

Supplement der Zeitschrift Sozialismus 11 / 2014

VSA

**Forum Gewerkschaften**

# **Plädoyer für einen Neustart**

**Betriebliche Mitbestimmung  
auf dem Prüfstand**

An der Redaktion des Textes waren beteiligt:

Heinz Bierbaum, Günter Busch, Frank Deppe, Richard Detje, Christoph Ehlscheid, Michael Erhardt, Klaus Peter Kisker, Dieter Knauß, Jörg Köhlinger, Otto König, Klaus Pickshaus, Lilo Rademacher, Heidi Scharf, Manfred Scherbaum, Horst Schmitthener, Sybille Stamm, Hans-Jürgen Urban, Jörg Wiedemuth.

## Inhalt

1. Ausbruch aus der Stallhaltung: Kapitalismus ohne Demokratie .....	4
2. Betriebliche Mitbestimmung – eine Erfolgsstory? .....	9
2.1 Betriebsräte: Gewinner im System der industriellen Beziehungen? .....	9
2.2 Größer werdende »Ungewissheitszonen« .....	11
3. Mitbestimmungs- und Gewerkschafts»welten« .....	15
3.1 Die autoritär-mitbestimmungsfeindliche Welt .....	15
3.2 Gewerkschaftsgeprägte Welt.....	17
3.3 Dominante großbetriebliche Interessenvertretung.....	17
3.4 Gewerkschafts»welten« .....	18
4. Postdemokratie im Betrieb.....	19
5. Der Autoritarismus der Austerität .....	23
6. Erweiterter Strategieansatz .....	25
7. Beteiligung: demokratisch – direkt – von unten .....	28
8. Beteiligungs- und mobilisierungsorientierte Gewerkschaftsarbeit .....	31
9. Fazit: Mitbestimmung als Systemkorrektur .....	34

Supplement der Zeitschrift Sozialismus 11/2014; ISSN 0721-1171

© Sozialistische Studiengruppe (SOST) e.V.

Einzel Exemplare über den Buchhandel oder direkt bei:

VSA: Verlag, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg

Druck und Buchbindarbeiten: Idee, Satz und Druck, Hamburg

ISBN 978-3-89965-980-1

# Plädoyer für einen Neustart

## Betriebliche Mitbestimmung auf dem Prüfstand

Die Glanzzeit der parlamentarischen Demokratie liegt vier Jahrzehnte zurück. 1972 verwandelten 91,1% der Bundesbürger die Bundestagswahl in ein Plebiszit pro und contra Entspannung gen Osten und »mehr Demokratie wagen« im eigenen Land.<sup>1</sup> Was in den Jahrzehnten danach kam, war Abbau von sozialer Demokratie, Passivierung des Demos, Herrschaft des vermeintlichen Sachzwangs, neoliberalen Einheitsdenken einerseits,<sup>2</sup> »Verzweifeln am Staat als Verantwortlichem für das öffentliche Interesse« andererseits.<sup>3</sup> Auch wenn die Beteiligung am nationalen Urnengang noch nicht unter die 70%-Marke gesunken ist – bei Landtagswahlen ist längst die 50%-Hürde im Visier. Was sind da eigentlich noch »Mehrheitsverhältnisse«? Wie weit trägt eine politische »Ordnung«, die »von unten« immer weniger legitimiert und »von oben« als der Legitimation entrückt angesehen wird?<sup>4</sup>

Es gibt eine andere Demokratie. An der beteiligen sich acht von zehn Beschäftigte bei der Wahl von Betriebs- und Personalräten.<sup>5</sup> »In rund 26.000 Betrieben werden 180.000 Betriebsräte gewählt. Das sind fast so viele wie

---

<sup>1</sup> Trotz dieses singulären Urnengangs: In den 1950/60er Jahren lag die Wahlbeteiligung im oberen Bereich der 80%; bis in die 1980er Jahre pendelte sie sich auf diesen Wert wieder ein.

<sup>2</sup> Die Bundestagswahl 1998 mit dem Ende der »Kohl-Ära« brachte noch einmal eine gut 80%-Wahlbeteiligung, doch umso rasanter war der nachfolgende Absturz. Dass ein Enkel der Generation Brandt einen Basta-Politikstil betrieb, der ganz offenkundig an Margaret Thatchers There is no alternative-Regentschaft erinnert, war wohl auch »polit-stilistisch« intendiert: immerhin war der »eiserne Kanzler« (Bismarck) vor der »Eisernen Lady« eine deutsche »Errungenschaft«.

<sup>3</sup> Pierre Bourdieu: Die rechte und die linke Hand des Staates, in: ders., Gegenfeuer. Wortmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neoliberale Invasion. Konstanz 1998, S. 13.

<sup>4</sup> Es war ein SPD-Parteivorsitzender, Franz Müntefering, der in seitdem nie übertroffener Klarheit erklärt hat, dass die Parteiendemokratie längst der legitimatorischen Rechtfertigung entrückt sei: »Dass wir oft an den Wahlversprechen gemessen werden, ist nicht gerecht.«

<sup>5</sup> Ralph Greifenstein/Leo Kißler/Hendrik Lange: Trendreport Betriebsratswahlen 2014. Zwischenbericht, Marburg, August 2014. Die Wahlbeteiligung bezieht sich auf die Organisationsbereiche der Gewerkschaften IG Metall, ver.di, IG BCE und NGG.

die 220.000 Politikerinnen und Politiker in den Kommunen!«, bilanziert der DGB-Vorsitzende Reiner Hoffmann. Engagement – zumeist ehrenamtlich – auf hohem Niveau und mit erstaunlicher Konstanz: Die Wahlbeteiligung lag im Frühjahr 2014 ebenso hoch wie bei den Betriebsratswahlen vier, acht oder zwölf Jahre zuvor.<sup>6</sup> Wenn Solidarität in dieser Gesellschaft noch Praxisrelevanz hat, dann hier. Auch der Kollektivcharakter der betrieblichen Interessenvertretung straft jene Lügen, die nur noch individuellen Handlungsmaximen Geltung zusprechen.

Eine Erfolgsstory? Etliche »Mitbestimmungsforscher« sehen das so. Schön, wenn sie Recht hätten, mehr noch, wenn der demokratische Impuls von den betrieblichen Arenen der Arbeitsgesellschaft ausstrahlen und zu einer Erneuerung des politischen Feldes beitragen könnte und wenn arbeitgesellschaftliche Zukunftsentwürfe zum Thema politischer Auseinandersetzungen würden. Doch das ist nicht der Fall. Das demokratische Mandat im Betrieb ist in der politischen Klasse kaum Beachtung wert. Und es sind zumeist nur die desaströsen Folgen neoliberaler Deregulierungs-, Privatisierungs- und Prekarisierungspolitik, die zu politischen Teilkorrekturen zwingen, damit die Arbeitskraft nicht »billig wie der letzte Dreck« angeboten und unter entwürdigsten Bedingungen verrichtet werden muss. Mindestlohn, Rente mit 63 und »Mütterrente« waren noch nicht einmal in Kraft, da heißt es, »die Wirtschaft« dürfe nicht weiter belastet werden, der »sozialen Wohltaten« sei mehr als genug.

Warum entfalten sich demokratische Potenziale – im Betrieb wie in der Zivilgesellschaft – nicht, warum werden ihre Strahlen absorbiert wie von einem großen schwarzen Loch? Maßgeblich dafür sind Strukturveränderungen im wirtschaftlichen Umfeld und in der Unternehmenssteuerung – kurz: im kapitalistischen Akkumulationsregime –, die zunehmend Schranken vor der Geltendmachung lohnabhängiger Interessenvertretung errichten. Strukturveränderungen, die das politische und ökonomische Feld gleichermaßen betreffen: Vermarktlichung und Finanzmarktsteuerung sind die übergeordneten Stichworte. Im politischen Feld sind das im Spezifischen: Privatisierung öffentlicher Daseinsvorsorge (auch in Gestalt von Public-Private-Partnership), Arbeitsmarktderegulierung und öffentliche Garantie privater Vermögensansprüche, die, via Bankenrettung, eine Schuldenbremse im Kontext einer Fiskaldiktatur zur Folge hat. Da bleibt getreu Merkelscher Maxime nicht viel mehr als eine »marktgesteuerte Demokratie«. Im ökonomischen Feld: marktlegitimierte Benchmarks, kennzifferngesteuerte Budgets, fragmentierte

---

<sup>6</sup> Wahlbeteiligung (Beschäftigte in Betrieben mit Betriebsrat, die sich an der Betriebsratswahl beteiligen): 2002 – 79,7%, 2006 – 80,6%, 2010 – 81%.

und zunehmend prekäre Belegschaften, make or buy in einem auch transnationalen Beschaffungssystem, Personalpolitik der untersten Linie – wir werden auf vieles nachfolgend zurückkommen.

Hinzu kommen Schranken im System betrieblicher Mitbestimmung. Trotz Aufwertung von Beteiligungsansprüchen bleibt es ein Repräsentationsverhältnis, das zwar – wie Betriebsratswahlen zeigen – hohe Legitimation aufweist, aber Partizipation, Selbstorganisation und Selbstbestimmung eher behindert statt ermutigt und fördert. Dieses System begünstigt »Stellvertreterpolitik«: Die Belegschaft wählt auf Zeit die durch sie legitimierten Vertreter; dafür gibt es Rechte, Verfahren, Freistellungen, Kostenübernahme und eine herausgehobene Stellung in Betrieb und Verwaltung. Eine unmittelbare und permanente Beteiligung aus der Belegschaft ist in diesem System nicht vorgesehen. Wird diese Stellvertreterrolle verinnerlicht, sind Konflikte zu gewerkschaftlichen Vertrauensleuten, Aktivengruppen und auch grundsätzlich mit Versuchen, betriebliche Probleme mit durchaus eigenwilliger Mobilisierung von Beschäftigten zu lösen, vorprogrammiert. Demokratisierung »von unten« ist – wie wir zeigen wollen – unerlässlich.

Die folgenden Ausführungen gliedern sich in zwei Blöcke. Im ersten Block (1.-5.) steht die institutionelle Mitbestimmung im Zentrum.<sup>7</sup> Dabei setzen wir uns kritisch mit der These auseinander, dass die betriebliche Interessenvertretung sich durch weitgehende Stabilität auszeichnet. Wir sehen in dieser These des »weiter so mit kleineren Korrekturen« eine möglicherweise folgenschwere Missachtung von Entwicklungen, die Erosionsprozesse darstellen. Dabei unterscheiden wir von äußerer Erosion zum einen innere Erosionsprozesse (4.), die aufgrund neuer Formen der Unternehmenssteuerung betriebliche Demokratie entleeren oder ins Leere laufen lassen, sowie politisch verstärkte Strukturveränderungen eines autoritären Kapitalismus (5.). Setzen die sich weiter fort, droht die hohe Legitimität betriebsrätlichen Handelns eher über kurz als über lang in Mitleidenschaft gezogen zu werden. Im zweiten Block (4.-8.) wollen wir einen Neuansatz betrieblicher Mitbestimmung »von unten« stark machen, der sich auf erweiterter Selbstvertretung

---

<sup>7</sup> Wir konzentrieren uns nachfolgend auf die betriebliche Mitbestimmung vornehmlich in den industriellen Bereichen des ökonomischen Reproduktionsprozesses und teilweise den vor allem auch institutionell noch sehr viel schwierigeren Problemen im privaten Dienstleistungssektor. Nicht behandelt werden die Bereiche des öffentlichen Sektors, die unter das Personalvertretungsgesetz fallen und einer eigenständigen Erörterung überlassen bleiben müssen. Die Konzentration auf die betriebliche Mitbestimmung heißt schließlich auch, dass wir auf die Unternehmensmitbestimmung nicht weiter eingehen. Im Rahmen eines Gesamtansatzes wäre das dringlich nachzuholen.

und Partizipation gründet. Abschließend (9.) ein Fazit zugunsten interessenspolitischer Revitalisierung.

## **1. Ausbruch aus der Stallhaltung: Kapitalismus ohne Demokratie**

Mitbestimmung ist in der heutigen wirtschaftlichen und politischen Situation ein »entbettetes« Konzept. Im Nachkriegskapitalismus<sup>8</sup> war es Teil eines breiteren regulativen Ansatzes – freilich erst nachdem politische Vorstöße zur grundsätzlichen Neuordnung der Produktions-, Besitz- und Vermögensverhältnisse mit der Währungsreform gescheitert waren und auch die Durchsetzung der paritätischen Mitbestimmung im Montansektor eine Ausnahme blieb; mit dem Betriebsverfassungsgesetz vom 11. Oktober 1952 blieb der Anteil der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf ein Drittel beschränkt. Flankiert war die Mitbestimmung erstens durch die verfassungsrechtliche Garantie der Koalitionsfreiheit und des Arbeitskampfrechts (Art. 9 GG) und zweitens durch wohlfahrtsstaatliche Institutionen und Rechte einschließlich des Arbeitsrechts einschließlich des Kündigungsschutzes. Der französische Soziologe Robert Castel spricht hier zurecht von der Herausbildung eines »Sozialeigentums«<sup>9</sup> und eines »neuen Lohnarbeitsverhältnisses«.<sup>10</sup> Hinzu kommt drittens eine öffentliche Investitionspolitik, mit der – so Karl Georg Zinn – in den 1950er Jahren bis zu 40% der Bruttoanlageinvestitionen direkt und indirekt finanziert wurde,<sup>11</sup> was durchaus die ökonomische Potenz einer

---

<sup>8</sup> Siehe Karl Georg Zinn: Soziale Marktwirtschaft. Mannheim 1992.

<sup>9</sup> Der Sozialstaat als Garant des Transfereigentums: »Der Staat legt sich ... eine neuartige und noch nie dagewesene Rolle zurecht, die es ihm gestattet, den totalen Antagonismus zwischen der vehementen Verteidigung des »bürgerlichen« Eigentums und den sozialistischen Programmen zu dessen Enteignung zu überbrücken. Diese Rolle vermag er zu spielen, ohne an das Privateigentum zu rühren. Doch durch die Verwaltung des Transfereigentums stülpt er ihm ein für soziale Sicherheit sorgendes System öffentlicher Leistungen über.« Robert Castel: Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz 2000, S. 278.

