
Norbert Kluge

„Wilde Ehen“?

Mitbestimmungspraxis und -bedarf in der New Economy



Dr. Norbert Kluge, geb. 1955 in Kassel, Studium der Sozialwissenschaften in Göttingen, seit 1988 Referatsleiter in der Hans-Böckler-Stiftung, von 1995 bis 1998 Leiter des wissenschaftliches Sekretariats des Kommission Mitbestimmung am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln, ist seit 1999 Leiter des Forums Mitbestimmung und Unternehmen – eine gemeinsame Initiative von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung mit Sitz in Düsseldorf.

Mit der Mitbestimmung in den Unternehmen des neuen Mittelstands könnte es sein wie mit wilden Ehen: Die Formen des Zusammenseins werden lockerer, man vertraut vor allem auf sich selbst und braucht zumindest zu Anfang des noch jungen Glücks nichts und niemanden, außer sich selbst. Gefördert wird diese Haltung durch gute und sichere Umfeldbedingungen, die einen Wechsel von Beziehungen leicht ermöglichen und im Falle des Scheiterns nicht zur persönlichen sozialen Katastrophe werden lassen. Kommt die Beziehung in die Jahre, werden Verträge doch attraktiver, vielleicht gerade deshalb, weil man sich nun besser kennt. Was bleibt, ist die Referenz auf die gewachten Grundlagen der Kultur unseres Zusammenlebens - weil sie sich ganz offensichtlich bewährt haben. Und alle Welt streitet dennoch ganz vortrefflich darüber, ob mit dem neuen Stil nun doch die Moral in der Substanz gefährdet wird oder man das Ganze als zeitgenössisches Abgrenzen der Jungen gegen über allem Tradierten abtun und einfach abwarten kann, bis sich normale Verhältnisse wieder einstellen.

Aber vielleicht muss man heute selbst unter diesen Umständen nicht mehr unbedingt heiraten und kann versuchen, eigene Wege des Zusammenlebens zu gehen.¹ Darin könnte das Neue in den Arbeitsbeziehungen der New Economy liegen. Davon werden auch mehr und mehr die Verhältnisse in der Old Economy erfasst. Nicht absolute und krisensichere Bindung steht auf dem Wunschzettel vieler Wissensarbeiterinnen und -arbeiter, aber das Interesse an Verbindlichkeit. Auch persönliche Freiräume in der Arbeit und hohe soziale Standards stehen selbstverständlich hoch im Kurs. Solange man selbst dafür sorgen kann, tut man es. Und wenn das nicht mehr so einfach geht - wie gegenwärtig in der Krise -, greift man

¹ So leben zum Beispiel heute in Hessen 14 Prozent mehr Paare in „wilder Ehe“ als 1994 – das ist jede zwanzigste Lebensgemeinschaft.

gerne und pragmatisch auf die Idee kollektiver Sicherung und Gestaltung zurück. Warum sollte man dafür das Rad neu erfinden?

„Kooperationskapital Mitbestimmung“ als Aufgabe für die Politik

Mitbestimmung ist nach wie vor eine überzeugende Idee. In einen akzeptanzfähigen stabilen Rechtsrahmen gegossen und zu flexibler Ausfüllung dieses Rahmens vor Ort fähig, spricht alles für die Fortschreibung dieses Regimes der Arbeits- und Wirtschaftsbeziehungen - auch unter dem Zeichen der New Economy.

Mitbestimmungsgesetze bilden die unverzichtbare Handlungsgrundlage. Ein gutes Gesetz ist immer besser als ein schlechtes. Und deshalb ist es zu begrüßen, wenn eine Regierung im Interesse am Erhalt des „Kooperationskapitals Mitbestimmung“ Gesetze, die nicht mehr in die Zeit passen, auf Vordermann bringen will. Politischer Handlungsbedarf ist gegeben, weil sich die Konturen der zukünftigen Arbeitsgesellschaft bereits in der New Economy abzeichnen und immer mehr auch tradierte Unternehmen und Tätigkeiten erfassen.

