

Helmut Martens

Schlechte Zeiten für die Mitbestimmung?

Abstract

Nach 45 Jahren Montanmitbestimmung und zwanzig Jahren Mitbestimmungsgesetz '76 versucht der vorliegende Aufsatz eine Standortbestimmung. In Zeiten der Globalisierung und Infragestellung langjährig bewährter institutioneller Strukturen, in denen „shareholder value concepts“ Unternehmenspolitiken prägen, Funktionsverluste und Gefährdungen der Mitbestimmung in Unternehmen und Betrieb zu beobachten sind, die gewerkschaftliche Mitbestimmungsidee selbstkritischen Überprüfungen unterworfen ist, und unternehmerische Partizipationskonzepte ihr ureigenstes Feld besetzt haben, bricht der Autor eine Lanze für das bundesrepublikanische Modell der institutionalisierten Mitbestimmung. Gerade in solchen Umbruchsituationen gilt es, historische Leistungen des deutschen Mitbestimmungsmodells sichtbar zu machen und auf die Bedeutung seiner rechtlichen Institutionalisierung zu verweisen, die einer reinen Marktlogik nicht entspricht. Aber es ist auch notwendig, Reformen der erreichten institutionellen Strukturen anzumahnen und in der alltäglichen Praxis der Mitbestimmung die Anknüpfungspunkte für ihre Weiterentwicklung deutlicher herauszuarbeiten.

1 Einleitung

Dieser Aufsatz erscheint aus Anlaß eines Jubiläums. Das MitbestG'76 ist 1996 20 Jahre alt, die Montanmitbestimmung 45 Jahre. Aber 1996 gab es keine großen Mitbestimmungstagungen wie noch 1985 bei der mitbestimmungspolitischen Initiative des DGB oder im Jubiläumsjahr 1986. Nur eine kleine Veranstaltung von IG Metall und Bistum Essen fand statt. Im Manager Magazin war sarkastisch von einer „Gedenkstunde für die Mitbestimmung“ die Rede.

Die Mitbestimmung ist in den Medien kaum mehr ein Thema. Es sei denn, ihr wird - Beispiel Metallgesellschaft oder zuletzt der Bremer Vulkan - im Zuge einer Kritik an mangelnden Kontrollfunktionen des Aufsichtsrats überhaupt allgemeines Versagen unterstellt (Balzer/Nölting 1996). Schlechte Zeiten für die Mitbestimmung also? Droht eine der tragenden Leitideen der Gewerkschaften in der Bundesrepublik zu verschwinden, während zugleich unternehmerische Partizipationskon-

zepte das ureigenste Terrain gewerkschaftlicher Mitbestimmungsvorstellungen besetzen?

