

## **Betriebliche Arbeitsbeziehungen im Zeichen von Flexibilisierung und Shareholder value.**

### **Zwischen Verbetrieblichung und Entbetrieblichung<sup>1</sup>**

Hermann Kotthoff

Die Frage: was geschieht mit der Mitbestimmung angesichts neoliberaler Deregulierungs- und Flexibilisierungstendenzen, ist seit einigen Jahren zu einem bevorzugten Thema von Industriesoziologen geworden, man kann auch salopp sagen, sie ist zu einer Wetten-daß-Frage geworden. Zahlreiche Autoren haben dazu ihre Prognosen abgegeben und die meisten wetten, daß es schlecht um die betriebliche Mitbestimmung steht. Das merkt man schon den Titeln der Veröffentlichungen an. Da ist die Rede von Auslaufmodell, Erosion, Ende des rheinischen Kapitalismus, oder filmreif-bedeutungsschwer „Mitbestimmung quo vadis“. Manche Prognose hört sich wie ein Kassandruruf an. So sieht z.B. Wolfgang Streeck voraus, „... daß die wohl am wahrscheinlichsten erscheinende Zukunft der deutschen Mitbestimmung so aussehen wird, daß von ihr in etwa 30 - 40 Jahren angesichts der sich abzeichnenden neuen Arbeitswelt auch im besten Fall nur noch wenig übrig bleiben wird.“ Es gibt aber auch Autoren die optimistischer sind. Zu ihnen gehört u.a. W. Müller-Jentsch, der für die Zukunft eine „stabile Mittellage zwischen Traditionalismus und Marktradikalismus“ annimmt. Ich habe mich vor einigen Jahren ähnlich optimistisch geäußert, und möchte heute wiederholen: die Mitbestimmung ist kein Auslaufmodell. Wenn ich das richtig sehe, befinde ich mich damit in guter Gesellschaft. Denn auch Jörg Flecker und Manfred Krenn kommen in einem sehr gründlichen und systematischen Aufsatz zu diesem Ergebnis. Zwar verrät der Titel „Risse im Fundament“ eine besorgte Sicht, aber am Schluß heißt es: „Für Grabreden ist es noch zu früh.“

Die pessimistische wie die optimistische Position ist spekulativ. Das Problem ist, daß es keine aktuellen empirischen Grundlagenstudien zur Mitbestimmung in den auslaufenden 90er Jahren gibt, auf deren Basis man die Zukunftsfrage etwas leichter entscheiden könnte. Die letzten tiefer angelegten Studien - so die von Aida Bosch, Margit Osterloh und auch die von mir - kommen zu demselben Hauptergebnis, nämlich daß die betriebliche Mitbestimmung in den 80er Jahren ein ganz erstaunliches Wachstum erfahren und an Konturen gewonnen hat.

Sollte sie über Nacht aus diesem Hoch tief in den Orkus gefallen sein, etwa nach dem Muster eines Börsencrashes? Obwohl also aktuelle Studien dazu fehlen, so sind wir

---

<sup>1</sup> Vortrag auf der Internationalen Konferenz der FORBA ‚Déjà vu? Die neuen Arbeitswelten‘ vom 18. – 20.10.2001 in Wien

heute doch etwas besser in der Lage, den Nebel zu lichten. Der Fortschritt rührt einfach daher, daß inzwischen schon gut 10 Jahre von neoliberaler Deregulierung, Shareholder value und dem Ende des rheinischen Kapitalismus die Rede ist, und dennoch von der Mitbestimmung selbst im schlechtesten Fall mehr als nur wenig übrig geblieben ist. Mir scheint, es ist in dieser Frage generell mehr Nüchternheit eingekehrt. Wir haben auch auf anderen ähnlichen Feldern die Erfahrung gemacht, daß man nicht jedem groß angekündigten Managementkonzept eine revolutionäre realhistorische Wirkung unterstellen darf. Der Blick ist distanzierter, und die Spekulationen sind vorsichtiger geworden. Genauer hinschauen! muß heute die Devise sein.

