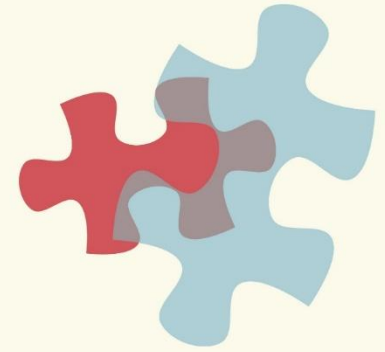




#Mitbestimmung Gestaltet **Zukunft**

Andreas Boes, Anja Bultemeier, Frederik Haug

Angestellte in einer neuen Kultur der Mitbestimmung

Das Praxislaboratorium in Braunschweig

Ein Arbeitspapier im Rahmen des Projekts
„Mitbestimmung gestaltet Transformation“



Dezember 2025

Impressum

© 2025 ISF München

Inhalte dürfen ausschließlich unter Angabe der Quelle verwendet werden:

Titelbild: ISF München

Gestaltung: ISF München

https://doi.org/10.36194/MgT_AP2

Weitere Informationen:

<https://mitbestimmung-gestaltet-zukunft.de>

1. Warum ein Praxislaboratorium?

Wir befinden uns in einem großen gesellschaftlichen Umbruch und wie die Zukunft aussehen wird, ist ungewiss. Diesen Umbruch fassen wir mit Blick auf die Wirtschaft als „Paradigmenwechsel zur Informationsökonomie“, in dem Daten und Informationen nicht nur neue Geschäftsmodelle hervorbringen, sondern sich auch Produktionsweisen, Wettbewerbs-, Branchen- und Beschäftigtenstrukturen, Arbeitskulturen und die beruflichen Identitäten der Menschen verändern. Darauf müssen sich Mitbestimmungsaktive und Gewerkschaftsbewegung neu einstellen. Mit dem innovativen Ansatz des Praxislaboratoriums gestalten wir in dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt „Mitbestimmung gestaltet Transformation“ diese Veränderungen aktiv und machen die Menschen in den Betrieben selbst zu den entscheidenden Akteur*innen. Ziel ist, die Mitbestimmung zum Erfolgsfaktor im Paradigmenwechsel werden zu lassen.

Im Fokus des durch das ISF München und die University of Labour durchgeführten Projekts steht die Metall- und Elektroindustrie der Region Südostniedersachsen. Gemeinsam mit Beschäftigten, Betriebsrät*innen, Vertrauensleuten und Gewerkschafter*innen entwickeln wir praktische Lösungen, die zu einer Erneuerung der Mitbestimmungspraxis führen. Die insgesamt drei geplanten Praxislaboratorien in den IG Metall Geschäftsstellenregionen Braunschweig, Salzgitter-Peine und Wolfsburg werden ab Frühjahr 2026 ihre Arbeit aufnehmen und unterschiedliche Schwerpunktthemen bearbeiten. In diesem Arbeitspapier wird der Kontext des Laboratoriums in Braunschweig näher beleuchtet. Dabei wird beschrieben, wie sich der Paradigmenwechsel in der Region Braunschweig konkret zeigt, wie ein Praxislaboratorium genau funktioniert und was der inhaltliche Rahmen des Labs ist.

2. Ausgangslage: Paradigmenwechsel in der Region Braunschweig

Anhand von leitfadengestützten Expert*inneninterviews, die wir mit verschiedenen Mitbestimmungsakteuren aus den drei Geschäftsstellenregionen im Laufe des Jahres 2025 führen konnten, ließ sich sehr viel darüber erfahren, wie sich der Paradigmenwechsel in der Region bereits zeigt. Dessen Auswirkungen lassen sich grob anhand von fünf Aspekten beschreiben:

Herausforderung Paradigmenwechsel konkret

Wertschöpfung: Daten und Informationen bestimmen neue Geschäftsmodelle, Software wird zur Kernkompetenz, Digitalisierung prägt Industrie