2 Neoklassik und ‘Shareholder Value’ - wird die Mitbestimmung unzeitgemäß?

Der Zusammenbruch der staatssozialistischen Länder ist in vieler Hinsicht folgenreich. Eine davon ist, daß auch tiefverwurzelte Selbstverständlichkeiten der gewerkschaftlichen Programmatik in Frage gestellt wurden. Ideologische Entrümpelung wurde möglich, aber zugleich wurden eben auch institutionelle Sinnstiftungen und vermeintlich sichere Orientierungen in Frage gestellt. Dies gilt auch in bezug auf die gewerkschaftliche Mitbestimmungsprogrammatik (Martens 1990). Die mitbestimmungspolitische Bestandsaufnahme der Gewerkschaften war darauf ein Reflex. Sie hat in bezug auf die Unternehmensmitbestimmung zu einem nüchternen Ergebnis geführt. Aber sie hat die aufgebrochenen programmatischen Lücken nicht geschlossen (DGB 1994). In einem Forschungsprojekt der Hans-Böckler-Stiftung wurde daran gearbeitet (Leminsky 1996). Die Folgen geschwächter programmatischer Überzeugungskraft werden sichtbar angesichts der aktuellen gesellschaftspolitischen Entwicklungen und Diskussionen. Globalisierung der Märkte, Sicherung des Wirtschaftsstandorts Deutschland, Deregulierung, Umbau des Sozialstaates, das sind die Begriffe, mit denen eine neoklassische Wirtschaftspolitik vermeintlich gut befestigte Bastionen des Sozialstaats Bundesrepublik Deutschland zu schleifen beginnt. Es ist aber dieser „institutionell verdichtete Sozialstaat“, auf dessen Grundlage sich „auch die Mitbestimmung in Deutschland und anderswo entfalten“ konnte (Koch 1995, 84). Aber wenn angesichts eines globalisierten Wettbewerbs - mit auch globalisierten *Marktchancen* - Shareholder Value zur Maxime des Handelns von Vorständen wird, dann ist Mitbestimmung von vornherein dem Verdacht ausgesetzt, vor allem als Rentabilitäts- und Innovationsbremse zu wirken. „Daß die herkömmlich regulierten deutschen Arbeitsbeziehungen nicht eben innovationsfördernd sind, pfeifen inzwischen die Spatzen von den Dächern,“ heißt es sogar in der Ankündigung zum Jahresprogramm 1996 der Zeitschrift „Die Mitbestimmung“, die zu diesem Aufsatz herausgefordert hat. In der allgemeinen Debatte ist demokratische Partizipation geradezu zu einem Synonym für Mitbestimmung geworden (Kester/Pinaud 1994). Aber wieviel wirkliche Mitbestimmungschancen schwache Beteiligungsrechte des einzelnen tatsächlich eröffnen, wann das Gütesiegel demokratisch dafür angebracht ist, und wie direkte Partizipation und repräsentative Interessenvertretung zu verknüpfen sind, das bleibt oft sehr ungeklärt.

Beteiligungschancen im Rahmen neuer „postfordistischer“ Produktionskonzepte sind aus gewerkschaftlicher Sicht sicherlich zu begrüßen. Aber begriffliche

Klarheit wäre doch wichtig. Im Titel der Kurzfassung des jüngsten gemeinsamen Forschungsprojekts von Hans-Böckler-Stiftung und Bertelsmann-Stiftung „Unternehmenskultur zwischen Partnerschaft und Mitbestimmung“ taucht der Begriff der Mitbestimmung - mit erkennbarer Verschiebung seines semantischen Gehalts - nur noch als Attribut von Unternehmenskultur auf. Er lautet: „Vorteil Unternehmenskultur: partnerschaftlich handeln, den Erfolg mitbestimmen“. Mitbestimmung/Beteiligung als Element der Modernisierung von Unternehmensorganisationen und -kulturen also und nicht mehr als eigenständige, weiterzuentwickelnde institutionelle Struktur, die auf rechtlicher Grundlage den Zusammenhang von arbeitsplatzbezogener Beteiligung und Mitwirkung und Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen zu gestalten gestatten soll. Von Partizipation im Rahmen eines Human Resource Managements ist hier vor allem die Rede, das aus einzelwirtschaftlicher Sicht primär auf Effizienzsteigerung gerichtet sein muß, und nicht so sehr Mitbestimmung als ein Recht auf und aus Arbeit, das in der sozialstaatlichen Demokratie die gleichberechtigte Teilhabe der sozial Schwachen sichern sollte.