Ich zähle die am häufigsten aufgestellten Destabilisierungsthesen auf:

- Durch die intensive Beteiligung des Betriebsrats an den Restrukturierungsmaßnahmen wird ihm vom Management die neue Rolle des Co-Managers aufgedrängt, und die entfernt ihn von seiner Aufgabe als Interessenvertreter, was zu Legitimationsproblemen führt.
- Durch die Verbetrieblichung der kollektiven Regulierung, d.h. durch die Aufweichung des Flächentarifvertrags wird die Arbeitsteilung mit der Gewerkschaft im dualen System in Frage gestellt.
- Durch die Entbetrieblichung infolge von Unternehmensaufsplitterung, Auslagerung, Netzwerkbildung und Subunternehmertum verliert der Betriebsrat seine Substanz, nämlich den sozialen Zusammenhang Betrieb.
- Die Shareholder-value-Orientierung hat zur Folge, daß das Management die Mitbestimmung grundsätzlich als störend, überflüssig und systemfremd betrachtet. Sie muß im Zuge der Globalisierung mehr und mehr der amerikanischen Variante des Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisses Platz machen (Konvergenzthese).
- Durch die Einführung von Gruppenarbeit verliert der Betriebsrat seine Rolle als stellvertretender Interessenvertreter, d.h. die Selbstvertretung macht die Stellvertretung überflüssig.
- Durch die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und die daraus folgende Individualisierung der Belegschaften geht die soziale Basis für kollektives Handeln des Betriebsrats verloren.
- Durch das starke Wachstum des Dienstleistungssektors und der New Economy verbreiten sich die mitbestimmungsfreien Zonen.

Aus dieser Problemagenda will ich nur diese drei Punkte herausgreifen und näher behandeln: Erstens, was das sogenannte Co-Management mit dem Betriebsrat anstellt. Dann zweitens, das, was ich als das Verbetrieblichungs-Entbetrieblichungs-Dilemma

bezeichnen möchte; und schließlich die Frage, ob und wie der Shareholder value bisher dem Stakeholder-Betriebsrat geschadet hat.

Methodisch gehe ich so vor, daß ich zuerst die Pro-Argumente für die Destabilisierungsthese wiedergebe, und dann nach Contra-Argumenten Ausschau halte, um beide gegeneinander abzuwägen.

## **1. Die Rolle des Co-Managers und ihre Folgen**

In vielen Betrieben wird der Betriebsrat vom Management eingeladen, ja geradezu gedrängt, sich weit über die Mitwirkungsansprüche aus dem BetrVG hinausgehend an der Konzeption und Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen zu beteiligen. Ob es dabei im einzelnen um Dezentralisierung oder Re-Zentralisierung, um dies oder jenes geht, ist für das Rollenverständnis des Betriebsrats ziemlich sekundär. Wichtiger scheint mir zu sein, daß Restrukturierung und Modernisierung heute kein Einzelereignis ist, sondern ein Dauerphänomen, daß also eine Restrukturierung die andere jagt, und daß es dabei stets um einen weiteren Schritt der Ökonomisierung der Organisation geht. Unruhe, Beschleunigung, Verunsicherung alter Routinen wird zu einer Dauererfahrung. Und diese Erfahrung möchte das Management dem Betriebsrat nicht ersparen.

Die Einbindung des Betriebsrats bei den Restrukturierungen erfolgt über eine Interaktionsform, die für viele Betriebsräte neu ist, nämlich über projektförmige Gremien, also Planungsgruppen, Lenkungsausschüsse, Projektgruppen usw. Dort sitzt er mit Vertretern anderer betrieblicher Funktionen als Experte für den Teilbereich „Mensch“ in der Expertenrunde. Dabei passiert etwas Sonderbares: seine traditionellen Waffen werden stumpf. Er kann hier nicht polternd als Sprachrohr autonomer Arbeitnehmerinteressen auftrumpfen, sondern er muß argumentieren, überzeugen, mitarbeiten im Konzert mit den anderen Experten. Um hier mithalten zu können, muß er ein Kopfarbeiter werden. Er muß die Veränderungskonzepte und Vorlagen des Managements studieren, analysieren, bewerten und kommentieren, er muß argumentieren und moderieren. Er tritt nun in einem anderen Anzug auf: raus aus dem Blaumann und rein in den Manageranzug.

