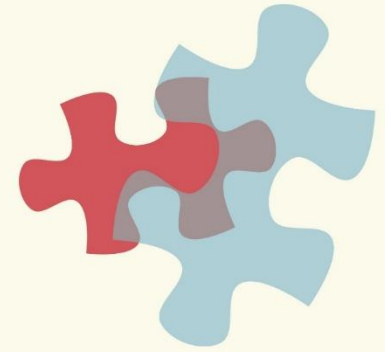




#Mitbestimmung Gestaltet **Zukunft**

Andreas Boes, Anja Bultemeier, Frederik Haug, Tobias Kämpf, Thomas Lühr

Mitbestimmung gestaltet Zukunft

Auf dem Weg zu einer neuen Handlungsfähigkeit der Interessenvertretung im Umbruch

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_AP1

Weitere Informationen:

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

1. Einleitung: Herausforderung einer Neuorientierung der Mitbestimmung im Umbruch

Die deutsche Wirtschaft durchläuft gegenwärtig einen tiefgreifenden Umbruch, der sich längst auch in der betrieblichen Realität widerspiegelt: Neue Technologien verändern Arbeitsabläufe, tradierte Geschäftsmodelle geraten unter Druck, und die Zusammensetzung der Belegschaften verschiebt sich grundlegend. Dieser Wandel ist kein vorübergehendes Phänomen, sondern Ausdruck eines „Paradigmenwechsels zur Informationsökonomie“ (Boes et al. 2019) – einer fundamentalen Neuausrichtung davon, wie in unserer Gesellschaft Wertschöpfung organisiert und Arbeit gestaltet wird.

Für die Mitbestimmung bedeutet dieser Wandel eine historische Herausforderung. Bewährte Strategien, Instrumente und Organisationsformen stoßen an ihre Grenzen. Gleichzeitig eröffnen sich neue Möglichkeitsräume: Wenn es gelingt, die Mitbestimmung auf die veränderten Bedingungen auszurichten, kann sie zum entscheidenden Erfolgsfaktor für eine zukunftsfähige Ausrichtung der Unternehmen und Regionen werden. Dies erfordert jedoch eine grundlegende Neuorientierung der Mitbestimmung – in den Inhalten, in den Strategien und in der Art und Weise, wie Interessenvertretung gelebt und organisiert wird.

Hier setzt das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt „Mitbestimmung gestaltet Transformation“ an. Im Verbund aus ISF München und University of Labour sollen in der mitbestimmungsstarken Region Südostniedersachsen beteiligungsorientierte Praxislaboratorien aufgebaut werden. Ziel ist, dass Betriebsratsmitglieder, Vertrauensleute, Mitbestimmungsaktive und Beschäftigte aus unterschiedlichen Unternehmen zusammenkommen und kollaborativ Lösungen für die Zukunft der Mitbestimmung und der Region entwickeln.

Das vorliegende Arbeitspapier beschreibt einerseits den Paradigmenwechsel zur Informationsökonomie und zeigt, welche Herausforderungen für die Mitbestimmung daraus erwachsen. Andererseits stellt es Gegenstand und Ziele des Projekts vor und beschreibt, wie darin mit dem Ansatz des Praxislaboratoriums eine „kollektive Intelligenz“ zur Neuorientierung der Mitbestimmung entfaltet wird.

2. Der Paradigmenwechsel zur Informationsökonomie

Was ist ein Paradigmenwechsel?