In der Natur der Auseinandersetzungen um die Mitbestimmung scheint es zu liegen, dass in zugespitzten politischen Situationen vor allem im Schwarz-Weiß-Schema gestritten wird. Der damalige Bundeswirtschaftsminister Karl Schiller hat diese Situation Ende der sechziger Jahre im Vorfeld der Mitbestimmungsgesetzgebung in der sozial-liberalen Reformzeit als – unproduktive - „Checkpoint-Charly-Situation“ bezeichnet²: Beide Seiten fahren Panzer auf, richten die Rohre aufeinander, geschossen wird nicht, und nach den Drohgebärden rücken alle wieder unverrichteter Dinge in ihre Kasernen ein. Der ganze Stil der gegenwärtigen Debatte erinnert an eine solche Beschreibung.

Den einen – Arbeitgebern - gehen die Mitbestimmungsvorschläge zu weit, und sie würden das Abendland unternehmerischer Freiheiten und wirtschaftlicher Prosperität näher an den Abgrund bringen (zu neu-deutsch: zum „Standortnachteil Mitbestimmung“ werden). Und den anderen – Gewerkschaften - geht die Mitbestimmung nicht weit genug. All dies beeindruckt die guten, eingelaufenen, gefährdeten oder wilden Ehen in den Betrieben und Unternehmen natürlich vor Ort wenig. Und nach Verabschiedung neuer Mitbestimmungsgesetze ging bisher weder das Abendland unter, noch wurde ein Unternehmer auf kaltem Wege um seine Verfügungsrechte gebracht, kein Sozialismus brach aus und Blümenträume von vermeintlich gewerkschaftlich verwalteter Arbeiterselbstverwaltung wurden auch nicht wahr.

Denn es gab und gibt, über alle Lagergrenzen und über alles verbalradikale Gezerre hinweg, eine fundamentale und - nach wie vor - breit akzeptierte Übereinstimmung über die prinzipielle Notwendigkeit und Funktion sowie über die positiven Effekte von Mitbestimmung. Wenn auch im Einzelnen kontrovers, so hat sich im Laufe von etwa einhundert Jahren in Deutschland ein „Kooperationskapital“³ aufgebaut, dessen Abschreibung im Zuge offener Wirtschaftsgrenzen und industriebasierter Dienstleistungsgesellschaft auch heute niemand ernsthaft empfiehlt.

Schon bisher war es so, dass unter ein und demselben Rechtsrahmen für die Mitbestimmung sehr unterschiedliche, lokal angepasste Mitbestimmungspraktiken entstanden sind.

2 Zum Beispiel in einer Rede vor der „Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft“ am 9. Juli 1969.

3 Werner Abelshäuser, Vom wirtschaftlichen Wert der Mitbestimmung. Neue Perspektiven ihrer Geschichte in Deutschland, in: Wolfgang Streeck und Norbert Kluge (Hrsg.), Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz, Frankfurt/M. 1999, S. 224-237.

Die Kommission Mitbestimmung hielt diese Fähigkeit zu flexiblen, aus der Praxis heraus entstandenen Lösungen für einen der größten Vorteile der Mitbestimmung⁴. Im Zentrum dieses „Vorteils Mitbestimmung“ steht der Betriebsrat. Er ist als universale Form der Interessenvertretung in seiner Funktion durch nichts anderes zu ersetzen (selbst wenn man ihn in der New Economy modernistisch anders bezeichnen würde⁵).

Und es hat sich weiterhin gezeigt: Je erfolgreicher Gewerkschaften, besonders im Zusammenspiel mit den Arbeitgeberverbänden, durch akzeptable Tarifverträge das Umfeld für Mitbestimmungshandeln förderlich und entlastend gestalten können, desto erfolgreicher und wirkungsvoller kann der Betriebsrat agieren. Das lief durchaus zum Nutzen aller Beteiligten in einem Unternehmen.