<sup>10</sup> Castel (ebd., S. 286-297) nennt dafür fünf Voraussetzungen: erstens die Abgrenzung von Erwerbstätigen und Nichterwerbstätigen, zweitens die »Bindung des Arbeiters an seinen Arbeitsplatz und die Rationalisierung des Arbeitsprozesses«, drittens die Teilhabe an »neuen Konsumnormen«, durch die der Arbeiter selbst zum Nutznießer und Konsumenten der Massenproduktion wird«, viertens der »Teilhabe am Sozialeigentum und an den öffentlichen Dienstleistungen« und fünftens die »Verankerung in einem Arbeitsrecht, das dem Arbeitnehmer als Mitglied eines Kollektivs anerkennt, dem ein sozialer Status jenseits der rein individuellen Dimension des Arbeitsvertrags eigen ist«.

<sup>11</sup> Zinn, a.a.O., S. 75.

zielgerichteten Strukturpolitik (Infrastrukturinvestitionen zum raschen kapitalistischen Wiederaufbau, aber auch Wohnungsbauinvestitionen) hatte. Das deutsche Mitbestimmungsmodell war also Teil eines regulierten, sozial eingebetteten Kapitalismus.

Das hat sich gründlich geändert. »In den 1970er Jahren begann, wiederum weltweit, der lange Abschied von der Stallhaltung des Kapitals. Die Melkkühe ließen ihre Masken fallen und gaben sich wieder als die Raubtiere<sup>12</sup> zu erkennen, als die sie sich nach dem Krieg für kurze Zeit verstecken mussten ... Seit dem »Ende der Nachkriegszeit« ist die ökonomische Zwangsgewalt zurück, nicht für die ganz oben, dafür umso mehr für die weiter unten.«<sup>13</sup> Die Verknüpfung von Kapitalismus und Demokratie wird aufgelöst.<sup>14</sup> Ein neoliberal entbetteter Kapitalismus entledigt sich politischer, arbeits- und sozialrechtlicher, arbeitsmarkt- und tarifpolitischer Regulierung und ersetzt diese durch die monistische Logik der Markt- und Renditesteuering. Dabei handelt es sich um einen Prozess, der in der ersten Hälfte der 1990er Jahre mit dem wachsenden Gewicht der Finanzmärkte auch für die Unternehmenssteuerung Fahrt aufgenommen hat und in der Großen Krise nach 2007 einen vorläufigen Kulminationspunkt erreicht hat: Der sozial gebändigte Kapitalismus hat sich in ein postdemokratisches bis autoritäres System transformiert.

In einer gesellschaftlichen Ordnung, in der »Vertrauen in die Märkte« Vorrang vor dem Plebiszit der Bevölkerung hat (nicht nur in Griechenland, wo der Regierung von den Herrschenden in der EU untersagt wurde, »das Volk« über die Fiskaldiktatur von Internationalem Währungsfonds, Zentralbank und EU-Kommission abstimmen zu lassen), steht betriebliche Interessenvertretung ohne gemeinwohlorientierte, nicht-marktverpflichtete Flankierung da. Das verstärkt Tendenzen, Interessenvertretung verengt in betriebswirtschaftlicher Perspektive zu betreiben nach dem Motto: Was die Rendite des Unternehmens über die der maßgeblichen Konkurrenten steigert und damit auch den »Marktwert« des Unternehmens erhöht, sichert Beschäftigung und schafft Verhandlungsspielräume für betriebliche Arbeits- und Leistungs politik. So wird die Überbrückung von Interessenkonflikten zum Selbstverständnis einer Institution, die zwei interessenspolitische Mandate

---

<sup>12</sup> Das gleiche Bild verwendet Hans-Jürgen Urban zur Charakterisierung der Umbruchprozesse und zur Begründung neuer Ansätze wohlfahrtsstaatlicher Politik im Gegenwarts-kapitalismus: *Der Tiger und seine Dompteure*. Hamburg 2013.

<sup>13</sup> Wolfgang Streeck: *Die »goldenen Jahre«*. Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 14.9.2014, S. 26.

<sup>14</sup> Vgl. Wolfgang Streeck: *Gekaufte Zeit. Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus*. Berlin 2013; Frank Deppe: *Autoritärer Kapitalismus. Demokratie auf dem Prüfstand*. Hamburg 2013.

in ihrer Brust zu schlagen verspürt: das der Belegschaft und das des Unternehmens. Doch weder Betriebs- noch Aufsichtsrat sind Gremien in vermittelnder Instanz. Das interessenspolitische Mandat des Betriebsrats entsteht gerade aus der systemischen Verletzung lohnabhängiger Interessen durch das Kapitalverhältnis.

Eine betriebswirtschaftlich nicht eingemeindete Mitbestimmung hätte es leichter, wenn sie sich auf starke gesellschaftsreformerische Impulse beziehen könnte. Auf eine öffentliche Strukturpolitik beispielsweise, die die Felder defizitärer öffentlicher Bedarfe bearbeiten würde. Das brächte einen doppelten Demokratisierungsgewinn: zivilgesellschaftlich wie betrieblich im Sinne gesellschaftlicher Aufgabenfelder.

Doch in den Postdemokratie-Debatten spielen diese Überlegungen zu demokratischer Erneuerung keine Rolle. Selbst bei einem Autor wie Wolfgang Streeck, der die Spielarten des deutschen Korporatismus und die Veränderungen der betrieblichen und Unternehmensmitbestimmung über lange Zeit analysiert hat, ist das der Fall. Die Aufkündigung des Gesellschaftsvertrags der kapitalistischen Demokratie wird als »hayekianische« Wende<sup>15</sup> in den herrschenden Klassen beschrieben, ohne Intervention der subalternen Klassen.

Wir halten es für dringend erforderlich, dass sich betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften in die Front des Widerstands gegen einen postdemokratisch-autoritären Kapitalismus offensiv einbringen. Wir wissen um die defensiven Folgen prekarisierter Arbeitsverhältnisse, permanenter, zum Teil transnationaler Restrukturierungsprozesse und politischer Ausgrenzung. Defensive wirkt letztlich anspruchsmindernd. Nicht zuletzt gewerkschaftliche Praxiserfahrungen der letzten Jahre haben jedoch gezeigt, dass Revitalisierungsstrategien kein per se voluntaristisches Unterfangen sind. Die Möglichkeit einer offensiven »strategischen Wahl« gibt es auch bei der Mitbestimmung.

Es liegt uns fern, die demokratischen Impulse der Arbeit von Betriebs- und Personalräten kleinzureden, die wir gerade stärken und basisdemokratisch neu fundieren wollen. Doch die Praxis der Interessenvertretung scheint uns zu defensiv ausgerichtet zu sein: Man setzt sich zur Wehr, wo Mitbestimmungsrechte unterlaufen oder gar die Gründung von Betriebs- und Perso-

---

<sup>15</sup> Nach Friedrich August von Hayek (1899-1992), Spiritus Rektor der neoliberalen Konterrevolution, dessen Weg aus der »Knechtschaft« vor allem Margaret Thatcher nach 1979 beschritt.



nalräten in Unternehmen verweigert werden.<sup>16</sup> Man widerspricht Reorganisationsprozessen, die mit Interessenverletzungen und Fragmentierung der Interessenvertretung verbunden sind. Und selbstverständlich ist man bestrebt, Absetzbewegungen aus dem deutschen Mitbestimmungsmodell zu verhindern, sei dies in Unternehmen, die in europäische oder angelsächsische Unternehmensformen (wie das britische Ltd) wechseln wollen, oder wo die »Freizügigkeit des Kapitalverkehrs« im EU-Politik- und Rechtsverständnis extensiv gegen erweiterte Mitbestimmungspraxen – Beispiel VW-Gesetz – ausgelegt wird.

Doch dies bewegt sich im Rahmen eines Status quo, der dort, wo er attackiert wird, verteidigt werden muss. Die Zukunft des Instituts der Mitbestimmung selbst scheint davon eigentümlicherweise nicht berührt zu sein. Und selbst dort, wo Überlegungen über die Renovierung der Unternehmensmitbestimmung oder des Personalvertretungsgesetzes angestellt werden, findet dies außerhalb der politischen Öffentlichkeit und weit unterhalb von politischem Agenda-Setting statt, das in anderen Feldern (Mindestlohn, Leiharbeit, Rente usw.) durchaus erfolgreich organisiert wurde.

Lakonisch könnte man sagen, dass sich im Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD zwar Überlegungen zum Ausbau von »Vermittlungsplattformen« finden, mit denen die Unternehmensnachfolge unterstützt werden soll – während an Demokratie im Betrieb und am Arbeitsplatz kein Gedanke verschwendet wird. In der gewerkschaftlichen Kommentierung des Regierungsprogramms der GroKo ist das auch nicht kritisch oder fordernd angemerkt worden. Der Status quo scheint zugleich die Perspektive zu sein.

Ein anderer Erklärungsansatz für das Ausbleiben einer mitbestimmungspolitischen Debatte könnte lauten: Unter dem Druck neoliberaler Deregulierungsoffensiven können institutionelle Machtressourcen nur noch schwindende Vertretungs- und Durchsetzungskraft gewinnen. Die Aufkündigung des Gesellschaftsvertrags des wohlfahrtsstaatlichen Kapitalismus (oder des Rheinischen Kapitalismus) verlange eine strategische Umorientierung gleichsam auf den Entstehungsgrund der Gewerkschaft. Betriebliche, gesellschaftliche und schließlich auch politische Stärke ist letztlich Resultat der Fähigkeit, die eigenen Reihen wieder aufzufüllen. Entscheidend dabei: nicht nur als Mitgliederverein, oder wie es früher einmal despektierlich hieß: als ADAC der Arbeitnehmer. Also als Repräsentativ- oder Lobbyverband. Sondern im Sinne der Revitalisierung der Gewerkschaft als Organisationsmacht, in der

---

<sup>16</sup> Im Rahmen von Organizing erweist sich dies als ein kritischer Punkt, zeigt sich doch, dass gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung dort erleichtert wird, wo es eine auch institutionell abgesicherte betriebliche Interessenvertretung gibt.

die Mitglieder und ihre Eigenmobilisierung die entscheidende Machtressource sind.

Dafür spricht sehr viel: In den Auseinandersetzungen gegen die extensive Nutzung von Leiharbeit, um die Durchsetzung des gesetzlichen Mindestlohns und die Reaktivierung des Instruments der Allgemeinverbindlicherklärung (AVE) von Tarifverträgen hat sich bewährt: Nur organisationspolitisch starke Gewerkschaften sind in der Lage, Kampagnen über einen langen Zeitraum zu fahren – beim Mindestlohn über ein Jahrzehnt – und damit auch neue institutionelle Machtressourcen zu schaffen. Die Stärkung der Gewerkschaften nach einer Dekade schmerzlicher Mitgliederverluste hat viel mit der Konzentration auf Strategien zu tun, wo und wie neue Mitglieder gewonnen werden können.

Doch erlauben wir uns für einen kurzen Moment einen Perspektivenwechsel. Mit einem Organisationsgrad (Gewerkschaftsmitglieder im Verhältnis zu den abhängig Beschäftigten) von 18,5% ist es im Grunde erstaunlich, welches Gewicht Gewerkschaften in Deutschland in der Krisenregulierung 2008-2010 in die politische Waagschale legen konnten (die britischen Gewerkschaften mit einem Organisationsgrad von 25,8% (2011) hätten nur unter dem Gesichtspunkt von Organisationsmacht betrachtet eine sehr viel größere Kugel schieben müssen, und erst recht die italienischen Gewerkschaften, die 35,1% der Beschäftigten organisiert haben).

Auch wenn die Aussagekraft von Durchschnittszahlen begrenzt ist, wo es um die Krisenregulation der hoch organisierten deutschen Exportindustrie geht, spricht doch im deutschen System der industriellen Beziehungen weiterhin einiges dafür, neben intensiven Organizing-Anstrengungen auch nach Ansätzen der Stärkung institutionell garantierter Macht zu suchen. Nicht zuletzt, weil beides eng zusammenhängt: »Obwohl allein die Existenz eines Betriebsrates keine starke Gewerkschaftspräsenz im Betrieb zu garantieren vermag, lassen sich nur selten gut organisierte Belegschaften in betriebsratslosen Betrieben finden.«<sup>17</sup> Generell gesprochen: Machtressourcen lassen sich im Zusammenwirken optimieren.

---

<sup>17</sup> Martin Behrens/Heiner Dribbusch: Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsräte: Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung, in: WSI-Mitteilungen, H. 2/2014, S. 148.

## 2. Betriebliche Mitbestimmung – eine Erfolgsstory?

Sturm im Wasserglas? Aufgeregte Sorge um die betriebliche Mitbestimmung, die im Grunde das einzig noch funktionierende Überbleibsel des Rheinischen Kapitalismus ist? Walter Müller-Jentsch sieht das so: In langen Jahren, in denen Gewerkschaften als Mitgliederorganisationen geschrumpft sind und tarifpolitisch erst in jüngster Zeit wieder Erfolge erzielen konnten, war die Institution der Mitbestimmung die primäre Machtressource – ein Fels in der Brandung aufgewühlter industrieller Beziehungen. »Mit Blick auf die zentralen kollektiven Akteure (Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände) und die kollektiven Regelungen (Tarifverträge) kann durchaus eine Erosion des Systems der industriellen Beziehungen konstatiert werden ... Die Institutionen der Mitbestimmung sind hingegen nicht erodiert.«<sup>18</sup> – Eine steile These: Der Betriebsrat als »der eindeutige Gewinner unter den Akteuren der industriellen Beziehungen«.<sup>19</sup>

### 2.1 Betriebsräte: Gewinner im System der industriellen Beziehungen?

Dafür spricht – so Walter Müller-Jentsch – eine Kehrtwende aufseiten der Gegner. Zum einen der »weitgehend positive Umgang der Arbeitgeber mit den seit der Novellierung von 1972 erweiterten Funktionen des Betriebsrates« (ebd.), zum anderen das Machtwort der Kanzlerin, für die drei Jahrzehnte nach der umkämpften Gesetzesänderung die Mitbestimmung ein nicht mehr hintergehbare Institut der Verfassung einer Sozialen Marktwirtschaft ist. Damit »sind die Angriffe gegen die Mitbestimmung verstummt«.<sup>20</sup>

#### *Mitbestimmung als allseits geachtete Erfolgsstory?*

Ganz so befriedet ist die Lage nicht. Bei näherem Hinsehen zeigt sich, dass das Arbeitgeberlager heterogen aufgestellt ist. Martin Höpner und Maximilian Waclawcyk haben sich dies am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung näher angeschaut. Sie präsentieren einen doppelten Befund:

Einerseits konstatieren sie Verbands- und Unternehmenslernen: Befürchtungen hinsichtlich eines Machtverlustes der Kapitaleseite durch erweiterte Aufsichtsratsmitbestimmung haben sich nicht bewahrheitet; nachträglich erscheint der Widerstand gegen das 1976er Mitbestimmungsgesetz als »überideologisiert und unglaubwürdig«; die Erfahrung ist, dass »die paritätische

---

<sup>18</sup> Walter Müller-Jentsch: Zwanzig Jahre *Industrielle Beziehungen* – Rückblick und Bilanz, in: *Industrielle Beziehungen* H. 4/2013, S. 279.

