

Globalisierung und direkte Partizipation

Vorschläge zur Modernisierung der Mitbestimmung

Dr. Wolfgang Lecher, geb. 1945 in Marienbad, Studium der Soziologie in Tübingen und Frankfurt/M., ist Referent des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung und dort für Soziaistaat und Arbeitsbeziehungen zuständig.

Die Grundüberlegung dieses Beitrags kann folgendermaßen formuliert werden: Läßt sich aus dem dreifachen Druck, dem das deutsche Arbeitsbeziehungssystem mit seinem Kern an Mitbestimmungsorganen und Mitbestimmungspraxis unterliegt — veränderter ökonomischer und sozialer Rahmen, internationale Adaptionsfähigkeit und nationale Integrationskraft — ein roter Faden entwickeln, an dem entlang sich eine bewußte, zukunftsorientierte Gestaltungspolitik von Mitbestimmung orientieren könnte? Diese Frage wird in drei analytischen Schritten untersucht: Zunächst wird eine knappe, kritische Bestandsaufnahme der aktuellen Mitbestimmungspraxis und ihrer hauptsächlichsten Schwierigkeiten in der Umbruchsphase vorgenommen¹; dann wird das internationale Umfeld, in dem das deutsche Arbeitsbeziehungssystem sich behaupten muß, beschrieben; schließlich wird der Versuch unternommen, einen aus west- und ostdeutschen Erfahrungen gespeisten tragfähigen Pfad von Mitbestimmungspraxis im vereinigten Deutschland zu skizzieren.

Herausforderungen für die Mitbestimmung - ein epochaler Umbruch

Wenn wir davon ausgehen, daß Mitbestimmung die doppelte Aufgabe hat, zur Entfaltung der Arbeitnehmer beizutragen und ein Produktivitätselement im Standort Deutschland zu sein², so wird damit ohne weiteres impliziert, daß Mitbestimmung nicht mehr-wie historisch auch noch nach dem Zweiten Weltkrieg lange Zeit üblich - als Instrument der Systemüberwindung bzw je nach politischem Standort als Beitrag zur Systemintegration gesehen wird. Die Position der Protagonisten der Arbeitsbeziehungen (Staat, Management und Unternehmensverbände, Gewerkschaften und Betriebsräte) sind pragmatischer geworden. Dabei herrschte bis vor kurzem in der einzel- und volkswirtschaftlichen Diskussion die Meinung vor, daß die Produktivitätsentwicklung vom Zuwachs an Kapitalbestand und technischem Fortschritt abhängt. Demgegenüber wird aber heute auf der Grundlage vor allem von skandinavischen Forschungen³,

1 Vgl. dazu ausführlicher Gerhard Leminsky, Gewerkschaftsreform und Mitbestimmung, in: GMH 1/1995, S. 21-34.

2 Joachim Hirsch, Vom fordistischen Sicherheitsstaat zum nationalen Wettbewerbsstaat - Internationale Regulation, Demokratie und „radikaler Reformismus“, in: Das Argument 203,1/1994, S. 7-22.

3 Eine gute Zusammenfassung der diesbezüglichen Forschungsprogramme und -ergebnisse gibt der Direktor des schwedischen Arbeitshvscentrums Björn Gustavsen, Arbeitspolitische Entwicklungsprogramme in Skandinavien, dargestellt am Beispiel des schwedischen Programms zur Leitung, Organisation und Mitbestimmung (LOM-Programm), unveröffentl. Manuskript, 2. Februar 1990.

japanischer Betriebswirklichkeit⁴ und US-amerikanischen Betriebsexperimenten⁵ ein „soziales Modell der Produktivität“ immer stärker in die Diskussion gebracht, das gegenüber dem klassischen Modell die Faktoren Arbeitskraft und Produktionsorganisation hervorhebt. Danach sind der Zustand des physischen, psychischen und sozialen Arbeitsvermögens der Beschäftigten, die Organisation der Arbeit im Schnittpunkt von betrieblich objektiver Notwendigkeit und arbeitsplatzbezogener subjektiver Befriedigung sowie letztlich der Zustand der institutionalisierten Arbeitsbeziehungen zwischen den Polen Konflikt und Kooperation für die Produktivität eines Landes entscheidender als die klassischen Faktoren.

