

Helmut Martens, Dortmund, August 2000

Vom Verschwinden der Politik und dem verschämten Umgang mit Macht. Exemplifiziert am Mitbestimmungsdiskurs und der darin ausgeklammerten Fi- gur des Arbeitsdirektors*

Abstract:

Die Modernisierungsdebatten um Dritte Wege und eine neue Mitte sind auch über das deutsche Mitbestimmungsmodell hinweggegangen. Der Begriff wird weiter hochgehalten, aber es sind moderne Managementkonzepte, die heute mit ihm transportiert werden. Human resource management ist in aller Munde, die Institution des Arbeitsdirektors, dieser schwierigsten Konstruktion der deutschen Mitbestimmung hingegen erscheint als ein Auslaufmodell. Der vorliegende Beitrag fragt nach den Gründen und sucht sie in der Fokussierung auf Macht, die in Institutionalisierungsprozessen immer enthalten ist, zugleich aber erfolgreich verdeckt wird und die in den Netzwerkdiskursen des vergangenen Jahrzehnts eine Leerstelle blieb. Insbesondere die Einrichtung eines Arbeitsdirektors erschien den sozialen Akteuren der Mitbestimmung immer als ein Stück „sozialistischer Landnahme“ im Zentrum wirtschaftlicher Macht – Macht, und Gegenmacht, begriffen im Sinne der Definition Max Webers und Mitbestimmung als schillerndes gesellschaftspolitisches Reformprojekt. Mitbestimmung mit dem Konstrukt des Arbeitsdirektors in ihrem Zentrum, erscheint immer noch als ein unzeitiges Modell. Der Aufsatz argumentiert dagegen, dass die Idee einer unterschiedliche gesellschaftliche Interessen berücksichtigenden Unternehmensverfassung, die in der Montanmitbestimmung mit dem vor allem sozialen Belangen *verpflichteten* Vorstandsmitglied Arbeitsdirektor eine historisch spezifische Ausprägung gefunden hat, weiterhin zukunftsträchtig ist und er fordert dazu auf, die damit verknüpften Machtfragen auch im Kontext des aktuellen Netzwerkdiskurses offensiv zu diskutieren – mit einem an Hannah Arendt orientierten Macht- und Politikbegriff.

1. Einleitung

Man kann nicht sagen, dass die deutsche Mitbestimmung in den aktuellen Modernisierungsdebatten keine Rolle spiele. Zwischen neoliberalen Diskurs, Konzepten von Dritten Wegen, die von Mitbestimmung als reifer Institution sprechen und eher Beteiligung im Sinne moderner Managementkonzepte meinen, und den eher selteneren Beiträgen, die noch an der alten Mitbestimmungsidee im Sinne institutionell befestigter interner Kontrollmechanismen unternehmerischen Handelns festhalten, die es auf seine soziale Verantwortung verbindlich verpflichten, findet sich seit der Präsentation des Berichts der neuen Kommission Mitbestimmung von Hans-Böckler- und Bertelsmann Stiftung (Kommission Mitbestimmung 1998) eine durchaus nicht unbeachtliche Zahl von Beiträgen.¹

* Eine Vorfassung dieses Aufsatzes sollte unter dem Titel „Der Arbeitsdirektor: Lehren aus einem unzeitigen Zukunftsentwurf“ im Zusammenhang einer von R. Lichte und W. Kruse herausgegebenen Biographie von Alfred Heese, früherer Arbeitsdirektor u.a. bei Hoesch und Krupp Hoesch Stahl erscheinen. Für Anregungen danke ich insbesondere W. Kruse und G. Peter. Eine spätere Fassung erschien in: Martens H. (2002) Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu, LIT-Verlag Münster.

¹ Neben der Veröffentlichung des Kommissionsberichts selbst und deren publizistischer Begleitung vor allem in der Zeitschrift „Die Mitbestimmung“ sind aus meiner Sicht insbesondere zu erwähnen: Die Arbeit von Leminsky (1998), die von W. Fricke (1999) herausgegebenen Beiträge, aus betriebswirtschaftlicher Perspektive und mit ganz ausdrücklichem Bezug auf den Kommissionsbericht der von Breisig (1998) herausgegebene Sammelband, der von

Der folgende Beitrag knüpft nicht unmittelbar an diese Diskussionsstränge an. Er greift vielmehr eine Frage auf, die Gerhard Leminsky im Rahmen seiner sehr grundsätzlichen und umfassenden Analyse gewerkschaftlicher Mitbestimmungserfahrungen im Hinblick auf Schlussfolgerungen für eine Bewältigung der Zukunftsherausforderungen durch ein „Management des Wandels“² sehr pointiert gestellt hat. Es sei bemerkenswert, so stellt er fest, dass in einer Zeit, in der das Wort vom human resource management in aller Munde ist, die personalpolitischen Erfahrungen, die in den Arbeitsdirektorenressorts der Montanmitbestimmung über Jahrzehnte hinweg gesammelt wurden, in der wissenschaftlichen und politischen Diskussion praktisch keinerlei Rolle spielen; und er fragt nach den Gründen dafür. Man könnte hinzufügen, dass auch die Figur des Arbeitsdirektors selbst, die die komplizierteste Konstruktion der rechtlich institutionalisierten paritätischen Mitbestimmung ist, in den neueren Debatten praktisch überhaupt keine Rolle mehr spielt. Versucht man diese Frage zu klären, so wird man finden, dass der tiefere Grund hierfür darin liegt, dass ihre Erörterung es erforderlich machen würde, das Thema der Macht ins Zentrum der Analyse zu rücken.

In dem nachfolgenden Beitrag wird so die These vertreten, dass in der Beantwortung dieser Frage ein Schlüssel zum Verständnis der Grenzen der aktuellen wissenschaftlichen und politischen Debatten um die Mitbestimmung liegt. Meine zentrale These ist, dass mit der Figur des Arbeitsdirektors im Rahmen der paritätischen Mitbestimmung im Verständnisein der Akteure der Mitbestimmung ein Stück „sozialistischer Landnahme“ im Zentrum unternehmerischer Verfügungsmacht erfolgt ist. Vor allem deshalb haftete Erfolge arbeitsdirektorialer Personalpolitik, die es in der Geschichte der Mitbestimmung zweifellos gab, immer so etwas wie ein „Geburtsfehler“ an. Hier waren am nachdrücklichsten Dimensionen von Macht und Gegenmacht, im Sinne des Weberschen Machtbegriffs berührt, auch wenn gerade der Arbeitsdirektor für Interessenausgleich stand, für den heilsamen Zwang zum Kompromiss, der durch die paritätische Mitbestimmung gestiftet wurde und auch wenn man die politische Durchsetzung der paritätischen Mitbestimmung im frühen Nachkriegsdeutschland viel besser mit einem an Hannah Arendt angelehnten Machtbegriff verstehen kann, nachdem politische Macht aus dem Konsens möglichst vieler erwächst und politisches Handeln so soziale Interessen übersteigt. Wie in allen erfolgreichen Institutionalisierungsprozessen ist auch in dem der Mitbestimmung die Dimension der Macht zunehmend verdeckt worden; und sicherlich trägt dies heute mit dazu bei, dass in den aktuellen

Nutzinger (1999 herausgegebene Sammelband zu Perspektiven der Mitbestimmung, verschiedene Beiträge die sich mit der Weiterentwicklung betrieblicher Mitbestimmung im Zeichen projektförmiger und Beteiligungsorientierter Arbeit befassen (Frerichs/Martens 1998, Schnitfeld u.a. 2000) sowie eine Reihe von Arbeiten die die Frage der Novellierung der Betriebsverfassung zum Gegenstand haben (Wassermann 2000, DGB o.J.) und schließlich auch einige meiner Veröffentlichungen, die sich, z.T. in kritischer Auseinandersetzung mit dem Kommissionsbericht neben der betrieblichen Mitbestimmung auch stärker mit der Mitbestimmung im Unternehmen befassen (Martens 1997a und 1999).

² Wobei diese Charakterisierung der tiefgreifenden gesellschaftlichen Umbrüche, mit denen wir heute konfrontiert sind, wohl etwas verharmlosend ist.

Modernisierungsdebatten, soweit sie Fragen der Mitbestimmung berühren, Machtfragen bemerkenswert unterbelichtet bleiben.

2. Im Spannungsfeld widerstreitender Gesellschaftskonzepte: Arbeitsdirektor und Mitbestimmung im rheinisch-alpinen Kapitalismus

Nicht unbeachtlich ist im Hinblick auf Leerstellen der aktuellen Debatten, dass die wissenschaftlichen Debatten um die Mitbestimmung immer auch eigenen Konjunkturen folgten. Ist in den fünfziger Jahren war die Montanmitbestimmung geradezu das Thema der deutschen Industriosozologie³, wobei klassische Fragen, wie die nach dem „Arbeiterbewusstsein“ (Popitz u.a.) neben solchen nach den durch die Mitbestimmung induzierten Veränderungen der sozialen Ordnung der Betriebe, nach dem „neuen Betriebsstil“ (Neuloh) standen. Zu der Zeit allerdings, zu der die Gewerkschaften dann in groß angelegten Kampagnen ihren Kampf um eine Ausweitung der paritätischen Mitbestimmung aufzunehmen versuchten, war die industriosozologische Debatte längst zu ‚neuen alten‘ Themen vorangeschritten. Die Septemberstreiks schienen nicht wenigen, durchaus ernst zu nehmenden Beobachtern einen Neuaufbruch der Arbeiterklasse zu versprechen, nun auch in Deutschland wie zuvor schon in den großen westeuropäischen Ländern. „The Ressurgence of Class-Conflict in Western Europe“, so lautete der Titel eines damals nicht ganz unwichtigen Buches verschiedener namhafter europäischer Sozialwissenschaftler, das erst 1978 erschien (Crouch/Pizzorno 1978). Dass soziale Konflikte hinsichtlich ihrer Wirkungen offen seien, entsprach zwar dem damaligen konzeptionellen Ansatz der Sozialforschungsstelle Dortmund (Pöhler 1972, Martens 1994), daß aber gerade der Konflikt zwischen Kapital und Arbeit im Lichte der Erfahrungen des zwanzigsten Jahrhunderts in besonderer Weise geeignet ist, immer neue Formen des Interessenausgleichs hervorzubringen statt fundamentalistischer Zuspitzungen, das haben ich und meine damaligen Kollegen an der Sozialforschungsstelle erst über einen langen Lernprozeß, der denen der Zunft entsprach, erfahren.⁴ Für die Praktiker gewerkschaftlicher und sozialdemokratischer Reformpolitik hingegen war gerade dies, das stetig neue Ringen um solche Kompromisse mit dem Ziel eines institutionell befestigten dauerhaft tragfähigen Ausgleichs, das mühsame alltägliche Geschäft.

