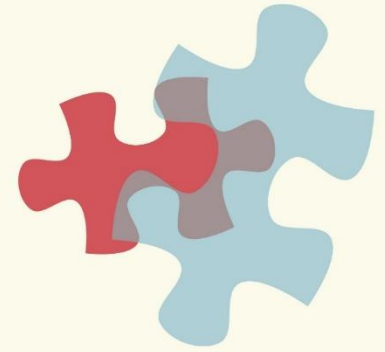




#Mitbestimmung Gestaltet **Zukunft**

Andreas Boes, Anja Bultemeier, Frederik Haug, Tobias Kämpf

Mitbestimmung im Paradigmenwechsel

Mitbestimmung als Erfolgsfaktor in der neuen industriellen
Produktionsweise

Ein Arbeitspapier im Rahmen des Projekts
„Mitbestimmung gestaltet Transformation“



Februar 2026

Impressum

© 2026 ISF München

Inhalte dürfen ausschließlich unter Angabe der Quelle verwendet werden:

Titelbild: ISF München

Gestaltung: ISF München

https://doi.org/10.36194/MgT_AP3

Weitere Informationen:

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

Der nachfolgende Text basiert auf dem Vortragsmanuskript des Hauptreferats „Mitbestimmung im Paradigmenwechsel“ bei der Kick-Off Veranstaltung des Praxislaboratoriums in Braunschweig am 07.02.2026.



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Wir haben in den letzten Monaten viele Interviews mit euch geführt, um die Situation der Mitbestimmung in der Geschäftsstelle besser zu verstehen. Die Erfahrungen haben wir zu einem Vorschlag für ein Praxislaboratorium verdichtet.

In diesem Vortrag möchte ich auf dieser Grundlage erläutern, WAS wir in dem Laboratorium gemeinsam machen können und WARUM wir es machen sollten.

Für das Verständnis unserer Vorschläge ist es wichtig, den Ausgangspunkt unserer Überlegungen klar zu benennen: Wir sprechen heute nicht über einen weiteren Strukturwandel, nicht über eine vorübergehende Krise und auch nicht über ein Anpassungsproblem einzelner Betriebe. Wir sprechen über einen tiefgreifenden Umbruch von Wirtschaft und Arbeit – einen Paradigmenwechsel, der die Grundlagen industrieller Wertschöpfung verändert und damit auch die Bedingungen für Mitbestimmung.

Mitbestimmung unter neuen Bedingungen

Mitbestimmung unter neuen Bedingungen



Start des Praxislaboratoriums

„Mitbestimmung gestaltet Zukunft – Angestellte in einer neuen Kultur der Mitbestimmung“

Anspruch

Mitbestimmung soll unter grundlegend veränderten Bedingungen ein zentraler Macht- und Gestaltungsfaktor sein

Ziel des heutigen Tages

Wir legen das Fundament für einen nachhaltigen Innovationsprozess der Mitbestimmung im Paradigmenwechsel



07.02.2026

Boes, Butemeier, Haug, Kämpf: Mitbestimmung im Paradigmenwechsel | Kick-off Praxislabor Braunschweig

4

University of Labour | ILSMÜNCHEN

Heute starten wir das Praxislabor „Mitbestimmung gestaltet Zukunft – Angestellte in einer neuen Kultur der Mitbestimmung“. Unser gemeinsamer Anspruch ist: Mitbestimmung soll unter grundlegend veränderten Bedingungen ein zentraler Gestaltungs- und Machtfaktor sein.

Genau darum geht es heute: gemeinsam zu verstehen, was sich gerade grundlegend verändert, was das für unsere Praxis der Mitbestimmung bedeutet.

Unsere Interviews machen deutlich: Viele von uns erleben aktuell Verunsicherung. In Unternehmen, in Betrieben, in der Region. Gewohnte Sicherheiten geraten ins Wanken. Strategien, die jahrzehntelang funktioniert haben, tragen nicht mehr selbstverständlich. Und umgekehrt entstehen in der Region neue Chancen, Betriebe wachsen und entwickeln sich gut. Ohne dass wir heute absehen können, wohin sie sich entwickeln.

Kurzum: Zukunft fühlt sich nicht mehr als Fortschreibung des Bekannten an, sondern als offene Frage. Genau diese Erfahrung ist der Ausgangspunkt dieses Praxislabors. Gemeinsam suchen wir Antworten, um die Mitbestimmung zum Erfolgsfaktor im Paradigmenwechsel zu machen. Und, heute legen wir das Fundament für einen nachhaltigen Prozess zur Innovation der Mitbestimmung.