Der Begriff „Paradigma“ stammt aus der Wissenschaftstheorie und beschreibt grundlegende Denk- und Handlungsmuster, die tief in der Praxis und den Institutionen einer Gesellschaft verankert sind (vgl. Kuhn 1969). Paradigmen strukturieren unser Weltverstehen und wirken wie „Leuchtstreifen der sozialen Entwicklung“ (Boes/Langes 2023: 70). Sie sind stabil und ändern sich nicht durch einzelne Krisen – erst wenn ihre Grundannahmen nicht mehr greifen, entsteht Raum für neue Paradigmen. Bezogen auf Wirtschaft und Gesellschaft bedeutet ein Paradigmenwechsel folglich etwas fundamental anderes als eine schrittweise Modernisierung: Während inkrementelle Innovationen auf dem Bestehenden aufbauen – etwa wenn ein Auto leichter, schneller oder sparsamer wird –, ändert sich durch den Paradigmenwechsel die Form der Wertschöpfung selbst. So war die Entwicklung der deutschen Wirtschaft über 150 Jahre hinweg vom Paradigma der großen Industrie geprägt, von Maschinensystemen in der Fabrik, physischen Produkten als Fluchtpunkt der Wertschöpfung und einer hierarchisch-tayloristischen Arbeitsteilung. Seit den 1990er Jahren zeigt sich jedoch parallel dazu – zunächst im Silicon Valley, mittlerweile weltweit – ein neues Paradigma: die Informationsökonomie (vgl. Boes et al. 2019). Dieses Paradigma diffundiert aktuell in die industriellen Kerne und Dienstleistungsbereiche und verändert dort die Spielregeln grundlegend.

Was sind die Kernmerkmale der Informationsökonomie?

Zentral sind drei Prinzipien (vgl. Boes et al. 2019; Boes/Langes 2023):

- **Daten und Informationen als Ausgangspunkt der Wertschöpfung:** Anders als im alten Paradigma, wo physische Produkte im Zentrum standen, wird Wertschöpfung nun von Informationen her gedacht. Daten sind der Rohstoff, den Menschen im Arbeitsprozess in nutzbare Informationen verwandeln – und daraus entstehen neue oder verbesserte Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle. Diese erzeugen wiederum neue Daten. Ein Kreislauf permanenten Lernens wird zum Motor der Wertschöpfung.
- **Der Informationsraum als neue Produktionsebene:** Mit dem Internet ist ein global verfügbarer Informationsraum entstanden – eine neuartige soziale Handlungsebene, auf der in ganz neuer Qualität kommuniziert,

kollaboriert und produziert wird (vgl. Baukrowitz/Boes 1996; Boes 2005). Dieser Raum kann auch als „ganzheitlicher Raum der Produktion“ (Boes/Langes 2025) genutzt werden: Eine neuartige Optionalität des Ortes der Produktion ist die Folge. Ebenso die Möglichkeit zur Orchestrierung globaler Wertschöpfungs- und Innovationssysteme.

- **Permanente Innovation statt sequenzieller Produktentwicklung:** Während im alten Paradigma Produkte in langen, planvollen Entwicklungszyklen entstanden und dann möglichst lange unverändert blieben, setzt die Informationsökonomie auf „Innovation in Permanenz“ (Boes et al. 2019). Agile Arbeitsformen ermöglichen schnelle Lernschleifen, Software-Updates erfolgen „over the air“, Kundenfeedback fließt in Echtzeit in die Produktentwicklung ein. Entwicklung, Fertigung und Vertrieb bilden im Informationsraum einen integrierten Prozess von Innovation und Wertschöpfung: die Nutzung von Produkten und Services erzeugt einen „Datenschatten“, der im Dreischritt von Daten - Informationen - Innovationen dazu genutzt wird, diese beständig weiterzuentwickeln. Sie werden buchstäblich zu „lebendigen“ Produkten.

Konkretes Beispiel: Tesla – Wertschöpfung im neuen Paradigma

Wie Wertschöpfung auch im Bereich von Industrieprodukten im Paradigma der Informationsökonomie konkret funktioniert, lässt sich am Beispiel Tesla besonders eindrucksvoll zeigen. Tesla baut zwar Autos – aber so, wie Google das Internet nutzbar macht oder Netflix die Filmindustrie revolutioniert: „Die Basis der Wertschöpfung ist die konsequente Nutzung des Informationsraums. Das Auto wird hier zu einem Objekt in diesem digitalen Raum und steht unter einer datenbasierten Dauerbeobachtung. Die Masse an Daten ermöglicht es dem Unternehmen, in völlig neuer Qualität Informationen über die Nutzung des Autos zu gewinnen und zu analysieren. Diese Erkenntnisse werden vom Unternehmen genutzt, um in permanenten Lernschleifen Verbesserungen am Produkt oder sogar am Geschäftsmodell insgesamt vorzunehmen“ (Boes/Langes 2023: 71). Der Innovationsmodus von Tesla zielt somit auf Innovation in Permanenz: Autos werden nicht „fertig“ ausgeliefert, sondern über kontinuierliche Software-Updates via Internet permanent optimiert (vgl. Boes/Ziegler 2021 u. Boes/Langes 2023).

