

Erfolgsbilanz oder Herausforderungen zu einem Neustart? Ein kritischer Blick auf die Betriebsratsforschung seit 1990 und deren Bilanzierung durch die akademische Industriesoziologie

1. Vorbemerkung

Es gibt in Deutschland im Feld der industriellen Beziehungen wenige Forschungsgegenstände, zu denen derart viele Forschungsvorhaben durchgeführt worden sind, wie zur betrieblichen Mitbestimmung. Ralph Greifenstein und Leo Kissler (2010) nennen für den Zeitraum von 1952 bis 1989 83 empirische Untersuchungen und für die folgenden zwanzig Jahre - mit einem Anteil von 70% im zweiten Jahrzehnt - eine doppelt so hohe Zahl. Zugleich hat sich das Verhältnis von Untersuchungen, die (auch) die Unternehmensmitbestimmung zum Gegenstand haben, umgekehrt. Waren es in den ersten knapp vierzig Jahren zwei Drittel, so sind es nunmehr nur noch ein Drittel der Studien. Es gibt also eine Fülle an Empirie; aber die Einschätzungen der gegenwärtigen Lage sind bemerkenswert kontrovers. Auf der einen Seite finden sich im engeren akademischen Diskurs Bilanzierungen der betrieblichen Mitbestimmung, die – unbeschadet eines „starken ökonomischen und technisch-organisatorischen Wandels in den letzten zwei Jahrzehnten“ (Kotthoff 2013, 323) - eine bemerkenswerte „Kontinuität“ und Stabilität der Institution Betriebsrat, ja sogar einen „erstaunlichen Bedeutungszuwachs“ konstatieren (a. a. O. 334).¹ Zugleich werden dem „gewerkschaftsorientierten intellektuellen Diskurs“ eine ungerechtfertigte „Tendenz zum Alarmismus“ und ein „Hang zur Reduktion von Komplexität auf Kosten der Realität“ vorgeworfen (a. a. O. 336f).

Auf der anderen Seite findet sich aber eine Vielzahl gut fundierter empirischer Untersuchungen, die, wie etwa Britta Rehder (2006) meint, angesichts einer Schwächung der Durchsetzungs- und Gestaltungsmacht von Betriebsräten „Legitimationsdefizite des Co-Managements“ und Tendenzen einer Erosion der „Grenzinstitution“ Betriebsrat sichtbar werden lassen – ablesbar zum Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung u.a. an einer für deutsche Verhältnisse bemerkenswert hohen Zahl offener Konflikte im Konjunkturzyklus 2002 bis 2008 (Detje u.a. 2008, Martens/Dechmann 2010). Wissenschaftler und Gewerkschafter im „Forum Gewerkschaften“ (2014) schließlich – für Kotthoff sicherlich Teil des „gewerkschaftsorientierten intellektuellen Diskurses“ – argumentieren acht Jahre später - vor dem Hintergrund der seit der Weltfinanzkrise

¹ Walther Müller-Jentsch (2013) äußert sich mit gleicher Tendenz und womöglich noch stärkerer Akzentuierung der gewachsenen Bedeutung der Betriebsräte als Co-Manager; so etwa zuletzt in einer Podiumsdiskussion anlässlich der von RLS, HBS und DGB organisierten Tagung „Von der Mitbestimmung zur Wirtschaftsdemokratie“, Bochum 17.01. 2014 in Erinnerung an den 50. Todestag von Viktor Agartz (eigene Mitschrift).

eher verschärften marktgesteuerten permanenten Restrukturierungsprozesse in den Unternehmen - dahingehend, dass sich die Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen in einem tiefgreifenden Umbruchprozess befinde. Dies – also nicht Wandel, sondern Umbruch - zu konstatieren, habe nichts mit „Alarmismus“ zu tun, aber es begründe das Erfordernis eines „Neustarts: „Die Rolle der Mitbestimmung hat sich“, so argumentieren sie, „neu aus den Veränderungen in den Produktions- und Beschäftigungssystemen zu begründen“ (a. a. O. 26).

Die, schon in den 1990er Jahren einsetzenden und im letzten Jahrzehnt durch neue gewerkschaftliche Kampagnen forcierten, Bemühungen, Betriebsratsarbeit durch neue Beteiligungsansätze und die Entwicklung von Projektarbeit zu stärken², sind in diesem Zusammenhang als eine „Flucht nach vorn“ charakterisiert worden (Lehndorff 2012). Paradoxe Weise würden diese Kampagnen, vor allem in mittelständischen Unternehmen, „die umfassende Verwirklichung jenes deutschen Produktionsmodells einfordern, das in der Literatur über die Stärken der deutschen Exportindustrie als gegeben vorausgesetzt wird“ (a. a. O. 209). Da solche Politikansätze im Organisationsbereich der IG Metall durchaus Erfolge aufweisen (Nettelstroth u.a. 2010, Martens/Dechmann 2010,108-115, Haipeter u.a. 2011), könnte man meinen, hier lägen dann doch empirische Begründungen für Hermann Kotthoffs These eines Bedeutungszuwachses der Betriebsräte. Dies ist aber nicht der Fall – jedenfalls nach dessen eigener Argumentation. Er erwähnt zwar die Untersuchung von Thomas Haipeter (2010) zur Rolle von Betriebsräten als Tarifakteuren als Beleg für eine Stärkung ihrer Stellung – implizit als Beleg gegen die These Rehders (a. a. O. 329) –, und er betont an anderer Stelle auch, dass Haipeter u. a. (2011) das Innovationsverhalten von Betriebsräten untersucht hätten (a. a. O. 328); er spricht aber am Schluss seines Aufsatzes davon, dass die Forschung „die Beziehung Betriebsrat – Belegschaft“ vernachlässigt habe, und sieht hier, ebenso wie in der Beziehung zwischen Gewerkschaft und Belegschaft eine Forschungslücke (ebd.). Seine These des Bedeutungszuwachses stützt sich somit eher auf ein, aus seiner Sicht empirisch bestätigtes, Vertrauen in die Kraft der historisch entstandenen institutionellen Strukturen selbst.

Angesichts solcher ausgesprochen kontroverser Einschätzungen auf Basis der engeren akademischen industriesoziologischen Forschung einerseits, der Ergebnisse aus einem kleineren Teil dieser Forschung, vor allem auch aber aus stärker anwendungsorientiert angelegten Forschungsprojekten, wie sie etwa in der Vergangenheit an der sfs durchgeführt worden sind, und schließlich aus Arbeiten, die aus dem von Kotthoff ein klein wenig abschätzig als „gewerkschaftsorientierter intellektueller Diskurs“ bezeichneten Diskussions- und Arbeitszusammenhang resultieren, ist es erforderlich, etwas intensiver in die Untersuchungen einzusteigen, auf die in den genann-

² Hierher gehören in den 1990er Jahren gewerkschaftliche Konzepte wie „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ (IGM) (Frerichs/Martens 1999a und b), „Experten in eigener Sache“ (IG Chemie-Papier-Keramik), in der darauf folgenden Dekade „besser statt billiger“ oder „Tarif aktiv“ (IG Metall) und vergleichbare Ansätze zur Koordinierung von tarifvertraglich zugelassenen betrieblichen Tarifabweichungen bei der IG BCE (Haipeter 2010, Haipeter u.a. 2011).

ten Beiträgen Bezug genommen worden ist – und einige weitere hinzuzuziehen. Dies ist angesichts ihrer Vielzahl nicht einfach. Ich habe aber den Vorteil, mich dieser Forschung ausgehend von einem eigenen Forschungsstrang nähern zu können, der – schon ohne Berücksichtigung der Stahlforschung der sfs – für den Zeitraum von 1990 bis 2010 immerhin elf empirische Untersuchungen aus den Bereichen von Grundlagen- wie Anwendungsforschung umfasst. Dies sind Untersuchungen, die jeweils unter systematischer Bezugnahme auf den Stand der Forschung konzipiert und durchgeführt wurden, zu denen sämtlich wissenschaftliche Veröffentlichungen vorliegen und die außerdem wiederholt dokumentiert worden sind (Martens 2009 und Martens 2013, 36-57).

2. Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel des engeren akademischen Diskurses

In einem ersten Schritt der „Sortierung“ der vorliegenden Ergebnisse empirischer Forschung gehe ich von dem Blickwinkel aus, den Hermann Kotthoff einnimmt, also der Fokussierung auf die Kraft der in Deutschland historisch entstandenen institutionellen Strukturen selbst. Hier fällt zunächst auf, dass er eine Bilanz der Betriebsratsforschung vorlegt und nicht der Mitbestimmungsforschung, die in Deutschland ja – mit guten Gründen - in der frühen Phase der Entwicklung der Industriesoziologie Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen zum Thema hatte. Für die 1960er und 70er Jahre konstatiert Kotthoff eine zwanzigjährige „dunkle Phase der Betriebsratsforschung“, die erst nach dem Ende der „neomarxistischen Wende des Faches“ zu Ende gegangen sei, und legt dann den Schwerpunkt allein auf die betriebliche Mitbestimmung.³ Einmal abgesehen von dieser, für die seitherige akademische Forschung in der Tat fast selbstverständliche Begrenzung auf die betriebliche Mitbestimmung, ist diese Ausgangsthese verkürzend bis falsch. Sie ist offensichtlich eine Folge der Verengung des Blicks auf den engeren akademischen Diskurs. Die Konfliktforschung der sfs z. B. hat in den 1970er Jahren einen starken Akzent auf die gewerkschaftliche Betriebspolitik gelegt und darin die Rolle der Betriebsräte als ihres „strukturellen Zentrums“ hervorgehoben (Dzielak a. a. 1978, 98-111); und Friedrich Wetz hat seine, für das Verständnis der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland grundlegende These der „kooperativen Konfliktbewältigung“ durch die betrieblichen Interessenvertretungen zuerst 1977 in zwei Aufsätzen in den Gewerkschaftlichen Monatsheften dargelegt (Wetz 1977). Das zugrunde liegende Forschungsprojekt, ein Deutsch-Britischer Vergleich,⁴ – das also auch in der vermeintlich „dunklen Phase der Betriebsratsforschung“ durchgeführt wurde – blieb meines Wissens in Deutschland „graue Literatur“ (Wetz/Schmidt 1978).

³ Und die Untersuchung, die den Neubeginn einer im Weiteren als Erfolgsgeschichte präsentierten neuen Betriebsratsforschung gemacht hat, ist dann für ihn seine eigene Freiburger Studie von 1981.

⁴ Vgl. dazu auch die rückblickende Bewertung der Leistungsfähigkeit der zugrundeliegenden Fallstudienempirie bei Wetz (2010, 246f).

Die Fokussierung auf den Betriebsrat als Institution leistet zudem, wie Kotthoffs Bilanzierung selbst zeigt, einer zirkulären Bewegung Vorschub. Wenn er am Ende seiner Bilanz auf Forschungslücken zu sprechen kommt und schreibt, dass „die Frage, wie diese unwahrscheinliche Idee (der Mitbestimmung) angesichts der realen Konfliktkonstellationen historisch real werden konnte, (...) nicht hinreichend geklärt“ sei (a. a. O. 335), dann verweist das exakt auf die Schwerpunktsetzungen zurück, die er zu Beginn seiner Bilanz positiv hervorhebt, nämlich: „Institutionenkunde ..., Prozesse der Interaktion, Mechanismen der Integration ..., Einbettung in umfassendere normative Ordnung“ (a. a. O. 225). Eben die Fragen, die nach seiner Auffassung der Komplexität des Gegenstandes angemessen waren und ihn nach einer „dunklen Phase“ in seiner Vielfalt „aufschließen“ konnten, führen am Ende aus seiner eigenen Sicht zu entscheidenden offenen Forschungsfragen.

Im Zentrum der Forschung stehen für Kotthoff unterschiedliche typische Ausprägungen von Betriebsratshandeln, wobei der Typus des Co-Managers - anschließend an die Typologien von ihm selbst (Kotthoff 1981) und Walther Müller-Jentsch und Beate Seitz (1998) – dann der wirksamen Entfaltung der Institution Betriebsrat am weitestgehenden entspricht. Empirisch geht es dabei um Interaktionsmuster und Interpretationen des eigenen Handelns durch die Betriebsräte selbst. Die Frage nach thematischen Feldern, in Bezug auf die sie Durchsetzungs- und Gestaltungskraft entfalten oder auch nicht, ist demgegenüber nachrangig.

Als exemplarisches Beispiel sei hier eine *Studie von Heiner Minssen und Christian Riese* (2005 und 2006) über „Qualifikation und Kommunikationsstrukturen des Co-Managers“ genommen. Ausgewählt wird hierfür der öffentliche Personennahverkehr, von dem man weiß, dass es dort vergleichsweise stark entfaltete Strukturen und Praxen von Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen gibt.⁵ Empirisch bestätigt findet man den Typus des Co-Managers, so wie er gesucht und gefunden werden soll und anhand vorher festgelegter Merkmalsausprägungen mittels einer schriftlichen Befragung dann identifiziert wird.⁶ Der Typus des Co-Managers wird so, weitgehend überraschungsfest, empirisch verifiziert. Darüber, was er gestaltend beeinflussen kann, ob es dabei – etwa im Zuge drohender Privatisierungs- bzw. Vermarktlichungsprozesse – Veränderungen gibt etc., erfährt man hingegen nichts. Die kontroversen gewerkschaftlichen Debatten zum Thema – kann man wirklich von Co-Management sprechen, angesichts der gegenüber dem Management anderen Kernaufgaben von Betriebsräten und angesichts ihrer begrenzten Ressourcen - bleiben ebenso ausgeblendet wie diverse eher anwendungsnahe Untersuchungen zum

⁵ Schon in der ersten Bestandsaufnahmeuntersuchung zum MitbestG ,76 (Bamberg u.a. 1987) wurden u.a. für kommunale Unternehmen, und ähnlich für die großen Energieerzeuger und -verteiler, eher „mitbestimmungsfreundliche“ Verhältnisse gefunden. Hier „lebe Mitbestimmung“ und hier gebe es einen Anspruch der Arbeitnehmervertreter, der durchaus auf „Mitmanagement“ gerichtet sei (a. a. O. 64f).