Er muß sich nun ein hohes Maß an BWL-Kenntnissen aneignen. Aus dem Betriebsrat wird ein Betriebsökonom. Mit groben kapitalismuskritischen Sprüchen kann er jetzt keine Punkte mehr machen. Viele Soziologen überhöhen diese Rollenveränderung gern zu dem Anspruch: er müsse selbst Gestaltungskonzepte und Gegenstrategien entwickeln in gleicher Augenhöhe mit dem Management. Wenn man diese Begriffe ein bißchen ernst nimmt, dann scheinen sie mir überhöht und illusorisch zu sein. Sie sind auch unnötig, um das Neue in der Rolle zu beschreiben. Das Neue besteht darin, daß

der Betriebsrat nun endgültig die Kragenlinie durchbrochen hat: er trägt nun den weißen Kragen mit Schlips. Er muß reden wie der Controller des Vorstands und der Ingenieur aus dem Vertrieb. Und er muß jetzt mehr wissen.

Das Co-Management verändert seine Beziehung zu den Beschäftigten. Seine Interessenidentität steht auf dem Spiel. Er bekommt Loyalitätsprobleme. Die Wähler erkennen diese ökonomisch argumentativen Herren nicht mehr als die Ihren an. Sie sagen vorwurfsvoll: ‚du redest wie der Vorstandsvorsitzende‘. Die Gremientätigkeit ist für sie intransparent und zu kompliziert. Die Interessengegensätze werden verwässert. Und der Betriebsrat steht unter dem Verdacht, sich vereinnahmen zu lassen.

Auf eine kurze Formel gebracht: ‚Sie reden viel mit, aber sie entscheiden kaum etwas‘. Häufig sehen sie sich gezwungen, Verzicht zu leisten, faule Kompromisse zu schließen.

Die Destabilisierungsthese lautet hier also: das Co-Management bedeutet Verzicht auf autonome Interessenartikulation, auf Gegenmacht, und auf Gleichbewertung des Sozialen mit dem Ökonomischen. Wenn das Wohl des Betriebes so unverschämt eindeutig dem berechtigten Arbeitnehmerinteresse vorangestellt wird, dann führt das zu einer Zerreißprobe für die interessenvertretende Institution Betriebsrat.

Ich glaube dagegen, daß diese These begründet in Zweifel gezogen werden kann. Dazu veranlassen mich folgende ganz unterschiedliche Beobachtungen. Zunächst wird in empirischen Studien festgestellt, daß dieser Modus von Betriebsratshandeln, insbesondere in Klein- und Mittelbetrieben, nicht weit verbreitet ist. In der Bochumer-Betriebsrätetestudie, die im Maschinenbau durchgeführt wurde, waren es weniger als zehn Prozent. Und auch die Studie von Deiß über die Autozulieferindustrie berichtet von geringen Zahlen. In größeren Betrieben ist das Co-Management nach meinen eigenen Beobachtungen sehr wohl verbreitet, aber dadurch wurden keineswegs traditionelle Formen der Betriebsratsarbeit komplett ausrangiert. Viele Betriebsräte sind durchaus in der Lage, mehrgleisig vorzugehen, sowohl die Restrukturierung in der Gremienarbeit sachlich zu begleiten, als auch auf anderen Foren offensiv und lästig fordernd aufzutreten. Mein drittes Gegenargument soll mein stärkstes sein. Das Muster Co-Management ist keineswegs so neu wie es erscheint. Es hat sehr große Ähnlichkeit mit dem Partizipations-Typus „Der Betriebsrat als Ordnungsmacht“, den ich vor 25 Jahren mal konstruiert habe. Die Interaktionsstruktur des Co-Managements ist demnach älter als der Begriff. In meiner zweiten Betriebsrätetestudie zeigt sich, daß dieser Typus sogar zum dominanten geworden war. Seine Dominanz und Bedeutung wird auch durch die Studien von Aida Bosch und Margit Osterloh bestätigt.

