



Impulsvortrag:

Betriebs- und Personalräte als Scharnier im Wissenstransfer



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt



Kompetenzzentren
Arbeitsforschung





Dr. Jana Flemming

Politische Referentin für Transformationsforschung und Wissenstransfer beim Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB).



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt



Kompetenzzentren
Arbeitsforschung

Potenziale entfalten: Arbeitsforschung im Dialog

Betriebs- und Personalräte als Scharnier im Wissenstransfer

Transfer- und Netzwerksymposium

Berlin, 11. November 2025

Agenda

1. Betriebsrat als Scharnier

- Vermittelnde Funktion zwischen Belegschaft und Management

2. Betriebsrat ist nicht gleich Betriebsrat

- Forschung zu Interaktionsmustern im Betrieb

3. Handlungsfelder betrieblicher Interessenvertretung im Wandel der Arbeitswelt

- Beispiel mobiles Arbeiten

1. Hohe Reichweite und gesetzliche Legitimation

- Reale Interessengegensätze im Betrieb
- Wissensweitergabe an Unternehmensleitung, Belegschaft und Gewerkschaften
- Notwendige rechtliche Werkzeuge erneuern

Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert

Autor*innen:

- **Antonius Allgaier**, Hauptabteilungsleiter Politik & Grundsatzfragen, IG BAU
- **Dr. Michael Bolte**, Abteilung Grundsatzangelegenheiten und Gesellschaftspolitik, DGB-Bundesvorstand
- **Rudolf Buschmann**, Gewerkschaftliches Centrum für Revision und Europäisches Recht
- **Prof. Dr. Wolfgang Däubler**, Universität Bremen
- **Prof. Dr. Olaf Deinert**, Georg-August-Universität Göttingen
- **Verena zu Dohna**, Ressortleiterin Betriebsverfassung und Mitbestimmungspolitik, FB Betriebspolitik, IG Metall Vorstand
- **Isabel Eder**, Leiterin der Abteilung Mitbestimmung/Betriebsverfassung, IGBCE
- **Micha Heilmann**, Leiter der Rechtsabteilung a. D., NGG und Rechtsanwalt
- **Kerstin Jerchel**, Leiterin des Bereichs Mitbestimmung, ver.di Bundesverwaltung
- **Micha Klapp**, Leiterin der Abteilung Recht, DGB-Bundesvorstand
- **Dr. Thomas Klebe** (Leitung), Wissenschaftlicher Berater des Hugo Sinzheimer Instituts der Hans-Böckler-Stiftung und Rechtsanwalt
- **Dr. Johanna Wenckebach**, Wissenschaftliche Direktorin des Hugo Sinzheimer Instituts der Hans-Böckler-Stiftung

Gesetzentwurf für
ein modernes
Betriebsverfassungs-
gesetz

1. Hohe Reichweite und gesetzliche Legitimation

- Wissensweitergabe an Unternehmensleitung, Belegschaft und Gewerkschaften
- Vor dem Hintergrund realer Interessengegensätze
- Notwendige rechtliche Werkzeuge erneuern

2. Türöffner

- Feldzugang für empirische Forschung & relevante Problemeinschätzungen

3. Zwischen Einfluss und Kontrollverlust

- Kompetenzen von Betriebsräten stärken!

Handlungsfeld mobiles Arbeiten

- „Es könnte ja ein Fax kommen.“ - Betriebsräte antizipieren Akzeptanzwandel gegenüber mobiler Arbeit und langfristige Etablierung

Handlungsfeld mobiles Arbeiten

- „Es könnte ja ein Fax kommen.“ - Betriebsräte antizipieren Akzeptanzwandel gegenüber mobiler Arbeit und langfristige Etablierung
- Neue Formen der Kollegialität und Gerechtigkeitskonflikte
(vgl. Carstensen 2022; Detje/ Sauer 2021)
- Verlust des Betriebs als Sozialraum
(Rüb 2021; Schroeder/ Berzel 2021)
- „Entkernter Betrieb“ und veränderte Beschäftigteninteressen als Herausforderung für Betriebsräte
(vgl. Seeliger et al. 2022; Flemming 2023)
- Die Arbeitsforschung kann bei der Bearbeitung solcher Handlungsdilemmata unterstützen

