



Helmut Martens

Standortkonflikte und Mitbestimmung

Arbeitspapiere aus dem Projekt Standortkonflikte

Arbeitspapier 1

1. Einleitung

Standortkonflikte, insbesondere ihre Zuspitzung zu Streiks um Sozialtarifverträge, verweisen auf die Forderung nach wirksamer Mitbestimmung bei zentralen unternehmerischen Entscheidungen. Denn die Forderung nach einem Sozialtarifvertrag ist eine Hilfskonstruktion. Im Kern geht es darum, eine Konzernentscheidung zur Schließung eines Standortes zum Gegenstand eines Konflikts zu machen. Da diese Entscheidung selbst aber nach dem geltenden Streikrecht in der Bundesrepublik durch einen Streik nicht angegriffen werden darf, wird nun die Höhe der Kosten eines solchen Schließungsbeschlusses zum Konfliktgegenstand – und im Hintergrund steht die Hoffnung, diesen Preis so hoch treiben zu können, dass die jeweilige Konzernleitung ihren Stilllegungsbeschluss doch noch einmal überprüft und revidiert. Dabei spielen, wie unsere Fallstudien zeigen, nicht nur die unmittelbaren finanziellen Kosten für die Einrichtung von Beschäftigungsgesellschaften, die zu zahlenden Abfindungen usw. eine Rolle, sondern durch den öffentlichen Konflikt können für das jeweilige Unternehmen auch Imageprobleme und – schäden und auch Marktverluste eintreten, die im Einzelfall erheblich und deshalb für die Entscheidungen von Konzernleitungen bedeutsam werden können.

Jedenfalls liegt es auf der Hand, dass Standortkonflikte somit eine ausgesprochen gewichtige mitbestimmungspolitische Dimension haben. Wo sich eine Auseinandersetzung erst einmal zum offenen Konflikt zugespitzt hat, wird seitens der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen regelmäßig auch eine Stärkung ihrer Mitbestimmungsmöglichkeiten bei derart weitreichenden, für die existentiellen Entscheidungen zum Thema. Die empirische Untersuchung von Standortkonflikten hat dem Rechnung zu tragen. Mithin ist eine solche Untersuchung darauf verwiesen, den akkumulierten Bestand wissenschaftlicher Mitbestimmungsforschung ebenso zur Kenntnis zu nehmen wie den – wissenschaftlich wie pseudowissenschaftlich untermauerten - politischen Streit um die Mitbestimmung aus der jüngeren Vergangenheit. Damit ist eine schier unübersehbare Fülle an Literatur angesprochen. Es gibt aber Schneisen und Zugänge u.a. aufgrund unserer eigenen langjährigen Mitbestimmungsforschung.¹

Das vorliegende Papier dient also dem Zweck, vor diesem Hintergrund einen gebündelten Überblick zu schaffen. Die empirischen Befunde aus unserer Untersuchung zu aktuellen Standortkonflikten sollen dann in dessen Licht interpretiert werden können. Wir werden dazu, vor dem Hintergrund unserer eigenen Mitbestimmungsforschung,

¹ Zu verweisen ist in diesem Zusammenhang insbesondere auf eine kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der neuen Kommission Mitbestimmung (1998) (Martens 1999), eigene neuere Arbeiten zu einer „Bilanz und Perspektive der Mitbestimmung im Lichte von Grundlagen- und Auftragsforschung, Beratung und Forschungstransfer in den 1990ern“ (Martens 2002a) sowie auf ältere umfängliche eigene Forschungen zu Mitbestimmung in Unternehmen und Betrieb im Zusammenhang mit Erfahrungen bei der Implementierung des MitbestG'76 zehn Jahre nach Einführung des Gesetzes (Bamberg u.a. 1987, Martens/Peter 1989) sowie im Zuge der Institutionalisierung von Mitbestimmung in den neuen Bundesländern (Kapp/Martens 1996 und Martens 1996).

zunächst einen knappen Überblick über jüngere Entwicklungen im Bereich von Mitbestimmungspraxis und –forschung in den 1990er Jahren geben. Diese Debatten sind geprägt durch wechselnde Aspekte: Sie beginnen im Zeichen der Japandiskussion mit intensiven Diskussionen und praktischen, v.a. seitens des Managements forcierten Ansätzen von Beteiligung im Sinne einer „Mitbestimmung in der ersten Person“ und einer gleichzeitigen Kritik an der institutionalisierten Mitbestimmung, setzen sich in gewerkschaftlichen Bemühungen zur Stärkung von Beteiligung im Rahmen eigener betriebspolitischer Ansätze fort und münden schließlich in die Ergebnisse der neuen Kommission Mitbestimmung (1998), die Mitbestimmung, unter dem Druck eines zunehmend entfesselten Shareholder-Kapitalismus zunehmend nur noch unter Effizienzgesichtspunkten bewertet und neue ökologische Herausforderungen als Anforderungen an Unternehmensverfassung und Mitbestimmung noch nicht in den Blick nimmt, dabei aber immer noch auf bestimmten Vorteilen des deutschen Mitbestimmungsmodells beharrt. Die Dekade endet schließlich in einem deutlichen Abklingen der frühen Beteiligungseuphorie (Kapitel 2). Danach wenden wir uns jüngsten Entwicklungen zu, die unter der Überschrift der „Corporate Governance“ vor allem seit Beginn der jüngsten Dekade diskutiert worden sind und seitens der darin zu Wort kommenden Mitbestimmungskritiker politisch nicht zu letzt von der Erwartung getragen worden sind, im Falle eines anderen Ausgangs der Bundestagswahlen 2005 den gesetzlichen Rahmen von Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland weiter zurückschrauben zu können. Mit der durch den Wahlausgang herbeigeführten großen Koalition aus CDU/CSU und SPD sind solche Vorstellungen zwar zunächst gegenstandslos geworden, aber die Debatten zeigen doch besonders deutlich, in welchem Maße früher einmal selbstverständliche Mitbestimmungsvorstellungen, die Bestandteil des Gründungskonsenses der Bundesrepublik geworden waren, mittlerweile in Frage gestellt worden sind (Kapitel 3). Das, jedenfalls vorläufige, Ende der Bestrebungen um ein weitgehendes Schleifen von Mitbestimmungsbastionen bedeutet freilich nicht, dass über den gesamten bis hierher skizzierten Zeitraum sehr eindeutig eine Erosion der institutionalisierten Mitbestimmung zu konstatieren ist. Und wo Mitbestimmung erodiert, sind neu aufbrechende soziale Konflikte vorprogrammiert. Mitbestimmungsbefürworter haben das in Untersuchungen und Analysen zu Beginn der Dekade, augenscheinlich zutreffend, prognostiziert (Dörre 2002, Martens 2002b). Die Analyse dieser inzwischen aufbrechenden Konflikte in einer mitbestimmungspolitischen Perspektive steht folgerichtig im Mittelpunkt des nächsten Kapitels (Kapitel 4). Daran anschließend geht es dann im Schlusskapitel darum, über mögliche Perspektiven einer gewerkschaftlichen Mitbestimmungspolitik nachzudenken, die Wege suchen müsste, die aus dem „Häuserkampf“ herausführen könnten, in den die Mitbestimmungspraxis mit dem Ende der „Deutschland AG“ und der für sie lange Zeit prägenden Sozialpartnerschaft nach Auffassung vieler Praktiker, mit denen wir gesprochen haben, zunehmend geraten ist.

2. Mitbestimmung als Teil eines Kampfes um Beteiligung

Wenn hier vom Kampf der ArbeitnehmerInnen und ihrer Interessenvertretungen um Beteiligung im Funktionssystem der Wirtschaft die Rede ist, dann meint Beteiligung dabei einen übergreifender Begriff, der bloße Informations-, schwache Mitwirkungs- und starke Mitbestimmungsrechte umgreift. In diesem Sinne wurde Beteiligung von den Gewerkschaften in der Bundesrepublik immer in Bezug auf die drei Ebenen Unternehmen, Betrieb und Arbeitsplatz gefordert. Unsere zentrale These dazu ist eine dreifache:

- Wir möchten zum einen zeigen, dass Beteiligung programmatisch von den Gewerkschaften zwar immer gefordert wurde, ihre Durchsetzung aber auch immer ein schwieriges Geschäft war: in den Zeiten, als sie auf Veränderung von hierarchischen Strukturen der Findung und Umsetzung von Entscheidungen zielte, ebenso wie heute, wo sich die Hierarchien scheinbar verflüchtigen und die Marktzwänge im Zeichen des Shareholder Value unmittelbarer durchschlagen.
- Wir möchten zum Zweiten zeigen, dass es bei Beteiligung, auch bei manageriellen Partizipationskonzepten, in denen Ziele und Ressourcen vorgegeben sind, zugleich immer um die Durchsetzung einer sozialen Innovation geht, die die Handlungspotenziale von Menschen stärkt, darüber ihre Arbeitsbedingungen verbessert und zur Effizienzsteigerung im ökonomischen Funktionssystem beiträgt.
- Und wir möchten zum Dritten darauf aufmerksam machen, dass der Kampf um Beteiligung, dabei auch immer ein Kampf um die Entfaltung von demokratischen Potenzialen in Wirtschaft und Gesellschaft ist. Es geht um die Entfaltung mehr oder weniger öffentlicher sozialer Räume, die die Einzelnen in einem fundamentalen Sinne auch als Räume der Entfaltung ihrer Fähigkeit zu politischem Handeln erleben und für die sie auf institutionell befestigte Mitbestimmungsrechte verwiesen sind. Weil Beteiligung und Mitbestimmung so immer auch auf Einschränkung von Herrschaft zielen, sind sie immer auch umkämpft. Und weil solche gesellschaftlichen Auseinandersetzungen immer wieder neu aufbrechen kann man auch heute politisch-programmatisch formulieren, dass die Zukunft der Mitbestimmung unbeschadet aller politisch interessierten Abgesänge, auch wieder neu beginnt. Sie wird immer wieder – nicht zuletzt in den uns interessierenden Standortkonflikten – Gegenstand neuer „primärer Arbeitspolitik“ (vgl. Arbeitspapier 2).

2.1. Beteiligung und Mitbestimmung im ökonomischen Funktionssystem der Gesellschaft

Erst lange nach Inkrafttreten der ersten Mitbestimmungsgesetze, nämlich zu Zeiten des **HdA-Programms** in den 1970er Jahren hat Beteiligung in den hier angespro-

chenen Dimensionen (Verbesserung von Arbeitsbedingungen, Effizienzsteigerung und Stärkung demokratischer Potenziale) zum ersten Mal eine wirklich große programmatische Bedeutung gewonnen. Beispielhaft können das „Peiner Modell“ (Fricke u. a. 1981) oder die Beteiligungsgruppen bei Hoesch (Lichte/Reppel 1988) genannt werden. Es ging um soziale Innovationen durch Beteiligung und es wurden auch Vorstellungen einer Demokratisierung mitgedacht.

- Ausgangspunkt für Beteiligungsforderungen waren Gestaltungsdefizite einer rein repräsentativen Interessenvertretung in Betrieb und Unternehmen² vor dem Hintergrund eines stark normativ begründeten Konzepts der menschengerechteren Gestaltung von Arbeitsbedingungen.
- In diesem Sinne geht es um die Stärkung des Gestaltungspotenzials von Betriebsräten als „strukturellen Zentren der Interessenvertretung“ (Dzielak u.a. 1978) im Betrieb (z. T. im Zuge von Umsetzungsbemühungen des novellierten BetrVG. Von 1972) auch durch Beteiligung der Beschäftigten selbst. Und bei solcher innovativer Arbeitsgestaltung werden von deren Protagonisten, vor allem in der Wissenschaft, auch Fragen der Demokratisierung mitgedacht.
- Freilich sind diese normativen Vorstellungen nicht vom Himmel gefallen. „The Ressurgence of Class Conflict in Western Europe“ (Crouch/Pizzorno 1978) spielt hier schon eine entscheidende Rolle dafür, dass die Forderung „mehr Demokratie wagen“ zur Überschrift des Regierungsprogramms der ersten Sozialliberalen Koalition werden konnte.
- Allerdings zeigt sich schon damals: Beteiligung der Beschäftigten bezieht sich auf (von Management und Betriebsrat) definierte Ziele, erfolgt im Rahmen geregelter Verfahren, zielt auf Verbesserungen auch unter Effizienzgesichtspunkten und hat insofern mit Demokratisierung der Arbeitswelt nur bedingt zu tun.

Das **SOTECH-Programm**, ein Landesprogramm hier in Nordrhein-Westfalen, schloss in bestimmter Weise an das HdA- Programm an und erweiterte den Handlungsrahmen der Reformbemühungen.

- Der Fokus verschob sich von Arbeit auf Technik, und später auf Organisation. Es ging um die soziale Gestaltung des technischen Wandels.
- In einem umfassenderen Sinne, nämlich im Prinzip auch aus der Bürgerperspektive, kam damit die Abschätzung und Bewertung von Technikfolgen in den Blick. Beteiligung über Zukunftswerkstätten oder Planungszellen war hier Anschlussfähig (vgl. Martens 2002c).
- Es war ein weiterer Versuch, die Sozialwissenschaften stärker zu einer Reflexion und aktiven Auseinandersetzung mit ihren außerwissenschaftlichen praktischen Verwendungszusammenhängen zu veranlassen.

² Die in den frühen Untersuchungen zur Montanmitbestimmung durchgängig als ein aus Sicht der Beschäftigten selbst kritischer Punkt kenntlich geworden waren.