Historische Paradigmenwechsel der Produktionsweise

Wir sprechen bewusst von einem Paradigmenwechsel für Wirtschaft und Arbeit. Ein Paradigmenwechsel bezeichnet in diesem Zusammenhang einen

historischen Umbruch der Produktionsweise – einen Wechsel der grundlegenden Denk-, Handlungs- und Organisationsmuster von Wirtschaft und Arbeit. Paradigmenwechsel bedeutet: Die Welt verändert sich radikal. Und Zukunft ist nur mit einer grundlegenden Neuorientierung zu haben.

Umbrüche dieser Tragweite sind historisch selten. Der letzte große Paradigmenwechsel in der Wirtschaft liegt rund 150 Jahre zurück: der Übergang von der Manufaktur zur „großen Industrie“ (Marx). Das bildete die Grundlage für die Ablösung der feudalen Gesellschaft und die Herausbildung der modernen Gesellschaft.

Damals entstanden Fabriken, Maschinensysteme, die Trennung von Planung und Ausführung und aus Leibeigenschaft wurde Lohnarbeit – und mit ihr Gewerkschaften und Mitbestimmung. Unsere Institutionen, unsere Tarifverträge, unsere Formen der Interessenvertretung sind tief in diesem Paradigma der großen Industrie verwurzelt.

Heute stehen wir erneut an einer solchen historischen Schwelle: dem Übergang zur Informationsökonomie. Diese historische Zäsur verändert die Gesellschaft, die Ökonomie und auch die Bedingungen für die Mitbestimmung erneut und vermutlich ebenso grundlegend.

Was bedeutet das für die Mitbestimmung? Bei der Herausbildung der „großen Industrie“ hat es in Deutschland gut hundert Jahre bis nach dem Zweiten Weltkrieg gebraucht, bis die Gewerkschaften die Grundlagen einer lebberen Existenz für die Menschen erkämpft hatten. Diese Zeit haben wir diesmal nicht. Denn bis dahin fliegt uns die Gesellschaft um die Ohren.

Es kommt deshalb jetzt darauf an, dass wir die Kraft und die Organisation von Gewerkschaft und Mitbestimmung in die Waagschale werfen, um diesen Paradigmenwechsel im Sinne der Menschen zu gestalten.

Um uns für diese Herausforderung neu aufzustellen, müssen wir die neue industrielle Produktionsweise genau verstehen.

Produktivkraftsprung: Informationsraum und Informationsökonomie

Vorab: Ein Grundproblem in der Bewältigung von Paradigmenwechseln liegt darin, dass man die Herausforderung aus der Perspektive des alten Paradigmas nicht verstehen kann. Um sich auf eine so grundlegende Veränderung einzustellen, müssen wir bewusst aus dem Schatten unserer Erfahrungen und alten Gewissheiten heraustreten. Genau das versuche ich mit dieser Folie zu

machen und zu erklären, was das neue Paradigma der Wertschöpfung konkret ausmacht.

Das alte Paradigma ist mit der Maschinerie entstanden. Sie ist ihre Grundlage. Die neue industrielle Produktionsweise basiert demgegenüber auf der Herausbildung eines weltweit verfügbaren Informationsraums. Auf dieser Basis entsteht eine neue industrielle Produktionsweise, die Informationsökonomie.

Der Informationsraum ist auf der Grundlage des Internets entstanden. Indem Milliarden Menschen weltweit über das Internet in Kommunikation, Kooperation und Beziehung treten, ist seit Mitte der 1990er Jahre ein neuartiger sozialer Handlungsraum entstanden. Viele von uns haben seine Bedeutung erst richtig in den Corona-Lockdowns begriffen: die Weltwirtschaft wäre ohne den Informationsraum vermutlich zusammengebrochen.

Produktivkraftsprung: Informationsraum und Informationsökonomie



Mit der Herausbildung eines weltweit verfügbaren Informationsraums entsteht eine neue industrielle Produktionsweise: die **Informationsökonomie**.