Krisenhafte Transformation: Autoindustrie gerät im Paradigmenwechsel in schwere Krise – wichtige Weichenstellungen werden jetzt getroffen

Industrieller Besatz mit Zukunft: Digitales Bahn-Cluster, VW-FS als Margengarant, Batterietechnologie bei VW-Komponente, High-Tech Startups

Beschäftigtenstruktur: Wachsender Angestelltenanteil, mehr Hochqualifizierte, Gewerbliche rückläufig

Organisationskultur: Ansätze in Richtung Agilität, Beteiligung und Arbeitszeitsouveränität ersticken in Bürokratie



- Neue Wertschöpfung: Digitalisierung, datenbasierte Geschäftsmodelle und Softwarekompetenz

Die Digitalisierung prägt die Industrie in der Region in allen Bereichen. Vor allem die Frage, wie aus Daten und Informationen neue Geschäftsmodelle entwickelt werden können, ist Thema in fast allen der untersuchten Betriebe. Software wird in diesem Zusammenhang zur neuen Kernkompetenz. Ein Teil der Betriebe in der Region hat die Digitalisierung bereits zu einem zentralen Bestandteil der eigenen Wertschöpfung gemacht.

- Krisenhafte Dynamik der Automobilindustrie

Die deutsche Automobilindustrie, deren Unternehmen stark in der Region verankert sind, befindet sich in einem tiefgreifenden Umbruch. Neue Wettbewerber, die Wertschöpfung im Paradigma der „Informationsökonomie“ betreiben, setzen traditionelle Hersteller unter Druck. Für die Region bedeutet das: Im Moment werden Schlüsselentscheidungen zur Zukunft der Region getroffen. Entscheidend ist, dass Zukunftskompetenzen, wie Batterie- und Softwareentwicklung, in der Region aufgebaut werden.

- Zukunftsrelevanter industrieller Besatz

Braunschweig verfügt über einen bemerkenswerten industriellen Besatz, der deutliches Potenzial für eine zukunftsorientierte Ausrichtung der Region trägt. Bestandteil hiervon sind u.a. ein digitales Bahncluster, VW Financial Services

als stabiler Ertragsbringer, eine neue Batteriekompetenz im VW Komponentenwerk sowie eine Ansammlung von Hightech Start Ups. Zusammengedacht zeigt sich hier die Chance auf ein neues industrielles Cluster für die Region.

- Wandel der Beschäftigtenstruktur

In sämtlichen Interviews spielt der Wandel der Beschäftigtenstruktur eine große Rolle. Allen voran zeigt sich ein rapider Anstieg des Angestelltenanteils in den Betrieben in den letzten Jahren, insbesondere von Hochqualifizierten. Gleichzeitig ist der Anteil der gewerblichen Beschäftigten rückläufig, die die Mitbestimmungskultur bislang geprägt haben. In manchen Betrieben hat sich das Verhältnis der Beschäftigtengruppen in wenigen Jahrzehnten nahezu umgekehrt.