Erst die Kombination von veränderten ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen mit solchen neuen arbeitsorganisatorischen Möglichkeiten und veränderten individuellen Arbeitsinteressen und Arbeitszuschnitten hat das Management und in zunehmendem Maße auch die Gewerkschaften der hochindustrialisierten Länder (in Europa insbesondere der mittel- und nordeuropäischen Länder) auf die enorme Bedeutung von „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“ bzw direkter Partizipation für eine Ausschöpfung der Produktivitätsressourcen aufmerksam werden lassen. Zweifellos kommen hier enorme Herausforderungen auf Betriebsräte und Gewerkschaften zu, von deren Lösung aber der künftige Stellenwert des Arbeitsbeziehungssystems und in seinem Rahmen der Mitbestimmungspraxis im Konzert der Standortfaktoren abhängt. Insbesondere die Gewerkschaften müssen sich mit („weichen“) neuen Managementmethoden auseinandersetzen und Maßstäbe zu ihrer Beurteilung aus den oft durchaus unterschiedlichen Perspektiven von Betriebsräten, gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und gewerkschaftlicher Tarif politik entwickeln. Auch müssen sie sich mit Chancen und Risiken der neuen Mensch-Maschine-Kooperation und damit verbundenen Zweischneidigkeiten einer gleichzeitigen Höherqualifizierung eines Teils der Arbeitnehmer (tendenziell: Stammbeschaft) einerseits und einer oft zeitgleichen Abberufung des im Arbeitsleben gesammelten Experten- und Routinewissens auf Datenprogramme (und der damit einhergehenden Dequalifizierung mit der Tendenz zur Randbeschaft und Arbeitslosigkeit) andererseits auseinandersetzen.⁶

Es muß daher geradezu strategische Priorität der Gewerkschaften werden, ganzheitliche, teamförmige Arbeitszuschnitte auch für die Rationalisierungsdulder und Rationalisierungsverlierer zu erreichen, um ein Auseinanderfallen und damit eine Entsolidarisierung der Beschaften im Prozeß der technisch-

4 Wolfgang Lecher, Lernen von Japan? Arbeitsorganisation und Arbeitspolitik als Herausforderung, in: GMH 5/1994, S. 306-318.

5 Boy Lüthje/Christoph Scherrer, Jenseits des Sozialpakts, Münster 1993, darin insbesondere die kritischen Beiträge von Turner und Parker/Slaughter.

6 Im Anschluß an die Arbeiten von Kern/Schumann kann hier von einer Diversifizierung der Arbeitnehmer in Rationalisierungsgewinner einerseits und Rationalisierungsdulder und -Verlierer andererseits gesprochen werden. Fortschrittliches Management hat hierzu eine Reihe von Instrumenten entwickelt, die den Ausleseprozeß sozialpsychologisch steuern und abfedern, vgl. Thomas Breisig, Betriebliche Sozialtechniken, Neuwied/Frankfurt 1990 (insbesondere Einführungsteil, S. 1-39).

organisatorischen Neuerungen zu vermeiden und als Gewerkschaften kollektiv handlungsfähig zu bleiben. In diesem Zusammenhang nimmt die Bedeutung betrieblicher Weiterbildungskonzepte, die von den Betriebsräten mitgestaltet werden, noch zu. Wenn es Gewerkschaften und Betriebsräten tatsächlich gelingt, hier ihren Einfluß geltend zu machen, haben sie gute Chancen, die eingangs genannten epochalen Trends von der Deregulierung über die Verbetrieblichung bis hin zu den Auswirkungen des Wandels der Sozialstrukturen und der Werte im Arbeitnehmerinteresse zu definieren. In dieser Perspektive wird die arbeitsplatzbezogene Mitbestimmung zur entscheidenden Säule des Arbeitsbeziehungssystems und der Mitbestimmungspraxis überhaupt.

Ist das internationale Umfeld mitbestimmungsfreundlich?

Wie sind nun die internationalen (insbesondere europäischen) Implementationschancen für ein solches verändertes und um die Arbeitsplatzebene angereichertes Mitbestimmungsmodell einzuschätzen? Dies ist insbesondere deswegen eine spannende Frage, weil sich ein nationales Mitbestimmungsmodell schon heute und mit Sicherheit verstärkt zukünftig nur dann stabilisieren kann, wenn es in das internationale Umfeld paßt. Schockartig wurde mit der Novellierung des EG-Vertrags als Einheitliche Europäische Akte 1985 den nationalen Gewerkschaften klar, daß nicht nur die Sozialdimension und die politische Dimension der EU gegenüber der Binnenmarktintegration hochgradig defizitär sind, sondern daß ihre ureigenen Handlungsmöglichkeiten - traditionell in unterschiedlichen nationalen Arbeitsbeziehungssystemen verankert - auf europäischer Ebene nicht greifen. Den Gewerkschaften fehlen bis heute eigene, handlungsfähige übernationale Strukturen, es fehlt an einem handlungsbereiten und verbandsintern auch durchsetzungsfähigen Kontrahenten auf Arbeitgeberseite, es fehlt an einer klaren Kompetenzabgrenzung mit entsprechender Verantwortung zwischen Kommission, Rat und Parlament auf politischer Seite und es fehlt vor allen Dingen ein praktisch-empirischer Ansatz zur Information, Konsultation und - perspektivisch zumindest - der Ausübung von Mitbestimmungsmöglichkeiten.⁷