3. Herausforderungen für die Mitbestimmung

Der Paradigmenwechsel zur Informationsökonomie stellt nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Mitbestimmung vor die Aufgabe einer fundamentalen Neuausrichtung. Vier zentrale Herausforderungen lassen sich hierbei identifizieren:

Veränderung der bisherigen Rahmenbedingungen der Mitbestimmung

Das deutsche Modell der Mitbestimmung basierte lange auf dem Interessenausgleich zwischen Sozialpartnern, auf stabilen institutionellen Arrangements und der Bindung der Arbeitgeber an Standorte und Regionen. Diese Grundfesten geraten unter Druck. Die Kündigung von Tarifverträgen, der Rückzug der Arbeitgeberseite aus regionaler Strukturpolitik, konfrontative Haltungen – zusammen mit dem sich immer weiter zuspitzenden Krisenszenario in der deutschen Industrie signalisiert dies eine veränderte strategische Ausgangslage für die Mitbestimmung. Erschwerend kommt hinzu, dass die Tech-Unternehmen, die das neue Paradigma der Informationsökonomie zu repräsentieren scheinen, wie Tesla oder Amazon, die sozialpartnerschaftlichen Arrangements geradezu negieren. Deren demonstrative Missachtung der Kultur der Mitbestimmung muss mit zunehmender Bedeutung dieser Unternehmen als Herausforderung für das System der Mitbestimmung interpretiert werden. In dieser Situation ist sowohl der Aufbau substanzieller Konfliktfähigkeit gefragt als auch die Bereitschaft der Mitbestimmungsakteure, Neues auszuprobieren. Komplexität und Geschwindigkeit des Paradigmenwechsels übersteigen dabei jedoch die Kompetenzen und Kapazitäten einzelner Akteure bei weitem. Nur durch die Entfaltung einer „kollektiven Intelligenz“ – die Einbindung der Erfahrungen und des Wissens sämtlicher Mitbestimmungsaktiver – kann die Mitbestimmung adäquat auf die Umbruchssituation reagieren und zu einem Erfolgsfaktor im Paradigmenwechsel werden.

Zugang zu neuen Beschäftigtengruppen

Zugleich verändert sich jedoch auch die Beschäftigungsstruktur der Industrie grundlegend, und damit auch das bisherige „Fundament“ der Mitbestimmung. Der Anteil der klassischen Produktionsarbeiter*innen sinkt, während hochqualifizierte Angestellte – insbesondere Tech-Worker, wie Software-Entwickler*innen, Datenanalyst*innen, UX-Designer*innen – an Bedeutung gewinnen. Diese neuen Beschäftigtengruppen haben oft andere Interessenorientierungen und Erwartungen als die traditionelle Industriebelegschaft: Viele arbeiten hybrid oder

remote, konkurrieren auf globalen Arbeitsmärkten, wechseln häufig den Arbeitgeber und identifizieren sich weniger mit einem konkreten Betrieb. Darüber hinaus weisen sie häufig eine kulturelle Distanz zu klassischen Gewerkschaftsmilieus auf und wollen ihre Interessen gegenüber dem Arbeitgeber oftmals selbst vertreten. Für die Mitbestimmung heißt das konkret: Die bisherigen Ansprache- und Mobilisierungsformate greifen nicht mehr. Es braucht neue Wege, um Vertrauen aufzubauen und diese Beschäftigten für die Mitbestimmung zu gewinnen. Gleichzeitig bieten gerade diese neuen Beschäftigtengruppen Chancen: Sie bringen Kompetenzen in Softwareentwicklung, Datenanalyse und agiler Organisation mit – genau jene Fähigkeiten, die in der Informationsökonomie strategisch werden. Wenn es gelingt, sie für die Mitbestimmung zu erschließen, kann das die Position der Interessenvertretung erheblich stärken.