<sup>19</sup> Ebd., S. 275.

<sup>20</sup> Ebd., S. 277.

Mitbestimmung die Mitverantwortung der Belegschaftsvertreter für Produktivität und wirtschaftlichen Erfolg gefestigt« hat.<sup>21</sup> In anderen Worten: System- bis hin zu Status-quo-Kompatibilität wurde unter Beweis gestellt.

In den Gewerkschaften könnte man geneigt sein, dies im Licht der Krisenerfahrungen 2008-2010 zu einem kooperativen Strategieansatz auszubauen. Genau das ist der Rat, den Müller-Jentsch gibt: Betriebsräte als »kompetente Krisenmanager, Agenten des Wandels und Promotoren der Modernisierung, freilich ohne als Co-Manager den Vertretungsauftrag für die Beschäftigten (zu) vernachlässigen«.<sup>22</sup>

Doch es gibt einen zweiten Befund aus dem Max-Planck-Institut, der die Kehrseite widerspiegelt: Mitbestimmungsaversion dort, wo keine Mitbestimmungserfahrungen vorliegen. In dieser mitbestimmungsfreien Welt werden »Schlupflöcher« wie SE-Gründungen, Ausgründungen, Aufspaltung in kleine Betriebseinheiten genutzt oder schlicht autoritärer Widerstand gegen Betriebsratsgründungen hochgefahren. Status-quo-Denken hilft hier nicht weiter: »Werden diese Schlupflöcher nicht geschlossen, muss erwartet werden, dass das Phänomen der vorauseilenden Mitbestimmungsflucht weiter um sich greift und die weißen Flecken in der Mitbestimmungslandschaft damit wachsen. Es wäre falsch, den Unternehmen und Unternehmensgründern, die diese Option wahrnehmen, Uninformiertheit, Irrationalität oder ideologische Verbohrtheit zu unterstellen. Die vorauseilenden Mitbestimmungsvermeidungsstrategien folgen dem Ziel der Minimierung von – real erlebter – Ungewissheit.«<sup>23</sup>

Dieser Befund bedeutet: Mitbestimmung dort zu etablieren, wo die institutionellen Arrangements des Rheinischen Kapitalismus in der Vergangenheit nicht vorgedrungen sind, treibt selbstverständlich nicht jene auf die Barrikade, die die Systemkompatibilität der Mitbestimmungspraxis erfahren haben, weckt aber die »Ungewissheits«-Befürchtungen der Mitbestimmungsskeptiker. Eine geradezu klassisch verfahrenere Lage: Selbst wenn man keine schlafenden Hunde wecken will, verliert man an Terrain; weckt man sie, hat man möglicherweise die ganze Meute gegen sich.

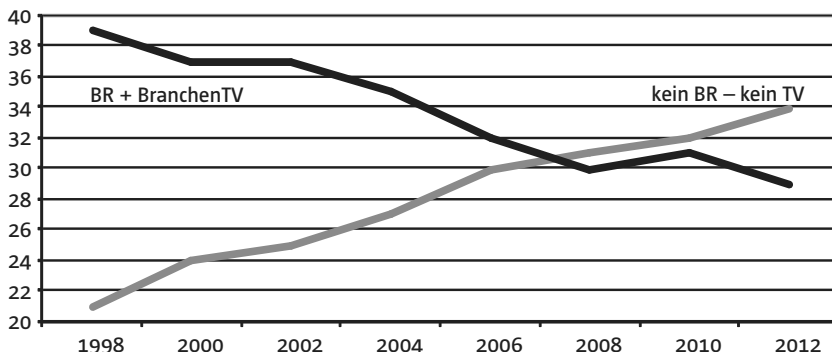
---

<sup>21</sup> Martin Höpner/Maximilian Waclawcyk: Opportunismus oder Ungewissheit? Mitbestimmte Unternehmen zwischen Klassenkampf und Produktionsregime, MPIfG Discussion Paper 12/1. Köln 2012, S. 26.

<sup>22</sup> Müller-Jentsch, a.a.O., S. 275.

<sup>23</sup> Höpner/Waclawcyk, a.a.O., S. 28.

**Abbildung 1: Beschäftigte mit/ohne BR und Tarif (West; in %)**



Quelle hier wie nachfolgend IAB-Betriebspanel 2012, in: Peter Ellgüt/Susanne Kohaut: Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung, WSI-Mitteilungen 4/2013, S. 281-288

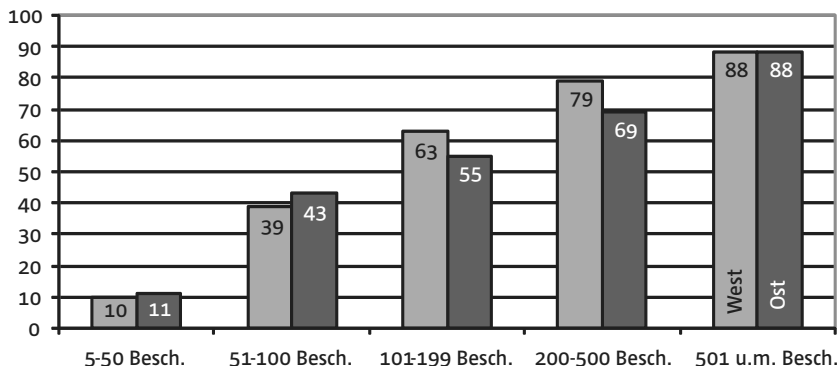
## 2.2 Größer werdende »Ungewissheitszonen«

Was diesem Befund Gewicht verleiht, ist die Größe der »Ungewissheitszone«: Nicht mehr als 9% der privatwirtschaftlichen Betriebe haben einen Betriebsrat; da darunter jedoch die meisten Großbetriebe fallen, werden von Betriebsräten im Westen 43% und im Osten 36% der Beschäftigten vertreten. Noch geringer ist die Reichweite des dualen Systems der Interessenvertretung: Nur 29% der Beschäftigten im Westen und 15% im Osten Deutschlands werden sowohl von einem Betriebsrat als auch durch einen Branchentarifvertrag vertreten. Das heißt: Mehr als die Hälfte bzw. ca. drei Viertel der Beschäftigten fallen aus dem institutionellen System der Interessenvertretung heraus. (Siehe Abbildung 1.)

Beachtenswert ist der Zeitverlauf: In raschem Tempo wächst in den westdeutschen Tarifbereichen die Zahl der Beschäftigten, die sich nicht mehr auf die betriebliche (Betriebsrat) und gewerkschaftliche Interessenvertretung (Tarifvertrag) berufen können.<sup>24</sup> In den Krisenjahren 2008 bis 2010 verändert sich das Bild kurzfristig, doch hängt der leichte Anstieg der Repräsentierten u.a. damit zusammen, dass nicht-repräsentierte, prekär Beschäftigte (vor allem Leiharbeiter) entlassen wurden; danach sinkt der Anteil der Beschäftigten mit Betriebsrat und gültigem Tarifvertrag weiter. Damit ist der

<sup>24</sup> In den ostdeutschen Tarifbereichen gelten nur für 15% der Beschäftigten sowohl ein Branchentarifvertrag als auch die betriebliche Interessenvertretung; für nahezu die Hälfte der Beschäftigten gilt beides nicht.

**Abb. 2: Beschäftigte mit Betriebsrat**



für einen sozial regulierten Kapitalismus eigentlich als Norm anzunehmende Fall, dass Beschäftigte sich des Systems der dualen Interessenvertretung gewiss sein können, in der Minderzahl.

Dieser Befund steht in Kontrast zu zahlreichen Erfahrungen einer gelungenen Kooperation von Betriebsräten, Gewerkschaft und Management in den Krisenjahren. Während Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände für beschäftigungssichernde Rahmenbedingungen (Kurzarbeit, öffentliche Infrastrukturprogramme, Abwrackprämie) sorgten, verständigten sich die Betriebsparteien auf betriebliche Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung und beschäftigungssichernder Arbeitsumverteilung. Diese Wiederaufnahme korporatistischer und mitbestimmungspolitischer Krisenabwehr fand jedoch mehrheitlich in solchen Mittel- und Großbetrieben statt, die – der obigen Typologie zufolge – in die »Gewissheitszone« fallen. Zu einer generellen Aufwertung der Betriebsräte, die sich in einer Trendkorrektur der Daten des IAB-Betriebspanels ausdrücken würde, ist es hingegen nicht gekommen.

In der Krisenbearbeitung und in der Verteilung von »Gewissheits-« und »Ungewissheitszonen« zeigt sich der Einfluss struktureller Faktoren. Der wichtigste ist die Betriebsgröße. (Siehe Abbildung 2.)

Erst in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten kommt es zur Gründung von Betriebsräten in einer nicht mehr marginalen Größenordnung und erst wenn die Beschäftigtenzahl über 100 steigt, kann sich eine Mehrheit der Beschäftigten an eine autonome betriebliche Interessenvertretung halten. Die Welt, in der Betriebsräte als anerkannte Akteure der industriellen Beziehungen gelten, ist die der Mittel- und Großunternehmen. Je weiter man darunter geht, umso größer werden die »Ungewissheitszonen« bzw. die weißen Flecken auf der Landkarte der Mitbestimmung.

Dieser Befund weist zugleich ein eindeutiges sektorales Profil auf. Entsprechend der Betriebsgrößen sind Betriebsräte im Gastgewerbe, aber auch im Baugewerbe eine Rarität: In beiden Branchen sind sie gerade einmal in 3% der Betriebe anzutreffen, zuständig für nicht mehr als 13 bzw. 15% der dort Beschäftigten. Anders aufgrund des Gewichts von großen Unternehmen sind die Verhältnisse im Verarbeitenden Gewerbe, wo 66% der Beschäftigten sich an einen Betriebsrat wenden können; dass die Zahl nicht noch höher ist, liegt auch hier an einer Vielzahl von Klein- und Mittelbetrieben, sodass selbst in dieser Branche in nur 23% der Betriebe eine Interessenvertretung angesiedelt ist.

Aus diesen Verhältnissen ragen die öffentlichen Dienstleistungen in den Bereichen Energie-, Wasser- und Abfallwirtschaft heraus, in denen nahezu vier Fünftel der Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsrat arbeitet. Noch! Mit der Privatisierung dieser Bereiche – und es bleibt abzuwarten, ob Schuldenbremse und EU-Fiskalpakt hier als definitive Beschleuniger wirken, trotz Tendenzen der Rekommunalisierung – könnte auch in diesen Hochburgen der Stand der Interessenvertretung zügig absacken. Bereits heute gilt auch hier für weniger als die Hälfte der Betriebsstätten die duale Interessenvertretung – breite Schneisen, dieses System weiter zu schleifen. Käme es dazu, würde der Bereich der Betriebe im System der betrieblichen Interessenvertretung noch unter jene oben zitierten 9% sinken. (Siehe Abbildung 3.)

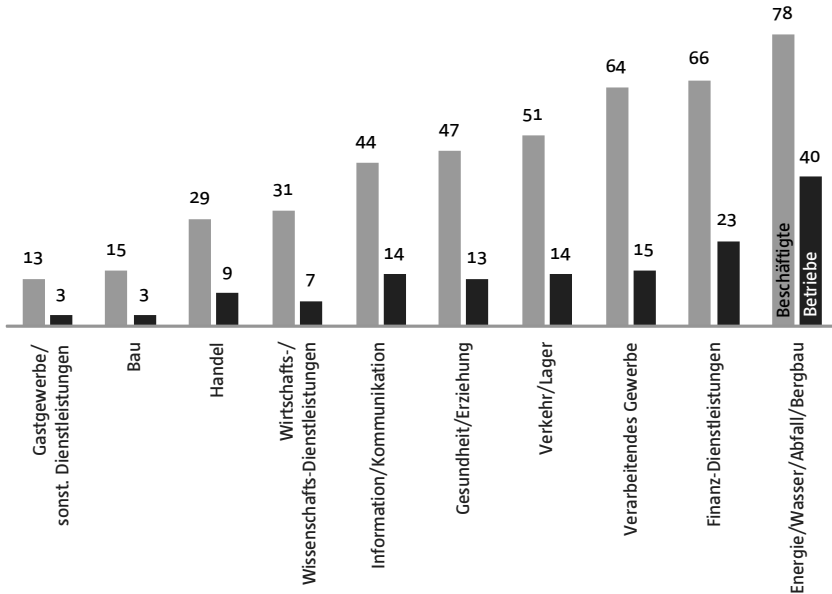
Damit könnte eine kritische Schwelle erreicht werden, unter der auch die von der betrieblichen Interessenvertretung erfassten Beschäftigten (34% West, 36% Ost) sich mehr und mehr auf großbetriebliche Highlights konzentrieren, die aber nicht mehr ausstrahlen. Die Ausweitung des europäischen Unternehmensrechts könnte hier als weiteres Schleusentor der Mitbestimmungsflucht sein. »Angesichts der europarechtlich eröffneten Möglichkeiten der vorausseilenden Mitbestimmungsflucht könnten sich – paradoxerweise – gerade die für Deutschland typisch hohen Schwellenwerte als Sollbruchstelle der Mitbestimmung erweisen. Da die Drittelbeteiligung erst ab der Schwelle von 500 Beschäftigten und die numerische Parität erst ab der Schwelle von 2.000 Beschäftigten einsetzt, gibt es in Deutschland vergleichsweise viele Unternehmen ohne eigene Mitbestimmungserfahrung, die sich mit der Ungewissheit gegenüber zukünftigen Veränderungen der Verfahrensregeln konfrontiert sehen. Diese Unternehmen sind Kandidaten für die vorausseilende Mitbestimmungsflucht.«<sup>25</sup>

Indem man den »Ungewissheitszonen« näher auf den Pelz rückt, verändert sich gewerkschaftliche Praxis, wie beteiligungs- und konfliktorien-

---

<sup>25</sup> Höpner/Waclawcyk, a.a.O., S. 28f.