- Mit den Technologieberatungsstellen und den Kooperationsstellen wurden – zwar nicht in direkter Verknüpfung mit dem Programm aber doch zeitlich parallel - Infrastrukturen neu aufgebaut, und zwar auf Bundesebene, die den Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis befördern und insbesondere die gewerkschaftlichen Handlungspotenziale in diesem Feld stärken sollten.

Nach den Lean-Debatten zu Anfang der 1990er-Jahre wird Beteiligung dann im Zeichen unternehmerischer Partizipationskonzepte zum Thema (Howaldt/Minssen 1993). Anders als beim „Peiner Modell“ oder bei der Gruppenarbeit bei Hoesch ist nun die Automobilindustrie der „Trendsetter“. Die Montanindustrie tritt im Zeichen der Stahlkrise in den Hintergrund. Industriesoziologen, die noch zu den Gestaltungsprojekten der HdA-Zeit Distanz gewahrt hatten, entdecken nun das Thema Beteiligung und das Management als vorwärts treibenden Akteur des Wandels (Müller-Jentsch 1993). An der Sozialforschungsstelle, haben wir die Einführung von Gruppenarbeit über mehrere Jahre hinweg in einem Werk der Adam Opel AG begleitet und den Betriebsrat in diesem Zusammenhang beraten (Howaldt 1996). Zugleich richtet sich der Blick der Mitbestimmungsforschung, gerade auch bei der Hans-Böckler-Stiftung, immer kritischer auf die alte institutionalisierte Mitbestimmung in Unternehmen und Betrieb (Kluge 1995, kritisch dazu Martens 2002b, 35f).

Mitbestimmte Beteiligungskulturen und Beteiligung auf der operativen Ebene rücken nun ins Zentrum der Aufmerksamkeit (Kommission Mitbestimmung 1998). Die Erosion der rechtlich institutionalisierten Mitbestimmung erscheint in dieser Perspektive als unausweichlich und angesichts eines als unvermeidlich erklärten Wandels vom Sozial- zum Wettbewerbsstaat (Streeck 1996), dessen problematische Folgen in den ersten Analysen noch für beherrschbar gehalten wurden³, erscheinen Mitbestimmung und Beteiligung allein noch unter dem Gesichtspunkt der Effizienzsteigerung legitimierbar. Gesucht werden unter diesem Blickwinkel „Best-Practice-Modelle“. Hinter diesem neuen Beteiligungsdiskurs verflüchtigt sich so gewissermaßen die institutionalisierte Mitbestimmung. Fragen ihrer Erweiterung, oder auch einer Umgestaltung der Unternehmensverfassung, im Hinblick auf die bessere Bewältigung neuer Herausforderungen etwa im Zeichen der Ökologie stellen sich erst recht nicht.

Als **ein solches „Good-Practice-Modell“** rufen dann zwar K. Lompe u. a. (2002) am Beispiel der Salzgitter AG, der PPS GmbH und der EKO-Stahl GmbH die Montanindustrie wieder in Erinnerung, aber dies ist nun ganz und gar gegen Mainstream des Wissenschaftlichen und öffentlich-politischen Diskurses. Die Untersuchung belegt aber:

- der hier institutionell befestigte „heilsame Zwang zum Kompromiss“ führt zu einer gelebten, entideologisierten Mitbestimmung und die Betriebsräte agieren als wirkliche Innovatoren im verschärften Standortwettbewerb.

³ Vgl. hierzu als neuere kritische Analysen Urban 2007, Deppe 2007.

- Die institutionalisierte Mitbestimmung und die zentrale Stellung des Arbeitsdirektors in der Montanmitbestimmung tragen zur Festigung der Rückbindung an Wertschöpfungsketten in der Region bei.
- Dabei geht es immer auch um Stakeholderinteressen, um ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit. Mitbestimmung findet bei den Beschäftigten, aber auch im Management eine bemerkenswert hohe Akzeptanz, auch wenn das Spitzenmanagement betont, dies sei außerhalb des Konzerns gegenüber anderen Unternehmen kaum zu vermitteln.
- Auffällig ist allerdings auch, dass Modelle direkter Beteiligung der Beschäftigten keine allzu große Rolle spielen. Das „Peiner Modell“ scheint nicht sehr stilbildend gewesen zu sein.

In einem anderen Fall haben wir selbst unterschiedliche **Beteiligungsmodelle in den Vorläuferunternehmen von Thyssen-Krupp –Stahl** im Rückblick auf die 1990er-Jahre untersucht (Jürgenhake u. a. 1999, Martens 2002d). Das Spektrum reichte von Qualitätszirkeln über selbsttragende Beteiligungsgruppen bis hin zu Gesundheitszirkeln. Immer ging es um Beteiligung in Bezug auf definierte Ziele und innerhalb eines organisierten Rahmens, der Verbindlichkeit sicherstellen sollte.

- Unsere Untersuchung hat seinerzeit herausgestellt, dass stärker gelenkte und stärker selbst tragende Beteiligungsmodelle ihre je spezifischen Stärken haben und nicht gegeneinander ausgespielt werden sollten.
- Eine parallele Analyse im Unternehmen selbst zeigte, dass Effizienzgewinne durch Beteiligung deutlich messbar und die Potenziale bei weitem nicht ausgeschöpft waren.
- Aber unsere Umsetzungsvorschläge zur Entwicklung einer wirklichen Beteiligungskultur, zur Entwicklung von Beteiligung top-down wie auch bottom-up und zur Förderung des Engagements der Betriebsräte bei Beteiligung, konkret in ihren Betreuungsbereichen vor Ort fanden im Management keine Resonanz.

Dies könnte darauf verweisen, dass gegen Ende der 1990er-Jahre der Schub der Lean-Debatten vorbei und eine neuerliche Trendwende zu beobachten war. Wir kommen darauf gleich noch zu sprechen.

Zuvor möchten wir aber noch kurz auf **Gewerkschaftliche Beteiligungsprojekte in den 1990ern** eingehen. Es handelt sich um Modellprojekte, die insbesondere von der damaligen IG Chemie-Papier-Keramik („Experten in eigener Sache“) und von der IG Metall („Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“) forciert worden sind. Nur im Organisationsbereich der IG Metall wurden sie wissenschaftlich evaluiert (Frerichs/Martens 1999).

- Diese Beteiligungsprojekte fanden bei der IG Metall im Wesentlichen in Betrieben mit zwischen 500 und 1000 Beschäftigten statt und sie wurden mit viel

Aufwand und unter Nutzung externer Beratung (Prozessmanagementausbildung und Vernetzung jeweils mehrerer Modellprojekte) implementiert. Es ging darum, dass Betriebsräte im Rahmen ihrer Interessenvertretungsarbeit Beteiligungsprojekte initiiert und mit dem Management vereinbart haben (zumeist in Bezug auf Veränderungen der Arbeitsorganisation oder die Gestaltung der Arbeitszeit) und so die Beschäftigten selbst auch an ihrer Interessenvertretungsarbeit beteiligt haben.

- Die Modellprojekte waren ganz überwiegend erfolgreich: Es zeigte sich einmal mehr, dass Beteiligung sozial innovativ ist und Verbesserungen der Arbeitsbedingungen wie auch eine Erhöhung der Effizienz des wirtschaftlichen Handelns befördert.
- Es zeigte sich auch, dass das nicht ohne Konflikte abgeht, weil Interessen immer mit im Spiel sind, dass aber letztlich durchgängig Interessenbezüge versachlicht und die Kooperation zwischen Management und Betriebsrat gestärkt werden konnten.
- Die Betriebsräte konnten darüber nicht nur ihre Akzeptanz bei den Beschäftigten erhöhen. Sie haben aus den Beteiligungsprojekten auch Impulse für eine Veränderung der Binnenstrukturen ihrer Arbeit erhalten – in Richtung auf Teamentwicklung und projektförmige Arbeitsweisen.

Eine Erfahrung aus diesen Projekten ist allerdings auch, dass es kaum „Schneeball-effekte“ gegeben hat. Die IG Metall ist zwar seither bemüht, solche Beteiligungsprojekte von ihren zentralen Bildungsstätten aus vor Ort zu initiieren und zu begleiten, die Projekterfahrungen verweisen aber nicht zuletzt auf die beachtliche Verfestigung der institutionellen Strukturen repräsentativer Interessenvertretung. Sie weiterzuentwickeln bedarf gezielter Anstrengungen. Zugleich gibt es Anzeichen dafür, dass die Widerstände gegen Beteiligung wieder größer geworden sind.

Damit sind wir bei der **These einer neuerlichen Trendwende** wie sie zuerst Klaus Dörre vertreten hat (Dörre 2002). Er stützt sich bei seiner These auf 36 Fallstudien, darunter 12 Intensivfallstudien. Zum größeren Teil handelt es sich um Panelerhebungen zu Beginn und gegen Ende der 1990er-Jahre.

- Klaus Dörre kann in der Tat zeigen, dass das Pendel „pro Beteiligung“ aus den Zeiten der Lean-Debatten“ zurück geschwungen ist. Betriebliche Gestaltungsspielräume haben sich unter dem Druck von Standortkonkurrenz und Arbeitsmarkt verändert. Ansprechpartner für standortspezifische, vielleicht sogar ökologisch mitmotivierte Innovationen im Management sind verloren gegangen.
- Die Manager haben häufig ihre „Bodenhaftung“ verloren und sich, unter dem Vorzeichen des Shareholder Value, vom „Beteiligungs- zum Profitmanager“ verändert (idealtypisch gesprochen). Beteiligung verliert so unter den Vorzeichen von Shareholder Value und einem neuen Steuerungsparadigma im Zei-

chen der Vermarktlichung der Produktion für die tentativen Optimierungsbemühungen des Managements an Gewicht und an Spielräumen.

In dieser letztgenannten Analyse werden sehr stark diese Pendelbewegung und die veränderten Rahmenbedingungen hervorgehoben, die sie aus ihrer Sicht erklären. Diese starke Akzentsetzung könnte auch damit zu tun haben, dass so im Ergebnis einer wissenschaftlichen Analyse zugleich auch schon die Untersuchungsfragen einer nächsten Projektgeneration generiert werden sollen. Aber in der Untersuchung werden überzeugende empirische Belege ins Feld geführt, und wir selbst haben denen am Beispiel TKS (s.o.) weitere hinzugefügt. Beide Untersuchungen geben so auch einen Ausblick auf eine möglicherweise anbrechende Phase größerer sozialer Konflikte. Wenn also an unseren Ausgangsthesen und an der zuletzt diskutierten Analyse etwas dran ist, dann stünden wir möglicherweise in der Tat vor so etwas wie einer neuen Etappe beim Kampf um Beteiligung.

Unser Blick auf das **Interessenvertretungshandeln von Betriebsräten in der IT-Branche**, auf ihre Beteiligungsansprüche und ihre Beteiligungspraxis in den Jahren 2002 bis 2004 konnte diese Einschätzung seinerzeit schon in einem ersten Schritt untermauern.⁴

- Die „Metamorphosen“ der Arbeit, die hier besonders ausgeprägt sind (Flache Hierarchien, Teamförmigkeit, Vernetzung, unternehmerisches Mitdenken, Delegation von Verantwortung, seien als Stichworte genannt) befördern das „Selbertun“ der Beschäftigten (Wolf 2001) und damit auch Beteiligungsansprüche. Der Anspruch mit zu gestalten ist ein tragendes Motiv bei Gründung vieler Betriebsräte angesichts des Endes des Hype in der New Economy (Martens 2002e und 2005a).
- Diese Betriebsräte (Martens 2004) betreiben ihre Interessenvertretungsarbeit so professionell wie vorher ihren Job. Erste Fallstudien zeigen, dass das, was in den erwähnten gewerkschaftlichen Beteiligungsprojekten aus der Mitte der 1990er-Jahre mühsam gelernt wurde, hier ganz selbstverständliche Alltagspraxis ist.
- Insofern erscheint mit den viel berufenen „Arbeitskraftunternehmern“, die als Bürger betrachtet ja zugleich die „neuen individuellen zivilgesellschaftlichen Subjekte“ der so genannten Wissensgesellschaft“ sind, eine neue Subjektivität der Arbeitenden mit erheblichen neuen Potenzialen für und Ansprüchen an Beteiligung.
- Dies sind Potenziale sozialer Innovation, die die Unternehmen ebenso wie die alten Institutionen der Arbeit vor erhebliche Herausforderungen stellen. Wenn sie ihnen nicht gerecht werden können, werden sich hier erhebliche Konfliktpotenziale aufbauen.

⁴ Die damalige Untersuchung wurde so zu einem der Ausgangspunkte für das jetzige Projekt „Standortkonflikte“, in dessen Rahmen u.a. eine Panelerhebung zu diesem Konfliktfall vorgesehen ist.