Sicherlich, wir finden in vielen Unternehmen Beispiele dafür, daß ein ‘neuer Produktivitätspakt’ im Rahmen betrieblicher Vertrauens- und Beteiligungskulturen entstehen kann (Empter/Kluge 1995). Es gibt die Herausforderung und die Chance zur innovativen kooperativen Bewältigung von Interessenkonflikten im wirtschaftlichen System unserer Gesellschaft - wenn auch unter dem Vorzeichen von Prozessen einer sozialen Schließung, also für abnehmende Zahlen erwerbstätig Beschäftigter und kleiner werdende Stammebelegschaften in gesicherten Arbeitsverhältnissen. Doch ob auch die Arbeitgeber diese Chancen nutzen wollen, erscheint angesichts des Verlaufs der Auseinandersetzung um ein „Bündnis für Arbeit“ zweifelhaft. Allzu viel deutet darauf hin, daß führende Arbeitgeberrepräsentanten den Raum der Sozialpartnerschaft durch die rechte Tür verlassen (wollen), nachdem auch die letzten Gewerkschaften ihn durch die linke Tür betreten haben. So möchte man in Anlehnung an ein Wort von Hermann Rappe die aktuelle Situation beschreiben. Hinter solchen Entscheidungen stünde zunächst einmal nichts anderes als der Nachvollzug der rationalen Logik des Kapitals in Zeiten globalisierter Märkte mit erstmals auch weltweiten Arbeitsmärkten (Kennedy 1996). Die Infragestellung des Sozialvertrags der Nachkriegszeit ist in dieser Perspektive schlicht die Konsequenz rationalen unternehmerischen Handelns. Die Internationalisierung erzwingt deshalb, so betont Leminsky zu Recht, „eine bisher nur ansatzweise wahrgenommene Ausweitung der Mitbestimmung auf Marktentwicklungen und die Globalisierung des Wirtschaftens“ (Leminsky 1996, 4).

3 Der nostalgische Blick zurück hilft nicht weiter

Fast könnte man versucht sein, alte Zeiten zu beschwören. Der Ausbau des Sozialstaats und Willi Brandts Aufforderung, „mehr Demokratie wagen“, bestimmten nach 1969 das gesellschaftliche Klima. Die Betriebsverfassung wurde 1972 ausgebaut, und die Montanmitbestimmung wirkte sich dabei weit über ihren engen Geltungsbereich hinaus positiv aus. Das MitbestG'76 konnte zwar die Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit nicht herbeiführen. Aber dies blieb selbstverständliche gewerkschaftliche Forderung. Die erste Bestandsaufnahme der Sozialforschungsstelle zum MitbestG'76 (Bamberg u.a. 1987; Bürger/Martens 1987) war von unserem Auftraggeber, der Hans-Böckler-Stiftung, geradezu als ein „Anti-Biedenkopf“ gedacht - weniger im Blick auf die empirischen Ergebnisse des Gutachtens der Mitbestimmungskommission, aber doch deutlich im Blick auf die daraus gezogenen politischen Schlußfolgerungen. „Neue Heimat“ und „Coop“ wurden gerade erst zu einem folgenschweren Desaster für die Mitbestimmungsidee. Die Gewerkschaften rafften sich noch zur „mitbestimmungspolitischen Initiative“ von 1985 auf. Sie mußten aber erkennen, daß sie in Zeiten der neokonservativen Wende, angesichts der Konjunktur neoklassischer Wirtschaftspolitik im Zeichen von Thatcherism und Reaganomics, mit nachhaltig geschwächten eigenen Argumenten keine Durchschlagskraft mehr erzielen konnten.

Ein kurzer Rückblick auf die Wirkungsgeschichte des MitbestG'76, auch wenn er sich auf Stichworte beschränken muß, ist an dieser Stelle angebracht:

- Die von den Gewerkschaften heftig kritisierten Defizite des Gesetzes (Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden, Arbeitsdirektor als „Etikettenschwindel“, Sondervertretungsrecht des leitenden Angestellten, Wahlordnung) wurden in einer sich rasch herausbildenden neuen Normalität der Mitbestimmungspraxis im Aufsichtsrat, bei den Arbeitnehmervorbesprechungen, im Wechselspiel mit den Wirtschaftsausschüssen kein wirklicher Stein des Anstoßes.
- Die Vorstellungen der Gewerkschaften, über den Einzug hauptamtlicher Gewerkschaftsvertreter und durch den Aufbau gezielter Dienstleistungen („Kennziffernansatz“) die Mitbestimmungspraxis nachhaltig strukturieren zu können, liefen mindestens z.T. an den Erfordernissen der Praxis vorbei.
- Andererseits war der Einzug hauptamtlicher Funktionäre in die Aufsichtsratsgremien wichtig: sei es als Rückenstärkung für eher durchsetzungsschwache betriebliche Arbeitnehmervertreter, sei es, weil doch für manchen hauptamtlichen Funktionär, vor allem manchen Seiteneinsteiger aus dem akademischen Bereich, ein neues praktisches Erfahrungsfeld erschlossen wurde, durchaus verbunden mit so manchem „Realitätsschock“.

