

**Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu**  
**Herausforderungen der aktuellen mitbestimmungspolitischen Debatten**  
**Zehn Thesen <sup>1</sup>**

**1 *Mitbestimmung unter dem Druck des Shareholder Value – allein die Effizienz zählt***

**Die politische und die theoretische Diskussion über die deutsche Mitbestimmung ist zunehmend „eindimensional“ geworden. Angesichts der immer noch weithin ungebrochenen Hegemonie neoliberaler wirtschaftspolitischer Konzepte und im Zeichen des Shareholder Value wird Mitbestimmung fast nur noch am Kriterium ihres Beitrags zur Steigerung ökonomischer Effizienz gemessen.**

In unseren Zeiten einer weithin ungebrochenen Dominanz des neo-liberalen Paradigmas, der Transformation des Sozialstaats zum „modernen Wettbewerbsstaat“ (Streeck 1996) und einer wachsenden Orientierung der Unternehmensleistung am Shareholder Value ist die Mitbestimmung in der Defensive. Man möchte meinen, die alten „property-rights“ Debatten, in denen Mitbestimmung schon immer letztlich unter einen ökonomischen Legitimationsdruck gesetzt wurde, fänden so heute ihre Neuauflage unter gewissermaßen verschärften Bedingungen. Wenn Mitbestimmung sich tatsächlich rechnen, dann werde sie von den Kapitaleignern freiwillig eingeführt werden, so hieß es damals.<sup>2</sup> Allein Weiterentwicklungen von Modellen guter Praxis auf freiwilliger Basis erscheinen heute aus Sicht der Kommission Mitbestimmung denkbar.

Unter den Bedingungen eines verschärften Standortwettbewerbs, der nach vorherrschender ökonomischer Auffassung sogar für das wirtschaftspolitische Handeln nationaler Regierungen letztlich ausschlaggebend sein soll, sowie einer hohen strukturellen Arbeitslosigkeit, die unter diesen vorherrschenden Prägorativen gleichwohl nirgends wirklich wirkungsvoll zurückgedrängt werden konnte, scheint Mitbestimmung

---

<sup>1</sup> Die Thesen wurden zuerst veröffentlicht in: Martens H. (2002): Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu“. Angesichts der Erfahrungen der neuen Weltwirtschaftskrise 2008ff stellt sich die Frage nach der Zukunft der Mitbestimmung wieder radikaler als die nach einer „neuen Wirtschaftsdemokratie“ (Martens 2010). Dennoch ist der damalige Text, wie auch die Buchveröffentlichung insgesamt, im Hinblick auf eine bilanzierende Bewertung der eigenen Mitbestimmungsforschung wie auch der damaligen Debatten der Profession immer noch von Interesse.

<sup>2</sup> Zur älteren, aus dem angelsächsischen Raum forcierten Property-Rights-Debatte vgl. Buhbe, M. (1980) sowie Mengelkamp 1992, 16ff.

so allein unter ökonomischen Effizienzgesichtspunkten legitimierbar. Aber was ist Effizienz und woran bemisst sich ökonomischer Erfolg? Was ist mit der Externalisierung von Kosten, ökologischen und sozialen Folgekosten einzelwirtschaftlichen Handelns, die in keiner betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung vorkommen? Im Konzept der „Wirtschaftsdemokratie als einem Ursprung der „Mitbestimmungsidee“ waren sie, soweit sie damals gesellschaftlich reflektiert worden sind, jedenfalls mitbedacht und in den später, nach 1945 praktisch gewordenen Konzepten auch z. T. enthalten. Als eine Art „Social Corporate Gouvernemen“ sollte Mitbestimmung zur gleichgewichtigen Berücksichtigung von Shareholder- und Stakeholderinteressen beitragen.

Die Vertreter neo-institutionalistischer Konzepte, die heute die Mitbestimmungsdiskussion beherrschen, lassen in ihren makroökonomischen Analysen keinen Zweifel daran, dass marktradikale Lösungen nach neo-liberalem Modell in Wirklichkeit keine Lösungen der heutigen Probleme bieten (Streeck 1998). Aber welchen Lösungsbeitrag offerieren sie, ausgehend von ihren empirischen Aussagen zur Mitbestimmung als einer inzwischen „reifen Institution“?

## **2      *Neoinstitutionalistische Verteidigung der Mitbestimmung ohne Perspektive***

**Die neo-institutionalistischen Befürworter der Mitbestimmung können sich nicht aus den Engführungen ihres konzeptionellen Zugriffs befreien. Was die von ihnen geprägte theoretische Diskussion anbelangt, so wird in dieser These die Auffassung vertreten, dass die neo-institutionalistischen Positionen sich selbst aus systematischen Gründen eine die Diskussion möglicherweise neu eröffnende Perspektive verschließen.**

Der Bericht der Kommission Mitbestimmung belegt dieses zweite These sehr eindringlich, denn wie schon erwähnt kommt er zwar noch zu der von nahezu einhellig allen an dem Gutachten beteiligten Akteuren getroffenen Feststellung, dass die deutsche Mitbestimmung sich auch bei der Bewältigung des strukturellen Wandels der 1990er Jahre bewährt habe<sup>3</sup>, aber hinsichtlich der Fortentwicklung ihres rechtlich-institutionellen Rahmens waren auch auf den operativen Ebenen betrieblicher und arbeitsplatznaher Mitbestimmungsregelungen selbst geringste Gemeinsamkeiten nicht zu erreichen, wie die späteren Kontroversen um eine Reform der Betriebsver-

---

<sup>3</sup> Das gilt für die 1990er Jahre gegenüber den Herausforderungen des angelsächsischen Modells. Für die 1980er Jahre hatte W. Streeck (1989) dies in ähnlicher Weise gegenüber den Herausforderungen der zu dieser Zeit sehr erfolgreichen japanischen Industrie festgestellt.

fassung gezeigt haben. Was blieb war allein die freiwillige Fortentwicklung von Modellen guter Praxis.

Die neo-institutionalistischen Verteidiger der Mitbestimmung versuchen managerielle Partizipationskonzepte und Mitbestimmung zu versöhnen. Dieser Ansatz ist zunächst einmal von den seit Anfang der neunziger Jahre sichtbar gewordenen veränderten, zunächst offenbar stark auf Partizipation der Beschäftigten setzenden neuen Führungskonzepten des Managements geprägt. Hier hatten seinerzeit verschiedene wissenschaftliche Beobachter mit ihren Überlegungen zu einer Weiterentwicklung von Unternehmensorganisation und Mitbestimmung in Sinne der „Evolution einer diffizilen Synthese“<sup>4</sup>, Chancen für Zukunftsweisende Entwicklungen der Mitbestimmung gesehen. Man konnte seinerzeit aber auch zu skeptischeren Einschätzungen kommen. Von den empirischen Untersuchungen ausgehend, die seinerzeit an der sfs durchgeführt wurden habe ich z. B. argumentiert, dass angesichts von (1) tiefgreifenden gesellschaftlichen Umbrüchen und Transformationsprozessen, (2) einer erkennbar schwächer werdenden Kontrollfähigkeit der Aufsichtsräte großer Konzerne sowie (3) der Herausforderungen managerieller Partizipationskonzepte mit einem Funktions- und Bedeutungsverlust der Mitbestimmung zu rechnen sei, wenn tiefgreifende institutionelle Reformen nicht gelängen (Martens 1990).

Die konzeptionellen Überlegungen der Neo-institutionalisten, die hinter den seinerzeit optimistischeren Prognosen standen, bewegen sich innerhalb eines spezifisch begrenzten Blickwinkels. Er ist bestimmt durch die Perspektive der Anpassung der gegebenen Institutionen, hier also der Mitbestimmung, an unaufhaltsame systemisch verselbständigte ökonomische Prozesse.<sup>5</sup> Positive Bewertungen von Mitbestimmung ergeben sich so im wesentlichen daraus, dass die institutionalisierte Mitbestimmung „neue Mitbestimmungskulturen“ begünstigen könnte, die im Zuge neuer auf die Implementation von Partizipation gerichteter managerieller Führungskonzepte auch

---

<sup>4</sup> In diesem Sinne argumentierte zunächst Müller-Jentsch (1993), später ähnlich Hilbert/Schmid (1994), Sperling (1995) und viele Andere. Empirisch sind es dann zunächst die Untersuchungen von Nutzinger u. a. (##), die neue Beteiligungskonzepte und ihren Beitrag zur Entwicklung von Mitbestimmungskulturen ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken. Die Arbeiten der Kommission Mitbestimmung bewegen sich dann auf dieser Linie fort. Rückwirkend erscheint die konzeptionelle Anstrengung, managerielle Beteiligungskonzepte und Mitbestimmung so miteinander zu verknüpfen, geradezu als der Versuch, mittels „der List der Vernunft“ eine neue Perspektive für Weiterentwicklungen von Mitbestimmung zu eröffnen unbeschadet des Umstands, dass gesellschaftliche Machtverschiebungen gerade in die entgegengesetzte Richtung wiesen und ohne die für gesellschaftliche Institutionalisierungsprozesse immer mit konstitutive Dimension der Macht selbst systematisch bei den konzeptionellen Überlegungen zu berücksichtigen.

<sup>5</sup> Dieser Blickwinkel von den systemisch verselbständigten Prozessen auf die Institutionen unter Anpassungszwängen ist sozusagen nur der Blick „von oben“ Er bedarf des ergänzenden Blicks „von unten“ aus der Perspektive der handelnden gesellschaftlichen individuellen Subjekte.

aus ökonomischer Sicht begrüßenswert seien. Unter der Hand wird so auch hier der Beitrag der institutionalisierten Mitbestimmung zur Senkung von Transaktionskosten zum allein ausschlaggebenden Bewertungskriterium, und zugleich verschiebt sich das Verständnis von Mitbestimmung nahezu allein auf die operative Ebene. Die Gremien strategischer unternehmerischer Entscheidungsfindung werden im gleichen Zuge als Arenen der Mitbestimmung in den konzeptionellen Überlegungen geradezu bedeutungslos. Hinter den Dezentralisierungs- und Outsourcing-Prozessen in den großen Unternehmen, an die Beteiligung und Vernetzung anknüpfen sollen, verschwinden fast unmerklich die parallelen Zentralisierungsprozesse (Brüggen 2001, 117 - 129, Kühl 2001, Dörre 2001). Die neuen Orte gesteigerter strategischer unternehmerischer Entscheidungsmacht, an denen allein noch ökonomischer Sachverstand regieren soll, entziehen sich so dem kritischen analytischen Blick fast ebenso wie überkommene Mitbestimmungsansprüche von Stakeholdern.

Da nun aber neueste empirische Befunde dafür sprechen, dass der Boom weitreichender unternehmerischer Partizipationsangebote auf der operativen Ebene inzwischen überschritten ist<sup>6</sup>, und die Unternehmen im Zeichen des Shareholder Value zwar auch weiterhin auf flache Hierarchien unter Einschluss selektiver Beteiligungsangebote setzen, dies aber im Rahmen einer gestrafften und durchaus rigiden zentralen Steuerung, wird der Spielraum für eine so verstandene Mitbestimmung im gleichen Maße enger wie unternehmerische Partizipationsangebote partiell zurückgenommen werden. Wenn Vertreter einer neoinstitutionalistischen Betrachtung der Mitbestimmung nun außerdem, geleitet von systemtheoretisch begründeten Einsichten in eine begrenzte Steuerungsfähigkeit des Staates, vermehrt auf ein dezentral verteiltes Problemlösungspotential der Unternehmen setzen, geraten sie durch das von ihnen auf konzeptioneller Ebene selbstproduzierte mitbestimmungspolitische Vakuum in ein wirkliches Dilemma. Halten sie an dem Konzept des „schlanken Staates“ fest, der nicht nur nicht über die zu Hochzeiten des Fordismus noch unterstellten eigenen Planungs- und Steuerungspotentiale verfügt, sondern nun vermeintlich eigentlich überhaupt nur noch moderieren kann, müssten sie eigentlich die Frage nach der gesellschaftlichen, und nicht allein ökonomischen, Legitimation unternehmerischen Handelns auf der Ebene der Unternehmen selbst verstärkt aufwerfen und zu beantworten versuchen; aber auf dieser Ebene sehen sie im Rahmen nationalstaatlichen Handelns unter den Bedingungen von Globalisierung und Standortwettbewerb keinerlei Handlungsspielraum für veränderte rechtliche institutionelle Regelungen.

Alle unter diesen Prämissen denkbaren Szenarien müssen so letztlich auf eine Stärkung der Eigenlogik ökonomischen Handelns hinauslaufen. Der von der Logik eines systemisch verselbständigten ökonomischen Prozesses ausgehende Blick auf die dadurch unter permanente Anpassungszwänge gesetzten überkommenen Institutio-

---

<sup>6</sup> Vgl. dazu v. a. Dörre 2001

nen der „institutionell verfassten Arbeitsgesellschaft“ des Fordismus findet so letztlich keinerlei Ankerpunkte mehr für institutionelle Reformen, die die bestehenden Institutionen erneut in Stand setzen könnten, dem verselbständigten ökonomischen Prozess neue regulierende Schranken zu setzen, die gesellschaftlicher Legitimation verpflichtet sind.