- Der **Informationsraum** entsteht auf der Grundlage des Internets als globaler **sozialer Handlungsraum**
- Er wird zum „**Raum der Produktion**“: Entwicklung, Produktion, Betrieb und Konsum greifen in Echtzeit ineinander und liefern die Datenbasis für einen Modus **permanenter Innovation**
- Arbeit und Wertschöpfung finden auf „**verschachtelten Bühnen**“ im Wechsel zwischen Betrieb und Informationsraum statt
- Unternehmen können Entwicklung und **Produktion weltweit verteilen** und als Ganzes über den Informationsraum steuern – räumliche Distanz verliert an strategischer Bedeutung
- Materielle Produktion verschwindet dabei nicht: Wertschöpfung bleibt ein **Stoffwechsel mit der Natur** – Maschinen, Anlagen, Energie bleiben unverzichtbar
- **Software** verbindet die Welt der Dinge mit der Welt der Informationen und wird zur Schlüsselkompetenz der Informationsökonomie



Literatur: Boes, A.; Kämpf, T. (2023): Informationsraum und Informationsökonomie: Eine Theorie der digitalen Transformation. In: Carstensen, T.; Schaupp, S.; Seignani, S. (Hrsg.): Theorien des digitalen Kapitalismus. Suhrkamp Verlag, Berlin.

07.02.2026

Boes, Bultemeier, Haug, Kämpf: Mitbestimmung im
Paradigmenwechsel | Kick-off Praxislabor Braunschweig

6



University of Labour | IFS MÜNCHEN

Um diesen Informationsraum herum hat sich zunächst im Silicon Valley und später sehr dynamisch in China eine neue industrielle Produktionsweise herausgebildet.

Ihr Kern besteht darin, den Informationsraum systematisch als „Raum der Produktion“ zu nutzen: Entwicklung, Produktion, Betrieb und Konsum greifen dabei in Echtzeit in einem gemeinsamen Raum ineinander.

Produkte werden unter diesen Bedingungen „lebendig“: Sie werden datenbasiert weiterentwickelt, permanent angepasst und erneuert. Innovation und

Wertschöpfung verschmelzen zu einem integrierten Prozess. Dieses Modell der Wertschöpfung ist auf permanente Innovation gepolt.

Arbeit und Wertschöpfung, ja unser Leben insgesamt, finden folglich auf zwei „verschachtelten Bühnen“ statt – im Wechsel zwischen Betrieb und Informationsraum.

Für Unternehmen beinhaltet dies neue strategische Möglichkeiten bei Standortentscheidungen: Der Ort wird optional. Entwicklung und Produktion lassen sich weltweit verteilen und über den Informationsraum wie aus einem Guß steuern. Die räumliche Distanz – etwa zwischen Deutschland und China – verliert damit einen Teil ihrer bisherigen strategischen Bedeutung.

Diese neue industrielle Produktionsweise bezeichnen wir als Informationsökonomie – nicht als Gegensatz zur Industrie, sondern als ihre nächste Entwicklungsstufe.

Wichtig ist dabei eine klare Abgrenzung: Das ist keine Abkehr von industrieller Produktion. Wertschöpfung bleibt immer ein Stoffwechsel mit der Natur. Maschinen, Anlagen, Fahrzeuge, Energie bleiben unverzichtbar.

Neu ist etwas anderes: Die Welt der Informationen wird zum Ausgangspunkt der Wertschöpfung. Und die Software wird zum verbindenden Element. Sie verknüpft die materielle Welt der Dinge mit der Welt der Informationen im Informationsraum – und wird damit zur strategischen Kompetenz der Informationsökonomie.

Genau diese neue Verschränkung von materieller Produktion und Informationsarbeit ist zentral, um den Paradigmenwechsel zu verstehen. Es geht nicht um ein Entweder-Oder, sondern um eine neue industrielle Produktionsweise. Und genau hier liegt die größte Herausforderung für den Umbau der Industrie in Deutschland – und damit auch für die Mitbestimmung.

Wandel der Beschäftigung

Der Paradigmenwechsel verändert nicht nur Technologien und Märkte, sondern ganz konkret die Zusammensetzung der Belegschaften in den Betrieben.

Informationsarbeit gewinnt massiv an Bedeutung: Softwareentwicklung, Datenanalyse, Systemintegration, Künstliche Intelligenz – das sind keine Randthemen mehr, sondern zentrale Funktionen der neuen Produktionsweise. In vielen Betrieben sehen wir, dass genau hier die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entschieden wird.