- Im Kern ein „Informationsgesetz“ (Martens 1986) hatte das MitbestG'76 doch vielfach die Wirkung einer Stärkung der Handlungsspielräume von Betriebsräten.
- Aber diese Wirkung war begrenzt. Anders als nach Inkrafttreten des Montanmitbestimmungsgesetzes konnten Machtgewichte in aller Regel nicht so verschoben werden, daß in Branchen und Unternehmen mit eher schwacher gewerkschaftlicher Repräsentanz und Tradition noch einmal deutliche Positionsgewinne ermöglicht worden wären.
- Und schließlich blieb die Aufsichtsratsmitbestimmung, die mit manchen hohen Erwartungen verknüpft gewesen war und die schon für manche Arbeitnehmervertreter ein „Tanz auf einem fremden Parkett“ war, für die Beschäftigten in den Betrieben doch eine sehr weit entfernte Handlungsebene.

Dies hatte ja auch schon für die Montanmitbestimmung gegolten und verweist insofern nur darauf, daß das gewerkschaftliche Mitbestimmungsdenken bis weit in die 80er Jahre hinein stark auf die rechtlich-institutionellen Regelungen konzentriert war. Hier war es vor allem ausdrücklich auf die Ebenen von Betrieb (immer am stärksten ausgebaut), Unternehmen und (vor allem programmatisch) die Gesamtwirtschaft ausgerichtet und vernachlässigte die Mitbestimmung am Arbeitsplatz systematisch. Erst Mitte der 80er Jahre kam es hier zu gewissen programmatischen Neubelebungen. Aber praktisch zeigte sich dann, daß die Gewerkschaften schon bald unternehmerischen Partizipationskonzepten hinterherlaufen mußten. Zusammengefaßt kann man so sagen, daß auch die Akzentsetzungen der gewerkschaftlichen Mitbestimmungspraxis mit dazu beigetragen haben, daß in Zeiten der Lean Production von Mitbestimmung zu sprechen fast ein ähnlich schwieriges Unterfangen ist, wie das Handeln von der „Liebe in den Zeiten der Cholera“. Unter Anspielung auf diesen Titel des Romans von Garcia Márquez' wurde im Februar 1996 zu einer Tagung des 'Dortmunder Dialogs' zum Thema „Arbeitsdirektor quo vadis“ eingeladen.

4 Und die Perspektiven?

Müssen wir also im Blick auf die Mitbestimmung eine Entwicklung vom Erfolg zum Auslaufmodell konstatieren, wie Kißler unlängst gefragt hat? (Kißler 1996) Sind es nur noch „erfolgreiche Abwehrgefechte“, wenn es einigen Mitgliedsgewerkschaften im DGB gelungen ist, im Zuge der Transformationsprozesse in Ostdeutschland Strukturpolitik mitzugestalten, und wenn es dabei jedenfalls einer von ihnen gelang, trotz zumeist fehlender rechtlicher Grundlagen in 20 Fällen Arbeitsdirektoren nach dem Modell der Montanmitbestimmung zu installieren? Jedenfalls steht die IGBE mit dieser praktisch offensiven Handhabung der Montanmitbestim-