### **3        *Mitbestimmung als Auslaufmodell? Die aktuellen Debatten um Corporate Governance***

**Die aktuelle Diskussion über Corporate Governance kann als empirischer Beleg für die in These 1 behauptete „Eindimensionalität“ der aktuellen Mitbestimmungsdiskussion und die in These 2 behauptete Perspektivlosigkeit der neoinstitutionalistischen Behandlung von Mitbestimmung herangezogen werden. In ihren avanciertesten Positionen spitzen die Protagonisten dieser Debatte die neoliberale Sicht der Dinge soweit zu, dass Mitbestimmung auf der Ebene strategischer Unternehmensentscheidungen nur noch als Stör- und auf der operativen Ebene allenfalls noch als Restgröße vorkommen kann.**

Im Sommer des Jahres 2000 gab es in der Bundesrepublik allein vier hochkarätig besetzte Kommissionen, in denen unter der Überschrift des Corporate Government über Weiterentwicklungen geeigneter unternehmerischer Steuerungs- und Kontrollinstrumente nachgedacht wurde (Manager Magazin 09/2000). In tagespolitischen Kommentierungen, die sich hierzu in der Wirtschaftspresse finden, werden - ganz dem „Zeitgeist“ folgend („Die Zeit der Deutschland AG ist abgelaufen“) - die Hauptprobleme darin gesehen, dass in diesen Kommissionen das Know-how aus dem angelsächsischen Bereich viel zu wenig repräsentiert sei („blamabel, dass in keinem der vier Arbeitskreise ein angelsächsischer Finanzexperte Platz nehmen durfte“), dass die dringend notwendige Erörterung der Sachkompetenz „professioneller Aufsichtsräte“ unterbleibe und dass zudem in der zuletzt beim Bundeskanzleramt eingerichteten Kommission aus „sachfremden Überlegungen“ heraus (!) Repräsentanten von Gewerkschaften vertreten seien (Nölting 2000). Nichts könnte die gegenwärtige Defensive der Mitbestimmung schlagender zum Ausdruck bringen und an kaum einem anderen Beispiel ließe sich prägnanter belegen, wie sehr der Tenor der öffentlichen Debatten zum Thema Mitbestimmung schon immer von gesellschaftlichen Kräfteverhältnissen bestimmt war.

Die Montanmitbestimmung ist in diesem Sinne entstanden als die „isolierte Pragmatisierung einiger Grundgedanken der Wirtschaftsdemokratie für die Kräftekonstellation der Nachkriegszeit“, wie U. Borsdorf in seiner Arbeit über Hans Böckler prägnant formuliert hat. Sie wurde, wie ich im folgenden noch zeige, in der ihr von den Gewerkschaften zugedachten über die kapitalistische Marktwirtschaft hinausweisenden Perspektive sehr lange Zeit nicht selbstkritisch reflektiert und sie war in ihren auf Un-

ternehmen und Betrieb bezogenen Steuerungsleistungen, mittels derer Shareholder wie auch Stakeholderinteressen zu einen produktiven Ausgleich gebracht werden sollten, zwar in vielem Erfolgreich, wurde aber auch hier wohl nicht systematisch genug auf mögliche Weiterentwicklungen hin überprüft. Ebenso wie der Aufstieg der Mitbestimmung nach 1945 war der Boom unternehmerischer Partizipationskonzepte unter dem Vorzeichen einer aufgeregten Japandiskussion zu Beginn der 1990er Jahre an eine bestimmte, allerdings deutlich andere, Kräftekonstellation gebunden. Wie wenig diese – trotz der von Hans Böckler und Bertelsmannstiftung in den 1990er Jahren gemeinsam eingerichteten Mitbestimmungskommission und der öffentlichkeitswirksamen Präsentation von deren Ergebnissen<sup>7</sup> - für die Mitbestimmung günstig ist, möchte ich an dieser Stelle am Beispiel einer im Anschluss an den Kommissionsbericht geplanten, letztlich aber nicht zustande gekommenen empirischen Untersuchungen verdeutlichen.

Im Anschluss an den Kommissionsbericht sowie im Kontext der Arbeit der oben erwähnten Kommissionen zum Thema Corporate Government gab es auf gewerkschaftlicher Seite ein steigendes Interesse an neueren empirischen Kenntnissen zur Praxis ihrer Mitbestimmungsträger. Dabei war klar, dass eine fundierte Untersuchung auch die Perspektiven von Vorständen und Anteilseignern einbeziehen müsste. Aus Gründen der Akzeptanz im Feld schien es dann aber allen an den Projektüberlegungen beteiligten gänzlich unangebracht, eine solche Untersuchung als Mitbestimmungsuntersuchung zu etikettieren. Die gewünschte Empirie sollte vielmehr im Zuge einer, durch das Kontroll- und Transparenzgesetz von 1998 (KonTraG) zusätzlich motivierten, Untersuchung zur Verbreitung des „unternehmenspolitischen Aufsichts-

---

<sup>7</sup> Die Ergebnisse wurden 1998 mit der Übergabe an den Bundespräsidenten öffentlich vorgelegt und danach von den beiden Stiftungen breit publiziert. Zu einer kritischen Würdigung des Berichts der Kommission vgl. Marterns 1999.

rat“ (Gerum 1995 und 1997) erfasst werden.<sup>8</sup> Mitbestimmung noch einmal zu einem eigenständigen Forschungsthema zu machen erschien also als unmöglich.<sup>9</sup>

#### **4 *Als gesellschaftspolitisches Reformprogramm ohne langen Atem? Auch eine Folge konzeptioneller Schwächen***

Die Mitbestimmung, die in ihrer ganzen Entstehungsgeschichte immer ein gesellschaftspolitisches Reformprogramm gewesen ist, das Vorstellungen politischer Demokratie in den privatrechtlich verfassten Raum der Ökonomie hinein verlängern und diesen so gesellschaftlicher Legitimation und auch öffentlicher Kontrolle unterwerfen sollte, ist im Lichte der aktuellen wissenschaftlichen Fachdiskussion weithin kein gesellschaftspolitisches Thema mehr. Dies verweist freilich nicht nur auf heute offenkundig in der konzeptionellen Diskussion ausgeblendete Aspekte sondern gleichermaßen auf nie zureichend konzeptionell bearbeitete Probleme der Mitbestimmungspraxis selbst. Dies wird deutlich, wenn man sich den verschiedenen programmatisch und praktisch tatsächlich handlungsleitenden und folgenreichen konzeptionellen Begründungen für Mitbestimmung in der Geschichte der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik genauer zuwendet. Es wird dann sichtbar, dass – was die Institutionentheorie auch erwarten lässt – in der Geschichte der Institutionalisierung von Mitbestimmung immer verschiedene, einander überlagernde Leitideen wirkungsmächtig waren.

Wie in der bisherigen Argumentation gezeigt, erscheint die deutsche Mitbestimmung in den heutigen Zeiten der Globalisierung unter dem Vorzeichen einer ungebrochenen neoliberalen Hegemonie hoffnungslos in der Defensive. Die Zeiten des Share-

---

<sup>8</sup> Ausgehend von einer Bestandsaufnahmeuntersuchung zum „mitbestimmten Aufsichtsrat“ aus den 1980er Jahren (Gerum u. a. 1988) faßt Gerum darunter in einer realtypischen Unterscheidung Aufsichtsräte, die zwar von den Vorständen der Unternehmen kooptiert, aber mit zustimmungspflichtigen Geschäften wohl ausgestattet sind. Ihre zentrale Funktion besteht in einer aktiven Teilhabe an der Unternehmenspolitik und in deren Absicherung nach außen. (Gerum 1995 und 1997) Unter den Bedingungen immer dynamischerer und turbulenterer Unternehmensumwelten könnte man davon ausgehen, dass ein solcher unternehmenspolitischer Aufsichtsrat bei immer öfter rasch zu treffenden schwierigen strategischen Unternehmensentscheidungen von den Vorständen als nützlich erachtet wird und deshalb häufiger anzutreffen ist. Weitergehend kann man dann fragen ob diese Konstellation, im Vergleich zu anderen auch für die Akteure der Mitbestimmung günstige Handlungsbedingungen eröffnet.

<sup>9</sup>Das Projektvorhaben scheiterte schließlich nicht an diesen Vorüberlegungen, sondern u. a. daran, dass ein tragfähiges Projektteam aus Betriebswirten und Soziologen nicht gebildet werden konnte.

holder Value sind schlechte Zeiten für die Mitbestimmung<sup>10</sup>. Aber diese Defensive hat nicht nur mit dieser veränderten „Großwetterlage“ zu tun. Sie ist auch eine Folge eigener konzeptioneller Schwächen. Vom Beginn ihres zunächst sehr erfolgreichen Institutionalisierungsprozesses in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland an orientierte sich das Handeln der mitbestimmungspolitischen Akteure an unterschiedlichen, partiell widersprüchlichen Leitideen und daraus folgenden Handlungskonzepten, die nicht sorgfältig genug im Lichte empirischer Erfahrungen miteinander abgeglichen und weiterentwickelt wurden. Grob vereinfachend lassen sich folgende Grundideen voneinander unterscheiden:

1. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Betrieb, Unternehmen und Gesamtwirtschaft galt dem DGB seit seinem Grundsatzprogramm von 1949 „als entscheidender Schritt zur demokratischen Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft“, so z. B. noch formuliert im mitbestimmungspolitischen Antrag Nr.17 des DGB Bundeskongresses von 1978, der auf die Umsetzung des MitbestG.'76 zielte. Die Montanmitbestimmung blieb über Jahrzehnte für den DGB und viele seiner Funktionäre<sup>11</sup> gewissermaßen das Faustpfand für eine gesellschaftspolitische Weiterentwicklung im Sinne dieses Reformkonzepts – und sie blieb damit zugleich konzeptionell mit einem Demokratisierungskonzept verknüpft, das seine Wurzeln im Wirtschaftsdemokratiekonzept des ADGB von 1928 hat. Unbeschadet des Nachvollzugs der keynesianischen Wende der SPD von Godesberg im DGB Grundsatzprogramm von 1963 behielten insbesondere zwei Elemente dieses Demokratisierungskonzepts einen herausgehobenen Stellenwert bis weit in die achtziger Jahre hinein:
  - die starke Akzentuierung repräsentativer Mitbestimmungsstrukturen mit einer nachhaltigen Betonung gewerkschaftlicher Anleitungsfunktionen (und einem damit verbundenen Misstrauen gegenüber dem „Syndikalismus“ der Betriebsräte) und
  - die Hervorhebung gesamtwirtschaftlicher Steuerungs- und Lenkungsfunktionen gegenüber einer krisenhaften kapitalistischen Ökonomie, die allerdings erst bei Realisierung des Gesamtkonzepts wirklich zum tragen kommen sollten.

---

<sup>10</sup> Vgl. schon Martens 1997a

<sup>11</sup> Wobei die überzeugtesten Anhänger dieser Programmatik, diejenigen, die sie in ihrer Praxis wirklich ernst zu nehmen versuchten, unter den „69er“ Betriebsräten in der Stahlindustrie, also denjenigen, die nach den Septemberstreiks in entsprechende Funktionen einrückten, zu finden sind (vgl. Hindrichs u. a. 2000).



Beide Vorstellungen erwiesen sich spätestens im Zuge der Umsetzung des MitbestG'76 im Lichte nunmehr breiter praktischer Erfahrungen als illusorisch, spielten aber bei den Debatten um die Bewältigung der Stahlkrise noch bis weit in die achtziger Jahre hinein eine gewichtige Rolle und behielten mindestens bis zum Zusammenbruch des real existierenden Sozialismus als eine immer noch virulente Leitidee eine wichtig.

2. Eine zweite Leitidee entwickelte sich von den frühen Anfängen der Mitbestimmung an im Sinne von Vorstellungen gleichberechtigter Teilhabe. Sie beginnt schon mit den frühen Vorläufern der Mitbestimmung im Wilhelminischen Kaiserreich (die aus frühen gewerkschaftlichen Vertretungsstrukturen und gegen sie gerichteten paternalistischen betrieblichen Strukturen erwachsen). Mitbestimmung entsteht hier als eine Art Mesostruktur, zunächst ganz wesentlich auf der juristischen Grundlage des Betriebsrätegesetzes der Weimarer Zeit. Brigl-Matthiaß' theoretisch durchaus „vorgreifende“ Analyse des Betriebsrätewesens der Weimarer Republik (Brigl-Matthiaß 1926) beschreibt das damals entstehende Muster von betrieblicher Interessenvertretung, in der die (kooperative) Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen noch kaum embryonal angelegt war, gewissermaßen idealtypisch und noch für die empirische Forschung der 1950er und 60er Jahre durchaus richtungsweisend. Praktisch knüpften die Gewerkschaften nach 1945 an dieses in der Weimarer Zeit noch unvollständig entwickelte Muster an, das dann auf der Basis von Montanmitbestimmung und Betriebsverfassung zu einem zweiten Leitbild von Mitbestimmung und Interessenvertretung wurde – unbeschadet aller gewerkschaftlicher Kritik an den aus ihrer Sicht bestehenden Unzulänglichkeiten. Diese Leitidee war zunächst geprägt durch:
  - die noch wenig problematisierte Form repräsentativer Interessenvertretung (nun durch die Betriebsräte), die aber im übrigen durchaus dem sonstigen gewerkschaftlichen Organisationsverständnis entsprach,
  - den Zuschnitt auf eine begrenzte Unternehmensgröße, jedenfalls unterhalb der Schwelle der sich allmählich herausbildenden großen Konzerne,
  - die Schaffung eines eigenständigen Handlungsfeldes für die Betriebsräte, das im Spannungsfeld der Interessen von Management (Kapital), Belegschaften (primäre Arbeitspolitik) und Gewerkschaften (sekundäre Arbeitspolitik) Interessenvertretung, Mitbestimmung und Mitverantwortung einschloss.