Daß sich in einer solch unsicheren und institutionell diffusen Situation die Auseinandersetzung der Gewerkschaften mit den inhaltlichen Angeboten des Sozialdialogs auf EU-Ebene in Ergänzung bzw. unter Ausschluß direkter Kollektiwahlhandlungen der Tarifparteien besonders schwierig gestaltet, liegt auf der Hand. Die von den europäischen Gewerkschaften dazu vertretenen Positionen (Ausbau des Sozialdialogs mit größerer - auch tarifpolitischer - Kompetenz des europäischen Gewerkschaftsbunds einerseits und Ausbau autonomer Tarifpolitik mit größerer Kompetenz der europäischen Branchenausschüsse andererseits) stimmen allerdings darin überein, daß europäische Kollektiwahlhandlungen heute noch ein Fernziel gewerkschaftlicher Europapolitik sind. Doch transnationale Kooperation, Konzentration und Fusion von

⁷ Diese Defizitanalyse belegt eindrucksvoll Hans-Wolfgang Platzer, Gewerkschaftspolitik ohne Grenzen? Die transnationale Zusammenarbeit der Gewerkschaften im Europa der 90er Jahre, Bonn 1991 (insbesondere S. 159-200).

Unternehmen, europabezogener Strukturwandel der Branchen, der seit 1993 freie Kapital- und Güterverkehr mit seinen Standortauswirkungen und damit Auswirkungen auf Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen und Beschäftigung sowie insbesondere die anvisierte Währungsunion mit ihren restriktiven Effekten auf die Finanz-, Haushalts- und somit auf Beschäftigungspolitik⁸ machen einen europäischen Verhandlungsraum unabdingbar. Im Europa der zukünftigen Wirtschafts- und Währungsunion werden Löhne, Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsbedingungen zu einem entscheidenden Kosten- und Wettbewerbsfaktor der Arbeitgeber. Die jahrzehntelangen Bemühungen der Gewerkschaften, beispielsweise eine Europäische Aktiengesellschaft mit entsprechend institutionalisierten Mitbestimmungsmöglichkeiten einzurichten, liegen aber immer noch auf Eis und sind seit den siebziger Jahren keinen Schritt weitergekommen.

Demgegenüber eröffnet sich nun eine andere Möglichkeit. Mit der Einrichtung Europäischer Betriebsräte durch die Verabschiedung einer entsprechenden EU-Richtlinie und deren Umsetzung in nationale Gesetzgebung hegt hier ein schon mittelfristig zu nutzender Ansatzpunkt vor, auf konzernbezogener/betrieblicher Ebene auch zu einer internationalen Kooperation der in den jeweiligen Konzernen vertretenen Gewerkschaften zu gelangen.⁹ Aus der im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Entwicklung moderner Produktionslogik hin zu gleichzeitig mehr Dezentralisierung (Verbetrieblichung, direkte Beteiligung, partizipatives Management) und der in diesem Abschnitt beschriebenen stärkeren Globalisierung (Internationalisierung bzw. Europäisierung, grenzüberschreitende Unternehmenskulturen in großen transnationalen Konzernen, Entwicklung europäischer Identität) sowie dem Druck zunehmender Hemisphärenkonkurrenz zwischen Japan, USA und Europa ergeben sich nun klare Gestaltungskriterien zukünftiger Euro-Betriebsratsmodelle. Bei der konzernbezogenen — durch die zukünftige Richtlinie rahmenvereinheitlichten - Konstruktion dieser Modelle sollte in der hier geschilderten Logik der Versuch gemacht werden, die genannten Ambivalenzen wenigstens ansatzweise zusammenzuführen.¹⁰ Dies sollte vor allem nach den Kriterien „Struktur der zu schaffenden Einrichtung“, „Wahlmodus der Vertretung“ und angestrebtem „guten Informationsfluß“ zwischen den verschiedenen Ebenen Betrieb, Unternehmen, nationalem Unterkonzern und transnationaler Konzernmutter selbst geschehen. Dazu wäre aufgrund der bisher vorliegenden Erfahrungen der Vorschlag zu prüfen, ob nicht ein *Vertretungs-Mix* von betrieblichen Europa-Vertrauensleuten, gewählten ehrenamtlichen Interessenvertretern und hauptamtlichen Funktionären der im jeweiligen transnationalen Konzern wichtigsten Gewerkschaften (zumindest auf fest ein-

