
Gerhard Leminsky

Gewerkschaftsreform und Mitbestimmung

Dr. Gerhard Leminsky, geb. 1934 in Bergstedt, Studium der Volkswirtschaftslehre in Hamburg, war von 1971 bis 1981 Chefredakteur der „Gewerkschaftlichen Monatshefte“ und von 1981 bis 1994 Geschäftsführer der Hans-Böckler-Stiftung. Derzeit arbeitet er an einem Forschungsprojekt über „Perspektiven der Mitbestimmung in Deutschland“.

Mitbestimmung, möglichst getrennt nach Arbeitsplatz, Betrieb, Unternehmen und überbetrieblicher Mitbestimmung einerseits und Gewerkschaftsreform, unterschieden nach Reform der Organisationsstrukturen und der gewerkschaftlichen Programmentwicklung andererseits, werden häufig für sich betrachtet. Im Folgenden wird nicht Trennendes betont, vielmehr sollen auf die Zukunft gerichtete Wechselbeziehungen und Zusammenhänge zwischen Gewerkschaftsreform und Mitbestimmung herausgestellt werden.¹

Wir leben in einer turbulenten Umwelt mit tiefgreifenden strukturellen Veränderungen der wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Entwick-

¹ Die folgenden Überlegungen beruhen auf Zwischenergebnissen eines Projektes „Perspektiven der Mitbestimmung in Deutschland“, das der Verfasser für die Hans-Böckler-Stiftung bearbeitet. In der Manuskripte-Reihe der Stiftung sind zwei Zwischenberichte erschienen unter nr. 143 und 143a.

hing. Diese werden oft mit Trends bezeichnet wie Globalisierung des Wettbewerbs, Entwicklung des europäischen Binnenmarktes, Zusammenwachsen der beiden Teile Deutschlands, Bedeutung von Umweltfragen, veränderte Sozialstrukturen und Wertvorstellungen, neue Management- und Kapitalstrategien, neue Formen der Arbeitsorganisation und Produktionspolitiken, die Erosion des Sozialstaats und andauernde Massenarbeitslosigkeit. Will man in einer solchen Umbruchsituation die Zukunftsperspektiven von Mitbestimmung und, was nicht davon zu trennen ist, gewerkschaftlicher Politik einschätzen, dann kann man sich nicht nur auf einzelne Institutionen oder Ansatzpunkte beschränken, man muß die Gesamtentwicklung in den Blick nehmen.² Sonst könnte man nur zu leicht in die Gefahr geraten, sich in der Mitbestimmung auf Institutionen zu konzentrieren, die ihre prägende Bedeutung für Arbeitnehmerinteressen verloren haben, oder an die Denkweise einer als einheitlich gedachten Arbeitnehmerschaft zu appellieren, die es in der Wirklichkeit so nicht mehr gibt. Man muß also die Mitbestimmung als Teil der Strukturen und Prozesse begreifen, in die sie eingebettet ist. Und vor allem muß man bei den Wechselbeziehungen zwischen Gewerkschaften und Mitbestimmung, die hier besonders interessieren, den Blick auf die realen Veränderungen richten, die sich hinter den Institutionen und politischen (Wunsch-)Vorstellungen vollziehen. Die Gewerkschaften tun sich mit ihren traditionell zentralisierten Strukturen schwer, den dramatischen Veränderungen zu folgen. Sie brauchen deshalb eine politische Vorstellung über zukunftsbezogene Gestaltungsmöglichkeiten, die über die Verteidigung von Besitzständen hinausgeht und ein darauf abgestimmtes Management des Wandels.³

Arbeit, Beschäftigung, Mitbestimmung und Gewerkschaften - ein Konzeptansatz

In Gesprächen mit Mitbestimmungspolitikern und Gewerkschaftern wird häufig das Fehlen einer tragfähigen Utopie beklagt, die einerseits von der tatsächlichen Lage ausgeht und andererseits Ziele anstrebt, die von Gewerkschaftsmitgliedern und Beschäftigten nachvollzogen werden können und die zugleich auf mehr Gerechtigkeit, Solidarität und Fairneß in der Gesellschaftsgestaltung weisen. Die gegenwärtige Programmatik wird dazu als nicht ausreichend angesehen; der Abstand zwischen den Zielen und dem Erreichten sei so groß, es fehle - ein Schlüsselbegriff - die Glaubwürdigkeit (was einschließt, daß man oft nicht wirklich nachdrücklich für das kämpft, was man programmatisch formuliert hat).

² Vgl. Jürgens, Ulrich/Naschold, Frieder, Arbeits- und industriepolitische Entwicklungsgänge der deutschen Industrie in den neunziger Jahren; in: Zapf, Wolfgang/Dierkes, Meinolf (Hrsg.), Institutionenvergleich und Institutionendynamik - WZB-Jahrbuch 1994, Berlin 1994, S. 239ff; Streeck, Wolfgang, Kollektive Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel; in: Martens, Helmut/Peter, Gerd (Hrsg.), Mitbestimmung und Demokratisierung - Stand und Perspektiven der Forschung, Wiesbaden 1989, S. 188ff; Hubert, Josef/Schmid, Josef, Wirtschaftsstandort und Zukunft des Sozialstaates: Mitbestimmung vor neuen Herausforderungen, Marburg 1994.

³ Sehr instruktiv aus der Sicht eines internationalen Vergleichs: Turner, Lowell, Democracy at Work- Changing World Markets and the Future of Labor Unions, Ithaca/London 1991.

Die Gewerkschaften sind in der Defensive. Durch Globalisierung des Wettbewerbs werden über den Außenhandel, die Politik international operierender Unternehmen oder Wechselkursveränderungen Rationalisierungsprozesse und Standortverlagerungen durchgeführt, die von einer Renaissance marktradikaler Politik begleitet sind, die ihrerseits eine Deregulierung und den Abbau sozialstaatlicher Sicherungen ausgelöst hat. Mit solchen Fragen muß sich heute jeder Betriebsrat auseinandersetzen und zwar vor dem Hintergrund langandauernder Massenarbeitslosigkeit. Man weiß, daß auch mehr Wachstum keine Vollbeschäftigung bringen kann. Dem Rationalisierungsdruck kann man nicht ausweichen, die Langzeitarbeitslosigkeit steigt. Es besteht die Gefahr, daß zunehmend eine Gruppe nur auf Kosten einer anderen geschützt werden kann - eine „Falle“ in Richtung Desolidarisierung, der man bei bloßer Marktlogik nicht entgehen kann: Die Gewerkschaften brauchen eine Zielvorstellung, die den Markt nicht außer Kraft setzt, aber über ihn hinausreicht.