**Abbildung 3: Beschäftigte und Betriebe mit Betriebsräten in den Branchen (2012)**



tiertes Organizing zeigt;<sup>26</sup> schnelle Organisationserfolge sind allerdings auch bei hohem organisationspolitischem Aufwand kaum zu erwarten. Gleichzeitig droht in »Gewissheitszonen« der im dualen System der Interessenvertretung eingeschriebene Klassenkompromiss von der Kapitaleseite infragegestellt zu werden. Angesichts dieser Lage mutet der Befund vermeintlicher Stabilität betrieblicher Interessenvertretung befremdlich an. Zumal schnelle Organisationserfolge, da es nicht nur an den Rändern der »Gewissheitszonen« zu Einbrüchen kommt und Durchbrüche in die »Ungewissheitszonen« – wie auch neuere Organizing-Erfahrungen – zeigen, immensen organisationspolitischen Aufwand und hohes Durchhaltevermögen der Beschäftigten erfordern.

<sup>26</sup> Vgl. Detlef Wetzler (Hrsg.): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung, Hamburg 2013 sowie Andrea Kocsis/Gabriele Sterkel/Jörg Wiedemuth (Hrsg.): Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor. Hamburg 2012.



### 3. Mitbestimmungs- und Gewerkschafts»welten«

Die »Gewinner«-These nimmt nur eine Teilrealität in den Blick. Ausgeblendet werden dabei ganz unterschiedliche Mitbestimmungs»welten«. Aus der Vielfalt seien drei hervorgehoben: die autoritär-mitbestimmungsfreie Welt, die gewerkschaftsgeprägte Welt und die Welt dominanter großbetrieblicher Interessenvertretung.

#### 3.1 Die autoritär-mitbestimmungsfeindliche Welt

Wie aus den vorstehenden Daten ersichtlich existiert nur in nahezu jedem zehnten Betrieb ein Betriebsrat; deutlich mehr als die Hälfte der Beschäftigten haben kein betriebsverfassungsrechtlich garantiertes Mitbestimmungsorgan. Dieses Problem ist struktureller Natur (Betriebsgröße, Branche), es wird jedoch auf verschiedene Weise auch immer wieder neu reproduziert. Zum einen dadurch, dass neue Produktions- und Dienstleistungsbereiche entstehen, in denen eine betriebliche Interessenvertretung erst geschaffen werden muss. Das ist beispielsweise in der – Produktion und Dienstleistung überlappenden oder neu integrierenden – IT-Welt der Fall. Zum anderen kommen soziale Fragmentierungsstrategien zum Tragen, bei denen einer kleiner werdenden Stammebelegschaft eine wachsende Zahl prekär Beschäftigter als Leiharbeiter, temporär Beschäftigte, Werkvertragnehmer, Mini-Jobber usw. gegenübersteht.<sup>27</sup> Erstere sehen sich unter Druck gesetzt, letztere versuchen, in der Konkurrenz um existenzsichernde Beschäftigung ihren Kopf über Wasser zu halten. Nimmt man die verschiedenen Faktoren zusammen, könnte man sagen, dass im ökonomischen, sozialen und politischen Strukturwandel die betriebliche Mitbestimmung immer wieder droht abgehängt zu werden.

Hinzu kommen Veränderungen in der Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur. Mit dem »Rheinischen Kapitalismus« war einst ein (auf fordistischer Regulationsbasis gründendes) System industrieller Beziehungen bezeichnet worden, für das ein »asymmetrischer Klassenkompromiss« (v. Oertzen) kennzeichnend war. Dieser wird – wenn zahlreiche Beobachtungen nicht täuschen – zunehmend attackiert. Behrens/Dribbusch wissen zu berichten, dass 38% der von ihnen befragten Gewerkschaftssekretäre bereits Zeugen von Versuchen der »Zerschlagung« bestehender Betriebsratsgremien geworden sind; 59% berichten von Versuchen der Behinderung von Be-

---

<sup>27</sup> Werner Rügemer/Elmar Wigard: Union-Busting in Deutschland Die Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften als professionelle Dienstleistung. Eine Studie der Otto Brenner Stiftung. OBS Arbeitsheft 77. Frankfurt a.M. 2014.

triebsratswahlen.<sup>28</sup> Hinter der Suspendierung von Mitbestimmungsrechten durch ausgeklügelte Unternehmensstrategien stehen bekannte Namen wie der Fastfoodanbieter Burger King<sup>29</sup> oder die Modekette H&M, die Betriebseinheiten so klein schneidet, dass sie nicht unter das Betriebsverfassungsgesetz fallen. Dahinter steht aber auch ein industrieller Großdienstleister wie SAP mit 65.000 Beschäftigten weltweit und 17.000 in Deutschland, der »bis 2006 der einzige deutsche DAX-Konzern ohne Betriebsrat« war.<sup>30</sup> Lücking u.a. sprechen hier von »neopaternalistischen Orientierungsmustern.«<sup>31</sup> Aggressive Unternehmensstrategien bedienen sich – angelsächsischen Vorbildern folgend – in einem zunehmenden Maße externer Dienstleister, die auf Union Busting spezialisiert sind.<sup>32</sup>

Gewerkschaften versuchen gegenzuhalten: mit Organizing, das in einem Dreischritt von Selbstaktivierung der Beschäftigten, gewerkschaftlichem Campaigning und Organisierung sowie der Durchsetzung von betrieblichen Vertretungsstrukturen (BoB-Projekte<sup>33</sup>) sowohl eine Politik der Stärkung von Organisationsmacht als auch institutioneller Machtressourcen betreibt.<sup>34</sup> In der Organizing-Praxis wird eine konfliktorientierte Antwort gegeben. Eine Strategie, die auch etablierte betriebliche Mitbestimmungspraxen hinterfragt und möglicherweise verändert: durch Selbstvertretung der Beschäftigten, Bottom up-Vertretungsstrukturen, Kampagnen im öffentlichen und politischen Raum.

---

<sup>28</sup> A.a.O.

<sup>29</sup> Siehe Otto König/Richard Detje auf [www.sozialismus.de/index.php?id=6563&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=15281&tx\\_ttnews\[backPid\]=6580](http://www.sozialismus.de/index.php?id=6563&tx_ttnews[tt_news]=15281&tx_ttnews[backPid]=6580)

<sup>30</sup> Rügemer/Wigand, a.a.O., S. 88.

<sup>31</sup> Stefan Lücking: Zwischen Neopaternalismus und Repression. WSI-Mitteilungen 2/2009. Bezeichnende Begründung: In der von individueller Kreativität lebenden IT-Branche sei kollektive Mitbestimmung ein Störfaktor und angesichts der »besonderen Unternehmenskultur« unnötig. Beständiger Druck vonseiten der Unternehmensleitung sorgt dafür, dass der schließlich auch auf gerichtlichen Druck hin installierte Betriebsrat eine solide Mehrheit unternehmenshöriger Listen hat.

<sup>32</sup> »Die Betrachtung der angewandten Union-Busting-Methoden und der zugrunde liegenden Strategien macht deutlich, dass eine einseitige Fixierung auf den Rechtsweg und die Verhandlung vor Arbeitsgerichten, wie sie in Konfliktfällen zur Routine vieler Betriebsräte und Gewerkschaften gehört, heute häufig nicht mehr zielführend sein kann. Vielmehr ist das Union-Busting-Kalkül der Arbeitgeber und ihrer professionellen Helfer darauf ausgerichtet, Druck aufzubauen, Zeit zu gewinnen, Konflikte und Protagonisten aus dem Betrieb herauszubefördern. Die teilweise monatelangen Wartezeiten bis zum Gerichtstermin sind ein Moment im Kalkül der Union-Buster.« (Rügemer/Wigand, a.a.O., S. 103)

<sup>33</sup> Betriebe ohne Betriebsrat – Konzeption der IG Metall zur Erschließung von betriebsratslosen Betrieben.

<sup>34</sup> Siehe Wetzels, a.a.O.

### 3.2 Gewerkschaftsgeprägte Welt

Dort, wo Klein- und Mittelbetriebe vorherrschen, herrschen oft *asymmetrische Verhältnisse*: geringe Betriebsratsdichte und hoher gewerkschaftlicher Betreuungsaufwand. Dieser muss bei unterdurchschnittlichen Organisationsgraden und – aufgrund geringerer Mitgliedergröße – unzureichender personeller und finanzieller Ausstattung geleistet werden. Die Schwäche der betrieblichen Repräsentanz führt dabei zu einem Übergewicht der Rolle der örtlichen Gewerkschaftsgliederung.

Das kann, muss aber nicht heißen, dass letztlich der Gewerkschaft neben der überbetrieblichen auch die betriebliche Betreuung zufällt. Oft stehen zwei Tendenzen dagegen: Die Vor-Ort-Schwäche der Gewerkschaft, die einen entsprechenden Betreuungsaufwand nicht leisten kann; und auch hier die Stärke der Unternehmensseite, die bestrebt ist, die Gewerkschaft aus dem Betrieb herauszuhalten. Bei dieser Asymmetrie zwischen Aufwand und Ressourcen sind Verlierer-Konstellationen der Interessenvertretung nicht ausgeschlossen: schwache betriebliche und geschwächte gewerkschaftliche Strukturen.

Um dagegen zu halten, werden verschiedene Beteiligungsformen und -foren erprobt: Aktivenkreise sind eine davon. Bedingungsgebundene Gewerkschaftsarbeit ist ein weiteres Stichwort: Die Übernahme betrieblicher Betreuung wird an ein Mindestmaß betrieblicher Selbstaktivität und Organisationsleistung (Mitgliedergewinnung) gebunden, betriebliche Konflikte werden nicht stellvertretend, sondern durch Aktivierung der Belegschaft bearbeitet.

### 3.3 Dominante großbetriebliche Interessenvertretung

Auf der anderen Seite des Spannungsbogens: Mit den Betriebs- und Unternehmensgrößen nimmt nicht nur die Zahl der Betriebsratsgremien zu, sondern auch deren Größe, die Zahl freigestellter Betriebsratsmitglieder,<sup>35</sup> ihre überbetriebliche Vernetzung durch GBR/KBR und die Ressourcenausstattung. Dominante Betriebsratsgremien in Großunternehmen übertreffen dabei oft die entsprechenden gewerkschaftlichen Verwaltungsstellen: an Personal, Expertise, räumlicher und technischer Ausstattung. So verfügt der Gesamtbetriebsrat bei Daimler über rund 20, bei Volkswagen sogar über 30 Mitarbeiter.

Hierin – bzw. in der wachsenden Bedeutung externer Berater – zeigt sich eine Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung. Diese ist

---

<sup>35</sup> Freistellungen sind möglich in Betrieben mit über 200 Beschäftigten. Im Jahr 2010 waren 6,1% der Arbeitnehmervertreter freigestellt (IAB-Betriebspanel).

auch zwingend erforderlich angesichts nahezu permanenter Restrukturierungsprozesse in den Betrieben, komplexer Wertschöpfungsketten und damit verbundener Out- und Insourcing-Strategien, verschiedener Accounting- und Controlling-Systeme, flexibler Beschäftigtenorganisations- und Arbeitszeitsysteme, diverser Formen der Budget- und Finanzsteuerung und vielem anderen mehr. Hier schlägt das Pendel des dualen Systems auf die andere Seite: Nicht die Gewerkschaft und ihre Repräsentanten sind tonangebend, sondern die Aufgaben und die Akteure der betrieblichen und Unternehmensinteressenvertretung.

### **3.4 Gewerkschafts»welten«**

Grob sortiert lassen sich entlang der Mitbestimmungs»welten« auch zwei Gewerkschafts»welten« unterscheiden: Die IG Metall und mehr noch die IG Bergbau-Chemie-Energie können in wichtigen Teilen ihres Organisationsbereichs als Betriebsräte-Gewerkschaft gelten. Ein näherer Blick in die Betriebsräte-Gewerkschafts»welt« macht *Perspektivverschiebungen* deutlich. Die betrieblichen Aufgaben schieben sich vor die überbetrieblichen, der Handlungshorizont wird durch die betriebliche Perspektive wahrgenommen. Hier sind zwei Bezeichnungen relevant: Verbetrieblichung und Co-Management.

*Verbetrieblichung* bezeichnet einen Prozess, in dem die gewerkschaftliche Tarifpolitik Regulierung an die betriebliche Ebene abgibt. Das betrifft durchaus Kernfunktionen. Ein Beispiel ist die Arbeitszeitpolitik: Die tariflich festgelegten Arbeitszeiten verlieren aufgrund von betrieblichen Flexibilisierungsstrategien an Bedeutung für die tatsächliche Arbeitszeit der Beschäftigten. Ein anderes Beispiel sind ertragsabhängige Sonderzahlungen: In ertragstarken Jahren machen sie in diversen Konzernen das Mehrfache dessen aus, was an tariflicher Lohnsteigerung im betreffenden Jahr erzielt werden konnte. Beides erhöht das Gewicht des Betriebsrats und kann für ihn eine wichtige Legitimationsressource sein – allerdings möglicherweise auf Kosten der gewerkschaftspolitischen Interessenvertretung.

