
Helmut Martens

Betriebspolitik und Mitbestimmung

Bestandsaufnahme und Vorschläge

Dr. Helmut Martens, geb. 1948 in Hannover, Studium der Politikwissenschaften und der neueren deutschen Literatur in Hannover, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund und koordiniert dort den Forschungsbereich „Arbeitspolitik, Mitbestimmung und Interessenvertretung“.

Für den wissenschaftlichen Beobachter scheint es so, als ob der Beschluß des DGB zu einer politischen Bestandsaufnahme der Mitbestimmung inner-

gewerkschaftlich eher lustlos als dynamisch umgesetzt worden ist und wird. Zugleich gibt es offene Fragen genug:

- Die Kluft zwischen der, auf dem 14. ordentlichen Bundeskongreß zugleich im wesentlichen nochmals bekräftigten umfassenden und weitzielenden Mitbestimmungsprogrammatik des DGB und einer davon doch weit entfernten pragmatischen Praxis wird wohl nicht nur von Wissenschaftlern deutlich wahrgenommen¹; zumal sich in der Mitbestimmungspraxis zugleich zeigt, daß Weiterentwicklungen weniger an programmatische Höhenflüge geknüpft sind, denn an das praktische Erproben von Formen gestaltungsorientierter „offener Betriebspolitik“.²
- Wir befinden uns in einer Situation, in der das bundesdeutsche „Mitbestimmungsmodell“ von westdeutschen Gewerkschaftern im Zuge der Implementationsbemühungen im Osten Deutschlands noch deutlicher als in der Vergangenheit unter dem Aspekt seiner Stärken wahrgenommen wird³, und zugleich treten im Zuge der ablaufenden Modernisierungsprozesse die Grenzen dieses „Erfolgsmodells“ dort, wo es um die Durchsetzung gestaltungs- und beteiligungsorientierter Ansätze geht, deutlicher hervor, und schließlich erscheint es nicht wenigen im Zuge der Entwicklung des EG-Binnenmarktes als durchaus gefährdet.
- Es gibt also Turbulenzen, widersprüchliche Erfahrungen und offene Fragen im Zuge eines beschleunigten Modernisierungsprozesses mehr als genug, aber die Mitbestimmung, so zentral sie für das gewerkschaftliche Selbstverständnis auch ist, scheint derzeit kein herausgehobenes Thema gewerkschaftlicher Diskussion zu sein, schon gar nicht eines, über das leidenschaftlich diskutiert würde. Den Wissenschaftler, der sich langjährig mit dem Thema befaßt hat, muß dies provozieren. Wenn die Situationsbeschreibung zutrifft, dann fordert sie zu einer Bestandsaufnahme heraus.

Zum Stellenwert der Mitbestimmung - ein Bilanzierungsversuch

In der Bundesrepublik Deutschland ist heute das Mitbestimmungsgesetz '76 praktisch zum „Leitmodell“ von Mitbestimmung geworden. Die Sicherung der Montanmitbestimmung durch Verträge und Mitbestimmungsvereinbarungen, insbesondere in der Stahlindustrie praktiziert, hat zwar mit dazu beigetragen, daß in diesen Bereichen ein höheres Mitbestimmungsniveau immer noch verteidigt werden konnte, aber am Bedeutungsverlust der Montanmitbestimmung hat sie wohl nichts ändern können.

Generell gilt, daß die normativen Ansprüche der gewerkschaftlichen Mitbestimmungsidee praktisch nur in sehr engen Grenzen folgenreich wurden. Wenn unter Mitbestimmung die Unternehmensmitbestimmung (mit den

1 Vgl. schon Streeck, W., Co-determination. The fourth Decade, IIM/LMP83-1, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin 1983.

2 Ferichs, J./Bundesmann-Jansen, J., Zusammenfassung von Ergebnissen zum Projekt „Praxisbeispiele offener Betriebspolitik“, Vorlage zum HBS-Workshop am 2. 7. 92 in Düsseldorf, Manuskript 1992.