Mit dem Begriff des Arbeitsdirektors verband sich hingegen für die damals angehenden Industriosozologen, häufig „achtundsechziger“ Studenten, die sich 1970/71 gewissermaßen den „neunundsechziger“ Betriebsräten zuwandten, zunächst Kritik. Da

³ Vgl. zur Geschichte der Industriosozologie in Deutschland Lutz/Schmidt (1977) sowie als die wichtigsten Untersuchungen der Zeit Pirker u.a. (1955), Popitz u.a. (1957), IfS 1954, Neuloh (1960), Potthoff u.a. (1962), sowie aus eher ökonomischer Perspektive auch die Arbeit von Voigt/Weddingen (1962) und schließlich die summarisch bewertenden Betrachtungen dieser Forschungsergebnisse bei Dahrendorf (1965) und bei v. Oertzen (1965).

⁴ Und ebenso wie Forschung und Beratung sinnvoll auf solche sozialen Prozesse bezogen werden können (Martens 2001).

war das „Arbeitsdirektorenpapier“ der IG Metall, das sozialpartnerschaftliche Roll-Back gegen den Aufbruch der Arbeiterklasse nach den Septemberstreiks. Exemplarisch für arbeitsdirektorale Praxis, ja fast für die Unmöglichkeit der zugrundeliegenden Konstruktion, erschienen die Erfahrungen auf der Klöckner-Hütte in Bremen (Eschenhagen 1971). Die damals neue Generation von Industriesoziologen interessierten sich nur noch wenig für die empirische Wirklichkeit der Mitbestimmung, in deren Funktionsmechanismen der Arbeitsdirektor eine Schlüsselposition innehat. Die Wirklichkeit schien andere Fragen nach Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein, Klassenhandeln, Perspektiven gewerkschaftlicher Entwicklung nahelegen, die Forschungsjunktur verlief anders, wissenschaftliche Karrieren schien die Beschäftigung mit den etwas angestaubten Themen der Mitbestimmung nicht besonders zuträglich.⁵

Etwas früher, Mitte bis Ende der sechziger Jahre, nahmen die Arbeitsdirektoren der „zweiten Generation“, für die nicht mehr die unternehmensbezogene Bewältigung der sozialen Probleme der frühen Nachkriegszeit im Vordergrund stand, sondern die Entwicklung neuer personalpolitischer Konzepte, auf den Arbeitsdirektorensesseln Platz. Für Sie, zumeist auch noch hineingeboren in das damals noch lebendige Arbeitermilieu, war diese Funktion die große Chance an verantwortlicher Stelle den Interessen der lebendigen Arbeit Rechnung zu tragen im Zuge des weiteren Ausbaus einer sozialstaatlichen Demokratie, die Interessen der Arbeitnehmer gleichberechtigt in den ökonomischen Entscheidungsprozessen im Vorstand und Aufsichtsrat eines großen Unternehmens zur Geltung zu bringen, mit „Vorstandsran“ aus dieser Perspektive heraus an der Bewältigung der Entscheidungsprobleme mitzuarbeiten. Ende der sechziger Jahre, das ist die Aufbruchphase sozialdemokratischer Reformpolitik in der Bundesrepublik Deutschland. Für die damalige Generation junger Sozialwissenschaftler das Aufbegehren gegen die „bleierne Zeit“ des Nachkriegsdeutschlands, die Öffnung des sozialen Raums, die Chance zu längeren Suchprozessen in der Jugendphase, des Einklagens und Ausprobierens des „mehr Demokratie wagen“. Für die damalige Generation der Arbeitsdirektoren war es die Herausforderung, den Sozialstaat weiter auszubauen, die Interessen von Kapital und Arbeit immer wieder zu einem tragfähigen Ausgleich zu bringen.

In der damals gültigen gewerkschaftlichen Programmatik, insbesondere der der IG Metall, gab es freilich noch einen anderen Blickwinkel, den der systemtranszendierende Perspektive der paritätischen Mitbestimmung. Der „Einstieg in die demokratische Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft“ sollte die paritätische Mitbe-

⁵ In Wissenssoziologischer Perspektive hat sich insbesondere Theo Pirker (1978) mit den Konjunkturen universitärer Mitbestimmungsforschung auseinandergesetzt. Praktisch habe ich diese Konjunkturen in meiner eigenen Forscherlaufbahn erlebt. Als ich 1978 zusammen mit einigen Kollegen das MitbestG' 76 zum Anlaß einer groß angelegten neuerlichen Mitbestimmungsuntersuchung nehmen wollte stieß ich bei den renommierten Professoren des Fachs im wissenschaftlichen Beirat der sfs nur auf Unverständnis. Dass die Untersuchung einige Jahre später doch zustande kam, verdankte sich allein von außen kommenden Impulsen: Die Hans-Böckler-Stiftung suchte Auftragnehmer für ein entsprechendes Projekt.

stimmung, einmal ausgeweitet auf die gesamte Wirtschaft, sein. So stand es auch im Grundsatzprogramm des DGB. Heute kann man sagen: Dies war, fast schon vom Anfang der Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik an, ein eher abgehobenes Programm. Die gesellschaftliche Neuordnung war 1951/52 entschieden. Aber die radikalere Programmatik band auch Vorstände und hauptamtliches Personal, über Jahrzehnte hinweg. Mag auch von der übergroßen Mehrzahl der Betriebsräte und ehrenamtlichen Funktionäre mit der Montanmitbestimmung gegen „Stahlbarone“ und „Zechenherren“ ein pragmatischeres Ziel verknüpft und in wichtigen Schritten auch realisiert worden sein⁶, gerade in der Montanindustrie selbst gab es auch Funktionärsgruppen, die diese gewerkschaftliche Programmatik bitter ernst genommen haben. Das gilt etwa für die „69er“ Betriebsräte aus der Stahlindustrie (vgl. Hindrichs u.a. 2000,), die schon früh als Jugendvertreter und Vertrauensmänner gegen den „Herrn im Hause Standpunkt“ aufbegehrten, die Würde des Menschen in der Arbeitswelt einklagten, um gerechte Entlohnung und menschlichere Arbeitsbedingungen kämpften. Sie kamen etwa zur gleichen Zeit wie die Arbeitsdirektoren der zweiten Generation in Schlüsselpositionen des betrieblichen und unternehmerischen Interessenshandelns. Die weitere Ausgestaltung der Mitbestimmung wurde von ihnen wesentlich aktiv mit getragen, Aber die anderen Akteure begegneten ihnen oft mit besonderem Misstrauen. Die Konstellationen waren kompliziert. Unter dem Aspekt eines beharrlich weiterzuentwickelnden Interessenausgleichs waren „verfahrene“, blockierte Handlungskonstellationen nur allzu schnell herbeigeführt. Nicht nur die Klöcknerhütte Bremen (s.o.) war dafür ein Beispiel (vgl. Hindrichs u.a. 2000, 154ff). Die Langanhaltende Strukturkrise der Branche und ihre tiefen Umbrüche kamen verschärfend hinzu.

Die paritätische Mitbestimmung bei Kohle und Stahl entwickelte sich über all diese widersprüchlichen Konstellationen hinweg als wichtiger Funktionsmechanismus im aufblühenden Sozialstaat, blieb zwar von Beginn an isoliert, erreichte aber ihre Erfolge in der Defensive, am ausgeprägtesten wohl im Organisationsbereich der IGBE, wo früh Pragmatismus an die Stelle radikaler Programmatik getreten war, wo aber vor allem auch günstige Bedingungen für eine aktiv gestaltende Branchenordnungspolitik der Gewerkschaft herbeigeführt werden konnte (vgl. Leminsky 1998, 135 und 141, Ranft 1988, Martens 1997b). Sie trug so auf dem Boden kapitalistischer Ökonomie wesentlich zur historisch-spezifischen Ausprägung der sozialen Marktwirtschaft bei. Dass darin in der Geschichte der industriellen Beziehungen der Bundesrepublik Deutschland die Montanmitbestimmung weit über ihren begrenzten rechtlichen Geltungsbereich hinaus stilbildend war, wurde selten in der wissenschaftlichen Diskussion akzentuiert. Industriesoziologischen Beiträge zur Montanmitbestimmung werden in den 1970er und 1980er Jahren selten. In den frühen neunziger Jahren prognostizierten dann einzelne Autoren neue Impulse für die Mitbestimmung⁷ (Müller

⁶ Vgl. etwa die verschiedenen späteren Analysen zur Mitbestimmungskultur des Ruhrgebiets aus eher historischer Perspektive in Grafe u.a. 1987 oder Faulenbach 1989, sowie zuletzt die Bilanzierung bei Leminsky (1998) oder bei Hindrichs u.a. 2000.

⁷ Freilich war da nur noch die betriebliche Mitbestimmung im Blick.

Jentsch 1993, Hilbert/Schmid 1994) im Kontext des Bedeutungsgewinns managerieller Partizipationskonzepte und die Debatten um flache Hierarchien und unternehmerische Dezentralisierungsprozesse verknüpften sich weiter mit der Netzwerkdebatte, wobei der Netzwerkbegriff - gleichermaßen in der betriebswirtschaftlichen und politikwissenschaftlichen Diskussion⁸ – als eine Art moderner Mythos gelten kann (Deutschmann 1998). Diese soziale Marktwirtschaft bezeichnen wir heute, angesichts der neuen Umbrüche im Zeichen der Globalisierung, auch als den rheinisch-alpinen Kapitalismus, als einen von vielen Kapitalismen ansehen, einen mit sozialeren Antlitz, der aber so, also in dieser, auch nur historisch begrenzten Form, heute zu verschwinden droht. Was auf ihn in einer globalisierten Wirtschaft folgen wird, ist offen: Eine neue Variante des angelsächsischen Modells, eine Wissensgesellschaft nach neoliberalen Bild, in der die neuen ‚unselbständigen Selbständigen‘, die zunehmend in vernetzten Strukturen arbeiten, das Bild der Arbeitsgesellschaft prägen, „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998), die dem fordistischen Massenarbeiter, dem „verberuflichen Arbeitnehmer“ des zwanzigsten Jahrhunderts folgen werden, die vielleicht neue kollektive Interessenvertretungsformen entwickeln werden, oder aber im Kampf jedes gegen jeden ihre Marktchancen zu behaupten suchen, auf Märkten, auf denen es zugleich eine wachsende Zahl von Modernisierungsverlierern geben wird? Oder entsteht nach dem Zerfall der alten sozialen Milieus und der alten Arbeitersolidarität (Vester 1994) eine neue Tätigkeitsgesellschaft, eine Bürgergesellschaft, die die Chancen der Individualisierungsprozesse auf Grundlage eines neuen Gesellschaftsvertrages entfalten, Teilhabe in der Arbeitswelt wie in Gesellschaft und neuen Formen der Vergemeinschaftung für alle sichern kann (Senghaas-Knobloch 1998, Heinz u.a. 2000, sfs 2000)?