Wissensarbeit: Die Arbeit ändert sich - die Herrschaftsverhältnisse ändern sich nicht

Dreh- und Angelpunkt der Zukunftschancen von Mitbestimmung wird sein, ob mit ihr Antworten auf die Notwendigkeiten und Bedürfnisse der Wissensarbeiterinnen und -arbeiter und der Wissensunternehmen selbst gefunden werden können. Wissensarbeit findet man mit steigendem Anteil sowohl in der New Economy als auch in der Old Economy. In den jungen Mittelstandsunternehmen ist sie jedoch zum Prototyp des gesamten Unternehmensinhalts geworden. Deshalb kann man den Typus der Arbeit und die Arbeitsverhältnisse in der sogenannten New Economy - im Guten wie im Schlechten - für Vorboten und Piloten für die Zukunft der Arbeit und vor allem der Arbeitenden halten. Wir befinden uns mitten im Umbruch von der tradierten Industriegesellschaft in eine Dienstleistungs- und Wissenschaftsgesellschaft, freilich noch immer mit industrieller Basis.⁶ Und damit ist jetzt ein guter Zeitpunkt, um die Erfolgsstory der Mitbestimmung in Idee und Wirklichkeit fortzuschreiben und auf die neuen, kommenden Verhältnisse einzustellen.

Die Chancen dafür stehen gar nicht so schlecht, auch wenn die Mitbestimmung ehemals nicht für die Welt der neuen Wirtschaft konstruiert wurde, die durch Individualismus, Eigenverantwortung und Wettbewerb geprägt wird. Sie muss sich darauf einstellen, dass in der New Economy immaterielle Werte eine größere Rolle spielen und sich der Stoff der Arbeit selbst verändert. Vertraute Wertmaßstäbe und ökonomische Regeln scheinen ihre Bedeutung einzubüßen⁷. Wissen und Kreativität erhalten einen höheren Stellenwert.

Aber mit der neuen Stofflichkeit der Arbeit haben sich ja noch nicht automatisch Herrschaftsverhältnisse geändert. Und von innovativen oder neuartigen Beschäftigungsverhältnissen findet man in den jungen Mittelstandsunternehmen kaum eine Spur: Die Regeln sind

4 Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven, Bericht der Kommission Mitbestimmung, Gütersloh 1998.

5 Karlheinz Blessing, Wer sein Hobby zum Beruf macht, braucht keine Mitbestimmung?, in: Frankfurter Rundschau Nr. 146 vom 27.6.2000 und www.unternehmenskultur.org/Mitbesti/Dialoge.

6 Aus den Vorhersagen vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und von Prognos ergibt sich, dass die Beschäftigten im Bereich der sonstigen Dienstleistungen mit 26,3 Prozent auf dem Arbeitsmarkt des Jahres 2010 den Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe (ohne Bau, Bergbau und Energie) mit dann nur noch 21,3 Prozent den ersten Rang abgelaufen haben werden. 1995 stellte sich dieses Verhältnis noch umgekehrt dar: 25,3 Prozent aller Beschäftigten befanden sich im verarbeitenden Gewerbe und 19 Prozent im Bereich der sonstigen Dienstleistungen; siehe den Bericht über die Studie im Handelsblatt vom 15./16.10.1999; Werner Dostal/Alexander Reinberg, Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft, in: IAB Kurzbericht Nr. 10 vom 27.8.1999.

7 Ulrich Klotz, Die Neue Ökonomie, Serie in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung 2000, Serie 1-6.

konventionelle Normal- und Vollzeitverhältnisse, Free-Lancer-Arbeiten bleiben auf bestimmte Segmente der Arbeit beschränkt. Mitunternehmertum im eigentlichen Sinne ist weitgehend Ideologie geblieben. Auch wenn viel vom „Arbeitskraftunternehmer“ oder der „Ich-AG“ die Rede ist, dieses Leitbild schlägt sich formal eher innerhalb der bestehenden Arbeitsverhältnisse nieder⁸. Warum sollte es auch anders sein: Alle arbeiten sowieso mehr als sie eigentlich müssten; und die Unternehmen müssen sehen, dass ihnen die Spezialisten nicht weglafen. Dies gilt nun umso mehr, wo das Lockmittel des Mitbesitzes über Aktienoptionen von der Realität der Börse entzaubert wurde.