Das Wesentliche dieses Typus ist, daß die Interessenpolarisierung, Lagerbildungs- und Blockbildung zugunsten eines integrativen und partnerschaftlichen Vorgehens aufge-

hoben wird. Die Grenze zwischen Kapital und Arbeit wird flüssig, die Interessensgegensätze werden in der Tat „verwässert“. Ein Betriebsratsvorsitzender brachte dies in einem Interview so auf den Punkt: „Wir haben exakt die gleichen Interessen, nur von einer anderen Funktion her.“ Mitbestimmung ist jetzt eine Sache der Innenpolitik, nicht die von Leuten, die sich wie Externe zueinander verhalten. Aus einem Inter-net wird ein Intra-net könnte man modernistisch sagen. Aber die Institution Mitbestimmung hat dadurch keinen Schaden genommen. Mehr institutionelle Kontinuität als beim Typus Ordnungsmacht habe ich selbst nicht festgestellt. Die große Mehrheit der Beschäftigten hat keine grundsätzlichen Probleme damit, der Wandel von der autonomen zur integrativen Interessenvertretung wird von ihr nachvollzogen.

Daraus folgt: das Funktionieren der Mitbestimmung hängt offensichtlich nicht oder nicht mehr unter allen Umständen von Interessenpolarisierung und Gegenmachtstrukturen ab. Betriebsräte mit einem verwässerten Interessenbegriff bestimmten nicht per se weniger mit als solche mit einem polaren Interessenverständnis. Es kommt auf den Kontext der jeweiligen betrieblichen Sozialordnung an. In einer traditionellen Arbeiterbelegschaft mit langer IG-Metall-Erfahrung wird der Rollenwechsel zum Co-Manager wahrscheinlich eher zu Legitimationsproblemen führen als in typischen Dienstleistungsbetrieben und vor allem solchen mit vielen HQA's.

## **2. Das Verbetrieblichungs-Entbetrieblichungs-Dilemma**

Die Betriebsräte sind nicht geschaffen worden zum Normsetzen - das war Sache der Tarifvertragsparteien -, sondern zum Normumsetzen. Aber seit vielen Jahren werden sie zunehmend als Normsetzer herangezogen. Es ist eine deutlich nachlassende Prägekraft tarifvertraglicher Regulierung zu beobachten. Dies geschieht durch Öffnungsklauseln für betriebsindividuelle Regelungen in klassischen Regelungsbereichen, durch erstmalige tarifliche Regelungen neuer Gegenstände mit Korridoren mit hohem betrieblichen Konkretisierungsspielraum, und durch Unterschreiten tariflicher Mindestnormen. Durch diese Entwicklung geht ein größerer Teil der Regulierungsarbeit und -verantwortung von den Gewerkschaften auf die BR über. Sie erfahren einen erheblichen Aufgaben- und Bedeutungszuwachs. Die Arbeitsteilung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten im dualen System gerät unter Druck. Daraus entsteht die Gefahr der Pluralisierung der Arbeitsbedingungen in Deutschland, des Bedeutungsverlusts der Tarifvertragsparteien als Regulatoren, und letztlich die Gefahr des Betriebssyndikalismus, also die uralte Angst der Gewerkschaften. Diese Entwicklung hat zusätzlich Auftrieb bekommen durch die verbreitete Praxis von Standortsicherungsverträgen in den vergangenen Jahren, die quasi als ein Tarifersatz fungieren, und in denen den Betriebsräten die Unterschreitung tariflicher Regelungen gegen die Zusicherung der Be-

schäftigungssicherung regelrecht abgekauft wurden. Es besteht die Gefahr, daß ein Eckpfeiler der bisherigen Mitbestimmung, nämlich das Dualitätsprinzip, unterspült wird.