Der soziale Inhalt von *Co-Management* kann sehr unterschiedlich sein: von standortorientierter Wettbewerbspolitik auf der einen Seite bis zu einer vorausschauenden Arbeits-, Unternehmens- und Strukturpolitik auf der anderen Seite. Auch die Entwicklungsrichtungen der Unternehmenssteuerung lassen sich mit dem indifferenten Begriff des Co-Managements nicht einfangen: Einflussnahme auf Kennzahlensteuerung und systemische Rationalisierungsprozesse im Rahmen ganzheitlicher Produktionssysteme erfordern von Betriebsräten die Aneignung von Interessenvertretungsfunktionen, die weit in Domänen des Managements vordringen; sobald hier Interessenvertretung

jedoch tatsächlich wahrgenommen wird und nicht nur eine legitimatorische Funktion hat, werden Gegensätze und die Machtverhältnisse deutlich. Wir kommen darauf abschließend zurück (9.).

Auf andere Gewerkschafts»welten« stoßen wir, wo der Organisationsgrad in Betrieb gering und die betriebliche Interessenvertretung selbst dort, wo sie nicht in verschiedene Belegschaftsgruppen gespalten ist, nur aus einer Position der Schwäche heraus agieren kann. Da die betriebliche Interessenvertretung im privaten Dienstleistungssektor, Beispiel Handel, nur 9% der Betriebe und 29% der Belegschaft erreicht, nehmen gewerkschaftliche Gremien einen größeren Stellenwert ein. Die Betreuungsarbeit, die auf der betrieblichen Ebene nicht geleistet werden kann, wird von den gewerkschaftlichen Fachbereichen geprägt. Beide Gewerkschafts»welten« werden wiederum durch die duale Struktur der Interessenvertretung – gesetzlich durch den Betriebsrat, freier Zusammenschluss durch die Gewerkschaft – gebrochen. Rollenunterschiede und Rollenkonflikte sind die Folge.

- Mitglieder betrieblicher Interessenvertretungen und mehr noch die Gremien als solche sehen es nicht als ihre Aufgabe an, Gewerkschaftsmitglieder zu werben – obgleich das Engagement der betrieblichen Interessenvertretung entscheidend für die Rekrutierung ist; sie sehen sich primär der gesamten Belegschaft gegenüber verantwortlich, während die Gewerkschaft als »von Außen« kommend ohne betriebliche Legitimation angesehen wird.
- Die betrieblichen Gremien erheben bei der Lösung betrieblicher Probleme oft einen Alleinvertretungsanspruch. Versucht eine Gewerkschaft über Wege gewerkschaftlicher Betriebsarbeit selbst aktiv zu werden, stößt dies nicht selten auf den Widerspruch der gesetzlichen Interessenvertretung im Betrieb.
- Diese Konflikte treten gelegentlich auch auf bei Haustarifverträgen zwischen gewerkschaftlichen Tarifkommissionen und gesetzlichen Vertretungen. Bei Flächentarifverträgen (und auch bei Firmentarifverträgen) ist die Stellung der Gewerkschaft jedoch unangefochten. Die Konflikte korrespondieren meist mit niedrigen Organisationsgraden.

#### **4. Postdemokratie im Betrieb**

Neben weißen Flecken auf der Mitbestimmungs-Karte und Unternehmerwiderstand gegen die autonome Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten lauert im System der industriellen Beziehungen eine Gefahr, die als Erosion von innen oder – im Vergleich zu Tendenzen im politischen Feld –

als »Postdemokratisierung« bezeichnet werden kann. Gemeint ist damit: kein offener Angriff, keine Demontage der Institution, kein Gewerkschafts- oder Betriebsrats-Bashing; die Institutionen der betrieblichen Interessenvertretung bleiben unhinterfragt, das Betriebsverfassungsrecht wird respektiert. Doch dies erweist sich als Fassade, hinter der Mitbestimmung ausgetrocknet wird.

Hier lassen sich zwei Entwicklungsprozesse herausheben: erstens die Folgen der Prekarisierung, also der Deregulierung eines geschützten Statuts der Lohnarbeit, und zweitens die »organisatorische Revolution« in der Unternehmenssteuerung.

Der erste Entwicklungsprozess hat in der jüngeren Geschichte der Bundesrepublik einen entscheidenden Anstoß durch die Hartz-Gesetze zur vermeintlichen »Modernisierung« des Arbeitsmarktes erfahren. Die darauf folgende Zunahme der Leiharbeit und Werkverträgen, aber auch von befristeten und geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen hat eine direkte und indirekte Eingrenzung der Mitbestimmung zur Folge. Direkt – wie Brinkmann/Nachtwey zeigen – dadurch, dass LeiharbeiterInnen nach dem BetrVG 2001 zwar das aktive, aber nicht das passive Wahlrecht im Entleihbetrieb haben (und bis zum Urteil des BAG vom März 2013 auch für die Festsetzung der Größe des Betriebsrats sowie der Zahl freigestellter Betriebsratsmitglieder nicht herangezogen wurden).

Der Leiharbeitereinsatz im normalen Geschäftsbetrieb eines Unternehmens führt dazu, dass Gewerkschaften und Betriebsräte es *de facto* mit einer Belegschaft zu tun haben, »die aber *de jure* fragmentiert ist. Die Folge ist eine Verringerung der Mitbestimmungsressourcen und der Mitbestimmungsrechte des fokalen Unternehmens.«<sup>36</sup> Wobei die Beschneidung der institutionellen Rechte der Leiharbeitskräfte noch weit übertroffen wird durch Demokratieentleerung infolge der prekarisierten sozialen Position: Das Interesse, in die Stammbesellschaft aufzusteigen, ermahnt dazu, Interessenvertretung zurückzustellen, statt diese – was der verletzten Position sehr viel mehr entsprechen müsste – verstärkt wahrzunehmen und einzufordern. Brinkmann/Nachtwey sprechen hier von einer »Postdemokratisierungskaskade der Fragmentierung und verringerten Reichweite der Mitbestimmung«.

Der zweite Prozess ist noch sehr viel umfassender: die Umwälzung der hierarchischen Kernstruktur des Unternehmens. »Während es in der Perspektive fordristischer Unternehmen darum ging, die konkreten Produkti-

---

<sup>36</sup> Ulrich Brinkmann/Oliver Nachtwey: Postdemokratie, Mitbestimmung und industrielle Bürgerrechte, in: PVS, H. 3/2013, S. 525. Brinkmann/Nachtwey sprechen von »institutioneller Instabilität bei innerer Erosion«.

onsabläufe gegenüber den Unwägbarkeiten des Marktes abzuschotten, setzen neue Unternehmensstrategien seit den 1990er Jahren darauf, den Markt zum Motor einer permanenten Reorganisation der Binnenstrukturen zu nutzen.«<sup>37</sup> In doppelter Hinsicht: »einerseits die Öffnung des Unternehmens in den Markt (von der möglichst unmittelbaren Marktanbindung von dezentralisierten Organisationseinheiten bis hin zur vollständigen Ausgliederung), andererseits die Hereinnahme von Markt- und Konkurrenzmechanismen in das Unternehmen entweder über erlös- und renditegesteuerte Profit-Center oder über die ›Simulation‹ von Marktbeziehungen (›Internalisierung des Marktes‹).«<sup>38</sup>

Die Folgen für die Mitbestimmung sind weitreichend:

- Mit der »Öffnung des Unternehmens zum Markt« verändert sich die Grundlage der Mitbestimmung: die Abgrenzung des Betriebs oder Unternehmens. Nach außen organisiert der Betrieb nicht mehr den gesamten Produktionsprozess der Ware, sondern kleiner werdende Teile der Wertschöpfungskette; dabei wird Wertschöpfung ebenso ausgelagert (outsourcing) wie neu inkorporiert, indem Fremdfirmen Produktions-, Montage- oder Serviceaufgaben im fokalen Unternehmen wahrnehmen – was einer der Gründe für die Ausweitung von Leiharbeit und Werkverträgen ist. Die Reduktion des Betriebs/Unternehmens auf Kernfunktionen und die damit sich zugleich vollziehende Fragmentierung von Belegschaftsstrukturen schränkt dabei nicht nur die Reichweite, sondern auch die Qualität der Mitbestimmung erheblich ein.
- Der Umbau der Unternehmen hat noch eine andere, nach innen gerichtete Seite: die Dezentralisierung der Unternehmensstrukturen. Sie ist mit der »Marktsteuerung« eng verbunden: einerseits ist sie deren Resultat, andererseits setzt Marktsteuerung dezentralisierte, miteinander konkurrierende, über Kennziffern gesteuerte Organisationseinheiten voraus. Die Fragmentierung des betrieblichen Ganzen setzt sich hier im Innern weiter fort, gesteuert über Unternehmensnetzwerke im Rahmen integrierter betriebswirtschaftlicher Systeme (Beispiel: SAP-Systeme).
- Aus beidem folgt ein dritter Prozess, der als »indirekte Steuerung« bezeichnet wird. Diese wälzt die betrieblichen Aushandlungsprozesse und Verteilungsstrukturen um: durch die Finalisierung der Lohn-/Leistungs politik gemäß der Anforderungen von »Käufermärkten« und der Vorgabe von Renditezielen; der Entgrenzung des Leistungsregimes, womit das Ka-

---

<sup>37</sup> Dieter Sauer: Die organisatorische Revolution. Umbrüche in der Arbeitswelt – Ursachen, Auswirkungen und arbeitspolitische Antworten. Hamburg 2013, S. 17.

<sup>38</sup> Ebd.

pital als sich maßlos verwertender Wert eine neue Realität erhält; schließlich durch die radikale Flexibilisierung des Arbeitseinsatz- und Arbeitszeitregimes (das »atmende Unternehmen«). Finalisierung, Entgrenzung und Flexibilisierung hebeln tradierte Mitbestimmungspraxen geradezu aus.

- Schließlich als vierter Prozess: Selbststeuerung der Beschäftigten. »Das Prinzip der Selbstorganisation als Komplement zur indirekten Steuerung überlässt dem Beschäftigten die Transformation seines Arbeitsvermögens in Arbeitsleistung, d.h. er muss seine Verfügbarkeit, seine Leistungserbringung und auch die Rationalisierung seines Arbeitsprozesses selbst steuern.«<sup>39</sup>

Die Umwälzung der Unternehmensstrukturen und -organisation erfolgt nicht in einem planvollen Prozess, sondern in permanenten Restrukturierungs- und Probeläufen unterschiedlicher Produktionskonzepte und Netzwerkstrukturen. »Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass Geschäftsleitungen mit der Kosteneinsparung die scheinbar einfachste strategische Ausrichtung wählen. Ihren Ausdruck findet die Strategie der schnellen Kostensenkung in der Schließung und Verlagerung von Produktionen, die nicht in kürzester Zeit maximale Gewinne abwerfen, in einer Ausweitung von Werkverträgen und Leiharbeit, in unterlassenen Innovationen, in einer Taylorisierung von Arbeitsprozessen und in einer betrieblichen Zeitwirtschaft, die sich nicht mehr länger an dem Ziel orientiert, dass Leistungsanforderungen auf Dauer ohne Gefährdung der Gesundheit erfüllbar sein müssen.«<sup>40</sup> Hierbei wird deutlich, dass Modernisierung und Prekarisierung keine Schlagworte sind, die voneinander getrennte unterschiedliche Welten der Unternehmenspolitik bezeichnen, sondern ineinander verwoben sind. Interessenvertretung ist dementsprechend zugleich immer beides: Gestaltungsinitiative und Widerstandsstrategie.

Zwischenbilanz: Eine Neuaufnahme der Mitbestimmungsdiskussion begründet sich nicht nur aus direkten Angriffen von Arbeitgeberseite: sei es zur Verhinderung der Gründung von Betriebsräten oder zur massiven Behinderung ihrer Arbeit – Behrens/Dribbusch zufolge »mehr als eine vernachlässigbare Randerscheinung der deutschen Mitbestimmung«.<sup>41</sup> Die hier vertretene Hauptthese lautet: Es sind die verschiedenen Prozesse der inneren Auszehrung durch veränderte Modi der Unternehmenssteuerung (damit der

---

<sup>39</sup> Ebd., S. 25.

<sup>40</sup> Detlef Gerst/Klaus Pickshaus/Hilde Wagner: Revitalisierung der Gewerkschaften durch Arbeitspolitik? Die Initiativen der IG Metall – Szenario für Arbeitspolitik in und nach der Krise, in: Thomas Haipeter/Klaus Dörre (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden 2011, S. 153.

<sup>41</sup> Behrens/Dribbusch, a.a.O., S. 147.



Prekarisierung, Fragmentierung und Individualisierung der Arbeit), die die institutionelle Ressource der Mitbestimmung gerade in Kernstrukturen der Betriebe und Unternehmen in zunehmendem Maße drohen stumpf werden zu lassen.

Wenn Hermann Kotthoff von »Forschungslücken« und einem »Theorie-defizit«<sup>42</sup> in der Mitbestimmungsforschung spricht, bleibt das ausgeklammert. Da stehen Akteursbeziehungen im Dreieck Belegschaft – Betriebsrat – Gewerkschaft sowie im Betriebsrat selbst im Vordergrund. Das sind entscheidende Kooperations- wie Konfliktebenen, die die Mitbestimmungsforschung immer wieder vermessen hat. Doch leuchten sie die Strukturveränderungen in und durch die Unternehmenssteuerung nicht aus, die grundlegend für Akteurshandeln, für neue Restriktionen und Herausforderungen sind. So überrascht die Feststellung der »hohen Kontinuität« der Institution Betriebsrat und die Warnung vor »Alarmismus« bei Kotthoff wie bei Müller-Jentsch letztlich nicht. In der Tat: Die institutionelle Fassade ist nicht zum Abriss freigegeben. Aber dahinter findet faktisch eine »Demokratieentleerung« statt, die Qualität und Reichweite der Mitbestimmung ebenso tangiert wie ihre Input- und Outputlegitimation.