3 Vgl. Martens, H., Gewerkschaftlicher Organisationsaufbau und Mitbestimmung in Ostdeutschland, sfs-Beiträge aus der Forschung Bd. 59, Dortmund 1992.

unterschiedlichen Regelungen von Montanmitbestimmung, Mitbestimmungsgesetz '76 und Drittelbeteiligung) in Verbindung mit der Betriebsverfassung verstanden werden, so ist die darauf gründende Mitbestimmungspraxis wesentlich darauf gerichtet, unter Wahrung und Sicherung von Effizienzgesichtspunkten unternehmerischen Handelns Arbeitnehmerinteressen in Betrieb und Unternehmen zur Geltung zu bringen. Schon der Anspruch auf eine demokratische Kontrolle wirtschaftlicher Macht und erst recht Vorstellungen, über Mitbestimmung (dann allerdings nach dem verallgemeinerten Montanmodell) eine demokratische Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft einzuleiten, finden sich in der Praxis kaum wieder: Erfahrungen aus früheren gewerkschaftlichen Mitbestimmungskampagnen belegen zum Teil sehr plastisch, daß die offizielle gewerkschaftliche Programmatik im Verständnis der ehrenamtlichen Funktionäre wenig praktische Bedeutung hatte.⁴

Die erreichten und erreichbaren Ergebnisse dieser Mitbestimmungspraxis sind im Sinne eines strengen Methodenverständnisses sicher nicht zu messen - weder hinsichtlich ihres Stellenwerts für die Effizienz unternehmerischen Handelns⁵ noch in bezug auf ihre Effizienz bei der Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen. Wenn aber zum Beispiel Wolfgang Streeck in einer international vergleichenden Untersuchung den relativen Erfolg des deutschen Mitbestimmungsmodells bei der Bewältigung ökonomischer und technologischer Modernisierungsprozesse hervorhebt, verweist das auf Effizienzleistungen in beiderlei Hinsicht.⁶

Nimmt man für den Bereich des Mitbestimmungsgesetzes '76 die Typologie aus der Bestandsaufnahmeuntersuchung der Sozialforschungsstelle Dortmund⁷ bezogen auf 45 Unternehmen als ein, wenn auch nicht repräsentatives, so doch annähernd den wirklichen Verteilungen nahekommendes Bild, so kann man nur in bezug auf zwei der fünf dort gebildeten Typen davon sprechen, daß Kontroll- und Gestaltungsansprüche im Rahmen der Aufsichtsratsmitbestimmung auf die eine oder andere Art realisiert werden. Der Anteil läge also niedriger als ein Drittel.⁸ Für den Bereich der Drittelbeteiligung sind solche groben Schätzungen nicht möglich. Einzelfallstudien zeigen aber auch hier eine erhebliche Spannbreite der Praxis. Daß dabei in einigen Fällen von stark entfalteter Mitbestimmungspraxis gesprochen werden kann, verweist allerdings auf beachtliche unausgeschöpfte Möglichkeiten auch im Geltungsbereich dieser schwächsten gesetzlichen Regelung.⁹

4 Vgl. z. B. Martens, H., Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine erfolgreiche Institution unter Modernisierungsdruck, in: Peter, G. (Hg.): Arbeitsforschung? Methodologische und theoretische Reflexion und Konstruktion, Dortmund 1991, S. 94 Fn 3.

5 Vgl. Mengelkamp, W., Mitbestimmung und Effizienz - Eine Betrachtung aus transaktionskosten-theoretischer Sicht, sfs-Beiträge aus der Forschung, Bd. 56, Dortmund 1992.

6 Streeck, W., Kollektive Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel: das Beispiel der Automobilindustrie, in: Martens, H.; Peter, G. (Hg.): Mitbestimmung und Demokratisierung, Wiesbaden 1989.

7 Bamberg, U.; Bürger, M.; Martens, H.; Marinkopf, B.; Tiemann, J., „Aber ob die Kosten voll ausgereizt sind...“ 10 Jahre MitbestG '76 in der Bilanz, Bonn 1987.