mung ziemlich einsam da (IGBE 1994; Martens 1996). Gilt im Blick auf die europäische Union, daß der Mitbestimmung keinerlei Modellcharakter mehr zukommt, und sind die Euro-Betriebsräte statt dessen der einzige Lichtblick für eine Verbreiterung partizipativer Ansätze? Dies obwohl mit ihnen doch nur noch schwächere Informations- und Konsultationsrechte verknüpft sind als seinerzeit mit dem MitbestG'76, das im übrigen auf den Strukturen aufbauen konnte, die in der Bundesrepublik durch die Betriebsverfassung ermöglicht worden waren. Und wiegt nicht möglicherweise schwerer als dieser Lichtblick der Umstand, daß die Marktradikalität neoklassischen Denkens die politische Diskussion unverändert prägt? Ist eine weitere Schwächung der Gewerkschaften zu befürchten? Werden auf die Angriffe auf sozialstaatliche Regelungen und notwendige Schutzfunktionen für die Arbeitnehmer weitere Angriffe auf rechtlich-institutionelle Mitbestimmungsregelungen folgen, weil auch diese vermeintlich den Wirtschaftsstandort Deutschland unattraktiv machen?

Es gibt Gründe, so skeptisch zu fragen; und der Blick auf die Forschungslandschaft zeigt, daß die Hochschulforschung den Konjunkturen folgt. Sicherlich, die Rechtsstaatsforschung der 80er Jahre müßte erst einmal auf neue Gesetze warten. Sie mag sich dem Thema der Euro-Betriebsräte zuwenden. Und die Industriesoziologie war noch nie - außer in den frühen 50er Jahren - sonderlich an der Unternehmensmitbestimmung interessiert. Streeks Beitrag (Streek 1983) und die Bilanzierungen an der Sozialforschungsstelle zum MitbestG'76 (Bamberg u.a. 1987) und zur Drittelbeteiligung (Bürger 1991) sind hier die Ausnahme. Heute wird eher programmatisch gefordert, sich der Untersuchung von Betriebsratshandeln und direkter Partizipation zuzuwenden (Funder 1994; Müller-Jentsch 1993), und die Frage der Kontrolle und (auch) sozialen Legitimation unternehmerischen Handelns im Rahmen von geeigneten Mitbestimmungsstrukturen erscheint als nachrangiges Thema. Der Blick ist auf neue Ansätze „demokratischer Partizipation“ gerichtet, oft mit einiger Emphase, wo vielleicht eher ein nüchterner Blick angezeigt wäre.

In der Praxis, zu der heute im wesentlichen vereinzelte Fallstudienempirie vorliegt, zeigt sich, daß die Entwicklung von Vertrauens- und Beteiligungskulturen ein langwieriger Prozeß ist, der in der Bundesrepublik Deutschland die angemessene Einbeziehung der Betriebsräte voraussetzt. Und damit bleiben i.d.R. auch die Gewerkschaften nicht außen vor. Aus der Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen stößt man auf diversen Tagungen auf die meist gleichen „Vorzeigebetriebe“. Und für manchen Branchenführer unter den Großunternehmen mag es ebenfalls zutreffen, daß im Zuge des vonstatten gehenden Funktionswandels der Mitbestimmung auf der betrieblichen Ebene stabile Weiterentwicklungen erfolgen. VW ist sicherlich ein Beispiel hierfür (Hartz 1996), und auch in den montanmitbestimmten, bzw. noch immer durch die Montanmitbestimmung geprägten, Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie gibt es manche Hinweise auf betriebliche Weiterentwicklungen, in deren Verlauf Beteiligungsmodelle unter aktiver, gestaltender Mitwir-

kung der Betriebsräte erfolgreich implementiert worden sind (Heese 1993). Das gilt, obwohl die Betriebsräte hier vielfach mit dem Rücken zur Wand stehen, und das Leitmotiv ihres Handelns sein muß: „Wie rette ich meinen Standort?“ (Martens 1996b). Aber die Schattenseite der Entwicklungen wird von den Betriebspraktikern nicht unterschlagen: Bei aller Bewährung und mancher innovativer Weiterentwicklung der betrieblichen Mitbestimmung sei man noch nie weiter von einer wirtschaftlichen Mitbestimmung entfernt gewesen als heute, kann man von Betriebsräten, aber auch Arbeitsdirektoren immer wieder hören.