Gleichzeitig verändert sich die Art, wie gearbeitet wird. Arbeit findet zunehmend IM Informationsraum statt: mobil, projektförmig, oft über Standorte hinweg. Kolleginnen und Kollegen arbeiten in globalen Teams, sind weniger an einen konkreten Betrieb und häufig auch weniger an eine Region gebunden. Diese Arbeits- und Lebenssituation prägt die Interessen, Erwartungen und auch die Beteiligungserwartungen dieser Beschäftigtengruppen.

Damit verändern sich auch die Adressaten der Mitbestimmung. Angestelltengruppen, insbesondere hochqualifizierte Informationsarbeiter*innen, werden zentral für die Zukunftsfähigkeit der Betriebe. Eine Neuzusammensetzung der Belegschaftsstrukturen zeichnet sich hier ab.

Gleichzeitig haben viele von ihnen keine gewachsene organische Bindung an Mitbestimmung oder Gewerkschaften. Nicht aus Ablehnung, sondern weil ihre Arbeitserfahrungen, ihre Sozialisation und ihre Erwartungen andere sind als die der klassischen industriellen Belegschaften.

Genau hier liegt eine zentrale Herausforderung: Wenn es der Mitbestimmung nicht gelingt, diese Beschäftigtengruppen einzubeziehen, dann wird sie ihre Gestaltungskraft in der neuen Produktionsweise nicht entfalten können.

Das ist kein Vorwurf an die bisherige Mitbestimmungspraxis. Es ist eine Folge des Paradigmenwechsels. Die Frage ist nicht, ob wir darauf reagieren müssen, sondern wie.

Paradigmenwechsel konkret in SON

Wenn wir über Paradigmenwechsel sprechen, dann ist das keine abstrakte Theorie. Er findet hier statt – konkret in SüdOstNiedersachsen, in euren Betrieben, das zeigen die Interviews mit euch.

Paradigmenwechsel heißt in SON als erstes: Die bestimmenden Industrieunternehmen der Region sind existenziell bedroht. Selbst bei Weltkonzernen schließen viele in den Interviews nicht mehr aus, dass auch für dieses Unternehmen das Schicksal von ehemaligen Weltmarktführern wie Nokia oder Kodak drohen könnte. Das sind keine gesicherten Prognosen, sondern Deutungen aus unseren Gesprächen – sie markieren die Tiefe der Verunsicherung.

Wettbewerber aus der Informationsökonomie drängen hier auf den Markt. Sie sind nicht nur günstiger. Sie haben auf der Basis eines Systems permanenter Innovation eine vielfach steilere Lernkurve als die etablierten Hersteller und

überholen diese aktuell in vielen wettbewerbsentscheidenden Feldern – ja, selbst sogar in deren Kernkompetenz, der Produktionstechnologie.

Während vor ein paar Jahren die Verantwortlichen noch überzeugt waren, dass sich „mehr als hundert Jahre Erfahrung im Automobilbau nicht einfach aufholen lassen“ (so einer der damals wichtigsten Aufsichtsräte), müssen wir heute feststellen, dass die Umgestaltung der Fabriken im Grunde Nachbauten der Fabrik von Tesla sind. Während chinesische Hersteller wie Xiaomi, die bis vor ein paar Jahren keine Autos bauten, noch weitergehen. Sie realisieren mit der „Dark Factory“ die nächste Stufe der automatisierten Fertigung. Dunkel. Weil Roboter kein Licht brauchen!

Paradigmenwechsel heißt weiter, dass sich gerade im Wachstumsfeld Schiene ein Produktivkraftsprung abzeichnet. Wenn Technologieführer große Teile ihrer Wertschöpfung in die Cloud verlagern, ist das nicht einfach eine Fortsetzung der Digitalisierung, wie sie in den letzten Jahrzehnten erfolgreich betrieben wurde. Steuerung, Wartung, Simulation, Optimierung – all das wird über die Cloud an den Informationsraum anschlussfähig. Wer diesen Schritt beherrscht, verschiebt die Machtverhältnisse entlang der Wertschöpfung. Und über den Informationsraum entsteht die Grundlage für die Orchestrierung einer intermodalen Mobilität. Paradigmenwechsel bedeutet hier also nicht wie in der Automobilindustrie „existenzielle Bedrohung von außen“, sondern: neue Chancen, das Geschäftsmodell radikal zu erweitern und die Grundlage für die Integration anderer Verkehrsträger zu legen.