8 Auch die Ergebnisse der neueren Rechtsstatsachenforschung deuten auf ähnliche Differenzierungen hin. Vgl. Gerum, E. u. a., Der Mitbestimmte Aufsichtsrat, Stuttgart 1988.

9 Vgl. Bürger 1991, S. 106 ff.

Aus dem national begrenzten und zugleich stark handlungsorientierten Blickwinkel vorliegender Bestandsaufnahmeuntersuchungen läßt sich so zeigen, daß nur in einer Minderheit der Unternehmen in seinem Geltungsbereich auf Betrieb und Unternehmen bezogene Kontroll- und Gestaltungsansprüche ansatzweise realisiert sind, und die Vermutung begründen, daß Effizienzsteigerungen - in den beiden Dimensionen der Sicherung und Steigerung der Wirtschaftskraft von Unternehmen wie auch der Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen - noch möglich sind und sich auch mit Vorstellung eines Ausbaus industrieller Demokratie verknüpfen lassen. Wenn Franz Steinkühler zur Diskussion über lean-production - als Herausforderung der deutschen Automobilindustrie und natürlich auch der deutschen Mitbestimmung - fordert, daß dieses Konzept „von einem Japan kopierenden Rationalisierungsansatz in ein eigenes Leitbild demokratischer und sozialer Unternehmensreform verwandelt werden" müsse¹⁰, geht auch er von einer solchen Grundeinschätzung aus.

Es stellt sich also die Frage, wie sich unausgeschöpfte Potentiale von Mitbestimmung und gewerkschaftlicher Betriebspolitik entfalten lassen.¹¹ In den politischen Bestandsaufnahmemühungen zur Mitbestimmung seitens des DGB werden damit weitergehende strategische Fragen verknüpft. Der Mitbestimmungssachbearbeiterkreis des DGB fragt etwa, ob Mitbestimmung in der Praxis als Teil einer Strategie gewerkschaftlicher Betriebspolitik, gewerkschaftlicher Tarif-, Regional- und Strukturpolitik verstanden wird. Eine solche Frage bereitet gewisse Probleme, wenn man nämlich nach dem Akteur sucht, der in diesem Sinne eine konsistente Strategie formulieren würde. Sieht man davon ab, so ist sie im Lichte vorliegender Untersuchungen als generelle Frage negativ zu beantworten. Soweit von strategischem Handeln der Arbeitnehmerinteressenvertretung und der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gesprochen werden kann, ist das „strategische Zentrum" von Mitbestimmung in Gesamtbetriebsräten und Betriebsausschüssen zu suchen. Allerdings hat die Bestandsaufnahmeuntersuchung zum Mitbestimmungsgesetz '76 gezeigt, daß das Interessenvertretungshandeln der Betriebsräte, für das die Aufsichtsratsmitbestimmung ihren spezifischen Stellenwert hat, überwiegend durch reaktive Züge gekennzeichnet ist.¹²

Bezogen auf das weiter gefaßte Feld von Tarif-, Regional- und Strukturpolitik sind entsprechende Verknüpfungen im Sinne strategischen Handelns im Lichte der Untersuchung von Bamberg und anderen noch sehr viel stärker Ausnahmefälle - zum Beispiel gebunden an das Entstehen von „Arbeits-

10 Steinkühler, F., Für eine dekokratische und soziale Unternehmensreform — gewerkschaftliche Antworten auf die japanische Herausforderung, Referat auf der Dialogtagung „lean-production" der IGM und der HBS, Frankfurt/M. 30. 6. und 1. 7. 92.

11 Daß die Mitbestimmung nach dem MitbestG '76 gleichwohl zu einer Stärkung von Kontrollfunktionen des Aufsichtsrats insgesamt beigetragen hat, die sonst zumeist nicht allzu positiv bewertet werden (vgl. Muldner u. Partner, O. J.: Zusammensetzung und Qualifikation von Aufsichtsräten, in: Dies. [Hg.] Forum für Führungskräfte; Bleicher, K., Der Aufsichtsrat im Wandel, Gütersloh 1987) sollte dabei allerdings nicht übersehen werden.