Es gibt jede Menge gewohnter und neuer Ansatzpunkte und Aufgabenfelder für die gute alte Mitbestimmung; zum Beispiel:

- *Individuelle Konflikte und Schutzbedürfnisse* entstehen vielleicht gerade deshalb leicht, weil der Einzelne in schnelle Prozessverläufe mit möglicherweise gravierenden Folgen für das Unternehmen direkt verstrickt ist. Wissensarbeiter arbeiten in einer Teamorganisation und leben von der Kooperation mit anderen. Aber gerade hier treten Konflikte, häufig in Extremsituationen, auf. Und Konfliktbewältigung durch eine Interessenvertretung hat einen anderen Charakter als Konfliktbewältigung allein durch die Personalabteilung.
- Aus Mitbesitz und Aktienoptionen, als besonders attraktive Entgeltbestandteile versprochen, entstehen *besondere Ansprüche an die Transparenz von Wirtschaftsdaten des Unternehmens und an die Gerechtigkeit der Verteilung* von Unternehmenserfolg. Aus dieser Form des Geldverdienens erwachsen *Einkommensrisiken*, deren Auswirkungen auf die Motivation nicht zu unterschätzen sind. Auch Tarifverträge sind in diesem Zusammenhang längst kein Tabu-Thema mehr.
- Weil das Können des und der Einzelnen so sehr im Mittelpunkt steht, müssen die Unternehmen sich um die *Attraktivität der Arbeitsplätze* kümmern: Möglichkeiten für *Weiterbildung*, Erhalt der gesundheitlichen *Fitness* im Interesse der zukünftigen Arbeitsfähigkeit, *Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie*. *Systematische Personalentwicklung* ist im Interesse aller Beteiligten. Es geht um den Erhalt des individuellen Arbeitsvermögens.
- *Rahmenbedingungen* zu setzen, ist aus Sicht der Unternehmensleitungen notwendig: Mitarbeiter identifizieren sich umso mehr mit ihrer Arbeit und mit dem Unternehmen, umso vertrauenserweckender ihnen die Konditionen für ihre Arbeit erscheinen und wenn ein gewisses Maß an Sicherheit geboten wird; gerade weil sie - jedenfalls im Moment - andernfalls auch nebenan im Unternehmen anfangen könnten.

Neu an der jetzigen Situation könnte sein, dass in der Praxis Mitarbeiter und Unternehmensleitungen - und zwar gemeinsam und vielleicht nur auf Zeit - über Ausstiegsoptionen aus dem tradierten System der deutschen Arbeitsbeziehungen verfügen. Die Politik sowie die Gewerkschaften müssen sich schon etwas einfallen lassen, damit ihr Angebot eines neuen Mitbestimmungsgesetzes attraktiv ist, Mitbestimmung in die Arbeitsbeziehungen aufgenommen wird und Ausstiegsoptionen nicht wahrgenommen werden.

⁸ Gerhard Bosch, *Andere Arbeit in der Neuen Ökonomie - Die grundlegenden Trends*, Gelsenkirchen, unveröff. Ms. des Vortrags beim DFG-Symposium „Auf dem Weg in eine neue Ökonomie?“ am 13./14.12.2000 und Karin Töpsch, *Arbeitsregulation in wissensintensiven Arbeitskontexten*, Vortrag auf dem Kolloquium Baden-Württemberg - Erneuerung einer Industrieregion, Stuttgart, unveröff. Ms. 2000.

Mitbestimmungsrechte: Es kommt darauf an, was man daraus macht

Auf der Suche nach professioneller Unternehmensorganisation sind Instrumente und Mechanismen für die innerorganisatorische Vertrauensbildung gefragt. Unternehmenskultur ist ein Thema für Unternehmensleitungen und Beschäftigte in der New Economy. Mitbestimmung kann ein zentrales Element zur notwendigen Vertrauensbildung in solchen Unternehmenskulturen sein. Sie kann dies wegen ihres grundsätzlichen Charakters. Denn sie ist als ein Recht konstruiert, das unabhängig von ökonomischen Erfolgskriterien existiert. Sie fördert die eigenständige Willens- und Meinungsbildung unter den Mitgliedern einer Belegschaft, die nicht unmittelbar vom Management gesteuert und geprägt werden kann. Jede noch so ernst gemeinte einseitig verfolgte Beteiligungspolitik des Managements birgt demgegenüber die Schwäche, dass sie dem Vorbehalt der einseitigen Funktionalisierung unterliegt.