8 Arne Heise, (unter Mitarbeit von Hartmut Küchle/Wolfgang Lecher), Anpassungserfordernisse an die Lohnpolitik in der Gemeinschaft auf dem Wege zur und in der EWU unter Berücksichtigung des Beschäftigungsaspekts: Die Sicht der Gewerkschaften, im Erscheinen (Brüssel 1995).

9 Johan van Rens, Europaweite Bündelung der Kräfte in gewerkschaftlichen Joint-Ventures, in: Die Mitbestimmung 4/1991, S. 291-293.

10 Wolfgang Lecher, Euro-Betriebsräte: Ein empirisch gestützter deutsch-französischer Vergleich, in: WSI-Mitteilungen 2/1994, S. 115 f.

gerichteter Beratungsbasis) in einem zukünftigen Euro-Betriebsrat sozusagen drittelparitätisch die Interessenvertretung der Beschäftigten wahrnehmen könnte. Damit wären die eingangs als so wichtig beschriebenen Elemente der direkten Arbeitnehmervertretung, der traditionell repräsentativen Betriebsvertretung durch Betriebsräte oder entsprechender Organe in den einzelnen Ländern und der für die kollektive Bündelung unerläßlichen Gewerkschaftspräsenz verkoppelt. Dies käme dem Informationsfluß, der gestiegenen Bedeutung direkt-partizipativer Betriebsdemokratie, einer besseren Ressourcenausschöpfung der Belegschaftsqualifikation und nicht zuletzt einem auch an der Arbeitnehmerbasis tatsächlich gelebten Europagedanken entgegen.

Eine solch engere Verzahnung von repräsentativer und direkter Arbeitnehmer-Beteiligung wird mit der weltweit zu beobachtenden Zunahme letzterer zu einem Eckpunkt der Gestaltung effizienter und befriedigender Arbeitsbeziehungen werden.¹¹ Nach den letzten verfügbaren Schätzungen gab es bereits 1986 weltweit 4 Millionen Qualitätszirkel, die ca. 40 Millionen Beschäftigte umfaßten, wobei insbesondere in den USA, bei den „Kleinen Tigern“ Ostasiens sowie in Europa seither eine enorme Steigerung eingetreten ist. Aber nicht nur die Verbreitung, sondern vor allem die Vertiefung des Qualitätszirkel-Konzepts zu neuen Produktions- und Arbeitsorganisationen beispielsweise des Total Quality Management (TQM) - zu Beginn der neunziger Jahre waren davon in Europa etwa 1,8 Millionen Beschäftigte erfaßt - zeigen den Erfolg des partizipativen Konzepts deutlich an. Berücksichtigt man schließlich noch Elemente der Gruppenarbeit—1992 wurden davon bis zu 8 Prozent der in der Autoproduktion einschließlich Zuliefer-Beschäftigten in Deutschland erfaßt - und der finanziellen Partizipation am Unternehmensertrag - in Frankreich sind davon knapp 20 Prozent aller Arbeitnehmer erfaßt -, dann ist klar, daß die Gewerkschaften massiv gefordert sind, konstruktive Antworten zu geben. Dies bedeutet, daß sie sich selbst und/oder die traditionell-repräsentative Vertretungsstruktur auf betrieblicher Ebene in diese neuen Partizipationsmodelle einschalten. Dies einerseits, um zu vermeiden, daß unter dem modischen Schlagwort „Lean Production“ nur die Belegschaft verkleinert werden soll, andererseits aber auch, um die Ausgestaltung humaner Arbeitsbedingungen mitsteuern zu können.