12 Vgl. Bamberg u.a., a.a.O. S. 290 ff.

kreisen alternativer Fertigung" oder die Entwicklung von modellhaften Lösungsansätzen bezogen auf regional konzentriert auftretende Strukturkrisen. Es handelt sich also auch hier um zunächst einmal defensive Reaktionen auf eine an ihre Grenzen geratene betriebs- und unternehmensbezogene Mitbestimmungspraxis.¹³ Wo eine DGB-Gewerkschaft wie die IGBE vor dem Hintergrund entsprechend günstiger mitbestimmungspolitischer Voraussetzungen (wie starker Mitbestimmungsrechte, hoher Organisationsgrade und vor allem einer hohen Bedeutung staatlicher Wirtschaftspolitik für die Branche) bei zugleich schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen aktiv eine Branchenordnungspolitik mit gestalten konnte, erforderte dies im übrigen die Bereitschaft zu ausgeprägten korporatistischen Politikmustern.¹⁴

Mitbestimmung als Institution

Es scheint, daß Fragen, die von normativen Ansprüchen und weitreichenden strategischen Perspektiven ausgehen, einseitig den Aspekt der Interessendurchsetzung hervorheben oder auf einen Gegenmachtcharakter von Mitbestimmung abheben, rasch zu einem sehr ernüchternden Urteil führen. Aber sie liefern ein verzerrendes Bild, ihr Maßstab reicht nicht aus. Ein realistisches Bild erhält man, wenn man eine andere Perspektive wählt und Mitbestimmung als eine institutionelle Struktur begreift, eine von den Gewerkschaften erfolgreich durchgesetzte Institution der Arbeit. Tut man dies, dann wird deutlich:

- Mitbestimmung kann nicht allein einfunktional in bezug auf die Interessendurchsetzung von Arbeitnehmern angelegt sein, vielmehr ist von ihr ein eigenständiger Beitrag zur Sicherung und Steigerung der Effizienz unternehmerischen Handelns gefordert;
- sie drückt zwar Ansprüche auf „demokratische Kontrolle wirtschaftlicher Macht“ aus, ist aber selbst - wie jede Institution - auch durch Herrschaftsstrukturen (und deren Verdrängung) gekennzeichnet;
- sie steht als Institution selbst noch einmal vor dem Problem, Repräsentativität und Beteiligung möglichst wirkungsvoll miteinander zu verknüpfen.

Daß Mitbestimmung oft als Funktionsangelegenheit begriffen wird, gerade auch von den Beschäftigten selbst, hat mit deren institutionellem Charakter zu tun. Es verweist auf notwendige Reformschritte, die von den Gewerkschaften - der IG Metall seit dem wegweisenden Lohnrahmentarifvertrag II in Baden-Württemberg - zwar auch immer wieder in Gang zu setzen versucht wurden, jedoch in bezug auf die institutionalisierte Mitbestimmung doch lange Zeit zu sehr vernachlässigt wurden. Im gewerkschaftlichen Selbstverständnis verknüpft sich mit dem Begriff der Mitbestimmung allererst die Parität im Aufsichtsrat. Mitbestimmung am Arbeitsplatz blieb lange Zeit ein nachrangiges Thema. Nicht zuletzt deshalb konnten und können moderne,

¹³ Ebd. S. 313 ff.

¹⁴ Vgl. Peter G./Thon, W., Arbeitsverhältnisse, technische Entwicklung und Krisenbewältigung im Steinkohlenbergbau, in: Fricke, W. u. a. (Hg.): Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1985, Bonn 1985, S. 259 ff; vgl. Martens, H., Mitbestimmung und Demokratisierung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 8/1990.

beteiligungsorientierte Managementkonzepte heute vielfach als Herausforderung oder gar Kritik gewerkschaftlicher Mitbestimmungsvorstellungen erscheinen. Für die gewerkschaftliche Betriebspolitik liegen hier zukunftsweisende Aufgaben.