Aber selbst wenn man den Betriebsrat als kollektiven Regulator akzeptieren wollte, dann stellt sich immer noch die Frage, ob er der neuen Aufgabe gewachsen ist. Und da gibt es erhebliche Zweifel, denn ausgerechnet in dem Augenblick, in dem der Betrieb durch die Verbetrieblichung der kollektiven Normsetzung aufgewertet wird, wird er realorganisatorisch unterhöhlt und abgewertet durch Auslagerung von Betriebsteilen, durch Unternehmensaufsplitterung, Unternehmensnetzwerke, Subkontraktverhältnisse und durch zwischenbetriebliche Netzwerke. Es findet eine *Entbetrieblichung* statt. Die beiden wichtigsten Folgen für die MB sind: 1. die Unternehmenseinheiten werden im Durchschnitt wesentlich kleiner. In kleinen Betrieben gibt es weniger Organisations- und Infrastrukturpotentiale wie Freistellungen, Schulungen und Professionalisierungsmöglichkeiten. Und die 2. Folge ist, daß die wichtigen Entscheidungen wesentlich weiter entfernt in den nicht mehr erreichbaren Konzernzentralen gefällt werden. Dem Betriebsrat geht dadurch der örtliche Verhandlungspartner verloren, mit dem er eine Verbetrieblichung der Normsetzung praktizieren könnte. Er hat es nur noch mit einem Marionettenarbeitgeber zu tun. Und er selbst ist zu einem Diaspora-Betriebsrat geworden, dem es schwerfällt die vielen verstreuten Sprengsel interessenpolitisch zu formieren. Die Mitbestimmung wird buchstäblich ausgetrocknet. Ferner, durch das in vielen Unternehmen verbreitete Rotationsprinzip bei den Managern ist deren Verweildauer im Betrieb so kurz, daß keine Vertrauensbeziehung und damit keine günstige Geschäftsgrundlage für ein aktives Co-Management entstehen kann.

Das Verbetrieblichungs-Entbetrieblichungs-Dilemma besagt somit, daß für den Betriebsrat die Schere zwischen wachsender Aufgabenlast und abnehmenden Handlungsmöglichkeiten größer wird. Die neue Ehre des Ersatz-Tarifpartners wird ihm in dem Augenblick zuteil, wo er eine Nummer kleiner gemacht wird.

Das Dilemma wird m.E. durch eine Reihe von Gegenteilstendenzen teilweise entschärft. So wird die Gefahr des Unterlaufens des Tarifvertragssystems von manchen Beobachtern inzwischen für weniger groß beurteilt als noch vor einigen Jahren. Denn es hat sich gezeigt, daß die Dezentralisierung und Verbetrieblichung der Tarifpolitik unter der Beteiligung und mit der Zustimmung der Tarifvertragsparteien verläuft. So wurden auch die Standortsicherungsvereinbarungen in vielen Fällen von den Tarifvertragsparteien mitverhandelt. Es handelt sich großenteils um eine kontrollierte, und nur zum kleineren Teil um eine wilde Verbetrieblichung. Unter dem Druck der ökonomischen Verhältnisse steigt die Bereitschaft der Gewerkschaften, das Flexibilisierungspotential von Tarifverträgen zu vergrößern und es steigt ebenfalls das Bewußtsein, daß viele Tarifregelungen den differenzierter gewordenen Interessenlagen der Arbeitnehmer nicht mehr entsprechen. Auf der anderen Seite sind auch die Arbeitgeberverbände nicht bestrebt,

den Flächentarifvertrag abzuschaffen, sondern ihn durch eine Anpassung an die stärker pluralisierte Arbeitswelt zu stabilisieren. Eine aktuelle Untersuchung von Reinhard Bahn Müller kommt zu dem Ergebnis, daß immer noch drei Viertel der Beschäftigten in Westdeutschland in tarifgebundenen Unternehmen arbeiten. Aber auch zwei Drittel der nicht tarifgebundenen Unternehmen weichen in Entlohnungsfragen nicht von den Tarifnormen ab. Zwar hat neben der kontrollierten Dezentralisierung auch die wilde Dezentralisierung durch Tarifbruch zugenommen. Aber Bahn Müller stellt fest: „Eine völlige Verbetrieblung scheint unwahrscheinlich. Es wird vielleicht noch mehr Korridore geben, ... kollabieren wird das duale System der Lohn- und Gehaltsfindung kaum.“

Und was schließlich die Entbetrieblung des Betriebsrats betrifft, so ist deren Korrektur eines der Hauptanliegen des neuen BetrVG. Jetzt können Betriebsräte entlang der realen arbeitsorganisatorischen und örtlichen Gegebenheiten innerhalb von Netzwerken eingerichtet werden, z.B. Standort-Betriebsräte. Die rechtlichen Voraussetzungen dafür sind geschaffen. Es bleibt abzuwarten wie sie umgesetzt werden.