Für die Arbeitsbeziehungen in vielen (jungen) Unternehmen mag es genügen, den Inhalt des Gesetzes generell zu kennen und zu akzeptieren. Gerade in der New Economy werden die Mitarbeiter balancieren zwischen dem Vorteil, durch Wahl in der Belegschaft legitimiert zu sein und entsprechend gegenüber der Unternehmensleitung auftreten zu können, und dem Nachteil, womöglich als Betriebsrat auch nur noch formal im Informations- und Kommunikationsverhalten der Unternehmensleitung behandelt zu werden. Einem Zuwachs an formaler Reputation würden dann zugefallene Türen direkter Kommunikation und Information gegenüberstehen.

Betriebsräte gründen müssen die Beschäftigten selbst - bei aller Sinnhaftigkeit von Mitbestimmungsstrukturen für die Unternehmen. So oder so müssen in den Unternehmen Lösungen durch alle Beteiligten - im Sinne kooperativer Unternehmenskulturen - gefunden werden. Auch bei den Wissensarbeitern in der New Economy besteht daran - im eigenen Interesse - Bedarf. Es geht darum, wie Glaubwürdigkeit, Verbindlichkeit und Vertrauen im Unternehmen am besten hergestellt werden können. In diesem Punkt könnten junge Unternehmen sicherlich auch etwas aus den Erfahrungen anderer etablierter Unternehmen mit ihrer betrieblichen Interessenvertretung lernen. Gerade viele mittelständische Unternehmen der Old Economy haben den Turn-Around unter den neuen Wettbewerbsbedingungen globalisierter Märkte auf kooperativem Wege mit ihren Betriebsräten (und den Gewerkschaften) geschafft. Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg gehen mit der Mitbestimmung und damit mit der zentralen Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen zusammen.⁹

Die Beschäftigten - wie auch die Unternehmensleitungen - in den New Economy-Unternehmen wissen derzeit wenig über die Realität von Betriebsräten. Es ist aber wahrscheinlich nur eine Frage der Zeit, bis die Mitarbeiter die nötigen Informationen haben, um zu entscheiden, mit welchen Beteiligungsformen sie besser fahren. Die Arbeit eines Betriebsrats in der New Economy dürfte sich um einiges vom herkömmlichen Bild unterscheiden. Und das

9 Kritiker monieren an solchen „gelungenen“ Beispielen modernisierter Mitbestimmung gerne, dass die ökonomische Kompatibilität von Mitbestimmung sich auch als Selbstverständnis der Beteiligten durchgesetzt habe und sich damit unter der Hand eine Umwertung des demokratischen Systemansatzes der Mitbestimmung vollzogen habe. Sie sehen solche Beispiele eher als gefährliche Aushöhlung der Mitbestimmungssubstanz an (vgl. z.B. Deppe und Wendl in ihrer Kritik an den Ergebnissen der Kommission Mitbestimmung 1999 in: Frank Deppe/Michael Wendl, Von der Wirtschaftsdemokratie zur Standortpflege, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 3/1999, S. 150-157); vgl. Axel Hauser-Ditz/Norbert Kluge, Vorteil Mitbestimmung: Vom Nutzen innerbetrieblicher Kooperation, in: Jörg Abel/Hans-Joachim Sperling (Hrsg.), Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen, München und Mering 2001.

Gesetz schreibt ja nicht zwingend vor, was man aus seiner Vorgabe macht. Die Praxis selbst ist es, wo die Neuerungen entstehen¹⁰.