Gleichzeitig reagieren die etablierten Maschinenbauer auf die Veränderungen, denn auch hier zeichnet sich eine ähnliche Entwicklung wie in der Automobilindustrie ab. Selbst das älteste Industrieunternehmen in Norddeutschland, BMA, baut heute digitale Plattformen, arbeitet mit digitalen Zwillingen, verknüpft Maschinen, Daten und Services. Vielleicht vollzieht sich dieser Wandel in der Zuckerindustrie langsamer als in den genannten Industrien. Aber generell rechnet der deutsche Maschinenbau für dieses Jahr aufgrund der Konkurrenz aus China mit einer Zäsur.

Und in allen Betrieben in SON spürt man: Informationsarbeit rückt ins Zentrum. Neue Beschäftigtengruppen werden strategisch wichtig – Softwareentwicklerinnen, Datenexpertinnen, Systemintegrator*innen. Ohne sie funktioniert die neue Produktionsweise nicht. Sie bestimmen daher zunehmend die Kultur und die Erwartungen in den Unternehmen.

Während sich die historisch gewachsene geringere Integration von Angestellten in die Mitbestimmung in der Vergangenheit mehr oder weniger verdrängen ließ,

droht sie mit der Neuzusammensetzung des Arbeitskörpers im Paradigmenwechsel vollends zum strategischen Problem für die Mitbestimmung zu werden.

Schon der aktuelle Betriebsratswahlkampf veranschaulicht dies eindrücklich.

Genau hier liegt die zentrale Herausforderung: Wenn es nicht gelingt, diese Entwicklungen aktiv zu gestalten, droht der industrielle Kern der Region ausgehöhlt zu werden – durch Abwanderung von Beschäftigung und vor allem durch den Verlust strategisch wichtiger Unternehmensfunktionen.

Unsere Aufgabe ist deshalb klar: Aus der Substanz des Alten das Neue gestalten. Die Mitbestimmung und die Gewerkschaften müssen zu einem strategischen Gestaltungsfaktor in der Region werden – nicht nur im Betrieb, sondern im Umbau der gesamten industriellen Wertschöpfung der Region.

Das ist der Maßstab, an dem wir die nächsten Themen messen müssen.

Strategische Handlungsfelder des Praxislabors

Nach dieser Einordnung möchte ich jetzt den Blick nach vorn richten: Was folgt daraus konkret für unsere Neuorientierung der Praxis der Mitbestimmung?

Der Neuorientierungsprozess der Mitbestimmung sollte sich auf zwei große strategische Handlungsfelder konzentrieren, um die Praxis der Mitbestimmung an diesen Feldern entlang neu auszurichten.

Das erste strategische Handlungsfeld zielt darauf, Mitbestimmung als strategischen Akteur im regionalen Paradigmenwechsel zu stärken. Es geht darum, Mitbestimmung nicht nur als Reaktion auf Unternehmensentscheidungen zu verstehen, sondern als gestaltende Kraft beim Umbau der industriellen Wertschöpfung in der Region.

Das zweite Handlungsfeld richtet den Blick nach innen: auf die Erneuerung der Kultur, Praxis und sozialen Basis der Mitbestimmung unter den Bedingungen der neuen Produktionsweise.

Diese zwei Handlungsfelder gliedern sich in fünf Themen, an denen Lab-Teams gemeinsam arbeiten sollten. Diese Themen sind keine fertigen Programme. Sie markieren Suchrichtungen. Sie beschreiben Felder, in denen wir im Praxislabor gemeinsam lernen, experimentieren und neue Antworten entwickeln wollen.

Wichtig ist mir dabei: Diese Themen sind eng miteinander verbunden. Sie lassen sich nicht isoliert bearbeiten. Gerade diese Verbindung macht den

Anspruch des Praxislabors aus. Deshalb kommen wir in dem Laboratorium alle sechs bis acht Wochen zusammen und schauen, wie weit wir gekommen sind und was wir voneinander lernen können. Auf dieser Basis vereinbaren wir unsere nächsten Schritte im Laboratorium.

Thema 1: Mitbestimmung als strategischer Akteur im Paradigmenwechsel

Beginnen möchte ich mit der Frage nach der strategischen Rolle der Mitbestimmung im regionalen Umbau.

