

## Buchbesprechung

**Klaus Lompe/Antje Blöcker/Bernd Marquardt/Peter Rölke/Hinrich Weis, Bilanz und Perspektiven der Montanmitbestimmung. Entwicklung, Erfahrungen, Herausforderungen, edition sigma, Berlin 2002, 300 S., 22,90 €.**

Wir leben in Zeiten der Globalisierung, des Shareholder Value und geradezu eines „Epochenbruchs“ im Zeichen der heraufziehenden informationalen Ökonomie und eines neoliberalen „Einheitsdenkens“. Die institutionalisierter Mitbestimmung hat da wenig Konjunktur. Im aktuellen öffentlichen Diskurs über Corporate Government kommt sie eher als Störgröße und unangebrachtes Relikt aus alter Zeit vor. Zunehmend „eindimensional“, allein noch am Maßstab der Effizienz gemessen, versuchte die Kommission Mitbestimmung von 1998 sie wenigstens noch in der öffentlichen Diskussion zu halten - und forderte dazu auf, auf Beispiele guter Praxis und Freiwilligkeit zu setzen. Dabei geht es dann allerdings vornehmlich um Beteiligungskulturen, die v.a. auf der operativen Ebene greifen, nicht aber um starke Mitbestimmungsrechte dort, wo strategische Entscheidungen fallen - und schon gar nicht um den Zusammenhang beider, auf den es den deutschen Gewerkschaften bei der Mitbestimmung immer ankam.

Klaus Lompe u.a. zeichnen eben diesen Anspruch der Mitbestimmung in einer historischen Analyse der Montanmitbestimmung als einem konstitutiven Element der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik im ersten Teil ihrer empirischen Untersuchung noch einmal sehr genau nach, und sie greifen die Aufforderung der Kommission Mitbestimmung, Praxisbeispiele für erfolgreiche Mitbestimmung zu analysieren, in der von ihnen nun vorgelegten Untersuchung auf – überraschender Weise am Beispiel dreier Unternehmen, die der Montanmitbestimmung unterliegen, nämlich der Salzgitter AG, der 1996

von ihr ausgegründeten PPS GmbH sowie der EKO Stahl GmbH in Eisenhüttenstadt. Es geht also um die Mitbestimmungspraxis in einem „Auslaufmodell“ wie viele aktuelle Beobachter der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik meinen. Die auch von den beteiligten Unternehmen geförderte Untersuchung stützt sich auf sorgfältige Dokumentenanalysen, 120 qualitative Experteninterviews mit betriebsinternen wie externen Mitbestimmungsakteuren sowie eine Repräsentativerhebung der Beschäftigten (ca. 6 000 Fragebögen) mit einer hohen Rücklaufquote von über 40 Prozent. Ihre Ergebnisse zeichnen ein sehr differenziertes Bild mit im Lichte der vorherrschenden öffentlichen Diskussion durchaus überraschenden Befunden.

Wir haben es in den drei untersuchten Unternehmen mit einer „gelebten Mitbestimmung“ zu tun - den Experertengesprächen wie auch den Ergebnissen der Repräsentativbefragung zufolge an den Standorten in den alten wie auch in den neuen Bundesländern. Das gilt sowohl für die Funktionsträger in Aufsichtsrat, Vorstand, Management und Betriebsrat als auch für die ArbeitnehmerInnen, die dieser Mitbestimmung im Lichte ihrer Erfahrungen Wertschätzung entgegenbringen. Es zeigt sich, dass der institutionelle Zwang zum Kompromiss von den Akteuren als heilsam erlebt wird. Es bedarf also nach ihrer Auffassung der rechtlich institutionellen Rahmensetzungen für die Mitbestimmung. Sie mit Leben auszufüllen, liegt an den jeweiligen Akteuren. Und dies geschieht deshalb auch überall etwas anders, wie auch diese Untersuchung zeigt. Aber, so lautet ein Resümee dieser Unter-

suchung, „gerade der paritätisch besetzte Aufsichtsrat hat die gegenseitige Akzeptanz der jeweiligen Interessenlagen und eine sukzessive Entideologisierung der Beziehungsstrukturen gefördert“.