Ein interessantes Beispiel könnte die Berliner Internetagentur Pixelpark werden. Jahrelang wurde immer wieder betont, dass ein Betriebsrat nicht in die Unternehmenskultur passe und man viel geeignetere Beteiligungspraktiken gefunden habe, als das ein bürokratischer Betriebsrat je könnte. Im März 2001 war eine gewerkschaftliche Initiative von außen erfolgreich, offenbar doch vorhandene Stimmungen aufzunehmen und die Wahl eines Betriebsrats zu initiieren.¹¹ Man wird gespannt sein können, welche Praxis ein solcher Betriebsrat entfalten wird und inwieweit diese in der Folgezeit zur Referenz für ähnliche Wissensunternehmen der New Economy werden kann.

Die Erwartungen und Interessen der Beschäftigten neuer Mittelstandsunternehmen dürften über den rein betrieblichen Rahmen von Mitbestimmung noch hinausgehen, insbesondere weil sie sich in erster Linie mit ihren Tätigkeiten anstatt mit dem Unternehmen identifizieren, woraus ein originäres Bedürfnis nach Aufrechterhaltung ihrer Arbeitskraft entsteht. Für bestimmte Fragen und Probleme hat sich - wie die Vergangenheit zeigt - eine überbetriebliche Interessenvertretung als erfolgreich erwiesen. Dies könnte als eine Chance für die Gewerkschaften angesehen werden, diese Probleme aufzunehmen und in den entsprechenden Service und das passende Angebot zu übersetzen¹².

Dass sich jetzt Betriebsräte in den Unternehmen der New Economy wie Amazon bilden und deren Mitarbeiter offenbar doch Zugang zu Gewerkschaften finden, kann eigentlich nicht sonderlich überraschen. Denn wenn branchenübliche Mindeststandards besonders in der Bezahlung in vom Arbeitsablauf her normalen Logistik-Unternehmen des Versandhandels oder in Call-Centern unterschritten werden, erscheint es aus der Sicht der Beschäftigten nahe liegend, Betriebsräte zu gründen und Gewerkschaften um Unterstützung zu bitten. Wenn in dieser Situation auf bewährte Errungenschaften der Wirtschaftsgesellschaft zurückgegriffen wird, ist dies eine gute Nachricht für die Mitbestimmung.

Antworten des Gesetzes für die Mitbestimmung in der New Economy

Die Bundesregierung reagiert mit ihrem Gesetzesvorschlag auf den Wandel von Arbeits- und Wirtschaftsbeziehungen. Mitbestimmungsgesetze haben eine Halbwertszeit von etwa einer Generation: Betriebsrätegesetz von 1921, Montanmitbestimmungsgesetz und Betriebsverfassungsgesetz (1951/52), neues Betriebsverfassungsgesetz (1972) und Mitbestimmungsgesetz (1976) und nun, zu Beginn des neuen Jahrhunderts, das novellierte Betriebsverfassungsgesetz und - parallel dazu - die Debatte, inwieweit das sogenannte duale System von Vorstand und (mitbestimmtem) Aufsichtsrat angesichts von Globalisierung von Märkten und Unternehmen und Europäisierung rechtlicher Strukturen durch das EAG-Statut noch zeitgemäß ist.

Das Zusammenspiel zwischen gesetzlicher Ebene, Tarifvertrag und betrieblichen Vereinbarungen ist generell noch intakt. Auf diesen Mechanismus kann auch unter den neuen Verhältnissen zurück gegriffen werden.

10 Vgl. Winfried Heidemann u.a., Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen, Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Düsseldorf (edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 45) 2000.

11 Siehe die Homepage der gewerkschaftlichen Initiative Connex.av im Internet unter www.connexav.de.

12 Die gezielte Ansprache von Beschäftigten aus der New Economy, etwa durch die IG Metall auf der Computermesse Cebit, scheint allmählich auf fruchtbaren Boden zu fallen; s. unter www.igmetall.de.

