfolgreich für eine Sache einzusetzen, werden auch in ihrer zivilgesellschaftlichen Gestaltungsmacht mehr Mut fassen. Diese emanzipative Erfahrung strahlt auch auf die zivilgesellschaftliche Teilhabe der Beschäftigten aus. In diesem Sinne agieren viele Gewerkschafter auch in kommunalen und überregionalen Gremien der allgemeinen Politikgestaltung. Das Spektrum reicht von Gemeinderäten, Stadtparlamenten, Kreis- und Landtagen über den Bundestag bis ins Europäische Parlament. Hinzu kommen unzählige aktive Beteiligungen in Parteien, Bürgerbewegungen, Vereinen und Verbänden, die alle ihren Beitrag leisten, um unser Gemeinwesen voran zu bringen.

Die IG Metall will weiter das Leitbild der »*Demokratie in der Wirtschaft*« stärken. In einer vernetzten Wirtschaft der industriellen Moderne, die so stark wie nie zuvor auf Kreativität, Engagement und Kooperation der Individuen angewiesen ist, funktioniert eine allein auf hierarchischer Steuerung basierende Unternehmensführung gar nicht oder nur noch unzureichend. Vor allem dann nicht, wenn dies mit geringer Eigenständigkeit, wenigen Rechten und kaum vorhandenen Entfaltungsangeboten verbunden ist. Dagegen setzt eine beteiligungsorientierte Gewerkschafts- und Unternehmenspolitik auf das Engagement und die Kreativität der Individuen und schafft deshalb die Voraussetzungen für eine kooperative Arbeits- und Unternehmenskultur mit ausgeprägten Rechten und Pflichten. Die Option für Demokratie in der Arbeitswelt verlangt einen verbindlichen Rechtsrahmen, der durch die Politik geschaffen, von den Unternehmen umgesetzt und von Betriebsräten und Gewerkschaften mit Leben ausgestattet werden muss.

Die Erneuerung der »*Demokratie in der Wirtschaft*« ist das Gebot der Stunde. Sie bietet Möglichkeiten der Weiterentwicklung für alle Akteure, Ebenen und Interessen. Unter den Bedingungen einer neuen industriellen Moderne, die als stark vernetzte Ökonomie mit zunehmend mehr immateriellen Produktionsteilungen und Arbeitsteilungen funktioniert, geht es vor allem um neue Verbindungen zwischen individueller Beteiligung und kollektiver Mitbestimmung durch den Betriebsrat, die Tarifpolitik und andere Instrumente der Mitbestimmung.

Daher ist dieses Konzept, das individuelle und kollektive Machtebenen neu verschränken will, nicht nur als Agenda für die Weiterentwicklung einer humanen und partizipativen Wirtschaftswelt zu verstehen, sondern auch als Beitrag zur Zukunft unserer Demokratie. Denn in dem Maße, wie der Status des Arbeitnehmers immer mehr Menschen in unserer Gesellschaft erfasst, ist die Entwicklung in der Arbeitswelt auch immer wichtiger für die Akzeptanz unserer gesamten Demokratie.