⁶ Dabei waren für die Erstellung des Fragebogens nicht etwa Ergebnisse einer qualitativen Vorstudie maßgeblich, sondern – wie ich aus eigener Beteiligung im damaligen Projektbeirat weiß - Typologisierungen von Betriebsratshandeln, die in einer anderen quantitativ verfahrenen Studie zum Maschinenbau (Müller-Jentsch/Seitz 1998) gefunden worden waren.

Thema - z. B. die von Rüdiger Klatt (1995) mit einer Einzelfallstudie im ÖPNV, oder die von Joke Frerichs und Helmut Martens (1999a und b) mit Analysen zu Ansätzen von Projektarbeit seitens betrieblicher Interessenvertretungen verknüpft mit innovativen betriebspolitischen Beteiligungskonzepten der IG Metall. Etwa zeitgleich mit der Veröffentlichung von Minssen/Riese erschien eine weitere, wiederum anwendungsnähere, Untersuchung von Jürgen Prott und Christian Riesch (2006) zur Entwicklung beteiligungsorientierter Ansätze in ÖPNV-Betrieben, deren Ergebnisse darauf hindeuten, dass Beteiligungsansätze in Betrieben mit Interessenvertretungen, die vermutlich dem - von Minssen/Riese so gefassten und ungebrochen als zukunftssträftig angesehenen - Typus des Co-Managers zuzurechnen sind, in der aktuellen Phase neuerlicher Restrukturierungen unter Bedingungen wachsenden oder drohenden Wettbewerbs nicht gerade mit großer Dynamik vorangetrieben werden.

Dies könnte für die von *Britta Rehder* vertretene These sprechen, dass „die Dekade des Co-Managements ihrem Ende entgegenzieht“ (Rehder 2006, S.240). Ihre Analyse betrieblicher Bündnisse für Arbeit „als Konfliktfeld“, ist eine bemerkenswerte Ausnahme von der in der Betriebsratsforschung der letzten Jahrzehnte sonst verbreiteten Ausblendung des sozialen Konflikts. Rehder rechnet mit wachsenden Legitimitätsdefiziten des Betriebsrats als „Grenzinstitution“ (Fürstenberg 1959), die sie vor dem Hintergrund spieltheoretischer Konzepte analysiert. Die wachsende Konfliktträchtigkeit der industriellen Beziehungen im Verlauf des Konjunkturzyklus 2002 bis 2008 (Detje u.a. 2008, Martens/Dechmann 2010) wird hier also zur Kenntnis genommen. Die Analyse zielt innerhalb ihres spieltheoretischen Rahmens darauf ab, das Ende der Dekade des Co-Managements zu prognostizieren. Sie führt aber nicht in einer arbeitspolitischen Perspektive weiter zu der Frage, ob und wie dabei aus neuen Prozessen politikkonstituierenden „primären“ arbeitspolitischen Handelns (Wolf 2001, Martens 2006), erweiterte Handlungsoptionen für eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik erwachsen könnten. Solche Fragen werden allerdings ausgehend von anderen empirischen Untersuchungen aufgeworfen, die schon kurz nach der Jahrhundertwende veröffentlicht worden sind.

Klaus Dörre (2002) kommt bereits für die 1990er Jahre in seiner Untersuchung „Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus“ – gestützt auf 36 Betriebsfallstudien des SOFI in Westdeutschland, die in der ersten Hälfte der 1990er Jahre mit Erhebungszeiträumen von zwischen zwei und vier Jahren durchgeführt wurden und die er 1999 um ein Panel in vierundzwanzig dieser Betriebe ergänzt hat, zu einem ernüchternden Befund – insbesondere im Kontrast zu manchen Hoffnungen, die Repräsentanten einer neo-institutionalistischen Betrachtung der Mitbestimmung im Zeichen der Implementation partizipativer Managementkonzepte gehegt haben: „In dem Maße, wie die betrieblichen Subsysteme industrieller Beziehungen selbst der zentrifugalen Kraft des neuen Wettbewerbsregimes ausgesetzt werden“, so schreibt er, geht „mit ihrer arbeitspolitischen Wirksamkeit zugleich die innovationsfördernde Wirkung mehr und mehr verloren.“ Zunächst latent, trete diese Entwicklung während der zweiten Hälfte der Restrukturierungsetappe offen zu Tage.

Anhand der empirischen Befunde aus dem Panel von 1999 wird dies im dritten Hauptteil seiner Untersuchung belegt – zwar nicht in gleicher Dichte der Fallstudienempirie des ersten Panels, dafür aber in der Analyse systematisch auf Hauptstränge der aktuellen theoretischen Debatte bezogen. Neo-institutionalistische Konzepte, die Theorie der reflexiven Modernisierung und die Regulationstheorie werden aufgenommen. Empirisch eindrucksvoll wird eine Pendelbewegung in Bezug auf die Durchsetzung partizipativer Ansätze aufgezeigt: Im Zuge einer aktiven Anpassung der Akteure in Management und Betriebsratsgremien an eine Shareholder-Value-Steuerung und eine Vermarktlichung der Produktionsorganisation bewegt sich partizipative Arbeitspolitik zwischen Ausweitung und Regression⁷. Die institutionalisierte Mitbestimmung erodiert trotz vordergründiger Stabilität, weil sich in der Postfordistischen Ära die Verhandlungsinhalte geändert haben und es zunehmend nur noch um die „Rückkopplung abhängiger Arbeit an Marktrisiken geht“ (a. a. O.401). „Das neue Wettbewerbsregime in den oberen Managementsträngen fördert Sozialcharaktere und Persönlichkeitsstrukturen, die sich funktional verhalten“. Über personelle Diskontinuitäten hinweg tritt zunehmend ein neuer Typus des „Profitmanagers“ als aufstrebende nüchtern kalkulierende Führungskraft an die Stelle des älteren Typus des „Beteiligungsmanagers“. Vormalig stabile interpersonelle Vertrauensbeziehungen erodieren z.T. spürbar (a. a. O. 374f). Dörre spricht ausdrücklich davon, „dass in den untersuchten Betrieben ein tiefgreifender Wandel stattgefunden hat“ (a. a. O. 381), den er im Kontext der Regulationstheorie nach der Krise des Fordismus im Sinne einer Revitalisierungsthese interpretiert: „Der arbeitspolitische Entscheidungskorridor verengt sich, weil sich ein dynamisches nachfordistisches Akkumulationsregime herausbildet“, das „die institutionalisierten Kompromisse des Sozialstaatlich pazifizierten Kapitalismus irreversibel aufbricht“ (S. 382). Vor diesem Hintergrund fragt er schließlich, ob der neue, flexible Kapitalismus angesichts eines für die Gewerkschaften schwierigen Spagats zwischen intensiverer Kooperation in Betrieben und Unternehmen einerseits - bei anderen Inhalten und engeren Spielräumen - und der Fähigkeit zum Konflikt in der gesellschaftlichen Arena demokratisierbar sei. Chancen für eine neue Politik der Teilhaberechte schätzt er ohne harte Macht- und Interessenkonflikte, die von sozialer Bewegung getragen sein müssten, gering ein.

Dass im folgenden Konjunkturzyklus der Jahre 2002 bis 2008 eine für die streikarme Bundesrepublik bemerkenswert hohe Zahl von Standortkonflikten ein „Ende der Deutschland AG“ (Abelshauer 2003) und große und neue Herausforderungen für gewerkschaftliche Mitbestimmungspraxis sichtbar machen, sind zwei der zentralen Thesen einer empirischen Untersuchung von Standortkonflikten, die ich zusammen mit *Uwe Dechmann* (Martens/Dechmann 2010) an der Sozialforschungsstelle Dort-

⁷ Eine Im Auftrag des Unternehmensvorstands erstellte Studie der sfs über Beteiligungsmodelle in den Vorläuferunternehmen von Thyssen-Krupp-Stahl (Jürgenhake u.a. 1999, Martens 2002) - bestätigt diesen Befund einer Pendelbewegung. Die bemerkenswert positive Bewertung der im Konzern gemacht Erfahrungen (siehe auch Kapitel 3) war Ende der 1990er Jahre nicht mehr geeignet die Fortsetzung oder weitere Erprobung von Beteiligungsansätzen zu befördern.

mund durchgeführt habe. *Richard Detje u.a. (2008)* zählen allein für den Organisationsbereich der IGM über 50 solcher Standortkonflikte. In unserer Studie wurden einige herausgehobene Fälle⁸ aus den Organisationsbereichen von IG Metall, IG BCE und ver.di vertiefend analysiert. Die Konflikte werden von Betriebsräten und Gewerkschaftern als Ausdruck einer nachhaltigen Zerstörung alter Unternehmenskulturen interpretiert. Selbstverständlich wird die deutsche Mitbestimmung in unseren Gesprächen „durchgängig als ein hohes und verteidigungswertes Gut verstanden. Aber dort, wo es in unseren Interviews darum geht, ihre derzeitige Reichweite unter dem Druck der finanzmarktgetriebenen Globalisierung präzise zu beschreiben, werden die schon eingetretenen Erosionsprozess und der unvermindert wirksame Druck auf ihre institutionellen Strukturen unübersehbar“ (a. a. O. 119). Sicherlich muss man von einer immer noch „bemerkenswerten Stabilität der im Kern im frühen Nachkriegsdeutschland entstandenen institutionellen Strukturen“ sprechen (a. a. O. 116). Aber Gewerkschafter, nicht nur der IG Metall, sprechen zu dieser Zeit angesichts der zunehmenden Konflikte vom mindestens absehbaren Ende der Sozialpartnerschaft und sehen sich „auf dem Weg ‚von der geordneten Mitbestimmung zum Häuserkampf‘“. (a. a. O. 115f). Verwiesen wird, auch von Funktionären der IG BCE, darauf, dass - unbeschadet sicherlich fortwirkender sozialpartnerschaftlicher Strukturen - der in ihrem Organisationsbereich zu konstatierende Konflikt „nur die Spitze des Eisbergs“ sei (a. a. O. 118). Auch ergebe sich infolge eines Generationswechsels unter den Betriebsratsmitgliedern „heute ein deutlich differenzierteres Bild gegenüber der Zeit, ‚wo früher überall Sozialpartner gesessen‘ hätten (a. a. O. 119).

Zu verweisen ist an dieser Stelle auch auf die Untersuchung von *Jürgen Kädtler (2006 a u. b)*, der auch für die deutsche Großchemie – also Konzerne und Unternehmen, in denen die korporatistischen Strukturen der deutschen Mitbestimmung als vergleichsweise stabil ausgeprägt gelten, „tiefgreifende strategische Umbrüche“ (2006b, 28) auf Seiten des Managements mit Gefährdungen der alten Vertrauensbeziehungen in der Folge festgestellt hat. Auch hier sind ihm zufolge „Züge der traditionellen Unternehmenskultur gezielt“ seitens des Managements aufgegeben worden. Hohe Renditevorgaben, so zeigt er am Beispiel der, im Vergleich zu anderen Großkonzernen in ihrer Entwicklung eher ausgeprägt stabilen BASF, hätten schon in den 1990er Jahren angesichts einer hohen Mobilisierungsbereitschaft der Belegschaft zu industriellen Konflikten geführt, in denen der Betriebsrat eine beachtliche Machtposition gehabt habe. Folglich unternahme das Management Bemühungen „um eine von beiden Seiten akzeptierte Neujustierung des Verhältnisses“. Dennoch gelte: „Wo das Top-Management sich nicht mehr festlegen will oder kann, verlieren Vertrauensbeziehungen auf dieser Ebene ihre objektive Grundlage. Und die Fähigkeit, es gelegentlich auf eine Machtprobe ankommen zu lassen, wird unter diesen Bedingungen wichtiger“ (a. a. O. 28).

⁸ In fünf Fällen handelt es sich um Unternehmen/Betriebs deutscher, DAX-notierter Konzerne.

Es zeichnet sich somit ein empirisch ziemlich gut belegter Trend ab. Der ist sicherlich durch Ungleichzeitigkeiten angesichts durchaus unterschiedlicher Handlungsbedingungen – z. B. in Großkonzernen und mittelständischen Unternehmen - geprägt. So finden wir zu dieser Zeit auf der einen Seite vermehrt Dax-notierte Unternehmen, in denen infolge marktradikaler Strategien des Managements Unternehmenskulturen zerbrochen sind und in denen beide Seiten mit unterschiedlichem Erfolg versuchen, es noch nicht zum „Häuserkampf“ kommen zu lassen oder von ihm wieder zu einer von neuem „geordneten Mitbestimmung“ zurückzukehren. Oder wir finden Mittelständler, die - den Imperativen einer neoliberal forcierten Globalisierung eilig folgend – Produktionsstätten aus Gründen von Marktnähe oder Lohnkosteneinsparungen ins Ausland verlagern. Dies zieht Konflikte nach sich, und z. T. müssen die Unternehmensleitungen auch einsehen, dass ihr Strategiewechsel übereilt war, und Produktion nach Deutschland zurückverlagern. Wir finden aber auch andere Mittelständler, die aus Gründen persönlicher regionaler Verbundenheiten einer anderen Standortethik folgen oder aber auf Druck von Betriebsrat, Belegschaft und Gewerkschaft „Besser-Strategien“ (vgl. Kapitel 3) verfolgen. Angesichts dieses allgemeinen, aber in sich doch auch widersprüchlichen Trends erweist sich die rechtlich befestigte Institution der Mitbestimmung sicherlich immer noch als bemerkenswert stabil. Allerdings spricht im Blick auf die Konfliktentwicklung im Konjunkturzyklus 2002-2008, zumal angesichts des Ausgangs der meisten dieser Konflikte, zunächst einmal nicht so viel dafür, dass die Durchsetzungs- und Gestaltungskraft der BetriebsrätInnen in dieser Phase gewachsen wäre, sie also als „Co-Manager“ (Müller-Jentsch/Seitz 1998, Minssen/Riese 2006) gestärkt worden seien. Untersuchungen, die eine solche These stützen könnten, finden sich unter den in Kotthoffs Bilanz angeführten Arbeiten jedenfalls kaum.⁹

Eine herausragende Untersuchung aus der ersten Dekade, die von Michael Schumann u.a. (2006) bei VW durchgeführt wurde, zeigt hingegen, dass dort, weitreichende Einflussnahmen der Arbeitnehmerinteressenvertretung auf arbeitsplatzschaffende Investitionsmaßnahmen und dann auch die Gestaltung von Arbeitsplätzen möglich waren.¹⁰ Seitens der Sozialforschungsstelle war ebenfalls bei VW, in Kooperation mit IG Metall und IG CPK, um die Mitte der 1990er Jahre ein Projekt zu Fragen der Mitarbeiterbeteiligung bei übergreifenden Fragestellungen am Beispiel der Umweltverträglichkeit entlang der Wertschöpfungskette durchgeführt worden (Ammon

⁹ Kotthoffs Hinweis auf eine Studie von Martin Schröder (2011) z.B. ist für einen solchen Beleg ungeeignet, denn für diese Untersuchung wurde sehr gezielt nach mittelständischen Unternehmen in Privatbesitz gesucht, in denen man – im Unterschied zu Dax-notierten Unternehmen und Global Players eine andere „Standortethik“ zu finden hoffte und dann auch glücklich in zwei Fällen fand. Demgegenüber werden die hier etwas näher betrachteten Untersuchungen bei ihm nur beiläufig, z.T. auch selektiv rezipiert.