Was so zunächst praktisch relevant bleibt, ist die Diskussion um die kleine Aktienrechtsreform. In ihr argumentieren die Gewerkschaften zu Recht, daß eine Stärkung des Kontrollorgans Aufsichtsrat insgesamt, u.a. durch einen verbesserten Minderheitenschutz, eine Forderung sei, die sich nicht nur aus den skandalträchtigen Entwicklungen der jüngsten Vergangenheit (Metallgesellschaft, Bremer Vulkan) ergibt, sondern die die Gewerkschaften aufgrund ihrer Erfahrungen mit dem MitbestG'76 schon lange erheben. Was darüber hinaus bleibt, ist die programmatische Forderung der Gewerkschaften nach einer echten Parität, die unveränderte Orientierung am Leitbild der Montanmitbestimmung. Aber dies ist nur noch mit wenig Nachdruck zu vernehmen, und selbst die Ansatzpunkte, an denen man hier auf Erfolge verweisen könnte - etwa im Zuge der Bewältigung von Strukturbrüchen in den neuen Bundesländern -, werden kaum offensiv vorgetragen. Dies dürfte viel mit der eingangs angesprochenen Krise der gewerkschaftlichen Leitidee von Mitbestimmung zu tun haben. Eine ungebrochene Kontinuität normativer Begründungen für gleichberechtigte Mitbestimmung aufgrund von „Rechten aus und auf Arbeit“ findet sich heute nur noch ausgehend von der kirchlichen Soziallehre (Brakelmann 1993; Hengsbach 1996). Leminsky (1996, 12) spricht daran angelehnt von „Menschen- und Bürgerrechten aus Arbeit“ und betont, daß die „fundamentale Bedeutung der Mitbestimmung (darin liege), daß sie die menschliche, soziale und gesellschaftliche Dimension als eine eigenständige Zielsetzung systematisch in wirtschaftliche Zusammenhänge einführt. (Leminsky 1996, 13)

Da gesellschaftlicher Wandel mit neuem Denken in den Köpfen beginnen muß, wird also viel davon abhängen, ob es den Gewerkschaften gelingt, im Zuge der begonnenen Auseinandersetzungen um den Erhalt des Sozialstaats Bundesrepublik Deutschland auch die gewerkschaftliche Mitbestimmungsidee wieder offensiver zu begründen, ihre historischen Erfolge angemessen herauszustreichen - wie wäre denn der Strukturwandel im Ruhrgebiet ohne Mitbestimmung zu denken?! - und die Kritik an Versäumnissen und Fehlern im Management, von der in der veröffentlichten Meinung offenbar wohlfeilen Stoßrichtung auf die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf die „Nieten in Nadelstreifen“ (Ogger 1992) selbst zu richten. Bemerkenswert genug, daß diese schärfste Kritik an Fehlleistungen von Managern von einem Unternehmensberater kommt.

Viel wird für die Zukunft der gewerkschaftlichen Mitbestimmungsidee davon abhängen, ob es den Gewerkschaften gelingt, ihre Vorstellungen und Handlungsansätze mit den aktuellen unternehmerischen *und* gesellschaftlichen Grundströmungen für Reformprojekte in neuen Netzwerken zu verknüpfen. Es käme darauf an, das Handeln gewerkschaftlicher Akteure in unterschiedlichen Politikfeldern systematischer aufeinander zu beziehen. Leminsky (1996, 8 ff) spricht programmatisch von der „Verknüpfung von Arbeits- und Lebenszusammenhängen zu einer Vollbeschäftigung neuen Typs als zentralem Bezugspunkt für Mitbestimmung und Tarifpolitik“. Dabei erweitert er den Mitbestimmungsbegriff deutlich über den Rahmen der rechtlich-institutionellen Mitbestimmung hinaus im Sinne umfassender, sozusagen „bürgerrechtlicher“ Teilhabeansprüche des Einzelnen in Wirtschaft und Gesellschaft, wird aber zugleich in der Unterscheidung von Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechten auch etwas unscharf. Ähnlich wie viele wissenschaftliche Autoren, die sich im Zuge der Programmreform des DGB zu diesem Themenkomplex geäußert haben, argumentiert er, daß die Globalisierung die traditionelle Vollbeschäftigung längst beseitigt habe und die Grundlagen des Hochlohnlandes Bundesrepublik Deutschland untergrabe. Deshalb komme es darauf an, in einem neuen Gesamtkonzept den Stellenwert von Arbeit für alle zum Gegenstand zu machen. Dies impliziere einerseits einen weiten, über die traditionelle Erwerbarbeit hinausgreifenden Arbeitsbegriff und dies erfordere zum zweiten die Herstellung eines solidarischen Zusammenhangs. Dieser müsse erreicht werden in Gestalt einer „allgemeinen Absicherung und in der Wahl von Übergängen zwischen den verschiedenen Arbeits- und Lebensformen, ohne in die Sackgasse einer „Problemgruppe“ zu geraten und zu verbleiben“ (Leminsky, 1996, 10).