Mitbestimmung als Institution wurde vor allem im Sinne dieser zweiten Leitidee, weit über den Montanbereich hinaus wirkend, prägend für die industriellen Beziehungen und das Maß industrieller Demokratie in der Bundesrepublik. Die frühen industriesoziologischen Untersuchungen der 1950er Jahren fragten unter diesem Blickwinkel nach Wirkungen der Mitbestimmung, wenn sie z. B. das veränderte Betriebsklima oder den neuen Betriebsstil zum Thema machten. Das von Friedrich Weltz (1977) für

Betriebsräte und Management in bundesdeutschen Großunternehmen konstatierte Grundmuster einer „kooperativen Konfliktverarbeitung“ bringt die alltagsprägende Wirkung dieses Institutionalierungsprozesses auf den Begriff. Aber die Mitbestimmung auf Unternehmensebene entwickelt sich dabei in weiten Teilen dergestalt, dass es in den Aufsichtsräten eine Art stiller Arbeitsteilung zwischen den Arbeitnehmervertretern und den Anteilseignern dergestalt gibt, dass erstere insbesondere dort rührig werden, wo für sie erkennbar Interessen der Beschäftigten eines Unternehmens oder einzelner seiner Betriebe durch unternehmerische Entscheidungen unmittelbar berührt werden.<sup>12</sup> Dem hingegen fällt der Anteilseignerseite in besonderer Weise die Aufgabe zu, die ökonomische Rationalität einzelner unternehmerischer Entscheidungen zu beurteilen.

Wie weit dabei der Aufsichtsrat – sicherlich auch in Abhängigkeit von der jeweiligen Ausprägung seiner Arbeit entsprechend der von Gerum vorgeschlagenen Typisierung - als Kollektivorgan gerecht werden kann, soll hier offen bleiben. Sicher ist allerdings, dass im Lichte der praktischen Erfahrungen des Zusammenspiels der Mitbestimmungsakteure in Aufsichtsrat (Arbeitnehmervertreter), Vorstand (Arbeitsdirektor) und Betrieb (Betriebsrat) und ihre Handlungsmöglichkeiten in bezug auf und in Steuerungs- und Kontrollgremien der Unternehmensführung über lange Zeiträume hinweg keine zureichende systematische Reflexion der gemachten Erfahrungen erfolgt ist. Wie Steuerungsfunktionen im Unternehmen unter Wahrung der Anliegen der Mitbestimmung, also modern ausgedrückt unter gleichberechtigter Beachtung von Stakeholderinteressen, effizient und unter Berücksichtigung sich dynamisch entwickelnder Unternehmensumwelten wahrgenommen werden könnten, war zu wenig Gegenstand systematischerer Diskussion. Dass sich hier aber Probleme auftraten war unübersehbar.

Die Steuerungs- und Kontrollprobleme in den gewerkschaftseigenen Unternehmen (Neue Heimat und Coop) wurden zum mitbestimmungspolitischen Desaster, zu so etwas wie einem Offenbarungseid für die Mitbestimmung, jeder größere Firmenzusammenbruch der 1990er Jahre dann zum Auslöser einer kritischen Debatte über Corporate Government in der BRD. Er aktualisierte zugleich immer eine Kritik an den Steuerungs- und Kontrollleistungen der Unternehmensmitbestimmung im deutschen „Trennungsmodell“ im Vergleich zum angelsächsischen Board System. Von heute aus betrachtet kann man so schließlich formulieren, dass es seit der „Aktion Mitbestimmung“ des DGB in den 1960er Jahren, die noch einmal in einer großen

---

<sup>12</sup> Der frühere Vorsitzende der HBV, Lorenz Schwegler, hat im Zuge der „mitbestimmungspolitischen Bestandsaufnahme zu Anfang der 1990er Jahre im Lichte eigener Erfahrungen – in Aufsichtsräten und zuvor als zuständiger Fachreferent beim DGB auf diesen Sachverhalt verwiesen, der für die frühen Entwicklungsphasen der Montanmitbestimmung so auch von Brinkmann-Herz (1972) nachgewiesen wurde, dort aber für spätere Entwicklungsphasen nicht mehr bestätigt werden kann (Hindrichs u. a. 2000, Lompe/Weis 2001, Lompe u. a. 2002).

Kraftanstrengung auf die Ausweitung der Montanmitbestimmung zielte, und der „mitbestimmungspolitischen Initiative“ von 1985, die vor dem Hintergrund der hier skizzierten Argumentation aber schon ein aussichtsloses letztes Aufbäumen war, seitens der bundesdeutschen Gewerkschaften keine wirklichen Anstrengungen zu einer konzeptionellen Neubelebung der Mitbestimmungsdiskussion gegeben hat.<sup>13</sup> Die Mitbestimmung „lebt“ so gesehen seither von ihrer akkumulierten rechtlich-institutionellen Substanz - und von dem Umstand, dass sie eben für einen der beiden Sozialpartner im korporatistischen Gefüge der Bundesrepublik Deutschland gewissermaßen zum einmal erreichten Basisbestand dieser Sozialpartnerschaft gehört.

## **5 *Mitbestimmung im Lichte des neueren institutionentheoretischen Diskurses***

**In einem Zwischenschritt scheint es mir nun zunächst sinnvoll zu sein, das theoretische Verständnis von Mitbestimmung als intermediärer Institution, von dem ich mich im Rahmen meiner Thesen leiten lasse und dass nicht zuletzt in Auseinandersetzung mit Entstehung und Geschichte der Mitbestimmung geschärft und überprüft worden ist<sup>14</sup>, etwas näher auszuführen. Es schließt an den seit Ende der 1980er und in der ersten Hälfte der 1990er Jahre in den deutschen Politikwissenschaften intensiv geführten institutionentheoretischen Diskurs an. In diesem konzeptionellen Rahmen wird Mitbestimmung nicht instrumentell – als Hebel zur Durchsetzung von Interessen oder als erster Schritt einer Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft – verstanden, sondern als eine soziale, genauer eine intermediäre Institution**

Die Mitbestimmungsforschung an der sfs ist zu Beginn der 1990er Jahre von einem konstruktivistischen Konzept ausgegangen, das phänomenologische, institutionentheoretische und neuere systemtheoretische Ansätze zu integrieren suchte (Peter 1990 und 1997). Empirisch (methodisch) ist in den damaligen Projekten v. a. der phänomenologisch geleitete Zugang für die Aufhellung der Zusammenhänge von Alltagshandeln und von institutionellen Strukturen fruchtbar gemacht worden (Klatt 1995, Bürger 1992/96). Da aber Institutionen davon leben, dass sie gesellschaftliche Leistungsbeziehungen mit sozialen Bedeutungsstrukturen stabil verknüp-

---

<sup>13</sup> Eine vom DGB beschlossene mitbestimmungspolitische Bestandsaufnahme fiel zu Beginn der 1990er Jahre nicht zuletzt den Herausforderungen des Transformationsprozesses in den neuen Bundesländern zum Opfer. Gerhard Leminskys Untersuchung zu Perspektiven der Mitbestimmung (Leminsky 1998), parallel zu den Arbeiten der Kommission Mitbestimmung von der Hans Böckler Stiftung gefördert, kann man vielleicht als ein Projekt ansehen, das an die Stelle dieser Bestandsaufnahme trat.

<sup>14</sup> Vgl. Hierzu insbesondere Martens/Peter 1989 sowie Martens 1994.

fen, und deshalb in modernen Gesellschaften organisationsnah und systematisch auch unter dem Aspekt ihres Leistungstransfers vor allem in das politische und wirtschaftliche System der Gesellschaft betrachtet werden müssen, stellte sich theoretisch und methodisch auch das Problem der Verknüpfung mit neueren systemtheoretischen Ansätzen. Wir haben daran seinerzeit u. a. im Kontext der Debatten im DFG-Förderschwerpunkt „Wandel politischer Institutionen“ gearbeitet.

Insoweit es uns an einem Institut arbeitsbezogener Forschung und Beratung um die Institutionen der Arbeit zu tun war, waren unsere Überlegungen schon damals eng auf die Debatten um die Krise der Arbeitsgesellschaft bezogen (vgl. z. B. Martens 1994, 274). Auch wenn wir die ablaufenden gesellschaftlichen Transformationsprozesse noch nicht als so dramatisch einschätzten, wie dies heute viele zeitgenössische Beobachter<sup>15</sup>, und auch wir selbst, tun, so gingen wir doch von einer Entwertung der Institutionen der Arbeit aus, die den engen Zusammenhang der sozialen Einheit von Arbeitswelt, Lebensstandard und Sozialpolitik in der industriellen Gesellschaft als einer „institutionell verfassten Form der Vergesellschaftung“ (v. Ferber 1961, 211) berühren musste und nach unserer damaligen Auffassung das daraus erwachsende Institutionengefüge in vielen Aspekten gefährdete. Zugleich war unsere Arbeitshypothese, dass die „über diesen Zusammenhang hergestellte arbeitspolitische Überformung des institutionalisierten Wirtschaftshandelns ‚Arbeit‘ (...) noch arbeitspolitische Eingriffe im Sinne einer Reform oder eines stabilen institutionellen Wandels“ ermöglichten (Martens 1994, 274f). Im Sinne der voranstehend dargestellten zweiten Leitidee, die sich im wirklichen Institutionalisierungsprozess von Mitbestimmung geltend gemacht hat, wäre Mitbestimmung dabei immer auch zu betrachten unter dem Aspekt ihres eigenen Beitrags zur Sicherung und Steigerung der Effizienz ökonomischen Handelns.

W. Streeck hat dies in einem jüngst veröffentlichten Aufsatz, in dem es um Entwicklungsperspektiven des Systems der industriellen Beziehungen der Bundesrepublik Deutschland insgesamt geht, in aller wünschenswerten Klarheit herausgearbeitet. Er argumentiert hier, man müsse die von der Kommission Mitbestimmung konstatierte „erfolgreiche Anpassung der Mitbestimmung an die neuen Produktions- und Kapitalmärkte nicht unbedingt ausschließlich im Sinne von institutioneller Kontinuität“ deuten. Was im Kommissionsbericht als institutioneller Reifeprozess beschrieben worden sei, ließe sich auch als allmähliches „Herauswachsen der Mitbestimmung aus der Reichweite staatlicher Gestaltungsmacht und insoweit als Ausdruck einer faktischen *Privatisierung* der von ihr garantierten industriellen Bürgerrechte beschreiben“ (Streeck 2001, 309) Eine schon „in Gang befindliche partikularistisch sektorale *Ein-*

---

<sup>15</sup> Vgl. zur Diskussion über die Zukunft der Arbeit Engelmann/Wiedemeyer( 2000) sowie zur Einschätzung der gegenwärtigen tiefgreifenden Umbrüche zuletzt Hutton/Giddens (2001), ferner verschiedene Beiträge im jüngsten „Jahrbuch Arbeit und Technik“ (Fricke 2001) sowie aus der Arbeit der sfs Martens u. a. 2001.

*kapselung* des deutschen Systems der industriellen Beziehungen“ (a.a.O. 308) konsequent weiter gedacht könne dazu führen, „dass eine graduelle Schrumpfung der Mitbestimmung zu einem spezialisierten Regime der Regulierung der Arbeitsverhältnisse einer immer kleiner werdenden Gruppe<sup>16</sup> irgendwann in einen qualitativen Wandel umschlägt“ (a.a.O., 311).

Die weitere, in die drei Schritte „Kontinuität“, „Kontinuität im Wandel“ und Wandel“ gegliederte, Argumentation ist dann nur konsequent: Unter den Bedingungen eines weiter verschärften Standortwettbewerbs, der nach vorherrschender, in der Streeck'schen Argumentation geteilter Auffassung dem wirtschaftspolitischen Handeln nationaler Regierungen unabweisbar die Bedingungen vorgibt<sup>17</sup>, sowie einer weiterhin hohen strukturellen Arbeitslosigkeit – die Streeck in der Bundesrepublik z.T. dem sozial exklusiven Charakter des allmählich immer partikularistischer werdenden Systems von Flächentarifvertrag und Mitbestimmung zuschreibt – wird Mitbestimmung immer weniger funktional. Sowohl auf Seiten der Unternehmen, als auch auf der des neuen flexiblen Arbeitskraftunternehmers, eines „de jure oder de facto „ „Werkvertragsnehmers (...) der Ausführung und Kosten seiner Tätigkeit selbst kontrolliert und einen Teil seiner Entlohnung als Residualeinkommen erhält, muss das Interesse an Mitbestimmung als Institution zum Ausgleich der Dysfunktionen einer hierarchischen Arbeitsorganisation (...) abnehmen.“ (a.a.O., 311) Schon heute habe die Politik „das Interesse an Mitbestimmung – als eines Mechanismus zum Transport öffentlicher Interessen in den Arkanbereich der Großunternehmen – fast gänzlich verloren“ (a.a.O., 312)

Wo die Zuständigkeit der Sozialwissenschaft weitgehend bei der Analyse von schon mehr oder weniger objektivierten Strukturen endet und sich allenfalls noch auf das Ausmalen der perversen Logik der in ihnen wirksamen systemisch verselbständigten Prozesse erstreckt<sup>18</sup>, endet dann in der Tat jede Möglichkeit, sich noch mit Zukunftsperspektiven einer Mitbestimmung zu beschäftigen, die nicht nur „Vollstrecker partikularer Interessen“ wäre. Mitbestimmung interessiert eine so verfahrenende Indust-

---

<sup>16</sup> Mitbestimmung wird dabei als gewissermaßen wie die Gewerkschaften wohl auch als Kind des Fordismus angesehen, das geeignet war, „eine Reihe von Dysfunktionen einer fordistisch-bürokratischen Ausgestaltung der Arbeitnehmerrolle“ besser zu bewältigen, „die dem Beschäftigten nicht mehr abverlangt als gleichmäßige und verantwortungslose Leistungsablieferung bei im wesentlichen motivloser Befolgung ‚von oben‘ ergehender Anordnungen (Streeck 2001, 310, Hervorhebungen im Original)

<sup>17</sup> „Wie die Nationalstaaten in einer globalisierten Ökonomie jemals wieder in die Lage kommen sollen, ihre mächtigen corporate citizens zu so etwas wie Verantwortung zu ziehen, ist eine Frage, die hier nicht einmal annähernd behandelt werden kann“, heißt es am Schluss des Aufsatzes. Die darin entwickelten Überlegungen, „was denn das Neue sein könnte“, setzen also einen fortgesetzten Trend des Verlustes ihrer politischen Gestaltungsfähigkeit erst einmal voraus.