Der Gesetzesvorschlag für das neue Betriebsverfassungsgesetz ist für die Verhältnisse in der New Economy da gut, wo er allzu statische Auffassungen über Gestalt und Veränderungen von Arbeits- und Unternehmensorganisation aufgibt und sich stärker für Verfahrenslösungen durch die Betriebsparteien vor Ort öffnet - vielleicht zu zaghaft, aber immerhin¹³.

Die Kommission Mitbestimmung hatte empfohlen, die Mitbestimmungsakteure zu ermuntern, auf dezentralere und eigenverantwortlichere Arbeitsumfelder und -verhältnisse zu reagieren und sich nicht auf den rechtlich gesicherten Status Quo allein zurückzuziehen. Die Kommission hat jedoch auch alarmiert festgestellt, dass immer weniger Betriebe und Unternehmen - auch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - von dieser Referenz Gebrauch machen, gleichwohl der Betriebsrat als Regelfall für alle Betriebe mit mehr als fünf Beschäftigten vorgesehen ist. Diese Erosion der Anwendung bestehender Mitbestimmungsgesetze werde die Legitimation des gesamten Modells belasten, es sei denn, es würde durch gemeinsame Anstrengung aller Beteiligten gelingen, die weißen Flecken auf der Mitbestimmungslandkarte zu tilgen.

Vor allem mit diesen beiden Punkten begründet die Bundesregierung ihren Vorstoß, „das bewährte System der betrieblichen Mitbestimmung an veränderte Grundbedingungen anzupassen und zu modernisieren“. Das neue Gesetz wird die Hürden vor einer Wahl des Betriebsrats durch vereinfachte Wahlverfahren senken und die Arbeit von Betriebsräten gerade in kleinen Betrieben etwa durch die Möglichkeit einer Freistellung ab 200 Beschäftigten stärken. Seine Protagonisten antworten damit auf die immer größere Zersplitterung der Unternehmenslandschaft in kleinere Einheiten und erhoffen sich, dass die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Gesetzes durch diese Vereinfachungen und Verbesserungen von Arbeitnehmerseite eher als bisher angewendet werden.

Auf die Veränderungen der Mitbestimmungsbedingungen durch dezentralere Arbeitsorganisation reagieren gesetzliche Neuzuschnitte, die ausdrücklich maßgeschneiderte Organisationsformen der Mitbestimmung auf der Basis von Tarifverträgen, oder dort, wo diese nicht vorhanden sind, auf der Basis betrieblicher Vereinbarungen vorsehen. Die „Förderung von Selbständigkeit und Eigeninitiative“ wird als allgemeine Aufgabe definiert und in der Frage der Übertragbarkeit von Aufgaben des Betriebsrats, jederzeit rückholbar, auf die Arbeitsgruppe oder die Möglichkeit, als „sachkundiger Beschäftigter“ im Betriebsrat mitarbeiten zu können, kodifiziert.

Die Mitbestimmung der Zukunft wird als wichtiges Element aktiver Bürgerdemokratie weiterhin unverzichtbar bleiben, die wirtschaftlichen Erfolg und Wohlstand mit individueller Teilhabe - materiell wie immateriell - ausbalancieren will. Allerdings wird die Mitbestimmung diese Rolle in der Wissensgesellschaft nicht von selber einnehmen. Sie hat jedoch das Potential dazu¹⁴; auch wenn man nicht unbedingt damit rechnen kann, dass sie vorerst oft und auch nicht eins zu eins in den Unternehmen und von den Belegschaften der New Economy angewendet wird.

13 Der bereits lange konstatierte Trend der Mitbestimmungspraxis, im Zuge der Reorganisation von Arbeit und Unternehmen weniger den Gesichtspunkt der Statussicherung zu betonen und stärker auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen - womöglich Risiken in Bezug auf die Ergebnisse der Veränderungen - zu gehen, wurde nur sehr vorsichtig aufgegriffen (vgl. auch die Bewertung durch Heidemann 2001; www.boeckler.de/service/mbf/betrvg/betrvg_novelle.pdf).

14 Siehe die Beiträge in: Wolfgang Streeck/Norbert Kluge (Hrsg.), Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz, Frankfurt/M. 1999.