Herstellung von Solidarität in Ecosystemen

Im Paradigmenwechsel verändert sich auch die Struktur der Wertschöpfungskette: Sie nimmt zunehmend die Form von sektorübergreifenden Netzwerken an, in denen Tech-Unternehmen, klassische Industriekonzerne und Start-ups in Ecosystemen zusammenarbeiten. Die zentrale Frage lautet in diesem Zusammenhang: Wie kann Solidarität entlang dieser fluiden Wertschöpfungsstrukturen organisiert werden und dabei gleichermaßen „alte“ und „neue“ Beschäftigtengruppen einbinden? Erste Ansätze liegen in der arbeitnehmendenseitigen Zusammenarbeit über Betriebsgrenzen hinweg, in regionalen gewerkschaftlichen Netzwerken, sowie in der Entwicklung von Formen einer „relationalen Solidarität“, die aus einem Bewusstsein für die wechselseitige Abhängigkeit und Betroffenheit der verschiedenen Beschäftigten durch die Transformation erwächst.

Umgang mit neuen Arbeits- und Organisationsformen

Die Informationsökonomie bringt neue Arbeitsformen hervor, die die klassischen Vorstellungen von Betrieb und Betriebsratsarbeit herausfordern: Agile Arbeitsweisen setzen auf selbstorganisierte, cross-funktionale Teams, kurze Lernzyklen und permanente Anpassung. Dies steht im Gegensatz zu hierarchisch-bürokratischen Unternehmensstrukturen, auf die die Organe der Mitbestimmung organisatorisch ausgerichtet sind. Darüber hinaus ist spätestens seit der Covid-19 Pandemie eine wachsende Bedeutung von Remote-Arbeit erkennbar: Beschäftigte arbeiten standort- und länderübergreifend. Der Betrieb als physischer Ort und sozialer Raum verliert an Bindungskraft. Gleichzeitig entsteht eine neue Raum-Zeit-Struktur: Arbeit findet zunehmend auf „verschachtelten Bühnen“ statt – im Zusammenspiel von Vor-Ort-Tätigkeiten und Kollaboration über den Informationsraum. Was bedeutet das für Betriebsratsarbeit und klassische

Verhandlungsstrukturen? Erstens: Pausenaktionen vor dem Werkstor reichen nicht mehr. Es braucht neue Formen der Mobilisierung und Kommunikation, darunter eine digitale Ansprache, Online-Formate und hybride Veranstaltungen. Zweitens: Die Mitbestimmung muss vor dem Hintergrund schneller und komplexer Veränderungen die Arbeitsweise dynamischer gestalten, was durchaus bedeuten kann, bestimmte Elemente aus der agilen Arbeitswelt für die eigene Betriebsratsarbeit zu nutzen. Drittens: Klassische Streikfähigkeit setzt voraus, dass Beschäftigte gemeinsam an einem Ort sind. Demgegenüber geht es nun darum, Schlagkraft zu entwickeln, wenn Belegschaften örtlich verteilt arbeiten.

4. Das Projekt „Mitbestimmung gestaltet Transformation“ – Gegenstand und Ziele

Das Projekt „Mitbestimmung gestaltet Transformation“ setzt an den genannten Herausforderungen an. Es verfolgt die These, dass Mitbestimmung sich neu orientieren muss, um unter den gegebenen Umständen handlungs- und durchsetzungsfähig zu bleiben. Statt fertige Rezepte zu präsentieren, schafft das Projekt Räume, in denen Interessenvertreter*innen und Beschäftigte gemeinsam neue Wege erkunden – sog. Praxislaboratorien.