<sup>18</sup> Und darauf, diese Logik auszumalen, versteht sich Streeck in der Tat meisterhaft

riesozologie allein in der einmal institutionalisierten Struktur. Und an ihr kann man dann natürlich leicht zeigen, dass sie dem alten fordistischen Regulationsmodell eng verhaftet ist. Sie vielleicht doch als Zukunftsmodell auf der Höhe der heutigen Zeit zu denken, ist so ausgeschlossen.

„Institutionen“, so eine für die damaligen Projekte der sfs forschungsleitende Formulierung von G. Peter (1992:61f), „lassen sich in ihrer Entstehung aus Bedürfnissen, vor allem abgeleiteten Kulturbedürfnissen erklären. Sie erwachsen aus den Formen des Alltagshandelns, sind aber dieser Sphäre im eigentlichen Sinne nicht mehr zugehörig, vielmehr beziehen sie sich auf Gemeinschaft wie Gesellschaft gleichermaßen, haben auf beide bezogen eine Leistungsseite (Bedürfnissynthese, Sozialintegration) und eine Zwangsseite (Anpassung, Abstimmung). In ihrer Verschränkung zwischen Bedürfnissen und sachlichen Notwendigkeiten erfüllen sie als stabilisierende Gewalten für den und die Menschen in der Gesellschaft lebenswichtige Aufgaben. Entsprechend sind Menschen sowohl im Rahmen vielfacher institutioneller Bezüge tätig als auch erfüllen Institutionen in ihrem ‚Leistungsspektrum‘ gleichzeitig mehrere kulturelle Bedürfnisse und gesellschaftliche Funktionen. Institutionen zeichnen sich durch eine grundlegende Idee aus, ihre Stabilität ist eine des Machtgefüges: Sie bilden Apparate und Organisationen, minimieren Transaktionskosten, erfüllen Zwecke, handeln also auch im strategischen Sinne. Damit sind sie eingebettet in den Strom sozialen Wandels und der Notwendigkeit der Anpassung über Akte der Reflexion und politischer Gestaltung unterworfen, wofür Vorkehrungen im Sinne von institutionellem Diskurs und Mitbestimmung getroffen werden können. Gelingt dies nicht, können Institutionen zu ideologischen Apparaten und Orten struktureller Gewalt verkommen und als solche ihrer Doppelgesichtigkeit verlustig gehen, zuungunsten der Menschen, ihrer politischen Freiheit und persönlichen Identität.“<sup>19</sup> Im Kontext von Mitbestimmung, als einer intermediären Institution, auf die diese forschungsleitenden Überlegungen anzuwenden waren, ist es an dieser Stelle wichtig, auf eine Doppeldeutigkeit zu verweisen. Sie kann im Sinne dieser Formulierungen zum einen als eine spezifische (deutsche) Institution der Arbeit angesehen werden, neben den Institutionen der Sozialversicherung, den Gewerkschaften, der Tarifautonomie usw.), sie kann aber auch als ein wichtiges Moment der Reform unterschiedlicher Institutionen begriffen werden.

---

<sup>19</sup> Die hier wiedergegebene Arbeitshypothese wird von Peter (1992:42 ff) im Ergebnis einer systematischen Auswertung der einschlägigen institutionentheoretischen Literatur gewonnen. Unabhängig davon ist Rehberg (1993) im Rahmen der Debatten des erwähnten DFG Förderschwerpunkts „Theorie politischer Institutionen“ zu einer ganz ähnlichen Arbeitshypothese gekommen, die er im Verlauf von dessen weiterer Arbeit dann weiter ausgearbeitet und stärker unter dem Aspekt des Prozesses von Institutionalisierung gefaßt hat (Rehberg 1994).

Der Rückgriff auf die hier knapp resümierten konzeptionellen Überlegungen und Vorarbeiten hat an dieser Stelle vor allem den Zweck zu verdeutlichen, dass jede empirische Beschäftigung mit Institutionalisierungsprozessen oder Institutionen, und hier geht es ja um Mitbestimmung als Institution, heute schon ausweisen müsste, ob sie das Niveau der bis Mitte der neunziger Jahre erreichten konzeptionellen Diskussion berücksichtigt, bzw. legitimieren können müsste, wenn sie bestimmte Aspekte dieses in der Tat sehr komplexen konzeptionellen Zugriffs vernachlässigt. Für diejenigen, weiter oben zitierten Autoren, die Anfang bis Mitte der 1990iger Jahre mit einigem Optimismus davon ausgingen, dass die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland durch das massive Aufkommen unternehmerischer Partizipationskonzepte nachhaltige Impulse bekommen könnte, kann man dann z. B. nach meiner Überzeugung zeigen, dass sie der tatsächlichen Komplexität des Gegenstandes Mitbestimmung nicht gerecht geworden sind.<sup>20</sup> Was unsere eigenen damaligen Untersuchungen anbelangt, so weisen sie aus meiner heutigen Sicht vor allem zwei Schwächen auf. Zum einen hatten wir die Dimension der Macht - die Stabilität von Institutionen „ist eine des Machtgefüges“ hieß es oben - ihrer Formierung, Legitimierung und Verdrängung im Zuge von Institutionalisierungsprozessen, nicht hinreichend im Blick.<sup>21</sup> Die zweite Schwäche teilen wir mit allen anderen bis heute vorliegenden empirischen Untersuchungen, und sie hat wesentlich mit methodologischen Problemen zu tun: Empirische Analysen mit dem Ziel genauerer Messungen der ökonomischen Effizienz der Mitbestimmung in Unternehmen und Betrieb sind wenig aussichtsreich. So fehlt es bei den Untersuchungen in Deutschland in bezug auf die Aufsichtsratsmitbestimmung z. B. regelmäßig an der Kontrollgruppe, d. h. nicht mitbestimmten Großunternehmen, um die ökonomischen Effekte der Mitbestimmung korrekt messen zu können, und auch in bezug auf die betriebliche Mitbestimmung gibt es ähnliche Probleme. Internationale Vergleiche haben darüber hinaus nicht nur mit dem Wertesystem des jeweiligen Beobachters und seinen subjektiven Wahrnehmungen zu kämpfen – wofür die angelsächsische Property-Rights-Debatte deutliche Belege liefert -, sondern auch mit den zahlreichen Kontextfaktoren. Da ferner vergangenheitsbezogene empirische Befunde zur Mitbestimmung nichts über ihre Leis-

---

<sup>20</sup> Unabhängig davon wäre an dieser Stelle auf eine wissenssoziologische Argumentation eines der frühen Mitbestimmungsforscher in der Bundesrepublik Deutschland zu verweisen. Theo Pirker (1978) hat auf dem Soziologentag 1976 in einem Vortrag, der damals den Schritt „von der Mitbestimmungs- zur Partizipationsforschung“ forderte - wobei Pirker noch nicht managerielle Partizipationskonzepte, sondern eher die damaligen Debatten um Mitbestimmung am Arbeitsplatz und um Bürgerbeteiligung im Rahmen von Zukunftswerkstätten etc. im Blick gehabt haben dürfte -, herausgehoben, dass die im wesentlichen universitäre frühe Mitbestimmungsforschung in der Bundesrepublik immer an akademische Forschungskonjunktoren gebunden blieb und so den für einen wirklichen, das heißt auch für die Praxis, bzw. die Verwendungszusammenhänge von Forschung bedeutsamen, Erkenntnisfortschritt durch die kontinuierliche Akkumulation von Wissen kaum habe bewerkstelligen können.

<sup>21</sup> Auf diesen Aspekt hat dann Rehberg (1994) besonders nachdrücklich hingewiesen. In mehreren Beiträgen dieses Sammelbandes spielt er nunmehr eine bedeutsame Rolle.

tungsfähigkeit unter den veränderten neuen Wettbewerbsverhältnissen sagen, ist man letztlich doch wieder genötigt, auf theoretische Überlegungen und schlichte Plausibilitätsannahmen zurückzugreifen.<sup>22</sup>

## **6 Von einem erweiterten konzeptionellen Rahmen aus ein Blick zurück: Glanz und Elend der Mitbestimmung**

**Von dem nun aufgespannten konzeptionellen Rahmen ausgehend kommt man zu einer sehr differenzierten Einschätzung der Mitbestimmung, die deutlich die Perspektiven der derzeit prägenden Debatten erweitert und es ermöglicht, im Blick auf die Geschichte der Montanmitbestimmung zum einen „Glanz und Elend“ der Entfaltung industrieller Demokratie in der Epoche des Fordismus heraus zuarbeiten und zum anderen hinter der selbstverständlich nachweisbaren historischen Begrenztheit dieses spezifischen Modells repräsentativer Strukturen auch die allgemeineren und nach wie vor zukunftsweisenden Merkmale und tragenden Prinzipien des Konzepts Mitbestimmung herauszuarbeiten.**

Eine differenzierte empirische Analyse von „Glanz und Elend“ der Mitbestimmung vor dem Hintergrund des voranstehend skizzierten konzeptionellen Rahmens, der meine Überlegungen und empirischen Arbeiten zum Thema Mitbestimmung leitet, kann nicht Gegenstand eines knappen Thesenpapiers sein. Ich muss dazu also auf einige der Beiträge verweisen, die durch diese Thesen in einen geordneten Zusammenhang gestellt werden. Was ich aber an dieser Stelle argumentativ vertreten möchte, ist die Auffassung, dass erst der hier vorgeschlagene komplexe konzeptionelle Zugriff eine nüchterne und realistische Bewertung empirischer Mitbestimmungspraxis ermöglicht. Ich will mich auch dazu auf ein Beispiel beschränken, indem ich auf die Behandlung der Montanmitbestimmung zu Beginn der 1990er Jahre in den Publikationen der Hans Böckler Stiftung eingehe, also etwa zu dem Zeitpunkt, zu dem zum einen die Grenzen der bis dahin in der Stahlindustrie und im Bergbau erfolgreich praktizierten Sozialplanpolitik sichtbar wurden und zum anderen die mit dem Aufkommen der unternehmerischen Partizipationskonzepte verknüpften Hoffnungen bedeutsam wurden.

---

<sup>22</sup> Vgl. zum Themenkomplex der Effizienz von Mitbestimmung zuletzt die Expertise von Sadowski u. a. (1997) aus der Arbeit der neuen Kommission Mitbestimmung sowie Gerum (1989), dessen Argumentation ich hier weitgehend übernehme. Aus den Arbeiten an der sfs siehe den Literaturbericht bei Mengelkamp (1992). Soweit in der Literatur trotz großer methodischer Schwierigkeiten doch Aussagen getroffen werden, ergeben sich regelmäßig jedenfalls keine Befunde, die einen negativen Zusammenhang von Mitbestimmung und Effizienz belegen (vgl. zuletzt Frick 2001).



Begleitend zu dem groß angelegten, in Teilen aktionsforscherisch ansetzenden Projekt von Gerhard Leminsky zu Praxis und Perspektiven der Mitbestimmung (Leminsky 1998, Fn12 ) findet sich in Heft 11/95 der Zeitschrift „Die Mitbestimmung“ ein bemerkenswertes Interview der Redaktion der Zeitschrift mit dem Projektleiter. Alle Fragen gehen implizit oder explizit von Grenzen und Schwächen der Montanmitbestimmung aus. Nur auf das Elend der Montanmitbestimmung wird abgehoben. Von einer „niederschmetternden Analyse“ ist die Rede. Es gibt keinen Versuch, ihren Leistungen gerecht zu werden, nicht aus Böswilligkeit sondern: (1) weil Handlungsdruck in bezug auf neue Lösungen vorhanden ist, (2) weil die Grenzen der spezifischen, an den Fordismus gebundenen Institutionalisierungsform von Mitbestimmung natürlich gespürt werden und (3) weil die Hoffnungen auf „das schlechte Neue“ eben nicht an einem hinreichend komplexen Begriff von der Sache, um die es geht, überprüft werden. Die Kritik schüttet so das Kind mit dem Bade aus und die Hoffnungen richten sich „überschießend“ auf neue Ansätze von direkter Partizipation.<sup>23</sup>

Die historische Begrenztheit des deutschen Modells der Institutionalisierung von Mitbestimmung rückt umgekehrt allein in den Vordergrund. Aber jedes konkrete Modell muss historisch begrenzt sein. Die im Blick auf weiterführende Institutionalisierungsprozesse interessanten Fragen in Zeiten tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche sind da eher die nach den jeweils spezifischen Leistungen, den Bedingungen, die sie ermöglichten und dann schließlich die nach den Chancen einer flexiblen Anpassung unter den sich abzeichnenden veränderten Bedingungen.