Dies sind offene Zukunftsfragen. Um sie geht es in diesem Aufsatz nicht. Aber der Versuch eines objektivierenden Blicks auf die Institution des Arbeitsdirektors, auf Chancen, Leistungen und Grenzen dieser ganz besonderen und sicherlich schwierigsten Konstruktion der Montanmitbestimmung, von dem ausgehend dann verallgemeinernd Fragen von Macht und Politik und deren Behandlung im aktuellen Modernisierungsdiskurs aufgegriffen werden sollen, muss sich doch dieses großen Spannungsbogens vergewissern. „Glanz und Elend“ der Mitbestimmung haben sich eben darin entfaltet. Leistungen, aber eben auch Grenzen dieser bundesdeutschen Ausprägung eines allgemeineren Regulationsmodells kommen nur so angemessen in den Blick. Und gerade dann wenn sie im Rückblick durch eine sehr lange Forschungserfahrung hindurch, die auch sehr persönliche Erfahrungen einschließt, noch einmal reflektiert werden, ist es wichtig, sich dieses weit gespannten allgemeinen Rahmens zu vergewissern.

⁸ Vgl. die Literaturübersichten bei Howaldt u.a. 2000 oder bei Wolf 2001a sowie die Zusammenstellung aktueller konzeptioneller und empirischer Beiträge bei Flocken u.a. 2001.

3. Schlüsselfunktion im institutionellen Funktionsgefüge: Aspekte einer Wirkungsgeschichte

„Als Mitglied der Unternehmensleitung und damit aus dem Macht- und Entscheidungszentrum des Unternehmens (heraus) nimmt der Arbeitsdirektor (...) eine Schlüsselfunktion im institutionellen Kooperationsgefüge des Mitbestimmungssystems zwischen Betriebsrat und Aufsichtsrat ein.“ G. Leminsky (1998,133)

In der jahrzehntelangen Praxis der Montanmitbestimmung haben ganz unterschiedliche Akteursgruppen, ein zunächst mit der als feindlich empfundenen „Landnahme“ konfrontiertes Management, die ihm aufgenötigten Arbeitsdirektoren, Gewerkschaften, Betriebsräte, Vertrauensleute und auch die Belegschaften der Unternehmen selbst ein ganz eigenes Institutionengefüge entwickelt und mit Leben gefüllt. Gleichwohl sind gerade auch mit der Institution des Arbeitsdirektors zunächst vielfältige richtungsweisende Veränderungen in der Ausgestaltung betrieblicher Sozialordnungen verknüpft. Sie strahlten zunächst deutlich über die Montanindustrien hinaus aus. Später, in der Phase der tiefgreifenden Strukturbrüche bei Kohle und Stahl, haben die Arbeitsdirektoren über lange Zeit mit dazu beigetragen, wichtige Prinzipien durchzuhalten, die die Akzeptanz der Mitbestimmung bei den Beschäftigten weiter sicherten.

- In den frühen Fünfziger Jahren waren mit der Institution des Arbeitsdirektors wichtige Entwicklungen einer sozialen Betriebspolitik verknüpft, über die schwierige Probleme der frühen Nachkriegszeit besser bewältigt werden konnten.
- Dann erfolgte ein in mancher Hinsicht vorbildlicher Aufbau einer Personal- und Arbeitswirtschaft, von der manche wichtige Impulse für die Reform der Betriebsverfassung von 1972 ausgingen: In bezug auf Betriebsänderungen, einen Interessenausgleich und Sozialplan (§§ 111-113), in Fragen der Arbeitsgestaltung (§91), im Arbeitsschutz (§90) oder im Bereich der Personalplanung (§§ 92 – 95).
- Und schließlich gelang es trotz tiefster struktureller Umbrüche noch bis in die neunziger Jahre hinein sozialverträgliche Lösungen an Stelle betriebsbedingter Kündigungen („Alt geht, Jung bleibt“) und ein über den Eigenbedarf hinausgehendes hohes Ausbildungsniveau zu erreichen.

Gewiss sind die Arbeitsdirektoren dabei immer nur ein Akteur unter vielen. Aber das „Schnittstellenmanagement“ gegenüber den unterschiedlichen beteiligten Akteursgruppen macht ihre Schlüsselstellung in diesem neuen Institutionengefüge aus: Als gleichberechtigte Mitglieder der Unternehmensvorstände, aber getragen vom und gebunden an das Vertrauen der Arbeitnehmer, sind sie vorbereitend und gestaltend an den zentralen unternehmerischen Entscheidungen aktiv beteiligt, ver-

fügen über eigene Stabsfunktionen im Management. Sie vor allem können, und müssen, dabei ein frühzeitiges Interessenclearing mit den Betriebsräten herbeiführen; denn umgekehrt hängt die „betriebliche ‚Tiefenwirkung‘ der Mitbestimmung und betrieblichen Personal- und Sozialpolitik“ (Leminsky 1998) ja davon ab, dass sie es gegen vielfältige Widerstände erreichen, eine Vertrauenskultur der Mitbestimmung zu ermöglichen. Für die Arbeitnehmerseite müssen sie immer erkennbar bleiben als das von ihrem besonderen Vertrauen getragene und das dieses Vertrauen verdienende Mitglied des Vorstands, und dort, als gleichberechtigtes Mitglied in ein Kollegialorgan eingebunden, müssen sie sich Anerkennung erringen, durch loyales Handeln in diesem Kollegialorgan und aufgrund ihres eigenen spezifischen Beitrags zum Unternehmenserfolg. Und, da die paritätische Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat ihr Machtzentrum hat, da sie hier als avancierteste und als einzige Ausprägung der deutschen Mitbestimmungsidee einen heilsamen Zwang zum Kompromiss gestiftet hat, sind die Arbeitsdirektoren auch hier besonders gefordert: Vor den Sitzungen dieses obersten Kontrollorgans fällt es vor allem ihnen zu, Entscheidungsgrundlagen und Entscheidungsprozesse im Unternehmensvorstand transparent zu machen und zwischen den verschiedenen Handlungsperspektiven von Vorstand, betrieblichen Arbeitnehmerinteressenvertretungen, außerbetrieblicher Gewerkschaftsorganisation zu vermitteln. Und sie müssen hinterher die Ergebnisse dieser Prozesse auch gegenüber den Arbeitnehmern des Unternehmens vertreten können, im direkten Gespräch, und gerade auch nach schwierigen Aushandlungsprozessen, die die Alltagsroutine bei weitem übersteigen.

Vergegenwärtigt man sich deshalb im Rückblick dies alles:

- das große Spannungsfeld widerstreitender Gesellschaftskonzepte, bis in die Reihen der Gewerkschaften als wichtigsten Promotoren der Mitbestimmung hinein,
- die Kompliziertheit der neuen institutionellen Strukturen, über die ein neuer Ausgleich unterschiedlicher wirtschaftlicher Interessen erreicht werden sollte, der wie sich zeigte viel mehr als ein Nullsummenspiel war,
- den Umstand, dass hier im Zentrum einzelwirtschaftlicher Entscheidungsmacht Verschiebungen erfolgt waren, ein neuer Zwang zum Kompromiss herbeigeführt worden war,
- und schließlich den Sachverhalt, dass diese neue institutionelle Struktur ein von Anfang an isoliertes Modell war und blieb, beschränkt auf zwei Branchen, deren früher einmal überragende volkswirtschaftliche Bedeutung in krisenhaften Prozessen kontinuierlich schwand,

dann strahlen die Leistungen der Mitbestimmung umso heller. Aber es überrascht dann auch nicht, dass wir in der bunten Vielfalt ihrer Praxis in den Unternehmen und Betrieben der Montanindustrien Glanz und Elend der Mitbestimmung finden, dass das Neue ihrer Idee häufiger an den Unzulänglichkeiten von Menschen, aus allen verschiedenen Akteursgruppen selbstverständlich, nicht wirklich zur Geltung kommt,

ja nahezu scheitert. Das eingangs zitierte Beispiel von Klöckner Bremen⁹ war ja keineswegs ein Einzelfall. Unsere eigenen Untersuchungen belegen das breite Spektrum unterschiedlicher Mitbestimmungskulturen, und „Unkulturen“ (Hindrichs u.a. 2000, 154ff). Der wirklich rundum gelungene Prozess einer über einen langen Zeitraum tragfähigen Institutionalisierung einer vom Vertrauen aller Akteursgruppen getragenen Mitbestimmungskultur, mit dem Arbeitsdirektor in seiner Schlüsselfunktion, ist da schon eher der herausragende Sonderfall, die von allen Akteuren ergriffene Chance eines zukunftsweisenden Regelungsmodells.

4. Ein „Blinder Fleck“ und einige Vorschläge zu seiner Erklärung

In der nahezu unüberschaubaren Fülle deutscher Mitbestimmungsliteratur¹⁰ finden sich nur wenige empirisch fundierte Beiträge, die sich dieser Figur des Arbeitsdirektors besonders zuwenden. Ihre Bedeutung für viele Entwicklungen in Arbeitswirtschaft, Personal- und Sozialpolitik ist nicht zu bestreiten. Die moderne Managementliteratur betont einmütig die große Bedeutung, die heute Qualifikation, Motivation und Engagement der Beschäftigten für die Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft haben. Man könnte meinen, dass die Institution des Arbeitsdirektors hier neue Aufmerksamkeit auf sich zieht. Aber von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen (Wagner 1994) ist dies nicht der Fall. Es ist auf den ersten Blick merkwürdig, ein Paradox der Mitbestimmung wie Leminsky (1998, 131) schreibt, dass diese komplizierte und prekäre, aber doch zugleich herausragend wichtige Institution ein blinder Fleck ist in der einschlägigen wissenschaftlichen Diskussion. Fast so wie unser Auge im Zentrum seiner Netzhaut einen Blinden Fleck überspielt und uns doch ein vollständiges Bild ermöglicht, bei der Betrachtung einer Landschaft, eines Kunstwerks, kompliziertester Funktionszusammenhänge auf einem Schaltplan, so scheint es auch hier zu sein. Die Debatten zeichnen das Panorama der neuen Konzepte. Lean-Management, Integrierte Organisations- und Personalentwicklung, Weiterbildung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Qualitätszirkel, Beteiligung, Gruppenarbeit und Profitcenter, Führung durch Zielvereinbarung, lernende Organisation: Überall geht es um eine neue Wertschätzung der lebendigen Arbeit. Die organisatorischen Veränderungen in Unternehmen und Betrieben bewegen sich zu auf jenen neuen Arbeitnehmertypus zu, den Arbeitskraftunternehmer, den selbst unternehmerisch denkenden „selbständigen Unselbständigen“ (Glißmann 1999). Aber ob und wie ein Personalmanagement, das all dies befördern und ins Werk setzen soll, aus den Erfahrungen der Mitbestimmung und der gerade hier bedeutsamen arbeitsdirektorialen Bereiche lernen kann, scheint sich nicht als eine offene, gar aussichtsreiche Frage zu stellen.

⁹ wo zeitweilig nahezu „nichts mehr ging“, die betrieblichen Arbeitnehmervertreter sogar geschlossen die Neuwahl des Arbeitsdirektors blockieren wollten und die IG Metall allein mit ihrer personalpolitischen Entscheidung gegen sie die Idee der Mitbestimmung vor größerem Schaden bewahren zu können glaubte (vgl. Eschenhagen 1971, 23ff).