Diese Praxislaboratorien sind Lern- und Gestaltungsräume, in denen unterschiedliche Akteure zusammenkommen, um konkrete Lösungen für zentrale Zukunftsfragen zu entwickeln (vgl. Boes et al. 2017). Sie unterscheiden sich deutlich von klassischen Projekten oder Beteiligungsformaten: Hier kommen Mitbestimmungsaktive verschiedener Betriebe zusammen, darunter Beschäftigte, Vertrauensleute, Betriebsrät*innen und Gewerkschaftsfunktionär*innen, um als Expert*innen für ihren jeweiligen Bereich gemeinsam neue Lösungen für die Mitbestimmung und die Region zu entwickeln. Diese Perspektivenverschränkung – die Zusammenführung unterschiedlicher Erfahrungen und Expertisen – ist der Schlüssel zur Entfaltung einer „kollektiven Intelligenz“ für die Zukunftsgestaltung der Region. Die am Projekt beteiligten Wissenschaftler*innen moderieren den Prozess, liefern theoretische Rahmungen und sorgen für Reflexion. Eine weitere Besonderheit ist, dass die Labs nicht nach starren Masterplänen arbeiten, sondern in iterativen Lernschleifen: Alle sechs bis acht Wochen treffen sich die Lab-Teams, reflektieren ihre Erfahrungen und planen die nächsten Schritte. Was funktioniert, wird weiterentwickelt; was nicht funktioniert, wird angepasst oder verworfen. Diese agile Vorgehensweise ermöglicht eine hohe Lösungsorientierung bei gleichzeitiger Offenheit für Anpassungen.

Ziele des Projekts

Das Projekt verfolgt vier zentrale Ziele:

1. Orientierung: Viele Interessenvertreter*innen spüren: Etwas Grundlegendes ändert sich. Aber was genau? Und wie lässt sich das strategisch bearbeiten? Das Projekt entwickelt Zukunftsszenarien, die den Paradigmenwechsel greifbar machen, Risiken und Chancen aufzeigen und Ansatzpunkte für Vorwärtsstrategien identifizieren.
2. Handlungsfähigkeit: In den Praxislabs werden keine abstrakten Konzepte entwickelt, sondern konkrete Lösungen für die Praxis erprobt: Wie können wir neue Beschäftigtengruppen ansprechen? Wie organisieren wir Solidarität entlang der sich verändernden Wertschöpfungskette? Wie nutzen wir agile Konzepte für mehr Beteiligung? Ziel ist die Entwicklung von Konzepten, die nah am Betrieb, wirksam für die Region und anschlussfähig an aktuelle Herausforderungen sind.
3. Beteiligung: Beteiligung ist hier nicht Mittel zur Legitimation, sondern zentrale Ressource. Die Komplexität der Transformation kann nur bewältigt werden, wenn das Wissen und die Kreativität vieler mobilisiert werden. Die Praxislabs machen die Entfaltung dieser „Kollektiven Intelligenz“ zur Machtressource der Mitbestimmung.
4. Lernen & Verstetigung: Das Projekt zielt darauf, dauerhafte Lern- und Austauschstrukturen zu etablieren – eine „Mitmachinfrastruktur“, die über die Projektlaufzeit hinaus Bestand hat.

Fokus Südostniedersachsen

Die Region Südostniedersachsen – mit den IG Metall Geschäftsstellen Braunschweig, Salzgitter-Peine und Wolfsburg – ist in doppelter Hinsicht ein Vorreiter: Sie gehört einerseits zu den mitbestimmungsstärksten Industrieregionen Deutschlands. Hohe gewerkschaftliche Organisationsgrade, gerade auch im Angestelltenbereich, aktive Betriebsräte, eine lange Tradition der Sozialpartnerschaft und regionale Strukturpolitik prägen das Bild. Die Mitbestimmung ist hier tief in Unternehmen, Politik und Gesellschaft verankert. Andererseits ist die Region besonders stark von den Umbrüchen betroffen. Volkswagen steht exemplarisch für die Herausforderungen der Automobilindustrie (vgl. Boes/Ziegler 2021). Aber auch darüber hinaus: Die Region umfasst Stahlindustrie, Bahnindustrie, Maschinenbau, industrielle Dienstleistungen und wachsende Tech-Bereiche. Alle diese Bereiche sind vom Paradigmenwechsel betroffen. Dieser

Umstand macht die Region zum idealen Feld für das Projekt. Hier lassen sich die Herausforderungen der Transformation in zugespitzter Form untersuchen – und gleichzeitig gibt es optimale Ausgangsbedingungen, um aus einer Position der Stärke heraus neue Wege zu erproben.