## 5. Der Autoritarismus der Austerität

Bevor auf die Bearbeitung der inneren Auszehrung der Mitbestimmungsinstitutionen weiter eingegangen wird, sei auf die europapolitischen Gefährdungen des deutschen Mitbestimmungssystems verwiesen. Sie liegen auf verschiedenen Ebenen:

- Auf der Ebene der rechtlichen Durchsetzung des Primats der Freizügigkeit des Kapitals gegenüber den tarif- und arbeitsrechtlichen Schutzrechten der Beschäftigten, wie sie der EuGH in verschiedenen Urteilen u.a. in Schweden und Deutschland angesiedelten Fällen vertreten hat. Die öffentlichen Auseinandersetzungen um die Dienstleistungsrichtlinie und die Arbeit in Häfen verweisen allerdings auch auf politisch mobilisierbare Schranken gegenüber neoliberal orientierter Rechtsprechung.
- Insbesondere tarif- und gewerkschaftspolitisch schneidet die IWF/EU/EZB-Politik in den so genannten Krisenstaaten derart tief in die sozialen Verhältnisse ein, dass sich die gewerkschaftliche Topografie in Europa substanziell verändert: Klassen- und konfliktorientierte Gewerkschaften

---

<sup>42</sup> Hermann Kotthoff: Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung, in: Industrielle Beziehungen H. 4/2013, S. 334.

im europäischen Süden verlieren ihre Vertretungs- und Machtpositionen mit der Verbetrieblichung und Individualisierung der Aushandlungsprozesse.

- Mit dem Fiskal- und nachfolgend mit dem Wettbewerbspakt wird schließlich der soziale Konflikt exterritorialisiert. Im Rahmen des Fiskalpakts durch eine Politik der fortlaufenden Beschneidung investiver und sozialstaatlicher Ausgaben; im Rahmen des Wettbewerbspakts durch Eingriffe in all jene Regelungen, die auf Wettbewerbspreise Einfluss haben – in der herrschenden Diktion vor allem Lohnkosten.

Die Kürzung öffentlicher Investitionen und fortgesetzte Privatisierung im öffentlichen Dienst zwingt Interessenvertretungen in den Käfig austeritätspolitischer Hörigkeit; ihre Output- wie Inputlegitimation nimmt damit weiter Schaden. Die Überprüfung der nationalen öffentlichen Haushalte hinsichtlich der Einhaltung der Kürzungsvorgaben des Fiskalpakts im Rahmen des europäischen Semesters nimmt im öffentlichen Sektor die negative Qualität von de facto Lohnleitlinien und Vorgaben für den Umfang – und das heißt nichts anderes als den Abbau – öffentlicher Beschäftigung an. Das schneidet in elementare Mitbestimmungsfelder von Personalräten ein. Und im privaten Sektor schlägt sich die Vorwegnahme des Wettbewerbspakts in einer atemberaubenden Demontage sektoraler und nationaler Tarifverträge nieder. Damit werden Gewerkschaften dort suspendiert, wo sie ihr Kerngeschäft haben. Über europäische Unternehmensverflechtungen und Benchmarks wird diese Realität kontinental verallgemeinert, nicht als Kollateralschaden, sondern als intendierte Wirkung des Fiskalpakts.<sup>43</sup>

Zugleich findet – zumindest propagandistisch – ein Institutionentransfer sehr spezieller Art statt. Seit 2010 gelten die Institutionen des Arbeitsmarktes und der industriellen Beziehungen in Deutschland gleichsam als Benchmarks

---

<sup>43</sup> Wettbewerbs- und Fiskalpakt ergänzen sich wechselseitig – und eine Alternative hierzu kann nur in einem umfassenden Strategieansatz aus öffentlicher Investitions-, Industrie-, Struktur-, Sozialstaats- und Steuerpolitik bestehen. »Wenn es nur um die Bewältigung der deflationären Nachfragemangel-Krise der GIPSI-Wirtschaften (gemeint sind die Euro-Krisenstaaten Griechenland, Italien, Portugal, Spanien, Irland, d.A.) ginge, müste man nach keynesianischem Rezept die Staatsausgaben und die Sozialeinkommen erhöhen und die Verbrauchssteuern senken. Aber wenn die erhöhte Nachfrage sich überwiegend auf die Importe richtete, stiege erneut das Leistungsbilanzdefizit, und wenn der Druck der Massenarbeitslosigkeit nachließe, würden die Nominallöhne nicht weiter sinken und die in den letzten Jahren in Gang gekommene reale Abwertung käme zum Stillstand. Sollte aber ihre mangelnde Wettbewerbsfähigkeit nicht überwunden werden, dann würden die GIPSI-Länder im Rahmen der Währungsunion zu dauerhafter Stagnation, Armut, Abwanderung und dauerhafter Abhängigkeit von externen Transfers verurteilt.« Fritz W. Scharpf: Entmündigung als Lösung? [www.ipg-journal.de](http://www.ipg-journal.de)

einer erfolgreichen Krisenbewältigungsstrategie. Als neues »deutsches Modell« gelten dabei die Hartz-Gesetze und eine wettbewerbsorientierte Lohnfestsetzung. In Frankreich hat dies unter den regierenden Sozialisten Vorbildcharakter angenommen.<sup>44</sup> Gerade deutsche Gewerkschaften sind hier gefordert als aufklärerische Instanz.

Das europäische Feld ist zugleich nur ein Bereich globaler Vermarktlichungsstrategien, die sich im Rahmen bi- oder multilateraler Freihandelsabkommen vollziehen. Die Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP) ist die jüngste Verhandlungsrunde, in der Liberalisierung und weitreichender Investitionsschutz gegen demokratische Entscheidungen zementiert werden sollen. Gewerkschaftsrechte, ILO-Normen und Sozialrechte bleiben auf der Strecke.<sup>45</sup> Möglicherweise sind die Rückwirkungen der herrschenden europäischen und globalen Krisenregulierung die drängendsten Gefährdungen. Das darf man sich nicht als simple Übertragung denken – die Troika-Rule gilt unabhängig vom weiteren Krisenverlauf nicht in Deutschland. Der Transferprozess ist subtiler, aber nicht weniger drängend. Zunächst in den exportorientierten Zweigen der deutschen Industrie: Denn was in der Wertschöpfungskette im europäischen Umfeld an abgesenkten Benchmarks durchgesetzt wird, wird zur Messlatte der betrieblichen Aushandlungen bei Produkt- oder Standortentscheidungen hierzulande.

Kurzum: Wer der Auffassung ist, dass man die Debatte um die Zukunft Europas offensiv führen muss und ebenso offensiv das TTIP bekämpfen muss, für den/die sollte die Neuaufstellung des deutschen Systems der Mitbestimmung ein Thema sein. Mit den Euro-BR gibt es eine Vertretungsstruktur, die jedoch, jenseits des Fortschritts ihrer Existenz und des engagierten Einsatzes der in ihr wirkenden Vertreter, äußerst defizitär ist: begrenzt auf Informationsrechte und nicht durch direkte Wahlen legitimiert.

## 6. Erweiterter Strategieansatz

Der Befund lautet: Ebenso wie das Regime eines finanzmarktgetriebenen Kapitalismus und dessen Konfiguration des Weltmarktes befindet sich mit der Unternehmenssteuerung und permanenten Restrukturierungsprozessen – vor allem in den international agierenden Unternehmen – auch die betrieb-

---

<sup>44</sup> Zur Kritik siehe jüngst Guillaume Duval: Modell Deutschland? Nein Danke! Hamburg 2014.

<sup>45</sup> Vgl. Harald Klimenta/Andreas Fisahn u.a.: Die Freihandelsfalle. Transatlantische Industriepolitik ohne Bürgerbeteiligung – das TTIP. Hamburg 2014, S. 80ff.

liche (und die Unternehmens-)Mitbestimmung in einem Umbruchprozess. Mit »Alarmismus« hat das nichts zu tun, vielmehr mit neuer Erdung: Die Rolle der Mitbestimmung hat sich neu aus den Veränderungen in den Produktions- und Beschäftigungssystemen zu begründen.

Hilfreich ist dabei ein »erweiterter arbeitspolitischer Strategieansatz«, wie ihn Gerst/Pickshaus/Wagner vorschlagen. Erweitert meint: die Innovation neuer Produktionsprozesse ebenso in den Blick zu nehmen wie die Interessenverletzungen rabiater Kostensenkungs- und Prekarisierungsstrategien, mehr noch: Innovation auf Entgrenzungs- und Überforderungsprozesse, die die psychische wie körperliche Reproduktion der Beschäftigten bedrohen, abzuklopfen und zu verändern. Nicht reaktiv, sondern vorausschauend. Erweitert sollte auch meinen: Angesichts der Reichweite der Veränderungsprozesse sind Produktionssysteme in Gänze in den Blick zu nehmen, im Rahmen von Netzwerkstrukturen und Wertschöpfungsketten ganz im Sinne von Industrie 4.0. Der Blick wird damit notgedrungen systemisch.

Damit erweitert sich das mitbestimmungspolitische Mandat. Der entscheidende Punkt ist dabei: Mitbestimmung, die auf diese Prozesse Einfluss nehmen will, stößt in den Kernbereich der Unternehmenspolitik vor. Denn mit der Investitionspolitik werden die Art der Produktionssysteme und die Reichweite der Wertschöpfungskette, die der Betrieb bzw. das Unternehmen abdeckt, festgelegt. Mitbestimmung muss somit der strategischen Zentralisierung der Unternehmen folgen, dorthin, wo die entscheidenden Investitionsplanungen vorgenommen werden. Zugleich findet die Mandatserweiterung nicht nur in den Höhen des Managements, sondern auf den arbeitsprozesslichen Ebenen statt. Denn die »Vermarktlichung« der betrieblichen Leistungs- und Arbeitszeitpolitik ersetzt ja nicht die Auseinandersetzungen um Personalbesetzung, Arbeitsorganisation und Leistungsnormen, sondern setzt sie in einen anderen Rahmen. Wenn letztlich Leistung und Arbeitszeiten aber von der Personalausstattung und deren Organisation abhängig sind, ergibt sich die Notwendigkeit der Einflussnahme auf die Investitionen auch aus dem Arbeitsprozess selbst. Nicht nur im Hinblick auf Interessenverletzungen, sondern auch in dem Sinne, gute Arbeit leisten zu wollen, dies aber bei restriktiven Budgets und unrealistischen Zeitvorgaben nicht machen zu können. Auch eine intrinsische, eigenen Bedürfnissen und Interessen entsprechende Arbeitsorientierung und ein hoher arbeitsinhaltlicher Anspruch erfordern veränderte Organisationsformen der Arbeit und auf Qualitätsproduktion zielende Produktionsmodelle.

Doch wer kann diese Erweiterungen vorantreiben? Kommen wir nicht spätestens an dieser Stelle an den Ausgangspunkt der eigentümlichen Stille oder des Stillstands der Mitbestimmungsdebatte zurück? Ist die Mah-

nung, keine schlafenden Hunde zu wecken, nicht letztlich hier angebracht? WSI-Betriebsrätebefragungen ist jedenfalls zu entnehmen, dass sich die Intervention von Betriebsräten im Wesentlichen auf der Ebene der unmittelbaren arbeitspolitischen Folgen von Rationalisierungsprozessen abspielt – Behrens/Kädtler nennen das die Ebene der »operativen Rationalisierung«; in den Bereichen des »strategischen Grenzmanagements« (Produktionssysteme, Verlagerungen) sind deutlich weniger Interventionen zu verzeichnen.<sup>46</sup> Reaktiv statt proaktiv ist die Alltagspraxis.

Man kann die Fragestellung auch wenden: Wie werden die Machtressourcen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung eingeschätzt? Laufen Betriebsräte, die sich auf das Terrain der strategischen Unternehmenspolitik, der Gestaltung von Produktionskonzepten und damit des Rationalisierungsgeschehens vor»wagen«, nicht schließlich Gefahr, zu »Mittätern« zu werden? Stellt sich nicht jener »arbeitspolitische Konservatismus« ein, der eine derart avancierte Interessenvertretung zurückweist, um jene eigenen Gestaltungsmöglichkeiten, die man sich im Arbeitsalltag erhalten hat, durch eine neue Qualität der Durchleuchtung und damit der Transparenz der Produktions- und Arbeitsorganisation zu verlieren? Mobilisiert ein erweiterter arbeitspolitischer Strategieansatz möglicherweise Skepsis und Abwehr statt Unterstützung?

Die These lautet: Im Rahmen der bestehenden Mitbestimmungspraxis sind die für einen Neuanlauf erforderlichen Bataillone nicht zusammenzustellen. Wir meinen jedoch, dass »arbeitspolitischer Konservatismus« durch eine Arbeitspolitik von unten überwunden werden kann, durch einen Beteiligungsansatz, der nicht nur Mittun bedeutet, sondern Mitentscheidung bis hin zu Selbstentscheidung von Individuen und Gruppen.<sup>47</sup> Ein Neuansatz in der Mitbestimmungspolitik »muss Demokratisierung von unten ermöglichen, d.h. Mitbestimmung am Arbeitsplatz und im betrieblichen Vor-Ort-Bereich. Sie nimmt damit gleichermaßen die wachsenden Ansprüche der Beschäftigten auf Selbstvertretung auf wie die erhöhten Arbeitsanforderungen entsprechend der innovativen Arbeitspolitik. Wenn die neuen Einsatzkonzepte für ›lebendige Arbeit‹ den mitdenkenden und mitentscheidenden Beschäftigten privilegieren, der in der Lage ist, flexibel, kreativ, selbständig und eigenverantwortlich zu agieren, so erhöht sich damit gleichzeitig sein

---

<sup>46</sup> Martin Behrens/Jürgen Kädtler: Betriebliche Restrukturierung und Partizipation. Wie viel Teilhabe erlauben unterschiedliche Rationalisierungsansätze? In: Industrielle Beziehungen H. 1-2008.

<sup>47</sup> Siehe hierzu verschiedene Beiträge in: Werner Fricke/Hilde Wagner (Hrsg.): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie. Hamburg 2012.

Potenzial und Anspruch auf Selbstvertretung. Es geht also in der politisch-strategischen Zielsetzung um eine Weiterentwicklung der Mitbestimmung, die sie im Unternehmen über ihre institutionelle Einbindung als Interessenvertretung nach ›unten‹ ausweitet. Das heißt, um eine Mitbestimmung, die auf weitgehende Selbstvertretung und Teilhabe abzielt, die Demokratie im Alltag ernst nimmt<sup>48</sup>.

