
FORUM: Gewerkschaften

Gerhard Leminsky: Mitbestimmungsentwicklung und Gewerkschaftsreform

Dr. Gerhard Leminsky, geb. 1934 in Bergstedt, ist Geschäftsführer der Hans-Böckler-Stiftung.

Die Gewerkschaften waren die treibenden Kräfte bei der Entwicklung und Durchsetzung der Mitbestimmung in Deutschland, auch wenn diese Mitbe-

Stimmung in einen gesetzlichen Rahmen eingebunden und formal weitgehend von den Gewerkschaften unabhängig ist. Allerdings ist diese fundamentale Bedeutung der Gewerkschaften für die Mitbestimmung bisher kaum wahrgenommen worden. Zwar wird anerkannt, daß die Mitbestimmung in Betrieben, Verwaltungen und Unternehmen und im überbetrieblichen Bereich sich nicht ohne die konstruktive Politik der Gewerkschaften hätte entwickeln können (dies wird vor allem im Vergleich mit anderen Ländern deutlich), aber der enge Zusammenhang zwischen dem Stellenwert und dem praktischen Funktionieren der Mitbestimmung einerseits und gewerkschaftlichen Strukturen und Verhaltensweisen andererseits wird in der öffentlichen Debatte kaum erkannt, obwohl die Mitbestimmung neben der Tarifautonomie der zentrale Ansatz zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der abhängig Beschäftigten ist.

Mitbestimmung und Gewerkschaften stehen vor teilweise ähnlichen Problemen, wobei jedoch die Gewerkschaften als „Dinosaurier des Industriezeitalters“ wesentlich schärferer Kritik ausgesetzt sind als die Mitbestimmung, die besonders eng mit den Entwicklungen in Betrieben und Unternehmen verbunden ist. Als Hauptgründe für die Forderung nach Reformen werden meist Veränderungen der Sozialstruktur und der Wertvorstellungen der Arbeitnehmer, Rationalisierungsprozesse neuen Typs durch Einführung neuer Technologien und Managementstrategien, Angriffe auf sozialstaatliche Absicherungen und vor allem der strukturelle Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft genannt, der durch die internationale Arbeitsteilung, durch den Europäischen Binnenmarkt, das Zusammenwachsen der beiden Teile Deutschlands und den Kollaps des realen Sozialismus noch zusätzlich an Fahrt gewinnt.

Die angeführten Trends sind durch hohe Dynamik gekennzeichnet. Man muß relativ schnell reagieren - ist der Entscheidungs- und Willensbildungsprozeß in Gewerkschaften und Mitbestimmung darauf eingerichtet? Die Entwicklungen sind vielfältig und komplex: Es ist zu fragen, ob die Strukturen von Gewerkschaften und Interessenvertretungen solche Prozesse aufgreifen können, oder ob sie nicht in der Vergangenheit vor allem auf gleichförmige und einheitliche Lösungen abgezielt haben. Die Entscheidungszentren verändern sich, was in Unternehmen und Betrieben besonders deutlich ist, wo die durch Gesetze festgelegten Einflußmöglichkeiten durch Betriebsrat und Unternehmensmitbestimmung zum Teil an den tatsächlichen Machtzentren vorbeigehen. Die Menschen drängen auf eine Beteiligung bei der Regelung der Probleme, die sie unmittelbar betreffen. Das Mitbestimmungsrecht ist jedoch repräsentativ-demokratisch, es ist mehr Mitbestimmung *für* Arbeitnehmer als Mitbestimmung *mit* ihnen selbst. Auch die Gewerkschaften sind in hohem Maße zentralistisch und hierarchisch aufgebaut, was eine unmittelbare Beteiligung von Mitgliedern erschwert.