2.2. Zwischenresümee

Wir möchten diesen kursorischen Überblick⁵ mit einigen schlussfolgernden Überlegungen zusammenfassen, ehe wir uns dann den aktuellen, nun sehr eindeutig durch den neoliberalen Zeitgeist geprägten Debatten um ein neues „Corporate Gouvernement“ zuwenden. Festzuhalten ist dabei:

- Beteiligung war und ist umkämpft.
- Institutionalisierte Mitbestimmung - und bei echter, v. a. in der Montanmitbestimmung entfalteter, Mitbestimmung darüber der „Zwang zum Kompromiss“ auf der Ebene von Unternehmen und Betrieb - ist kein prinzipieller Nachteil für Beteiligung.
- Von daher ist der verengende Blickwinkel der industriesoziologischen Debatte zu Beteiligung und betriebliche Mitbestimmung scharf zu kritisieren. Er folgt ohne Not - und in Fragen der deutschen Mitbestimmung in Unternehmen und Betrieb letztlich begriffs- und geschichtsblind - dem „Trendsetter“ unternehmerische Partizipationskonzepte.
- In Wirtschaftsunternehmen ist demgegenüber der einzelbetriebliche bzw. auf das Unternehmen bezogene Handlungsrahmen von Mitbestimmung *und* Beteiligung immer ernst zu nehmen. Er bedarf immer wieder von neuem der Überprüfung und – gemessen an den wachsenden Potentialen der Arbeitenden, die heute als ‚Arbeitskraftunternehmer‘ (Voss/Pongratz) oder als ‚unselbständige Selbständige‘ (Peters) gesehen werden – der erweiterten institutionellen Ausgestaltung.
- Die Funktion von Betriebsräten hat sich im Zuge der Entwicklung stetig in Richtung auf eine Stärkung von Gestaltungsfunktionen verändert, wenn man so will auf „Managementfunktionen sui generis“, für die sich in den 1990er Jahren das Wort Co-Management eingebürgert hat.
- Die Dekade des Co-Managements scheint heute jedoch ihrem Ende entgegenzugehen, denn Betriebsräte können Gestaltungsfunktionen nur wahrnehmen, solange (1) ihr institutioneller Handlungsrahmen rechtlich gegeben ist, (2) Gestaltungsspielräume nicht durch den stetig verschärften Druck einer finanzmarktgetriebenen Ökonomie zunehmend verloren gehen und (3) sofern sie es verstehen, Beteiligung, und Vernetzung aktiv und möglichst professionell zu betreiben.
- Im Zeichen der „Metamorphosen „ der Arbeit – die so genannte New Economy ist hier paradigmatisch – artikulieren sie aber, ebenso wie die „Arbeitskraftunternehmer“, die ihre Wähler und als Bürger zugleich die neuen individuellen zivilgesellschaftlichen Subjekte sind, sehr nachdrücklich Beteiligungs- und Mitgestaltungsansprüche

⁵ Ergänzend zu den im Text zitierten Belegen sei an dieser Stelle noch einmal die systematisch bilanzierende Bewertung und analytisch vertiefende Behandlung der Entwicklung von Mitbestimmung und Beteiligung in den 1990er Jahren bei Martens (2002) verwiesen.

- Insbesondere im Blick auf diese Entwicklung kann man heute – trotz eines gegenläufigen Pendelausschlags nach dem Ende der Lean-Debatten – sagen: Die Zukunft von Mitbestimmung und Beteiligung beginnt wieder neu.
- Zugleich kommt dort, wo sich Beteiligungs- und Mitbestimmungsansprüche heute, z.B. in den uns interessierenden Standortkonflikten, konflikthaft neu zur Geltung bringen, auch der latente politische Gehalt von Beteiligung zum tragen. In Bezug auf Bürgerbeteiligung, etwa im Bereich der Technikfolgenabschätzung und –bewertung war das schon früher immer gut sichtbar.

Wir haben uns bei diesem kursorischen Rückblick, vor allem auf die 1990er Jahre, auf Beteiligung und Mitbestimmung im Funktionsbereich der Wirtschaft beschränkt. Dabei ist darauf zu bestehen, dass die Beteiligung von Menschen an der Gestaltung ihrer unmittelbaren Arbeits- und Lebenszusammenhänge und der Streit um deren Institutionalisierung, Erweiterung oder Zurückdrängung immer auch darauf zielen, Freiheitsräume zu eröffnen oder zu begrenzen. Zunächst einmal geht es bei den verschiedenen manageriellen Partizipationskonzepten sicherlich um die Sicherung oder Steigerung von Effizienz. Ein Satz von Laotse kann einem da in den Sinn kommen: „Sage es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir, und ich werde mich daran erinnern. Beteilige mich und ich werde es verstehen.“ Mit dem „Verstehen“ kommt aber auch die Arbeitspolitik ins Spiel. Für Hannah Arendt, die hier einen für uns wichtigen Referenzpunkt markiert hat (vgl. Arbeitspapier 2) ist „Verstehen“

„ die andere Seite des Handelns, d. h. die es begleitende Tätigkeit, durch die ich mich ständig mit der *gemeinsamen Welt versöhne*, in der ich als *besonderes Wesen* handele und mich mit dem versöhne, was immer geschieht. Verstehen ist Versöhnung während des Handelns (...) ist die spezifisch politische Weise des Denkens. (...) Im Verstehen findet die alles Handeln erst ermöglichende, vorgängige *Versöhnung* mit der Welt statt.“ (Arendt 2003, 316 und 331f)

So gesehen beinhaltet Beteiligung dann doch eine Dialektik, die über den im System der Wirtschaft zunächst damit verknüpften Rahmen vorgegebener Ziele und festgelegter Verfahren hinaus weist auf einen durch Beteiligung selbst mit eröffneten arbeitspolitischen Prozess. Dies ist der entscheidende Grund dafür, weshalb Beteiligung bei allen neuen Impulsen infolge der Metamorphosen der Arbeit auch zukünftig umkämpft bleiben wird.

Bei *H. Arendt* finden wir, verknüpft mit diesem Begriff des Verstehens als spezifisch politischer Weise des Denkens eine Vorstellung von Politik als Raum der Freiheit - die nicht weiter im Hinblick auf die grundlegenden Unterschiede der an ihm als Gleiche und Freie Teilhabenden reflektiert wird, weshalb die Politik als „Übersteigen von Interessen“ bei ihr eine merkwürdig „luftige“ Formulierung bleibt, die die „Unterbrechung von Herrschaft“ (Rancière 2002) für alle, die an diesem Raum teilhaben, nicht wirklich in ihrer materiellen Härte erfasst. Bei *J. Rancière* wird Politik demgegenüber verstanden als ein Raum des Streites, in dem Ungleiche (im Hinblick auf gesellschaftliche Positionierung, gesellschaftliche und persönliche Vermögen usw.) als

Gleiche (im Sinne einer „leeren Freiheit“) den gemeinsam geteilten Raum ihrer Gemeinschaftlichkeit beständig neu festlegen. Hier ginge es also um die Frage, ob Erwerbsarbeit eine private oder öffentliche Angelegenheit ist und ob sie, wenn sie eine öffentliche Funktion ist, auch eine politische Fähigkeit einschließt und deren Wahrnehmung Prozesse „politischer Subjektivierung“ auslöst, als die

„man eine Reihe von Handlungen v erstehen (kann), die eine Instanz und eine Fähigkeit zur Aussage erzeugen, die nicht in einem gegebenen Erfahrungsfeld identifizierbar waren, deren Identifizierung also mit der Neuordnung des Erfahrungsfeldes hervorgeht.“ (Rancière 2002, 47)

Zum besseren Verstehen der zu bewältigenden Arbeitsaufgabe käme hier auch das Verstehen und in Frage stellen von Gleichen in einer hierarchisch geordneten Arbeitssituation hinzu. Und es ist der Streit um Mitbestimmung im Sinne solcher Einschränkung von Herrschaft, um den es in der Geschichte der arbeitspolitischen Auseinandersetzungen um Mitbestimmung als Institution immer gegangen ist und auch aktuell in der Debatte um Corporate Governance geht.

3. Corporate Governance: Mitbestimmungsstreit im Zeichen des Endes der Deutschland AG

Nach diesem kursorischen Überblick über neuere Entwicklungen auf den Feldern von Beteiligung und Mitbestimmung wollen wir uns nunmehr stärker auf den im Kontext der Standortkonflikte besonders angesprochenen und in den jüngsten mitbestimmungspolitischen Debatten unter dem Begriff der Corporate Governance besonders massiv in Frage gestellten Bereich der Unternehmensmitbestimmung konzentrieren.

Die Gewerkschaften hatten im Ausgang der 1960er Jahre, auf dem Gipfelpunkt des später so bezeichneten fordistischen Regulationsmodells vergeblich versucht, die Montanmitbestimmung, die aus ihrer Sicht Bestandteil des Gründungskonsenses der Bundesrepublik Deutschland geworden war, auf alle Großunternehmen auszuweiten. Das MitbestG '76 blieb aber hinter dessen Regelungsweite zurück und in der höchst-richterlichen Restsprechung des Bundesverfassungsgerichts von 1977 wurden Grenzen einer paritätischen Mitbestimmung markiert, in deren Licht die Montanmitbestimmung nur noch schwer von den Gewerkschaften als Leitmodell von Mitbestimmung offensiv vertreten werden konnte.

Die Orientierung aller an diese Gesetzgebung anschließenden Wirkungsuntersuchungen⁶ auf die Frage nach den Konsequenzen einer erweiterten Mitbestimmung

⁶ Die ersten Bestandsaufnahmeuntersuchungen zum MitbestG '76 liegen heute ca. 20 Jahre zurück (Witte, Kirsch u.a., Gerum u.a., Bamberg u.a.). Sie markierten eine zweite Phase von Mitbestimmungsforschung nach den v.a. soziologischen Untersuchungen zur Montanmitbestimmung in den 1950er Jahren. Bei dieser „zweiten Welle“ ging es v.a. um Wirkungsanalysen im Hinblick auf die durch das BetrVG von 1972 und das MitbstG' 76 gestärkten Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer. Anders als in den 1950er Jahren waren

der Arbeitnehmerseite auf die Praxis der Unternehmensführung und Kontrolle war seinerzeit gewissermaßen ebenso selbstverständlich vorgegebenen, wie Aufsichtsratskontrolle als ein noch weithin unproblematisiertes Element des deutschen Produktionsmodells und seiner Unternehmenskultur galt. Im Zentrum der politischen und wissenschaftlichen Debatten stand insofern Fragen danach, wie die veränderten gesetzlichen Regelungen sich in Aufsichtsratsgeschäftsordnungen oder Katalogen zustimmungspflichtiger Geschäfte niederschlugen, bzw. ob und wie weit Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer im Unternehmen überhaupt reichen sollten, um das korporatistische deutsche Modell zusätzlich zu stärken und Entscheidungsprozesse im Unternehmen im Blick auf die Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen wie auch die stabile und innovative Entwicklung der Unternehmen möglichst rational zu gestalten. Stark bestimmend war auch die Frage, wie sich die Aufsichtsratspraxis unter dem neuen Gesetz vor der Folie der für die Gewerkschaften immer noch orientierenden Montanmitbestimmung entwickeln würde. Der gesellschaftliche Rahmen war insofern durch das noch weithin unumstrittene korporatistische deutsche Modell geprägt. Mitbestimmung galt als ein darin einzupassendes Reformprogramm vor allem der Gewerkschaften⁷, das zum unumstrittenen Gründungskonsens der Bundesrepublik gehörte (Borsdorf 1982) und den wohlfahrtsstaatlichen Konzepten eines späten Keynesianismus noch auflagerte.

Die beiden großen damals von der HBS geförderten empirischen Projekte (Gerum / Steinmann / Fees 1988, Bamberg u.a. 1987) richteten sich vor diesem Hintergrund auf die Frage nach der Bedeutung einer erweiterten, wenn auch hinter den am Montanmodell orientierten gewerkschaftlichen Vorstellungen zurückbleibenden, Mitbestimmung für die tatsächlichen Kontroll- und Gestaltungsfunktionen des Aufsichtsrats. Im Ergebnis verfügen wir über eine differenzierte und gut fundierte Kenntnis in Bezug auf unterschiedliche Typen der damaligen institutionellen Ausgestaltung der Aufsichtsratsarbeit (Gerum u.a. 1988, Gerum 1991 1995 und 1998)⁸ sowie über charakteristische unterschiedliche Ausprägungen der in ihrem Rahmen entwickelten Mitbestimmungspraxis im Geltungsbereich des MitbestG' 76 (Bamberg u.a. 1987)⁹.

es v.a. Juristen wie z. B. P. Ulmer (1980) (Rechtstatsachenforschung) und Betriebswirte wie E. Witte (1980 und 1982), W. Kirsch u.a. (1984) oder E. Gerum u.a. (1988) (Betriebswirtschaftliche Organisationsforschung), die sich dem Thema zuwandten. Die Untersuchung der sfs war als soziologische Untersuchung eher singulär. Allerdings trat der einzeldisziplinäre Bezug bei dem an der sfs verfolgten Typus problemorientierter empirischer Sozialforschung (v. Ferber 1997) schon damals zunehmend zurück.

⁷ Als „steckengebliebenes Reformvorhaben“ (Köstler 1987) oder „unfertiges Modell“ (Martens 1988) wurde die Mitbestimmung folgerichtig damals analysiert.