¹⁰ Weltz (2010, 242) weist allerdings im Zuge einer Argumentation, die grundsätzlich die Tragfähigkeit von arbeits- und personalpolitischen Lösungen aus praxisorientierten Projekten verteidigt, darauf hin, dass bei „Auto 5000“, wo über Jahre hinweg erfolgreich ein vom SOFI Göttingen entwickeltes personal- und arbeitsorganisatorisches Modell praktiziert wurde“, dieses „nun, unter veränderten unternehmenspolitischen Bedingungen wieder ‚verschrottet‘ wurde.“

u.a. 1997), das gleichermaßen deutliche Belege für das Gestaltungspotential von Belegschaften und Betriebsräten lieferte. In beiden Fällen dürften die montanmitbestimmungsähnlichen Bedingungen bei VW allerdings eine ganz wesentliche Rolle gespielt haben – ein deutlicher Hinweis darauf, dass die Fokussierung allein auf die betriebliche Mitbestimmung nicht unproblematisch ist.

Wer von einem institutionellen Ansatz aus fasziniert vor allem auf Binnenstrukturen und Integrationswirkungen der Institution schaut, beschränkt sich, das wird so sichtbar, auf einen engen einzeldisziplinären Blickwinkel. Ja man ist geneigt zu sagen, dass eben dieser einzeldisziplinäre Blickwinkel das produziert, was Kotthoff dem „gewerkschaftsorientierten intellektuellen Diskurs“ vorhält: die Reduktion von Komplexität. Dagegen gilt, mit Christian von Ferber (1997) gesprochen, die Feststellung: „Die Wirklichkeit gehört nicht einer Disziplin“, und wenn man allein deren spezifisch festgelegten Gegenstandsverständnis folgt, läuft man Gefahr, nur noch „immer mehr von immer weniger wissen“ zu wollen. Man produziert Artefakte eines einzeldisziplinären Zugriffs auf eine komplexe Realität. Wenn man dann auch noch ein theoretisches Konzept institutioneller Mechanismen verfolgt, das nicht auf der Höhe der wissenschaftlichen Diskussion ist, wird die Sache nicht besser. Bei Kotthoff – und bei Müller Jentsch (1996) gewinnt man den Eindruck, als ob Institutionen, die sich einmal aus sozialen Konflikten heraus entwickelt haben, danach nahezu im Selbstlauf ihre Stabilität erhalten oder ausbauen. Hier hätte man von Karl Siegbert Rehbergs „Leitfragen und Grundkategorien zur Theorie und Analyse institutioneller Mechanismen“ (TAIM) lernen können (Rehberg 1994). Rehberg geht nämlich, weiter ausgreifend und theoretisch höchst fundiert, der Frage nach, wie Institutionen sich aus sozialen Bewegungen heraus entwickeln und stabilisieren, aber auch wieder erodieren und verschwinden können. Man hätte hier also von einem sehr klugen Konservativen, dem letzten Assistenten von Arnold Gehlen, einiges zur Behebung der theoretischen Defizite lernen können, die Kotthoff am Ende seiner Bilanzierung beklagt.

3. Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen im Licht der einer „kritischen Industriesoziologie“ verpflichteten Forschung sowie der Ergebnisse anwendungsorientierter Forschung an der sfs

Mein im ersten Schritt durch den Blickwinkel der Mainstream-Industriesoziologie geleiteter Zugriff auf Ergebnisse der empirischen Mitbestimmungsforschung bedarf also einer Erweiterung. Wenn man Betriebsratshandeln heute im Hinblick auf Durchsetzungs- und Gestaltungschancen in Bezug auf die Gestaltung von Arbeit angemessen einschätzen können will, muss man die empirische Mitbestimmungsforschung offenkundig in anderer Weise betrachten. Der Blick muss dann - vor dem Hintergrund von ökonomischen und technologischen Veränderungen oder Umbrüchen - auf Betriebsratshandeln hinsichtlich seiner Reichweite und seiner Grenzen, aber auch seiner möglicherweise unausgeschöpften Potentiale gerichtet werden. Und wenn man unter diesem Blickwinkel auf die einschlägige Forschung schaut, dann fällt als erstes auf, dass entsprechende Untersuchungen eher von Forschungsgruppen angegangen

werden, die entweder eine mehr oder weniger große Affinität zu Traditionslinien einer „kritischen Industriesoziologie“ aufweisen (vgl. Schumann 2002 und Sauer 2008), oder aber empirische Arbeitsforschung – unter Einschluss von Beratung und Transfer - ohne einen engen und eindeutigen Disziplinbezug betrieben haben. Zu ersteren zählen u.a. die einschlägigen außeruniversitären Institute in Göttingen oder München, aber auch einige Lehrstühle, deren Inhaber aus diesen Instituten kommen. Zu letzteren könnte man u.a. die Arbeitsforschung der Sozialforschungsstelle Dortmund zählen, vor allem in ihrer Geschichte als Landesinstitut.¹¹

Ausgangs- und wesentlicher Referenzpunkt solcher Forschung war in den letzten Jahrzehnten in besonderer Weise die Veränderung von Arbeit – technologisch vor allem induziert durch Prozesse der Digitalisierung von Arbeit, ökonomisch durch die Folgen des neoliberalen Rollbacks in Gestalt permanenter Restrukturierungsprozesse. Die entsprechende Arbeitssoziologische Debatte wird entlang der Begriffe der Entgrenzung und der Subjektivierung von Arbeit geführt.¹²

Anschließend an diese Debatte, bzw. die ihnen zugrundeliegenden Entwicklungen, die Dieter Sauer (2005a) als „Arbeit im Übergang“ charakterisiert hat, wurden 2005 von exponierten Beteiligten des „gewerkschaftsorientierten intellektuellen Diskurses“ auf einer Tagung der IG Metall Ansätze „innovatorischer“ oder „eigensinniger“ Arbeitspolitik daraufhin diskutiert, ob und wie die IG Metall sie in ihrer Politik aussichtsreich verfolgen könne (Detje u.a. 2005). Wissenschaftliche Analysen und gewerkschaftliche Handlungsansätze wurden präsentiert und diskutiert. Ansätze „innovatorischer“ (Schumann) und „eigensinniger“ Arbeitspolitik (Sauer), aber auch schon Überlegungen zu einer „Politik der Entprekarisierung“ (Dörre) bestimmten die Debatte aus Sicht der eingeladenen Wissenschaftler. Der entsprechende arbeitspolitische Diskurs wird seither fortgesetzt – zwischen entsprechend engagierten WissenschaftlerInnen und der IG Metall im Rahmen eines dort im September 2009 eingerichteten Arbeitskreises „Arbeitspolitik und Arbeitsforschung“, aber auch in anderen Dialogräumen zwischen Arbeitsforschung und Gewerkschaften wie etwa dem „Forum Neue Politik der Arbeit“ oder auch dem „Forum Gewerkschaften“ der Zeitschrift „Sozialismus“. Die seitherigen Orientierung auf neue arbeitspolitische Handlungsansätze schließen hier an – von Ansätzen innovativer Arbeitspolitik, den Kampagnen für „gute Arbeit“ „besser statt billiger“ oder „Tarif aktiv“ bis zu den Bemühungen darum, Ansätze einer eigensinnigen Arbeitspolitik im Bereich hochqualifizierter Wissensarbeit stärker zu entfalten, um hier auch organisationspolitisch besser Fuß zu fassen. Ich skizziere im

¹¹ Vgl. hierzu zuletzt die Bilanzierung bei Martens (2013) sowie ergänzend dazu die Bilanzierung der Entwicklung meines eigenen, persönlichen Verhältnisses zur akademischen wie auch zur kritischen Industriesoziologie bei Martens (2015).

¹² Auf diese Debatte muss an dieser Stelle nicht im Einzelnen verwiesen werden. Sie ist in einer Reihe von Texten der DOFAPP-Projektgruppe aufgearbeitet worden. Siehe dazu zuletzt Katenkamp u.a. 2014.

Folgenden exemplarisch den Auftakt entsprechender Debatten im Jahr 2005 (vgl. Übersicht 1).¹³

Michael Schumann (2005) präsentiert damals ein Konzept „innovativer Arbeitspolitik“ als eine „antitayloristische Arbeitsgestaltung“ (a. a. O. 41) (Aufgabenerweiterung, (mehr) Eigenverantwortung und Selbstorganisation, Bedeutungsgewinn von Subjektqualitäten). Kontinuitäten zu älteren Konzepten aus Zeiten des Aktionsprogramms Humanisierung des Arbeitslebens sind unübersehbar. Innovative Arbeitspolitik wird in bewusster Engführung der Argumentation als v. a. für die Gruppe der „Know-How-Träger“ als eine problemadäquate gewerkschaftliche Antwort auf die Veränderungen von Arbeit gekennzeichnet, die aber auch im Blick auf andere Arbeitstypen, v. a. im Bereich „ausführender Arbeiten“ aber auch bei den „Innovationsträgern“ bedeutsam

**Übersicht 1: Subjektivierung der Arbeit und Arbeitspolitik
Akzentsetzungen der wissenschaftlichen Diskussion**

	Inhaltlicher Fokus	Hauptadressat	Bedingungen	Zentrale Handlungsebene
Innovative Arbeitspolitik <i>Schumann SOFI</i>	Aufgabenerweiterung, Eigenverantwortung, Selbstorganisation	Know-How- u. Innovationsträger, ausführend Arbeitende <i>Automobilind. Maschinenbau</i>	Spezifische U-Strategien (Dehierarchisierung, Gruppenarbeit) erlauben neue Kompromisse	Unternehmen und Betrieb
Eigensinnige Arbeitspolitik <i>Sauer IFS</i>	Vermarktlichung, Subjektivierung, Selbstunterwerfung als Problem	Innovations- u. Know-How-Träger (paradigmatisch für Arbeit im Übergang) <i>IT-Branche</i>	Voraussetzungen konsensorientierter Arbeitspolitik schwinden	Unternehmen und Betrieb
Prekarisierung als arbeitspolitische Herausforderung <i>Dörre Uni-Jena</i>	Prekarisierung (nicht nur an den Rändern des Erwerbssystems) als Herausforderung	Das sehr heterogene Prekariat, aber auch die Kernklientelen	Wiederkehr von Unsicherheit – Folge finanzmarktgetriebener Globalisierung	Betrieblicher wie außerbetrieblicher Arbeits- und Lebenszusammenhang
arbeitspolitische Anknüpfung im FNPA	„Neue Arbeit“ zwischen Selbstbestimmung und Selbstunterwerfung	gewerkschaftliche Funktions-träger im Blick auf alle o.g. Segmente	Herausforderung zum „Selbertun“ bei wachsender Unsicherheit	betrieblicher wie überbetrieblicher Arbeits- und Lebenszusammenhang

¹³ Alle Beiträge sind dokumentiert in Detje u.a. 2005.

sei (a. a. O. 42f). Aufgrund der unausweichlichen Ambivalenzen von Innovationsprozessen sei sie an Rahmenbedingungen im Bereich der Arbeits- und Betriebsorganisation (Gruppenarbeit, Dehierarchisierung), an geeignete Qualifizierungs- und Entgeltregelungen, Mitbestimmungsregelungen, Vertrauenskulturen und ein höheres Maß der Selbstorganisation der eigenen Interessenvertretung gebunden. Das SOFI-Projekt Auto 5000 bei VW wird als prominentes Beispiel entsprechender Ansätze genannt.