¹⁰ Literaturübersicht bei Diefenbacher 1984

Ausgehend von einer sehr positiven Bilanz der arbeitsdirektorialen Praxis der Montanmitbestimmung, die abstellt auf ihre unbestreitbaren sozial-, personal- und auch beschäftigungspolitischen Erfolge, die aber die große Spanne unterschiedlicher gelungener, oft aber eben auch gescheiterter Institutionalisierungsprozesse kaum erhellt, führt G. Leminsky zur Erklärung des Paradox des blinden Flecks vier Gründe an:

- Die Praxis der Montanmitbestimmung blieb isoliert, nach außen abgeschottet, Übertragungsversuche gelangen, mit der bemerkenswerten Ausnahme der IGBE in den neuen Bundesländern, kaum.
- Auch im Bereich der Mitbestimmung⁷⁶ mit seinem Arbeitsdirektor „mit falschem Etikett“ gewann *„Personalpolitik keinen eigenständigen strategischen Stellenwert, eine Ergänzung der ökonomischen durch eine soziale Legitimation (fand) nicht statt.“* (Bamberg u.a. 1987, 207ff)
- Mit dem Wegbrechen einer sozialverträglichen Arbeitsplatz- und Standortsicherung sei ein wichtiges Element der Wertschätzung der Montanmitbestimmung weggebrochen und zugleich werde das Personalmanagement in den anderen Unternehmen noch viel zu wenig als Mitbestimmungsrelevant wahrgenommen.
- Human resource management schließlich, ausgehend vom Management selbst, sei als Begriff weiter und anschlussfähiger für neue Entwicklungen als die alten bundesdeutschen Vorstellungen, die mit dem Begriff des Arbeitsdirektors assoziiert werden.

Dies alles ist so zutreffend wie die Feststellung, dass die deutsche Mitbestimmung, deren Leitbild heute das Mitbestimmungsgesetz von 1976 ist, in Europa längst nicht mehr als Modell sondern deutscher Spezialfall gilt, und dass die Montanmitbestimmung darin kaum mehr eine alt ehrwürdige Ruine ist. Aber alle diese Argumente treffen meines Erachtens noch nicht den Kern, sie umkreisen ihn gleichsam, scheinen ein stimmiges Bild zu geben, „überspielen“ dabei aber den blinden Fleck. Will man ihn zu fassen bekommen, dann muss man sich auf das Thema der Macht einlassen.¹¹

Die Etablierung eines Arbeitsdirektors, getragen vom und gebunden an das besondere Vertrauen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, denn gegen die Mehrheit ihrer Stimmen konnte er nicht bestellt werden, berührte und veränderte, zusammen mit der Parität im Aufsichtsrat¹², das Zentrum unternehmerischer Entscheidungsprozesse. Und hinzu kamen noch die sozialistischen Wurzeln der Mitbestimmungsidee:

¹¹ Leminsky übergeht diesen Aspekt nicht gänzlich; aber er erwähnt ihn eher beiläufig, erst im Anschluß an seinen systematischen Erklärungsversuch.

¹² Die allerdings konnte, wenn der „neutrale Mann“ beim Ringen um einen Kompromiß nicht erfolgreich wäre, immer noch durch einen Mehrheitsbeschluß der Aktionärsversammlung ausgehebelt werden, eine Möglichkeit, die in der Mitbestimmungspraxis freilich im Wesentlichen unbedeutend blieb.

Zwar kam die Zielvorstellung eines wie auch immer zu denkenden Sozialismus in der Programmatik der neuen deutschen Einheitsgewerkschaften nicht mehr vor, aber dass die wichtigsten Ursprünge der Mitbestimmungsidee, die Vorstellungen einer Wirtschaftsdemokratie in der Tradition der sozialistischen Gewerkschaftsbewegung lagen, war unübersehbar, und viele handelnde Akteure, nicht nur der ersten Stunde, auf Seiten von Gewerkschaften und Betriebsräten führten das immer wieder praktisch vor Augen. Von den anderen Vorstandsmitgliedern und ihrem Topmanagement wurde die paritätische Mitbestimmung erlebt als Sozialistische Landnahme im Zentrum der Macht¹³ – und dies nirgends so deutlich wie bei der Person, der in dem neuen institutionellen Gefüge eine Schlüsselposition zuwuchs, dem Arbeitsdirektor. Entsprechend großer Druck lastete auf den Arbeitsdirektoren in ihren neuen Kollegialorganen, aber gleichzeitig waren sie nun auch mit den überkommenen Symbolen dieser Macht ausgestattet was wiederum das Verhältnis zu den Beschäftigten noch komplizierter machte. Entsprechend entwickelten sich die Verkehrsformen im Unternehmen. Beispiele für Kritik an den Vorstandsbüros mit den dicken Teppichen, den Dienstwagen und den hohen Bezügen gibt es ebenso wie für die Abschottungen der Ressorts der neuen Arbeitsdirektoren gegenüber denen der technischen Direktoren. Berichte hierüber findet man in den Unternehmen der Stahlindustrie zu Hauf. Noch im Zuge einer Untersuchung über Beteiligungsmodelle in verschiedenen Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie, die wir 1999 (!) durchgeführt haben (Jürgenhake u.a. 1999) ist uns der Jargon begegnet: „der arbeitsdirektorale Bereich als sozialistisches Ausland“ - mit hintergründigem Lächeln zwar und nicht mehr ganz ernst gemeint, zehn Jahre nach dem Abgesang auf den „real existiert habenden Sozialismus“, aber eben doch mit dem eben erwähnten sehr ernsthaften Hintergrund. Und bei unserer früheren Untersuchung zur Praxis nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976, als wir eine große Zahl von Gesprächen mit Arbeitsdirektoren führten, für die wir dann das oben schon zitierte Wort vom „Etikettenschwindel“ fanden, begegneten wir diesem Phänomen gewissermaßen von der anderen Seite her: Wir trafen auf eine Reihe junger und dynamischer Personalmanager, die nun wohl oder übel diesen Titel trugen, zwar nach informellen Vorklärungen und ohne Konflikt, aber doch auch keinesfalls getragen vom besonderen Vertrauen der Arbeitnehmerseite in ihre neue Funktion gelangt waren, u.U. ganz bewusst erst in dem Augenblick in die neue Funktion eingerückt, nachdem erklärtermaßen unausweichliche „blutige Schnitte“ in der Personalpolitik noch von ihren Vorgängern erledigt worden waren.¹⁴ Sie präsentierten ihre neuen, zukunftsweisenden Personalkonzepte geradezu mit Stolz und einigen

¹³ Dabei ging es hier aus Sicht der Gewerkschaften historisch um „Gegenmacht“ gegen die zuvor nahezu uneingeschränkte Macht der „Stahlbarone“ und „Zeichenherren“ im ökonomischen Zentrum des vormaligen militärisch-industriellen Komplexes aus den Zeiten der Weimarer Republik und des dritten Reiches, um Macht im Weberschen Sinne, Macht also als Möglichkeit der Durchsetzung des eigenen Willens gegenüber anderen und „Gegenmacht“ als Einschränkung dieser Möglichkeit.

¹⁴ Zusammenfassend zu den, u.a. branchenspezifisch bedingt, unterschiedlichen Ausprägungen der Funktion des Arbeitsdirektors im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 vgl. zusammenfassen, Leminsky 1998, 138ff, ausführlich Bamberg u.a. 1987, 191 - 216

war es besonders wichtig von uns als Interviewern bestätigt zu bekommen, dass sie ihr Geschäft professioneller und besser betrieben als so mancher „echte“ Arbeitsdirektor. Aber sie betrieben Personalpolitik, erste Ansätze eines Human resource management von oben, primär unter ökonomischen Gesichtspunkten und vielleicht auch im Blick auf ihre weitere Managementkarriere. Die soziale Legitimation war nachgeordnet. Im Zweifel schlugen immer andere Kriterien durch.¹⁵

Nach meiner Überzeugung ist es also dies: Dass mit dem Arbeitsdirektor unter der paritätischen Mitbestimmung Landnahme gelungen war im Zentrum unternehmerischer Entscheidungsmacht, zudem noch vor dem Hintergrund eines zutiefst suspekten Entwurfs anderer gesellschaftlicher Entwicklung, hat die vielfältigen Weiterentwicklungen, die aus den Arbeitsdirektorenressorts heraus erfolgten, im Grundsatz immer anrühlich gemacht. Jedenfalls im Organisationsbereich der IG Metall, die eine entsprechende Verbandsideologie ja immer vor sich hergetragen hat. Insbesondere auch in den Jahren, in denen sie der Bildungsobleutebewegung sozusagen den Stachel zog, kann man dies beobachten. Mochte das Innovative dieses neuartigen Institutionengefüges noch so sehr darin bestehen, dass es auf Interessenausgleich abstellte, einen heilsamen Zwang zum Kompromiß stiften sollte: Erlebt und auch gelebt wurde es von vielen seiner Akteure als Ausdruck durchgesetzter, also je nach sozialem Standort als zu ertragender oder zu sichernder, möglichst auszubauender Macht und Gegenmacht.¹⁶ Zugleich zeichnet es erfolgreiche Institutionalisierungsprozesse gerade aus, dass diese Dimension der Macht in ihnen gewissermaßen verschwindet:

„Alle analytischen Ebenen verweise auch auf das Phänomen der Macht: es geht dabei auch um Paradoxien von institutioneller Machtformierung und institutioneller Machtverdrängung. Macht wird nämlich durch Institutionen einerseits gebündelt, gesteigert, Durchsetzungschancen werden auf Zukunft hin sichergestellt und legitimatorisch fundiert. Andererseits darf (um der institutionellen Geltung willen) von eben dieser Macht oft die Rede nicht sein; bei Mächtigen von der Macht zu sprechen, ist so unfein als bei Reichen vom Gelde. Es gibt eine Allgegenwart von Mächtigkeitspotentialen bei gleichzeitigem Unsichtbarmachen konkreter Machtbeziehungen.“ (Rehberg 1994, 70)

¹⁵ Nur ganz vereinzelt, z.B. bei VW, findet man im Geltungsbereich des MitbestG '76 Beispiele eines innovativen Personalmanagements, bei dem die soziale Legitimation in diesem Sinne ganz ausdrücklich, und praktisch überprüfbar, nicht einfach nachgeordnet ist und ein von „gegenseitigem Vertrauen geleitetes Konsensmanagement“ (Hartz 1998,315) auch ausdrücklich in die Tradition der Montanmitbestimmung gestellt wird. (Hartz, 1998).