Beteiligung und Selbstvertretung sind entscheidend, die Interessenvertretung von unten her – von den Beschäftigten – neu zu begründen, zu verankern und erweiterte Mobilisierungs- und Unterstützungskräfte zu erschließen oder zu reaktivieren. Mit ihrer Öffnung nach unten geben die institutionellen Mitbestimmungsorgane zweifelsohne Aufgaben und Funktionen ab – sie sind nicht mehr das betriebliche Nadelöhr, durch das (neben gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und Betriebsgruppen) Interessenvertretung laufen muss, um legitimiert zu sein. Wie die Rollen zwischen Selbstvertretung der Beschäftigten und Betriebsrat verteilt werden, wird sich aus der Sache selbst – was kann tatsächlich wo geregelt werden – ergeben und ist Verhandlungssache. Und meist wird es keine Verhandlung um das hier oder dort sein, sondern eine Neuverteilung von Kompetenzen der verschiedenen Ebenen. Also: Was können die Beschäftigten am Arbeitsplatz am besten selbst regeln, aber welche Rahmenbedingungen sind dafür erforderlich, die der Betriebsrat zu verhandeln hat? Arbeitspolitik von unten stellt insofern auch einen Mehrebenenprozess dar. In diesem Sinne würde der Betriebsrat gewinnen: an Legitimation, an Vor-Ort-Kompetenz, an Unterstützung und – angesichts der immer wieder zu Recht beklagten Überforderungssituation – schließlich auch an Abgabe von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Das könnte Kapazitäten freisetzen für den skizzierten erweiterten arbeitspolitischen Strategieansatz.

## **7. Beteiligung: demokratisch – direkt – von unten**

Es ist nicht so leicht, den Begriff der Beteiligung oder auch der Partizipation aus seiner »hierarchischen Befangenheit« zu lösen und damit auch den »Instrumentalisierungsverdacht« beiseite zu schieben. Das gilt für Beteiligungsprozesse innerhalb der Gewerkschaft, im Rahmen betrieblicher Interessenvertretung wie auch unmittelbar in den Betrieben.

---

<sup>48</sup> Michael Schumann/Richard Detje: Demokratisierung der Arbeit »von unten« - ein neuer Anlauf für Systemkorrekturen, in: Hartmut Meine/Michael Schumann/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.), Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! Hamburg 2011. Siehe ebenso Richard Detje/Dieter Sauer: Vom Kopf auf die Füße stellen. Für eine arbeitspolitische Fundierung wirtschaftsdemokratischer Perspektiven, in: Fricke/Wagner (Hrsg.), a.a.O.

- Mit dem Zusatz »*demokratisch*« verweisen wir zwar auf eine über das instrumentelle Verständnis hinausgehende Form der Beteiligung, ohne damit aber schon präzise die Differenz zur Instrumentalisierung oder die Inhalte »demokratischer Beteiligung« bestimmt zu haben.
- Mit dem Zusatz »*direkt*« grenzen wir Beteiligung ab gegenüber den repräsentativen Formen der Interessenvertretung im Betrieb. Sie zielt zunächst auf die Selbstvertretung von Interessen, auch wenn die kollektive Mitbestimmung dafür den Rahmen schafft und eine machtpolitische Durchsetzung zunehmend auf ein sich wechselseitig verstärkendes Verhältnis von individueller und kollektiver Interessenpolitik verwiesen ist.
- Mit dem Zusatz »*von unten*« meinen wir den eigenständigen und eigenständigen Charakter von Beteiligung. Sie entsteht nicht durch Agitation von außen, sondern in der individuellen Auseinandersetzung mit widersprüchlichen Handlungsbedingungen.
- Schließlich resultiert der politisch produktive Charakter von Beteiligung aus der *Verständigung mit anderen*, der Kommunikation und Reflexion in Dialogen.

Um die neue historische Bedeutung einer so definierten Beteiligung und die Chancen ihrer Durchsetzung einschätzen zu können, müssen wir uns zunächst die veränderte Rolle von Beteiligung im Betrieb ansehen. Direkte Beteiligung von Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungen und an der Gestaltung ihrer eigenen Arbeitsbedingungen gilt schon immer als eines der Schlüsselinstrumente »menschengerechter« Arbeitsgestaltung. Zu Zeiten hierarchisch strukturierter Unternehmen und tayloristischer Arbeitsorganisation erschien sie in fast jeder praktischen Ausgestaltung immer auch als Form einer Lösung, weil sie tatsächlich auf den Kern des Problems zielt: auf eine Emanzipation der arbeitenden Subjekte im Kontext fremdbestimmter Arbeit, selbst wenn sie sich dabei nur an unmittelbar tätigkeitsbezogenen Fragen beteiligen konnten. Sehr erfolgreich waren diese Demokratisierungsversuche in damals vorherrschenden betrieblichen Kommandosystemen jedoch nicht. Interessenpolitisch ging es deswegen vorrangig um einen Ausbau der institutionellen Mitbestimmung zur Eingrenzung unternehmerischer Macht und zur stellvertretenden Teilhabe an unternehmerischen Entscheidungen.

Heute müssen Ansätze der Demokratisierung von unten unter Bedingungen einer radikal veränderten Unternehmenssteuerung entwickelt werden.<sup>49</sup> Unter den Vorzeichen neuer Steuerungsformen verändert sich der Cha-

---

<sup>49</sup> Siehe hierzu im weiteren Dieter Sauer: Die organisatorische Revolution, a.a.O. Ferner Stephan Siemens/Martina Frenzel: Das unternehmerische Wir. Formen der indirekten Steuerung in Unternehmen. Hamburg 2014.

rakter von direkter Beteiligung: Sie wird funktional notwendig und konstitutiver Bestandteil der Arbeitsgestaltung, aber sie ist eben zugleich in erweiterter Weise instrumentalisierte und deshalb zwiespältige Beteiligung. Die Beschäftigten dürfen – und müssen – unternehmerische Funktionen und Verantwortung übernehmen, die bislang dem Management vorbehalten waren. Beteiligung im Rahmen von neuen Organisations- und Steuerungsformen ist »echte« (und nicht scheinbare, bloß vorgetäuschte) Beteiligung und bedeutet tatsächliche Mitentscheidungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten. Aber diese Selbstbestimmung bleibt in das betriebliche Herrschaftsgefüge und in fremdbestimmte Rahmenbedingungen (Vorgaben, Ressourcen) eingebunden. »Wähl dir deinen Chef« – unter dieser Überschrift hat Sven Astheimer (FAZ, 4./5.10.2014, S. C 1) betriebliche Beispiele zusammengetragen: »Mehr Demokratie, mehr direkte Mitbestimmung wagen in Unternehmen, das liegt im Trend.« Darunter fällt die angekündigte Freigabe der Arbeitszeit bei der britischen Virgin Holding und dem US-Online Videoanbieter Netflix, die Wahlarbeitszeit beim schwäbischen Maschinenbauer Trumpf, die kollektive Festlegung der Gehälter bei der Hamburger Digitalagentur Elbududler oder die Wahl eines neuen Vorstandsvorsitzenden des Schweizer Softwareunternehmens Haufeumantis. In allen diesen Fällen bleibt die Ambivalenz und ganz überwiegend die Differenz zwischen operationaler Dezentralisierung und strategischer Zentralisierung. Während die Tätigkeits-, Gestaltungs- und auch Entscheidungsspielräume bezogen auf die Arbeitsausführung selbst und auch die Arbeitsorganisation relativ groß sind, entziehen sich sowohl die Ergebnisvorgaben (Termine, Umsätze, Erträge, Qualitätskennzahlen etc.) wie auch die grundlegenden Ressourcen (Personalmessung, Investitionen etc.) weitgehend der individuellen Gestaltung und Entscheidung.

Trotz fortwährender Fremdbestimmung und teilweise verbreiteter Selbstausbeutung der Beschäftigten steckt in neuen Beteiligungsformen nach unserer Einschätzung mehr Potenzial zur Herausbildung eigensinniger Widerständigkeit, als dies allgemein vermutet wird. Neue Steuerungsformen erzeugen bei dem einzelnen Beschäftigten einen doppelten Blick auf die eigene Arbeit. Einerseits wird von ihm nach wie vor verlangt, fachlichen Anforderungen gerecht zu werden und für die Qualität seiner Arbeit geradezustehen, andererseits soll er mehr und mehr einen betriebswirtschaftlichen Blick auf die eigene Tätigkeit entwickeln und auf Rentabilität, Kosten-Nutzen-Relationen oder die Einhaltung von Budgets achten. Beide Orientierungen geraten beinahe unvermeidlich in Konflikt miteinander. Die Beschäftigten wollen selbst gute Produkte entwickeln und herstellen, mit zufriedenen Kunden kooperieren oder gelingende Organisationsprozesse gestalten. Und die Unternehmen sind auf dieses *eigensinnige Wollen* angewiesen; sie instrumenta-



lisieren und negieren es damit aber immer zugleich. Diese und andere Widersprüche sorgen dann aber auch dafür, dass die Beschäftigten in Widerspruch zu sich selbst geraten (können) und mit inneren Interessenkonflikten konfrontiert werden: Sie wollen und müssen ihre Arbeit gut machen und dabei auch erfolgreich sein, sie wollen aber auch ihre Gesundheit erhalten und genug Zeit für sich oder die Familie haben.

Der einzelne Beschäftigte ist angesichts widersprüchlicher Arbeitsbedingungen gezwungen, sein individuelles Interesse, seinen »eigenen Sinn« zu finden und zu entwickeln. Diese Auseinandersetzung kann von niemandem stellvertretend erledigt werden: *Jeder muss selber wissen, was für ihn gut ist. Aber keiner kann es alleine herausfinden.* Damit diese individuelle Auseinandersetzung politisch produktiv werden kann, setzt dies Verständigung mit anderen voraus.

Bei der Durchsetzung seiner Interessen bleibt der einzelne Beschäftigte auf eine starke kollektive Interessenvertretung angewiesen, die sich in diesem Prozess aber auch selbst verändert. Hiervon ausgehend ist das Verhältnis von individueller und kollektiver Interessenpolitik neu zu bestimmen. Einerseits muss kollektive Interessenvertretung sehr viel mehr durch das Nadelöhr autonomer und selbständiger Interessenvertretung gehen. In doppelter Hinsicht: Institutionelle Interessenvertretung durch Betriebs- und Personalräte muss hier ihre Legitimation finden, um Gegenmacht gegenüber Kapital oder staatliche Arbeitgeber repräsentieren zu können; und sie ist angewiesen auf das fachliche Know-how der Beschäftigten, um sich in Unternehmenssteuerung einmischen zu können. Andererseits sind die Beschäftigten vor Ort auf starke Betriebs- oder Personalräte und Gewerkschaften angewiesen, wenn sie Einfluss auf die Veränderung der Rahmenbedingungen ihrer Arbeit nehmen wollen. Um nochmals Missverständnissen vorzubeugen: Die Selbstvertretung der Beschäftigten tritt nicht an die Stelle der kollektiven Interessenvertretung, aber sie erhält unter den Bedingungen neuer Unternehmenssteuerung ein eigenes Gewicht.

## **8. Beteiligungs- und mobilisierungsorientierte Gewerkschaftsarbeit**

Eine wirtschaftsdemokratische Programmatik hängt in der Luft, wenn nicht aufgezeigt wird, wie die Akteure, die sich dieses Programm zu eigen machen, in der Lage sind, ihre Verhältnisse zu demokratisieren. Ohne den Einstieg von »unten« bleiben neue Vergesellschaftungskonzepte blutleere Fantasie. Demokratisierung von unten ist undenkbar als Stellvertreterpolitik. Befrei-

ung – emphatisch ausgedrückt – kann nicht nur das Werk der Klasse, sondern muss auch das des Einzelnen selbst sein.

Demokratisierung von unten, Ende der Stellvertreterpolitik – auch das sind zunächst Lippenbekenntnisse, die offensichtlich nur schwer einzulösen sind, denn es handelt sich um eine *Umkehrung bisheriger Denk- und Verhaltensmuster*, auch in den Gewerkschaften. In der Vergangenheit wurde den Mitgliedern gesagt, was für sie gut und richtig ist, im Grundsatz. Darüber durften sie dann diskutieren und in diesem festgelegten Spielfeld »mit«entscheiden, was sie lieber wollten, wofür sie bereit wären, zu demonstrieren und zu streiken – wie gesagt im Grundsatz. Inzwischen hat sich der Prozess der Mitgliederbeteiligung in den Gewerkschaften verstärkt: Wie erfährt man genauer, was sie wollen, wofür sie bereit sind, sich zu engagieren?

Vielleicht haben wir ja gegenwärtig eine *neue historische Situation*? Die Rolle von Beteiligung im Betrieb hat sich verändert, es sind neue Konzepte und Initiativen in den Gewerkschaften entstanden und der Druck auf Mitgliedergewinnung schafft Gelegenheitsstrukturen für neue Beteiligungsprozesse.<sup>50</sup> Was können Gewerkschaften dazu beitragen, damit Demokratisierungsprozesse von unten sich stärker entwickeln? Wie können Hindernisse in den Gewerkschaften aus dem Weg geräumt werden? Beginnen wir eine noch zu ergänzende Liste möglicher Ansatzpunkte und Kriterien für eine beteiligungsorientierte Gewerkschaftsarbeit:

- Die Gewerkschaften schaffen *Voraussetzungen* für eine Beteiligung der Beschäftigten, wenn sie zunächst arbeitspolitische Debatten zu den brennenden betrieblichen Problemen in Gang bringen oder z.B. durch Beschäftigtenbefragungen Belegschaften für ihre eigenen Probleme *sensibilisieren*.
- Demokratische Beteiligungsprozesse selbst *entstehen autonom*, sie können nicht von außen initiiert werden. Ausgangspunkt sind betriebliche Konflikte, die individuell wahrgenommen werden und zu kollektiven Auseinandersetzungen führen können. Angesichts sich verschärfender Arbeitsbedingungen und steigender widersprüchlicher Anforderungen häufen sich solche betrieblichen Konfliktsituationen. Gewerkschaftliche Vertrauens-

---

<sup>50</sup> Auf zwei gewerkschaftliche Publikationen der jüngeren Zeit sei hier insbesondere verwiesen: Fricke/Wagner: *Demokratisierung der Arbeit*, a.a.O., in dem das weite Feld der Revitalisierung einer Arbeitspolitik »von unten« bis hin zu wirtschaftsdemokratischen Konzeptionen auf struktur-, gesamtwirtschaftlicher und europäischer Ebene diskutiert wird, sowie Kocsis/Sterkel/Wiedermuth: *Organisieren am Konflikt*, a.a.O., in dem mit vielen Praxiserfahrungen die Zusammenhänge von Mitgliederentwicklung und bedingungsgebundener, beteiligungsorientierter Tarifpolitik dargestellt werden.

leute können dabei mobilisierend wirken, ohne immer gleich eine steuernde Rolle einzunehmen.