Schwieriger scheint mir die Frage nach dem sozialen Zusammenwachsen der Belegschaften innerhalb von Unternehmens- und strategischen Netzwerken zu beantworten zu sein. Die Teile des Netzwerkes stehen in einem Konkurrenzverhältnis untereinander. Die Konkurrenz zwischen Stammebelegschaft des fokalen Unternehmens, den assoziierten Klein- und Mittelbetrieben und schließlich den „freien“ Subunternehmern wird durch Benchmarking und andere Instrumente angefacht. Ein soziales Zusammenwachsen und das Entstehen eines Zusammengehörigkeitsgefühls als Grundlage für einen sozialen Austausch dürfte so kaum nachhaltig herzustellen sein.

### **3. Shareholder value und Mitbestimmung**

Der Shareholder value ist in aller Munde und muß für vieles herhalten. Fakt ist, daß sich die großen deutschen Firmen stärker als vorher über die internationalen Finanzmärkte finanzieren und sich stärker nach deren Kriterien ausrichten. Das findet seinen Ausdruck vor allem in den Geschäftsstrategien. Angestrebt wird eine den Erwartungen der internationalen Anleger gerecht werdende Rendite, die mit 20 und mehr Prozent pro Jahr deutlich über dem bisher in Deutschland Gewohnten liegt. Das wird zu erreichen versucht durch die Konzentration auf Kernkompetenzen, eine entsprechende Arrondierung des Portfolios durch Fusionen, Akquisitionen und Verkäufe, ferner durch die Verkürzung von Forschungs- und Entwicklungszeiten, und schließlich durch die verstärkte Ökonomisierung auch der organisationsinternen Beziehungen. Natürlich sind die bereits angesprochenen Restrukturierungen in diesem Kontext zu sehen.

Von fast allen Autoren, die sich zum Shareholder value äußern, wird angenommen, dass diese Kapitalisierungsstrategien dazu führt, dass langfristige Orientierungen

durch kurzfristige ersetzt werden und daß die Mitbestimmung als Ausdruck von langfristigem sozialen Austausch, von Bindung, und außerökonomischer Verpflichtungsstruktur vollkommen unverträglich ist mit der Shareholder value und von diesem zurückgedrängt werde. Shareholder value steht für die Anpassung an das amerikanische Wirtschaftsdenken und für die Treibjagd auf alles was mit Mitbestimmung zu tun hat.

Was ist dran an dieser These? Zunächst ist festzustellen, daß auch im Jahre 10 des Shareholder value-Denkens in Deutschland das Verhältnis zwischen Management und Betriebsräten nach wie vor gut bis ausgezeichnet ist. Belege dafür bietet u.a. die Mitbestimmungs-Kommission der Hans-Böckler-Stiftung und der Bertelsmann-Stiftung und die Bochumer Maschinenbaustudie. Ferner, es gibt keine Anzeichen dafür, daß die Börsenanalysten die deutschen Unternehmen wegen der Mitbestimmung abstrafen oder unter Druck setzen. In einer neuen Untersuchung hat Martin Höppner vom Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung Köln festgestellt, daß diejenigen von den 50 Nemax-Unternehmen, die einen Betriebsrat gegründet haben, nicht mit einem sinkenden Aktienkurs abgestraft wurden. (IT-Magazin/IGM 2/2001) Die Shareholder behandeln mitbestimmte nicht anders als nicht-mitbestimmte Unternehmen. Von den Analysten wurden Buchwert, Gewinn und Cash Flow der mitbestimmten Unternehmen nicht niedriger bewertet als bei den mitbestimmungsfreien. Umgekehrt ist zu beobachten, dass die Träger der Mitbestimmung, die Betriebsräte, sich nicht gegen die Shareholder value-Orientierung ins Zeug legen. Sie sind ebenso an einem hohen Aktienkurs interessiert, vor allem um feindliche Übernahmen zu verhindern. Und schließlich ist auch die These vom Kurzfristdenken sehr wackelig. Es gibt wenig Anzeichen dafür, daß die deutschen Großunternehmen bei Investitionen, Forschung, Personal und Qualifikation auf breiter Front von der Langfrist- auf eine Kurzfriststrategie umgeschaltet hätten. Trotz anderslautender Prognosen bieten sie immer noch der Stammebelegschaft eine lebenslange Perspektive, wenn auch nicht mit allem früher üblichen Komfort.