Die Gewerkschaften müssen an der Kategorie der Arbeit ansetzen. Offensichtlich können sie sich nicht nur auf Erwerbsarbeit, Vollzeitarbeit und abhängige Arbeit (also auf den Markt bezogene Arbeit) beziehen. Neben Erwerbstätigkeit gibt es private Tätigkeit, Eigenarbeit und längere Bildungs- und Qualifizierungszeiten. Statt nur Vollzeitarbeit ist die Gestaltung der Arbeit zu einem wichtigen Politikfeld geworden, und es gibt eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen. Statt nur abhängiger Arbeit gibt es mit Eigenarbeit und privater Tätigkeit etwa bei Frauen in der Kindererziehung und zunehmend auch bei Männern weitere Arbeitsformen, die früher überhaupt nicht in den Blick gekommen sind. Die überkommene Vollzeitarbeit bleibt zwar nach wie vor von großer Bedeutung, aber die angegebenen Veränderungen nehmen zu. Und die verschiedenen Möglichkeiten von Arbeit werden in sehr flexibler Weise miteinander verbunden zu einem wichtigen Faktor für Biographien und berufliche Planungen; fast jeder wird im Laufe seines Arbeitslebens zwischen verschiedenen Arbeitsformen wechseln, teilweise somit den Marktgesetzen unterworfen und teilweise außerhalb dieser tätig sein, was bisher häufig unfreiwillig vor allem bei Frauen der Fall ist.⁴

Folgt man diesem breiten Verständnis von Arbeit über die Erwerbsarbeit hinaus, dann bedeutet es, daß die Gewerkschaften die Vielfalt und Verflochtenheit von Arbeits- und Lebenswelt in Zusammenhang stellen und zum strategischen Ausgangspunkt für politisches Handeln machen müssen. Mit einer solchen Perspektive wird die Gewerkschaft über den Charakter der Arbeitsmarktpartei wieder stärker zur sozialen Bewegung; sie greift über die betriebliche Ebene in den infrastrukturellen lokalen, regionalen und gesellschaftlichen Bereich (also in das, was traditionell unscharf „überbetriebliche Mitbestimmung“ genannt wird) ein. Zugleich stellen sich Aufgaben, die von der Ein-

⁴ Vgl. die Übersicht bei Voß, G. Günter, Arbeitswelt im Wandel - Tendenzen des Strukturwandels der Erwerbstätigkeit in der Bundesrepublik Deutschland; in: SFB 333 der Universität München — Entwicklungsperspektiven von Arbeit (Hrsg.), Mitteilungen 7 (Oktober 1993), S. 88 ff.

flußnahme auf Regierung und Parteien über die Tarifpolitik bis hin zur Betriebspolitik und zur Mitbestimmung in den Unternehmen reichen. Der alte Begriff der Vollbeschäftigung wird auf ein breites Verständnis von Arbeit bezogen, wonach jeder in den Arbeits- und Lebensformen tätig werden kann, die seinen Wünschen und Fähigkeiten entsprechen und die an das Grundverständnis von Solidarität und sozialer Gerechtigkeit anschließen.⁵

Aus der Anerkennung dieses Zusammenhangs leiten sich strategische Optionen ab, die von ihren Elementen schon jetzt weitgehend vorhanden, aber nicht systematisch miteinander verbunden werden. Es geht um „Brücken“ bzw Schnittstellen zwischen Bildung, Qualifizierung und Beschäftigung in unterschiedlichen Verknüpfungen, es geht um Übergänge zwischen verschiedenen Varianten von Arbeitsformen, es geht um Beseitigung der „Sozialhilfefalle“ im Sinne einer Erleichterung von Beschäftigung im Arbeitsmarkt, um die Schnittstelle zwischen Sozialpolitik und Beschäftigung beim Ausscheiden aus dem Arbeitsleben, es geht um Arbeit anstelle von Arbeitslosigkeit durch öffentlich geförderte Arbeitsmarktpolitik. Diese Reihe ließe sich fortsetzen und soll lediglich illustrieren, daß man Optionen aufzeigen, Übergänge zwischen einzelnen Arbeitsformen und Lebensabschnitten erleichtern kann, Mindestabsicherungen aushandelt oder Anreize für die Nutzung einzelner Optionen setzt.⁶

Diese Konzeptüberlegungen von Eckpunkten eines Sozial- und Gesellschaftsmodells zeigen einmal, wie eng Gewerkschaftspolitik, Mitbestimmung und Tarifpolitik ineinandergreifen, und zum anderen, daß eine Programmdiskussion nicht von der Vielzahl der Fragen abhängt, sondern von der Diskussion weniger, auf die realen Entwicklungen bezogener Grundsachverhalte, die Institutionen, Politikfelder und Durchsetzungsstrategien strukturieren, wenn man sie auf Zielvorstellungen über die Marktlogik hinaus bezieht.

Mitbestimmung als Entfaltung der Arbeitnehmer und Produktivkraft der Wirtschaft

Eine weitere These mit weitreichender und strukturierender Wirkung hegt in der Betrachtung der Mitbestimmung nicht nur als Möglichkeit der Entfaltung der Arbeitnehmer und Eckpfeiler des Sozialstaates, sondern auch in ihrer Wirkung als Gestaltungskraft und Produktionsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit und den Wirtschaftsstandort Deutschland.⁷ Zwar haben die Gewerkschaften seit langem festgestellt, daß wirtschaftlicher Fortschritt ohne

5 In dem „Zwischenbericht der Arbeitsgruppe zur kritischen Bestandsaufnahme der Programmatik des Deutschen Gewerkschaftsbundes“, dem IS. Ordentlichen Bundeskongreß des DGB, Berlin vom 13. bis 17. Juni 1994, vorgelegt, sind zwar die Einzelpunkte angesprochen, aber nicht zu einer strategischen Perspektive zusammengefaßt.

6 Schmid, Günter, Übergänge in die Vollbeschäftigung. Formen und Finanzierung einer zukunftsgerechten Arbeitsmarktpolitik, discussion paper, FS 193 - 208, WZB Berlin 1993,; vgl. auch Rosenow, Joachim/Naschold, Frieder, Die Regulierung von Altersgrenzen — Strategien von Unternehmen und die Politik des Staates, Berlin 1994, bes. S. 201 ff.