⁸ Analysiert v.a. anhand von Unternehmensstatuten und Aufsichtsratsgeschäftsordnungen

⁹ Analysiert v.a. auf Basis standardisierter Befragungen von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat (Vollerhebung) sowie von Fallstudien in deren Rahmen Betriebsräte, Gewerkschaftsvertreter, Arbeitsdirektoren und Vertreter leitender Angestellter interviewt wurden. Zur eminenten Bedeutung des Arbeitsdirektors im Vorfeld schwieriger Unternehmensentscheidungen vgl. für die Montanindustrie Martens (2002, 105-131); zu seiner Rolle im Bereich des MitbestG'76 Bamberg u.a. 1987, 191-191-215

In beiden Untersuchungen wurden trotz unterschiedlicher konzeptioneller Zugänge Realtypen der Reichweite von Mitbestimmung hinsichtlich Kontrolle und Gestaltung unternehmerischer Entscheidungsprozesse herausgearbeitet, die einander in hohem Maße wechselseitig entsprachen und (u. a.) auf deren Grundlage ein anderer Autor später eine „Rangfolge der Reichweite der Unternehmensmitbestimmung“ in Bezug auf 61 Großunternehmen erstellt hat (Zugehör 2001). Der Blick war vor allem auf die Kontrollfunktionen des Aufsichtsrats gerichtet (vgl. auch Theisen 1991). In der Literatur wird seit den damaligen Untersuchungen davon ausgegangen, dass sich die Aufsichtsratspraxis nur sehr allmählich und graduell verändert. Betont worden ist in den 1990er Jahren allerdings zunehmend die Bedeutung einer Förderung der Humanressourcen als einer der wichtigsten Einflussfaktoren für den Unternehmenserfolg unter den Veränderten Wettbewerbsbedingungen des 21. Jahrhunderts.¹⁰ Neben der „richtigen“ Strategie wird zu dieser Zeit regelmäßig das ‚Humankapital‘ als wichtigster Erfolgsfaktor genannt.¹¹ Die Frage nach der vorbeugenden Kontrolle und dann auch der aktiven Unterstützung der strategischen Potentiale verknüpft sich so mit den Debatten um Beteiligung, TQM, KVP usw. auf der operativen Ebene, die im Zuge der Japandiskussion zu Beginn der 1990er Jahre Konjunktur bekam (s. O.).

Die aktuellen Debatten über die Kontroll- und Gestaltungsfunktionen des Aufsichtsrats und den Stellenwert von Mitbestimmung in diesem Zusammenhang, unterscheiden sich von der Konstellation in den 1990er Jahren in vielfältiger Hinsicht. Spielten grundsätzliche Debatten über die prinzipielle Leistungsfähigkeit des dualen Aufsichtsratsmodells im Vergleich zum anglo-amerikanischen Board-Modell damals allenfalls am Rande eine gewisse Rolle (Bleicher 1987), so ist diese Frage in den heutigen Zeiten hoch kompetitiver und globalisierter Märkte, einer Hegemonie neoliberaler, angebotsorientierter wirtschaftspolitischer Konzepte und einer zunehmenden Infragestellung der „Deutschland AG“ (Nölting 2000) in einem Kulturkampf zwischen US-Amerikanischem und deutschem Weg der ökonomischen Entwicklung (Abelshausen 2003) mittlerweile im gesellschaftspolitischen Diskurs zentral. Zwar betonen Wirtschaftshistoriker wie W. Abelshausen zu Beginn der Dekade noch die innere Konsistenz und spezifische Stärke der historisch jeweils über lange Zeiträume entwickelten unterschiedlichen Grundmuster und warnen vor radikalen Veränderun-

¹⁰ Vgl. den Bericht von Möller (1997) im ManagerMagazin (2/1997) über eine Befragung von Führungskräften aus den jeweils 100 Leistungsstärksten Unternehmen aus 15 Ländern sowie die Untersuchungsergebnisse bei Fröhlich (1998).

¹¹ Die organisatorische Zuordnung des Personalressorts und dessen Einschätzung durch Nicht-Personalmanager als Maßstab für die Gewichtung der Ressource Humankapital genommen, könnte man allerdings zu vorsichtigeren Einschätzungen gelangen: In fast 80 Prozent der großen Aktiengesellschaften ist das Personalressort mit anderen Vorstandsaufgaben zusammengelegt; am häufigsten mit Finanzen/Rechnungswesen. Dort scheint es vielfach eher ein Randgebiet geblieben zu sein. Ob und wie modernes Personalmanagement mit dem Verschwinden des „klassischen“ Arbeitsdirektors der Montanmitbestimmung im modernen „atmenden“ Unternehmen so etwas wie eine ubiquitäre Funktion wird, so 1996 der Tenor auf dem Dortmunder Dialog „Arbeitsdirektor Quo vadis?“, ist eine durchaus offene Frage.

gen¹²; und der Ansatz der „Varieties of Capitalism“ (Soskice 1990, Streeck 1989 und 1991, Boyer 2001)¹³ führt empirische Befunde für die These an, dass die Kohärenz institutioneller Konfigurationen bestimmend für den ökonomischen Erfolg jeweiliger Volkswirtschaften sei; unbeeindruckt davon zielt die gesellschaftspolitische Corporate-Governance-Debatte in der Bundesrepublik aber in weiten Teilen darauf ab, radikale Veränderungen des deutschen „Insidermodells“ zu erreichen - und in diesem Zuge zugleich die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer massiv zurückzuschrauben. Mittlerweile ist zunehmend die Rede davon, dass der ‚Rheinische Kapitalismus‘, dessen Verteidigung im Zuge der Programmreformdebatten des DGB in den 1990er Jahren zu einem herausgehobenen Ziel erklärt worden war, angesichts des fortgesetzten Drucks der Globalisierung in Auflösung begriffen sei.

Es geht also in den aktuellen Debatten primär um die Frage, wie der Aufsichtsrat, weit über jegliche ex post Kontrolle hinaus, seine spezifischen Gestaltungsfunktionen bei der Führung jeweiliger Unternehmen entfalten kann. Dazu soll das Gestaltungspotential des Aufsichtsrats, als Kollektivorgan, im Hinblick auf strategische unternehmerische Entscheidungsprozesse durch Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit gestärkt werden. Im Hintergrund steht dabei immer die Vorstellung der Optimierung eher sachlich rationaler, denn auch interessengebundener, Entscheidungsprozesse. Und die sachliche Rationalität ist die des Shareholderkapitalismus. Die Mitbestimmung wird in diesem Kontext folgerichtig zur sperrigen und unzeitgemäßen Störgröße. Die Forderung nach mehr Kompetenz wird ebenso gegen sie gewendet wie das Argument, dass das Prinzip der beiden Bänke offene Diskussionen im Aufsichtsrat behindere. Zwar belegt eine aktuelle Analyse von M. Höpner (2004,24ff) überzeugend die Haltlosigkeit der im öffentlichen Diskurs zu Beginn der letzten Dekade immer wieder aufgestellten These, die deutsche Mitbestimmung bewirke einen Aktienpreisdiskont von gut 20 Prozent auf den Aktienmärkten und die deutsche Wirtschaft laufe deshalb Gefahr, auf den globalen Kapitalmärkten marginalisiert zu werden¹⁴; vielmehr lägen alle „Ursachen für den Aktienpreisdiskont (...) auf der Kapitaleite der Unternehmen und der allgemeinen Organisation der deutschen Finanzmärkte“ (Höpner 2004, 25)¹⁵. Auch weisen Berichte zu einer Befragung von

¹² „Ein Wechsel des sozialen Systems der Produktion müsste daher tiefer in die Identität der deutschen Gesellschaft eingreifen, als dies den meisten Kritikern bewusst ist, wenn sie eine Erneuerung an Haupt und Gliedern fordern“ (Abelshauser 2003, 189).

¹³ Höpner (2004, 20 f) liefert einen knappen Literaturüberblick. Jürgens/Lippert (2005,4) beziehen sich zustimmend auf diese Debatte.

¹⁴ Als Beispiele dieser Kritik vgl. zuletzt Wiecorek 2004 oder Kaden 2004. In früheren Zeiten waren es eher der Hinweis auf die Kosten der Mitbestimmung und die durch empirische Untersuchungen schon aus methodischen Gründen kaum zu erhärtende Vermutung, dass Mitbestimmung die Effizienz unternehmerischen Handelns jedenfalls nicht steigere (vgl. Höpner 2004, 22ff), die von Mitbestimmungskritikern ins Feld geführt wurden.

¹⁵ Die These, dieser Wettbewerbsnachteil sein eine Folge der Mitbestimmung stützt sich – zu unrecht – auf eine Mc-Kinsey-Studie aus dem Jahre 2000 in der ca. 200 international operierende institutionelle Investoren gefragt wurden, ob sie bei sonst gleichen Bedingungen bereit seien, für die Aktien eines nach angebbaren Standards gut geführten Unternehmens mehr zu zahlen als für die Aktien eines schlecht geführten Unternehmens. Die Befragung wurde

Aufsichtsratsvorsitzenden (Grothe 2005) eher darauf hin, dass ein Kernproblem der Aufsichtsratspraxis nach wie vor in der Beschränkung wirklich dichter Informationsflüsse auf das Verhältnis zwischen Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzendem liegen dürfte: „Der Aufsichtsratsvorsitzende ist im Grunde genommen der ganze Aufsichtsrat“, heißt es dort.¹⁶ Wann immer aber krisenhafte Entwicklungen in einzelnen Unternehmen auszumachen sind (etwa Holzmann zu Beginn dieser Dekade, Karstadt dann einige Jahre später), wird die Frage nach einem Versagen der Mitbestimmung in der Wirtschaftspresse aufgeworfen. Und wo immer Einzelbeispiele einer mißbräuchlichen Nutzung der der Arbeitnehmerseite zugewachsenen Informations-, Kontroll- und Gestaltungsmacht erkennbar oder auch nur vermutet werden können, ist der Schritt zu einer die Mitbestimmung im Ganzen infrage stellenden Skandalisierung nicht weit (Mannesmann/Vodafone, VW). Positive Beispiele für die Bewährung weitreichender Mitbestimmungsrechte auch in Zeiten eines massiven Strukturwandels und fortschreitend verschärften internationalen Wettbewerbs - wie im Falle der Salzgitter AG nach dem Montanmodell (Lompe u.a. 2003), im Falle von VW (von den innovativen Arbeitszeitregelungen Mitte der 1990er Jahre (Hartz 1999) bis hin zum Modell 5000x5000) unter der Montanmitbestimmung nahe kommenden Bedingungen oder bei der BASF in Gestalt eines kooperativ und gestaltungsorientiert umgesetzten MitbestG 76 – stoßen auch dann im öffentlichen Diskurs kaum auf Resonanz, wenn sie sorgfältig dokumentiert und wissenschaftlich unbestreitbar belegt sind.

Können die zitierten Untersuchungen (Deloitte Consulting 2002, Grothe 2005) so v.a. als Beiträge zur Corporate Governance Debatte angesehen werden – wobei die erste der beiden Untersuchungen den Bezug zur Mitbestimmung nahezu vollständig ausspart, während die zweite, jedenfalls in ihrer Vermarktung, den Mainstream einer stetigen Mitbestimmungskritik in der Wirtschaftspresse stützt -, so bezieht sich die Befragung Leitender Angestellter von U. Jürgens und I. Lippert (2005) ausdrücklich sowohl auf die Debatte um Corporate Governance als auch auf die Rolle und die Bewertung der Mitbestimmung. Die Ergebnisse präsentieren die Sicht der Vertreter der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat. Die Untersuchung liefert empirisch gut belegte Argumente für ihre drei zentralen Ausgangsannahmen. Demzufolge ist die Mitbestimmung (1) kein historisches Relikt sondern ein wichtiges Element guter Corporate Governance, muss sich aber (2) an neue Herausforderungen der Globalisierung, Shareholder-Value-Orientierung und strategischer Beratung bei unternehmerischen Entscheidungsprozessen anpassen und entsprechend weiterentwickeln. Da-

im Jahr 2002 wiederholt und erbrachte, wie Höpner (2004, 26) anführt – nach den Debatten um Corporate-Governance, „Reformen im Bereich der Rechnungslegung“ und einem „gestiegenen Schutz der Minderheitsaktionäre“ - ein gestiegenes Vertrauen der Investoren in die deutsche Unternehmenskontrolle.

¹⁶ Ein Bericht zu dieser Studie des Lehrstuhls für Unternehmensführung der Universität Dortmund findet sich im Handelsblatt vom 24.06.2005. Ihm zufolge wurden 46 AR-Vorsitzende befragt. In der Medienberichterstattung wird dann auch hier der Mitbestimmung ein wesentlicher Teil der Schuld für eine schlechte Debattenkultur zugeschrieben. Die Studie konnte in der kurzen Frist der Erstellung dieses Angebots weder über den Lehrstuhl noch über die Redaktion des Handelsblatts zugänglich gemacht werden.

bei wird (3) Fragen der Kommunikation und Kooperation unter Nutzung der im Aufsichtsrat selbst, wie auch der über ihn verfügbaren, Wissenspotentiale eine Schlüsselrolle beigemessen.