¹⁶ Dies geht bis in die Sprache. Auf gewerkschaftlichen Mitgliederversammlungen, betrieblichen Funktionärskonferenzen, in Tarifkommissionen, die ich im Verlaufe vieler Jahre und bei Bearbeitung unterschiedlicher Projekte im Verlauf vieler Jahre immer wieder einmal Gelegenheit hatte zu beobachten, war dies oft mit Händen zu greifen. Anders als z.B. in Baden/Württemberg war die Sprache der Funktionäre in der Stahlindustrie, und übrigens auch im Bergbau, sehr viel nachdrücklicher machtbesetzt. Aber am Anfang steht, dass es hier wirklich einmal um Macht gegangen ist, und dass Gewerkschaften und Betriebsräte damals ein Stück davon zu fassen bekamen.

Diese zutreffende Analyse erhellt einen ganz wesentlichen Aspekt von Institutionalisierungsprozessen. Sie erklärt das Verschwinden von Macht in deren veralltäglichsendem Vollzug. Sie mag u.U. auch noch mit erklären, dass auch der wissenschaftliche Beobachter solcher Prozesse das Phänomen der Macht nicht so ohne weiteres in den Blick bekommt; aber, da die theoretischen, begrifflichen Instrumente ja zur Verfügung stehen, entschuldigt sie durchaus nicht die erstaunliche Einäugigkeit in vielen aktuellen Analysen.¹⁷ Im Gegenteil, sie macht uns darauf aufmerksam, dass manche der zeitgenössischen professionellen Beobachter der ablaufenden Modernisierungsprozesse gut daran täten ihren systemtheoretisch geschulten Blick zu erweitern. Der neuere institutionentheoretische Diskurs der Politikwissenschaften kann sehr erhellend sein, wenn man seine theoretischen Angebote aufgreift.

5. Der virtuelle Arbeitsdirektor – Perspektive für die Arbeitskraftunternehmer des 21. Jahrhunderts ?

Human resource management ist heute in aller Munde. Unternehmerische Partizipationskonzepte haben immer noch Konjunktur¹⁸. Sicher ist jedenfalls, dass die überkommenen repräsentativen Interessenvertretungsstrukturen, die im Bereich der Montanmitbestimmung sicherlich am stärksten ausgebaut, vielleicht aber auch besonders verkrustet waren, sich unter dem Vorzeichen von Beteiligung verändern (Frerichs / Martens 1999). Eine neue Wertschätzung der lebendigen Arbeit gilt im heraufziehenden Jahrhundert des Arbeitskraftunternehmers als ein Schlüssel wirtschaftlichen Erfolgs. Aber die Idee der Wirtschaftsdemokratie und die einer paritätischen wirtschaftlichen Mitbestimmung im Rahmen geeigneter repräsentativer Vertretungsstrukturen ist heute, da zugleich auch die kurzfristige Rendite immer wichtiger geworden ist, verblasst: In Zeiten der lean production und des shareholder value von Mitbestimmung zu sprechen scheint ein fast ähnlich schweres Unterfangen zu sein wie „das Handeln von der Liebe in den Zeiten der Cholera“. So hieß es 1996 unter Anspielung auf diesen Titel des Romans von Garcia Márquez` in einer Einladung zu einer Veranstaltung des „Dortmunder Dialogs“ zum Thema „Arbeitsdirektor quo vadis?“. Die Antwort, die dort die drei auf dem Podium diskutierenden Arbeitsdirektoren gaben,

¹⁷ Messner (1994) hat im Übrigen darauf hingewiesen, dass die Dimension der Macht in den Debatten über Netzwerke nahezu völlig ausgeblendet sei. Ähnlich argumentiert auch F.O. Wolf (2001a), und W. Brüggem (2001,123f) beharrt mit großem Nachdruck darauf, dass, gleichsam auf der verborgenen Rückseite der allenthalben betonten Dezentralisierungsprozesse die vermeintlich die Restrukturierung ökonomischen Handelns mit dem Ende des fordistischen Regulationsmodells prägen, sich in bezug auf strategische Unternehmensentscheidungen massive Zentralisierungsprozesse vollziehen, die zunehmend gesellschaftlicher Transparenz und Kontrolle entzogen sind und in der Regel als kompetenter Vollzug vorgegebener Sachzwanglogiken daherkommen.

¹⁸ Wobei allerdings eine zyklische Entwicklung beobachtet werden kann; und dass das Pendel wieder zurückschwingt lässt sich recht überzeugend eben vor dem Hintergrund der inzwischen stärker durchgreifenden parallelen Zentralisierungsprozesse in bezug auf strategische Unternehmensentscheidungen interpretieren (vgl. Dörre 2001).

tendierte dahin, dass die Funktion des Arbeitsdirektors im modernen Unternehmen zunehmend virtuell werden müsse. Human resource management als Aufgabe aller Verantwortlichen im Unternehmen Handelnden könnte man sagen, als integraler Bestandteil des Handelns zunehmend selbständiger agierender aber zugleich auch unternehmerisch mitdenkender Akteure in teilautonomen (Projekt)gruppen oder Profitcentern, die mit sich selbst die dabei widerstreitenden Anforderungen und Interessen austragen müssen. Die Richtung der Antwort ließ wohl so manchen Diskussionsteilnehmer unzufrieden, auch wenn sich Verfechter der alten Mitbestimmung kaum noch fanden. Mit der Montanmitbestimmung verschwand auch die alte Figur des Arbeitsdirektors. Das war offenkundig. Aber der Vorstellung von einem neuen virtuellen Arbeitsdirektor der Zukunft begegneten viele Diskutanten augenscheinlich mit Skepsis. Mit dem Wegbrechen einer sozialverträglichen Arbeitsplatz- und Standortsicherung brach gerade das letzte wichtige Element der Wertschätzung für die Mitbestimmung auch bei den in ihrem Geltungsbereich verbliebenen Beschäftigten weg. Die Zeiten für die Mitbestimmung schienen schlecht (Martens 1997c)¹⁹. Bei aller Bewährung in der Vergangenheit und trotz mancher innovativer Weiterentwicklungen der betrieblichen Mitbestimmung: Noch nie sei man weiter von einer wirtschaftlichen Mitbestimmung entfernt gewesen als heute, konnte man von Betriebsräten, aber auch von ehemaligen Arbeitsdirektoren damals in Gesprächen immer wieder hören. Aber man musste genau hinhören: Hier schwangen nicht selten auch Enttäuschungen über den Bedeutungsverlust der alten großen Gegenentwürfe mit. Mancher hatte da nicht nur den Zwang zum Kompromiss bei strategischen Unternehmensentscheidungen im Kopf, sondern auch noch alte Vorstellungen der schrittweisen Erweiterung von Gegenmacht, einer reformerisch gestaltenden Veränderung der Gesellschaft im Hinterkopf behalten.

In den Zeiten tiefgreifender Umbrüche, in denen wir heute leben, haben aber diese Reformkonzepte ihre orientierende Kraft verloren. Wir befinden uns in einem Epochenbruch.²⁰ Was verschwindet ist das fordistische Regulationsmodell der hoch entwickelten westlichen Ökonomien. Was sich damit verändert, sind die überkommenen hierarchischen Arbeitsstrukturen des Industrialismus. Was verschwunden ist, sind die lange noch von nicht Wenigen für orientierend gehaltenen großen gesellschaftlichen Gegenentwürfe. Was gefährdet ist, sind die mit dem Fordismus verknüpften sozialstaatlichen Ordnungsmodelle, denen in der Bundesrepublik Deutschland die Mitbestimmung auflagerte. In der Welt einer globalisierten kapitalis-

¹⁹ Diese Einschätzung steht im Gegensatz zu dem Urteil der neuen Mitbestimmungskommission von Hans Böckler und Bertelsmann Stiftung (Kommission Mitbestimmung 1998), die von der deutschen Mitbestimmung nur als einer „reifen Institution“ spricht und dabei wesentlich auf die betriebliche Mitbestimmung fokussiert (zur Kritik vgl. Martens 1999).

²⁰ Diese These, dass es sich hier nicht um eine statistisch zu entscheidende Frage handle, sondern dass mit dem Ende des fordistischen Regulationsmodells der Epochenbruch bereits vollzogen ist, auch wenn die Konturen eines metastabilen nachfordistischen Regulationsmodells noch nicht klar zu erkennen sind, wird von den Herausgebern des Sammelbandes „Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit“ (Martens u.a. 2001, darin insbesondere das Schlusskapitel von F.O. Wolf) vertreten.

tischen Ökonomie, in der der alte Nationalstaat an Gestaltungskraft verliert, es darum geht, neben der sozialen auch die ökologische Dimension in wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen und in der zugleich die Frage steht, wer denn überhaupt den versprochenen Weltbürgerstatus durch aktive Teilhabe an der heraufziehenden neuen Arbeitswelt wirklich erhalten wird, ist es nicht länger irgendein Sozialismus, der das Privateigentum in Frage stellt.

„Historisch gesprochen ist Lockes These, daß der Ursprung allen Eigentums in der Arbeit liege, mehr als Zweifelhaft; zweifellos aber ist, daß diese These sich längst bewahrheitet hat, insofern wir ja seit langem unter Bedingungen leben, in denen nur die Fertigkeiten und die Arbeitskraft, die uns wie das Leben selbst zu eigen sind, ein zuverlässiger Besitz sind. (...) In der modernen Entwicklung (hat) der zu einem Anliegen der Öffentlichkeit gewordene gesellschaftliche Reichtum (...) solche Proportionen angenommen, daß er die Formen des Privateigentums wie des Privatbesitzes automatisch sprengt. Es ist, als hätte das Öffentliche sich an denen gerächt, die es für ihre Privatzwecke und Privatinteressen auszunutzen suchten. Das eigentlich bedrohliche an dieser Entwicklung ist aber nicht die Abschaffung des Privatbesitzes, die ohnehin unaufhaltsam ist auch in den Ländern mit angeblich kapitalistischer Wirtschaft, sondern die Abschaffung des Privateigentums, also jene Enteignung, die den Menschen von dem immer begrenzten, dafür aber greifbaren und handhabbaren Stück Welt trennt, das er sein Eigen nennt, weil es dem, was ihm eigen ist, allein dient“ (Arendt, 1958/82).