Die historische Begrenztheit des deutschen Modells der Institutionalisierung von Mitbestimmung rückt umgekehrt allein in den Vordergrund. Aber jedes konkrete Modell muss historisch begrenzt sein. Die im Blick auf weiterführende Institutionalisierungsprozesse interessanten Fragen in Zeiten tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche sind da eher die nach den jeweils spezifischen Leistungen, den Bedingungen, die sie

---

<sup>23</sup> Natürlich muss man einräumen, dass Fragen in einem solchen Interview auch provozierend sein sollen. Dennoch, betrachtet man die Abfolge der ersten acht Fragen und darin enthaltenen Thesen, so ergibt sich ein bemerkenswertes Bild: (1) Ob die Montanmitbestimmung sich im Kern bewährt habe wird in Frage gestellt angesichts tiefer Branchenkrisen und fehlender politischer Phantasie, sie zu bewältigen. (2) Es sei alarmierend, dass Unternehmen ohne Mitbestimmung z. T. sehr erfolgreich agierten. (3) Es gebe Reformbedarf, weil die überlieferte institutionelle Mitbestimmungsrahmen die neuen Gegebenheiten nicht länger adäquat abbilde. (4) Es sei niederschmetternd, dass Mitbestimmung gegenüber dem Auseinanderdriften von Beschäftigung und Produktivität hilflos sei und letztlich Prozesse der Exklusion von Arbeitslosen befördere. (5) Verbetrieblichung der Tarifpolitik und Formen direkter Partizipation prägten das Bild. Dieser neuen Realität müsse das Institutionensystem sich anpassen. (6) Andere Volkswirtschaften könnten offensichtlich ihr sogenanntes Humankapital erfolgreich aktivieren, ohne die Overhead-Kosten der Mitbestimmung tragen zu müssen. (7) Wie könne man da Unternehmer überzeugen, die Mitbestimmung zu praktizieren? (8) Und wie könne dies in bezug auf die modernen Arbeitnehmer mit dem politisch eher angestaubten Begriff der Mitbestimmung gelingen?

ermöglichten und dann schließlich die nach den Chancen einer flexiblen Anpassung unter den sich abzeichnenden veränderten Bedingungen.

Die Montanmitbestimmung als Kern des deutschen Mitbestimmungsmodells ist z. B. insofern begrenzt, als sie zum einen allein als ein repräsentatives Modell und zum anderen immer als Teil ökonomischer Steuerungsprozesse in einem nationalstaatlichen Rahmen gedacht wird. Die Akzentuierung der programmatisch, nie aber praktisch, orientierenden Leitideen „über den Kapitalismus hinaus“ tut ein übriges. Das tatsächlich zukunftsweisende in dem Konstruktionsmodell gerät so leicht aus dem Blick. Umgekehrt werden Partizipation und Beteiligung dann fast zum Synonym für eine sich erneuernde Mitbestimmung, deren institutionelle Befestigung und deren Konsequenzen für verschiedene Handlungsebenen dann aber nicht mehr systematisch zum Thema gemacht werden.

## **7      *Social Corporate Government: Kern einer zukunftsweisenden Mitbestimmungsidee***

**Der nach wie vor zukunftsweisende Kern der Mitbestimmungsidee liegt darin, dass sie in der Zeit ihres Aufstiegs, in heutiger Terminologie, tragende Elemente eines „Social Corporate Gouvernement“ entwickelt und, rechtlich institutionell abgestützt, durchgesetzt hat. Dabei waren der paritätisch besetzte Aufsichtsrat und die Etablierung eines vom Vertrauen der Arbeitnehmerseite getragenen, und daran gebundenen, Arbeitsdirektors als gleichberechtigten Mitglieds des als Kollegialorgan für alle Leitungsfragen verantwortlichen unternehmerischen Leitungsgremiums die entscheidenden Veränderungen, die zugleich weitestreichende Wirkungen auf die betriebliche Mitbestimmung hatten.**

Mitbestimmung mit dem Ziel eines Interessenausgleichs zwischen Kapital und Arbeit, das ist formuliert vor dem Hintergrund der unbewältigten sozialen Konflikte nach dem ersten Weltkrieg. Von vielen Akteuren der Mitbestimmung ist die Mitbestimmungsidee zugleich lange Zeit gedacht worden im Blick auf eine „Aufhebung“ dieser Konflikte nach einem, bisweilen nochmals vereinfachend vorgestellten, geschichtsmetaphysischen Modell in Marx'scher Theorietradition. Die Praxis der Mitbestimmung war freilich eine ganz andere. Sie zielte auf Interessenausgleich im Rahmen einer marktwirtschaftlichen, kapitalistischen Ökonomie und war Teil von deren wohlfahrtsstaatlicher Einhegung. Mitbestimmung als „heilsamer Zwang zum Kompromiss“ beruhte dabei im Montanmodell auf einer wirklichen Machtverschiebung. Allerdings blieb diese Dimension der Macht in aller Regel ausgeblendet – in den wissenschaftlichen Analysen, die ihr galten, ebenso wie im Handeln ihrer Akteure selbst. Die Institutionentheorie bietet uns hierfür, wie oben angedeutet, eine überzeugende Erklärung.

Die Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene hat im Zuge ihrer Institutionalisierung alte sehr starre und hierarchische Entscheidungsstrukturen aufgebrochen, zugleich aber selbst ähnlich hierarchische interne Strukturen ausgebildet. Nur sehr mühsam ist sie auf der Ebene der Arbeitenden selbst angekommen. Dies wurde in der einschlägigen Literatur früh konstatiert. Alle großen Mitbestimmungsuntersuchungen der 1950er Jahre diskutieren diesen Punkt aus der Perspektive der Arbeitenden selbst heraus kritisch. Zugleich wurde dem Handeln der Betriebsräte, und eher gelegentlich auch dem der Aufsichtsräte große Aufmerksamkeit zugewandt. Selten dagegen wurde die Verankerung der Mitbestimmung auf der Vorstandsebene zum Thema. Dabei ist in ihrem institutionellen Gefüge der Arbeitsdirektor die schwierigste, und betrachtet man die Funktionsweise der Montanmitbestimmung genau wohl auch die wichtigste, Figur. Sie konnte, wie sich im Ergebnis der jahrzehntelangen Stahlforschung der sfs zeigen lässt, in dem Institutionalisierungsprozess von Mitbestimmung überdies nur selten so, wie im rechtlich-institutionellen Rahmen angelegt, zur Geltung gebracht werden. Alles spricht dafür, dass man dies auch im Zusammenhang mit der weiter oben ausgeführten unzulänglichen konzeptionellen Fassung von Mitbestimmung als intermediärer Institution erklären muss.

Betrachtet man die Mitbestimmung in Unternehmen und Betrieb im Sinne der zweiten Leitidee (These 4) und vor dem Hintergrund des erweiterten konzeptionellen Rahmen (These 5) dann wird einsichtig, dass für die Praxis der Mitbestimmung die Entfaltung ihres Steuerungspotentials innerhalb der kapitalistischen Ökonomie, und dort natürlich auf einzelwirtschaftlicher Ebene, von herausragender Bedeutung ist. Aber es geht nicht nur um diese ökonomische Steuerungsfunktion – gerade weil Effizienz, wie gezeigt, aus methodischen Gründen kaum sicher zu messen ist und weil die politischen Gegner der Mitbestimmung den Aspekt der Effizienz immer besonders strittig machen werden, sondern es geht im gleichen Zuge immer auch darum, wie dabei Shareholder- und Stakeholderinteressen unter Beteiligung von jeweils Betroffenen und unter Nutzung von deren je spezifischer Kompetenz produktiv zum Ausgleich gebracht werden können, wobei also die soziale Legitimation von Entscheidungen, der Nutzen von Beteiligung und zu gewissem Grade dann auch demokratisches Handeln im dafür schwer zugänglichen Feld privaten Wirtschaftens, wo letztlich wirtschaftliche Eliten ihre Entscheidungen gegenüber Share- und Stakeholdern verantworten müssen, immer mit im Spiel sind. Es ist gezeigt worden, dass in dem unter den institutionellen Bedingungen der Mitbestimmung dafür aufgespannten Beziehungsgeflecht den Arbeitsdirektoren eine besonders herausgehobene Stellung zukommt.

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

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

Aber diese Funktionen der Arbeitsdirektoren sind nicht auf die Entscheidungsprozesse in Unternehmen und Betrieb beschränkt. Vielmehr gilt für sie, ähnlich wie das verschiedentlich für die Betriebsräte im Bereich der Montanmitbestimmung gezeigt worden ist (Faulenbach 1989), dass sie auch in bezug auf den regionalen Kontext unternehmerischen Handelns Akteure von besonderer Bedeutung waren. Nicht nur ihr spezifischer Zuständigkeitsbereich legt ihnen Kontakte zu regionalen Akteuren – z. B. der örtlichen Arbeitsverwaltungen oder der kommunalen Politik – besonders nahe, sondern sie sind in der Regel aufgrund ihrer vorausgegangenen Sozialisation in betrieblichen und gewerkschaftlichen Kontexten für solche Handlungsbezüge in regionale Beziehungsgeflechte und regionalpolitische Kontexte unternehmerischen Handelns hinein auch besonders sensibilisiert. Die empirische Mitbestimmungsuntersuchung von Faulenbach u. a. belegt deshalb sehr nachdrücklich, dass die Arbeitsdirektoren der Montanindustrie immer auch so etwas wie „Old Boy Networker“ gewesen sind (vgl. zuletzt Lompe/Weis 2001). Ihre spezifische Positionierung im Institutionengeflecht der Mitbestimmung kam dem entgegen und sicherte ihnen die entsprechenden Handlungsgrundlagen.

Auch diese Aspekte der Mitbestimmung sind bislang eher selten systematisch diskutiert. Die konzeptionellen gewerkschaftsnahen Debatten, etwa um Investitionslenkung in den 1970er Jahren<sup>24</sup> oder um Kennziffersysteme als Kontroll- und Steuerungsinstrumenten für die ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat (##), waren von den praktischen Entwicklungen der Mitbestimmung weit abgehoben und die Praxis zog erst systematischeres Interesse auf sich, als sie bereits nachhaltigst von den krisenhaften Entwicklungen bei Kohle und Stahl geprägt war. Unter dem Vorzeichen der zu Anfang der 1990er Jahre verstärkt aufkommenden Debatten über industrielle Cluster und Netzwerke und angesichts des massiven Modernisierungsdrucks, der für das Ruhrgebiet ja zweifellos gegeben war, wurden die regionalen Wirkungen und Bezüge der Montanmitbestimmung nun wesentlich unter einem strukturkonservierenden, notwendige Modernisierung behindernden Aspekt behandelt (Kilper; Rehfeld 1994, Funder 1996). Dies entsprach sicherlich dem Zeitgeist, aber man kann doch mit Gründen bezweifeln, ob dieses damalige Urteil hinreichend ausgewogen ausgefallen ist. Ich möchte an dieser Stelle zwei Argumente anführen, von denen das erste dem hier vorherrschenden „Blick zurück“ gilt: Im Blick auf das industrielle Cluster, das man von heute aus betrachtet als ökonomische Basis einer Art des Social Corporate Government im Rahmen der durch die Montanmitbestimmung ermöglichten Mitbestimmungskultur des Ruhrgebiets bezeichnen könnte, wird in den kritischen Bewertungen der strukturkonservierenden Seite der Montanmitbestimmung immer so getan, als sei der Strukturkonservatismus, der sicherlich auszumachen ist, alleine oder gar vor allem der Mitbestimmung anzulasten. Dass hier zunächst einmal das Top Management der Konzerne der Montanindustrie ein starkes Interesse daran hatte, die regionalen Arbeitsmärkte und Wertschöpfungsketten weiter zu kontrollieren und deshalb den Zuzug anderer Großindustrien (z. B. Automobilindustrie) zu bremsen suchte, fällt dann fast nicht ins Gewicht.

Mein zweites Argument setzt an den aktuellen Debatten darüber an, ob im Zuge der vorangeschrittenen und weiter mit hoher Dynamik ablaufenden Globalisierungsprozesse, bei den neu entstehenden Global Players eigentlich von so etwas wie „footless Companies“ ausgegangen werden könne. Neuere empirische Studien zur Entwicklung von Unternehmenskulturen würden dies eher verneinen (Kotthoff 2001). Empirische Untersuchungen über die Entwicklungsmöglichkeiten von regionalen Wirtschaftsclustern und Netzwerken, die darauf zielen könnten, regionale Wertschöpfungsketten zu stabilisieren oder gar neu zu entwickeln und die dabei auch Aspekte

---

<sup>24</sup> „Investitionslenkung, Überwindung oder Ergänzung der Marktwirtschaft“ lautete z. B. der Titel einer einschlägigen Veröffentlichung Mitte der 1970er Jahre in der Reihe „Politische Ökonomie. Geschichte und Kritik“. Zwar nicht auf diese konzeptionelle Debatte bezogen, aber eben doch vor dem Hintergrund entsprechender programmatischer gewerkschaftlicher Ansprüche, wurde im Rahmen der an der sfs zehn Jahre später durchgeführten Bestandsaufnahmeuntersuchung zum MitbestG '76 noch nach empirischen Ansatzpunkten einer unternehmensübergreifenden Mitbestimmungspraxis der Gewerkschaften gefragt (Martens 1986).

ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit der Produktion von Gütern und Dienstleistungen explizit zum Thema haben könnten, verweisen allerdings auf einen anderen wichtigen Sachverhalt. Wie nämlich Klaus Dörre (Dörre 1999) am Beispiel der Wirtschaftsregion Nürnberg/Erlangen gezeigt hat, führen die parallel zu dezentralen Beteiligungsansätzen eingeführten strafferen Führungsmodelle in den Konzernen dieser Region dazu, dass deren örtliches Topmanagement inzwischen generell so häufig ausgewechselt wird, dass früher z. B. bei Werksleitern oft anzutreffende regionale Kontakte und Verbindlichkeiten, die ihr unternehmerisches Handeln sehr wohl mit beeinflussten, erst gar nicht mehr entstehen können. Betriebsräte und hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre, die selbstredend über solche Bezüge weiterhin verfügen, finden somit kaum mehr wirklich ansprechbare Kooperationspartner im „normalen“ Management<sup>25</sup>, von Arbeitsdirektoren, die diesen regionalen Kontext aufgrund ihrer institutionellen Positionierung nicht nur berücksichtigen können, sondern müssen, erst gar nicht zu sprechen. Konsequenz all dessen sind wirtschaftliche Entscheidungen, bei denen Shareholderinteressen im Zweifel massiv durchschlagen und in die Region rückgebundene Stakeholderinteressen außerhalb der Betriebsratsgremien nirgends mehr institutionell begründet und dementsprechend schwer zur Geltung zu bringen sind.