- Organisationskultur: Agilität, Beteiligung, Arbeitszeitsouveränität

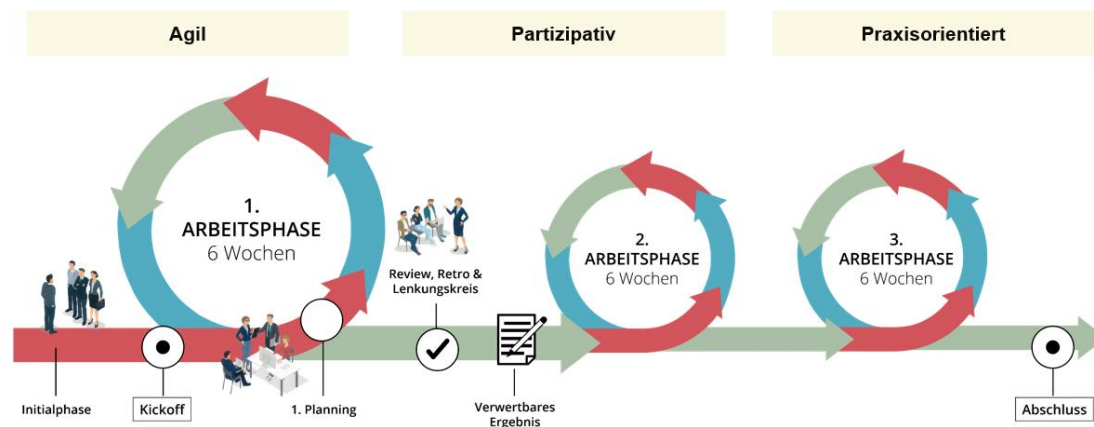
Der Paradigmenwechsel erfordert auf Ebene der Organisation einen Wandel von einer bürokratischen hin zu einer agilen Organisationskultur. Gleichzeitig sind Ansprüche nach mehr Beteiligung und Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten erkennbar. Die Interviews in der Region verdeutlichen, dass erste Ansätze in diese Richtung in vielen Betrieben existieren, dass diese aber gleichzeitig immer wieder in bürokratischen Unternehmensstrukturen zu ersticken drohen.

3. Was ist ein Praxislaboratorium?

Vor dem Hintergrund dieser verschiedenen Facetten des Paradigmenwechsels in der Region, zielt unser Konzept des Praxislaboratoriums darauf ab, „Neuland“ gemeinsam gestalten zu lernen. Praxislabs sind ein Lern- und Entwicklungsraum, in dem unterschiedliche Akteure der Mitbestimmung und Interessenvertretung zusammenkommen. Interessierte Beschäftigte, Betriebsratsmitglieder, Vertrauensleute, Gewerkschafter*innen und Wissenschaft arbeiten hier kollaborativ zusammen und entfalten gemeinsam eine „kollektive Intelligenz“. Das Konzept haben wir im Rahmen des durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Verbundvorhabens WING – „Wissensarbeit in modernen Unternehmen nachhaltig gestalten“ entwickelt und bislang in sozialpartnerschaftlicher Besetzung in mehreren Unternehmenskontexten der Industrie- und Dienstleistungsbranche erprobt. Im Rahmen des Projekts „Mitbestimmung gestaltet

Transformation“ adaptieren wir den Ansatz das erste Mal auf den Kontext der Mitbestimmungspraxis.

Die Umsetzung unseres Laboratorium-Konzepts erfolgt in einem agilen Setting: Konkret werden Teams aus Beschäftigten, Betriebsrät*innen, Vertrauensleuten und Gewerkschafter*innen gebildet. Diese „Lab-Teams“ setzen in sechs- bis achtwöchigen „Sprints“ Gestaltungsmaßnahmen um und erarbeiten inkrementell konkrete Ergebnisse und Lösungsvorschläge für die Mitbestimmung. Während dieser Experimentierphase können die Teams die Gestaltungsmaßnahmen selbst bestimmen und sind auch für deren Planung und Durchführung verantwortlich.



Jeder Sprint beginnt mit einem Planning-Meeting, in dem die Beteiligten des Lab-Teams das Arbeitsprogramm für den Zyklus spezifizieren und die Verantwortlichkeiten festlegen. Nach jedem Sprint findet jeweils eine gemeinsame Retrospektive des Lab-Teams sowie ein Review-Meeting statt, in dem die Teams die Zwischenergebnisse und Lernerfahrungen einem überregional besetzten „Lenkungsreis“ vorstellen. Der Lenkungsreis hat hier die Möglichkeit, die Ergebnisse kurzzyklisch zu bewerten und Maßnahmen zur Unterstützung des Lab-Teams sowie zur Verallgemeinerung und Verankerung der Ergebnisse in weiteren Bereichen der Organisation abzuleiten. Nach dem Review beginnt der nächste Zyklus.