Zu beachten ist allerdings, daß Mitbestimmung notwendigerweise auf einer repräsentativen Interessenvertretungsstruktur aufbauen muß, und in ihr, teilweise deutlich durch sie geprägt, ein hohes und spezifisches Maß an Professionalisierung des Handelns von Mitbestimmungsträgern bedingt ist. Wo Mitbestimmung als Institution relativ stark entfaltet und hinsichtlich ihrer für Arbeitnehmer positiven Funktionen erfahrbar ist und dadurch für sie Bedeutung gewonnen hat, kann sie gleichwohl auch für den einzelnen Arbeitnehmer einen beachtlichen Stellenwert haben (etwa im Montanbereich oder in den Fällen des bei Bamberg und anderen durch Ansätze von Kontrolle und Gestaltung charakterisierten Typus im Bereich des Mitbestimmungsgesetzes '76). Die im Verständnis der Beschäftigten und der haupt- und ehrenamtlichen Funktionäre selbstverständliche Delegation von Mitbestimmungsaufgaben an Funktionsträger innerhalb einer als in Grenzen funktionstüchtig begriffenen Institution ließe sich aber wohl nur aufbrechen, wenn die - allerdings unverzichtbaren - repräsentativen Vertretungsstrukturen durch unterschiedliche Formen aktiver Betroffenenbeteiligung ergänzt würden. Dies erfordert aber zusätzliche Anstrengungen, bedingt andere Orientierungen, Qualifikationen, Organisationsformen in der Arbeit der repräsentativen, professionellen Interessenvertreter selbst.¹⁵

Der Verweis auf die Stabilität und Leistungsfähigkeit der institutionalisierten Mitbestimmung, zumal im internationalen Vergleich¹⁶ ist manchmal geeignet, das Erfordernis institutioneller Reformen zu verdecken. Und nicht zuletzt deshalb wird der bis ins grundsätzliche zielende Diskussionsbedarf innergewerkschaftlich weithin nicht artikuliert. Einzelfallstudien zeigen aber doch, daß systemische Modernisierungsprozesse auch bislang stabile, institutionell gefestigte Muster von Mitbestimmung einem erheblichen Erosionsdruck aussetzen.¹⁷

Nicht zuletzt am Beispiel solcher Entwicklungen wird deutlich, daß es einer Modernisierung traditioneller Handlungsmuster und Qualifikationen der Arbeitnehmervertreter bedarf. Mitbestimmungsträger als demokratisch legitimierte Führungskräfte müssen auch selbst Managementtechniken kennen, also erlernen, systematischer die frühzeitige Rekrutierung und Qualifizierung von neuen Funktionsträgern betreiben, ein zum Teil anderes Rollenverständnis entwickeln, sich stärker auf die aktive Beteiligung von Beschäftigten

15 Vgl. Becker-Töpfer, Das Mißverständnis von der Technikgestaltung — von der technikzentrierten zur arbeitsorientierten Sichtweise, in: „Die Mitbestimmung“, 9/1990, S. 541 ff; Martens, H., 1991 a. a. O.; Frerichs/Bundesmann-Jansen 1992 a. a. O.; Stahmann, M., Moderne Managementkonzepte und mitbestimmte Unternehmenskultur, in: Die Mitbestimmung 11/1992.

16 Vgl. zuletzt Jacobi, O., Pionierrolle aber keine Vormachtsstellung für die deutschen Gewerkschaften, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 11/1991, S. 681 ff.