7 Zur Breite der Fragestellungen vgl. Simons, Rolf/Westermann, Klaus (Hrsg.), Wirtschaftsstandort Deutschland, Kohl 1994.

sozialen Fortschritt kein echter Fortschritt sei, aber dieser Satz wurde nicht mit strategischem Inhalt ausgefüllt. Die Schnittstelle beider Seiten der Mitbestimmung kann unter den Stichworten „Partizipation und Beteiligung“ zusammengefaßt werden und wird von bahnbrechender Bedeutung für die künftige wirtschaftliche und soziale Entwicklung sein.⁸ Gewerkschaften wie Arbeitgeber bzw. Management und die Interessenvertretungen und Mitbestimmungsträger tun sich gleichermaßen schwer, diese Sichtweise mental - wie man im Sport sagen würde - zu bewältigen. Aber der Trend setzt alle Beteiligten unter Druck: Die Beschäftigten wollen bei der Gestaltung ihrer Arbeit in Betrieben und Verwaltungen stärker beteiligt werden. Der Betriebsrat kann bei den zunehmenden betrieblichen Differenzierungen die Entwicklung in einzelnen Teilbereichen oder Gruppen gar nicht mehr allein überblicken und muß die Betroffenen als Experten ihrer Probleme stärker hinzuziehen. Das Management kann die Produktivitätseffekte moderner Technologien nur ausschöpfen, wenn den einzelnen Beschäftigten mehr Raum für eigene Entscheidungen eingeräumt wird. Gewerkschaften und Betriebsräte sehen in einer solchen Öffnung nach unten teils die Gefahr der Desolidarisierung und des Auseinanderdividierens der Belegschaften, das Management sieht in einem kritischen Co-Management (ein anderes Wort für wirtschaftliche Mitbestimmung) die Bedrohung seiner eigentlichen Rechte. Der gesamte Prozeß kommt nur sehr langsam voran, weil es offensichtlich für alle Beteiligten schwierig ist, von alten Feindbildern Abstand zu nehmen, zumal wenn sie die bisherige Grundlage der eigenen Machtposition darstellen.

Doch schon jetzt wird sichtbar, wie die Perspektive Beteiligung und Partizipation die Arbeitsweise und Aufgaben von Betriebsräten verändert, wie neue Lohnstrukturen und Leistungssysteme erforderlich werden, wie die betrieblichen Hierarchien sich bewegen - und wie nicht zuletzt diese Diskussion auch die Organisation der Gewerkschaften selbst berührt.⁹

Mitbestimmung als Entwicklungs- und Lernprozeß

Suchen wir nach weiteren Ansatzpunkten, um die Mitbestimmung wie die Gewerkschaftspolitik stärker „zukunftsfest“ zu machen, so ist die Mitbestimmung als Entwicklungs- und Lernprozeß zu nennen. Traditionell wird die Mitbestimmung als System verschiedener Ebenen von Arbeitsplatz und Betrieb über das Unternehmen bis hin zur Gesamtwirtschaft dargestellt, das in seinen Kernelementen durch Betriebsverfassungs- bzw. Personalvertretungsgesetze und die Regelungen zur Unternehmensmitbestimmung (besonders Mitbestimmungsgesetz '76 und Montanmitbestimmung) gesetzlich festgelegt ist. Seit 1976 hat sich an den Grundsachverhalten dieser Gesetze nichts verändert und

⁸ Aus der unüberschaubaren Literatur hier nur einige Hinweise: Sperling, Hans Joachim, Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement — Trendreport, Marburg 1994; Greifenstein, Rolf/Kißler, Leo, Gruppenarbeit im Blickfeld der Wissenschaft - Topographie der Forschungslandschaft 1974 bis 1994, HBS-Manuskripte 137, Düsseldorf 1994.

⁹ Vgl. Baethge, Martin, Arbeit 2000 — Wie Erwerbstätigkeit Spaß macht — Arbeitsansprüche der Beschäftigten und Herausforderungen für die Gewerkschaften; in: GMH 11/1994, S. 711 ff, sowie die zu diesem Beitrag geführte Diskussion, S. 726 ff.

bei einer institutionellen Betrachtung kommt man, zumal bei internationalen Vergleichen, meist zu relativ befriedigenden Schlußfolgerungen mit gewissen Forderungen, die sich häufig an den Gesetzgeber richten — so noch 1994 der Schlußbericht der Bundesvorstandskommission zur Bestandsaufnahme der Mitbestimmung.¹⁰ Diese Kommission hatte immerhin den Kongreßauftrag, „den Stellenwert von Mitbestimmung am Arbeitsplatz, im Betrieb, in den Unternehmen und in der Gesamtgesellschaft im Rahmen einer gewerkschaftlichen Konzeption der Wirtschaftsdemokratie und im Hinblick auf gewerkschaftliche Zukunftskonzeptionen neu zu bestimmen“. Doch Konzentration und Begrenzung der Kommission auf die institutionell-repräsentative Mitbestimmung im Unternehmen hat ihr den Zugang zu den tiefgreifenden Veränderungen der Mitbestimmungspraxis und die Antriebskräfte dieser Dynamik verschlossen: Die gewerkschaftliche Programmatik betont besonders die Montanmitbestimmung und die Rolle der Mitbestimmung auf Unternehmensebene. Aber die Erfahrungen zeigen, daß erstens die Montanmitbestimmung nicht mehr Leitlinie der praktizierten Unternehmensmitbestimmung ist, sondern das Mitbestimmungsgesetz '76, und daß zweitens nicht die Unternehmensmitbestimmung, sondern der Betriebsrat das eigentliche Machtzentrum der Mitbestimmung darstellt. Die überbetriebliche Mitbestimmung, in der Weimarer Zeit noch als Kern der gesamten Mitbestimmung angesehen, hat sich in eine Vielzahl von Teilansätzen zur Struktur-, Industrie-, Regional-, Beschäftigungs- und Qualifizierungspolitik aufgelöst, die in neuer Weise mit betrieblichen Ansätzen verbunden werden müßten¹¹ - für mich liegen hier die bedeutsamsten Aufgaben der Zukunft: Mitbestimmungs- und Gewerkschaftspolitik für das 21. Jahrhundert.

Eine prozeßbezogene Betrachtung der Mitbestimmung macht nicht nur die außerordentlichen Gewichtsverlagerungen innerhalb des Mitbestimmungssystems in der Nachkriegszeit deutlich. Zugleich werden neue Gestaltungsansätze sichtbar, die Gewerkschaften besinnen sich, nach einem Wort des früheren DGB-Vorsitzenden Heinz O. Vetter, mehr auf ihre „eigene Kraft“, was zur Folge hat, daß sie stärker an den konkreten Problemen und Bedürfnissen der Arbeitnehmer ansetzen und nicht nur an den Staat und die politischen Parteien appellieren können, auf die dann auch das Durchsetzungsproblem verlagert wird: eine kopernikanische Wende im reformpolitischen Denken der Gewerkschaften, die sich allerdings noch nicht im Handeln ausgewirkt hat.