Lab-Teams:

„Herzstück“ des Labs – Mitbestimmungs-akteure entwickeln und erproben eigenständig neue Lösungen – Teams arbeiten selbstorganisiert und setzen sich ihre Themen



Lab-Teamverantwortliche/r:

Teamsprecher/in – organisiert und treibt den Prozess vor Ort voran und ist die Verbindung zu anderen Teams, Lenkungskreis und Wissenschaftlern



Lenkungskreis: Unterstützt und berät die Lab-Teams –

verallgemeinert Ergebnisse für die Geschäftsstelle und darüber hinaus



Wissenschaftliche Begleitung:

Projektteam ISF/UoL – organisiert und moderiert den Gesamtprozess – Schnittstelle zwischen Lenkungskreis und Lab-Teams – begleitet und evaluiert das Lab wissenschaftlich – stellt Hintergrundinfos zur Verfügung

Mithilfe dieses Vorgehens entstehen beteiligungsorientiert, ergebnisoffen und Schritt für Schritt neue Konzepte mit dem Ziel, sie vermittelt über den Lenkungskreis Akteuren über das Lab hinaus zur Verfügung zu stellen. Parallel hierzu begleitet und evaluiert ein Team aus Wissenschaftler*innen den Gesamtprozess: Zu Beginn des Prozesses erfolgt eine Analyse der Ausgangssituation basierend auf Expert*innengesprächen mit verschiedenen Mitbestimmungsvertreter*innen. Auf dieser Basis werden zentrale Gestaltungsfelder erarbeitet, die den Lab- Teams als Referenzsystem dienen. Während der Experimentierphase übernehmen die Wissenschaftler*innen die Moderation und Beratung des Lab-Teams und des Lenkungskreises und unterstützen jeweils bei der inhaltlichen Konzeption.

4. Inhaltlicher Rahmen des Labs: Angestellte in einer neuen Kultur der Mitbestimmung

Auf Basis der Interviews mit den Mitbestimmungsaktiven wurde ein inhaltlicher Rahmen entwickelt, der den Teilnehmenden des Praxislaboratoriums als Orientierung dienen soll. Dieser trägt den Titel „Mitbestimmung gestaltet Zukunft – Angestellte in einer neuen Kultur der Mitbestimmung“. Während „Mitbestimmung gestaltet Zukunft“ das Oberthema der Labs in allen drei Geschäftsstellen sein wird, ist der zweite Teil des Titels gewissermaßen die Überschrift des Labs in Braunschweig. Mit „Angestellte in einer neuen Kultur der Mitbestimmung“ wird ein Arbeitstitel gewählt, der sämtliche für das Lab relevante Themen zusammenbringt. Diese sind im Einzelnen:

Vorschläge für inhaltlichen Rahmen des Praxislabs



**Lab als Initialzündung
für die nachhaltige
Etablierung einer neuen
Kultur der Mitbestimmung**

- Zukunft gestalten – Mitbestimmung als Erfolgsfaktor

Die Region verfügt über eine lange Tradition der strategischen Mitbestimmung, die einen starken Einfluss auf betriebliche Belange, aber auch auf die Gestaltung der Lebensbedingungen in der Region ausübt. Im Paradigmenwechsel gilt es, diese Idee neu zu beleben, denn die Unternehmen verlieren die strategische Orientierung und die Bindung an den Standort. Mitbestimmung wird in dieser Situation zum entscheidenden Faktor, um Zukunftsfähigkeit in der Region zu halten. Hierzu bedarf es nicht nur des Aufbaus entscheidender Gegenmacht-potenziale, sondern auch einer gewissen „Schwarmintelligenz“, um zu überlegen, welche Kompetenzen und Strukturen es zur nachhaltigen Sicherung der Arbeits- und Lebensverhältnisse in der Region braucht.