Soll das grundsätzliche strukturelle und strategische Handikap der Gewerkschaften gegenüber den Kapitalverbänden auf europäischer Ebene vermindert werden, sind formelle und informelle Bezüge auf die zukünftig immer wichtiger werdende Ebene der direkten (arbeitsplatzbezogenen) Mitbestimmung unerläßlich. Im übrigen werden sicherlich gesetzliche, autonome und gegebenenfalls auch korporative Elemente im Laufe der Entwicklung eines europäischen Arbeitsbeziehungssystems — genau wie in jedem nationalen Arbeitsbeziehungssystem auch - ihre der europäischen Verhandlungs- und Handlungsebene adäquate Mischung eingehen. Dieses Problem läßt sich nur

¹¹ Vgl. Hubert Kieger/Ralf Lange, Der „New Deal“ für die 90er Jahre - Die Verzahnung repräsentativer und direkter Arbeitnehmerbeteiligung in Europa, in: WSI-Mitteilungen 12/1992, S. 788-799, zu den hier angegebenen Quantifizierungen S. 795 f.

in empirisch kleinen Versuchs- und Irrtumsschritten lösen, nicht jedoch in einer noch so detaillierten theoretischen Diskussion.

Ansätze einer nationalen Integration von Mitbestimmung im zusammenwachsenden Deutschland

Sollen solche Ansätze identifiziert werden, ist aus pragmatischen Gründen vom westdeutschen dualen System der Arbeitnehmer-Interessenvertretung und in diesem Rahmen des Mitbestimmungsmodells auszugehen. Wie eingangs beschrieben, stützt sich der Mitbestimmungskern des Arbeitsbeziehungssystems dabei auf drei Säulen: den Betriebsrat und das Betriebsverfassungsgesetz, die Unternehmensmitbestimmung mit Aufsichtsrat und gegebenenfalls arbeitsdirektoralen Vorstandskompetenzen sowie die Verknüpfung von betriebsräthlicher Arbeitspolitik und gewerkschaftlicher Tarifpolitik. Dieses System wurde in den wenigen Jahren seit der „Wende“ auch dem ostdeutschen Arbeitsbeziehungssystem oktroyiert. Es liegt auf der Hand, daß für mindestens zwei der drei Systemkomponenten - die Unternehmensmitbestimmung und die Tarifpolitik - kaum Ansatzpunkte in den neuen Bundesländern vorhanden sein konnten, da diese Elemente im alten System entweder fehlten oder nur stark deformiert funktionierten.

Das Unternehmen war nicht, wie in westlich-kapitalistisch verfaßten Gesellschaften, ein Ort der Auseinandersetzung, aber auch der Kompromißfindung zwischen Kapital und Arbeit, sondern eine vorab definierte „Produktionsgemeinschaft“; Tarifpolitik wurde dementsprechend auch nicht zwischen autonomen Akteuren mit unterschiedlichen Vertretungsaufgaben ihrer Klientel betrieben. Insofern können hier auch keine ausbaufähigen „Brückenköpfe“ für das „Andocken“ des westdeutschen Arbeitsbeziehungssystems mit seinen Mitbestimmungselementen an Systemkomponenten der alten DDR identifiziert werden.

Auf den ersten Blick gilt dieses auch für die dritte, die betriebliche Komponente. Zu Beginn der fünfziger Jahre hat sich in der damaligen DDR in teilweise scharf geführter Auseinandersetzung ein System durchgehender Gewerkschaftsvertretung mit betrieblicher Gewerkschaftsleitung herausgebildet, wogegen es in der Bundesrepublik Deutschland in Anknüpfung an die Betriebsrätebewegung der Weimarer Zeit und der auf dieser Grundlage Ende der zwanziger Jahre formulierten Mitbestimmungskonzeption in einem gleichfalls komplizierten Prozeß zu einem Betriebsrätemodell kam. Diese Differenz zwischen monistischem und dualem System war im übrigen keine realsozialistische Spezifität, sondern findet sich auch innerhalb der EU.¹²

Zusätzlich kompliziert wird die Situation durch die sehr unterschiedliche Wahrnehmungsintensität formal verbriefter Rechte im Rahmen des monisti-

12 So beruhen etwa die angelsächsischen und skandinavischen betrieblichen Arbeitsbeziehungen auf dem monistischen Modell. Mit der Integration Schwedens und Finnlands in die EU könnte es durchaus zu verstärkten Überlegungen der Gewerkschaften über den Nutzen stärkerer Gewerkschaftspräsenz „vor Ort“ kommen.