Sieht man in dieser Weise Mitbestimmung als Gestaltungsprozeß, dann fällt der Blick auf mögliche Akteure und auf eigene Aktivierungsmöglichkeiten. Dann geht es nicht nur um „Paritäten“, die bei institutioneller Betrachtung

10 Deutscher Gewerkschaftsbund, Abschlußbericht der vom DGB-Bundesvorstand eingesetzten Kommission zur Bestandsaufnahme der Mitbestimmung. Vorgelegt zum 15. Ordentlichen Bundeskongreß, Berlin 13. bis 17.6.1994.

11 Aus produktionspolitischer Sicht: Kern, Horst, Intelligente Regulierung der Gewerkschaften in Ost und West zur Erneuerung des deutschen Produktionsmodells; in: Soziale Welt, Jg. 45 (1994), H. 1, S. 33 ff; aus regionalpolitischer Sicht äußerst anregend, wenn auch nicht unmittelbar auf die Gewerkschaften bezogen; Grabher, Gernot, Lob der Verschwendung-Redundanz in der Regionalentwicklung: Ein sozioökonomisches Plädoyer, Berlin 1994.

stets im Mittelpunkt der Mitbestimmungsdiskussion stehen, es geht zuerst um die realen Probleme, die die arbeitenden Menschen bewegen und um Möglichkeiten, ihre Unterstützung für Veränderungen zu gewinnen, was vor allem über Mitbestimmung oder Tarifpolitik möglich ist. Damit die Bedeutung von neuen Technologien, Produkten oder Arbeitsformen beurteilt werden kann, braucht man zuerst Informationen. Informations- und Beratungsrechte sind Schlüsselkategorien für jeden Gestaltungsanspruch. Sie haben deshalb in Verbindung mit Mobüisierungsmöglichkeiten bei prozeßbezogener Betrachtung eine zentrale Bedeutung für die weitere Mitbestimmungsentwicklung, und sie werden die nach wie vor notwendigen institutionellen Regelungen mit Schubkraft versorgen. Der Gesetzgeber bleibt wichtig, aber man muß nicht allein auf ihn warten. Kein Zufall, daß die Tarif politik gegenüber der Mitbestimmung in den Vordergrund getreten ist — in früheren Jahren war es umgekehrt.

Mitbestimmung, Menschen- und Bürgerrechte

Diese Überlegungen zu den Wechselbeziehungen von Gewerkschaftsreform und Mitbestimmung sollen nicht bedeuten, daß die Gewerkschaften ihre Politik ausschließlich auf betriebliche Fragen verengen, so wichtig diese auch sind. Dies wird durch die konzeptionelle Orientierung auf arbeits- und lebensweltliche Zusammenhänge verhindert, und es ist auch für die breitere Fundierung von Mitbestimmung selbst von Bedeutung. Die Ausweitung von Menschen- und Bürgerrechten auf die Arbeit in Betrieb und Unternehmen, die untrennbar mit der Rolle der Gewerkschaften, Tarifautonomie und Mitbestimmung verbunden ist, folgt nicht nur betrieblichen Konjunkturen.¹² Sie ist von breiten gesellschaftlichen Strömungen abhängig, jedenfalls was die gesetzliche Fortschreibung von Arbeitnehmerrechten angeht. Die Mitbestimmung ist nur ein Teil dieser Bewegung. Deshalb ist es wichtig, daß die Gewerkschaften, denn nur sie können diese Aufgabe übernehmen, die Mitbestimmung „anschlußfähig“ an die großen gesellschaftlichen Trends halten, die auf gesamtgesellschaftliche Steuerung, Partizipation und Beteiligung, auf sozialstaatliche Absicherungen, auf Information und Transparenz oder auf soziale Kontrolle von Marktentwicklungen zielen.

Qualitative Fortschritte in der Gesetzgebung bezüglich Betriebsverfassung und Mitbestimmung waren stets von Umbrüchen in realen Strukturen und in der gesellschaftlichen Wahrnehmung gekennzeichnet, man denke nur an die Montanmitbestimmung nach dem Zweiten Weltkrieg, die nicht zuletzt der Verhinderung des Mißbrauchs wirtschaftlicher Macht zu politischen Zwecken dienen sollte, oder an die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 und das Mitbestimmungsgesetz '76, die nur vor dem Hintergrund des Widerstands gegen verkrustete Strukturen und einer gesellschaftlichen Aufbruchstimmung Ende der sechziger Jahre zu verstehen sind. Reformpolitik in

¹² Vgl. dazu o. V., Solidarität am Standort Deutschland. Eine Erklärung von Sozialwissenschaftlerinnen und -Wissenschaftlern. Hrsg. Nell-Breuning-Institut, Frankfurt/Main 1994, und o. V., Arbeit ist ein Menschenrecht - Die Spaltung der Gesellschaft überwinden. Ein Memorandum des Ökumenisch-Sozialethischen Arbeitskreises Kirche-Gesellschaft, Frankfurt/Main 1994.

diesem Sinne muß deshalb auf langfristige Perspektiven angelegt und wissenschaftlich und praktisch vorbereitet werden. Wenn man nicht nur in Besitzständen denkt, die ohnehin durch den strukturellen Wandel schnell überholt werden, sondern auch in Alternativen der Zukunftsgestaltung, dann haben Konzeptüberlegungen, Experimente und Pilotvorhaben zur Unternehmensverfassung, zu Unternehmenskulturen, zum ökologischen Wirtschaften, zu grenzüberschreitenden Unternehmensformen, um bei mitbestimmungsnahen Themen zu bleiben, einen sehr konkreten Stellenwert, und solche Arbeits- und Diskussionszusammenhänge müssen wachgehalten werden.¹³

Wechselbeziehungen zwischen Mitbestimmung und Tarifpolitik

Aber perspektivische Überlegungen müssen stets empirisch fundiert, auf die tatsächliche Lage bezogen werden, wenn sie politische Kraft entwickeln sollen. In diesem Sinne ist die Forderung nach „Entideologisierung“ durchaus richtig. Dies wird in besonderer Weise am Beispiel der Wechselbeziehungen zwischen Mitbestimmung und Tarifpolitik deutlich. Beide Politikansätze verfügen bekanntlich über unterschiedliche Legitimationsgrundlagen und Durchsetzungsmöglichkeiten, aber ihre Verknüpfung wird zunehmend sichtbar: Die Mitbestimmung kann sich auf betriebs- und unternehmenspolitische Probleme konzentrieren, weil über (Flächen-)Tarifverträge Mindestbedingungen geregelt werden, über die man im betrieblichen Alltag nicht mehr streiten muß, und gleichzeitig werden Gewerkschaften durch die Arbeit von Betriebsräten/Personalräten und Arbeitnehmervertretungen von der Regelung betrieblicher Konflikte entlastet.