17 Vgl. Bürger, M., Mitbestimmung ohne Parität. Aufsichtsratsbeteiligung nach dem Betr.VG 1952, Köln 1991, S. 128 ff.

stützen, diese also selbst fördern und so weiter. Nicht zuletzt die Analyse von unter Mitbestimmungsaspekten besonders positiven Einzelfällen belegt die Richtigkeit dieser These.¹⁸

Perspektiven von Mitbestimmung und gewerkschaftlicher Betriebspolitik

In einer Zeit, in der der utopische Gehalt von aus der Arbeiterbewegung tradierten Zielvorstellungen gesellschaftlicher Entwicklung weitgehend verblaßt ist, erscheint es kühn, von der „visionären Kraft der Mitbestimmung“ zu sprechen, wie dies im gewerkschaftlichen Fragenkatalog zur politischen Bestandsaufnahme der Mitbestimmung bemerkenswerterweise geschieht. Wenn Mitbestimmung, wie ich meine, zu einer Institution in unserer Gesellschaft geworden ist - wozu es dramatischer gesellschaftlicher Umbrüche wie nach 1918 und nach 1945 bedurfte - und es heute um deren Weiterentwicklung, ihren „stabilen Wandel“ geht, ist nicht davon auszugehen, daß das Leitbild dieser Institution noch jene visionäre Kraft entfalten kann, die große soziale Bewegungen „begeistert“. Vielmehr geht es um einzelne Reformschritte, die die Gewerkschaften vielleicht immerhin aus der mitbestimmungspolitisch eher defensiven Handlungssituation herausführen könnten, in der sie sich befinden.

Gemessen an der eher abstrakten Programmatik des DGB und an der oben zitierten Formulierung folgt aus der gesamten Argumentation dieses Beitrags eine vielleicht bescheidenere, jedenfalls aber konkretere Perspektive - im Blick auf die Ebenen von Arbeitsplatz und Betrieb ebenso wie im Hinblick auf die überbetriebliche lokale und regionale arbeitspolitische Handlungsebene der Gewerkschaften: Es geht nicht mehr um eine Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft im Bezugsrahmen eines bipolaren Konzepts (Aufhebung des Interessengegensatzes von Arbeit und Kapital), sondern es geht, ausgehend von einer Weiterentwicklung der Institutionalisierung arbeitsbezogener Interessen (hier durch Mitbestimmung und gewerkschaftliche Betriebspolitik), um die Gestaltung der Wirtschaft in der Gesellschaft, die freilich auch weitere Veränderungen der Gesellschaft bewirken kann.

Zu einem mobilisierungsfähigen Ziel allerdings dürften Vorstellungen eines Ausbaus der institutionalisierten Mitbestimmung gegenwärtig sehr schwer zu machen sein. Da man Menschen dann für Ziele mobilisieren kann, wenn sie diese zu ihrer Sache machen können, müßten im Vordergrund wohl die leichter erfahrbar- und vermittelbaren Fragen betrieblicher Interessenvertretung und dann auch diejenigen beteiligungsorientierte Ansätze stehen, die die institutionelle Kernstruktur von Mitbestimmung ergänzen und mit neuem Leben füllen können. Hier wird es um konkrete betriebspolitische Impulse gehen, etwa unter dem Stichwort einer „offenen gewerkschaftlichen Betriebspolitik“ und hier sind auch Verknüpfungen von Betriebs- und Tarifpolitik weiter auszubauen.

¹⁸ Vgl. Bürger, M., Betriebsratsarbeit als kooperatives Handeln in einer Institution, in: Die Mitbestimmung 2/1992, S. 38 ff.