Die Arbeit an diesem Thema soll euch dazu motivieren, eure Kompetenzen und Potentiale für ein zukunftsfähiges Industriecluster zu bündeln. Denn im Verbund haben die Unternehmen eine bessere Chance, um den Paradigmenwechsel erfolgreich zu bewältigen. Indem ihr euch so eine gemeinsame Leitvorstellung für die Zukunft der Region erarbeitet, schafft ihr euch auch eine bessere Basis, um im Betrieb zu entscheiden, welche Kompetenzen und Themen ihr hier am Standort erhalten und weiterentwickeln müsst.

Wie stellt sich die Situation dar? In vielen Interviews wurde deutlich: Unternehmensentscheidungen über Standorte, Investitionen oder strategische Ausrichtungen lösen sich zunehmend von regionalen Bindungen.

Entscheidungen werden nicht strategisch getroffen, sondern mit einem regelrechten Kostenfetischismus. Kurzfristige Renditeerwartungen und nicht die Arbeits- und Lebensbedingungen der Menschen stehen im Mittelpunkt.

Gleichzeitig erleben wir, dass unternehmerische Einzelentscheidungen keine tragfähige Antwort auf den Paradigmenwechsel liefern. Sie führen nicht automatisch zu einer zukunftsfähigen Industriestruktur in der Region.

Hier setzt dieses Thema an. Die zentrale Frage lautet: Wie kann Mitbestimmung dazu beitragen, ein regionales industrielles Cluster neu zu gestalten und zu stabilisieren, das auch in der neuen Produktionsweise gute Arbeits- und Lebensbedingungen ermöglicht?

Es geht darum, die neue Produktionsweise an die Arbeits- und Lebensverhältnisse in der Region zu binden. Also darum, strategische Funktionen, Wissen, Entwicklung und Steuerung nicht einfach abwandern zu lassen.

Das ist ein hoher Anspruch. Er bedeutet, Mitbestimmung stärker strategisch, vernetzt und vorausschauend zu denken – über den einzelnen Betrieb hinaus.

Thema 2: Hochqualifizierte als Expert*innen für Zukunftsgestaltung einbinden

Das zweite Thema richtet den Blick auf eine Gruppe, die im Paradigmenwechsel immer wichtiger wird: hochqualifizierte Expertinnen und Experten.

Zentrale Zukunftsentscheidungen basieren zunehmend auf spezialisiertem Wissen – in Software, Datenanalyse, Systemarchitektur, neuen Technologien. Diese Expertise sitzt häufig nicht dort, wo Mitbestimmung traditionell stark ist.

Gleichzeitig haben viele dieser Kolleginnen und Kollegen ein hohes Interesse an Sinn, Zukunftsgestaltung und Einfluss, aber oft keine Verbindung zur Mitbestimmung.

Der Kern dieses Themas ist deshalb nicht, Expert*innen lediglich als Ressource zu nutzen. Es geht darum, sie als Akteur*innen der Zukunftsgestaltung ernst zu nehmen. Die Frage lautet: Wie können wir Räume schaffen, in denen dieses Wissen, diese Perspektiven und diese Interessen gemeinsam mit der Mitbestimmung wirksam werden?

Das betrifft neue Formen der Zusammenarbeit, neue Dialogformate – und auch die Bereitschaft, Mitbestimmung als lernende Praxis zu begreifen.

Thema 3: Strategischer Fokus auf (neue) Angestellte

Das dritte Thema knüpft direkt daran an, geht aber einen Schritt weiter. Die Beschäftigtenstruktur verändert sich tiefgreifend: Angestellte und Informationsarbeit gewinnen an Gewicht – zahlenmäßig und strategisch.

Viele dieser Kolleginnen und Kollegen fühlen sich von der bestehenden Mitbestimmung nicht selbstverständlich angesprochen. Nicht aus Ablehnung, sondern weil ihre Arbeitsrealitäten, Kommunikationsformen und Erwartungen andere sind. Wenn Mitbestimmung hier nicht anschlussfähig wird, verliert sie Gestaltungsmacht.

Deshalb geht es in diesem Thema um die Entwicklung einer neuen Kultur der Mitbestimmung, in der sich auch neue Angestelltengruppen repräsentiert und willkommen fühlen. Das ist kein Identitätsverlust der Mitbestimmung. Im Gegenteil: Es ist eine Voraussetzung dafür, ihre Durchsetzungskraft im Paradigmenwechsel zu sichern.

Thema 4: Mitbestimmung auf „verschachtelten Bühnen“

Das vierte Thema richtet den Blick auf den Ort der Mitbestimmung.