Dieter Sauer (2005b) fragt demgegenüber vor dem Hintergrund seiner Zeitdiagnose eines „Bruchs mit dem fordistischen Produktions- und Sozialmodell“ (a. a. O. 54) skeptisch, ob es noch Spielräume für einen anty-tayloristischen Deal gebe. Aus seiner Analyse folgt: „radikale Vermarktlichung zerstört tendenziell die Verhandlungsgrundlagen und Spielräume gewerkschaftlicher Arbeitspolitik“ (a. a. O. 56). Vor dem Hintergrund der von ihm vorgeschlagenen Unterscheidung von Prekarisierung, (Re-)Taylorisierung und Subjektivierung als Problem und Gestaltungsfeldern von Arbeitspolitik kommt er zu dem Ergebnis, dass „das mittlere Feld der retaylorisierten Arbeit schrumpft, während die beiden anderen Felder der Prekarisierung und Subjektivierung zunehmen“ (a. a. O. 62). Zugleich verringere sich mit „zunehmender Durchsetzung marktorientierter Organisations- und Steuerungsformen in den Unternehmen (...) die Möglichkeit einer kompromiss- und konsensorientierten Arbeitspolitik“ (a. a. O. 64). Folgerichtig führt seine Analyse zur Frage nach Ansatzpunkten einer „eigenständigen Arbeitspolitik“ (a. a. O. 65f), die - nicht nur im Blick auf Kompromisse sondern aus dem Eigensinn der lebendigen Arbeit heraus – darauf zielt, schlechter Arbeit Grenzen zu setzen, Institutionelle Sicherungen gegen Prekarisierung zu verteidigen und neu aufzubauen, Gestaltungsansprüche via Mitbestimmung zu beanspruchen und vermehrt Räume zur Reflexion der tiefgreifenden Veränderungen von Erwerbsarbeit zu schaffen. Für eine strategische Neuausrichtung von Arbeitspolitik gelte es, „die progressiven Potentiale der gegenwärtigen Übergangsphase“ so „ins Visier“ zu nehmen und ihnen zur Entfaltung zu verhelfen (a. a. O. 71).

Klaus Dörre (2005) schließlich diskutiert das Problem der Prekarisierung von Lebens- und Beschäftigungsverhältnissen als „systemische Folge eines marktzentrierten Produktionsmodells“ (a. a. O. 73), durch die die soziale Frage zu Beginn des 21. Jahrhunderts wieder an Brisanz gewinne. Es gehe, in den Worten Castels, um eine „Rückkehr der Unsicherheit“ (ebd.). Zwar sei die Gruppe der wirklich Ausgegrenzten in der Bundesrepublik noch nicht sehr groß, aber Prekarisierung sei „kein Phänomen an den Rändern der Arbeitsgesellschaft“. Sie bewirke vielmehr „tatsächlich eine allgemeine subjektive Unsicherheit, die bis tief hinein in die Lebenslagen der formal Integrierten reicht“ (a. a. O. 87). Prekarisierungsprozesse wirkten „desintegrierend und zugleich als disziplinierende Kraft“ (ebd.). Vor diesem Hintergrund werden verschiedene Elemente einer „Politik der Entprekarisierung“ (a. a. O. 87ff) - vom „Kampf um Ideen“ gegen den neuen neoliberalen „Geist des Kapitalismus“ (a. a. O. 89) über die Anerkennung der inzwischen eingetretenen Differenzierungen, Ansätze der Selbstorganisation von Gruppen des „äußerst heterogenen ‚Prekariats‘“ (a. a. O. 94),

bis zu Forderungen nach qualifizierten sozialen Dienstleistungen und Mindestlohnmodellen - als Teil einer gewerkschaftlichen Arbeitspolitik diskutiert.

Die damalige Debatte ließe sich dahingehend zusammenfassen, dass man die verschiedenen wissenschaftlichen Analyseansätze nicht gegeneinander ausspielen darf. Hinter ihnen stehen sicherlich auch konzeptionelle Unterschiede, aber sie zielen eben auch auf verschiedene Teilgruppen oder Segmente der abhängig Beschäftigten (vgl. Übersicht 2) – von den hochqualifizierten modernen Wissensarbeitern oder Symbolanalysten über die klassische gewerkschaftliche Kernklientel bis hin zu den

**Übersicht 2: Subjektivierung von Arbeit und Arbeitspolitik
Betroffenheiten und Ansatzpunkte auf Seiten der DGB-Gewerkschaften**

	Gewerkschaften	Konzeptionelle Ansätze	Verhandlungen und/oder offene Konflikte	Beispiele
Weit fortgeschrittene Deregulierung	IG BAU Ver.di (in Teilbereichen)	Kampagnenpolitik, Vernetzung, neue organisationalpolitische Ansätze	Konfliktbereitschaft wo Konfliktfähigkeit erreicht werden kann	connexx.av LIDL-Kampagne Wanderarbeitergewerkschaft
(noch) starke korporatistische Strukturen	IG BCE Ver.di (in Teilbereichen/ÖD)	Verteidigung alter institutioneller Strategien (auch programmatisch „Modell Deutschland“)	Starke Verhandlungsorientierung, aber vermehrt auch Konfliktbereitschaft gefordert	neue, begrenzte Konfliktbereitschaft, beteiligungsorientierte TP
Unterschiedliche Bedingungen, arbeitspolitische Neuansätze	IG Metall	Kampf um alte institutionelle Strukturen, Suche nach neuen Handlungsansätzen (eher kämpferische Rhetorik)	Vermehrt Konflikte: zwischen „Häuserkampf“ und alten institutionellen Strategien	VW 5000 Siemenskonflikt 2002-4 Standortkonflikte „besser statt billiger“ und „Tarif aktiv“

an den Rand der Systems der Erwerbsarbeit gedrängten schon prekarierten Beschäftigten. Auf alle diese Segmente bezogen bedarf es geeigneter arbeitspolitischer Ansätze der Gewerkschaften. Dabei ist nicht zu übersehen, dass deren Handlungsbedingungen durchaus unterschiedlich sind. Der Herausforderung zu arbeitspolitischen Ansätzen in der auf der genannten Tagung diskutierten Spannweite ist sich die IG Metall sicherlich auch bewusst – sonst wären auf ihr vermutlich nicht wissenschaftliche Beiträge in Bezug auf die ganze Breite dieses Spektrums repräsentiert gewesen. Aber es fällt doch auf – nicht überraschend –, dass die präsentierten und

diskutierten neueren gewerkschaftlichen Handlungsansätze eher auf Bereiche der klassischen gewerkschaftlichen Kernklientel fokussieren.

An diesen Zwischenschritt anschließend macht es Sinn, sich erneut empirischen Mitbestimmungsuntersuchungen zuzuwenden, die der Frage nachgegangen sind, ob und wie sich das Durchsetzungs- und Gestaltungspotential von Betriebsräten – als „strukturellen Zentren gewerkschaftlicher Betriebspolitik“ – und Gewerkschaften im Wege der Entfaltung einer neuen Politik der Arbeit erhöhen lässt. Typischerweise ist entsprechende arbeits- und industriesoziologische Forschung in Gestalt von Fallstudien durchgeführt worden (vgl. Pongratz/Trinzek 2010). Fallstudien als Forschungsstrategie bieten nämlich die Möglichkeit – im Blick nicht auf statistische Repräsentativität sondern exemplarische Signifikanz der Befunde – eines „gleichzeitigen und gleichgewichtigen Blick auf menschliche Arbeit einerseits und auf den institutionellen, organisatorischen und ökonomischen Rahmen“ (Weltz 2010, 243). Weltz argumentiert in diesem Zusammenhang dass insbesondere eine große Praxisnähe der Forschung, für die er den Begriff der „beobachtenden Teilnahme“ prägt (vgl. auch Weltz 1997), zusätzliche Chancen zur Validierung der Befunde eröffne (Weltz 2010, 238f).¹⁴ Für die Fallstudienempirie an der sfs kann man das in ganz ähnlicher Weise sagen (vgl. Howaldt/Martens 2010). Dies heute auf der Höhe der Zeit zu bewerkstelligen, erforderte aber konzeptionelle Ansätze und geeignete empirische Verfahren, die die immer noch weitgehend ungebrochenen Zwänge des „Shareholder-Kapitalismus“ im Zeichen fortgeschrittener Digitalisierung und der auf ihrer Grundlage möglichen „organisatorischen Revolution“ (Sauer 2013) ebenso zu erfassen gestatten, wie die Entfaltung der lebendigen Arbeit – und deshalb war der der „Zwischenschritt“ eben unumgänglich - mit ihren neuen „Pathologien“ (Jaeggi/Kübler 2014), aber auch ihren inneren Logiken und Entwicklungspotentialen (Katenkamp u.a. 2014).

Ich werde im Folgenden zunächst auf einige Ergebnisse der **Betriebsrats- und Mitbestimmungsforschung** der sfs eingehen, die z. T. einige Nähe zu der von Weltz befürworteten Fallstudienempirie aufweist, z.T. aber auch stärker grundagentheoretisch orientiert gewesen ist – allerdings im Hinblick darauf, praxisnahe Fallstudienempirie besser zu fundieren. Dabei konzentriere ich mich **weitgehend** auf Projekte (siehe Übersicht 3), an denen ich selbst – als Projektleiter, allein oder gemeinsam mit anderen Kollegen, maßgeblich beteiligt gewesen bin.¹⁵ **Allerdings gibt es, fast parallel zu der oben schon erwähnten Bestandsaufnahmeuntersuchung zum MitbestG‘ 76 vor allem aus der Arbeitsschutzforschung der sfs heraus um die Mitte der 1980er Jahre**

¹⁴ Die großen Projekte, von denen her er rückblickend solche Erfahrungen resümiert (Weltz 1968, Weltz/Schmidt 1978, Weltz/Lullies 1983 liegen zeitlich vor den 1990er Jahren und werden hier deshalb nicht näher behandelt. In seinem Rückblick auf seine „Arbeit mit Fallstudien“ (Weltz 2010) werden sie alle noch einmal in knapper Form in Erinnerung gerufen.

¹⁵ Auf andere sfs-Projekte, wie etwa die Untersuchung zu Fragen der Mitarbeiterbeteiligung bei übergreifenden Fragestellungen am Beispiel der Umweltverträglichkeit entlang der Wertschöpfungskette (Ammon u.a. 1997), wurde ja schon verwiesen. Zur Stahlforschung der sfs, die immer wieder auch Mitbestimmungsfragen behandelt hat, verweise ich hier auf deren rückblickende Aufbereitung bei Hindrichs u.a. 2000.

einen Neuansatz zur Betriebsratsforschung, der vor allem methodisch innovativ und damit für die spätere Forschung zu Mitbestimmung und Beteiligung in hohem Maße anregend war. Es handelte sich um Fallstudienempirie, in deren Zentrum die teilnehmende Beobachtung von Betriebsratsmitgliedern stand, die zum damaligen Zeitpunkt seit etwa zwei Wahlperioden für Arbeitsschutzaufgaben freigestellt waren und als inzwischen z.T. hoch professionalisierte Spezialisten, sozusagen in „Stabsfunktion“ nach gewerkschaftlichem Verständnis als „Zuarbeiter“ für die Betriebsratsgremien fungieren sollten (Peter u.a. 1985, 50). Die Ergebnisse dieser inzwischen bald 30 Jahre zurückliegenden Forschung¹⁶ – etwa im Hinblick auf in vielem vergleichbaren Problem Problemsichten von den auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz hin spezialisierten Betriebsratsmitgliedern und den Sicherheitsfachkräften im Unternehmen – (vgl. Peter u.a. 1985 und 1986) und die an die weiteren Studien anschließenden Fragen nach dem Stellenwert von Beteiligungsansätzen im Arbeits- und Gesundheitsschutz müssen an dieser Stelle nicht im Einzelnen dargelegt werden. Betont werden soll aber, dass beginnend mit diesen Projekten das Alltagshandeln von

Übersicht 3: Mitbestimmungsforschung im sfs- Forschungsstrang „Beteiligung, Mitbestimmung, Gewerkschaften

1. Krise und Entwicklungsperspektiven der Mitbestimmung – Mitbestimmung als institutionelle Reform (WW-Stiftung 1989-1991)
2. Implementation von Mitbestimmungsregelungen auf dem Gebiet der ehemaligen DDR (Hans-Böckler-Stiftung 1991/92)
3. Arbeitspolitik und Interessenvertretung in Ostdeutschland - Transfer und Neuaufbau institutioneller Strukturen in Betrieb und Region (DFG 1992-1995)
4. Mitbestimmung als intermediäre Institution - Ein empirisches Projekt in methodisch-theroretischer Absicht (DFG 1992-1994)
5. Nach den Betriebsratswahlen 1994. Stand und Perspektiven von betrieblicher Interessenvertretung und Mitbestimmung in Ostdeutschland – eine Zwischenbilanz (HBS 1995)
6. Betriebsratshandeln im präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz (HBS 1992-1993)
7. Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz (HBS 1995-1996)
8. Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik (HBS 1998)
9. Erfahrungen mit unterschiedlichen Beteiligungsmodellen in den Vorläuferunternehmen von Thyssen-Krupp-Stahl in den 1990er Jahren (Thyssen-Krupp-Stahl AG 1999)

¹⁶ Der Projektstrang wurde allerdings über eine Reihe weiterer Projekte, u.a. in Unternehmen der Stahlindustrie, der Chemieindustrie, der Automobilindustrie und des Kreditgewerbes fortgeführt (vgl. u.a. Thon-Jacobi 1989, Pröll 1991, Fromm 1994).

10. Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der informational Ökonomie (HBS 2003/4)

11. Standortkonflikte im Kontext einer neuen Politik der Arbeit (HBS 2007/8)

Betriebsräte im Kontext seiner institutionellen Prägungen durch die Mitbestimmung, den institutionalisierten Arbeitsschutz und die Gewerkschaften und ihre Tarifpolitik ins Zentrum einer ganzen Kette von Forschungsprojekten an der sfs gerückt wurde, die dann nicht mehr auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz fokussiert waren.

Am Beginn der Kette dieser **Betriebsrats- und Mitbestimmungsprojekte**, die mit der von der VW-Stiftung geförderten Untersuchung „Krise und Entwicklungsperspektiven der Mitbestimmung, Mitbestimmung als institutionelle Reform“ beginnt, stehen – **nun also in Fokussierung auf die Institution der Mitbestimmung insgesamt** - zwei Aufsätze zur Bilanzierung von Mitbestimmung als gewerkschaftlichem Reformprojekt, die in den Gewerkschaftlichen Monatsheften veröffentlicht wurden (Martens 1990 und 1992) – sozusagen als Ausweis eines mit einer ersten großen Bestandsaufnahmeuntersuchung zum MitbestG ,76 im Auftrag der HBS (Bamberg u.a. 1987, Bürger/Martens 1987; DGB 1988) engen Rückbezugs auf die gewerkschaftliche Mitbestimmungspraxis. Die grundlagenorientierten größeren Projekte schließen je spezifisch an diese Zwischenbilanz an.