Hier sind einige Ergebnisse relevant aus meinem, gerade abgeschlossenen DFG-Projekt über den „Managementprozeß im globalisierten Unternehmen“, wo in 4 deutschen Spitzenkonzernen die Steuerungsprozesse zwischen Konzernzentrale und den ausländischen Niederlassungen untersucht wurden. In allen 4 Fällen wurde die Geschäftsstrategie an den Shareholder value-Prinzipien ausgerichtet. Dies hat aber in keinem Fall zu einem Kurzfristdenken geführt. Die typisch deutschen Tugenden von Langfristigkeit und sozialem Austausch blieben weitgehend erhalten. Das Schreckgespenst der „footless company“ die alle kulturellen und historischen Bindungen abgelegt hat, konnten wir nicht entdecken. Das gefährlichste Tor für den Einlaß von - abgekürzt formuliert - amerikanischen Methoden könnte die Internationalisierung der Führungskräfteentwicklung sein. Wenn immer mehr deutsche Manager draußen waren und etwas anderes als die Mitbestimmung gesehen haben, wenn immer mehr nicht-deutsche

Manager ohne Mitbestimmungserfahrung Toppositionen in deutschen Unternehmen einnehmen, dann müßte man damit rechnen, daß der Nährboden für Mitbestimmung versiegt. Aber das ist offensichtlich nicht der Fall. Die Internationalen im Management kommen keineswegs als Bilderstürmer der Mitbestimmung zurück, sondern sie sind Anhänger von kooperativen Lösungen geblieben. Auch die nicht-deutschen Manager in den deutschen Unternehmen schätzen das, was sie selbst als das „familiäre Denken“ bezeichnen, was nichts anders heißt als Verständigungsbereitschaft und Konsensorientierung. Alle vier von uns untersuchten deutschen Konzerne haben versucht, zumindestens in den Produktionsbelegschaften in den größeren Auslandsniederlassungen, nachgeahmte Mitbestimmungsstrukturen, d.h. einen Betriebsrat light, zu installieren. Kurzum: Das Shareholder value-Prinzip hat nicht zu einem Kreuzzug gegen die Institution Mitbestimmung geführt, es hat aber über die forcierte Ökonomisierung der Arbeit und der organisationsinternen Beziehungen sehr wohl Auswirkungen auf die Mitbestimmung. Ich verweise hier auf all das, was Thema ist im Rahmen des Co-Managements. Der Shareholder value führt zu einer drastischen Verringerung der Geduld mit bad performers und zu einem intensivierten Leistungsklima, gegen das - soweit ich's sehe - dem Betriebsrat kein Kraut gewachsen ist. Die Individualisierung der Leistungsregulation am Betriebsrat vorbei ist sicher eine der schwerwiegendsten Veränderungen der Mitbestimmung.

#### **4. Subjektivierung der Kontrolle und ihre Folgen für die Mitbestimmung**

Stärkere Folgen für die betriebliche MB vermute ich längerfristig von einer anderen Front, nämlich der Veränderung der Subjekte selbst, um die es bei der Mitbestimmung geht. Ich meine das Erscheinen eines neuen Sozialcharakters von Arbeitnehmern, die eine andere Subjektivität und eine andere Arbeitsidentität besitzen als ihre Vorgänger. Sie entsprechen recht gut dem Bild des Intrapreneurs. Prägnanter finde ich den Begriff des hochmotivierten „beitragsorientierten Leistungsträgers“. Arbeiten ist für sie persönliche Herausforderung, Chance zur Selbstverwirklichung. Da sie auch ihren Kopf nutzen und im Sinne des Unternehmers mitdenken, braucht der Unternehmer nicht die Peitsche und auch keine tayloristischen Kontrollmethoden, um sie profitabel einzusetzen. Sie tragen den Unternehmer in sich selbst, sie haben ihn internalisiert. Sie erledigen ihre Arbeit im Selbstmanagement so als wäre es ihr eigenes Geschäft.