- Gewerkschaften und Betriebs- und Personalräte haben zunächst eine unterstützende Funktion. Sie sollten die »Räume« organisieren, in denen die Beschäftigten selbst ihre Situation reflektieren und Vorschläge für gemeinsames Handeln entwickeln. Solche »*Räume der Verständigung*« schaffen Freiräume für die »Beteiligung derer da unten« und sind deswegen wohl ein wichtiges – wenn nicht das wichtigste – Instrument einer Demokratisierung von unten. Sie sind nicht nur räumlich, sondern vor allem zeitlich zu verstehen: *Zeiten für Verständigung* zu betrieblichen und tariflichen Forderungen zu vereinbaren, ist deswegen eine zentrale gewerkschaftliche Aufgabe.
- Wenn es gelingt, Verständigungsräume als Dialogräume so einzurichten, dass in ihnen nicht nur Dialoge möglich sind, sondern dass die Teilnahme allen Betroffenen offen steht, dann bilden sich *öffentliche Räume im Betrieb*. Hier zeigt sich die politische Bedeutung von Beteiligung und Dialog besonders deutlich: Betriebsöffentlichkeit ist das Gegenprinzip zum Anspruch der Kapitaleigner auf private Verfügung über das Betriebsgeschehen, letztlich über die Arbeit. Wo Arbeitsbedingungen in betriebsöffentlichen Dialogen Gegenstand der Beratung aller Betroffenen werden können, gerät das private Verfügungsrecht der Eigentümer an seine Grenzen.
- Stellvertretend für die Beschäftigten Normen und Regularien auszuhandeln und durchzusetzen, erscheint jedoch heute ohne Beteiligung der Beschäftigten immer weniger erfolgversprechend. Es gilt daher, ein neues *Verhältnis von Mobilisierung und Regulierung* in interessenpolitischen Auseinandersetzungen zu finden. Das setzt ein *neues Rollenverständnis von Gewerkschaftsarbeit* voraus, das Bewegungen von unten nicht als Bedrohung, sondern als Chance begreift. Dieses Rollenverständnis muss selbst zum Gegenstand von Bildungsarbeit werden. Es kann nicht einfach vermittelt, sondern muss wiederum selbst erarbeitet und angeeignet werden. Ohne eine *Veränderung in der Bildungsarbeit* wird das kaum erreichbar sein. Für betriebsnahe Bildung und Beteiligung kann man auch Anregung aus alten Konzepten gewinnen, so z.B. aus Matthöfers Überlegungen zu Betriebsobleuten).<sup>51</sup> Zur Schaffung von Infrastrukturen bietet sich eine Belebung und entsprechende Ausbildung von Vertrauensleuten an.

---

<sup>51</sup> Siehe hierzu Klaus-Peter Wittemann: Die Ford-Aktion. Marburg 1994.

## 9. Fazit: Mitbestimmung als Systemkorrektur

In der mitbestimmungspolitischen Diskussion sollte ein Neustart in Angriff genommen werden. Dabei geht es nicht um den Ersatz des institutionell gestützten Systems der Mitbestimmung. Gerade dort, wo es nicht existiert, ist die Interessenvertretung abhängiger Lohnarbeit in Gänze infrage gestellt und einem autoritären Kapitalismus Tür und Tor geöffnet. Aber ebenso wenig kann es darum gehen, das bestehende Repräsentativsystem gleichsam über die bestehenden »weißen Flächen« legen und damit zum Kern betrieblicher Interessenvertretung stilisieren zu wollen. Dies wäre eine zutiefst ahistorische Strategie. Das Repräsentativsystem funktionierte, solange drei Prämissen Realität waren: erstens eine Machtposition organisierter Lohnarbeit, die zwar weitergehende Wirtschaftsdemokratieforderungen nicht durchsetzen konnte, aber stark genug war, in der Faschismuserfahrung diskreditierte uneingeschränkte Kapitalmacht zurückzuweisen und den Kapitalismus wohlfahrtsstaatlich zu zivilisieren; zweitens die Funktionsfähigkeit eines Systems, in dem zwischen Beherrschten und Repräsentanten noch eine »organische«, auf gemeinsamen »Klassenerfahrungen« – oder später Milieuzugehörigkeit – gestützte Verbindung bestand; drittens eine »Arbeitswelt«, in der ein hierarchisches, auf tayloristische Arbeitsteilung und engmaschige Kontrolle der lebendigen Arbeit ausgelegtes Betriebssystem Autonomie und Selbststeuerung nur in Nischen ermöglichte und damit eine repräsentative Interessenvertretung präferierte. All dies kann heute nicht fortgeschrieben werden.

Neustart heißt, die veränderte Rolle der lebendigen Arbeit für die Entwicklung der Produktivkräfte und damit die veränderten Einsatzbedingungen von Lohnarbeit zu nutzen zur Stärkung der Position der Lohnarbeiter selbst und ihrer Vertretungsorgane.<sup>52</sup> Wir meinen, dass Betriebsräten ein neues Selbstverständnis ihrer Arbeit ermöglicht wird: Sie sind auf Vor-Ort-Kompetenz angewiesen, um ihre ureigensten Aufgaben nachkommen zu können. Betriebsräte, die darauf nicht zurückgreifen, erleiden Legitimationsverluste und verlieren Machtressourcen. Betriebsräte jedoch, die sich der Kompetenz und des Engagements der aktiven Teile der Belegschaft vergewissern und diese fördern, erfahren eine Stärkung. Deshalb sehen wir neue Chancen, Stellvertreterpolitik durch »Demokratisierung von unten« in einem wechselseitigen Prozess aufzubrechen.

---

<sup>52</sup> Arbeitspolitische Ansatzpunkte hierfür finden sich in Detlef Wetzel/Jörg Hofmann/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): Industriearbeit und Arbeitspolitik. Hamburg 2014. Hier wird auch exemplarisch deutlich, dass »Neustart« eine neue Praxis gewerkschaftlicher und wissenschaftlicher Kooperation erfordert.

Dieser Neustart muss bisherige Systemschranken überwinden. Heute ergeben sich nicht zuletzt aus der Unternehmensorganisation neue Ansatzpunkte. Ohne die Reichweite indirekter Steuerung überzeichnen zu wollen, kann doch gesagt werden, dass Arbeitspolitik mehr denn je sich nicht nur in die Organisation des Arbeitsprozesses, sondern in die unternehmenspolitischen und in der weiteren Betrachtung auch sektoralen Rahmenbedingungen einmischen muss. Arbeitspolitik kann den Arbeitsprozess nicht abschotten. Eine Regulation der Arbeitszeit- und Leistungs politik erfordert nicht zuletzt, auf die Markt-Kunden-Beziehungen Einfluss zu nehmen.

Demokratisierung der Arbeit von unten stark zu machen, heißt, einen stärker arbeitsinhaltlichen Bezug und damit einen erweiterten Zugriff auf den stofflichen Arbeitsprozess durchzusetzen. Darin liegt eine Schnittstelle zwischen dem »Wie« und dem »Was« der Produktion: Wer gut arbeiten will, gibt sich weniger mit schlechten Produkten ab.

Wir meinen, dass kapitalistische Unternehmenssteuerung dazu gleichsam Vorarbeiten geleistet hat. Indem sie den Betrieb als eigene Einheit perforiert und der Marktsteuerung überantwortet – anders ausgedrückt: Anbieter- in Käufermärkte transformiert –, geht es in der betrieblichen Perspektive der Lohnarbeit nicht mehr nur um das »Wie« sondern auch um das »Wofür« der Produktion: um die Produkte selbst, deren spezifische Gebrauchswerteigenschaften, gesellschaftliche Nützlichkeit und deren ökologischen »Fußabdruck«. Damit fällt auch die Mauer im sektoralen Strukturwandel gegenüber dem großen Sektor der Dienstleistungsarbeit, der sich – vor allem was expandierende soziale und kulturelle Dienstleistungen betrifft – dadurch auszeichnet, dass Arbeit und »Produkt« nicht getrennt werden können, sondern identisch sind (Beispiel Pflege) und der Arbeitsablauf maßgeblich durch die Kunden – statt durch Renditevorgaben – gesteuert werden sollte.

Mitbestimmung wird ausgehebelt, wo die Logik indirekter Marktsteuerung unhinterfragt zum Movers profitorientierter Unternehmenspolitik wird nach dem Motto: Macht was ihr wollt, sofern ihr dabei hochprofitabel seid. Mitbestimmung erfährt dort einen Neustart, wo das Bedürfnis nach Autonomie, Selbstbestimmung und Partizipation im betrieblichen Alltag zum Zuge kommt. Die dazu erforderliche gesellschaftliche und politische Kraft kommt zum Zuge, wenn neue Produktionskonzepte – um eine »alte« Formulierung aufzugreifen – aus privatistischer Verengung freigesetzt und mit dem gesellschaftlichen Interesse am sozialen und ökologischen Fortschritt verbunden werden.



**Sozialismus**



[Kommentare & Analysen](#)  
[Heft Nr. 10 – Oktober 2014](#)  
[Vorherige Hefte | Archiv](#)  
[Aktuelle Dossiers](#)  
[Veranstaltungen | Termine](#)

[Abonnement | Bestellung](#)  
[Newsletter](#)  
[Probeheft](#)  
[ABB | Datenschutz](#)

[f Sozialismus bei Facebook](#)  
[t Sozialismus bei Twitter](#)

**vorortLINKS**  
Analysen | Anzeigen | Abonnenten

# SozialismusAktuell

www.sozialismus.de

[Suchen](#)

[Kontakt](#) | [Das Projekt](#) | [Service](#) | [Mediadaten](#) | [Links](#) | [Impressum](#) | [RSS](#)

**Attac lässt sich nicht aberkennen!**



Das Frankfurter Finanzamt hat dem Attac Trägerverein e.V. die Gemeinnützigkeit entzogen, weil er mit dem Engagement zur Einführung einer Finanztransaktionssteuer oder einer Vermögensabgabe allgemeinpolitische Ziele verfolge [siehe den Bericht der FR]. Das ist mehr als absurd. Natürlich führt die »ökonomische Alphabetisierung« von Attac [die Redaktion von Sozialismus ist Attac-Mitglied und der VSA: Verlag publiziert seit mehr als 10 Jahren AttacBasisTexte und andere Publikationen] zu politischer Meinungsbildung und zu politischem Engagement, wie die Organisation in ihrer Stellungnahme herausstellt: »Wir nehmen unseren Anspruch als Bildungsbewegung ernst und sehen es als Erfolg unserer Informations- und Bildungsarbeit, wenn viele Menschen sich einmischen.« Die Redaktion Sozialismus schließt sich den Protesten gegen die Entscheidung an und hofft, dass die verantwortlichen Behörden dem eingelegten Widerspruch von Attac folgen.

**Kommentare & Kurzanalysen**

18. Oktober 2014 | Otto König / Richard Detje: Evo Morales in Bolivien wiedergewählt  
**Die demokratische und kulturelle Revolution wird fortgesetzt**



**Bildungsbewegung Attac**



Harald Kimenta / Andreas Fisahn u.a.  
**Die Freihandelsfälle**  
 Transatlantische Industriepolitik ohne Bürgerbeteiligung – das TTIP  
 AttacBasisTexte 45  
 128 Seiten | EUR 9,00  
 ISBN 978-3-89965-592-6

**VSA: Neue Bücher**



Die Sozialismus-Website im Netz: übersichtlich, aktuell!  
 Das erwartet die BesucherInnen:

- 👉 Kommentare zu aktuellen ökonomischen und politischen Ereignissen (wöchentliche Aktualisierung)
- 👉 Inhaltsverzeichnis des aktuellen Heftes & drei Leseproben eine Woche vor der Printausgabe
- 👉 News, Tipps & Termine
- 👉 Archiv aller Inhaltsverzeichnisse & Leseproben aller erschienenen Hefte seit 2000
- 👉 Jahresregister als pdf-Dateien
- 👉 Passende Neuerscheinungen bei **www.vsa-verlag.de**
- 👉 Links zu anderen linken Projekten

In der mitbestimmungspolitischen Diskussion sollte ein Neustart in Angriff genommen werden. Dabei geht es nicht um den Ersatz des institutionell gestützten Systems der Mitbestimmung. Gerade dort, wo es nicht existiert, ist die Interessenvertretung abhängiger Lohnarbeit in Gänze in Frage gestellt und ist einem autoritären Kapitalismus Tür und Tor geöffnet. Aber ebenso wenig kann es darum gehen, das bestehende Repräsentativsystem gleichsam über die bestehenden ›weißen Flächen‹ legen und damit zum Kern betrieblicher Interessenvertretung stilisieren zu wollen.

Ein Neustart muss bisherige Systemschranken überwinden. Heute ergeben sich nicht zuletzt aus der Unternehmensorganisation neue Ansatzpunkte. Ohne die Reichweite indirekter Steuerung überzeichnen zu wollen, kann doch gesagt werden, dass Arbeitspolitik mehr denn je sich nicht nur in die Organisation des Arbeitsprozesses, sondern in die unternehmenspolitischen und in der weiteren Betrachtung auch sektoralen Rahmenbedingungen einmischen muss.