Die zentrale Hypothese des *VW-Stiftungsprojekts* (1) lautete – gegenläufig zu einem im Mainstream der industriesoziologischen Forschung in Gang kommenden Diskurs, der gerade von manageriellen Partizipationskonzepten neue Impulse für die betriebliche Mitbestimmung erhoffte (Müller-Jentsch 1993, Hilbert/Schmid 1994, Sperling 1994) – dass die Mitbestimmung in Unternehmen und Betrieb im Sinne der gewerkschaftlichen Leitidee stärker bedroht sei, als in den bisherigen 40 Jahren ihres Bestehens. Die Montanmitbestimmung erodierte aus unserer Sicht und drohte in eine Krise zu geraten (vgl. Martens 1997a).¹⁷ Moderne Managementkonzepte und Sozialtechniken kämen als funktionale Äquivalente in die Diskussion. Davon ausgehend - und später durch die Ergebnisse unseres stark institutionentheoretisch und politikwissenschaftlich orientierten DFG-Projekts über *„Mitbestimmung als intermediäre Institution“* (3) bestärkt¹⁸ -, verfolgten wir eine doppelte Stoßrichtung: Zum einen wollten wir ein Analyseinstrument zur Untersuchung des sozialräumlichen Ver-

¹⁷ Der optimistischeren Sicht der Dinge im Mainstream des industriesoziologischen Diskurses wie auch der Einschätzungen der von Böckler- und Bertelsmann-Stiftung eingerichteten Kommission Mitbestimmung (Streeck/Kluge 1999) entsprach das nicht und forderte so zur Kritik am Kriterium ökonomischer Effizienz als dem zentralen, kaum mehr kritisch relativierten Bewertungsmaßstab heraus (Martens 1999).

¹⁸ In diesem Projekt konnten wir uns mit dem schon erwähnten Analyseinstrument „institutioneller Mechanismen“ Rehbergs (2004) auseinandersetzen, das gut mit konzeptionellen Arbeiten an der sfs (Peter 1992, 42-62, vgl. auch Martens 1994) konvergierte.

breitungsgrades von Mitbestimmung entwickeln, gemessen immer noch an institutionellen Leitideen, deren Ursprung in der Montanmitbestimmung lag (Klatt u.a. 1994). Denn nach den Befunden unserer empirischen Fallstudien hatte die Montanmitbestimmung deutlich über ihren rechtlichen Geltungsbereich hinaus ausgestrahlt und die Mitbestimmungspraxis in Unternehmen und Betrieb beeinflusst (vgl. Bürger 1992/96). Ein Test im Rahmen einer anschließenden neuerlichen empirischen Erhebung ließ sich aber gegen den neuen Trend des engeren industriesoziologischen Diskurses an nicht realisieren. Zum anderen wollten wir in diesen Projekten anhand unserer, wesentlich auf teilnehmenden Beobachtungen beruhenden, Fallstudien über die Analyse typischer Alltagssituationen von Betriebsratshandeln herausfinden, wie groß das Handlungspotential repräsentativer Interessenvertretungsarbeit wirklich war. Sichtbar wurde in diesen Studien die spezifische sozialintegrative und zugleich Effizienz sichernde Leistungsfähigkeit der institutionalisierten Mitbestimmung (Bürger 1992/96, Klatt 1995).

Das DFG-Projekt zu „*Mitbestimmung und gewerkschaftlichem Organisationsaufbau in Ostdeutschland*“ (3) - eng verknüpft mit den beiden kleineren *HBS-Projekten* (2 und 5) fügte sich gut in die an der sfs gerade formulierten konzeptionellen Überlegungen zu Mitbestimmung als intermediärer Institution ein. Die Fallstudienbefunde wiesen empirisch gegen die Mitte der 1990er Jahre auf Spezifika der sozialen Ordnung ostdeutscher Betriebe (Aufbaupartnerschaften) und ein eher distanzierendes Verhältnis von Betriebsräten zu gewerkschaftlichen Dienstleistungen hin. Eine stabile Institutionalisierung von Mitbestimmung als sozialer Institution erschien fraglich, mittelfristig negative Rückwirkungen auf die in Westdeutschland historisch ausgebildeten Institutionalisierungsformen hielten wir angesichts des „Experimentierfeldcharakters“ der ostdeutschen Industrie für westliche Konzerne für denkbar (Kapp/Martens 1995, Martens 1996 und 1998).¹⁹ Die industriesoziologische Debatte folgte im Unterschied hierzu sehr viel stärker einfacheren neoinstitutionalistischen Konzepten²⁰, und hatte mit dem Institutionentransfer, wie er v. a. für das politische Institutionensystem analysiert wurde (Lehmbruch 1995), wenige Probleme.

¹⁹ Aktuelle Untersuchungen, wie etwa eine Einzelfallstudie bei Drinkuth (2007), betriebliche Erhebungen im Rahmen eines Regionenvergleichs zwischen Magdeburg, Göttingen und Hannover bei Geiling u. a. (2008) oder auf Basis von quantitativen Befragungen zum zivilgesellschaftlichen Engagement von 400 Betriebsräten (Dörre u.a. 2012) bestätigen sämtlich die skeptischen Einschätzungen, die wir seinerzeit vor dem Hintergrund der theoretischen Modelle des politikwissenschaftlichen institutionentheoretischen Diskurses formuliert haben (Martens 1995). Einer Jenaer Studie zufolge trauen sich nur knapp über 20 Prozent der Betriebsräte in Ostdeutschland zu, ihre Belegschaften für gewerkschaftliche Ziele mobilisieren zu können. „Die Mehrheit der Betriebsräte konzentriert sich auf die Pflege eines guten Verhältnisses mit der jeweiligen Geschäftsführung oder betreibt klassisches Co-Management.“ (idw 2008).

²⁰ Wie sich z.B. an einzelnen Beiträgen, etwa dem von (Lohr u. a. 1995), in dem von Schmidt/Lutz (1995) herausgegebenen Sammelband ablesen lässt.

Eine dritte Gruppe von Untersuchungen (7, 8 und 9) behandelt Fragen der Mitbestimmung im Kontext der in den 1990er Jahren beginnenden Debatte um neue Beteiligungsansätze - nicht zuletzt angestoßen über managerielle Partizipationskonzepte. Die Studie zu „*Beteiligungsansätzen im Arbeits- und Gesundheitsschutz*“ (7) zeigte: Konzernübergreifende Programme müssen an je spezifische „Standortgeschichten“ und gewachsene Strukturen von hoher Stabilität anknüpfen. Dabei spielen standortspezifische Ausprägungen von Mitbestimmung und Beteiligung eine große Rolle. Trotz der Alltagsnormalität gewordenen massiven konzernweiten Umstrukturierungen erweisen sich beteiligungsorientierte Innovationen, nicht nur im Arbeits- und Gesundheitsschutz als alles andere denn „Schön-Wetter-Veranstaltungen“. Dabei ist für die Betriebsräte als wichtigen Akteuren betrieblicher Modernisierungsprozesse mit der Beteiligung der Beschäftigten ein wichtiger Eigenwert im Sinne demokratischer Teilhabe als unverzichtbares Element von Gestaltung eng verbunden (Martens 1997b).

Die Evaluation der Modellprojekte „*Beteiligungsorientierter gewerkschaftlicher Betriebspolitik*“ (8) zielte sowohl auf Entwicklungen von betrieblicher Mitbestimmung wie auch auf den gewerkschaftlichen Organisationsentwicklungsprozess, zu dem sie ein Teilprojekt war (Frerichs/Martens 1999a u. b).²¹ Die Modellprojekte waren in allen 9 evaluierten – und nach Abgleich mit der Dokumentenlage sowie den Ergebnissen von Expertengesprächen – in 22 der 27 Fälle, darunter die Fälle aus der Pilotphase, erfolgreich. Die Beteiligungsprozesse führten insbesondere (a) zu „Win-Win-Situationen“, die angesichts der damals boomenden Konjunktur relativ leicht herzustellen waren, (b) zu einer besseren Akzeptanz der Interessenvertretung bei den beteiligten Beschäftigten(Gruppen), (c) zu neuen, aber versachlichten, Konflikten mit dem Management und (d) zugleich zu intensivierten sachlichen Kooperationsbeziehungen. Was der IG Metall hingegen nur in einem Fall auf örtlicher Ebene gelang, war die Erzeugung von Schneeballeffekten. Insofern zeigte sich hier, um die Mitte der 1990er Jahre²², noch einmal die beachtliche Leistungsfähigkeit der institutionalisierten Mitbestimmung eine hohe Resistenz alter institutionalisierter repräsentativer Vertretungsmuster gegenüber beteiligungsorientierten Innovationen.

Das *Beteiligungsprojekt bei Thyssen-Krupp-Stahl* (9) schließlich zielte auf die

²¹ Aus der Perspektive des ISO-Köln knüpfte sie an eine Untersuchung zu „Betriebspolitik und Organisationswandel“ an (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995). Die sfs-Studie zu „primärer Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der informationalen Ökonomie“ (10) schloss vier Jahre später in spezifischer Weise sowohl an das Beteiligungsthema wie auch an die Evaluation gewerkschaftlicher OE-Prozesse an (Martens 2005).

²² In den, von der IG Metall für ihre Kampagne ausgewählten, mittelständischen Unternehmen haben wir zu diesem Zeitpunkt also noch Verhältnisse angetroffen, die vor, und vielleicht z. T. auch noch gegenläufig zu den Entwicklungen, die Dörre (2002) konstatiert, auf eine beachtliche Stabilität und Leistungsfähigkeit der betrieblichen Mitbestimmung verweisen.

Analyse unterschiedlicher Beteiligungsmodelle in dessen Vorläuferunternehmen.²³ Mit je spezifischen Stärken und Schwächen wurden unterschiedliche Formen von Beteiligung identifiziert: (a) thematisch und sachlich gelenkte und zeitlich befristete (moderierte Arbeitsgruppen) und (b) stärker selbst tragende, zeitlich verstetigte (Beteiligungsgruppen). Sie verteilten sich auf verschiedene Vorläuferunternehmen und verwiesen auf durchaus unterschiedliche Beteiligungs- und Mitbestimmungstraditionen. Deren Ausprägung wiederum war maßgeblich durch die Praxis der jeweiligen Betriebsräte in Betrieb und Unternehmen beeinflusst. Im Licht der Ergebnisse, auch der einer parallelen konzerneigenen Effizienzanalyse, konnte empfohlen werden, Beteiligung im Sinne eines Top-Down und Bottom-Up-Prozesses weiter zu forcieren. Entsprechende Schritte erfolgten jedoch nicht. Dies mag dem Trend der Zeit entsprochen haben – die Beteiligungseuphorie der 1990er Jahre ging gerade zu Ende – dürfte aber konzernintern auch auf Ambivalenzen von Beteiligung – in deren Praxis sich Ansprüche von Beschäftigten entwickeln – und auf die Dominanz bestimmter Standorte innerhalb des Konzerns zurückzuführen sein (Jürgenhake u.a. 1999, Martens 2002).

Nimmt man allein diese Kette von elf konzeptionell und thematisch eng miteinander verknüpften Projekten, die Kotthoff in seiner Bilanz schlicht ignoriert²⁴, kann man gegen seine Schlussfolgerungen schon jetzt zwei gut begründete Einwände erheben: Zum einen kann man schwerlich behaupten, dass „die Beziehung Betriebsrat-Belegschaft“ in der Forschung der letzten zwanzig Jahre vernachlässigt worden ist (Kotthoff 2013, 334) – und wenn man die Untersuchung von Haipeter u.a. (2011), auf die noch einzugehen ist, hinzuzieht, gilt dies erst recht. Zum anderen ist zu theoretischen Fragen zur Erklärung des widersprüchlichen Verhältnisses von Prozessen der Erosion institutioneller Strukturen und gegenläufigen Anstrengungen zu ihrer Stabilisierung offensichtlich mehr gearbeitet und an Erkenntnissen gewonnen worden, als er behauptet (ebd.). Ein dritter Punkt aber, auf den im Zusammenhang mit der Untersuchung von Schumann u.a. (2006) schon hingewiesen wurde, ist mindestens ebenso wichtig: Es ist eine problematische Engführung, wenn man sich allein auf die betriebliche Mitbestimmung fokussiert – etwa um unterschiedliche Typen des Beziehungsgeflechts zwischen Betriebsrat

²³ Die Fallstudienempirie der Untersuchung stützt sich auf 33 Interviews mit beteiligungserfahrenen Managementangehörigen, beginnend auf der zweiten Führungsebene, 10 Interviews mit Arbeitnehmervertretern (Betriebsrat und Sprecherausschuss), auf 35 Metaplangestützte Gruppendiskussionen mit Mitgliedern von Gruppen, die an unterschiedlichen Beteiligungsmodellen teilgenommen hatten bzw. teilnahmen sowie auf eine schriftliche Befragung aller TeilnehmerInnen dieser Gruppendiskussionen sowie einer weiteren Beschäftigtengruppe (N=282).