sehen Systems in der DDR und des dualen Systems in der Bundesrepublik. In der DDR hatte die Betriebsgewerkschaftsleitung - die nach westdeutschem Verständnis eine Doppelfunktion von betrieblichem Gewerkschaftsvorstand und Betriebsrat ausübte — Aufgaben und Kompetenzen, die formal weit über die Betriebsratsrechte in der Bundesrepublik hinausgingen. So schloß sie in der Regel jährlich einen Betriebskollektivvertrag ab, vereinbarte Arbeitsschutzbestimmungen, wirkte bei der Betriebsordnung, der Prämienordnung sowie bei Arbeits-, Änderungs- und Aufhebungsverträgen mit und hatte ein faktisches Vetorecht bei Kündigungen und Entlassungen. In der Praxis allerdings führte sie lediglich nach der Systemvorgabe des sogenannten demokratischen Zentralismus „oben“ gefaßte Entscheidungen aus und beschränkte sich auf die Steuerung sozialer Gratifikationen für vorbildlichen Arbeitseinsatz. Allerdings - und dies ist im hier vorgelegten Argumentationszusammenhang ein besonders wichtiger Punkt - wirkten die Betriebs- und Arbeitskollektive in der alten DDR in einem ganz besonderen betriebsgemeinschaftlichen, zum Teil auch „notgemeinschaftlichen“ Sinn.¹³ Wie insbesondere Ramona Alt u. a. betonen, erfolgte hier ein „kollektives Unterleben“: Das politisch eingeforderte Betriebskollektiv verhielt sich in der Regel ambivalent. Einerseits wurde das staatlicherseits geförderte und durch vielerlei Maßnahmen unterstützte Kollektiv bezüglich seiner Produktionslogik unterwandert, andererseits aber wurden die Kollektivangebote auch durchaus positiv aufgenommen und aktiv zur Verbesserung der Arbeits- und Lebenswelt verwendet.¹⁴

In der Bundesrepublik setzt demgegenüber das Betriebsverfassungsgesetz dem Handlungsspielraum der Betriebsräte formal zwar deutlich engere Grenzen, diese werden aber im Rahmen des dualen Systems und einer besseren Ausschöpfung der Rechte vor allem in Großunternehmen auch genutzt. Dabei ist ein strukturelles Defizit der westdeutschen Gewerkschaften zu beachten. Die gewerkschaftlichen Vertrauensleute als die eigentlichen betrieblichen Gewerkschaftsvertreter spielen - wenn sie nicht in Personalunion mit Betriebsratsfunktionen wahrgenommen und dann allerdings meist auch von ihnen dominiert werden - nur eine sehr untergeordnete Rolle. Dies führte in der Bundesrepublik zu der ständigen Problematik der Selbstdarstellung der Gewerkschaften und ihrer Erfolge auf betrieblicher Ebene, weil die Arbeitnehmer ja von formal gewerkschaftsunabhängigen Betriebsräten vertreten werden.

Dieses strukturelle Dilemma eines jeden dualen Systems gewinnt nun neuerdings an Schärfe, da mit der Einführung neuer Technologien und der

¹³ So argumentieren u. a. auch Sabine Gensior, Die Bedeutung von Gruppenstrukturen und sozialer Bindung, in: Martin Heidenreich (Hrsg.), Krisen, Kader, Kombinate - Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben, Berlin 1992, S. 273-282, sowie Eva Senghaas-Knobloch, Notgemeinschaft und Improvisationsgeschichte: zwei Tugenden im Transformationsprozeß, in: Heidenreich (Hrsg.), a. a. O., S. 295-309.

¹⁴ Zur empirisch gestützten Konnotation dieses Begriffs siehe Ramona Alt/Hans-Joachim Althaus/Werner Schmidt/Christian Deutschmann/Bernd-Jürgen Warneken, Vom Werktätigen zum Arbeitnehmer - Der Umbruch der Arbeitsbeziehungen und Sozialpolitik in ostdeutschen Betrieben, Hans-Böckler-Stiftungs-Manuskript 142, Düsseldorf 1994, insbesondere S. 64 ff. Zur westdeutschen gewerkschaftlichen Problemsicht des Konzepts siehe Wolfgang Lecher, Den Tiger reiten - soziale Produktivitäten direkte Mitbestimmung, in: GMH 2/1991, S. 103-109.

betriebsbezogenen Gestaltung der damit einhergehenden weitreichenden Veränderungen der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation die betriebliche Ebene objektiv aufgewertet wird. Zusätzlich verstärkt wird dieser Trend durch die oben skizzierten neuen Managementkonzepte, d. h. auf den Arbeitsplatz bezogene Mitwirkungsangebote und weiche Sozialtechniken (Qualitätszirkel, Benutzerbeteiligung, Unternehmensphilosophien usw.)¹⁵, welche die optimale Einführung der technischen und organisatorischen Neuerungen gewährleisten und zugleich traditionelle Mitbestimmungsrechte auf repräsentativer Ebene entwerfen.