Meine beiden Argumente führen so zusammenfassend zu folgender Einschätzung: Auf der Höhe ihrer Zeit hat die Mitbestimmung, trotz aller Gleichzeitigkeit von „Glanz und Elend“, trotz immer anzuführender sehr problematischer aber eben auch angesichts mancher sehr erfreulicher Fallbeispiele in Bezug auf das mit ihr angezielte Social Corporate Government herausragende Leistungen erbracht. Sie war unter den Bedingungen ihrer Zeit eine historisch weit entwickelte institutionelle Form des Ausgleichs von Shareholder- und Stakeholderinteressen, aus der für die Zukunft immer noch zu lernen ist.

---

<sup>25</sup> Unsere eigene Untersuchung zum MitbesG'76 hat Mitte der 1980er Jahre noch ganz ähnlich wie dies Dörre in seiner regionalen Fallstudie für die Mitte der 1990er Jahre gezeigt hat, eine Reihe von Beispielen dafür gefunden, dass Vertreter der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat im Rahmen der Arbeitnehmerbank regionale Standort- ,und damit Stakeholderinteressen, mit zur Geltung gebracht haben. Wir haben daran seinerzeit die Überlegung angeschlossen, dass ein „Aufbau stabiler Strukturen wechselseitiger Kommunikation mit Beschäftigten aus der Gruppe der Angestellten mit Leitungsfunktionen geeignet sein könnte, das alleinige Monopol von Unternehmensleitungen auf die Definition von Problemstellungen und sachgerechten Lösungen in bezug auf unternehmerische Entscheidungen partiell aufzubrechen“ (Martens 1989, 47) D. Löhr (1992) hat hierin einen empirischen Anknüpfungspunkt für seine späteren theoretischen Überlegungen zur theoretischen Begründung von Mitbestimmung als Teil einer durchaus systemfunktionalen internen Kontrolle von Arbeitgebermacht genommen.

## 8 *Am Ende des Fordismus: Beteiligungskulturen und virtuelle Arbeitsdirektoren?*

Am Ende des Fordismus leben wir heute in Zeiten eines tiefgreifenden Umbruchs. Man kann von einem „Epochenbruch“ sprechen, der hinsichtlich seines wirklich tiefgreifenden Charakters den Umbrüchen im Zuge der zweiten industriellen Revolution im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts vergleichbar ist<sup>26</sup>. Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit prägen das Bild der Erwerbsarbeit der Zukunft, und der „Arbeitskraftunternehmer“ erscheint nicht erst am fernen Horizont, wie zuletzt auch die Erhebungen und Befragungen, die die IG Metall im Rahmen ihres Zukunftsreports durchgeführt hat, belegen. Die Neue Arbeit wird von den Beschäftigten realistisch und differenziert bewertet. Sie ist eine Arbeit zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. In ihr geht es unverändert auch um unterschiedliche Interessen. Auf die bezogen gilt es für die Gewerkschaften, gemeinsam mit den Beschäftigten, Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln. Die aktuell drängenden Themen wie die Arbeitsplatzsicherheit und die eher „klassischen“ Themen wie z. B. die Regulierung von Arbeitszeit oder Fragen eines gerechten Einkommens bleiben selbstverständlich wichtig, und die Befragungsergebnisse bieten wahrlich Stoff zur Diskussion. Aber der Blick ist v. a. auf Neues zu richten: Selbstorganisation in der Arbeit, Partizipationspotentiale und Ansprüche, Regulierung von Weiterbildungsansprüchen zur Ermöglichung des lebenslangen Lernens sind Zukunftsthemen von hoher Bedeutung.

Unser überkommenes Bild der industriellen Beziehungen und der industriellen Demokratie stammt aus dem Fordismus, und es wird z. B. in der Bundesrepublik Deutschland durch die IG Metall als klassische Facharbeiter- und tarifpolitische Vorreitergewerkschaft ganz besonders stark verkörpert. Nach diesem Bild stehen Gewerkschaften für hierarchische und bürokratische Strukturen, für Schwerfälligkeit, Geschlossenheit, Homogenität und alte Rituale, die kulturelle Vielfalt, experimentelles Handeln und Innovation nicht zulassen. Beteiligung, also Öffnung von Räumen fürs ‚Selbertun‘, verbunden mit konkreten Dienstleistungen, Transparenz, Kundennähe und Effizienz, das sind Erwartungen und Forderungen, denen die Gewerkschaften und ebenso ihre Betriebsräte in den großbetrieblichen Strukturen, auf die sich gewerkschaftliche Verhandlungsmacht noch immer vor allem gründet, gerade aus Sicht der Beschäftigten der „informationalen Ökonomie“, der neuen „Arbeitskraftunternehmer“ oft nicht entsprechen. Die vorgefertigten Schablonen scheinen so oft schnell

---

<sup>26</sup> In diesem Punkt konvergieren die Einschätzungen vieler zeitgenössischer Beobachter. Das gilt für Vertreter des Konzepts der „reflexiven Modernisierung“ und für Autoren, die vom Ende des fordistischen Regulationsmodells sprechen gleichermaßen Vgl. z. B. zuletzt Giddens/Hutton 2001, Castells 2000, Dörre 2001. Zur These des Epochenbruchs siehe Martens u. a. 2001.

bestätigt. Angst vor „Fernsteuerung“ kommt dann schnell auf. Heute unter neuen Vorzeichen „mehr Demokratie zu wagen“<sup>27</sup> scheint mit diesen Organisationen gerade nicht leicht zu sein.

Und für die institutionalisierte Mitbestimmung gilt ähnliches. Mitbestimmung als Modell der Rückgewinnung gesellschaftlicher Kontrolle über die Ökonomie – vor dem Hintergrund der Leitdifferenz des Interessengegensatzes von Arbeit und Kapital und mit der Zielvorstellung ihrer Überwindung durch Vergesellschaftung des Eigentums an den Produktivkräften, das war das Grundkonzept der „Wirtschaftsdemokratie“: Mitbestimmung war, und blieb - hieran anknüpfend und unbeschadet der changierenden und widersprüchlichen Leitideen - nach 1945 ein Konzept markteinhegender institutioneller Strukturen innerhalb des Fordistischen Regulationsmodells, Ein Konzept der Reform und des Interessenausgleichs im Kapitalismus, nie eines seiner schrittweisen Überwindung, wie sich dies die offizielle Gewerkschaftsprogrammatik lange Zeit selbst vorspiegelte. Und sie war ein Konzept mit typischer Weise unterbelichteter direkter Partizipation und weitgehend ohne Vorkehrungen gegen die Externalisierung z. B. ökologischer Kosten.

Die institutionalisierte Mitbestimmung trifft so auf beträchtliche Vorbehalte gerade auch bei Beschäftigten der New Economy: Die Steuerungs- und Effizienzprobleme scheinen gerade nicht vorbildlich gelöst – nicht nur wegen Coop und der Neuen Heimat. Denn in der Tat war die Unternehmensmitbestimmung auch dort, wo sie vergleichsweise gut funktionierte, vor allem ein Instrument der sozialpolitischen Flankierung ökonomisch begründeter Entscheidungen. Solcherart vertretene Stakeholderinteressen, zumal unter zunächst starker Betonung externer Kontrollansprüche der hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionäre, sind nun aber in Zeiten des Shareholder Value und im Lichte der Mitbestimmungspraxis eher unter Legitimationszwänge geraten. Jeder neue spektakuläre Fall von Missmanagement in der privaten Wirtschaft führte in den 1990er Jahren, wie gezeigt, immer auch zur Frage nach der Rolle der Kontrolleure – und zumindest unterschwellig zur Kritik an der Mitbestimmung. Die aktuelle Debatte um „Corporate Gouvernance“ zielt demgegenüber unter dem Etikett sachlicher Adaequanz gerade und letztlich ausschließlich auf ökonomische Effizienz. Das ist natürlich verkürzend und dieses Etikett hat etwas verhüllend-ideologisierendes an sich. Auch entsprechen dieser aktuellen Debatte Verkürzungen und Rücknahmen auf dem Feld der direkten Partizipation im Betrieb. Aber weit und breit ist nicht zu sehen, dass die Gewerkschaften in der Lage wären, in Bezug auf diese Problemkonstellation eine neue offensive mitbestimmungspolitische Debatte zu initiieren.

---

<sup>27</sup> So die Parole der sozialdemokratisch geführten Bundesregierung nach 1969, als die Gewerkschaften ihre letzte große offensive Mitbestimmungskampagne starteten.



Eine offensive Diskussion darüber, dass es auf der einen Seite der Effizienz, auf der anderen aber auch der Transparenz und Kontrolle unternehmerischen Handelns braucht, wobei über die Eigentumsfrage und die klassischen Vorstellungen von Vergesellschaftung keine Lösungen kommen, findet derzeit nicht statt. Dass es unter den veränderten Bedingungen einer globalisierten Ökonomie sehr wohl immer noch gesellschaftlicher Kontrolle wirtschaftlichen Handelns bedarf<sup>28</sup>, damit auch die Interessen der ‚lebendigen Arbeit‘ berücksichtigt werden, ein nachhaltiges Wirtschaften Platz greifen kann, ökologische Interessen nicht verletzt werden, Kosten nicht einfach externalisiert werden können, ob und wie dabei neben der Herausforderung zu internationalen Vernetzungen im Rahmen von Euro- und Weltbetriebsräten im Spannungsfeld von Globalisierung und Lokalisierung eine arbeitsorientierte Modernisierung im Rahmen regionaler Strukturpolitik zu einem zukünftig herausgehobenen gewerkschaftlichen Handlungsfeld werden sollte und kann<sup>29</sup>, zu allen diesen Fragen findet sich in gewerkschaftlich geführten oder initiierten Debatten heute noch viel zu wenig.

Es gibt durchaus Netzwerke, die in Bezug auf die hier angesprochenen Fragen eines nachhaltigen Wirtschaftens aktiv sind<sup>30</sup>. Mir ist nicht bekannt, dass zwischen ihnen und den Gewerkschaften intensive Dialoge stattfinden. Fragen danach, wie institutionelle Weiterentwicklungen aussehen könnten, die (selbstverständlich) ökonomische Effizienz, (aber eben auch) Interessen der Arbeitenden, Verbraucherinteressen, die Geschlechterfrage etc. in sich aufnehmen, werden im Rahmen neuer Bündniskoalitionen, soweit ich sehe, nicht offensiv diskutiert. Dabei ist die Frage der Ökologie und des nachhaltigen Wirtschaftens für eine innovative und innovationsfördernde Weiterentwicklung der Mitbestimmung ein Querschnittsthema von überragender Bedeutung. Dies beginnt bei betrieblichen Mitbestimmungsrechten in Bezug auf den Umweltschutz, setzt sich auf dem Feld der Unternehmensmitbestimmung fort, wo die Frage einer institutionellen Verankerung ökologischer Interessen ja immer noch ein diskussionswürdiges Thema ist und ist ebenso im Bereich der regionalen Wirtschafts- und Strukturpolitik unter dem Stichwort der Nachhaltigkeit (Agenda 21) von

---

<sup>28</sup> Und dies gilt natürlich beginnend auf der Ebene der heute jeglicher regulierenden Begrenzung entzogenen internationalen Finanzmärkte. Erst seit Globalisierungskritiker mittels ihrer Aktionen auf Basis einer neuen Form der „Netzwerkpolitik“ (Wolf 2001) öffentlichkeitswirksame Aktionsformen entwickelt haben, ist hier z. B. die Debatte über die Tobin-Steuer wenigstens vorsichtig wieder aufgeflammt.

<sup>29</sup> Ein empirisches Forschungsprojekt, das in diesem Kontext Frage nach den Chancen für gewerkschaftliches Handeln in regionalen Modernisierungscoalitionen aufwirft, wird z. Z. am FIAB in Recklinghausen durchgeführt (FIAB 2001). Zur, eher bescheidenen, Rolle von Gewerkschaften im Rahmen von ‚Koevolutionären Kooperationsverbänden‘, die im Zuge von EU-kofinanzierten Projekten einer arbeitsorientierten Modernisierung entstanden sind, vgl. Flocken u. a. 2001 sowie Katenkamp/Martens 2001.