An der schwierigen Figur des Arbeitsdirektors, die „eine wesentliche Rolle bei der strategischen Ausrichtung der Unternehmenspolitik spielt und gleichzeitig dafür sorgt, dass die multiplen Interessenlagen aller involvierten Akteure Akzeptanz finden“ und der Art wie sie von den anderen Akteuren gesehen wird, wird besonders deutlich, wie selbstverständlich diese paritätische Mitbestimmung in allen drei Unternehmen praktiziert wird. Die Mitbestimmung trägt zudem in hohem Maße dazu bei, dass die ihr unterliegenden Unternehmen in ihrer Region und den dortigen Wertschöpfungsketten eng rückgebunden sind. Gerade hier sind die Arbeitsdirektoren wichtig. Die Mitbestimmung ist allen „in Fleisch und Blut übergegangen“ heißt es in einem der Interviews. Und dies wird auch durch die Ergebnisse der Repräsentativbefragung bestätigt. Die grundsätzliche Zustimmung zur Mitbestimmung liegt an allen Standorten über 90 Prozent, wobei „einer großen Mehrheit der Beschäftigten die Montanmitbestimmung als besonderes Modell bekannt“ ist. Allerdings sprechen einige Befunde dafür, dass jüngere ArbeitnehmerInnen und Angehörige des Managements der Mitbestimmung doch (schon) etwas distanzierter gegenüberstehen.

Durchgängig findet man - in den Belegschaftsbefragungen wie auch den Expertengesprächen - ein hohes Maß an Zustimmung und Akzeptanz in Bezug auf die Arbeit der Betriebsräte. Ganz überwiegend würden die befragten Beschäftigten eine Ausweitung ihrer Zuständigkeiten bei Einstellungen und Entlassungen und ein Fortbestehen ihrer Zuständigkeiten im Falle von Ausgründungen befürworten. Aus Sicht der Autoren der Studie haben sie vielfach „unter dem Druck verschärften Standortwettbewerbs die Rolle von Innovatoren übernommen“. Zur Entwicklung von Formen direkter Partizipation, die von den Beschäftigten nicht so hoch gewichtet werden wie die institutionell gefestigten Mitbestimmungsmöglichkeiten von Betriebsräten, Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat oder auch in regionalpolitischen Gremien führen die Autoren aus, dass in Salzgitter nur vereinzelt

Erfahrungen mit Gruppenarbeit vorlägen, der „Abbau von Hierarchien hin zu flachen Abteilungsführungen“ allerdings „eine große Rolle“ spiele - weitergehend noch bei der EKO-Stahl GmbH.

Die Montanmitbestimmung erweist sich im Lichte der hier vorgelegten Fallstudien als eine Form der Mitbestimmung, die es immer noch erlaubt, Stakeholderinteressen - in einem weit gefassten Sinne, ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit - zur Geltung zu bringen. Und sie ist, wenn man den Ergebnissen dieser Untersuchung folgt, gleichzeitig flexibel genug, um Modernisierungsprozesse mit zu betreiben, auch dort wo sie mit tief greifenden Reorganisationsprozessen, Produktivitätssteigerungen und oftmals eben auch Arbeitsplatzverlusten verbunden sind. Sie ist also nicht einfach schwerfällig und hoffnungslos strukturalistisch konservativ. Sie befördert im Gegenteil wirklich innovative Lösungen. Sicherlich sind hier methodisch saubere Messungen kaum möglich. Nicht überraschend äußern sich die Manager, die Klaus Lompe und seine KollegInnen befragt haben, deshalb, und in Kenntnis der allgemeinen eher mitbestimmungskritischen Diskussion, in diesem Punkt eher zurückhaltend, obwohl sie aus ihrer praktischen Erfahrung heraus überzeugte Anhänger der Mitbestimmung sind. Trotz aller Leistungen der Montanmitbestimmung, die in der vorliegenden Untersuchung nicht zuletzt durch eine sorgfältig nachgezeichnete Entwicklung der einbezogenen Unternehmen empirisch belegt worden sind, wird im Zeichen wachsender Internationalisierungstendenzen der Druck auf sie zunehmen. Zugleich zeigen aber die Ergebnisse ihrer Untersuchung, dass eine Mitbestimmung, die im Blick auf Shareholder- und Stakeholder-Interessen einen heilsamen Kompromiss stiften kann, zwar auch heute noch - oder verstärkt wieder - ein vielleicht unzeitiges, aber zugleich doch zukunftssträchtiges Modell ist. Das war die Montanmitbestimmung allerdings auch, als sie zurzeit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland als „Pragmatisierung einiger Grundideen der Wirtschaftsdemokratie unter den Bedingungen der Kräfteverhältnisse der Nachkriegszeit“, wie Ulrich Borsdorf einmal treffend formuliert hat, entstanden ist.

*Helmut Martens,  
Dortmund*