Nun soll nicht der Eindruck erweckt werden, die bisherigen Strukturen und Verhaltensweisen seien „falsch“ gewesen: Einheitlichkeit, Geschlossenheit und Organisation bisherigen Typs waren wichtige Voraussetzungen für Durch-

setzungsvermögen in einem Umfeld, das durch eine einheitliche Arbeitnehmerschaft und gleichförmige soziale Milieus, durch Problemlösungen auf nationaler und teilweise gesetzlicher Ebene oder durch langsame und schrittweise Veränderungen gekennzeichnet war. Und unter diesen Bedingungen haben Mitbestimmung und gewerkschaftliche Politik im internationalen Vergleich sehr erfolgreich gewirkt.

Doch wenn sich die Voraussetzungen ändern, wenn Schnelligkeit, Vielfalt, Beweglichkeit gefordert sind, wenn es um die Behandlung neuartiger Probleme geht, dann ist die Zukunft nur durch Lernfähigkeit der Strukturen selbst zu bewältigen — nicht im Sinne einer opportunistischen Anpassungsfähigkeit, sondern im Sinne von Möglichkeiten, die Interessen und Probleme unter den gegenwärtigen Bedingungen angemessen aufzugreifen und mit den Betroffenen zu lösen.

Auch wenn ein Kennzeichen der neuen Trends in ihrer Vielfalt liegt, so lassen sich doch einige Grunderfordernisse festhalten: Der Wunsch nach Beteiligung und Aktivierung von Betroffenen bei der Lösung ihrer Probleme ist ein zentraler Grundzug der Zukunftsentwicklung. Für die Mitbestimmung bedeutet das ein Aufgreifen von Ansätzen und Konzepten, wie sie mit den Stichworten Mitbestimmung am Arbeitsplatz und Humanisierung der Arbeit bezeichnet worden sind. Die Furcht von Gewerkschaften und Interessenvertretungen vor einer Schwächung des Arbeitnehmereinflusses durch Aufsplittern und Auseinanderdividieren von Handlungsmöglichkeiten hat eine größere Öffnung und Ergänzung der - vor allem auf Repräsentation angelegten - Betriebsverfassung bisher weitgehend verhindert.

Inzwischen bieten die Unternehmen in großem Umfang von sich aus arbeitsplatznahe Beteiligungsformen für Arbeitnehmer an, weil sie erkannt haben, daß eine produktive Nutzung neuer Technologien ohne Akzeptanz, Motivation und aktive Mitarbeit der Betroffenen nicht möglich ist, allerdings stets in den vom Management gezogenen Rahmen einer Steigerung von Produktivität und Gewinnerwartung. Durch die Mitbestimmung können unmittelbare Beteiligungsformen mit den Interessen der Arbeitnehmer wirksam verknüpft werden. Analog müssen auch die Gewerkschaften die Auflockerung zentraler hierarchischer Strukturen in Angriff nehmen, ohne ihre Kampfkraft zu schwächen.

Wurden bisher Handlungsmacht und Entscheidungsrechte in den Mittelpunkt gewerkschaftlicher Konzepte und Strukturen gestellt, so gewinnen nun zusätzlich Information und Kommunikation als Voraussetzung für Gestaltungspolitik an Bedeutung, da es im Vorfeld von Entscheidungen zunächst um die Klärung von Optionen unter Einbeziehung von Betroffenen und Beteiligten gehen muß. Für Gewerkschaften und Interessenvertretungen wird es wichtig, solche Prozesse zu organisieren, für unterschiedliche Gruppen von Arbeitnehmern nach jeweils spezifischen Lösungen zu suchen sowie Verknüpfungen von Mitbestimmung und Tarifpolitik zu entwickeln.