Zum Schluss ein Vorschlag: Agentur für kooperative Modernisierung

Wenn man die Grundidee der Mitbestimmung in der Arbeits- und Wirtschaftswelt von morgen für zukunftsfähig hält und die Lernfähigkeit des Systems der Mitbestimmung positiv einschätzt, dann wird man über das neue Betriebsverfassungsgesetz hinaus etwas für die Mitbestimmung tun müssen. Die Vorstellung von der „wilden Ehe“ als einer Variante der Mitbestimmungspraxis sollte dabei niemanden beunruhigen. Wir wissen aus der Vergangenheit, dass sich eine so anspruchsvolle Sache wie die Mitbestimmung nicht überall von allein durchsetzt. Sie bedarf der Promotoren und hartnäckigen Verfechter vor Ort und der Unterstützung von außen durch ein mitbestimmungsfreundliches Klima und konkreten Service.

Es besteht die Aufgabe, Wissenstransfer, Dialog und Praxisvergleiche im Sinne eines „Benchmarkings Mitbestimmung“ zu organisieren und - zusammen mit anderen wie zum Beispiel der Hans-Böckler-Stiftung - ein kollektives Gedächtnis anzulegen. In diese Richtung hatte die Kommission Mitbestimmung in ihren Abschlussempfehlungen (besonders Empfehlung 26) plädiert. Die „Agentur für kooperative Modernisierung“ nimmt im Kontext gesellschaftspolitischer den Vorschlag der Kommission auf¹⁵. Er fand bereits Resonanz im Wirtschaftsmagazin „brand eins“ und wurde dort publiziert (Heft 3, April 2000, S. 26):

„Wir müssen alle Arbeit so organisieren, dass möglichst viele daran teilnehmen können; am besten so, dass dies auch zu ihrer Lebenssituation passt - also nicht nur Vollzeit Arbeitsplätze für (meist männliche) Vollerwerbskräfte.

Wir müssen Staat, Politik und Rechtssetzung zu einem anderen Selbstverständnis bewegen. Sie müssen der wirtschaftlichen Eigendynamik Spielregeln geben, die gesellschaftliche Selbstorganisation fördern: Der und die Einzelne müssen darin unterstützt - und nicht reglementiert werden, jegliche Möglichkeit zu neuer Arbeit auch wahrzunehmen; und zwar so, dass er und sie sich darin wieder finden kann, - auch im Alter - davon leben kann und Neues anzufangen nicht nur als individuelles „Dumm gelaufen“ endet.

Wie wäre es mit einer Agentur für kooperative Modernisierung? Sie soll nachschauen, wo es in der Praxis der Arbeitsbeziehungen klemmt, wo konkret gute Problemlösungen gefunden wurden. Sie soll das Wissen und die Erfahrungen bündeln und daraus Empfehlungen entwickeln, wie Staat, Verbände und Gewerkschaften diejenigen, die vor Ort auf dem Weg sind, durch entsprechenden Service unterstützen können. Sie kann sich auf die Erfahrungen aus der Industriegesellschaft und konkret von heute mindestens 220.000 Betriebsräten - und einer Vielzahl von Führungskräften, Unternehmensberatern, Gewerkschaftern, Verbandsvertretern von Arbeitgeberseite stützen. Und sie soll für das Prinzip des Lernens und Gestaltens aus Konflikt und Kooperation werben.

Nebenbei: Falls im Umbruch doch nur jeder an sich selbst denken sollte, so wird ganz bestimmt das vorhandene zivilisatorische Erbgut für gesellschaftliche Konfliktaustragung und Interessenausgleich von anderen wieder entdeckt und für die neuen Verhältnisse vitalisiert.“

15 Die gemeinsame Initiative des Forums Mitbestimmung und Unternehmen von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung versteht sich in diesem Sinne der praktischen Förderung von Mitbestimmung; vor allem die Niederländer machen uns mit ihrer „Stichting van de Arbeid“ seit Jahren vor, wie so etwas funktionieren könnte (Stiftung der Arbeit: Informationsbroschüre in deutscher Sprache, Den Haag 1997).