Vor über vierzig Jahren, als die deutsche Mitbestimmung gerade ihren Aufstieg richtig begann und sich darüber ein äußerst erfolgreiches Modell des Ausgleichs der Interessengegensätze zwischen Kapital und Arbeit entwickelte, hat Hannah Arendt in ihrer Schrift über das tätige Leben, in der sie den von Locke über Marx formulierten und bis heute weithin akzeptierten Arbeitsbegriff der modernen Gesellschaft kritisiert, diese hellsichtigen Worte formuliert. An sie anschließend, die es in der berühmten Einleitung zu ihrem Buch als Verhängnis bezeichnet hat, wenn der modernen Arbeitsgesellschaft „die einzige Tätigkeit, auf die sie sich noch versteht“, infolge der technologischen Entwicklung die Arbeit ausgegangen sei²¹, wären hier also Fragen anzuschließen, in denen es, unter den Bedingungen der heraufziehenden neuen Arbeitswelt des Arbeitskraftunternehmers um eine politische Neugestaltung öffentlicher und privater Räume gehen müßte, in denen das Wirtschaften, auch unter den Bedingungen marktwirtschaftlicher Ordnungen fortschreitend weniger als private Veranstaltung begriffen werden darf, und zugleich die Sicherung des, mit aktiver Teilhabe an den öffentlichen Räumen unauflösbar verknüpften, Privaten. „immer begrenzten, dafür aber greifbaren und handhabbaren“ Stückes Welt der Menschen, überragend wichtig wird – für die neuen Arbeitskraftunternehmer und erst recht für die, die aus dem System der Erwerbsarbeit herauszufallen drohen. Als vernetzte Akteure einer neuen Ökonomie – dort wo sie sich dem Idealtypus des Arbeitskraftunternehmers nahe kommend in ihrem Zentrum erfolgreich behaupten und ebenso dort, wo sie an

²¹ „Was könnte verhängnisvoller sein?“ so endet die zitierte Stelle (Arendt 1958/82, 12)

seinen Rändern als ### in prekären Beschäftigungsverhältnissen darum kämpfen, noch zum Erwerbssystem dazuzugehören – werden die Menschen deshalb die Ambivalenzen des „Selbertuns“ bewältigen müssen. Auf der einen Seite erfahren sie, wie F.O. Wolf überzeugend argumentiert, die neoliberale Deregulierung als Traum der Befreiung der individuellen Lebenstätigkeit von der Politik; auf der anderen Seite aber auch als Albtraum, denn den individuellen Subjekten stellen sich bei aller aktiven Mitwirkung, die sie erbringen, die vorgegebenen Imperative und Zwecksetzungen als eine immer schon unverrückbare Gegebenheit dar. Die eigene Welt tritt den neuen individuellen zivilgesellschaftlichen Subjekten als fremde entgegen. Die alte Frage nach der Einheit der Subjekte in der Polis und die nach der Kohärenz ihrer Welt stellt sich so neu: „Netzwerkpolitik transportiert sowohl den Anspruch, diese Einheit durch ‚Aneignung‘ dieser Welt durch die Subjekte herzustellen, als auch die reale Tendenz, diese Einheit umgekehrt durch die immer vollständigere ‚Erfassung und Unterordnung‘ ihrer gesamten subjektiven Tätigkeit unter die funktionellen Erfordernisse der Herrschaftsstrukturen dieser Welt zu realisieren.“ (Wolf 2001b, S.142).

Das deutsche Modell der Mitbestimmung hat einen noch nahezu völliger privater Verfügungsgewalt unterworfenen Bereich der Wirtschaft, in dem „Zechenherren und Stahlbarone“ regiert hatten, einer weitreichenden, und partiell öffentlichen Einflußnahme durch Repräsentanten der Arbeit unterworfen. Der Arbeitsdirektor war die komplizierteste Figur des mit der Mitbestimmung eingeleiteten Prozesses der Institutionalisierung des Zwangs zum Kompromiß. Sie war Zukunftsweisend, aber doch auch unzeitig gemessen an den Orientierungen, die das Denken der sozialen Akteure noch lange Jahrzehnte prägten. Doch dieses deutsche Modell des Interessenausgleichs von Kapital und Arbeit war deshalb so erfolgreich, weil es unter den Kräftekonstellationen der Nachkriegszeit in der Bundesrepublik Deutschland hinreichende politische Gestaltungskraft gab, um die Rechtsgrundlagen eines institutionellen Konstrukts zu schaffen, das im Zentrum wirtschaftlicher Entscheidungsmacht entsprechende Veränderungen herbeizuführen vermochte. Die Institution der paritätischen Mitbestimmung, in der die Figur des Arbeitsdirektors eine Schlüsselstellung innehatte, war so selbst das Ergebnis einer unterschiedliche soziale Interessen übersteigenden politischen Entscheidung, in der es um politische Macht ging und durch die in wirtschaftliche Macht eingegriffen wurde.²²

²² Bezeichnender Weise gründete diese politische Entscheidung nach langen vorausgegangenen Auseinandersetzungen auf einem breiten politischen Konsens. In Anlehnung an Hannah Arendts Machtbegriff könnte man hier auch sagen, dass hier Macht zu zukunftsweisender politischer Gestaltung aus dem schliesslichen Konsens der Akteure erwachsen ist. Dass meine Überlegungen sich an dieser Stelle auch unmittelbar an den Politikbegriff Hannah Arendts anschließen lassen, liegt auf der Hand. Bei ihr „*übersteigt* die Politik als der Ort der Aktualisierung von Freiheit, als Medium der Enthüllung des unfassbaren ‚Wer‘, als der Raum der Entstehung von Macht und der Bestätigung der Realität der Welt und der eigenen Identität all jene konkreten Ziele, Interessen und Motive der Handelnden.“ (Barley, zitiert nach Brockmeier, 1994, 169).

Das ist die Zentrale These, die ich an dieser Stelle vertreten möchte. Dass die Figur des Arbeitsdirektors in den aktuellen fachwissenschaftlichen wie auch politischen Diskussionen um, so würde ich formulieren, neue Managementkonzepte und Unternehmenskulturen als funktionales äquivalent für die Mitbestimmung ein blinder Fleck bleibt, hat dann genau damit zu tun, dass heute sowohl die Machtfrage innerhalb der wirtschaftlichen Entscheidungsstrukturen und –prozesse selbst schamvoll umgangen wird, als auch die Frage danach, wie „in von sozialen Konflikten und ökonomischen Krisen geprägten Welt“ eine „Gegenbewegung(...) im Raum des politischen“ möglich sein könnte (vgl. Brokmeier 1994, 171), nicht wirklich kritisch aufgeworfen oder im Zeichen des Verlustes nationalstaatlicher Handlungs- und Gestaltungsmacht infolge der Globalisierung²³ implizit als negativ entschieden betrachtet wird.²⁴ So ist die Vorstellung eines vor allem sozialen Belangen *verpflichteten* Vorstandsmitglieds²⁵ für die dynamischen Modernisierer unserer Tage a'la Streeck, Heinze e tutti quanti offenbar außerhalb von allem Vorstellbaren. Den Zwängen der scheinbar mit Naturgewalt vorschreitenden Globalisierung folgend wird Streeck das Unternehmertum als „dezentralisierte Verarbeitung von Information und verteilte Absorption von Risiken immer wichtiger“ und das unstrittige Schwinden der Plan- und Berechenbarkeit der gesellschaftlichen Verhältnisse angesichts einer sich rascher wandelnden Umwelt wird unter der Hand zum Argument für die Unausweichlichkeit eines immer schlankeren Staates (Streeck 2000). Die „Machtverschiebung von den national verfassten politischen Systemen hin zu den multinational agierenden Konzernen“ und der Umstand, dass externe und interne Kontrollen der im Zeichen des shareholder value tendentiell zu „parasitären Systemen“ werdenden Konzerne²⁶ wird nicht wirklich kritisch in den Blick genommen. In beredten aber doch wenig gehaltvollen Ausführungen wird zwar nachgewiesen, was jeder weiß, dass nämlich neoliberale wie auch kommunitaristische Konzepte nicht ohne staatliches Handeln auskommen, aber welche ordnungspolitischen Fragen wie zu beantworten wären, dazu findet sich kein Wort. Dafür finden wir reichlich Polemik gegen den vorgeblichen „staatszentrierten Irrealsozialismus“ der Sozialdemokratie und die Wortführer eines „bodenständigen Sozialkapitals“ von Müntefering bis hin zur katholischen Bischofskonferenz (Streeck

²³ So z.B. bei Streeck, 1997

²⁴ F.O. Wolf (2001b) diskutiert diese Frage nach den Möglichkeiten einer Gegenbewegung im Raum des politischen unter dem Stichwort der Netzwerkpolitik. Dabei versteht er Netzwerke „in einem dialogisch vollzogenen ‚Prozess der Konstitution von Wirklichem‘ (Aguirre nach Peter 92,236) selbst (als) ‚Einsätze‘, d.h. sowohl Gegenstand als Arena, als auch ‚Sinnhorizont‘ politischer Auseinandersetzungen.“ (S. 135) Politiknetzwerke können so rückblickend objektivierend beschrieben werden, Netzwerkpolitik bezieht sich aber immer auch auf zukünftige Handlungsmöglichkeiten, die durch sie eröffnet werden. In einem als umkämpft konstituierten Feld von Netzwerkpolitik gehen Unterwerfung und Selbstbehauptung, Einbindung und Initiative, Ordnung und Freiheit beständig ineinander über. Das ist die *Aporie der Netzwerkpolitik*: „Das dezentrale Selbertun kann sich als die effizienteste realisierbare Weise einer repressiven Selbsteinbindung erweisen“ (Wolf 2001b, S. 136).

²⁵ Ähnliches lässt sich auch für ökologische Fragen denken.

²⁶ Alle Zitate sind den „Thesen und Zielsetzungen“ des von zehn Schweizer Hochschulprofessoren gegründeten Netzwerkes für sozial verantwortliche Wirtschaft entnommen (Weltwoche, 4.11.99, www.weltwoche.ch).

2000). An die aktuellen Debatten um Corporate Governance wird diese systemtheoretisch verfahrenende Argumentation zweifellos bruchlos anschließen können.²⁷

In der Tat, neue Anknüpfungen an die historische Figur des Arbeitsdirektors innerhalb eines neuerlichen Institutionalisierungsprozesses, der Mitbestimmung im Sinne des Zwanges zum Kompromiss neu konstituieren und eine interne an sozialen und vielleicht auch ökologischen Kriterien orientierte Kontrolle befördern könnte, scheinen auch heute unzeitig. Die Mitbestimmungsidee, heute viel eher an der katholischen Soziallehre als an ihren Wurzeln in der Wirtschaftsdemokratie orientiert, ist gegenüber manageriellen Beteiligungskonzepten hoffnungslos, so scheint es, in der Defensive. Und in den Zeiten der Globalisierung und des share holder values mit immer stärker direkt marktvermittelten Formen der Unternehmenssteuerung scheinen die Aussichten für die Mitbestimmung trübe. Eine nüchterne Analyse, aus einer systemtheoretisch belehrten Perspektive heraus vorgenommen, wird immer wieder viele Belege für eine solche Einschätzung beibringen können. Gerade auf dem Feld der industriellen Beziehungen sind hier Wolfgang Streecks Analysen oft sehr erhellend. Man meint, sie würden geradezu deshalb so zugespitzt ausgearbeitet, um so etwas wie die perverse Logik im Selbstlauf der systemisch induzierten Prozesse sichtbar zu machen. Wenn sich dann allerdings der wissenschaftliche Beobachter als Berater derart eng an den politischen Prozess anschmiegt, für den man mit U. Beck sagen kann, dass er geradezu als eine „fröhliche Selbstentmachtung“ der Politik beschrieben werden kann, wird die Sache heikel.