<sup>30</sup> Vgl. z. B. das von zehn Schweizer Hochschulprofessoren gegründete ‚Netzwerk für sozial verantwortliches Wirtschaften‘ ([www.weltwoche.de](http://www.weltwoche.de)).

herausragender Bedeutung. Hier ergeben sich unter dem weiteren Stichwort der Bürgerbeteiligung in bezug auf Fragen des Arbeitens und Lebens in der Region weiterführende Fragen nach der Organisation von Beteiligung, etwa im Zuge von geeigneten Verfahren einer Technikfolgenabschätzung und -bewertung<sup>31</sup> die für die zukünftige Entwicklung einer lebendigen Demokratie gar nicht hoch genug eingeschätzt werden können.<sup>32</sup>

## **9 Stakeholderinteressen benötigen institutionell befestigte Fundamente. Zur Diskussion über zeitgemäße interne und externe Steuerungsinstrumente**

**Mitbestimmung ist in dem hier zugrunde gelegten Verständnis immer zweierlei: Sie ist zum einen eine intermediäre Institution, die im Ergebnis sozialer Bewegung an Leitideen, rechtlich institutionelle und organisatorische Grundlagen, funktionale Leistungen Effizienz steigernder wie auch sozial integrierender Art erbringt, Macht formiert und zugleich verdeckt usw., wie in der obigen Definition dargelegt (These 5). Mitbestimmung meint aber ebenso einen Prozess der Beteiligung von Menschen an der Weiterentwicklung und Reform von sozialen, intermediären und politischen Institutionen. Angesichts der unübersehbaren Funktions- und Bedeutungsverluste von Mitbestimmung als intermediärer Institution und angesichts des Umstands, dass derzeit nicht zu erkennen ist, dass managerielle Partizipationsangebote ihr funktionales Äquivalent werden könnten, bleibt die Frage nach ihrer Reform dringlich. Wenn man diese Frage in einer umfassenderen Perspektive aufwirft als dies die neo-institutionalistischen Konzepte zulassen, wird man in einer Gesellschaft, in der Partizipationspotentiale und Ansprüche weiter anwachsen, rasch erkennen, dass die Mitbestimmung als Konzept einer gesellschaftlichen Einbettung, Legitimierung und Kontrolle wirtschaftlichen Handelns immer noch aktuell ist.**

**Eine wirklich Zukunftsperspektiven eröffnende Diskussion über die Mitbestimmung muss an der Frage ansetzen, ob und wie heute, auf der Höhe der Herausforderungen unserer Zeit ein „Social Corporate Gouvernement“ in den strategischen Entscheidungsgremien von Unternehmen etabliert werden kann und wie darin neben den Shareholderinteressen auch Stakeholderinteressen**

---

<sup>31</sup> Für die weiterzuentwickelnde Instrumente, wie „Zukunftswerkstätten (Jungk) oder „Planungszellen (Dienel) schon aus den Zukunftsdebatten der 1960er und 1970er Jahre bereit liegen.

<sup>32</sup> E. O. Müller (2002) hat unlängst „die politische Klasse“ noch einmal nachdrücklich darauf verwiesen, dass „das Geschäft der politischen Gladiatoren“ am Ende sei und es darauf ankomme, sich der Sachkompetenz und Vernunft engagierter Bürger zu bedienen.

**zur Geltung gebracht werden können, die vermutlich weiter definiert werden müssten als im alten Mitbestimmungsdiskurs. Eine solche Debatte dürfte im Blick auf die rechtlichen Gegebenheiten in der Bundesrepublik sicherlich Fragen der Unternehmensverfassung, des Aktien- und des Mitbestimmungsrechts nicht ausklammern, aber sie müsste wohl auch Anschlussstellen an die Modernisierungsmythen markieren, die heute in Umlauf sind. Es müsste also z. B. auch um Netzwerke oder um regionale Modernisierungskoalitionen gehen.**

Die Montanmitbestimmung mit der Parität im Aufsichtsrat und dem Arbeitsdirektor als zentraler Figur im Blick auf eine gleichberechtigte aber auf Interessenausgleich bedachte Berücksichtigung von Shareholder- und Stakeholder Interessen war ein bei ihrer Einführung „unzeitiges Zukunftsmodell“, gerade weil sie über Jahrzehnte gewachsene Strukturen sehr tiefgreifend veränderte. Wie jeder aus sozialen Bewegungen hervorgehende Institutionalisierungsprozess, der in überkommene Macht- und Entscheidungsprozesse verändernd eingreift, war sie umstritten und wie in jedem erfolgreichen Institutionalisierungsprozess blieben gerade die wirklichen Machtverschiebungen, die sie von dort ausgehend bewirkt hat, wo sie, rechtlich-institutionell abgesichert, am weitest gehenden durchgesetzt wurde, verdeckt. Im Vordergrund des Interesses der wissenschaftlichen Beobachter standen ihre funktionalen und sozialintegrativen Leistungen.

Der Eindruck der „historische Unzeitigkeit“ des Modells der Mitbestimmung und die frühen Versuche ihrer Zurückdrängung in der Montanindustrie selbst hatten aber vor allem mit eben den Machtverschiebungen zu tun, die sie bewirkte. Er wurde später dadurch begünstigt, dass sich ihre Praxis in zwei schon bald schrumpfenden Branchen von vornherein in der Defensive und darüber hinaus gewissermaßen subkutan gegen ihre im Vordergrund der Aufmerksamkeit der Akteure stehenden Leitideen entwickelte. Die weit über ihren rechtlichen Geltungsbereich hinaus ausstrahlenden Wirkungen der Montanmitbestimmung wurden dabei zumeist nicht angemessen gewichtet.

Nun ist nicht von der Hand zu weisen, dass gegenwärtig ein konservativer wirtschaftspolitischer Neoliberalismus das Handeln der wirtschaftlichen und politischen Eliten in den hochentwickelten westlichen Ländern, wie auch den supranationalen wirtschaftspolitischen Einrichtungen, die sie sich geschaffen haben, prägt. Die Finanzmärkte sind nach wie vor dereguliert, und die ökonomischen und politischen Interessen der USA zielen auf Aufrechterhaltung dieses Zustandes, den kritische Beobachter freilich nicht für auf Dauer stabilisierbar halten.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Manuel Castells formuliert z. B. in seiner Analyse über die Wirkungen moderner Informationstechnologie das folgende Bild dieses dynamischen, aber ausschließenden Modells des globalen Kapitalismus.“ (Castells, 2001, 84f): „Die Vorstellung einer Welt von Silicon Valley-

Kaum ein Politiker wagt es auch nur über die Tobinsteuer als ein ernsthaft zu erwägendes politisches Projekt laut nachzudenken. Der Druck auf den alten Sozialstaat, sich unter diesen Bedingungen der Globalisierung als „gehäuteter“ Wettbewerbsstaat in der internationalen Standortkonkurrenz zu modernisieren, wirkt ungebrochen. Die Bedingungen für politische Entscheidungen im nationalstaatlichen Rahmen, die die institutionalisierte Mitbestimmung rechtlich weiterentwickeln, sind schlecht. All dies ändert aber nichts daran, dass gerade in solchen Zeiten nüchterne wissenschaftliche Analysen gefragt sind, die die Folgen der Erosion alter institutioneller Strukturen differenziert herausarbeiten und zugleich die Anforderungen, die an neue Institutionalierungsprozesse oder institutionelle Reformen zu richten sind herausarbeiten:

- Effizienz allein als ein Problem ökonomischer Marktrationalität, also als rein innerökonomisches Problem zu betrachten, produziert offenkundig Probleme in den verschiedenen Dimensionen von Nachhaltigkeit.
- Bürgerinitiativen oder Organisationen wie Greenpeace reagieren darauf in der ökologischen Dimension des Wirtschaftens
- Gewerkschaften und Betriebsräte versuchen, gegen den Druck der Globalisierung alte soziale Errungenschaften zu verteidigen, stehen aber oft genug „mit dem Rücken zur Wand“ - auch deshalb weil sie als „Kinder des Fordismus“ in den unter massivem Modernisierungsdruck stehenden westlichen Gesellschaften allzu schnell vor allem als Verhinderer einer von Anderen als unumgänglich ausgegebenen Modernisierung erscheinen.
- Was man hieran sehen kann ist zum einen, dass Stakeholderinteressen heute breiter definiert werden als zu der Zeit, da der Fordismus seiner Blüte entgegen strebte. Zum anderen wird aber auch deutlich, dass Mitbestimmung im Sinne der Reform oder Neuschaffung von Institutionen, die auf der Höhe der Zeit ein

---

Gesellschaften, die von technologischer Erfindungskraft finanziellem Abenteuerertum und kulturellem Individualismus angetrieben werden, von hochtechnologischen Archipels in einem Meer von Armut und Subsistenzwirtschaft, ist nicht nur ethisch fragwürdig, sondern, was für unsere Zwecke wichtiger ist, politisch und sozial nicht aufrechtzuerhalten. Das Aufkommen des Fundamentalismus, die Verbreitung neuer Epidemien, die globale Expansion der kriminellen Unterwelt – mit ihren zersetzenden Auswirkungen auf Regierungen und Gesellschaften in der ganzen Welt -, die Bedrohung durch nuklearen oder biologischen Terrorismus (die Präsident Clinton nicht ohne Grund gefürchtet hat), die irreversible Zerstörung der Umwelt (das heißt unseres natürlichen Kapitals, dem wichtigsten Erbe für unsere Enkel) und die Zerstörung unseres eigenen Sinnes für Humanität – all dies sind die potentiellen Konsequenzen (von denen einige bereits im Gange sind)“. Dass diese Sätze noch vor dem Platzen der Spekulationsblase am NEMAX und vor dem 11. September 2001 geschrieben wurden, macht sie nur noch eindringlicher.

„Social Corporate Government“ ermöglichen könnten, breit gefasst werden muss. Es geht um interne wie auch externe Mechanismen der Steuerung unternehmerischen Handelns.

- „Social Corporate Government“ wäre dabei ein Leitgedanke, der alte normative Gedanken der Mitbestimmung fortführen und ein breites Spektrum gesellschaftlicher Gruppen integrieren kann. Denn dass ökonomisches Handeln in geeigneter Weise gesellschaftlich legitimiert und gesellschaftlicher Kontrolle unterworfen sein muss, ist politisch schwer strittig zu machen. Der Streit geht darum, welche Instrumente geeignet sind.
- Man kann weiter argumentieren, dass das Potential für Partizipation mit der Figur des „Arbeitskraftunternehmers“ geradezu exponentiell ansteigt. Aber um es auszuschöpfen bedarf es geeigneter institutioneller Flankierungen
- Und schließlich sind solche Beteiligungsformen „unten“, auf der operativen Ebene wirtschaftlichen Handelns auch immer rückgebunden an die strategischen Entscheidungsebenen, die sich unter den heutigen Bedingungen eher zunehmend einer größeren Transparenz entziehen. Aber der Olymp der Götter war ja schon bei den alten Griechen in aller Regel von Wolken umgeben.

Die für die Zukunft der Mitbestimmungsidee, also zunächst einmal für die Frage, ob sie Menschen noch oder wieder bewegt, entscheidende Frage ist vor dem Hintergrund die Frage danach, wie gewachsene Ansprüche der Menschen an Selbstorganisation, Beteiligung und Transparenz auf der einen und erkennbar wachsende Folgeprobleme eines aus sozialen Rückbindungen zunehmend gelösten Corporate Gouvernement in neue zukunftsweisende Modelle von dessen Rückbindung überführt werden können. Daran wäre gerade dann zu arbeiten, wenn entsprechende Vorstellungen angesichts einer Hegemonie neoliberaler Modernisierungskonzepte allzu schnell in den Bereich des Utopischen verwiesen werden. Aus der Perspektive des proletarisierten Lohnabhängigen im Ausgang des 19. Jahrhunderts war dies der Sozialstaat des zwanzigsten Jahrhunderts sicherlich auch.

## **10 Die Zukunft der Mitbestimmung hat gerade erst begonnen**

**Wenn wir über die Mitbestimmung in der Geschichte industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland sprechen, dann sprechen wir über Ergebnisse eines lange vor deren Gründung einsetzenden, nie Widerspruchsfreien und auch von schwersten Rückschlägen betroffenen Institutionalisierungsprozesses, der sozusagen in der Hochphase des fordistischen Regulationsmodells am stärksten entfaltet und praktisch wirksam geworden ist. Obwohl im-**

mer umkämpft, in ihrer weitestgehend institutionalisierten Form auf zwei schrumpfende Branchen begrenzt und Widerständen ausgesetzt weist sie bemerkenswerte Erfolge auf. Aber sie blieb zugleich mit vielen Merkmalen des Fordismus behaftet, die in der Phase ihrer fortschreitenden Erosion ein den 1990er Jahren für die meisten wissenschaftlichen Beobachter Anlass zu einem sehr kritischen Blick zurück waren. Diese Thesen sollten u. a. zeigen, dass dem eine verengte Perspektive zugrunde liegt. Sicherlich ist heute unabweisbar, dass Selbstorganisation, Beteiligung, lebensbegleitendes lernen usw. in einer zunehmend vernetzten Ökonomie zu Voraussetzungen erfolgreichen Wirtschaftens geworden sind. Aber sowohl die damit verknüpften Zukunftsversprechen an die Arbeitskraftunternehmer als auch die erhofften positiven ökonomischen Effekte sind daran gebunden, dass der rechtlich-institutionelle Rahmen von Mitbestimmung oder Teilhabe, solchen Anforderungen entsprechend weiterentwickelt wird. Wenn dabei Shareholder- und Stakeholderinteressen in Zukunft wieder zu einem produktiven Ausgleich gebracht werden sollen, dann dürfen als Bezugspunkt eines veränderten Arbeitshandelns auf der operativen Ebene auch nicht jene institutionellen Vorkehrungen vernachlässigt werden, die strategische Unternehmensentscheidungen einem entsprechenden Interessenausgleich unterwerfen bzw. auf ein in seinen verschiedenen Dimensionen nachhaltiges Wirtschaften verpflichten. Hier liegen immer noch die Zukunftschancen der Mitbestimmung. Aber für sie, ebenso wie für andere Institutionen der institutionell verfassten Arbeitsgesellschaft des Fordismus gilt, dass nicht ausgemacht ist, ob entsprechende Anpassungsprozesse gelingen werden.<sup>34</sup>

Die Entstehung der Mitbestimmung als einer die Entwicklung der Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit vor allem in der Bundesrepublik Deutschland nachhaltig prägenden Institution ist nach dem zweiten Weltkrieg nicht zu verstehen ohne die programmatischen Anstrengungen und die Machtentfaltung der alten Arbeiterbewegung schon seit dem Ausgang des Wilhelminischen Reiches und in den Zeiten der Weimarer Republik sowie auch nicht ohne den breiten gesellschaftlichen Konsens, jedenfalls in Bezug auf diesen Aspekt einer wirtschaftlichen Neuordnung, nach der Niederlage der deutschen Arbeiterbewegung 1933 einerseits und der mit dem Ende des deutschen Reiches offenkundigen Desavoiierung der bis dahin ökonomisch bestimmenden Kapitalfraktionen. Die geschichtliche Erfahrung zeigt also, dass es sehr langwieriger Lernprozesse nach einer Phase tiefgreifender Umbrüche und

---

<sup>34</sup> A. Giddens, der in dieser Hinsicht bekanntlich eher zu einer optimistischen Sicht der Dinge neigt, schreibt in seinem jüngsten, zusammen mit W. Hutton herausgegebenen Buch zur „Zukunft des globalen Kapitalismus“ in dem gemeinsam mit W. Hutton unter der Überschrift „Gegenwehr“ verfassten Schlusskapitel: Die Gegenwart könnte ebenso den Höchststand einer zweiten Welle der Globalisierung markieren, für deren Handhabung die Welt noch nicht die notwendigen politischen, kulturellen und sozialen Instrumente erworben hat – und ein Rückfall ist möglich“ (Giddens/Hutton, 2001, 261).

katastrophischer Entwicklungen bedurfte, ehe ein institutioneller Rahmen entstanden ist, der im Rückblick auf „Glanz und Elend“ seiner Geschichte unbeschadet der verbliebenen Unschärfen und Widersprüchlichkeiten seiner Leitideen, wie andere Institutionalisierungsprozesse auch, als historische Errungenschaft bezeichnet werden kann.