- Strategischer Fokus auf Angestellte

Im Kontext der IG Metall Geschäftsstelle in Braunschweig ist der Anteil an Mitgliedern aus den Angestelltenbereichen im deutschlandweiten Vergleich mitunter am höchsten. Dies ist nicht zuletzt Ausdruck erfolgreicher Bemühungen aktiver Gewerkschafter*innen. Im Zuge des fortschreitenden Wandels der Beschäftigtenstruktur gilt es, den Aufbau gewerkschaftlicher Schlagkraft in den wachsenden Gruppen von Angestellten weiter zu stärken und diese nicht nur als zahlende, sondern auch als aktive Mitglieder zu gewinnen, etwa indem man sie aktiv in die Mitbestimmungspraxis der Gewerkschaften und Interessenvertretungen einbindet. Die Steigerung der gewerkschaftlichen Schlagkraft unter Angestellten ist ein wesentlicher Faktor, um die Durchsetzungsfähigkeit der Mitbestimmung im Paradigmenwechsel zu sichern.

- Neue Kultur der Solidarität entwickeln

Trotz des strategischen Fokus auf Angestellte dürfen die gewerblichen Beschäftigten, die bislang das Rückgrat der Mitbestimmung gebildet haben, nicht übersehen werden. Die Organisierung beider Beschäftigtengruppen ist auch künftig die Grundlage jeglicher Durchsetzungsfähigkeit der Mitbestimmung! Es bedarf hierfür jedoch der Förderung einer neuen Kultur der Solidarität: Entscheidend ist, ein Bewusstsein für die gegenseitige Abhängigkeit und Betroffenheit der Beschäftigten im Paradigmenwechsel zu schaffen, und auf dieser Basis zur Entwicklung solidarischer Beziehungen zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen beizutragen. Gleiches gilt für das Verhältnis der Betriebe untereinander, in der Region und innerhalb der Wertschöpfungskette. Solidarität bildet einen zentralen Grundwert der Arbeiter*innenbewegung, den es unter neuen Bedingungen wieder praktisch zu leben gilt.

- Hochqualifizierte als Expert*innen der Zukunftsgestaltung einbinden

Hochqualifizierte Beschäftigte sind entscheidende Wissensträger*innen zur Gestaltung von Zukunft in der Region. Sie verfügen über wichtige Expertise, z.B. im Bereich neuer Software- und Batterietechnologien oder Mobilitätskonzepte. Um eine „Schwarmintelligenz“ zur strategischen Mitbestimmung in Zukunftsfragen aufzubauen und maßgeblichen Einfluss auf den regionalen Strukturwandel zu nehmen, müssen diese Beschäftigtengruppen für eine Beteiligung an der Mitbestimmung begeistert und gewonnen werden.

- Mitbestimmung auf „verschachtelten Bühnen“

Arbeit findet über die Nutzung des internetbasierten „Informationsraums“ zunehmend verteilt auf „verschachtelten Bühnen“ statt, sprich in einem Zusammenspiel von Vor-Ort-Beschäftigung im Büro und Remote-Arbeit. Gerade im Umfeld hochqualifizierter Angestelltentätigkeiten arbeiten Beschäftigte vermehrt in global verteilten Teams zusammen, deren Mitglieder in Berlin, Hamburg oder London arbeiten und unter Umständen nur wenig Beziehung zur Standortregion Braunschweig haben. Die Mitbestimmung steht diesbezüglich vor der Herausforderung, die Beschäftigten in einem Zusammenspiel von betrieblicher Ansprache und Ansprache über den Informationsraum so zu aktivieren, dass sich auch unter diesen Bedingungen solidarische und interessenpolitisch durchsetzungsfähige Belegschaften herausbilden.

Wir starten das Praxislab in Braunschweig!



Auf Basis dieses inhaltlichen Rahmens erarbeiten die Teilnehmenden des Praxislaboratoriums ab Frühjahr 2026 eigenständig Lösungen zur Zukunftsgestaltung der Mitbestimmung in Braunschweig. Das Lab soll dabei gewissermaßen eine Initialzündung für die nachhaltige Etablierung einer neuen Mitbestimmungskultur in der Region sein. Gleichzeitig schafft es einen Grundstein für einen Think Tank, der sich auch nach Ende der Projektlaufzeit der beteiligungsorientierten Gestaltung der Arbeits- und Lebensverhältnisse in Südostniedersachsen widmet.