²⁴ Dieser Umstand ist zugleich erstaunlich und ärgerlich, weil Kotthoff zwischen 2000 und 2006 enge Kooperationsbeziehungen zur sfs hatte, den dort gepflegten Typus anwendungsorientierter Arbeitsforschung kennenlernen konnte (Heinz u. a. 2001), Erfahrungen aus dem Beteiligungsprojekt von Frerichs/Martens (1999) sogar aktiv für ein eigenes Projekt zur Evaluation von Beteiligungsansätzen im Organisationsbereich der IG BCE nutzte und seine Untersuchung über Eurobetriebsräte (Kotthoff 2006) an der sfs in Kooperation mit langjährigen Mitarbeitern dort durchgeführt hat.

und Management zu analysieren. Die Ausgestaltung der Unternehmensmitbestimmung erweist sich immer wieder als Bedeutsam, und man wird gut beraten sein, neben der Beziehung zwischen Betriebsrat und Belegschaft auch das Beziehungsgeflecht zu handelnden Personen auf Seiten der Gewerkschaft mit in den Blick zu nehmen. Oder – nochmals in den Worten von Wetz (2010,237): es ist ein Vorteil von Fallstudienempirie, dass sie ein „ganzheitliches Verständnis (...) auf der Grundlage einer möglichst umfassenden Rekonstruktion der Aktionen und der komplexen Beziehungen der verschiedenen betrieblichen und außerbetrieblichen Akteure im zeitlichen Ablauf“ ermöglicht. Dies ist bei den in Abschnitt 2 behandelten Projekten von Ammon u.a. (1997), Dörre (2002), Kädtler (2006) Schumann u.a. (2006) sowie Martens/Dechmann (2010) und ebenso bei den sfs-Projekten, auf die ich eben näher eingegangen bin, regelmäßig der Fall, und erst ein solches Vorgehen erlaubt es, die gegenwärtig so strittig beurteilte Frage nach dem Verhältnis von Erosion oder Stabilität von Mitbestimmung als sozialer Institution aussichtsreich zu bearbeiten.

An dieser Stelle ist dann noch einmal auf die gewerkschaftliche Kampagne „besser statt billiger“ zurückzukommen, die Lehndorff (2012), wie schon erwähnt, als gewerkschaftliche „Flucht nach vorn“ bezeichnet hat, und die aufgrund verschiedener Evaluationen²⁵ sehr genau untersucht worden ist. Es handelt sich um eine Kampagne des IG Metall Bezirks NRW. Sie wurde in Reaktion auf die betriebs- und organisationspolitische Defensive der Gewerkschaften begonnen und war in hohem Maße organisationspolitisch motiviert.²⁶ Sie knüpft bemerkenswerter Weise nicht explizit an gewerkschaftliche Beteiligungsansätze aus den 1990er Jahren an. Es handelt sich um eine Kampagne, bei der von Beginn an (Schildt 2005) von Gewerkschaftern die Frage gestellt wurde, ob sie, gebunden an die Einzellogik unternehmerischen Handelns, nicht immer noch zu defensiv bleibe, die aber in den Betrieben als endlich erfolgreiche Initiative zu eigenem Handeln, und Aufbau einer entsprechenden Unterstützungsstruktur, sehr positive Resonanzen auslöste. Über den Aufbau einer besseren Beratungsstruktur gelang es die Gestaltungskompetenz von Betriebsräten, nicht zuletzt durch die Beteiligung der Beschäftigten, zu stärken (Nettelstroth u.a. 2010). Lehndorff (2011,105) weist allerdings darauf hin, dass solche Erfolge auch von schon gegebenen Unternehmenskulturen abhingen.

Die im Vorfeld der Bundestagswahl 2005, auf dem Höhepunkt des neoliberalen Rollbacks gegen die Mitbestimmung, begonnene Kampagne kann als ein erfolgreicher mitbestimmungspolitischer Impuls gelten – u.a. auch deshalb, weil ihr Hauptansatz-

²⁵ Die bei weitem umfänglichste Evaluation ist zweifellos die von Haipeter u.a. (2011). Daneben gibt es Analysen der an der Kampagne beteiligten Gewerkschaftsfunktionäre und externen Berater (Korflür u.a. 2010) sowie eine Zwischenbilanzierung der IG Metall NRW (2007). Auch Uwe Dechmann und ich haben, u.a. verknüpft mit unserer Untersuchung zu den Standortkonflikten, Entstehung und Verlauf der Kampagne in den Jahren 2005 bis 2008 evaluiert (Dechmann/Martens, 2010, 108-115).

²⁶ Lehndorff (2010) diskutiert sie folgerichtig im Kontext der „Trade Union Revitalisation Studies“.

punkt nicht die Forderung nach Veränderungen des gegebenen rechtlich-institutionellen Rahmens war sondern der Versuch einer innovativen Veränderung der in diesem Rahmen möglichen Praxis (Lehndorff 2011,95f). Als Innovationskampagne hat „besser statt billiger“ unter den Bedingungen einer in manchen Fällen noch anderen „Standortethik“ als der, die zur gleichen Zeit bei großen DAX-notierten Konzernen zu beobachten ist, im Regelfall erfolgreich versucht, mit einem wohl dosiertem Einsatz von Konfliktandrohungen industrie- und arbeitspolitisch innovative Ansätze voranzutreiben. Die Kampagne hat in Bezug auf die Zielgruppe in NRW (KMU/Low-Tech) das „Deutsche Modell“ diversifizierter Qualitätsproduktion gestärkt²⁷ – und dabei auch sehr produktive Impulse für entsprechende Beratungs- und Unterstützungsstrukturen ausgelöst. Zugleich hat sie organisationspolitisch jedenfalls erheblich zum Stop der chronischen Mitgliederrückgänge beigetragen (Nettelstroth u.a. 2010,119).

Zusammenfassend kann man als Ergebnis der vorliegenden Evaluationen sagen, dass die Kampagne in dem durch viele Standortkonflikte geprägten Konjunkturzyklus 2002-2008 als Versuch fortschreitenden Erosionsprozessen von Mitbestimmung wirksam entgegenzutreten, einen bedeutenden Stellenwert hatte. Beteiligungskonzepte spielen dabei regelmäßig eine herausgehobene Rolle.²⁸ Die IG Metall hat die Kampagne in den Folgejahren auf Baden-Württemberg ausgeweitet. Auch in dem vom BMBF initiierten Forschungsprogramm „Innovationsstrategien jenseits des traditionellen Managements“ finden sich verschiedene Projekte, die dem hier von der IG Metall verfolgten Ansatz ähneln (exemplarisch Anlauff u.a. 2013). Insgesamt kann man von daher sagen, dass die von Kotthoff in seiner Bilanzierung getroffene Feststellung, die Mitbestimmungsforschung der beiden letzten Jahrzehnte vernachlässige die Beziehung Betriebsrat-Belegschaft, nur möglich ist, wenn man bereits die eher akademische Forschung nur selektiv wahrnimmt und darüberhinaus die vielfältigen Befunde aus praxisorientierten Projekten gänzlich ignoriert.²⁹

4. Schlussfolgerungen

²⁷In einer Zwischenbilanzierung der IG Metall für den Zeitraum von Juni 2005 bis Ende 2007 werden als Erfolge des Projekts aufgelistet: der Aufbau eines Netzwerkes von „550 Betriebsräten aus über 350 Unternehmen, 64 Veranstaltungen, 24 Handlungshilfen, 30 Potentialberatungen, über 100 Besser-Beispiele, 14 Branchendialoge“, die organisiert wurden (IG Metall NRW 2007, 15).

²⁸ Dabei kann Beteiligung innerhalb einer sehr großen Spannweite von Möglichkeiten höchst unterschiedlich ausgeprägt sein und von einer schlichten schriftlichen Befragung über Workshops bis zu Formen projektförmiger Arbeit reichen oder auch Mobilisierungskonzepte bis hin zum offenen Konflikt beinhalten. Zu den damit berührten Zusammenhängen von „Mitbestimmung, Beteiligung, Innovation und Demokratisierung“ siehe Martens 2012.

²⁹ Auf weitere Forschungsarbeiten zur Interessenvertretung im Segment hoch qualifizierter Beschäftigter gehe ich dabei gar nicht näher ein, weil der Bezug zur betrieblichen Mitbestimmung hier nicht so klar ist. Kotthoff behandelt auch diese Literatur unter dem Beteiligungsaspekt nur selektiv. Zur Diskussion und zur Übersicht über den Stand der Forschung vgl. Martens 2012, 2013, 152-161 und 2014.

Ich habe in die Vielzahl der vorliegenden Untersuchungen zur betrieblichen Mitbestimmung durch ein theoretisch geleitetes Vorgehen zwei unterschiedliche Schneisen geschlagen. Im ersten Schritt bin ich kritisch einer Hauptströmung der eher akademischen Betriebsratsforschung gefolgt. Dabei hat sich gezeigt, dass der einzeldisziplinäre Blickwinkel mit seiner neoinstitutionalistischen Fokussierung entgegen dem postulierten eigenen Anspruch zu einer unangemessenen Reduktion der Komplexität des Gegenstandes führt. Man konnte sehen, dass die soziale Wirklichkeit nicht einer Disziplin gehört und dass man dann, wenn man deren spezifisch eingegengtem Gegenstandsverständnis folgt, Gefahr läuft, nur noch immer mehr von immer weniger wissen zu wollen. Man läuft so Gefahr, nur Artefakte eines einzeldisziplinären Zugriffs auf eine komplexe Realität zu erzeugen. Die kühnen und wenig differenzierten Trendaussagen hinsichtlich eines gegen alle Widrigkeiten auszumachenden Bedeutungszuwachses der Institution Betriebsrat legen ohnehin den Verdacht grober Vereinfachungen nahe. Und die Vehemenz, mit der diese These vertreten wird, berechtigt zu der Vermutung, dass hinter dem Anspruch, hier einen wissenschaftlich fundierten „objektiven“ Trend ausweisen zu können, starke subjektive Motive am Werk sind: wird doch in politischen Debatten von den so exponierten Kollegen ein geradezu verzweifelter Kampf darum geführt, gegen eine auch aus ihrer Sicht wirklich drohenden Aushöhlung der Mitbestimmung – und zugleich gegen eine als illusionär erachtete Perspektive auf weitreichende wirtschaftsdemokratische Vorstellungen einer Transformation – die Bedeutung und den immer noch fortwährenden Erfolg von einmal erreichten Institutionalisierungsprozessen stark zu machen.³⁰

Die Realität der Mitbestimmung ist, wie der Literaturüberblick zeigt, ungleich widersprüchlicher – ganz abgesehen davon dass die wissenschaftliche Analyse sozialer Wirklichkeit nie objektive Ergebnisse, sondern immer nur – mehr oder weniger gut fundierte, Momentaufnahmen aus einem Prozess der Entfaltung subjektiv-objektiver-Verhältnisse liefern können – oder ‚wo es sich um praxisnahe Forschung handelt, Lösungsvorschläge für eine in diese übergreifenden Prozesse eingebettete, je gegebene Handlungskonstellation, also Lösungen auf Zeit, erbringen können. Man könnte geradezu meinen, dass es hier hinsichtlich der Begründung des in dem „Changeprojekt“ der DOFAPP-Projektgruppe verfolgten interdisziplinären Simulacrum-Ansatzes (A. Peter 2014, Katenkamp u.a. 2014) Parallelen gibt. Die einzeldisziplinär erfassten, vermeintlich objektiven Tatsachen erweisen sich bei vertiefender Analyse als Simulacrum im ursprünglichen Wortsinn von Trugbild. Es käme darauf an, daraus – anschließend an den bei Andreas Peter (2014) vorgestellten neueren philosophischen Diskurs – in einem interdisziplinären Dialog ein Gegenstandsverständnis zu entwickeln, das der Ermöglichung von Handlungsfähigkeit dienlich ist – auf Seiten von Wissenschaft, Beratung und außerwissenschaftlicher Praxis. Oder aus der Perspektive der akademischen Industriesoziologie: Wenn sie – wozu ihr Krisendiskurs in

³⁰ Die Argumentationen von Walther Müller-Jentsch auf einem Podium der in Fußnote 1 erwähnten Tagung von HBS, RLS DGB – ich stütze mich auf eine Mitschrift, eine Dokumentation der Tagung soll erfolgen – lässt sich jedenfalls nur in dieser Weise interpretieren. Mein anschließender Versuch, u. a. auch darüber in einen bilateralen Dialog zu kommen, blieb leider ohne Resonanz.

den Jahren 2002 bis 2008 Anlass gäbe (vgl. Huchler 2008 und Martens 2008) - , etwa durch die wohl begründete Darlegung von Entwicklungsperspektiven und – Möglichkeiten in ihren Gegenstandsbereichen gesellschaftlich wieder stärker wahrgenommen werden will, wird sie sich darum bemühen müssen, die Grenzen ihres zu engen spezialdisziplinären Zugriffs auf dessen Gegenstand kritisch zu hinterfragen. Der von renommierten stärker anwendungsorientiert ausgerichteten Forschern wie Weltz (1997) schon seit langem beklagte Bedeutungsverlust einer spezialdisziplinär selbstreferentiell und selbstbescheiden gewordenen Industriesoziologie ist auf einer solchen Folie zu verstehen.

Gegen den interpretativ allzu glatten „institutionentheoretischen Strich gebürstet“ belegen aber einige der wichtigsten arbeits- und industriesoziologischen Untersuchungen der letzten beiden Jahrzehnte, die aus dem Blickwinkel Kotthoffs heraus nur bei-läufig behandelt, oder auch schlicht ignoriert worden sind, dass sich differenzierte und z.T. widersprüchliche Entwicklungstrends ausmachen lassen. Es gibt sowohl unbestreitbare Erosionsprozesse der Mitbestimmung, als auch energische Bemühungen von Gewerkschaften und Betriebsräten, ihnen entgegenzuwirken. Die Mitbestimmung als Institution erweist sich unter dem Druck eines Shareholder-Value-Kapitalismus als immer noch bemerkenswert stabil, und Betriebsräte und Gewerkschaften wissen sehr gut, was sie immer noch an dieser institutionell befestigten Machtposition haben. Die Beharrungskraft dieser Institution – bis hin zum „Korporatismus der dritten Art“ angesichts der drohenden Folgen von Weltfinanz- und neuer Weltwirtschaftskrise, also einem erneuerten Korporatismus aus Verunsicherung und Schwäche auf beiden Seiten³¹ - ist so gut zu verstehen. Keinesfalls jedoch wird man, wenn man den institutionell verengenden Blickwinkel vermeidet, zu dem Urteil kommen, sozusagen gegen alle Widrigkeiten an, einen Bedeutungszuwachs der Betriebsräte beobachten zu können. Eher schon fällt einem – ergänzend zu Karl Siegbert Rehbergs weiter ausgreifenden Analysekonzept TAIM - eine Bemerkung aus Hannah Arendts Denktagebuch ein, die allerdings auf die Institution der Ehe hin formuliert ist, dann aber von Arendt selbst verallgemeinert wird. Sie lautet:

„Alle Institutionen (zehren) die Ereignisse auf (...), auf denen sie gegründet waren, Institutionen, die sich auf Ereignisse gründen, halten der Zeit so lange Stand, als die Ereignisse nicht völlig aufgezehrt sind. Vor solchem Verzehrt-werden sind nur Institutionen sicher, die auf Gesetzen gründen (Arendt, 2003).³²

³¹ Das IG Metall-Vorstandsmitglied Hans-Jürgen Urban, hat diese Formulierung bei Lageeinschätzungen im Jahr 2010 gelegentlich verwendet. In einem neueren Beitrag (Urban 2014, 307ff) spricht er von einem „Krisenkorporatismus“. Den unterscheidet er von einem älteren „Sozialkorporatismus“, der dann im Zeichen der neoliberal geprägten Globalisierung zunächst in einen „Wettbewerbskorporatismus“ übergegangen ist.