Diese fundamentale Arbeitsteilung ist ein Kennzeichen der deutschen industriellen Beziehungen. Aber die Entwicklung ist im Fluß: Durch neue Formen der Arbeitsorganisation und Produktionspolitik, durch veränderte Managementstrategien und die Rolle der Arbeitgeberverbände entwickeln sich Strukturen, auf die die bisherigen Tarifverträge mit ihren Entgelt- und Leistungsstrukturen nur bedingt anwendbar sind, so daß die Betriebsräte vor Ort nach neuen Lösungen suchen müssen. Gleichzeitig enthalten Tarifverträge zunehmend Wahlmöglichkeiten für die betriebliche Umsetzung, die durch die Betriebsparteien realisiert werden müssen - alles Tendenzen, die man teilweise als „Verbetrieblichung“ der Tarifpolitik bezeichnet. Schließlich kommen auf die Interessenvertretungen neue Orientierungsprobleme zu, weil sich durch betriebliche Aus- und Umgliederungen die alten Entscheidungsstrukturen auf der Arbeitgeberseite verändern. Die Tarifpolitik muß die Bedürfnisse der sich differenzierenden Gruppen stärker aufgreifen, sie wird deshalb „beteiligungsorientierter“. Die Mitbestimmung wird gewissermaßen

13 Nur einige Beispiele: Eichhorn, Peter (Hrsg.), Unternehmensverfassung in der privaten und öffentlichen Wirtschaft, Baden-Baden 1989; Beyer, Heinrich/Fehr, Ulrich/Nutzinger, Hans G., Vorteil Unternehmenskultur. Partnerschaftlich handeln - den Erfolg mitbestimmen, Gütersloh 1994; Müller-Jentsch, Walter (Hrsg.), Profitable Ethik — effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München/gering 1993; Hoffmann, Jürgen/Hoffmann, Reiner/Mückenberger, Ulrich/Lange, Dietrich (Hrsg.), Jenseits der Beschlußlage — Gewerkschaften als Zukunftswerkstatt, 2. Aufl., Köln 1993; Hildebrandt, Eckart u. a., Politisierung und Entgrenzung am Beispiel ökologisch erweiterter Arbeitspolitik; in: Soziale Welt. Sonderband 9 (1994), S. 442 ff.

im Rahmen ihrer veränderten Aufgaben „konfliktorientierter“, greift Elemente der Aktivierung und Mobilisierung auf.¹⁴

Geht man diesen Wechselbeziehungen näher nach, dann findet man sie zwar im Grundsatz bestätigt, aber man kann die gewerkschaftliche Politik in der Praxis damit allein noch nicht erklären. Tarifpolitik und Mitbestimmung bilden in ihrem Zusammenwirken ein komplexes Beziehungsgefüge, das sich bei jeder Gewerkschaft in produktiver und flexibler Vielfalt ausprägt, was hier nur durch einige Hinweise angedeutet werden kann.

So ist die IG Bergbau und Energie (IGBE) vor allem auf die Branchenentwicklung im Kohlebereich konzentriert, die durch einen starken Staatseinfluß geprägt ist. Die IGBE begleitet diese Entwicklung mit einem ausgesprochenen und weitgehend akzeptierten Gestaltungsanspruch, bei dessen Umsetzung in Beschäftigungsstrukturen und Einkommensentwicklungen der Mitbestimmung in der Form der Montanmitbestimmung (Betriebsräte, Arbeitsdirektoren als Vertrauenspersonen der Beschäftigten und ihrer Gewerkschaften und qualifizierte Mitbestimmung in den Aufsichtsräten) eine tragende Rolle zukommt, während der Tarifpolitik eher eine flankierende Bedeutung zugewiesen wird. Ein anderes Bild zeigt sich im Organisationsbereich der Gewerkschaft Nahrung - Genuss - Gaststätten (NGG). Dieser Bereich ist traditionell durch eine kleinteilige Tarifstruktur gekennzeichnet, die ohne die aktive Mitarbeit der Betriebsräte überhaupt nicht vorstellbar wäre. Die tarif- und die mitbestimmungspolitische Betreuung von Unternehmen und Konzernen liegen oft in einer Hand, wobei die Tarifpolitik als vorrangig eingeschätzt wird. Betrachtet man die Organisationsbereiche anderer Gewerkschaften, so lassen sich weitere vielfältige Abstufungen feststellen. Bei der IG Metall scheinen Tarifpolitik und Mitbestimmung nicht sehr eng verzahnt zu sein. Die Einführung der 4-Tage-Woche bei VW in Verbindung mit Beschäftigungssicherung und Einkommensregelungen zeigt jedoch in exemplarischer Weise das Ineingreifen von betrieblichen Interessenvertretungen, arbeitsdirektorialen Funktionen, der Mitbestimmung auf Unternehmensebene und der Rolle der Gewerkschaftsarbeit einschließlich der Tarifpolitik. In solchen Beispielen lassen sich wie in einem Brennglas die neuen qualitativen Anforderungen an Betriebsräte, Mitbestimmungsträger, Arbeitsdirektoren und Gewerkschaftsstrukturen wie Tarifpolitik bündeln.¹⁵ Die IG Metall hat darüber hinaus in ihrem Konzept der Tarifreform 2000 eine stärkere Beteiligungsorientierung verankert und erprobt vorsichtig neue praktische Wege in der Tarifpolitik.¹⁶

14 Vgl. den immer noch klassischen Beitrag von Simitis, Spiros, Von der institutionalisierten zur problembezogenen Mitbestimmung; in: Arbeit und Recht, 23. Jg. (1975), H. 11, S. 321 ff und Schmid, Rudi/Trinczek, Rainer, Duales System und betriebliche Interessenvertretung; in: Müller- Jentsch, Walter (Hrsg.), Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 2. Aufl., München/Mering 1993, S. 169 ff.

15 Vgl. Hartz, Peter, Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht - Die Volkswagen-Lösung, Frankfurt MVNew York 1994, und Peters, Jürgen (Hrsg.), Modellwechsel-Die IG Metall und die Viertagewoche bei VW. Göttingen 1994.

16 Huber, Berthold/Lang, Klaus, Tarifreform 2000 - Forderungskonzepte und Verhandlungsstände im Bereich der Metallindustrie; in: WSI-Mitteilungen 12/93, S. 789 ff; Bahnmüller, Reinhard, Tarifbewegung als Projektmanagement; in: WSI-Mitteilungen 12/93, S. 82 ff.