In unseren Zeiten eines epochalen, mit großen Risiken aber auch Chancen verknüpften Umbruchs am Ende des Fordismus, der von ernst zu nehmenden Beobachtern zu Recht mit den Umbrüchen im Ausgang des 19. Jahrhunderts verglichen wird, ist ein so weit ausholender Rückblick angeraten. Er zeigt, ein wie hohes Gut soziale Errungenschaften wie die Mitbestimmung sind. Mit dem Ende des Fordismus im Zeichen des Aufstiegs einer postindustriellen Gesellschaft, die heute gerne als „Wissensgesellschaft“ bezeichnet wird, wird die Arbeitsgesellschaft nicht verschwinden, aber sie wird sich tiefgreifend verändern. Nur dogmatische Neoliberale können glauben, dass diese zukünftige Arbeitsgesellschaft sich im System der Wirtschaft wesentlich allein auf die Institution des Marktes, und die seinen Erfordernissen angepassten „Arbeitskraftunternehmer“, gedacht in der abstrakten Fiktion flexibler *Homi ökonomici*, gründen lässt. Eine stabile gesellschaftliche Weiterentwicklung bedarf vielmehr des stabilen institutionellen Wandels vieler der bislang tragenden Institutionen der alten Arbeitsgesellschaft.

Daneben mag es neue Institutionalisierungsprozesse und vielleicht auch neue, weniger befestigte Formen der Kommunikation und Erbringung ökonomischer und sozialer Leistungen geben, wie dies z. B. die Diskussion über die Netzwerkgesellschaft verspricht. Ihre Verwirklichung setzt die Arbeitskraftunternehmer als neue individuelle zivilgesellschaftliche Subjekte, ihr Selbstorganisation und ihr „Selbertun“ voraus, wie in These 9 diskutiert. Darin liegen große Potentiale für ökonomisch effizienteres Handeln wie auch für Mitbestimmung als Beteiligung - im Sinne der in These gegebenen Definition - und Demokratisierung. Es wird aber auch weiterhin institutioneller Rahmungen bedürfen, damit solche Beteiligungsangebote und –Forderungen angesichts durchschlagender Vermarktlichungsprozesse bei einer im Zeichen der Globalisierung entfesselten Ökonomie nicht aller Emanzipationsverprechen entkleidet werden, die die neoliberale Revolution heute noch mit sich führt. Wenn die Idee der Mitbestimmung heute so reformuliert werden kann, dass sie einerseits den veränderten Beteiligungsansprüchen der neuen individuellen zivilgesellschaftlichen Subjekte Rechnung tragen und andererseits ihre alten, heute sehr aktuellen Ziele einer gesellschaftlichen Kontrolle und Legitimation wirtschaftlichen Handelns auf der Höhe der Zeit mit neuer Überzeugungskraft präsentieren kann, dann hat ihre Zukunft in der neu anbrechenden Entwicklungsphase, die auf den Fordismus folgen wird, eben erst begonnen. Der Neoliberalismus ist nur der Geburtshelfer dieses Neuen, er kann nicht das neue selbst sein.

## Literatur

- Brigl-Matthiaß, K. (1926): Das Betriebsräteproblem, Berlin
- Brinkmann-Hertz, D. (1992): Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie. Eine empirische Untersuchung über die Eignung des Aufsichtsrats als Instrument der Arbeitnehmermitbestimmung, Berlin
- Brost, M.; Jean-Heuser, U. (2001): Im Klub der Kontrolleure. Deutsche Aufsichtsräte sind lasche Unternehmenswächter, in: Die Zeit, Nr. 18, 21
- Brüggen, W. (2001): Das politische Konzept der „neuen Mitte“ im Kontext der Globalisierungsdebatte, in: Martens, H., Peter, G.; >Wolf F. O. (Hg.): Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, Frankfurt/New York, S. 117 - 129
- Buhbe, M. (1980): Ökonomische Analyse von Eigentumsrechten. Der Beitrag der Economics of Property Rights zur Theorie der Institutionen, Frankfurt
- Bürger, M. (1992/96): Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln. Eine Fallstudie, Münster
- Castel, R. (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit, Konstanz
- Castells, M. (2001): Informationstechnologie und globaler Kapitalismus, in: Hutton, W.; Giddens, A. (Hg.): Die Zukunft des globalen Kapitalismus, Frankfurt/New York, S. 68 - 92
- Dörre, K. (1999) Global Players, Local Heroes. Chancen und Grenzen regionaler Industriepolitik, in: „Soziale Welt“, '99, Heft 2/99, S. 189 - 205
- Dörre, K. (2001) Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value. Text zum Forschungskolloquium des FIAB am 05.06. 2001
- Engelmann, J.; Wiedemeyer M. (2000) Kursbuch Arbeit. Ausstieg aus der Jobholder-Gesellschaft – Start in eine neue Tätigkeitskultur?, Stuttgart München
- Faulenbach, B. (1989): Mitbestimmung und politische Kultur im Ruhrgebiet, in: Martens, H.; Peter, G. (Hg.) Mitbestimmung und Demokratisierung. Stand und Perspektiven der Forschung, Wiesbaden, S. 216 - 22
- Faulenbach, B. (1993): Entwicklungslinien der politischen Kultur des Ruhrgebiets, in: Schulze, R. (Hg.): Industrieregionen im Umbruch, Essen, S. 275 - 289
- Ferber, C. v. (1961): Die Institution der Arbeit in der industriellen Gesellschaft – Versuch einer theoretischen Grundlegung. Habil.-Schrift Göttingen (nur teilweise veröffentlicht)
- FIAB (2001): Globalisierung, Industriepolitik und mikrosoziale Regulation. Die Akteure der industriellen Beziehungen als Kooperationspartner in regionalen Entwicklungscoalitionen, Recklinghausen (Projektantrag)
- Flocken, P.; Hellmann-Flocken, S.; Howaldt, J.; Koppe, R.; Martens, H., (2001): Erfolgreich im Verbund – Die Praxis des Netzwerkmanagements, Düsseldorf
- Frick, B. (2001): Ökonomische Analyse der deutschen Betriebsverfassung, Wittener Diskussionspapiere, Heft 89, Witten
- Fricke, W. (2001) (Hg.): Jahrbuch Arbeit und Technik 2001/2002. Grenzüberschreitungen. Stillstand und Bewegung in der Gesellschaft, Bonn
- Funder, M. (1996): Industrielle Beziehungen und regionaler Strukturwandel. Das Beispiel „Ruhrgebiet“ im Spiegel der Literatur, in: ARBEIT, 1/1996, AS. 40 - 61
- Gerum, E.; Steinmann, H.; Fees, W. (1988): Der mitbestimmte Aufsichtsrat, Stuttgart
- 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
- Hilbert, J.; Schmid, J. (1994): Wirtschaftsstandort und Zukunft des Sozialstaates, Marburg
- 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



- Hutten, W.; Giddens, A. (2001) (Hg.): Die Zukunft des globalen Kapitalismus, Frankfurt/New York
- IG Metall, Vorstand (2001) (Hg.): IG Metall Zukunftsreport. Ergebnisse im Überblick. Zuspitzungen und Diskussionsanreize. Frankfurt
- Investitionslenkung:
- Katenkamp O.; Martens, H. (2001):
- Kilper, H.; Rehfeld, D. (1994): Konzern und Region – Bilanz einer vergleichenden Analyse von Montan- und Automobilregionen, in Dies. (Hg.): Konzern und Region – Zwischen Rückzug und neuer Integration, Münster/Hamburg
- Kilper, H. u. a. (1994): Das Ruhrgebiet im Umbruch. Strategien regionaler Verflechtung. Opladen
- Klatt, R. (1995): Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung. Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten, Münster
- Kommission Mitbestimmung (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven, Gütersloh
- Kotthoff, H. (2000): Globalisierung und sozialer Raum, in: Heinz, W. R.; Kotthoff, H.; Peter, G. (Hg.): Soziale Räume, global players, lokale Ökonomien – Auf dem Weg in die innovative Tätigkeitsgesellschaft?
- Kühl, S. (2001): Zentralisierung durch Dezentralisierung. Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen, in KZfSS 3/2001, S. 467 - 496
- Leminsky, G. (1995): Mitgefangen – Mitgehangen? Interview in Die Mitbestimmung, 11/1995, S. 18 - 21
- Leminsky, G. (1998): Bewährungsproben für ein Management des Wandels. Gewerkschaftliche Politik zwischen Globalisierungsfalle und Sozialstaatsabbau. Berlin
- Löhr, D. (1992): Thesen zur ökonomischen Theorie der Mitbestimmung. Ein betriebswirtschaftlicher Nachweis ihrer Notwendigkeit, in: Soziale Sicherheit 11/1992, S. 331 - 338
- Lompe, K.; Weis, H. (2001): Gelebte Montanmitbestimmung. Ergebnisse empirischer Untersuchungen in drei Unternehmen, in: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Heft 4/2001, S.408 - 429
- Martens, H. (1986): Ansatzpunkte und Grenzen unternehmensübergreifender gewerkschaftlicher Politik unter den Bedingungen des Mitbestimmungsgesetzes 1976, in Diefenbacher, H.; Nutzinger, H. G. (Hg.): Mitbestimmung in Betrieb und Verwaltung. Konzepte und Formen der Arbeitnehmerpartizipation, Heidelberg, S. 89 - 109
- Martens, H. (1990): Mitbestimmung und Demokratisierung. Überlegungen zu einer Bestandsaufnahme des gewerkschaftlichen Reformkonzepts, GMH, 8/1990, S. 481 – 493
- Martens, H. (1994): Empirische Institutionenforschung – theoretische und methodologische Aspekte am Beispiel der Mitbestimmungsforschung, in: Göhler, G. (Hg.) Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionentheorie, Baden-Baden, S. 273 - 300
- Martens, H. (1997): Schlechte Zeiten für die Mitbestimmung?, in ARBEIT, 1/1997, S. 85 - 97
- Martens, H. (1999): Auslaufmodell oder Reformkonzept für die moderne Teilhabegesellschaft. Eine kritische Würdigung der Ergebnisse der neuen Kommission Mitbestimmung von Hans-Böckler-Stiftung und Bertelsmann Stiftung, in: Soziale Welt, in Sozialer Welt, 1/1999, S. 67 - 86
- Mengelkamp, W. (1992): Mitbestimmung und Effizienz. Eine Betrachtung aus transaktionskostentheoretischer Sicht, in sfs-Beiträge aus der Forschung Bd. 56
- Müller, O. E. (2002): Das Geschäft der politischen Gladiatoren ist am Ende. Ohne Bündnisse mit der Zivilgesellschaft ist kein Staat zu machen – und ein rot-grünes Reformprojekt schon gar nicht, in: FR 21.03. 2002, Dokumentationsseite
- Müller-Jentsch, W. (1993): Organisation und Mitbestimmung. Evolution einer diffizilen Synthese, in: ders. (Hg.): Profitable Ethik – Effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management, Mering
- Nölting (2000): Die ratlosen Räte, Manager Magazin 9/2000, S. 132 – 139
- Peter, G. (1992): Theorie der Arbeitsforschung, Frankfurt/New York
- Pirker, T. (1978) Von der Mitbestimmungs- zur Partizipationsforschung, in:....

- Rehberg, K. S: (1990): Leitfragen einer institutionellen Analyse. Vortrag beim 1. Kolloquium des DFG-Schwerpunktprogramms „Theorie politischer Institutionen“, am 3.2. 1090 in Bonn-Bad Godesberg
- Rehberg, K.-S. (1994) Institutionen als symbolische Ordnungen. Leitfragen und Grundkategorien zur Theorie und Analyse institutioneller Mechanismen , in: Göhler, G. (Hg.) Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionentheorie, Baden-Baden, S. 47 – 84
- Sadowsky, D.; Junkes, J.; Lent, C. (1997): Mitbestimmung – Gewinne und Investitionen, Gütersloh
- 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. (1999): Mitbestimmung in der Marktwirtschaft: Geht das?, in Gewerkschaftliche Monatshefte, 3/1999, S. 158 - 166
- Weltz, F. (1977a): Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/1977, S. 2901 - 301
- Weltz, F. (1977b): Kooperative Konfliktverarbeitung in Industriebetrieben. Eine kritische Wertung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 7/1977, S. 489 - 494
- Wolf, F. O. (2001): „Selberausbeutung“ im Übergang wohin? – Überlegungen zur „neuen Arbeit“ im Hinblick auf ihre gesellschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten, in: Martens, H. u. a. (Hg.) a. a. O., S. 211 - 242