³² Allerdings wird man dann auch daran denken dass die aggressiv mitbestimmungsfeindlichen Debatten zu Beginn des Jahrhunderts - vgl. Höpner 2004 oder auch den summarischen Überblick bei Martens/Dechmann 2010, 103-108 - leicht dazu hätte führen können, dass nach der Bundestagswahl 2005 die rechtlichen Grundlagen der Mitbestimmung in Deutsch-

Die Mitbestimmung als Institution zu verstehen und empirisch zu untersuchen, ist – das zeigt dieser Durchgang durch die Empirie auch - unter Absehung von der Unternehmensmitbestimmung und unter Absehung von der Rolle der Gewerkschaften kaum sinnvoll möglich. Ihr Verständnis setzt aber auch voraus, sie nicht nur als sozialintegrativ wirksame „stabilisierende Gewalt“ mit ihren verdeckten Machtgefügen sorgfältig zu erfassen, sondern zugleich im Hinblick auf die funktionalen Leistungen zu betrachten, die sie im gesellschaftlichen Prozess erbringen. Und wenn man in einem solchen erweiterten Rahmen die konfliktbehafteten Prozesse der arbeitspolitischen Auseinandersetzungen um Aushöhlung oder Verteidigung von Mitbestimmung näher ins Auge fassen will, dann muss man in der Tat sehr genau schauen, welche Durchsetzungs- und Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Mitbestimmung heute tatsächlich noch, oder schon wieder, gegeben sind.

Hier sind es die Untersuchungen von Forschungsgruppen mit Affinität zu den Traditionen einer „kritischen Industriesoziologie“ und auch die aus unserer eigenen Tradition anwendungsorientierter Arbeitsforschung, die weiterführend gewesen sind. An ihnen kann man sehen, dass die ablaufenden Veränderungen uneinheitlich und widersprüchlich sind. Auf der einen Seite ist unverkennbar, dass alte Gestaltungsansätze heute so nicht mehr gegeben sind. Angesichts der ungebrochen wirksamen Imperative des Shareholder-Value-Kapitalismus und des von den stetig hohen Renditeerwartungen ausgehenden Drucks zu Reorganisationsprozessen in Permanenz ist die Mitbestimmung im Unternehmen wie im Betrieb grundsätzlich in einer Defensiven. Viele Kräfte der Betriebsräten – und der örtlichen (Betreuungs)Sekretäre der Gewerkschaften sind durch Bemühungen gebunden, negative Auswirkungen für die Beschäftigten wenigstens in Grenzen zu halten. Die „Flucht nach vorne“, als die die entsprechenden gewerkschaftlichen Kampagnen wohl zutreffend bezeichnet worden sind, erweist sich dann aber als ein Schritt, der sogar neue Optionen für eine Demokratisierung von Arbeit und Wirtschaft eröffnen könnte. Andererseits ist aber auch festzustellen, dass manche früher schon einmal erreichte Gestaltungsansätze – und möglicherweise auch –Kompetenzen – etwa im Bereich der Arbeitsgestaltung – derzeit vielfach nicht mehr gegeben sind.³³

Auch hier erscheinen also eindeutige Trendaussagen als ausgesprochen fragwürdig. Vielmehr sind widersprüchliche Entwicklungslinien und –möglichkeiten zu betonen. Die Analyse des Forums Gewerkschaften weist deshalb unter Bezugnahme auf die infolge des neoliberalen Rollbacks über einen langen Zeitraum veränderten Rahmenbedingungen der Mitbestimmung begründet darauf hin, dass sich die Mitbestimmung in Deutschland in einem massiven Umstrukturierungsprozess befinde - wie

land merklich geschleift worden wären. Die dafür erforderliche schwarz-gelbe Koalition hat seinerzeit eine Mehrheit eher knapp verfehlt. Vier Jahre später war unter dem Eindruck einer kooperativen Bewältigung der schlimmsten Folgen, eher nicht der Ursachen, der Weltfinanzkrise diese politische Option für die dann ins Amt gekommene schwarz-gelbe Koalition nicht mehr gegeben.

³³ Weltz Bemerkung zum Schicksal von „Auto 5000“ könnte eine solche Hypothese begründen. Die Befunde der an der sfs durchgeführten Evaluation zur Praxis des Demographie-Tarifvertrags in der Eisen- und Stahlindustrie (Katenkamp u.a. 2012) hat einige handfeste Belege für eine solche Hypothese geliefert.

auch die Unternehmen selbst. Mit „Alarmismus“, so die Autoren, habe diese Feststellung nichts zu tun – vielmehr aber mit der Frage nach „neuer Erdung“ von Mitbestimmung (Forum Gewerkschaften 2014, 25). Forderungen nach einer Refundierung der Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen durch einen „Neustart“, der seine Grundlagen in Ansätzen zu einer Demokratisierung von Arbeit finden müsste, liegen so im Licht des hier präsentierten Literaturüberblicks durchaus nahe. Und sie werden im „gewerkschaftsnahen intellektuellen Diskurs“ ja nicht nur, in durchaus begründeter Weise, erhoben; die „Flucht nach vorne“, die mit einigen gewerkschaftlichen Kampagnen ja längst begonnen worden ist, kann sehr wohl so interpretiert werden, dass erste Schritte zu einem solchen Neustart längst im Gange sind – mit durchaus offenem Ausgang.

Literatur:

- Abelshäuser, W. (2003): Kulturkampf: Der deutsche Weg in die neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung, Berlin
- Ammon, U.; Becke, G.; Peter, G. (1997): Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung, Münster
- Anlauff, W.; Hartwich, D.; Singe, I.; Thieme, C. (Hg.): Innovation durch Kompetenz und „gute Arbeit“. Management, Betriebsrat und Beschäftigte als Akteure moderner Innovationsstrategien, Baden-Baden
- Bamberg, U.; M. Bürger; B. Mahnkopf; H. Martens; J. Tiemann (1987): Aber ob die Karten voll ausgereizt sind... 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz, Köln
- Bundesmann-.Jansen, J.; Frerichs, J. (1995): Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation, Münster
- Bürger, M. (1991): Mitbestimmung ohne Parität. Aufsichtsratsbeteiligung nach dem BetrVG 1952, Köln
- (1992/96): Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln. Eine Fallstudie, Münster
- Bürger, M.; Martens, H. (1987): Mitbestimmung '76 und was nun?, Frankfurt
- Croucher, R.; Martens, H.; Singe, I. (2007): Employee Network, Union and Works Council: the Siemenskonflikt, in Relations Industrielle - Industrial Relations, Quebec, Heft 1/2007
- Dechmann, U.; Georg, A. Guhlemann, K.; Katenkamp, O.; Meyn, C.; Peter, G. (2014): Arbeit, Autonomie und Gesundheit im Epochenbruch – oder: ist Partizipation gesundheits-schädlich?, in: Jahrbuch für kritische Medizin und Gesundheitsforschung 49, S. 29-52
- Detje, R.; Pickshaus, K.; Urban, H. J. (2005): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg
- Detje, R.; Menz, W.; Nies, S.; Sanné, G. Sauer, D.; Birken, T. (2008): Auseinandersetzungen um Betriebsschließungen - eine Bestandsaufnahme, Hamburg und München
- DGB (Hg.) (1987): Leitende Angestellte. Mitbestimmung und Interessenvertretung, Frankfurt (Autoren: Martens, H.; Tiemann, J.)
- Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus, Wiesbaden
- Wiederkehr der Unsicherheit – Konsequenzen für die Arbeitspolitik, in Detje u.a. a. a. O., S. 73-103
- Dörre, K.; Hänel, A.; Matuschek, I (Hg.) (2012): Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein von Lohnabhängigen. Ergebnisse empirischer Belegschaftsbefragungen in Ost- und west-

- deutschland, Working Paper 04/2012 der DFG
KollegforscherInnengruppe Postwachstumsgesellschaften FSU Jena
- Dzielak., W.; Hindrichs, W.; Martens, H.; Stanislawski, V.; Wassermann, W. (1978): Beleg-
schaften und Gewerkschaft im Streik. Am Beispiel der chemischen Industrie, Frank-
furt/New York
- DOFAPP-Projektgruppe (2014): Grundlagentheoretisches Szenario zum INQA-Projekt:
„Psychosoziale Belastungen in Change-Management-Prozessen“, Dortmund
- Drinkuth, A. (2007): Die Subjekte der Subjektivierung, Handlungslogiken bei entgrenzter Ar-
beit und ihre lokale Ordnung, Berlin
- Epskamp, H. (2003): Von der fordistischen zur zukunftsfähigen Gewerkschaft: Anforderun-
gen an das Organisationslernen, Vortrag auf dem Hattinger Forum „Organisationsler-
nen in Gewerkschaften – Sind die Gewerkschaften zukunftsfähig?“ 19./20. 09. 2003,
Hattingen, www.hattinger-kreis.de
- Ferber, C. v. (1997): Sozialforschung – Ein zukunftsweisendes Modell für Interdisziplinarität
und Praxisorientierung, in: ARBEIT, H. 2, 1997, S. 139-153
- Frerichs, J., / Martens, H. (1999a): Projektmanagement in der Betriebspolitik, in_ ARBEIT,
4/1999, S. 389-405
- (1999b): Betriebsräte und Beteiligung. Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts
„Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im OE-Prozess der IG Me-
tall, Dortmund/Köln
- Forum Gewerkschaften (2014): Plädoyer für einen Neustart. Betriebliche Mitbestimmung auf
dem Prüfstand. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 11/2014
- Fromm, C. (1994): **Empirische Fallstudien betrieblicher Interessenvertretung im Arbeits-
schutz. Teilstudie zum Projekt: Betriebsratshandeln im Präventiven Arbeitsschutz,
Dortmund, Forschungsbericht**
- Fürstenberg, F. (1959): Der Betriebsrat im Spannungsfeld der industriellen Arbeitsbeziehun-
gen, in, Atteslander, P. (1959): Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln-
Opladen
- Geiling, H.; Meise, S.; Eversberg, D. (2008): Gewerkschaft und soziale Milieus. Eine verglei-
chende Studie über Nähe- und Distanzbeziehungen in drei Regionen. (Endbericht
zum Forschungsbericht), Hannover (Veröffentlichung in Vorbereitung)
- Greifenstein, R. Kissler, L. (2010): Mitbestimmung im Spiegel der Forschung. Eine Bilanz der
empirischen Untersuchungen von 1952 bis 2010, Berlin
- Haipeter, T. (2010): Betriebsräte als neue Tarifakteure: Zum Wandel der Mitbestimmung bei
Tarifabweichungen, Berlin
- Haipeter, T. Brettschneider, A.; Bromberger, T.; Lehndorff, S. (2011): Rückenwind für Be-
triebsräte. Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und
Elektroindustrie, Berlin
- Heinz, W. R.; Kotthoff, H.; Peter, G. (Hg.) (2001): Beratung ohne Forschung – Forschung
ohne Beratung? Münster
- Hilbert, J.; Schmid, J. (1994): Wirtschaftsstandort und Zukunft des Sozialstaats, Marburg
- Hindrichs, W.; Jürgenhakt, J.; Kleinschmidt, C.,; Kruse, W.; Lichte, R.; Martens, H. (2000):
Der lange Abschied vom Malocher. Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rol-
le der Betriebsräte von 1060 bis in die neunziger Jahre, Essen
- Höpner, M. (2004): Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsde-
batte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung, MPIFG Discussion Paper
- Howaldt, J.; Martens, H. (2008): Fallstudienempirie an der sfs im Spannungsfeld zwischen
Erkenntnisproduktion und Gestaltungsorientierung (Manuskript) (i.E.)
- Idw (2006): Gewerkschaften im Osten auf dem Rückzug, Informationsdienst Wissenschaft,
Friedrich-Schiller-Universität Jena, Pressemitteilung 22.12. 2008
- Jaeggi, R.; Kübler, L. (2014): Pathologien der Arbeit. Zur Bedeutung eines gesellschaftlichen
Kooperationsverhältnisses, in WSI-Mitteilungen, 7/2014, S. 521- 527
- Jürgenhake, U.; Lichte, R.; Martens, H.; Sczesny, C. (1999): Bestandsaufnahme der Beteili-
gungsverfahren bei Thyssen Krupp Stahl. Einschätzungen und Meinungen von Füh-
rungskräften verschiedener Ebenen und Experten, Dortmund (Forschungsbericht, un-
veröffentlicht)