Der öffentliche Sektor steht durch Rationalisierungen und Privatisierungen vor mindestens den gleichen Herausforderungen wie die private Wirtschaft. Man denke beispielhaft nur an den Bereich der Deutschen Postgewerkschaft (DPG), der in Postbank, Telekom und die Postdienste aufgespalten worden ist, mit fundamentalen Auswirkungen auf alle Bereiche, Formen, Inhalte und Möglichkeiten von Interessenvertretung, Mitbestimmung, Tarifpolitik und Gewerkschaftsarbeit, die alles andere an Umstellungsprozessen in den Schatten stellen.¹⁷

Bedeutung gewerkschaftlicher Strukturen für die Mitbestimmung

Es reicht nicht aus, nur „die“ Mitbestimmung, „die“ Tarifpolitik oder „die“ Gewerkschaften zu betrachten, wenn man ihre Probleme und Handlungsmöglichkeiten konkreter fassen will: Man muß sich den internen Strukturen und Funktionsbedingungen zuwenden.

Was dabei die Gewerkschaften angeht, so ist ihre programmatische Bedeutung für die Mitbestimmung zwar nicht strittig, aber die Bedeutung der gewerkschaftlichen Strukturen für diese Mitbestimmung ist nie systematisch betrachtet worden. Bezogen auf die gewerkschaftliche Gesamtentwicklung ist zunächst auf die zunehmenden Überschneidungen von gewerkschaftlichen Zuständigkeiten infolge des strukturellen Wandels hinzuweisen. Der ehemals klar abgegrenzte, schon zitierte Organisationsbereich der DPG weist beispielsweise nach seiner Aufgliederung Bezüge zu verschiedenen Gewerkschaften, vor allem zur IG Metall über Telekom und zur Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) über den Postbankbereich, auf, was Konsequenzen für Betriebsratswahlen, Wahlen der Arbeitnehmervertretungen für den Aufsichtsrat, für die Tarifpolitik und nicht zuletzt für die Mitgliederwerbung und -betreuung hat. Dabei geht es in solchen Fällen nicht nur um technische Abklärungen, sondern um Öffnungen zwischen verschiedenen Gewerkschaftskulturen, für die deutschen in sich stark abgegrenzten Gewerkschaften eine neue und schwierige Erfahrung. Solche Überschneidungen ergeben sich nicht nur aus dem branchenstrukturellen Wandel, sie beruhen teilweise auch auf dem Zusammenführen unterschiedlicher politischer Strukturen in den alten und neuen Bundesländern, wo jeweils andere Abgrenzungen gegeben waren. Für deutsche Arbeitnehmer wirkt es dabei verheerend, wenn Mitgliedsgewerkschaften des DGB, die sich mit Recht auf eine Tradition der Solidarität berufen, in den Betrieben um Mitglieder konkurrieren, wobei sich solche Rivalitäten unmittelbar in die Betriebspolitik, die Mitbestimmungspraxis und die Tarifpolitik fortsetzen.

Neben solchen Schwierigkeiten hegt ein besonderes gewerkschaftsübergreifendes Problem darin, daß große Konzerne die zunehmenden Unterschiede der tarifpolitischen Regelungen strategisch zum Zweck der Kostensenkung auszunutzen trachten, wobei öffentliche Arbeitgeber keine Ausnahme darstellen. Im Zuge der rechtlichen Verselbständigung und Dezentrali-

¹⁷ Zur Gesamtentwicklung vgl. Keller, Berndt, Arbeitspolitik des öffentlichen Sektors, Baden-Baden 1993.

sierung einzelner Einheiten weichen die Unternehmen in „kostengünstigere“ Tarifbereiche durch Austritt aus dem bisherigen Arbeitgeberverband aus. Solche Strategien findet man in der Bauwirtschaft, in Mischkonzernen verschiedener Branchen wie Holz und Kunststoff oder Nahrungsmittel. Aber auch die Tendenz vom öffentlichen Personennahverkehr zum privaten Verkehrswesen ist dafür kennzeichnend - die Reihe läßt sich fast behebzig fortsetzen. Hier sind auch betriebliche Interessenvertretungen, Arbeitsdirektoren und Mitbestimmungsträger gefordert, an die Stelle kurzfristiger Kostenentlastungen längerfristige Strategien von Qualitätsproduktion und Innovationsstrategien zu unterstützen, die man durch massiven Lohndruck nicht fördern kann. Der bedrohliche Abbau von Ausbildungsplätzen in der deutschen Wirtschaft geht in die gleiche Richtung. Aus solchen zunehmenden Tendenzen wird deutlich, daß der Bedarf an Abstimmung zwischen den Gewerkschaften in ganz außerordentlicher Weise steigt. Wenn die Gewerkschaften sich nicht stärker gegenseitig öffnen und austauschen und neue Formen der Zusammenarbeit finden, dann wird die Einheit des Deutschen Gewerkschaftsbundes nicht nur schleichend ausgehöhlt, sondern auch die Effizienz der Interessenvertretung massiv verschlechtert.

Die Notwendigkeit zu mehr Koordination und Kooperation zeigt sich auch innerhalb der einzelnen Gewerkschaften, die meist relativ zentralistisch organisiert und, zumal bei den größeren, in Vorstandsbereichen und Fachabteilungen funktional hoch spezialisiert sind. Dies gilt auch für die verschiedenen Ebenen der Mitbestimmung wie Betriebsräte/Personalräte, Mitbestimmung auf Unternehmensebene und die verschiedenen Facetten überbetrieblicher Einflußnahmen etwa in der Bildungs-, Sozial-, Wirtschafts- oder Regionalpolitik. In den Mitbestimmungsabteilungen sind oft juristische Experten tätig. Die inhaltlichen Fragen der Mitbestimmungspraxis von Flexibilisierung der Arbeitszeiten bis zu Standortverlagerungen werden von verschiedenen Fachabteilungen bearbeitet, was mit hohem Zeitaufwand und Koordinierungsproblemen verbunden ist. Dies ist der Hintergrund für die vielfältige Kritik vieler Betriebsräte und Mitbestimmungspraktiker an der Schwerfälligkeit der gewerkschaftlichen Willensbildung.