Interaktionsmuster von Betriebsräten



Kotthoff 1994 (1981)	Osterloh 1993	Bosch et al. 1999/ Artus et al. 2001	Haipeter 2006
Isoliert		Autoritär hegemoniales Regime	
Ignoriert	Management-dominiert		Ohnmächtiger Kritiker
Organ der Geschäftsleitung	Harmonistische Kooperation	Patriachalische Großfamilie	
Standfest	Kritisch-kooperativ	Integrationsorientierte Kooperation	
Ordnungsmacht		Harmonistischer Betriebspakt	Stellvertretender Modernisierer
Kooperative Gegenmacht		Interessenorientierte Kooperation	Partizipationsorientierter Manager
Aggressive Gegenmacht	Konfliktorientiert	Konfliktorisch	

Typen Betriebsräte im Handlungsfeld mobiles Arbeiten

Fall	Haltung Betriebsrat	Mobiles Arbeiten als	Typ nach Haipeter 2006
Automobilzulieferer	„Alles löst sich in Wohlgefallen auf.“ (Arbeitszeit, Ergonomie)	Bedrohung	Der ohnmächtige Kritiker
Maschinenbau	„Jeder kann arbeiten, wie er will [...] am Baggersee.“	freizeitähnliche Aktivität	Der stellvertretende Modernisierer
Chemieindustrie	„Das haben wir selber geregelt.“(AZV)	progressives Modell	Der partizipationsorientierte Manager

Gute Arbeit und gute Arbeitsforschung in Einklang bringen

Handlungsfelder an Maßstäben Guter Arbeit orientieren

- Arbeitszeit und Gesundheitsschutz
- Aus- und Weiterbildung (Fachkräfteengpässe)
- Digitalisierung, KI, etc.
- Dekarbonisierung, Klima- und Umweltschutz

Gute Arbeit und gute Arbeitsforschung in Einklang bringen

Handlungsfelder an Maßstäben Guter Arbeit orientieren

- Arbeitszeit und Gesundheitsschutz
- Aus- und Weiterbildung (Fachkräfteengpässe)
- Digitalisierung, KI, etc.
- Dekarbonisierung, Klima- und Umweltschutz

Transferleistungen angemessen honorieren

- Genügend Ressourcen für Kooperation und Koordination bereitstellen, auch über das Projektende hinaus

Vielen Dank!

Dr. Jana Flemming

Grundsatz und Gute Arbeit

Deutscher Gewerkschaftsbund BVV

Keithstraße 1, 10787 Berlin

jana.flemming@dgb.de

030 240 60 757

Artus, Ingrid/Liebold, Renate/Lohr, Karin/Schmidt, Evelyn/Schmidt, Rudi/Strohwal, Udo (2001): Betriebliches Interessenhandeln. Band 2: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie. Opladen: Leske + Budrich.

Bosch, Aida/Ellguth, Peter/Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen: Leske + Budrich.

Flemming, J. (2023). Mobiles Arbeiten im Spannungsfeld von Autonomie und Schutz. Betriebsratsperspektiven auf die Veränderung der Arbeitswelt während der COVID-19-Krise. Industrielle Beziehungen, 30(2), 33–62.

<https://doi.org/10.5771/0943-2779-2023-2-33>

Haipeter, Thomas (2006): Betriebsräte unter Handlungsdruck. Interessenvertretungspolitik im Zeichen der flexiblen Arbeitszeitregulierung. In: Lehndorff, Steffen (Hg.): *Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung*. Baden-Baden: 195–225.

Kotthoff, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft

– (1994) Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung

– (2013): Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung. In: *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 20(4): 323–341.

Osterloh, Margit (1993): *Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.