Weiter oben wurde bereits allgemein auf den im Vergleich zur Zeit der Bestandsaufnahmeuntersuchungen in den 1980er Jahren breiten öffentlichen Diskurs unserer modernen „Wissengesellschaft“ hingewiesen, der sich u.a. vielfältig aus Expertisen, kleineren empirischen Studien und journalistischen Recherchen der Wirtschaftspresse speist, hochgradig macht- und interessenbesetzt ist und deshalb auch über empirisch breit fundierte Gutachten und empirische Studien nur schwer zu versachlichen ist. Der Bild, das sich im Licht der bisher behandelten Literatur abzeichnet, zeigt allerdings auch, dass wir es in dieser hochgradig durch Macht- und Interessen überformten Debatte um Corporate Governance und Mitbestimmung derzeit keineswegs mit eindeutigen empirischen Befunden zu tun haben. Fasst man die voranstehend wiedergegebenen Befunde in knappen Sätzen zusammen, kann man etwa zu folgenden Einschätzungen gelangen, an die eine neuerliche Untersuchung anknüpfen müsste:

- Es gibt offenkundig viele Hinweise darauf, dass Informationsflüsse und Entscheidungsstrukturen in deutschen Aufsichtsräten – unbeschadet der erkennbaren Veränderungen in den letzten Jahren - nach wie vor stark durch sogenannte „old-boys-networks“ geprägt sind und insofern v.a. aus der Perspektive internationaler Kapitalmarktteilnehmer Kritik ausgesetzt sind. Hier liegt der Kern der nach wie vor intensiv geführten Corporate-Governance-Debatten des letzten Jahrzehnts.
- Die nur sehr allmählichen Veränderungen bestätigen zugleich die schon im Zuge der Umsetzung des MitbestG‘ 76 von Gerum u.a. vertretene These, dass auf dem Feld der Unternehmensverfassung unbeschadet selbst vergleichsweise weit zielender gesetzgeberischer Eingriffe nur mit sehr langsamen Veränderungen zu rechnen sei, die eher einer Vorstellung von inkrementalen Innovationen entsprechen.
- In diesem Sinne spricht viel dafür, dass die deutsche Unternehmensmitbestimmung – beginnend mit der Montanmitbestimmung und von hier ausgehend früh stilprägend – sich in die charakteristischen Muster des deutschen Corporate-Governance-Systems als eines Teils des deutschen Systems von Produktion und Innovation einfügt.
- Die Bestandsaufnahmeuntersuchungen aus den 1980er Jahren liefern eine Reihe von Hinweisen dafür, dass die Mitbestimmung nach dem MitbesG‘76 alles in allem eher zu einer begrenzten Stärkung der Kontrollfunktion des Aufsichtsrats beigetragen haben dürfte.¹⁷

¹⁷ Unbeschadet der bei seiner Einführung auch nachgewiesenen Vorkehrungen von Vorständen und Anteilseignern gegen zunächst befürchtete negative Auswirkungen etwa in Gestalt der Reduzierung zustimmungsdürftiger Geschäfte (Ulmer 1980), der aber auch schon früh gegenteilige Entwicklungen gegenüberstanden, wenngleich die Mehrzahl entsprechender Bemühungen von Arbeitnehmervertretern erfolglos blieben (Bamberg u. a. 1987, 123).

- Diese Untersuchungen zeigen allerdings auch, dass eine – allerdings nach Realtypen ausdifferenziert - Aufsichtspraxis, die insgesamt stark durch das deutsche „Insidermodell“ im Sinne institutionell verfestigter Handlungsmuster geprägt ist, nur schwer durch einen demgegenüber externen Impuls der Stärkung von Arbeitnehmervertretern zu ändern ist.
- Dies hat sich um so mehr erwiesen, als die seinerzeit in der gewerkschaftlichen Programmatik transportierten Orientierungen¹⁸ mit den neuen Erfahrungen und Handlungsproblemen einer erweiterten Mitbestimmung im Aufsichtsrat erkennbar wenig vermittelt waren. Die lange fruchtlose Debatte um „Kennzifferninformationssysteme“ ist hier nur ein Beispiel.
- Neue empirische Untersuchungen wie z.B. die Studie von Jürgens/Lippert (2005 und 2006) bestätigen aber auch, dass die schon früh im Zuge der Umsetzung des MitbestG'76 zu beobachtenden Muster des Umgangs mit der Mitbestimmung im Aufsichtsrat sich weiterhin stabil entwickelt haben. Von der Akteursgruppe der leitenden Angestellten werden sie augenscheinlich weithin positiv bewertet. Mitbestimmung ist im Licht der Ergebnisse dieser Untersuchung alles andere als ein historisches Relikt. Sie ist zudem alles andere als ein singuläres deutsches Modell, wie der europäische Vergleich bei Höpner (2004, 7ff) zeigt.
- Zugleich spricht einiges dafür, dass die vor allem politisch motivierten Debatten um Corporate Governance im vergangenen Jahrzehnt im Blick auf eine weitere Veränderung von Entscheidungsstrukturen im Aufsichtsrat potentiell folgenreicher sein könnten, als es das MitbestG' 76 gewesen ist, auch wenn sie mit der Bundestagswahl 2005 zunächst einmal abgeebbt ist.
- Dies könnte sich in der Weise vollziehen, dass – im Sinne des neoliberal geprägten Mainstreams der laufenden öffentlichen Debatte – die Mitbestimmung, als vorgeblich wesentliche Ursache für das Scheitern des Versuchs, den Aufsichtsrat zum integrierten, mitgestaltenden Bestandteil eines strategischen Managements im Unternehmen zu machen, massiv zurückgedrängt wird. Die Folgen für das erklärte vordergründige Ziel der Stärkung der Gestaltungsfunktion des Aufsichtsrats gegenüber der Beharrungskraft der in Deutschland charakteristischen old-boys-networks wären dabei durchaus offen. Eine bestimmte radikale Veränderung der Corporate Governance in Richtung auf das anglo-amerikanische „Outsidermodell“ wäre allerdings sehr wohl erreicht – mit schwer absehbaren Folgen für die weitere Funktionsfähigkeit des alten Deutschen Konsensmodells.

¹⁸ Die von den seitens gewerkschaftsnaher Akteure wie der HBS in Auftrag gegebenen wissenschaftlichen Untersuchungen zunächst relativ weitgehend flankiert wurden. Für die Bestandsaufnahmeuntersuchung der sfs kann jedenfalls gesagt werden, dass sie erst im Zuge der Auseinandersetzung mit der Empirie über einen zunächst den Blickwinkel deutlich einengenden, weil die Untersuchungsanlage stark fokussierenden konzeptionellen Bezug auf das Kapital-Arbeit-Paradigma mit dem Blick auf eine „dienende Funktion der Mitbestimmung“ für die betriebliche Interessenvertretung hinausgegangen ist. Vgl. auch die Ausführungen zu den eigenen Vorarbeiten weiter unten.

- Denkbar wäre aber auch, dass in der weiteren Debatte das Argument stark gemacht werden kann, dass gerade auch die Mitbestimmung im Rahmen des deutschen Corporate-Governance-Systems zu einer Stärkung der Gestaltungsfunktionen des Aufsichtsrats beitragen kann. Dies allerdings würde voraussetzen, dass es den Gewerkschaften als den gesellschaftspolitisch nach wie vor wichtigsten Promotoren der Mitbestimmungsidee gelingt, im öffentlichen Diskurs durch eine offensive Kommunikationsstrategie eine größere Resonanz zu erzeugen.
- Eine große, quasi „objektive“ Schwierigkeit für die Gewerkschaften besteht hier allerdings darin, dass Arbeitnehmervertreter unter dem Druck eines in einem verschärften Wettbewerb vornehmlich am Shareholder-Value orientierten Unternehmensmanagements sich vielfach als Interessenvertreter in die Defensive gedrängt sehen und – sofern Mitbestimmung im Unternehmen nicht stark institutionalisiert ist – im Aufsichtsrat kaum Spielräume beim Anspruch auf Mitgestaltung haben.
- Der Effekt ist, dass Mitbestimmung, die trotz schwieriger Bedingungen immer noch in der Lage ist, dort, wo sie stark institutionalisiert ist und gelebt wird, beispielhafte Ergebnisse zu produzieren, gleichwohl nicht mehr im alten Glanz dasteht und dort, wo sie weniger auszurichten vermag, bei den dann nur noch möglichen „Rückzugsgefechten“ der Arbeitnehmerinteressenvertretung gleichwohl in Mithaftung genommen wird.

Öffnungen und mögliche Auswege aus diesem Dilemma sind für die Gewerkschaften am ehesten denkbar, wenn es ihnen in dieser Lage, die durch eine zunehmende Konflikthaftigkeit geprägt ist, gelingt, aufbrechende Konflikte, oder auch ihrerseits gezielt zugespitzte Konfliktkonstellationen so zu nutzen, dass es ihnen gelingen kann, darüber einen neuen Vermittlungszusammenhang von primärer und institutionalisierter Mitbestimmungs- und Arbeitspolitik herzustellen. Dabei kommt allerdings, dies wird durch die Standortkonflikte offenkundig, die europäische Handlungsebene massiv „ins Spiel“.

4. Wo Mitbestimmung erodiert sind soziale Konflikte vorprogrammiert

Damit sind wir in der Gegenwart unserer Untersuchung zu „Standortkonflikten“ angekommen. Dass die Deutsche Mitbestimmung im Licht der politisch interessierten Debatten um Corporate Government von interessierten Beobachtern als „historischer Irrtum“ bewertet wird¹⁹, könnte man dabei als belanglosen Unsinn abtun, wenn nicht zugleich unter dem Druck der deregulierten Finanzmärkte marktradikale Konzernstrategien im Zeichen des Shareholder Value zunehmend dazu führten, dass im Zuge eines Dumpingwettbewerbs im Blick auf niedrigere Lohnkosten und aus EU-

¹⁹ Wobei der Maßstab solcher Bewertungen, nämlich die neoliberale „Froschperspektive“ (Zinn 2007) einzelwirtschaftlicher Rationalitätsvorstellungen, die das wirklichkeitsfremde Mo-

Mitteln subventionierten Investitionen in zunehmendem Maße Produktionsanlagen in osteuropäische Staaten („going east“), bzw. in der IT-Branche nach Indien verlagert werden. Die Standortkonflikte, wie wir sie in unserem Projekt näher analysieren sind dabei gewissermaßen die ‚Spitze des Eisbergs‘. Abwärtsspiralen im Hinblick auf die Kürzung von Löhnen und Gehältern und, bzw. auch durch, die Entgrenzung von Arbeitszeit im Rahmen betrieblicher Bündnisse für Arbeit gehen i.d.R. voraus und bestimmen vielfach den Alltag von Mitbestimmung, in dem die Gewerkschaften insbesondere durch Ansätze einer „innovativen Arbeitspolitik“ (Schumann 2005) selbst mit Konzepten wie „besser statt billiger“ oder „tarif aktiv“ (Schild 2005) neue Initiativen zu ergreifen versuchen. Tatsächlich vollziehen sich aber Verschiebungen und Umstrukturierungen in den „industriellen Beziehungen“, die schon früh als zunehmend konfliktträchtig diagnostiziert wurden. K Dörre hat z. B. konstatiert, dass eine solche marktgetriebene Restrukturierung der Produktion „schreiende Widersprüche“ und „neue Spaltungslinien in der Arbeitsgesellschaft“ produziere und „soziale Ungleichheiten verschärfe“. Der „rasche Verschleiß immer neuer ‚besten Praktiken‘ (werde) zum Management-Programm“ und der „abstrakte Kontrollmodus der flexiblen Fabrik“ reduziere „die Halbwertszeit der jeweils neuesten Managementmethoden und (beschleunige) deren Verfall.“ Unweigerlich gerate er so „in Gegensatz zu regulierenden Institutionen und Organisationen des Rheinischen Kapitalismus (...) Der Kapitalismus revitalisiert sich, indem er die Produktionsstrukturen umwälzt, die Arbeitsbeziehungen transformiert und die institutionalisierte Arbeiterbewegung des fordistischen Kapitalismus zu zersetzen droht.“ (Dörre 2002, 29). Die Analyse endet folgerichtig mit der Frage danach, ob wir uns am Beginn eines neuen politischen Zyklus befinden. Wir selbst haben zum gleichen Zeitpunkt im Hinblick auf diese Entwicklungen damit begonnen, unsere These vom „Epochenbruch“ stark zu machen (Martens u.a. 2001, Martens 2002, Scholz u.a. 2006, Wolf 2007), und mit konzeptionellen Vorarbeiten im Hinblick auf eine Hinwendung empirischer Arbeitsforschung zu Neuansätzen einer „primären Arbeitspolitik“ (Wolf 2001) begonnen und dazu auf „methodisch-methodologische Bezugspunkte zu Aktionsforschung und dialogischer Beratung“ (Martens 2002) verwiesen.²⁰

Die These vom „Ende der Dekade des Co-Managements“ ist mittlerweile, ausgehend von neuen empirischen Befunden, von einer Autorin in die Debatte gebracht worden, deren konzeptioneller Blick unverändert darauf fixiert bleibt, das bestehende Institutionengefüge gegenüber dem Druck der finanzmarktgetriebenen Globalisierung weiterhin zu festigen (Rehder 2006). Unsere Fallstudien bestätigen die empirisch begründete These, und die generalisierenden Einschätzungen von hauptamtlichen Gewerkschaftern, die wir von solchen Fällen ausgehend erfragt haben, laufen durchgehend darauf hinaus, auf die eine oder andere Weise das Ende der „Deutschland AG“ zu konstatieren. Einige Zitate mögen das an dieser Stelle belegen:

dell des homus oeconomicus zur Grundlage haben, gleichermaßen naiv vereinfachend wie schlicht geschichtsblind ist.

²⁰ Benannt haben wir in diesem Zusammenhang insbesondere die Veröffentlichungen von G. Peter (1997 und 1998) sowie von H. Martens (2001).

„Die IGBCE setzt sicherlich weiter auf Sozialpartnerschaft, aber das wird immer brüchiger und die Verhältnisse werden in der Tat konflikträchtiger, auch wenn die Konflikte sich sicherlich nicht so entwickeln werden wie vor dreißig Jahren. Aber wir kommen wieder verstärkt in Konflikte, allerdings heute unter ganz anderen Vorzeichen. Es ist irgendwie wie eine Zeitenwende. (...) Es gibt bei uns natürlich eine Reihe von Großbetrieben, wo die Sozialpartnerschaft noch sehr stark prägend ist. (...). Auf der anderen Seite kann man aber auch sagen, dass der Konflikt hier eigentlich nur die Spitze des Eisbergs ist“ (Int. IGBCE).