Mögliche Lösungen sind bekannt, es geht weniger um das Wissen, sondern mehr um das Handeln. Stichworte sind die Bildung von Projektgruppen, Expertenpools, Netzwerken unter Einbeziehung von Externen, Durchführung von Pilotprojekten, Erprobung stärkerer Dezentralisierung und vergleichbare Ansätze. Aber die Gewerkschaften tun sich schwer mit dem Management des Wandels, weil es nicht nur um Modernisierungen geht, sondern um Veränderungen der Machtstrukturen. Bei den gegenwärtig nur langsam laufenden Entscheidungsprozessen ist allerdings die Gefahr gegeben, daß die Gewerkschaften durch die realen Entwicklungen überholt werden und Gestaltungsmöglichkeiten verlieren.¹⁸

¹⁸ Zum Gesamtkonzept der Gewerkschaftsreform vgl. Morgenroth, Christine/Niemeyer, Edzard/Hollmann, Reiner, Praktische Utopien: Beteiligungsgewerkschaft als Zukunftsperspektive, Köln 1994; Leif, Thomas/Klein, Ansgar/Legrand, Hans-Josef (Hrsg.), Reform des DGB - Herausforderungen, Aufbruchspläne und Modemi-

Dynamik der Mitbestimmungsstrukturen - Vielfalt der Mitbestimmungspraxis

Wesentlich geläufiger sind die Strukturen der Mitbestimmung, zu denen hier nur einige zusammenfassende und aktuelle Anmerkungen gemacht werden können.¹⁹ Die überbetriebliche und gesamtwirtschaftliche Mitbestimmung, die im gewerkschaftlich-programmatischen Denken der Weimarer Zeit noch an der Spitze der gewerkschaftlichen Mitbestimmungsforderungen stand, ist nicht mit Substanz ausgefüllt worden. Die Gewerkschaften betreiben zwar Industrie-, Struktur-, Beschäftigungs- oder Qualifizierungspolitik, um einige Beispiele zu nennen, eine Verknüpfung mit der Mitbestimmung findet jedoch weder konzeptionell noch praktisch statt. Unter dem Stichwort der Zusammenführung von Arbeit und Lebenswelt liegt hier eine der großen Zukunftsaufgaben der Gewerkschaften.²⁰

Im Gegensatz dazu hat die Mitbestimmung auf Unternehmensebene zwar nicht die bestimmende Bedeutung, die ihr nach 1945 einmal zugehört war, aber sie ist in der wirtschaftlichen und sozialen Praxis der Bundesrepublik durch Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten und Arbeitsdirektoren in den Vorständen der großen Unternehmen fest verankert. Auch hier zeigt die Erfahrung, wie sich Schwerpunkte und Einschätzungen verändert haben: die zurückgegangene Bedeutung der Montanmitbestimmung, die gewachsene Macht der betrieblichen Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten gegenüber den Repräsentanten der Gewerkschaften, eine gewandelte Einstellung zum „leitenden Angestellten“ im Aufsichtsrat, der bisher nicht desolidarisierend gewirkt hat, die Veränderung des Stellenwerts der Konzernentwicklungen für die Unternehmensmitbestimmung. Tendenziell fallen damit die Entscheidungsstrukturen der Unternehmen und die strategischen Zentren der Unternehmensmitbestimmung immer weiter auseinander, was zu neuen Kooperations- und Koordinationsformen der Arbeitnehmervertretungen zwingt, wobei die Gewerkschaften initiativ werden müssen.²¹

Erstaunlich ist an der Dynamik der Unternehmensmitbestimmung, daß erstens die Bedeutung vertraglicher Regelungen auf der Grundlage der Mitbestimmungsgesetze, die schon jetzt einen hohen Stellenwert haben und sich als nützlich und praktikabel erweisen, kaum diskutiert werden. Zweitens wird der Bereich des Arbeitsdirektors, mit Ausnahme des Montanbereichs, nur wenig angesprochen, obwohl doch eine fortschrittliche Personal- und Sozialpolitik in der Unternehmensleitung von der modernen Ausgestaltung der internen Strukturen abhängig ist, und zwar auch unabhängig davon, ob der

sierungskonzepte, Köln 1993; Bundesmann-Jansen/FrerichSj Joke, Praxisbeispiele beteiligungsorientierter Betriebspolitik — Gewerkschaftliche Betriebspolitik zwischen Delegation und Selbstbestimmung, Düsseldorf 1993.

19 Vgl. Kießler, Leo, Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland - Modell und Wirklichkeit, Marburg 1992.

20 Zur Analyse am Beispiel der lokalen Arbeitspolitik: Martens, Helmut/Steinke, Jutta, Gewerkschaftliche Arbeit „vor Ort“ -Lokale Arbeitspolitik als Zukunftschance, Köln 1993.

21 Vgl. Leminsky, Gerhard, Zu den Arbeitnehmern hin öffnen, an den Konzernspitzen verstärken—ein Modernisierungsplädoyer; in: Die Mitbestimmung 11/92, S. 24 ff.

Arbeitsdirektor eine Vertrauensperson der Arbeitnehmer ist.²² Drittens mutet die gewerkschaftliche Zurückhaltung gegenüber den Möglichkeiten und Grenzen des Aufsichtsrats, die am Beispiel der Metallgesellschaft (stellvertretend für viele andere Fälle) eine breite Diskussion in der Fachpresse gefunden hat, seltsam an. Der Gesamtkomplex von Legitimation, Kontrolle und Leitung der großen Unternehmen hätte eine eingehende Prüfung verdient, etwa im Sinne des Vorschlags von Erich Potthoff, der eine Enquete zur Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrates vorschlägt.²³ Das Schweigen der Gewerkschaften mag aus ihren Fehlern bei der Neuen Heimat und bei co op zu erklären sein. Doch sie haben die Sache bereinigt und ihren Preis dafür gezahlt, was man nicht von allen Akteuren in vergleichbaren Fällen sagen kann. Durch ihr Schweigen kommen sie sogar in den Sog von Auseinandersetzungen, die die Mitbestimmung direkt berühren.