Gerade die Mitbestimmung kann uns als Gegenstand von Forschung darüber belehren, dass wir es hier mit einem Institutionalisierungsprozeß zu tun haben, dessen unbestreitbare und auch von den heutigen systemtheoretisch inspirierten Beratern nicht bestrittene, Erfolge ohne so etwas wie einen „normativen Faktor“ und ohne darüber mit aufgeworfene und entschiedene gesellschaftliche Machtfragen überhaupt nicht angemessen zu verstehen sind. Oswaldt von Nell Breuning war da schon um einiges weiter als die systemtheoretisch inspirierten Modernisierer und Regierungsberater unserer Tage, die diese komplexen Zusammenhänge ausblenden, Machtfragen umgehen, am Tisch der Mächtigen der Wirtschaft nicht über Macht sprechen mögen, und so letztlich das ihre dazu beitragen, dass die Mitbestimmung aus der von ihnen diagnostizierten Defensive nicht herauskommen kann. Indem sie die Eigendynamik der systemisch induzierten Modernisierungsprozesse zusammen mit dem Funktionsverlust der Politik ausmalen und die harten Fragen politischer Gestaltung beredt und elegant vermeiden, können sie so nicht nur die Rolle politischer Beratung im Ernst überhaupt nicht angemessen wahrnehmen, sie drohen zugleich das kritische Potential der Wissenschaft zu verspielen, das diese nie einfach aus sich selbst

²⁷ Das Manager Magazin (09,2000) berichtet von vier parallel eingerichteten Kommissionen zum Thema und sieht, so ganz dem „Zeitgeist“ folgend, die Hauptprobleme darin, dass darin das know how aus dem angelsächsischen Bereich viel zu wenig in diesen Kommissionen repräsentiert und in der zuletzt beim Bundeskanzleramt eingerichteten Kommission zudem noch aus sachfremden Überlegungen heraus Repräsentanten von Gewerkschaften vertreten seien.

heraus sondern immer nur im lebendigen Rückbezug zu den außer- und vorwissenschaftlichen Prozessen in der menschlichen Lebenswelt und dem Alltag der Menschen gewinnen kann – und dort geht es ärgerlicher Weise immer auch um Normen und Werte und nicht allein um die sauber herauspräparierte Logik systemischer Prozesse.

6. Schlussbemerkung

Tatsächlich aber sind wir hier an einem Punkt, an dem man heute meines Erachtens, wenn überhaupt, aus der hier versuchten analytischen Betrachtung der deutschen Mitbestimmung, in der der Arbeitsdirektor eine Schlüsselstellung innehatte, so etwas wie eine Lehre auch für zukünftige politische Gestaltungsprozesse ziehen kann: In der heraufziehenden Postindustriellen Gesellschaft, von den Einen als (unternehmerische) Wissensgesellschaft, von Anderen als Dienstleistungsgesellschaft und von wieder Anderen als Tätigkeits- oder Bürgergesellschaft entworfen, im Jahrhundert des Arbeitskraftunternehmers, der in dieser Gesellschaft seinen Platz in der schönen, neuen Arbeitswelt zu behaupten sucht, wird die Zukunft nicht den alten repräsentativen Interessenvertretungsstrukturen des fordistischen Regulationsmodells gehören, auch wenn solche Strukturen für viele ArbeitnehmerInnen noch für lange Zeit wichtig bleiben werden. In diesem Sinne war die Mitbestimmung ein historisch begrenztes Modell des erfolgreichen Ausgleichs unterschiedlicher sozialer Interessen.²⁸ Welche Modelle die Politik für die Zukunft finden werden, ist offen. Auch der neue Typus des Arbeitskraftunternehmers, so sehr für ihn „die Mitbestimmung in der ersten Person“ wichtig sein wird, bedarf allgemeiner, übergreifender Regelungen für eine kollektive Interessenvertretung, z.B. dort wo es um die Sicherung der Bedingungen lebenslangen Lernens zur Aufrechterhaltung der von ihm abgeforderten Flexibilität geht. Auch die heute zunehmend Mitbestimmungsfreien strategischen Unternehmensentscheidungsprozesse werden nicht dauerhaft hinter den vordergründigen Dezentralisierungs- und Beteiligungsprozessen dem kritischen Blick entzogen bleiben. Eher verstärkt werden sie zukünftig mit der Frage nach ihrer sozialen und nach ökologischen Legitimität konfrontiert werden. Der Raum ökonomischer Entscheidungen wird so in wachsendem Maße einer auch des allgemeinen öffentlichen Interesse, und Öffentlichkeit wird sich u.a. verstärkt in neuen, medial gestützten vernetzten Formen herstellen. Die Frage, ob einer entsprechenden internen Kontrolle unternehmerischen Handelns nicht die Etablierung eines beim human resource management sozialen Fragen durch geeignete institutionelle Vorkehrungen wirklich verpflichteten Vorstandsmitglieds förderlich sein könnte, ist in diesem Zusammenhang zwar dem Anschein nach unzeitgemäß, tatsächlich aber immer noch zukunftsweisend. Auch wenn in unseren Zeiten der Globalisierung der Markt zunehmend bis auf die Ebene des operativen Handelns im Unternehmen durchgreift und es für die alten institutionellen

²⁸ Eine Biographie wie die von Alfred Heese, die mir ja den Anlaß zu den Reflexionen in diesem Aufsatz bot, zeigt dann, wie mühsam und oft aufreibend es war, solche Interessenausgleiche auch wirklich zu realisieren.

Interessenvertretungen deshalb zunehmend darum geht mit den ihnen verbliebenen Handlungsmöglichkeiten zu versuchen, das Ausmaß dieses Durchgreifens des Marktes einzugrenzen (vgl. Dörre 2001), und auch wenn in diesen Zeiten die jeweils marktführenden Unternehmen zu global players geworden sind, die Frage nach einer Unternehmensverfassung, die gesellschaftlichen Legitimationsanforderungen Rechnung trägt und die unterschiedlichen Interessen der Wirtschaftsakteure zum Ausgleich bringt, ist damit nicht vom Tisch.

Die entscheidende Frage an die Politik, national wie auch in übernationalen Zusammenhängen, wird in der absehbaren Zukunft lauten, ob sie die Kraft dazu hat, Regulationsformen zu erfinden und Entscheidungen zu treffen, die hierbei wiederum Machtfragen innerhalb des Funktionskreises der Wirtschaft ernsthaft berühren, wobei es heute, jenseits eines ideologisch überhöhten Gegensatzes von Kapital und Arbeit vielleicht eher möglich wäre, solche Machtfragen im Sinne des Machtbegriffs von Hannah Arendt anzugehen. Nach den Debatten um die Krise der Arbeitsgesellschaft mag man mit guten Gründen argumentieren können, dass ihre Kritik am Arbeitsbegriff der Moderne, bei der sie auf die aristotelische Unterscheidung von Arbeiten, Herstellen und Handeln zurückgreift, von der realen Entwicklung von Arbeit überholt worden ist. Die Arbeit des Arbeitskraftunternehmers in der herausziehenden Wissensgesellschaft ist so komplex, vielfältig ausdifferenziert nicht selten spielerisch und sogar lustvoll, dass der auf die Heloten der antiken Gesellschaften gemünzte Arbeitsbegriff, der für den Massenarbeiter des Fordismus vielleicht noch taugte, hier offenkundig nicht mehr greift. Für ihren Politikbegriff hingegen, der auf das die Interessen der einzelnen übersteigende Handeln der Bürger in der Polis zielt, gilt das so nicht. Er kann ganz im Gegenteil gegenüber dem Sprachgebrauch, der in der Folge der Ausdifferenzierung von policy und politics nahezu jedem Interessenhandeln die Qualität des politischen zuerkennt, dazu verhelfen, das tatsächliche verschwinden von politischen und arbeitspolitischen Gestaltungsansprüchen angesichts einer weiter fortschreitenden Ökonomisierung der gesellschaftlichen Verhältnisse sichtbar zu machen. Und zugleich kann man zeigen, dass in den neuen Ansätzen einer Netzwerkpolitik unter den Bedingungen der herausziehenden Wissensgesellschaft Fragen des Aufbaus und der Durchsetzung von Macht recht gut mit einem an Hannah Arendt angelehnten Machtbegriff beschrieben werden können. Wie F.O. Wolf in seiner Argumentation zur „Netzwerkpolitik als zivilgesellschaftliche Wiederkehr der Politik“ gezeigt hat, eignen sich die neuen Akteure, als vernetzte Strukturen mit in ihnen neuen individuellen Subjekten, nicht mehr als Transmissionsriemen alter korporatistischer Politik. Politik, im Sinne des alten Politikbetriebes wie auch im Sinne neuer emanzipatorischer Politik, muss daher neue Formen ihrer Institutionalisierung erst erfinden. Wolf verweist dabei auf Initiativgruppen, Ratschläge und runde Tische, Bewegungszusammenhang Netzwerk, Initiatorinnenkreise und er betont zu Recht, dass alle diese Formen von Politik große Ähnlichkeit mit den Aktionsformen der Intellektuellen im 19. und 20. Jahrhundert aufweisen - und da geht es um Machtaufbau durch Mehrheitsbildung im öffentlichen Diskurs - , nicht aber mit den Organisationsformen der alten Arbeiterbewegung - wo es in der Tat eher um Organisieren, De-

monstrieren, Streiken als Formen der Gegenwehr und Gegenmachtbildung gegenüber einem fremden Willen geht.

Wer wie das Netzwerk für sozial verantwortliche Wirtschaft gegen den entfesselten Neoliberalismus argumentiert, dass ein gutes, verpflichtendes Sozialmanagement den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen befördert, der kann auch auf einen politischen Konsens und eine daraus erwachsende Handlungsmacht hinzuwirken versuchen, der hierfür geeignete Institutionalisierungsprozesse, um die natürlich auch noch zu streiten wäre, neu befördern soll. Die damit angesprochenen politischen Fragen sind offen. Ziemlich sicher allerdings dürfte sein, dass dann, wenn es der Politik nicht gelingt gegen die noch immer weithin ungebrochene Dominanz einer neoliberalen Praxis entsprechende Lösungen zu finden und durchzusetzen, Chancen auf eine sozial, und ökologisch, nachhaltige Entwicklung verloren gehen. Eine Sozialwissenschaft und sozialwissenschaftliche Politikberatung, die sich gegenüber diesen Prozessen nicht mit langem Atem, ohne sorgfältigen Rückbezug zur vorwissenschaftlichen Erfahrung im Alltag der Menschen, eben in der menschlichen Lebenswelt, stattdessen aber selbstvergessen und verliebt in ihre immanenten Diskurse und abstrakten theoretischen Konzepte und gewärmt durch die Nähe zur Macht, über die sie zugleich schweigt, zu dieser Entwicklung verhält, läuft am Ende Gefahr, sich um ihre eigene Reputation zu bringen. Dies wäre vielleicht noch nicht so schlimm. Wirklich betrüblich aber wäre, dass sie sich so um die Chance bringt, angesichts der Herausforderungen des Epochenbruchs, dessen Beteiligter und Beobachter zugleich sie ist, ihren Part bei der gesellschaftspolitisch verantwortlichen Umgestaltung des politischen Gemeinwesens zu spielen.