An diesem kritischen Punkt nun kann die DDR-Erfahrung mit dem monistischen Vertretungssystem möglicherweise eine Bereicherung der betrieblichen Ebene auch im zusammenwachsenden Deutschland anregen. Die Stärkung der gewerkschaftlichen Vertrauensleutebewegung als der „originären“ Gewerkschaftsvertretung wäre eine wichtige Konsequenz aus dem alten System, wozu es im übrigen auch im europäisch-westlichen Ausland einige neuere Entwicklungen gibt.¹⁶ Die betriebsgewerkschaftliche Verstärkung ist aufgrund der bereits mehrfach angesprochenen Tendenz zur Verbetrieblung und zum Ausbau der Mitbestimmungsangebote am Arbeitsplatz organisatorisch und gewerkschaftlich auch dringend geboten. Dabei wird es weniger um den Aufbau einer gewerkschaftlichen Parallelstruktur zu den Betriebsräten gehen, wie sie unter einigen westdeutschen Gewerkschaftern seit dem Zweiten Weltkrieg immer wieder unter dem Stichwort einer „betriebsnahen Tarif politik“ diskutiert wurde. Vielmehr wird es um die gewerkschaftliche Mitwirkung bei der Mitbestimmung am Arbeitsplatz gehen, die unterhalb der repräsentativen Ebene der Betriebsräte bei der Umstellung von Produktion und Verwaltung auf neue Techniken und neue Arbeitsorganisation eine immer wichtigere Rolle spielt.

Eine organisatorisch gesicherte und gestärkte Vertrauensleutebewegung könnte in die Gruppen- und Zirkellandschaft arbeitnehmerbezogene Problemstellungen einbringen und damit eine empfindliche Lücke auf der dezentralen Ebene des Mitbestimmungssystems im vereinten Deutschland schließen helfen. Dies gilt um so mehr, weil mit der im Vergleich zur Bundesrepublik sehr viel stärkeren traditionellen Kollektivorientierung der ostdeutschen Arbeitnehmer (eine Orientierung, die unter den harten Bedingungen der Privatisierung und der Beschäftigungsverluste der Nach-DDR-Ära von den Betroffenen offenbar als immer positiver erinnert wird) ein quasi natürlicher Ansatz zur Team- und Gruppenbildung vorliegt, an den im Interesse der nun (zwangs-)integrierten Teilsysteme produktiv angeknüpft werden kann.

¹⁵ Den besten Überblick gibt Thomas Breisig, *Betriebliche Sozialtechniken*, Neuwied/Frankfurt/M. 1990.

¹⁶ In Italien wird zur Zeit ein neues betriebliches Vertretungsmodell (RSU) erprobt, das in nur einer Institution direkte Gewerkschaftsvertretung und gewählte Repräsentanten zu kombinieren versucht, vgl. Volker Tell-Johann, *Perspektiven des italienischen Systems industrieller Beziehungen in den 90er Jahren*, Forschungsprojekt der Hans-Böckler-Stiftung, unveröffentl. Bericht, Januar 1994, insbesondere S. 31-42.

Perspektiven der Mitbestimmung

Aus den drei hier vorgenommenen Analyseschritten — Realanalyse, internationales Umfeld, DDR-Integration - läßt sich für eine Positionierung der Mitbestimmung im vereinten Deutschland unschwer folgern, daß aufgrund der epochalen Systemherausforderungen einerseits eine Gesamtrevision der Mitbestimmung nötig ist, andererseits dazu vor allem bezüglich der arbeitsplatzbezogenen Mitbestimmung bzw direkten Partizipationsmöglichkeiten der Arbeitnehmer auch erfolgversprechende Ansätze bestehen. Dabei soll keineswegs unterschlagen werden, daß hier eine möglicherweise problematische Nähe zu Projekten einer „vergemeinschaftenden Personalpolitik“¹⁷ besteht, deren Ziel nicht auf die Ausweitung arbeitsplatzbezogener Mitbestimmungspraxis, sondern auf die Integration und betrieblich-soziale Schließung von (männlichen) Stammebelegschaften ausgerichtet ist.