„Eine markante Aussage bei der Demonstration von 500 Beschäftigten von BSH hier im Jahre 2005 vor der Siemens-Hauptverwaltung hat ja gelautet. ‚Die größte Heuschrecke sitzt am Wittelsbacher Platz‘. Und die ist zutreffend. (...) Die Unternehmen der ‚Deutschland AG‘, jedenfalls wenn sie an der Börse gehandelt werden, wenn angelsächsischer Einfluss zunehmend im Management spürbar wird und wenn sie dem Diktat des Marktes verpflichtet sind, die gibt es heute nicht mehr. Und damit ist dann die Zeit der Sozialpartnerschaft vorbei. Bei Siemens ist das ganz eindeutig so. (...) Aber ähnlich ist das auch bei anderen (...). Da kann man sehen, dass für das Management, auch an den einzelnen Standorten, die alte Kultur nicht mehr existiert. Für die Mitarbeiter gelte das sicherlich nicht. Die leben sie noch“ (Int: IG Metall).

„Ein wichtiger Punkt ist da auch die Halbwertszeit der Vereinbarungen, die wir als IG Metall mit den Unternehmensleitungen schließen. Bei NSN z.B. haben wir im Juli dieses Jahres den Interessenausgleich verabschiedet. Da haben wir ja einen hohen Personalabbau hinnehmen müssen – wenn auch auf freiwilliger Basis und unter Ausschluss von Kündigungen..(...) Der Geschäftsführer hat damals zugesichert – und das steht auch in der Vereinbarung -, es seien keine Ausgliederungen beabsichtigt. Inzwischen (Oktober des gleichen Jahres) sind die ersten Ausgliederungen erfolgt. Dabei muss man sehen, dass die Leute, die auf der Gegenseite agieren, überhaupt keine Gestaltungsmacht. Der Geschäftsführer wird uns das im Juli in ehrlicher Überzeugung versichert haben, aber ein, zwei Monate später hat er eben andere Anordnungen von –der Konzernspitze bekommen“ (Int. IG Metall).

Der gleiche Sekretär weist an anderer Stelle aber auch darauf hin, dass die Verarbeitung entsprechender Erfahrungen für die Betriebsräte in seinem eigenen Zuständigkeitsbereich ein schwieriger, als tief einschneidend erfahrener und noch nicht abgeschlossener Prozess ist, wenn er sagt:

„Ergebnis all dieser Entwicklungen ist dann der stetige Abbau von Personal hier. Für die Betriebsräte aus der ‚Generation 50 plus‘ ist es aber eine Selbstverständlichkeit, dass Personalabbau immer sozialverträglich erfolgen muss und ‚spätestens seit BenQ fallen die vom Glauben ab. Das ist ‚wie ein Riß in Kopf und Herz. (...) Und das führt derzeit zu einem wachsenden Mißtrauen. Bei Ausgliederungen achteten die BR nun also darauf, dass Firmenrenten über einen Treuhandtopf gesichert werden, belastbare Regelungen für den Insolvenzfall gefunden und festgeschrieben würden usw.“ (Int. IG Metall).

Etwas verhaltener, aber in der Tendenz ähnlich verweist ein Gesprächspartner bei der IG BCE auf den „Generationswechsel“ bei den Betriebsräten in seinem Zuständigkeitsbereich. Dort „wo früher überall Sozialpartner gesessen haben“ hätten sie heute ein deutlich differenzierteres Bild. Und im Blick auf Zukunftsperspektiven weisen Aussagen hauptamtlicher Funktionäre aus den beiden, in den öffentlichen Debatten so gerne als ideologisch höchst unterschiedlich bezeichneten, Industriegewerkschaften IG BCE und IG Metall durchaus in eine ähnliche Richtung:

„Unsere Zusammenarbeit funktioniert hier ausgezeichnet. Die Unterschiede, die auf der Ebene der Vorstände immer so stark betont werden, die spielen hier überhaupt keine Rolle. Und eigentlich haben wir hier vorgehabt, in Bezug auf die Automobilzulieferer, bei denen es ja auch viele Unternehmen in unserem Organisationsbereich gibt, von VW ausgehend gemeinsame Politikansätze zu entwickeln. Das ist dann aber leider wegen der Probleme bei VW im letzten Jahr unterblieben. (...) Also, aus meiner Sicht ist es dringend angezeigt, diese Kooperation generell zu stärken. Hier bei uns im Bezirk ist sie dezentral, also in der alltäglichen Arbeit, ohnehin gegeben. Wir sind nun einmal die beiden großen Industriegewerkschaften. Und wir haben viele Gemeinsamkeiten. (...) Und wenn wir das nicht tun, dann wird das Bild auf Dauer womöglich von ver.di geprägt. Und die setzen –aus ganz gut nachvollziehbaren Gründen – eben einige andere Akzente. Und da müssen die Industriegewerkschaften eben auch ein paar Unterschiede sichtbar machen.“ (Int. IG BCE)

„Im Rückblick kommen ja manche, auch bei der IG Metall, zu der Einschätzung, wie gut das alles mal gewesen ist mit der ‚Deutschland AG: Aber die alten Verhältnisse sind eben nicht wieder herstellbar. Auch wenn es z.Z. einige Aussagen von führenden Managern (...) dahingehend gibt, das man auch hier in der Bundesrepublik starke Konzerne halten müsse. (...) Es geht jetzt letztlich doch stärker in den Häuserkampf. (...) Wir müssen also ‚Pforzheimern‘ und im Rahmen der Tarifpolitik (Pforzheimer Abkommen) oder auch von Konzepten wie „besser statt billiger“ mobilisieren. (...) Klar ist dabei aber auch, dass Konflikte kein Selbstzweck sein könnten. Für uns als Gewerkschaft muss es immer darum gehen, im Ergebnis Mitgliederinteressen wirksam zur Geltung zu bringen“ (Int. IG Metall).

Die Deutsche Mitbestimmung wird dabei 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 Erosionsprozesse und der unvermindert wirksame Druck auf ihre institutionellen Strukturen unübersehbar:

„Die Mitbestimmung bleibt unvermindert sehr wichtig. Zunächst einmal ermöglicht sie Informationen, um die uns die Kollegen in unseren Nachbarländern beneiden. (...) Also wir hier können aufgrund der Informationsrechte und der betrieblichen MB Prozesse verlängern. Das wäre also Mitbestimmung als Reparaturwerkstatt des Kapitalismus. (...) Andererseits gibt es aber auch das Problem, dass im Standortwettbe-

werb, weiterreichende Schutzfunktionen oder Regelungen in der BRD dazu führen könnten, dass Standorte hier zu „Bull-Shit-Standorten“ gemacht werden. Wir haben Beispiele, da kann man sagen, dass im Prinzip jeder BR hier in eine Zwangssituation gebracht werden kann und dass es dann zu Erpressung gegenüber der Mitbestimmung kommt nach dem Motto: in der Bundesrepublik werden alle neuen Entwicklungen blockiert.“

So fasst ein Gewerkschaftssekretär seine Erfahrungen zum Thema Mitbestimmung aus der jüngeren Geschichte verschiedener Standortkonflikte heraus zusammen. Die Lage ist also widersprüchlich. Den Befürchtungen einer Erpressung gegenüber der Mitbestimmung entspricht der Tenor der übergreifenden Corporate-Governance-Debatte – jedenfalls bis zur Bildung der großen Koalition 2005 -, die darauf abzielte die deutsche Mitbestimmung generell als Standortnachteil zu diffamieren. Gegenläufig hatte M. Schumann (2005, 12) auf einer Mitbestimmungspolitischen Tagung der IG Metall dafür plädiert, dass die Gewerkschaften „sich aktiver auch in die laufenden Diskussionen um die angemessenen, zukunfts-fähigen Unternehmensstrategien einbringen, ohne dabei Anpassungspolitik zu betreiben und die Konfliktfähigkeit zu verlieren“ und auf ein Krisenszenario verwiesen, das P. Glotz kurz vor seinem Tod entworfen hatte, als er schrieb:

„Die Deutsche Disziplin und Ruhe könnten trügerisch sein.: Wenn irgendwo 200 empörte Arbeiter, die entlassen werden sollen, obwohl der Konzern insgesamt schwarze Zahlen schreibt, alles kurz und klein schlagen, kann ein einziger Gewaltausbruch dieser Art einen Flächenbrand auslösen.“ (zitiert nach M. Schumann 2005,11)

Gegenüber solchen Befürchtungen erweisen sich, gerade auch im Licht unserer Analysen, die kulturellen und institutionellen Strukturen, die eben insbesondere durch die deutsche Mitbestimmung geprägt sind, die als Instrument der institutionellen Einhegung des fordistischen Kapitalismus alles andere als ein historischer Irrtum gewesen ist, unverändert als stabil. Eine „Orientierung auf französische Verhältnisse“ (Int.) wie sie einigen der Organisatoren des Streiks bei der BSH in Berlin vorgeschwebt hat und mit ihrem „Marsch der Solidarität“ angezielt gewesen sein mag, dessen Idee in Erfahrungen der türkischen Arbeiterbewegung fußte²¹, ist bislang nicht zu erkennen, auch wenn die Standortkonflikte sich gehäuft und verschärft haben und die Zeiten, in denen erste unternehmenspolitische Reorientierungen, in einem Konzern wie der Siemens AG z. B. noch als erste Schritte einer Unternehmenstransformation und eines allmählichen Kulturwandels bei gleichzeitiger Globalisierung charakterisiert werden konnten (Naschold1997) längst der Vergangenheit angehören.²² Realistisch ist

²¹ Türkische Bergarbeiter haben 1984 angesichts der Privatisierung des türkischen Bergbaus einen solchen Marsch der Solidarität über mehr als 600 Kilometer nach Ankara organisiert, und an diese Erfahrungen knüpften einige türkische Beschäftigte an, als sie den entsprechenden Vorschlag auf der drei Wochen dauernden Betriebsversammlung bei BSH gemacht haben.

²² K. Dörre resümiert 2002 unter Rückgriff auf seine gerade Abgeschlossene Untersuchung zum „Kampf um Beteiligung“ schon ganz anders, wenn er schreibt:“ So handelte es sich bei

heute wohl das Bild des „Häuserkampfes“, das einige hauptamtliche Funktionäre der IG Metall verwenden und mit dem sie die Hoffnung verbinden, einerseits die Folgen einer finanzmarktgetriebenen Modernisierung und Standortverlagerung öffentlichkeitswirksam problematisieren und andererseits eine stärker proaktive Mitbestimmungspolitik dagegen voranbringen zu können.

Der Konflikt um die PKW-Reifenproduktion bei Conti-Stöcken ist aus der Gruppe der von uns bislang näher betrachteten Fälle sicherlich derjenige, der am klarsten dem von M. Schumann formulierten Vorschlag entspricht: sowohl hinsichtlich der sehr kalkulierten Art der Initiierung, Durchführung und Beendigung des Konflikts wie auch der weiteren Schlussfolgerungen, u.a. durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen und Modernisierungsinvestitionen die am Standort noch verbliebene Produktion mittelfristig zu sichern und im Blick auf die weitere Konzernentwicklung die GBR-Ebene als eigene Handlungsebene zu stärken. Das proaktiv auf gezielte Modernisierungsinvestitionen und Qualifizierung der Beschäftigten zielende, in ersten Umrissen formulierte, Konzept der Interessenvertretung entspricht der Logik des „besser statt billiger“. Es wird gesehen, dass dazu die eigene Handlungsfähigkeit auf der Konzernebene gestärkt werden muss. Neben der Verknüpfung von ggf. gezielter Mobilisierung einerseits, Weiterentwicklung der Mitbestimmungspraxis innerhalb der institutionellen Strukturen andererseits kommt damit aber auch die supranationale Handlungsebene mit in den Blick. Es wird so vom Einzelfall her erkennbar, dass für Betriebsräte und Gewerkschaft konzernpolitisch, aber auch sozialpolitisch Europa als Handlungsraum mit hoher Dringlichkeit thematisiert und praktisch besetzt werden muss.²³

dem Siemens-Konzern noch bis in die jüngste Vergangenheit um ein vertikal integriertes Unternehmen, das vom Kabel über Mikrochips bis zum Kraftwerk alles produzierte, was sich mit Strom verbinden ließ. Die Unternehmenskultur wurde durch Ingenieurarbeit und fachliche Exzellenz geprägt. Investitionen und Akkumulationsverhalten des Konzerns waren an der ‚langen Frist‘ ausgerichtet; das Streben nach dem schnellen Profit galt als anstößig. Quersubventionierungen der Geschäftsbereiche waren üblich. All das stabilisierte die internen Arbeitsmärkte. Relativ abgeschottete innere Arbeitsmärkte waren die Basis für klar strukturierte Aufstiegswege und Berufskarrieren, mithin für sozial akzeptierte Ungleichheiten. Die Verteilung des Gewinns sorgte, nicht nur über den Lohn, sondern auch über eine unternehmensspezifische Sozialpolitik, für die Integration der Stammbeslegschaften.(...) Als vorläufiger Endpunkt eines seit Jahrzehnten anhaltenden strukturellen Wandels nun eine historische Zäsur in der Unternehmensentwicklung. Die berufsständisch eingefärbte Ingenieurskultur verliert an Prägekraft. Auf der Vorstandsebene verdrängen nüchtern kalkulierende Finanzfachleute mit ‚Bankermentalität‘ den technologieorientierten Patriarchen. In den zum Unternehmen gehörenden Untersuchungsbetrieben ist die Garde der unteren und mittleren Vorgesetzten, die der Managerkontrolle über Jahrzehnte ihr unternehmensspezifisches Gesicht verlieh, faktisch beseitigt worden. (...) Stärker noch als in anderen Konzernen wird der Schraubstock der Internationalisierung von Siemens genutzt, um die Kompromisse der fordistischen Ära aufzusprengen. Ausgliederungen, Verkäufe und Betriebsübergänge dienen regelmäßig dazu, Tarifbindungen abzustreifen und Betriebsratsstrukturen in Frage zu stellen.“ (Dörre 2002b,21f)