Die zentralen Fragen des Projekts stellen sich allerdings nicht nur in Südostniedersachsen. Der gesamtgesellschaftliche Charakter des Paradigmenwechsels bedeutet: Was hier exemplarisch bearbeitet wird, ist auch für andere Branchen und Regionen äußerst relevant. IT-Branche, Finanz- und Versicherungssektor, Energiewirtschaft, öffentlicher Dienst – überall finden ähnliche Transformationsprozesse statt. Die Ergebnisse der Praxislabs werden deshalb kontinuierlich aufbereitet und in Workshops mit Interessenvertreter*innen aus anderen Bereichen diskutiert, um ihre Übertragbarkeit zu prüfen und zu sichern.

Zum Weiterlesen

Baukrowitz, A.; Boes, A. (1996): Arbeit in der »Informationsgesellschaft« – Einige grundsätzliche Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive. In: Schmiede, R. (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten — Arbeit, Produktion und Subjekt in der »Informationsgesellschaft«. Berlin: edition sigma, S. 129 – 158.

Boes, A. (2005): Informatisierung. In: SOFI; IAB; ISF München; INIFES (Hrsg.): Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeits- und Lebensweisen.

Boes, A.; Bultemeier, A.; Kämpf, T.; Lühr, T.; Marrs, K. (2017): Neuland gestalten. Das Konzept der betrieblichen Praxislaboratorien. In: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.): Arbeiten 4.0 – Werkheft 03. Berlin, S. 154–161.

Boes, A.; Kämpf, T. (2021a): Informatisierung und Emanzipation. In: Haug, W. et al. (Hrsg.): Das Argument 335. Hamburg: Argument Verlag, S. 133–156.

Boes, A.; Kämpf, T. (2021b): Paradigmenwechsel in der Automobilindustrie: Vom inkrementellen zum disruptiven Innovationsmodell. In: Lemp, W. (Hrsg.): Perspektiven eines Industriemodells der Zukunft. Marburg: Metropolis Verlag, S. 111–126.

Boes, A.; Langes, B. (2023): Innovation im Paradigmenwechsel. Überlegungen zur Neuausrichtung des Innovationssystems. In: Botthoff, A.; Hahn, K.; Hirsch-Kreinsen, H.; Weber, M.; Wessels, J. (Hrsg.): Transformative und agile Innovationssysteme. Neue Praktiken und innovationspolitische Herausforderungen. Frankfurt a. M., New York: Campus, S. 67-88.

Boes, A.; Langes, B. (2025): Zwischen Disruption und Pfadabhängigkeit – Überlegungen zum strategischen Suchprozess der deutschen Automobilindustrie im Paradigmenwechsel. In: Hirsch-Kreinsen, H.; Ittermann, P.; Falkenberg, J. (Hrsg.): Arbeit 34(4). Berlin/Boston: De Gruyter, S. 401–427.

Boes, A.; Langes, B.; Vogl, E. (2019): Die Cloud als Wegbereiter des Paradigmenwechsels zur Informationsökonomie. In: Boes, A.; Langes, B. (Hrsg.): Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit. Strategien, Best Practices und Gestaltungsimpulse. Freiburg: Haufe, S. 115–147.

Boes, A.; Ziegler, A. (2021): Umbruch in der Automobilindustrie. Analyse von Schlüsselunternehmen an der Schwelle zur Informationsökonomie. München.

Kuhn, T. (1969): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen (2., revidierte Auflage). Frankfurt: Suhrkamp.