Neue Produktionsverfahren, Produkte, Arbeitsstoffe, die Einführung neuartiger Rationalisierungstypen wie Lean Production, aber auch eine zunehmende Internationalisierung mit Standortverlagerungen oder Anforderungen an eine ökologisch verträgliche Produktion, um drei beliebige Beispiele zu nennen, stellen teilweise neue Anforderungen an Gewerkschaften und Mitbestimmung sowohl in bezug auf die Aufklärung und Einbeziehung der Arbeitnehmer wie auch in bezug auf die fachliche Kompetenz für gut begründete Lösungsvorschläge. Betriebliche Experten und Betroffene müssen gewonnen werden, manchmal sind externe Sachverständige hilfreich, bisweilen sind verschiedene Abteilungen in den Gewerkschaften betroffen, zunehmend sind Probleme nur gewerkschaftsübergreifend lösbar, gesellschaftliche Gruppen können als Verbündete für öffentlichkeitswirksame Aktionen gewonnen werden. Damit soll nicht gesagt werden, daß es solche Ansätze nicht schon gäbe, aber sie sind in fachlich, hierarchisch und zentral aufgebauten Einrichtungen eher die Ausnahme als die Regel. Hier sind Struktur- und Verhaltensänderungen notwendig, die bei den Gewerkschaften Zahl, Aufbau, Arbeitsweise und Zuständigkeiten von Abteilungen betreffen, ist das Verhältnis von Zentralisierung und Dezentralisierung zu prüfen. Zielvorgaben werden offener, für Lösungen können Bandbreiten akzeptiert werden, wenn gewisse Prinzipien und Schritte beachtet werden. Bildung, Schulung und Öffentlichkeitsarbeit muß auf eine solche „Gewerkschaftskultur“ ausgerichtet werden. Vielleicht nicht in gleicher Schärfe, aber im Grundsatz ähnlich, stellen sich die Probleme in der Mitbestimmung dar: Bündelung und Vernetzung der verschiedenen Mitbestimmungsebenen vom Betrieb bis zum Unternehmen und gegebenenfalls unter Einbeziehung der sektoralen und regionalen Ebene, enge Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften und immer wieder: Durchsetzungsfähigkeit durch systematische Einbeziehung von Betroffenen und Beteiligten.

Die Diskussion der Wechselbeziehungen kann hier nur illustriert, aber nicht abschließend weitergeführt werden. Fragen der Notwendigkeit gesetzlicher Grundlagen, Möglichkeiten vertraglicher Vereinbarungen, Differenzierungen im öffentlichen und privatwirtschaftlichen Bereich, Konsequenz der angegebenen Trends für die Programmatik der Mitbestimmung, die besonderen Probleme des Binnenmarktes wie der neuen Bundesländer bleiben zu vertiefen, ebenso die Ansätze einzelner Gewerkschaften, neuen Problemen systematisch auch mit neuen Konzepten Rechnung zu tragen; ebenso gibt es unterschiedliche Reformbedarfe bei den Gewerkschaften und der Dachorganisation Deutscher Gewerkschaftsbund.

Über dem Diskussionsprozeß, der begonnen hat, sollte aber nicht vergessen werden, daß Institutionen erst durch menschliches Handeln mit Leben ausgefüllt werden. Eine große Zahl der qualifizierten und engagierten Kolleginnen und Kollegen, die sich für Aufgaben in der Interessenvertretung, für Mitbestimmung und Gewerkschaftsarbeit zur Verfügung stellen, leisten diese Arbeit nicht nur als „Sachbeitrag“. Sie wissen sich in der Tradition einer politi-

schen Bewegung, die auf Freiheit und Entfaltung setzt und die in jahrzehntelangem Einsatz das mitgestaltet hat, was heute für viele zum selbstverständlichen Grundbestand des Sozialstaates zählt. Ohne strukturelle Änderungen werden in Zukunft tragfähige Lösungen schwieriger. Aber ohne dieses Bewußtsein, für eine große Aufgabe zu kämpfen, ist weder eine lebendige Mitbestimmung noch eine durchsetzungsfähige Gewerkschaft denkbar. Was viele Unternehmen erst durch Motivationstechniken an „Identifizierung“ schaffen, müssen die Gewerkschaften aus ihrer Geschichte wachhalten, damit es in die Zukunft wirkt. Und da die Mitbestimmung in Betrieben und Verwaltungen (rechtlich unkorrekt, aber politisch richtig) mit den Gewerkschaften gleichgesetzt wird, können sich beide gegenseitig schwächen wie stärken. Die Chancen, die in dieser Entwicklung liegen, müssen genutzt werden.