Aber Anstrengungen, mit den eigenen Mitbestimmungsideen, sozusagen gegen den Zeitgeist, wieder stärker in die Offensive zu kommen, sind das eine. Das andere ist das Erfordernis, die praktischen Anknüpfungspunkte in Unternehmen und Betrieben, also bei den dort für die Gewerkschaften maßgeblichen Akteuren der Mitbestimmung, den Betriebsräten, systematischer in den Blick zu bekommen. So manche Beobachter haben in den vergangenen Jahren einen ablaufenden „Generationswechsel“ konstatiert, und nicht wenige Praktiker haben das Verschwinden der „alten Fuhrleute“ beklagt. Nachdem die vermehrte Fallstudienempirie zum Betriebsratshandeln in den letzten Jahren die bemerkenswerte Stabilität dieser Institution bestätigt hat (Kotthoff 1994), aber auch den erheblichen Veränderungsdruck zutage förderte, dem sie unterliegt (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995; Klatt 1995), könnte es schon wichtig und nützlich sei, repräsentative Erhebungsinstrumente einzusetzen, um - immer auch im Sinne einer aktivierenden Befragung - erst einmal systematische Überblicke über Veränderungsprozesse zu gewinnen. Allerdings müßten dies Erhebungsinstrumente sein, die wirklich geeignet sind, bei den Betriebsräten als den wichtigsten Trägern der Mitbestimmung - nicht nur im Betrieb, sondern als Co-Manager und Moderatoren, eben als gestaltende Kraft auch bei der Entwicklung von

Beteiligungsmodellen und ebenso im Blick auf die schwächer gewordenen Ansätze einer Unternehmensmitbestimmung - die auch in den Zeiten der Lean Production im Handeln und Denken vorhandenen Anknüpfungspunkte für eine Weiterentwicklung gewerkschaftlich geprägter Mitbestimmungskulturen zu erschließen.