Arbeit findet heute nicht mehr allein im Betrieb statt. Sie findet im Wechsel zwischen Betrieb und Informationsraum statt – auf „verschachtelten Bühnen“.

Beschäftigte arbeiten verteilt, digital vernetzt, oft jenseits klassischer betrieblicher Räume. Ihre Interessen, Konflikte und Beteiligungsformen entstehen zunehmend auch im Informationsraum.

Die zentrale Frage lautet deshalb: Wie kann Mitbestimmung in diesem Zusammenspiel handlungsfähig bleiben – und neue Formen der Beteiligung entwickeln?

Es geht darum, den Informationsraum als soziale Handlungsebene ernst zu nehmen – ohne den Betrieb als zentralen Ort aufzugeben.

Hier liegen große Chancen, aber auch klare Grenzen. Diese auszuloten, ist ein zentrales Lernfeld des Praxislabors.

Thema 5: Neue Kultur der Solidarität entwickeln

Zum Abschluss komme ich zum vielleicht anspruchsvollsten Thema: der Solidarität.

Bis heute bilden gewerbliche Beschäftigte den aktiven Kern der Mitbestimmung. Ihre Erfahrungen, Interessen und Kämpfe prägen Kultur und Praxis der Institutionen – und sind die Grundlage ihrer Durchsetzungskraft.

Gleichzeitig erleben viele Angestellte diese Praxis als kulturell schwer zugänglich. Es entstehen Distanz, Missverständnisse und manchmal auch Ressentiments auf beiden Seiten.

Dieses Thema stellt deshalb eine grundlegende Frage: Wie kann unter den Bedingungen der neuen Produktionsweise eine neue Kultur der Solidarität entstehen?

Eine Solidarität, die unterschiedliche Arbeitsrealitäten anerkennt – und dennoch gemeinsame Interessen sichtbar macht. Das ist kein Selbstläufer. Es erfordert bewusste Arbeit an Kultur, Professionalität und gegenseitigem Verständnis.

Genau hier schließt sich der Kreis: Ohne eine solche solidarische Basis wird Mitbestimmung ihre Rolle im Paradigmenwechsel nicht ausfüllen können.

Lasst und das Laboratorium starten!

Zum Schluss möchte ich den Blick noch einmal bewusst nach vorn richten.

Heute geht es nicht darum, fertige Antworten zu präsentieren. Das, was ich vorgestellt habe, ist ein Deutungsangebot: eine gemeinsame Sprache für das, was viele von euch in den Betrieben bereits erleben.

Der Paradigmenwechsel ist keine Zukunftsmusik. Er ist da. Die Frage ist nicht, ob er kommt, sondern wie er gestaltet wird – und ob er im Interesse der Menschen gestaltet wird.

Genau hier setzt dieses Praxislabor an. Es lebt nicht von Expertengutachten von außen, sondern von eurer Erfahrung, eurer Praxis und eurer Bereitschaft, neue Wege der Mitbestimmung zu erproben.

Wir starten heute einen Prozess, der Zeit braucht. Es wird Umwege geben, offene Fragen, auch Widersprüche. Das ist kein Mangel – das ist Teil des Lernens in einem Paradigmenwechsel.

Wichtig ist: Wir haben eine gemeinsame Richtung. Mitbestimmung soll auch unter veränderten Bedingungen ein zentraler Gestaltungs- und Machtfaktor bleiben. Wenn es uns gelingt, die neue Produktionsweise an gute Arbeit, an demokratische Beteiligung und an die Region zu binden, dann gestalten wir nicht nur Betriebe – sondern Zukunft.

In diesem Sinne: Lasst uns das Laboratorium jetzt gemeinsam starten!

Lasst uns das Laboratorium starten!



Heute starten wir diesen Prozess.

- Das Praxislabor lebt von eurer Erfahrung, eurer Praxis und eurer Bereitschaft, neue Wege zu gehen
- Es gibt keine fertigen Lösungen – aber eine gemeinsame Richtung

Damit Mitbestimmung auch unter veränderten Bedingungen ein zentraler Erfolgsfaktor bleibt, wollen wir sie im Paradigmenwechsel gemeinsam neu verankern

Auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Praxislaboratorium „Mitbestimmung gestaltet Zukunft – Angestellte in einer neuen Kultur der Mitbestimmung“!