Es steht nicht in Frage, daß über- und außerbetriebliche Elemente der Mitbestimmung auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen werden. So kam es in den neuen Bundesländern z. B. im Rahmen einer weitergefaßten Mitbestimmung zum Teil zu einer Aufbaupartnerschaft zwischen Betrieben, Unternehmen, Kommunen und Regionen im Rahmen einer situativ erfolgten Industriepolitik (Beschäftigungsgesellschaften mit Qualifizierungsangebot, Produktentwicklungen unter Einbeziehung der Betriebsräte und Arbeitnehmer, Modernisierung des Produktionsapparats und der Arbeitsorganisation). Und sicherlich spielt die stärkere Verklammerung von Betriebsratspolitik und Tarifpolitik z. B. bei neuen Arbeitszeitregelungen eine zunehmend wichtige RoUe.

Unbeschadet dieser Entwicklungen aber sollte aufgrund der Rahmenbedingungen von zunehmender Verbetrieblichung, zunehmendem Gewicht der Unternehmen (aber nicht unbedingt der Unternehmerverbände) in den Arbeitsbeziehungen, der beschleunigten technologischen¹⁸ und arbeitsorganisatorischen Entwicklung und nicht zuletzt auch aus arbeits-demokratiepolitischen Motiven der direkten Partizipation der Arbeitnehmer das dominante Zukunfts-

17 Zum historischen und aktuellen Hintergrund dieses gewiß ambivalenten, aber eben auch Chancen eröffnenden Konzepts, vgl. die ausführliche und kritische Analyse von Gertraude Krell, *Vergemeinschaftende Personalpolitik*, München/Mering 1994. In die gleiche Richtung einer verstärkten Zuwendung zu Fragen der Mitbestimmung am Arbeitsplatz argumentiert auch eine Pilotstudie des Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrums Berlin-Brandenburg zur gewerkschaftlichen Betriebspolitik in den neuen Ländern und konzentriert daher auch die Forschungsfragen auf dieses Gebiet: „Angesichts der Motivlage ostdeutscher Arbeitnehmerinnen wäre es unseres Erachtens nicht hilfreich, darauf nur mit der einseitigen Betonung der „Schutzfunktion“ von betrieblicher Interessenvertretung reagieren zu wollen. Vielmehr sehen wir die Notwendigkeit, spezifische Transfermodelle für die effiziente und sozialverträgliche Gestaltung von Arbeit und Technik in den neuen Bundesländern zu entwickeln.“ Dietmar Dathe/Thomas Schreiber, *Gewerkschaftliche Betriebspolitik und soziale Identitätsbildung der abhängig Beschäftigten in den neuen Bundesländern*, Pilotstudie der Hans-Böckler-Stiftung, 1994, S. 42.

18 Daß in der alten DDR hierzu auch institutionelle Ansatzpunkte beispielsweise der „Neuererbewegung“ (seit den siebziger Jahren) existierten, die versuchten, eine funktionale Äquivalenz zu westlichen Konzepten wie „Qualitätszirkel“ und „Betriebliches Vorschlagswesen“ herzustellen, zeigt Annerose AUex, *Beteiligung und Innovation in der Neuererbewegung der ehemaligen DDR - ein Anknüpfungspunkt für beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung in den neuen Bundesländern?*, in: Andreas Drinkuth/Bernd Kaßbaum (Hrsg.), *Ohne die Beschäftigten geht es nicht*, Köln 1994, S. 65 ff.

Interesse der Gewerkschaften gelten. Mit einer solchen Perspektive befinden sie sich — so wurde zu zeigen versucht — auf der Höhe der nationalen und internationalen arbeitsökonomischen und arbeitsgesellschaftlichen Realität. Zudem verfügen sie mit einer solchen Mitbestimmungsperspektive über einen zukunftsorientierten Ansatz in Form eines organischen und nicht nur oktroyierten Brückenkopfes aus dem alten ostdeutschen in das nun einheitlich geltende gesamtdeutsche System der Arbeitsbeziehungen: die „unterlebte“ Arbeitsgemeinschaft. Über eines muß man sich allerdings im klaren sein: Sollte es tatsächlich zu einer derartigen teils in der Logik der Entwicklung Kegnenden, teils bewußt anzustuernden Integration und Modernisierung der ostdeutschen Industrie kommen, dann „werden sich auch die allgemeinen Modernisierungsprobleme innerhalb der industriellen Beziehungen (des vereinten Deutschlands, W. L.) verschärft stellen“.¹⁹

19 Jürgen Kädler/Gisela Kottwitz, Industrielle Beziehungen in Ostdeutschland: Durch Kooperation zum Gegensatz von Kapital und Arbeit?, in: Industrielle Beziehungen - Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 1/1994, S. 37.