Die betriebliche Mitbestimmung stellt das unbestrittene Machtzentrum der Mitbestimmung dar. Die alten Konfliktlinien, die sich noch bis in die siebziger Jahre verfolgen lassen, ob der Betriebsrat die Gewerkschaft stärkt oder schwächt, und ob man mehr auf die Vertrauensleutearbeit setzen sollte, sind längst durch die Wirklichkeit überholt. Der Betriebsrat wird unbeschadet seiner gesetzlichen Grundlagen von den Beschäftigten mit der Gewerkschaft gleichgesetzt. Die institutionell-repräsentative Betriebsverfassung muß sich „nach unten“ in Richtung auf Beteiligung öffnen, sie muß „nach oben“ über Gesamt- und Konzernbetriebsräte den unternehmerischen Entscheidungsprozessen folgen, „zur Seite“ den zwischenbetrieblichen neuen Produktionsstrukturen wie Just-in-Time gerecht werden (bis zur europäischen Ebene) und inhaltlich neue Fragen bis zur Standortsicherung und der stärkeren Verknüpfung mit der Tarifpolitik aufgreifen. Wie Betriebsräte diese außerordentliche Dynamik bewältigen, darüber wissen wir nur wenig, abgesehen von einigen Fallstudien und vor allem den bahnbrechenden Arbeiten von Kotthoff.²⁴

Ein Problem liegt in der Vielfalt, Komplexität und Ungleichzeitigkeit, der dargestellten Entwicklungen. Die Trends sind zwar nicht strittig, aber sie können die Politik der Akteure nicht allein erklären. Dies ist nur möglich, wenn man die jeweilige soziale und wirtschaftliche Realität betrachtet und die internen Strukturen von Mitbestimmung und Gewerkschaften (einschließlich Management und Arbeitgeberverbände) einbezieht. Dabei zeigt sich, daß vergleichbare Effekte auf unterschiedlichen Wegen möglich sind.²⁵

22 Vgl. Wagner, Dieter, Personalfunktion in der Unternehmensleitung. Grundlagen, empirische Analyse, Perspektiven, Wiesbaden 1994; Geisler, Günter/Heese, Alfred, Die Institutionen des Arbeitsdirektors. Erfahrungen und Überlegungen zu einem Funktionswandel in der Stahlkrise; in: Judith, Rudolf (Hrsg.), 40 Jahre Mitbestimmung, a. a. O., S. 179 ff; Spieker, Wolfgang, Die Ungewisse Zukunft des Montanarbeitsdirektors; in: Däubler, Wolfgang/Bobke, Manfred/Kehrmann, Karl (Hrsg.), Arbeit und Recht, Köln 1992, S. 275 ff.

23 Potthoff, Erich, Brauchen wir eine Enquete zur Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrates?; in: Der Betrieb, 14/94 vom 8. 4. 1994. Als Beispiele für die Diskussion folgende Schlagzeilen: Systemkritisch; in: manager magazin 10/94, S. 120 ff; Wirtschaftsprüfer: Plädoyer für eine engere Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat; in: Handelsblatt Nr. 209 vom 28/29. 10.1994, S. 18; Aufsichtsrat muß effizienter arbeiten; in: Handelsblatt Nr. 177 vom 13. 9.1994, S. 13.

24 Vgl. Kotthoff, Hermann, Betriebsräte und Bürgerstatus -Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München/Mering 1994; Bundesmann-Jansen/Frerichs, Joke, Praxisbeispiele, a. a. O.

25 Deshalb wird oft mit „Typologien“ gearbeitet, um unterschiedliche Arten der Einflußnahme zu beschreiben;

Mitbestimmung bleibt Gestaltungskraft

So vielfältig und schwierig das Panorama auch ist, das sich bei der Betrachtung der Zusammenhänge von Gewerkschaftsreform und Mitbestimmung darstellt, aus der Vielfalt wachsen zugleich neue Möglichkeiten, die zwar alte Konfliktlinien zwischen Kapital und Arbeit, zwischen öffentlichen und privaten Regelungen oder zwischen Markt und Staat nicht außer Kraft setzen, aber von ihnen allein nicht länger erklärt werden können. Gesetzliche Regelungen schließen die Entfaltung eigener Kraft nicht aus, Gegenmacht läßt sich mit Mitgestaltung verbinden, Co-Management muß nicht die Aufgabe eigener Identität bedeuten. Und eine Kooperation, die nicht die nachgewiesene Konfliktfähigkeit einschließt, wird keinen gleichberechtigten Einfluß ergeben.

Bisweilen ist in der Diskussion das Argument zu hören, daß die gewerkschaftliche Basis konservativ sei. Mit anderen Worten: In der gegenwärtigen Situation würden mehr formale Demokratisierung und Beteiligung inhaltliche soziale Rückschritte beschleunigen. Ich halte dies für ein vordergründiges und zweischneidiges Argument, abgesehen davon, daß es das Bild von den Gewerkschaften und der institutionell-repräsentativen Mitbestimmung als wohlmeinend autoritäre oder paternalistische Organisationen befördert. Demokratisierung und Beteiligung im Sinne eines „Bürgerstatus“ im Betrieb stellen sich in der Praxis sehr differenziert dar, von Demonstrationen über Proteste, Zustimmung und Akzeptanz, Motivation und Beteiligung bis hin zur Gefolgschaft in bezug auf die Politik der gewählten Vertreter. Eine Einschränkung der Vielfalt demokratisch-partizipativer Möglichkeiten „im Interesse der Arbeitnehmer“ wäre fatal, allerdings müssen solche Möglichkeiten so mit Information und Transparenz verbunden werden, daß sie nicht instrumentalisiert werden können.

Zusammenfassend bleibt ein uneinheitliches, vielfältiges aber nicht hoffnungsloses Bild. Die Gewerkschaften haben sich dem Sog der Wirtschaftskrise auf der Makroebene im Gefolge der Massenarbeitslosigkeit nicht entziehen können und mußten sich, abgesehen von einer teilweise durchaus innovativen Tarif politik, vor allem um Schutz und Sicherheit kümmern. Aber in der politischen Praxis in Unternehmen und Betrieb, also gewissermaßen auf der Mikroebene, sind Gewerkschaften und Interessenvertretungen in den letzten Jahrzehnten nicht schwächer, sondern im Sinne einer stärkeren Verankerung bei den Beschäftigten eher stärker geworden. Und dies, weil Politik immer noch von Menschen vermittelt wird: Wo auch nur kleine Gruppen von Menschen in den Betrieben basisnah, konkret und glaubwürdig für Solidarität, Gerechtigkeit und Fairneß mit Überzeugungskraft auf dem Boden der gesetzlichen Regelungen gekämpft haben, da konnten sie oft die Wirklichkeit verändern²⁶ - es gibt keine Entschuldigung für Nichtstun.

So z. B. Kotthoff, Hermann, Betriebsräte und Bürgerstatus, a. a. O., S. 71 ff und Bamberg, Ulrich/Bürger, Michael/Mahnkopf, Birgit/Maitens, Helmut/Tiemann, Jörg, Aber ob die Karten voll ausgereizt sind... —10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz, Köln 1987, S. 60 ff.

26 Vgl. dazu detailliert und empirisch fundiert Kotthoff, Hermann, Betriebsräte und Bürgerstatus, a. a. O.; vgl. auch das instruktive Schwerpunktheft „Betriebspolitik“, Die Mitbestimmung 6/1994.