Literatur

- Balzer, Arno, Andreas Nölting (1996): Dabeisein ist alles; in: *Manager Magazin* 5/1996, 48-57
- Bamberg, Ulrich u.a. (1987): *Aber ob die Karten voll ausgereizt sind... Zehn Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz*. Köln
- Brakelmann, Günter (1993): *Gestaltungsperspektiven der Mitbestimmung - sozioethische Orientierung*. Vortrag auf dem Werkstattgespräch Montanmitbestimmung, Haus Vilgigst/Schwerte, 27./28.10.1993
- Bundesmann-Jansen, Jörg, Joke Frerichs (1995): *Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation*. Münster
- Bürger, Michael (1991): *Mitbestimmung ohne Parität. Aufsichtsratsbeteiligung nach dem BetrVG 1952*. Köln
- DGB (1994): *Abschlußbericht der vom DGB-Bundesvorstand eingesetzten Kommission zur Bestandsaufnahme der Mitbestimmung, vorgelegt zum 15. ordentlichen Bundeskongreß Berlin. 13.-17.1994 (Manuskript)*
- Empter, Stefan, Norbert Kluge (1995): *Unternehmenskultur in der Praxis. Aspekte und Beispiele einer Neuorientierung*. Gütersloh
- Funder, Maria (1994): *Stand und Perspektiven der Mitbestimmung. Von der institutionenorientierten Mitbestimmung zur Industrial-Relations-Forschung*. Bochum
- Hartz, Peter (1996): *Das atmende Unternehmen*. Frankfurt/New York
- Heese, Alfred (1993): *Arbeitspolitik. Das Unternehmen als Leistungsgemeinschaft. Erfahrungen, Konsequenzen*; in: Hans-Werner Franz u.a. (Hg.) *Die japanische Herausforderung. Ein Konzept für NRW. sfs Beiträge aus der Forschung, Bd. 67*. Dortmund
- Hengsbach, Friedhelm (1996): *Demokratisierung des Wirtschaftslebens als sozioethische Aufgabe und Herausforderung*, Referat auf dem 'Forum Mitbestimmung'. Gelsenkirchen, 21.05.1996
- IG Bergbau und Energie (1994): *Unternehmensmitbestimmung in den neuen Bundesländern - eine Dokumentation*. Bochum
- Kennedy, Paul (1996): *Globalisierung, das Signum des 21. Jahrhunderts*; in: FR 01.06.1996 (Dokumentationsseite)
- Kester, Gerard, Henri Pinaud (1994): *Gewerkschaften und demokratische Partizipation. Szenario 21, ein Szenario für das 21. Jahrhundert*. Den Haag/Paris
- Kißler, Leo (1996): *Vom Erfolgs- zum Auslaufmodell? Die deutsche Mitbestimmung unter Modernisierungsdruck, Beitrag zur Tagung „Gewerkschaften und demokratische Partizipation“*. Offenbach, 09./10.05.1996
- Klatt, Rüdiger (1995): *Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung*. Münster

-
- Koch, Claus (1995): Die Gier des Marktes. München/Wien
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering
- Leminsky, Gerhard (1996): Mitbestimmen - wie wir in Zukunft arbeiten und leben durch Mitgestaltung und Management des Wandels. HBS, Graue Reihe - Neue Folge 105. Düsseldorf
- Martens, Helmut (1986): Das Mitbestimmungsgesetz 1976: wenig mehr als ein Informationsgesetz; in: Die Mitbestimmung 4/1986, 149-153
- Martens, Helmut (1990): Mitbestimmung und Demokratisierung. Überlegungen zu einer Bestandsaufnahme des gewerkschaftlichen Reformkonzeptes; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 8/1990, 481-493
- Martens, Helmut (1996a): Organisatorisch konsolidiert - institutionell nicht gefestigt. Gewerkschaftlicher Organisationsaufbau und Mitbestimmung in Ostdeutschland - eine Zwischenbilanz nach fünf Jahren, sfs-Beiträge aus der Forschung, Bd. 85. Dortmund
- Martens, Helmut (1996b): „Wie rette ich meinen Standort?“ Ein Bericht zu der Tagung „Zukunftsgestaltung der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsratshandeln“; in: ARBEIT, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Jg. 5, 2, 248-250
- Martens, Helmut, Michael Bürger (1987): Mitbestimmung '76 und was nun? Düsseldorf
- Müller-Jentsch, Walther (1993): Organisation und Mitbestimmung. Evolution einer diffizilen Synthese; in: Walther Müller-Jentsch (Hg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftung durch das Management? Mering
- Ogger, Günter (1992): Nieten in Nadelstreifen. Deutschlands Manager im Zwielficht. München
- Streck, Wolfgang (1983): Co-Determination: The Fourth Decade. Berlin (Wissenschaftszentrum, IIM/LMP 83-1)

Anschrift des Verfassers:

Dr. Helmut Martens
Sozialforschungsstelle Dortmund
Evinger Platz 17
44339 Dortmund