- Kädtler, J. (2006a): Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzkapitalismus, Hamburg
- Kädtler, J. (2006b): Die deutsche Großchemie und der Shareholder-Value, in: Die Mitbestimmung, 2006, S. 25-28
- Kapp, W.; Martens, H. (unter Mitarbeit von A. Biecz-Kaiser) (2005): Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozess. Theoretisch-methodische Überlegungen und empirische Fallstudien zu betrieblicher Mitbestimmung und lokaler Arbeitspolitik, Münster
- Katenkamp, O.; Decv hmann, U.; Georg, A.; Meyn, C.; Peter, A.; Peter, G. (2014): Change-Management und seine psychosozialen Belastungen – eine interdisziplinäre Betrachtung über die Autonomie der Arbeit, in: ARBEIT, 2/2014, S. 77-91
- Katenkamp, O.; Martens, H.; Georg, A.; Naegele, G.; Sporket, M. (2012): Nicht zum alten Eisen! Die Praxis des Demographi8e-Tarifvertrages in der Eisen- und Stahlindustrie, Berlin
- Klatt, R. (1995): Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung. Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten, Münster/Hamburg/London
- Klatt, R.; Martens, H.; Vollmer, H. (1994): Zur sozialräumlichen Verbreitung von Mitbestimmung. Theoretisch-konzeptionelle und methodologische Überlegungen zu einem standardisierten Erhebungsinstrument, Dortmund
- Kommission Mitbestimmung (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven, Gütersloh
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt am Main
- Betriebsräte und Bürgerstatus, München und Mering
 - (1996): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur, Berlin
 - (2006): Lehrjahre des europäischen Betriebsrats. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung, Berlin
 - (2013): Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung, in: Industrielle Beziehungen, 4/2013, S.323-341
- Kotthoff, H.; Wagner, A. (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur, Berlin
- Lehmbruch, G. (1996): Die Rolle der Spitzenverbände im Transformationsprozess. Eine neoinstitutionalistische Perspektive, in: Kollmorgen, R.; Reißig, R.; Weiß, J. (Hg.): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland, Opladen, S.117-146
- Lehndorff, S. (2011): „Besser statt billiger“ als Türöffner zur Stärkung der Gewerkschaft? Anregungen aus einer gewerkschaftlichen Innovationskampagne für die ‚Trade union revitalisation studies‘, in: Haipeter, T.; Dörre, K., (Hg.) (2011): Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden, S. 86-112
- (2012) „Besser statt billiger“ Demokratisierung der Arbeit als Flucht nach vorn, in: Fricke, W.; Wagner, H. (Hg.): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie, Hamburg, S. 203-221
- Lohr, K.; Röbenack, S.; Schmidt, E. (1995): Industrielle Beziehungen im Wandel, in: Schmidt, R.; Lutz, B. (Hg.) 1995: Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland, Berlin, S. 183-216
- Martens, H. (1989): Mitbestimmung – mehr als Interessenvertretung mit anderen Mitteln, in: Martens, H./Peter, G. (Hg.): Mitbestimmung und Demokratisierung. Stand und Perspektiven der Forschung, Wiesbaden
- (1990): Mitbestimmung und Demokratisierung. Überlegungen zu einer Bestandsaufnahme des gewerkschaftlichen Reformkonzepts, in Gewerkschaftliche Monatshefte, 8/1999, S. 481 – 493
 - Betriebspolitik und Mitbestimmung – Bestandsaufnahme und Vorschläge, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 10/1992, S. 651 – 659
 - (1994): Empirische Institutionenforschung – theoretische und methodologische Aspekte am Beispiel der Mitbestimmungsforschung, in: Göhler, G. (Hg.): Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionentheorie, Baden-Baden, S. 273-300

- (1996): Zur Institutionalisierung von Mitbestimmung in Ostdeutschland im Kontext der Modernisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland, in: Kollmorgen/Reißig/Weiß (Hg.) (1996): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland, Leske und Budrich
 - (1997a): Schlechte Zeiten für die Mitbestimmung? In: Arbeit 1/1997, S. 85-94
 - (1997b): Betriebliche Beteiligungskulturen bei konzernweiten Modernisierungskonzepten im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: ARBEIT, 4/1997, S. 429-450
 - (1998): Auf dem Weg in die Soziale Marktwirtschaft ? – Mitbestimmung in den neuen Bundesländern, in: Nutzinger H.-G. (Hg.) (1998) Perspektiven der Mitbestimmung
 - (1999): Auslaufmodell oder Reformkonzept für die moderne Teilhabegesellschaft. Eine kritische Würdigung der Ergebnisse der neuen Kommission Mitbestimmung von Hans-Böckler-Stiftung und Bertelsmann Stiftung, in: Soziale Welt, 1/1999, S. 67 – 86
 - (2002): Beteiligung ist aus vielerlei Gründen ein schwieriges Projekt. Beteiligungsansätze in der deutschen Stahlindustrie in den 1990er Jahren, in: ders. (2002): Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu. Bilanz und Perspektiven der Mitbestimmung im Lichte von Grundlagen- und Auftragsforschung, Beratung und Forschungstransfer on den 1990ern, Münster-Hamburg-London (Lit-Verlag), S. 174-193
 - (2003): Aufbrüche und blockierte Reformvorhaben. Erfahrungen mit OE-Prozessen in den Gewerkschaften. Vortrag auf dem Hattinger Forum „Organisationslernen in Gewerkschaften – sind Gewerkschaften zukunftsfähig?“ – Hattingen, 19./20. 09. 2003, www.hattinger-kreis.de
 - (2005): Nach dem Ende des Hype. Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik in der informational Ökonomie, Münster
 - (2008): Arbeits- und Industriesoziologie: Ende der Debatte bedeutet nicht Ende der Krise, in: Soziale Welt 2/2008, S. 790-100
 - (2009): Dokumentation meiner Mitbestimmungsprojekte, bzw. mitbestimmungsbezogenen Projektaktivitäten an der sfs seit Beginn der 1990er Jahre, www.drhelmutmartens.de
 - (2012): Mitbestimmung, Beteiligung, Innovation und Demokratisierung – konzeptionelle Überlegungen, historische Anknüpfungspunkte, aktuelle Herausforderungen, in: Anlauf, W.; Hartwich, H. D.; Singe, I.; Thieme, C. (Hg.): Innovation durch Kompetenz und ‚gute Arbeit‘. Management, Betriebsrat und Beschäftigte als Akteure moderner Innovationsstrategien, Baden-Baden, S. 257-284
 - (2013): Anschlussfähigkeit oder politische Subjektivierung. Zur grundlagentheoretischen Fundierung anwendungsorientierter Arbeitsforschung Eine auch persönliche Bilanz, Münster
 - (2014): Beteiligung und Demokratisierung angesichts „Neuer Arbeit“. Aufgaben der Demokratisierung digitaler Wissensarbeit im Zeichen von Subjektivierung und Prekarisierung, in: Schröder, L.; Urban, H. J. (Hg.): Gute Arbeit, Ausgabe 2014. Profile prekärer Arbeit - Arbeitspolitik von unten, S. 298-308
 - (2015): „Grenzgängerische“ Erfahrungen mit der „kritischen Industriesoziologie“ – Reflexionen angesichts der spezialdisziplinären Entpolitisierung eines Fachs mit einmal umfassenderem gesellschaftlichem Gestaltungsanspruch, www.drhelmutmartens.de
- Martens, H.; Dechmann, U. (2010): Am Ende der Deutschland AG. Standortkonflikte im Kontext einer neuen Politik der Arbeit, Münster
- Martens, H.; Peter, G. (Hg.) (1989): Mitbestimmung und Demokratisierung. Stand und Perspektiven der Forschung, Wiesbaden
- Minssen., R.; Riese, C., (2006): Qualifikation und Kommunikationsstrukturen des Co-Managers – Zur Typologie von Betriebsräten
- Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten, Berlin
- Moldaschl, M.; Voß, G. G. (2002): Subjektivierung der Arbeit, München und Mering
- Müller-Jentsch, W. (1993). Organisation und Mitbestimmung. Evolution einer diffizilen Synthese, in: Ders. (Hg.): Profitable Ethik, effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München und Mering

- (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt/New York
 - (2013): Zwanzig Jahre *Industrielle Beziehungen* – Rückblick und Bilanz, in: *Industrielle Beziehungen*, 4/2013, S.254-284
- Peter, G.; Thon, Wolfgang, Vollmer, H. (1985): *Der Arbeitsschutzbeauftragte im untertägigen Steinkohlenbergbau*, Dortmund, November 1985
- Peter, G.; Thon, W.; Vollmer, H. (1986): *Der Arbeitsschutzbeauftragte. Interessenvertretung und Arbeitspolitik im Steinkohlenbergbau*, Frankfurt am Main
- Peter, A. (2014): Das Dilemma der Repräsentation von Wirklichkeit und das Simulacrum als Interdisziplinäre Lösung zur Gestaltung, in *ARBEIT*, 2/2014, S. 148-153
- Pröll, U. (1991): *Arbeitsschutz und neue Technologien. Handlungsstrukturen und Modernisierungsbedarf im institutionalisierten Arbeitsschutz*, Opladen
- Nettelstroth, W.; Schilling, V.; Vanselow, A. (2010): Betriebliche Mitbestimmung und die gewerkschaftlichen Modernisierungskampagnen der IG Metall in Nordrhein-Westfalen, in: Haipeter, T.; Dörre, K. (Hg.): *Gewerkschaftliche Modernisierung*, Wiesbaden, S.113-135
- Peter, A. (2014): Das Dilemma der Repräsentation von Wirklichkeit und das Simulacrum als interdisziplinäre Lösung zur Gestaltung, in: *ARBEIT*, 2/2014, S. 148-153
- Peter, G. (1989): Mitbestimmung zwischen Arbeitspolitik und Interessenvertretung - Skizze eines Forschungsansatzes, in: Martens, H.; Peter, G. (Hg.): *Mitbestimmung und Demokratisierung. Stand und Perspektiven der Forschung*, Wiesbaden S. 13 – 33
- (1992): *Theorie der Arbeitsforschung. Situation, Institution, System als Grundkategorien empirischer Arbeitsforschung*, Frankfurt/New York
- Prott, J.; Resch, H. (2006): *Die Bedeutung beteiligungsorientierter Formen der Arbeitsorganisation für die Verbesserung eines qualitativ orientierten Dienstleistungsangebots im ÖPNV*, Bremen und Hamburg (Forschungsbericht)
- Rehberg, K.-S. (1994): Institutionen als symbolische Ordnungen. Leitfragen und Grundkategorien zur Theorie und Analyse institutioneller Mechanismen, in: Göhler, G. (Hg.): *Die Eigenart politischer*
- Sauer, D. (2005a): *Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen*, Hamburg
- (2005b): Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik. Gibt es noch Spielräume für anti-tayloristische Deals?, in Detje u.a. (2005) a. a. O., S. 54-72
 - (2008): *Industriesoziologie – Mehr als eine akademische Disziplin. Ein historischer und subjektiver Blick in ihre Zukunft*, in: Huchler, N. (Hg.): *Ein Fach wird vermessen. Positionen zur Zukunft der Disziplin Arbeits- und Industriesoziologie*, Berlin, S. 199-218
 - (2013): *Die organisatorische Revolution. Umbrüche in der Arbeitswelt – Ursachen, Auswirkungen und arbeitspolitische Antworten*, Hamburg
- Schumann, M. (2002): Das Ende der kritischen Industriesoziologie? *Leviathan* 4/2002, S. 235 – 244
- *Arbeitspolitik im Umbruch – Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien*, in : Detje u.a. (2005), S. 7-15
- Schumann, M. ; Kuhlmann, M. ; Sanders, F ; Sperling, J. (2006) : *Auto 5000 : ein neues Produktionskonzept*, Hamburg
- Schild, A. (2005): Eine andere Arbeitswelt ist möglich. Felder und Eckpunkte einer gewerkschaftlichen Offensivstrategie, in: Detje, R. u.a. (2005), S. 172-177
- Schröder, M. (2011): *Die Macht moralischer Argumente: Produktionsverlagerungen zwischen wirtschaftlichen Interessen und gesellschaftlicher Verantwortung*, Wiesbaden
- Sperling, J. (1994): *Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement*, Marburg
- Streeck, W.; Kluger, N. (Hg.) (1999): *Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung*; Bertelsmann Stiftung / Böckler Stiftung, Frankfurt am Main
- Thon-Jacobi W. (1989): *Arbeitsschutzalltag. Eine empirische Studie zu Handlungsstrukturen im Betrieb*, Frankfurt/New York

- Urban, H.-J. (2014): Zwischen Krisenkorporatismus und Revitalisierung. Gewerkschaftspolitik im europäischen Finanzkapitalismus, in: Lehdorff, S. (Hg.): Spaltende Integration. Der Triumph gescheiterter Ideen in Europa – revisited. Zehn Länderstudien, Hamburg, S. 302-325
- Weltz, F. (1964): Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern. Eine industriesoziologische Untersuchung der Situation und Vorstellungen von Meistern und Steigern, Stuttgart
- (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung in Industriebetrieben, in: Gewerkschaftliche Monatshefte Heft 5 und 8 1977
 - (1997): Beobachtende Teilnahme – Ein Weg aus der Marginalisierung der Industrie-soziologie, in: Lange, H.; Senghaas-Knobloch, E. (Hg.): Konstruktive Sozialwissenschaft, Münster, Hamburg, London
 - (2010): Arbeit mit Fallstudien, in: Pongratz, H. J.; Trinczek, R. (Hg.): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotentiale einer Forschungsstrategie, Berlin, S.233-256
- Weltz, J.,; Schmidt, G. (1978): Innovation, Beschäftigung und industrielle Beziehungen, London
- Weltz, F. ; Lullies, V. (1983):Innovation im Büro. Das Beispiel Textverarbeitung, Frankfurt/New York
- Wolf, F. O. (2001): „Selberausbeutung“ im Übergang wohin? – Überlegungen zur „Neuen Arbeit“ im Hinblick auf ihre gesellschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten, in: Martens, H.; Peter, G.; Wolf, F. O. (Hg.): Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, Frankfurt am Main, S. 211-242