Unsere heutige Mitbestimmung ist als soziale Institution, also nicht bloß als juristischer Rahmen, sehr stark auf die Handlungsebenen von Betrieb und Unternehmen zentriert. Daraus folgt zugleich, daß die handelnden Personen innerhalb dieser Strukturen, also die betrieblichen Arbeitnehmervertreter wie auch die Gewerkschaftsvertreter, aber ebenso auch Vorstände und Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat, strukturpolitische und ökologische Probleme im wesentlichen nur als Probleme der Umwelt von Unternehmensorganisationen in ihrem Handeln berücksichtigen können. Eine praktisch folgenreiche Sensibilisierung von Interessenvertretungen und Belegschaften für entsprechende Fragestellungen - die als gesellschaftliche Probleme ja ohne Zweifel immer dringlicher geworden sind, was in den Zukunftsdiskussionen der Gewerkschaften gerade auch der IG Metall ja seinen Niederschlag gefunden hat - wird nur möglich sein, wenn die Gewerkschaften im DGB geeignete Formen der öffentlichen und auch gewerkschaftsöffentlichen Thematisierung solcher Probleme vor Ort entwickeln können. Gefragt sind also zuallererst Neuansätze einer lokalen und regionalen Arbeitspolitik. Die Weiterentwicklung von Mitbestimmung ist in soweit mit der gewerkschaftlichen Organisationsreformdebatte verknüpft.

Meine These lautet, daß nur der Ausbau betrieblicher Mitbestimmungsrechte und die Mitbestimmung am Arbeitsplatz aufgrund der engen Verknüpfung mit beteiligungsorientierten Modellen Chancen für eine breitere Mobilisierung für Mitbestimmungsforderungen bieten. Forderungen, die sich auf den engeren Kern institutionalisierter, repräsentativer Mitbestimmung beziehen - so begründbar sie im einzelnen sein mögen -, werden dies nicht leisten können. Und nur über entsprechende Reformschritte wird es möglich sein, unternehmerischen Rationalisierungskonzepten offensiv zu begegnen, die nicht zuletzt, etwa unter dem Begriff der lean-production immer auch eine kritische Stoßrichtung gegen die Mitbestimmung enthalten. Ebenso werden mobilisierungsfähige Ansätze einer unternehmensübergreifenden Mitbestimmung ebenfalls nur auf der dezentralen Handlungsebene von Regionen denkbar, weil auch dort wieder Formen der Beteiligung der Menschen an ihren eigenen Angelegenheiten - hier der Gestaltung ihrer außerbetrieblichen lebensweltlichen Strukturen - mit Mitbestimmung zusammen gedacht werden können. Nur wenn es gelingt, die bislang unausgeschöpften Potentiale der institutionalisierten Mitbestimmung durch neue, erweiterte Strukturen einer beteiligungsorientierten Mitbestimmung auszuschöpfen, scheint auf längere Sicht wieder eine Erweiterung des rechtlichen Rahmens der Mitbestimmung möglich.

Hingegen ist mit einer mitbestimmungspolitischen Stagnation zu rechnen, wenn die Gewerkschaften an ihrem tradierten und im Kern stark institutionell geprägten Konzept mehr oder weniger festhalten. Dieses auf die Unternehmensmitbestimmung zentrierte, aber auf die gesamtwirtschaftliche Ebene weiterzielende Konzept kann alte und fragwürdig gewordene Bezüge zu gesamtgesellschaftlichen Steuerungskonzepten nicht verhehlen und gewinnt

als solches Gesamtkonzept durch eine stärkere Akzentuierung von Mitbestimmung am Arbeitsplatz eben noch nicht die erforderliche Attraktivität. Wenn die Gewerkschaften diese zugrunde liegenden Steuerungskonzepte nicht im Licht der neueren wissenschaftlichen Diskussion¹⁹ wie auch eigener praktischer Erfahrungen im Zuge einer „Regionalisierung der Regionalpolitik“ selbstkritisch überprüfen, laufen sie Gefahr, die Kraft für neue mitbestimmungspolitische Initiativen zu verlieren. Dann werden die Gewerkschaften in der Zukunft über eine bloße Beschäftigung mit und vergebliche Aktualisierung von eigenen tradierten Konzepten Gefahr laufen, die Anschlußfähigkeit an veränderte gesellschaftliche Probleme und neue gesellschaftliche Problemlösungsversuche zu verlieren - letztlich zum Schaden der in 40 Jahren ja doch in vieler Hinsicht erfolgreichen Institutionalisierung von Mitbestimmung.