²³ W. Kruse hat dazu, im Hinblick auf gewerkschaftliche Gestaltungsansprüche in Unternehmen und Konzern auf der Jahrestagung des Forums Neue Politik der Arbeit 2007 an Stelle einer Lobbypolitik im Rahmen „sozialer Dialoge“ in Brüssel die Entwicklung einer „autonomen Mehrebenenpolitik“ vorgeschlagen. Zu den Schwierigkeiten, aber auch begrenzten Erfolgen, einer koordinierten und solidarischen Mitbestimmung vgl. Beispielhaft die Analyse

5. Schlussbemerkung

Die institutionalisierte Mitbestimmung ist in der Bundesrepublik Deutschland als Ergebnis eines „historischen Kompromisses“ (Borsdorf 1984) entstanden. Sie hat als Mitbestimmung im Unternehmen (in der Montanmitbestimmung zunächst am weitestgehenden entfaltet, mit dem MitbestG'76 dann zugleich partiell erweitert und deutlich begrenzt) und Betrieb (erweitert durch das BetrVG 1972) im Zusammenspiel mit der Tarifautonomie ihre institutionellen Wirkungen entfaltet, die auf dem Scheitelpunkt der fordistischen Regulation in den 1970er Jahren schließlich zu den innovativen Impulsen des HdA-Programms geführt haben. In deren Verlauf ist dann der Begriff der Arbeitspolitik zur Bezeichnung des nicht zuletzt durch diese unterschiedlichen Institutionalierungsprozesse geprägten Politikfeldes eingeführt worden (Naschold 1985). Die bemerkenswerte Stabilität der so entstandenen und zunächst weiterentwickelten, für die Bundesrepublik charakteristischen korporatistischen Strukturen, prägte in der Folge die Fragerichtung v.a. der industriesoziologischen Forschung. Er prägte sie so sehr, dass die spätestens in den 1990er Jahren unübersehbar werdenden, geradezu tektonischen Verschiebungen auf der Ebene ökonomischer Prozesse, denen die alten institutionellen Strukturen auflagerten und aufgrund derer sie zunehmende Funktionsverluste erlitten, im Mainstream dieser industriesoziologischen Forschung kaum angemessen wahrgenommen wurden. Auch der parallele neuere Diskurs über die Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit (Kleemann u. a. 2002, Lohr 2003) verläuft merkwürdig unvermittelt zu den vorherrschenden Analysen der institutionellen Strukturen. Einerseits werden dann auch von dieser Seite her, also in der Folge der erwarteten/prognostizierten Herausbildung des neuen Typus des „Arbeitskraftunternehmers“ eine Erosion bestehender institutioneller Strukturen erwartet – an die Stelle der repräsentativen Mitbestimmung tritt danach nunmehr die „Mitbestimmung in der ersten Person“ – andererseits werden aber alle diese Veränderungen in einem Rahmen interpretiert, der dann doch auf so etwas wie eine Ultrastabilität der institutionell verfaßten Arbeitsgesellschaft hinausläuft. Der Arbeitskraftunternehmer wird sozusagen eindimensional nur in der Perspektive einer stetig weiter fortschreitenden realen Subsumtion unter das Kapital konzipiert und er wird so gleichsam zu einer neuen Basis einer Verlängerung von Co-Management – idealtypisch sozusagen ebenfalls in der ersten Person selbst. Die Wirklichkeit, der wir u.a. bei der Analyse unserer Standortkonflikte auf die Spur zu kommen versuchen fügt sich nicht in dieses Bild. Sie verweist uns auf neu aufbrechende Grenzkonflikte der Arbeit.²⁴ Unsere Standortkonflikte sind dafür ein Beispiel. Die neuerlichen heftigen

der Arbeit des Eurobetriebsrats bei General Motors (Bardt/Blum-Geenen 2007) zu den Herausforderungen einer auf Europa bezogenen Arbeits- und Sozialpolitik die Beiträge zum Workshop „Soziales Europa? Bestandsaufnahme und Perspektiven. Anforderungen an linke Europapolitik in Deutschland“ des FNPA (12./13. 10. 2007) sowie die Jahrestagung des FNPA im Jahre 2008.

²⁴ Was, wie G. Peter (2007) hervorhebt, auf der Ebene abstrakter Modellannahmen zwingend ist. Entgrenzung von Arbeit ist zum einen im Hinblick auf die Menschen, die solchen Prozessen unterworfen sind, schon deshalb nicht möglich, weil diese selbst als im Sinn e vn h: Plessners philosophischer Anthropologie exzentrische, auf Grenzen hin lebende Wesen und als biologische Systeme zweiter Ordnung immer auf Grenzziehungen gegenüber den

Tarifauseinandersetzungen in denen sich besonders durchsetzungsstarke Gruppen am Arbeitsmarkt zunehmend gegen stetig verschlechterte Arbeitsbedingungen wehren, die sich gleichermaßen als Folge des neoliberalen „Katastrophenkurses“ (Zinn 2003) analysieren lassen, sind ein weiteres Beispiel, die erst beginnenden Auseinandersetzungen um die Rente mit 67 und die Forderungen nach guter und altersgerechter Arbeit, die das höhere Renteneintrittsalter nicht zu einem reinen Rentenkürzungsprogramm werden lassen sollen, wären ein drittes Beispiel. Für viele dieser leidenschaftlich geführten Interessenkonflikte läßt sich bislang sagen, dass die in ihnen enthaltenen Politisierungspotentiale noch kaum entfaltet worden und die ihnen zugrundeliegenden Ursachen durch die Konflikte noch in keiner Weise deutlich spürbar verändert worden sind. Aber dies besagt zum einen ja nur, dass die Konfliktrichtigkeit, auf die wir heute in Zeiten tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche („Epochenbruch“) stoßen, fortbesteht und sich vermutlich infolge der ungebremsen Logik neoliberaler. De- und Neuregulierung eher verschärft. Zum anderen aber verweist es darauf, dass empirische Sozialforschung, und darunter auch die Mitbestimmungsforschung in der Bundesrepublik Deutschland, wohl auch zukünftig neben den Fragen einer institutionellen verstärkt auch denen einer primären Arbeitspolitik zuwenden sollte.

Auf dem Felde der Arbeitspolitik begegnen wir nun heute, wie F. O. Wolf (2001) schreibt „dem intellektuellen Hindernis einer Vorstellung von Politik als einem Instrumentenkasten von ‚Praktiken‘ (Kant), mit der staatliche Instanzen und Apparate als Träger einer institutionalisierten Politik auf die gesellschaftliche Arbeit in ihrer jeweils ‚vorgegebenen‘ Struktur und Dynamik einwirken. Dadurch kommt dann der gesellschaftspolitische Prozess (...) in dem sich überhaupt erst die neuen Verhältnisse – Akkumulationsmodelle und Regulationsregimes –herausbilden, nicht mehr in den Blick.“ Und „diese historische ‚Herausbildung‘ läßt sich“, wie er weiter ausführt, „nicht als historische ‚Evolution‘ begreifen, in der jedes ‚Stadium‘ sich aus dem vorhergehenden ‚entwickelt‘. Es ist vielmehr als eine immer auch kontingente Resultante des „Ringens(s) der auf das Vergesellschaftungshandeln bezogenen alternativen Entwürfe“ in der „Zivilgesellschaft als Hegemoniebildungssphäre“ (Haug 1996, S. 142), und zugleich als innerhalb dieses Ringens dennoch ‚Fundsache‘, als etwas, wofür die ‚sozialen Bewegungen ... den ... Schlüssel finden‘ müssen; zu dechiffrieren. Das schließt die Aufgabe mit ein, auch ihren offenen Rand an noch nicht ausgetragenen noch nicht festgelegten Möglichkeiten und Weichenstellungen zu erfassen. Um diese unterschiedlichen analytischen Aufgaben nicht zu ‚entpolitisieren‘ (...) unterscheidet ich sie als ‚primäre‘, auf das gesellschaftliche Ringen bezogene, und als ‚sekundäre‘, auf die verselbständigten Formen institutionalisierter Politikabläufe, bezogene Politik“ (Wolf 2001, S. 229 f.).

verschiedenen sozialen Systemen innerhalb derer sie agieren, verwiesen sind. Sie ist zum anderen auch in einer systemtheoretisch geleiteten soziologischen Perspektive nicht zu denken, weil in ihr das ökonomische Teilsystem der Gesellschaft der Grenzziehungen gegenüber anderen Teilsystemen bedarf.

Unsere Projektfragestellungen schließen hier über die empirische Analyse neuartiger Standortkonflikte an. Dabei ist die Grundannahme allerdings nicht, dass gewissermaßen aus solchen und anderen leidenschaftlichen Interessenkonflikten heraus einfach neue soziale Bewegung entstehen könnte, auf die sich dann alle Aufmerksamkeit richten müßte – unter Vernachlässigung bestehender institutioneller Strukturen „sekundärer“ Arbeitspolitik. Vielmehr halten wir sorgfältige empirische Untersuchungen und analytisch vertiefende Arbeiten für erforderlich, um potentielle und reale Politisierungsprozesse besser zu verstehen, und wir denken, dass deren verstetigte und damit wirkungsmächtige Entwicklung nur in Gestalt eines neuen Vermittlungszusammenhangs von „primärer“ und „sekundärer“ entstehen kann (vgl. Martens 2007b). Ganz unzweifelhaft wird dabei die europäische Dimension von herausgehobener und weiter wachsender Bedeutung sein.

Literatur

- Abelshausen, W. (2003): Kulturkampf: Der deutsche Weg in die neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung, Berlin
- Arendt, H. (2003): Denktagebuch, hgg. Von U. Ludz und I. Nordmann, 2 Bde., München-Zürich
- 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
- Bleicher, K. (1987): Der Aufsichtsrat im Wandel., Eine repräsentative Studie über Aufsichtsräte in Bundesdeutschen Aktiengesellschaften. Im Auftrag der Bertelsmannstiftung: unter Mitarbeit von Diethelm Leberl und mit einem Vorwort von Reinhard Mohn, Gütersloh
- Boes, A.; Schwemmler, M. (2004): Herausforderung Offshoring. Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen, Düsseldorf
- Borsdorf, U. (1982): Hans Böckler. Arbeit und Leben eines Gewerkschafters von 1875 bis 1945, Köln
- Boyer, R. (2001): The Diversity and Future of Capitalism. A “Regulationist” Analysis, in: Hodgson, G.; Itoh, M.; Yokokawa, N. (Hg.): Capitalism and Evolution: Global Contentions – East and West, Aldershot, S.100-121
- Crouch, C.; Pizzorno, A. (Hg.) (1978): The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968, 2 Bde., London
- Deloitte Consulting (2002) Aufsichtspraxis in Deutschland. Aktueller Stand und zukünftige Herausforderungen, o. O.
- DGB/sfs (1988): Leitende Angestellte. Mitbestimmung und Interessenvertretung, Düsseldorf
- Detje, R.; Pickshaus, K.; Urban, H.-J. (Hg.) Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg,
- Dörre, K. (2002a): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus, Wiesbaden

- Dörre, K. (2002 b) : Neuer Kapitalismus, nachfordistisches Produktionsmodell? Analysen, Kontroversen, Arbeitspolitische Schlussfolgerungen, in: FIAB (Hg.) Jahrbuch Arbeit-Bildung-Kultur Bd. 19/20 2001/2002, Recklinghausen, S. 9-34
- Ferber, C. v. (1997): Sozialforschung – Ein zukunftsweisendes Modell für Interdisziplinarität und Praxisorientierung, in: ARBEIT, H. 2, 1997, S. 139-152
- Freese, U. (2005): Zu Partizipation gehört Parität, in: Die Mitbestimmung 7/2005, 16-19
- Frerichs, J.; Martens, H. (1999): Betriebsräte und Beteiligung. Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im OE-Prozess der IG Metall, Dortmund/Köln
- Fricke, E.; Fricke, W.; Schönwälder, M.; Stiegler, B. (1981): Qualifikation und Beteiligung. Das „Peiner Modell“, Frankfurt/New York
- Fröhlich, D. (1998): Wege und Irrwege zur flexiblen Organisation. Eine Analyse der neueren Forschung über direkte Mitarbeiterbeteiligung in Europa, Japan und den USA. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin
- Gerum, E. (1991): Aufsichtsratstypen – Ein Beitrag zur Theorie der Organisation der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg., S. 719 - 731
- Gerum, E. (1995): Führungsorganisation, Eigentümerstruktur und Unternehmensstrategie, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg., S. 359 - 379
- Gerum, E. (1998): Mitbestimmung und Corporate Governance. Bestandsaufnahme und Perspektiven der Mitbestimmung in Unternehmen und Konzernen, Gütersloh
- Gerum, E.; Steinmann, H.; Fees, W. (1988): Der mitbestimmte Aufsichtsrat, Stuttgart
- Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2005): Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats. Ein Leitfaden zur Evaluation, Arbeitshilfen für Aufsichtsräte, 16, Düsseldorf (3. Auflage)
- Hartz, P. (1999): 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
- Hetzer, J. Papendick, U. (2001): „Unter Freunden“ Corporate Governance: Deutsche Unternehmen werden den internationalen Anforderungen kaum gerecht, in ManagerMagazin 8/2001, S. 93-98
- Hexel, D. (2003): DGB-Reformbausteine, in: Die Mitbestimmung 9/2003, 51
- Hindrichs, W.; Jürgenhake, U.; Kleinschmidt, C.; 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
- Höpner, M. (2004): Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung, MPIfG Discussion Paper
- Höpner, M. (2005): Besichtigung einer Reformbaustelle. Wo sind Konflikte zwischen Arbeitgeber- und Gewerkschaftsseite absehbar? In: Die Mitbestimmung 7/2005, S. 21-24
- Howaldt, J. (1986): Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: zwei Beispiele, Frankfurt/New York