Literatur:

- Arendt, Hannah (1967): Vita Activa oder vom Tätigen Leben, München; amerikanische Erstausgabe, „The Human Condition“, Chicago 1958
- Bamberg, U.; Bürger, M.; Mahnkopf, B.; Martens, H.; Tiemann, J. (1987): Aber ob die Karten voll ausgereizt sind... 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz
- Breisig, T. (Hg.): Mitbestimmung – Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource. Festschrift für Hartmut Wächter, München und Mering
- Brockmeier, P. (1994): Institutionen als Organon des Politischen. Versuch einer Begriffsbildung im Anschluß an Hannah Arendt, in Göhler, G. (Hg.): Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionentheorie, Baden-Baden, S. 167 – 186
- Brüggen, W. (2001):
- Crouch, C.; Pizzorno, A. (Hg.) (1978): The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968, 2 Bde., London
- Dahrendorf, R. (1965): Das Mitbestimmungsproblem in der deutschen Sozialforschung, (2. Aufl.) München
- Deutschmann, C. (19..):
- DGB, (o.J.): Novellierungsvorschläge des DGB zum Betriebsverfassungsgesetz von 1972
- Diefenbacher, H. (1983): Empirische Mitbestimmungsforschung, Frankfurt a. Main
- Dörre, K. (2001):

- Eschenhagen, W. (1971): Antigewerkschaftlicher Kampf oder Kampf in den Gewerkschaften? Sozialistische Betriebsarbeit und Gewerkschaftsbürokratie; Erfahrungen in Bremen, München
- Faulenbach, B. (1989): Mitbestimmung und politische Kultur im Ruhrgebiet, in: (Martens, H.; Peter, G. (Hg.) Mitbestimmung und Demokratisierung. Stand und Perspektiven der Forschung, Wiesbaden, S. 216-228
- FIAB (1989): Mitbestimmung und Arbeitnehmerhandeln. Beiträge zur politischen und kulturellen Dimension von Mitbestimmung, Beiträge Informationen Kommentare Nr. 8/9, Recklinghausen
- Flocken, P.; Hellmann-Flocken, S.; Howaldt, J.-; Kopp, R.; Martens, H. (2001) Erfolgreich im Verbund. Die Praxis des Netzwerkmanagements, Düsseldorf
- Frerichs, J.; Martens, H. (1998): Betriebsräte und Beteiligung. Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im OE-Prozeß der IG Metall, Dortmund
- Fricke, W. (Hg.) (1999): Arbeitsorganisation, regionale Entwicklung und industrielle Demokratie, Forum Zukunft der Arbeit Band 7, Bonn
- Gleißmann, W. (1999): Betriebliche Interessenvertretung und neue Selbständigkeit in der Arbeit, in: Fricke, W. (Hg.): Arbeitsorganisation, regionale Entwicklung und industrielle Demokratie, Bonn, S. 13-34
- Grafe, P.; Hombach, B.; Grätz, R. (Hg.) (1987): Der Lokomotive in voller Fahrt die Räder wechseln. Geschichte und Geschichten aus Nordrhein Westfalen, Bonn
- Hartz, P. (1998): Horizonte überschreiten, Neues wagen. Konsens für eine veränderte Personalpolitik bei Volkswagen, In: Breisig, T. (Hg.): Mitbestimmung – Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource. Festschrift für Hartmut Wächter, München und Mering, S. 297-316
- Heinz, W.R.; Kotthoff, H.; Peter, G.; (Hg.) (2000): Soziale Räume, global players, lokale Ökonomien, Münster
- Hilbert, J.; Schmid, J. (1994):
- Hindrichs, W.; Jürgenhake, U.; Kleinschmidt, J.; Kruse, W.; Lichte, R.; Martens, H. (2000): Der lange Abschied vom Malocher. Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre, Essen
- Howaldt, J.; Koppe, R.; Martens, H. (2000): Koevolutionäre Kooperationsverbände als regionales Innovationsarrangement, in: Naegele, G.; Peter, G. (Hg.): Arbeit – Alter – Region. Zur Debatte um die Zukunft der Arbeit, um die demographische Entwicklung und die Chance regionalpolitischer Gestaltung, Münster/Hamburg/London, S. 239 - 271
- Institut für Sozialforschung (IfS) (1954): Betriebsklima, Frankfurt/M (Ms)
- Jürgenhake, U.; Lichte, R.; Martens, H.; Sczesny, C. (1999): Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS. Einschätzungen und Meinungen von Führungskräften verschiedener Ebenen und betrieblichen Experten, Dortmund, Forschungsbericht (unveröffentlicht)
- Kißler, L. (1992): Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Modell und Wirklichkeit, Marburg
- Kommission Mitbestimmung (1988): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven, Gütersloh
- Leminsky, J. (1998): Bewährungsproben für ein Management des Wandels. Gewerkschaftliche Politik zwischen Globalisierungsfalle und Sozialstaatsabbau, Berlin
- Lutz, B.; Schmidt, G. (1977): Industriesoziologie, in: Köniog, R. (Hg.) Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 8, Stuttgart, S. 101ff
- Martens, H. (1992): Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftssoziologie. Gewerkschaftsforschung am Landesinstitut Sozialforschungsstelle, Dortmund
- Martens, H. (1994): Der konfliktsoziologische Ansatz der Sozialforschungsstelle bei ihrer Neugründung 1972, in: Krahn, K.; Peter, G.; Skrotzki, R. (Hg.): Immer auf den Punkt. Beiträge zur Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Willi Pöhler zum 60. Geburtstag, Dortmund
- Martens, H. (1997a): Betriebliche Beteiligungskulturen bei konzernweiten Modernisierungskonzepten im Arbeits- und Gesundheitsschutz, in ARBEIT, Heft 4/1997, S. 429 - 449

- Martens, H., unter Mitarbeit von R. Klatt (1997b): Gewerkschaftszusammenschlüsse und Organisationsreformen – Die Entstehung der IG Bergbau-Chemie-Energie und die Organisationsreform des DGB, sfs-Reihe Beiträge aus der Forschung Bd. 92, Dortmund
- Martens, H. (1997c): Schlechte Zeiten für die Mitbestimmung? In: ARBEIT, 1/1997, S.85-94
- Martens H. (1999): Auslaufmodell oder Reformkonzept für die moderne Teilhabegesellschaft? Eine kritische Würdigung der Ergebnisse der neuen Mitbestimmungskommission von Hans-Böckler-Stiftung und Bertelsmann Stiftung, in: Soziale Welt, Heft 1, 1999, 67-85
- Martens, H. (2001): Auf dem Weg zu einer neuen Aktionsforschungsdebatte?
- Martens, H.; Peter, G.; Wolf, F. O. (2001) (Hg.) : Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und Neue Arbeit, Frankfurt/New York (i.e.)
- Müller-Jentsch, W. (1993): Organisation und Mitbestimmung. Evolution einer diffizilen Synthese, in: ders. (Hg.), Profitable Ethik, Effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?, Mering
- Neuloh, O. (1960): Der neue Betriebsstil – Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung, Tübingen
- Netzwerk für sozial verantwortliches Wirtschaften (1999): Thesen und Zielsetzungen, Weltwoche, Nr. 44, 4.11. 1999, www.weltwoche.ch
- Nutzinger, H.G. (Hg.) (1999): Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund, Marburg
- Oertzen, P.v. (1965): Analyse der Mitbestimmung – Ein Diskussionsbeitrag, Hannover
- Peter, G. (1992): Theorie der Arbeitsforschung, Frankfurt / New York
- Pirker, T. (1978): Von der Mitbestimmungsforschung zur Partizipationsforschung, in: Bolte, K.M. (Hg.) Materialien aus der soziologischen Forschung. Verhandlungen des 18. Deutschen Soziologentages vom 28. September bis 1. Oktober 1976 in Bielefeld, Darmstadt und Neuwied, S. 20 – 40
- Pirker, T.; Braun, S.; Hammelrath F. (1955): Arbeiter, Management, Mitbestimmung, Stuttgart/Düsseldorf
- Popitz, H.; Bahrtdt, H. P.; Jüres, E.A.; Kesting, H. (1957): Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen
- Popitz, H.; Bahrtdt, H. P.; Jüres, E.A.; Kesting, H. (1957): Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Tübingen
- Potthoff, E.; Blume, O.; Duvernell, H. (1962): Zwischenbilanz der Mitbestimmung. Tübingen
- Pöhler, W. (1972): Der Soziale Konflikt als Hauptaspekt industriesoziologischer Forschung, Dortmund (Manuskript)
- Rehberg, K.-S. (1994): Institutionen als symbolische Ordnungen. Leitfragen und Grundkategorien zur Theorie und Analyse institutioneller Mechanismen, in: Göhler, G. (Hg.): Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionentheorie, Baden-Baden, S. 47 - 84
- Schnittfeld, P u.a. (Hg.): Wandel der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsratshandeln, Köln
- Senghaas-Knobloch, E. (1999): Von der Arbeits- zur Tätigkeitsgesellschaft? Zu einer aktuellen Debatte , in Arbeit, 2/1999
- Sfs Forum „Neue Arbeit – neue Gesellschaft. Nach dem Umbruch, www.sfs-dortmund.de
- Streeck, W. (1997): Der europäische Sozialstaat der Nachkriegszeit ist endgültig passéé. Über die zukünftigen Aufgaben der Gewerkschaften zwischen Nationalstaat und europäischer Union, in: FR 6.1.1997
- Streeck, W. (2000): Zwei Seelen wohnen, ach, in der staatsfreien Brust. Der Kanzler und sein lernziel von der zivilen Bürgergesellschaft / Anmerkungen zu einer neuen politischen Formel, RR 10.7.2000, Dokumentationsseite
- Vester, M. (1994): Solidarität im Spagat. Umbrüche und sozialer Wandel in Ost- und Westdeutschland, in Meyer H.-W. (Hg.) Aufbrüche – Anstöße. Beiträge zur Reformdiskussion im Deutschen Gewerkschaftsbund und seinen Gewerkschaften, Köln, S. 26 – 58.
- Voigt, F.; Weddingen, W. (Hg.) Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung, Berlin

- Voß, G.; Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft, in KZfSS, Heft 1 1998, S. 131-158
- Wagner, D. (1994) Personalfunktion in der Unternehmensleitung – Grundlagen, empirische Analysen, Perspektiven, Wiesbaden
- Wassermann, W. (2000): Reformbedarf des Betriebsverfassungsgesetzes,. Gutachten, vorgelegt von der Abteilung Arbeit und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn
- Wolf, F.O. (2001a): Netzwerkpolitik, in: Martens, H.; Peter, G.; Wolf, F.O. (Hg.) a.a.O.
- Wolf, F.O. (2001b): Selberausbeutung im Übergang wohin?, in: Martens, H.; Peter, G.; Wolf, F.O. (Hg.) a.a.O.