- Howaldt, J.; Minssen, H. (Hg.) (1993): Lean, leaner...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung, Dortmund
- Ittermann, P. (2003) (unter Mitarbeit von J. Abel): Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft. Trendreport, Bochum
- Jürgenhake, U.; Lichte, R.; Martens, H.; Sczesny, C. (unter Mitarbeit von Heßling, A.)(1999): Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS. Einschätzungen und Meinungen von Führungskräften verschiedener Ebenen und betrieblichen Experten, Dortmund (Forschungsbericht)
- Jürgens, U.; Lippert, I. (2005): Kommunikation und Wissen im Aufsichtsrat: Voraussetzungen und Kriterien guter Aufsichtsratsarbeit aus der Perspektive leitender Angestellter, Discussion Paper II 2005-301, Wissenschaftszentrum Berlin
- Kaden, W. (2004):Der deutsche Weg. Die Mitbestimmung in den Aufsichtsräten verhindert wirkungsvolle Kontrolle und schadet dem Standort. Doch kaum einer stellt sie öffentlich infrage, in: ManagerMagazin 4/203, 86-90
- Kapp, W., Martens, H. (unter Mitarbeit von Biesch-Kaiser, A.) (1995): Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozess, Münster
- Kirsch, W.; Scholl, W.; Paul, G. (1984): Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis. Eine empirische Bestandsaufnahme, München
- Klatt, R. (1995): Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung. Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten, Münster
- Klatt, R.; Martens, H.; Vollmer, H. (1994): Zur sozialräumlichen Verbreitung von Mitbestimmung. Theoretisch-konzeptionelle und methodologische Überlegungen zu einem standardisierten Erhebungsinstrument, Dortmund
- Kleemann, F.; Matuschek, I.; Voß, G. G. (2001): Subjektivierung von Arbeit – Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: Moldaschl, M.; Voß, G.-G. (Hg.): Subjektivierung der Arbeit, Bd. 1, München/Mering
- Kluge, N. (1995). Mitgefangen – Mitgehangen? Interview mit G. Leminsky in: Die Mitbestimmung, 11/1995, S. 18 – 21
- Kommission Mitbestimmung (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven, Gütersloh
- Köstler, R. (1987): Das steckengebliebene Reformvorhaben. Unternehmensmitbestimmung von 1922 bis zum Mitbestimmungsgesetz 1976, Köln
- Köstler, R. (2000): Grundsätze der Unternehmensführung und -kontrolle in der Diskussion, in: Die Mitbestimmung, 5/2000, S. 34-35
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering
- Kotthoff, H. (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines ‚Alten Hasen‘, in ARBEIT, 4/1995, S. 425 – 447
- Leminsky, G. (1998): Bewährungsproben für ein Management des Wandels. Gewerkschaftliche Politik zwischen Globalisierungsfalle und Sozialstaatsabbau. Berlin
- Lichte, R.; Reppel, R. (1988): Beteiligungsgruppen im Kaltwalzwerk – ein Modell? In Roth, S.; Kohl, H. (Hg.): Perspektive: Gruppenarbeit, Köln
- Lohr (2003), K. (2003): Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie? In: Berliner Journal für Soziologie, S.511-529

- Lompe, K; Blöcker, A.;Marquardt, P.; Weis, H. (2002): Bilanz und Perspektiven der Montanmitbestimmung. Entwicklungen, Erfahrungen, Herausforderungen, Berlin
- Martens, H. (1990): Mitbestimmung und Demokratisierung. Überlegungen zu einer Bestandsaufnahme des gewerkschaftlichen Reformkonzepts, GMH, 8/1990, S. 481 - 493
- Martens, H. (1992): Gewerkschaftlicher Organisationsaufbau und Mitbestimmung in Ostdeutschland – De-Modernisierung oder Modernisierungsimpulse, in: ARBEIT 4/92, S. 368-386
- Martens, H. (1994): Empirische Institutionsforschung. Theoretische und methodologische Aspekte am Beispiel der Mitbestimmungsforschung, in: Göhler, G. (Hrsg.): Die Eigenart der Institution. Zum Profil politischer Institutionentheorie, Baden-Baden, S.273-300
- Martens, H. (1995): Mitbestimmung als intermediäre Institution – Ein empirisches Projekt in theoretischer Absicht. Vorläufig resümierende Überlegungen aus Anlass des 5. Kolloquiums zum DFG-Schwerpunktprogramm „Theorie politischer Institutionen“ vom 28. –30.10. 1994 in Bonn, in: Martens, H. (1995) Beiträge zur gewerkschaftlichen Reformdebatte. sfs- Materialien aus der Forschung, Bd., 27, S. 19 - 31
- Martens, H. (1996): Zur Institutionalisierung von Mitbestimmung in Ostdeutschland im Kontext der Modernisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland, in: Kollmorgen, R.; Reißig, R.; Weiß, J. (Hg.) Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland, Opladen, S. 165 - 178
- Martens, H. (1999a): Auslaufmodell oder Reformkonzept für die moderne Teilhabe-gesellschaft. Eine kritische Würdigung der Ergebnisse der neuen Kommission Mitbestimmung von Hans-Böckler-Stiftung und Bertelsmann Stiftung, in: Soziale Welt, in Sozialer Welt, 1/1999, S. 67 - 86
- Martens, H. (1999b): Von der Planwirtschaft hin zur sozialen Marktwirtschaft? Transformationsprozesse in der Wirtschaft Mittel- und Ostdeutschlands, in: Nutzinger, H. G. (Hg.): Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund, Marburg, S. 225-248
- Martens, H. (2002a) Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu. Bilanz und Perspektiven der Mitbestimmung im Lichte von Grundlagen- und Auftragsforschung, Beratung und Forschungstransfer in den 1990ern, Münster-Hamburg-London
- Martens, H. (2002b) Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu. Zehn Thesen zu Bilanz und Perspektiven der Mitbestimmung, in: Ders. (2002a), a. a. O., S. 18-52
- Martens, H. (2002c) Demokratisierung der Demokratie oder Akzeptanzbeschaffung für technokratische Planungen? Zum Stellenwert von Beteiligung in Prozessen der Technikfolgenabschätzung und –bewertung. In: Ders. (2002a), a. a. O., S. 85 - 104
- Martens, H. (2002d): Beteiligung ist aus vielerlei Gründen ein schwieriges Projekt. Beteiligungsansätze in der deutschen Stahlindustrie in den 1990er Jahren, in: Ders. (2002a), a.a.O., S. 174- 193

- Martens, H. (2002e): Selbstorganisation, Partizipation und industrielle Demokratie vor dem Hintergrund von gesellschaftlichem Umbruch und neuer Arbeit. In: Ders. (2002a), a. a. O. , S. 194 – 216
- Martens, H. (2004): Professionelle Interessenvertretungsarbeit und Ansätze einer neuen Arbeitspolitik in der New Economy, Referat auf dem Workshop: Primäre Arbeitspolitik und Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IT-Branche, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 20.04.2004
- Martens, H. (2005): Nach dem Ende des Hype. Zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik. Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der informational Ökonomie, Münster
- Möller, H. (1997): Die Zukunft fest im Blick, in: ManagerMagazin, 2/1997, S. 152-155
- Müller-Jentsch, W. (1993). Organisation und Mitbestimmung. Evolution einer diffizilen Synthese, ind. Ders: (Hg.): Profitable Ethik, effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München und Mering
- Müller-Jentsch, W. (1999): Die Deutsche Mitbestimmung – Ein Auslaufmodell im globalen Wettbewerb? in: Nutzinger, H. G. (Hg.): Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund, Marburg, S. 297-304
- Nölting, A. (2000): Die ratlosen Räte, in: Manager Magazin, 09/2000, S. 132 – 139
- Oevermann, U. (1995): Skizze einer revidierten Theorie professionellen Handelns, (Manuskript), Frankfurt
- Papendick, U.; Student, D. (2004): Die mit der Macht spielen, in: ManagerMagazin 4/2004, S. 106-119
- Peter, G. (1997): Theorie und Praxis in der Arbeitsforschung. Weiterentwicklung und Anwendung des Situation-Institution-System-Ansatzes, Frankfurt/New York
- Raabe, N. (2005): Aus dem Aufsichtsratsalltag. Wie Vertreter der Wirtschafts- und Gewerkschaftselite die deutsche Aufsichtsratspraxis einschätzen, in: Die Mitbestimmung 7/2005, S. 38-42
- Rehder, B. (2006): Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung, in: Zeitschrift für Soziologie, 3/2006, S. 277-242
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2002): Deutscher Corporate Governance Kodex
- Scholz, D.; Glawe, H.; Martens, H.; Paust-Lassen. P.; Wolf, F.O. (Hg.): Arbeit in der neuen Zeit. Regulierung der Ökonomie, Gestaltung der Technik, Politik der Arbeit. Ein Tagungsband, Münster
- Schulte, D. (2005): „Weniger gnadenlose Vorverurteilung, bitte“, in: Frankfurter Rundschau 12.07. 2005
- Schumann, M. (2005): Mitbestimmung als Medium ressourcenorientierter, innovativer Unternehmenspolitik, SOFI-Mitteilungen, Nr. 33, S. 7-15
- Seitter, W. (2000): Politik der Wahrheit, in: Michel Foucault. Eine Einführung in sein Denken, Frankfurt/New York, S. 153-169
- Soskice, D. (1999) Reenterpreting Corporatism and Explaining Unemployment: Coordinated and non-coordinated Market Economies, in: Brunetta, R.; Dell’Aringe, C. (Hg.): Labour Relations and Economic Performance, London: Macmillan, S. 170-211

- Sperling, J. (1994): Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement, Marburg
- Streeck, W. (1989): Kollektive Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel: Das Beispiel der Automobilindustrie, in: Martens, H.; Peter, G. (Hg.): Mitbestimmung und Demokratisierung. Stand und Perspektiven der Forschung, Wiesbaden, S. 188-215
- Streeck, W. (1991): On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production, in: Matzner, E.; Streeck, W.; (Hg.): Beyond Keynesianism. The Socio-Economics of Production and Full Employment, Aldershot, S. 21-61
- Streeck, W. (1996): Industrielle Beziehungen in einer internationalen Wirtschaft. In: FEST (Hg.): Globalisierung der Wirtschaft, Standortwettbewerb und Mitbestimmung, Gesprächskreis Arbeit und Soziales, Bd. 70, Bonn
- Tegtmeier, W. (2005): Wozu eine Mitbestimmungskommission?, Interview in: Die Mitbestimmung, 7/2005, S. 25-27
- Theisen, M.R. (1991): Grundsätze einer ordnungsgemäßen Informationsversorgung des Aufsichtsrats
- Tiemann, J.; Martens, H. (1986): Leitende Angestellte und Mitbestimmung, sfs, Reihe Forschungsberichte, Dortmund
- Ulmer, P. (1980): Die Anpassung der Satzungen mitbestimmter Aktiengesellschaften an das MitbestG¹ 76, in: Abhandlungen aus dem gesamten bürgerlichen Recht, Handelsrecht und Wirtschaftsrecht. Beihefte der Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht, Heft Nr. 50
- Voß, G. G.; Pongratz, J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, 1998, S. 131 - 158
- Wagner, D. (1994): Personalfunktion in der Unternehmensleitung - Grundlagen, empirische Analyse, Perspektiven, Wiesbaden
- Wetzel, D. (2005): „Tarif aktiv“ - „besser statt billiger“. Leitprojekte für eine veränderte Praxis, in: Detje, R.; Pickshaus, K.; Urban, H.-J. (Hg.) Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg, S. 161- 171
- Wiecorek, B.-J. (2004): Schädlich und überholt., in ManagerMagazin 1/2004, S. 94
- Windolf, P.; Beyer, J. (1996): Co-operative Capitalism: Corporate Networks in Germany and Britain, in: British Journal of Sociology 2/1996, S.205-231
- Witte, E. (1980): Der Einfluss der Arbeitnehmer auf die Unternehmenspolitik; in: Die Betriebswirtschaft 4/1980, S. 541ff
- Witte, E. (1982): Das Einflußsystem der Unternehmung in den Jahren 1976 und 1981. Empirische Befunde im Vergleich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung 5/1982, S. 416ff
- Wolf, F. O. (2001): Netzwerkpolitik und neue Formen zivilgesellschaftlicher Subjektivität. In: Martens, H.; Peter, G.; Wolf, F. O. (Hg.): Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, Frankfurt/New York, S. 130 - 151
- Zugehör, R. (2001): Mitbestimmt Ins Kapitalzeitalter, in: Die Mitbestimmung 5/2001, S.38-42