Die Kontrolle durch den Unternehmer ist damit nicht verschwunden. Sie steckt jetzt in der Definition der Erfolgskriterien, der Indikatoren, der Zielvereinbarungen und der Benchmarking-Vergleiche. Wie diese Ziele erreicht werden obliegt der Selbststeuerung. Das Neue daran ist, dass hier Kontrolle und Subjektivität, ökonomische Effizienz und Anerkennung der Person, Commitment und Selbstverwirklichung kurz geschlossen

werden. Dieses Subjekt betreibt in der Arbeit Selbstoptimierung, es arbeitet an sich selbst.

Ein wesentliches Merkmal dieser Arbeitsidentität besteht darin, daß sie mit einem anderen Interessenbegriff verknüpft ist. Die Vorstellung von polarisierten oder gar antagonistischen Interessen ist ihnen fremd, entsprechend auch ein Denken in Gegenmacht-kategorien. Das bedeutet: ihr Interessenbegriff basiert nicht auf einem Innen-Außen-Verhältnis, vielmehr gehören beide, Unternehmer und Beschäftigte, zum Innen. Sie verstehen sich als Partner beim Bau desselben Hauses. Die Sphäre des Gemeinsamen, Konsensuellen und Kooperativen in Grundsatzfragen überwiegt a priori die Sphäre der Nicht-Übereinstimmung und des Konfliktes. Der englische Soziologe Lash fragt: „Was passiert, wenn die Gegensätze zwischen Besitzern von Produktionsmitteln und Besitzern von Wissen und Können zunehmend aufweichen?“ Genau das geschieht hier, zumindest in der Selbstinterpretation der Akteure.

Dieses Subjekt ist historisch keinesfalls neu: déjà vu! Ich habe es vor einiger Zeit selbst in Gestalt der hochqualifizierten Angestellten und Führungskräfte in Großunternehmen untersucht. Neu ist allerdings, daß dieses bisher ganz und gar elitäre Subjekt-Modell der außertariflichen, hochqualifizierten, akademischen Angestellten sich ausbreitet auf immer breitere Arbeitnehmerschichten. Der Ingenieur wird der Normalarbeiter der Zukunft. Was sind die Folgen für die Mitbestimmung?

Die meisten Beobachter gehen davon aus, daß der „beitragsorientierte Leistungsträger“ der Untergang der Mitbestimmung ist, und zwar entsprechend der Argumentation: Selbstbestimmung ersetzt Mitbestimmung. Die Notwendigkeit zur Institutionalisierung eines eigenen Fachbereichs für Kooperation und Konfliktbewältigung im Betrieb (= Mitbestimmung) entfällt, wenn die Subjekte selbst bereits im normalen Arbeitsprozeß die Kooperation herstellen.

Diese Argumentation kann, soweit es die HQA betrifft, als widerlegt gelten. Das Ergebnis meiner Untersuchung zum Interessenverhalten der HQA lautet kurzgefaßt: sie haben keinen Bezug zu den traditionellen Gewerkschaften, aber sie können viel anfangen mit einem mitbestimmenden Betriebsrat. Allerdings ist ihr Verhältnis zum Betriebsrat ein anderes als z.B. in Produktionsbetrieben oder bei Tarifangestellten. Der wichtigste Unterschied ist: sie erlauben dem Betriebsrat nicht, sich in ihre Arbeit und in ihre Arbeitskultur einzumischen und einzunisten. Den Bereich ihrer Selbstregulation betrachten sie als ihre eigene Domäne. Das bedeutet vor allem, daß sie dem Betriebsrat nicht gestatten, Vorschriften zu machen in den Fragen der Leistungs- und Belastungsregulierung. Der Betriebsrat wird für sie aber relevant oberhalb der Arbeits- und Abteilungsebene. Gefragt wofür er gut sei, antworten sie: für das Übergreifende, für den Gesamtzusammenhang, für die Rahmenbedingungen. Konkret schätzen sie folgende Funktionen des Betriebsrats: er soll die allgemeinen Rahmenbedingungen für die Gehalts- und

die Sozialpolitik im Betrieb verhandeln; er wird als Hilfe beim individuellen Rechtsschutz im Fall von Personalabbau interessant; er soll als Quasi-Sozialpsychologe für Harmonie im Umgang miteinander und für die schöne Gestaltung der öffentlichen Räume im Betrieb sorgen; vor allem aber soll er der ausgewiesene Betriebspolitiker sein, der bei den großen geschäftspolitischen Entscheidungen und bei den Restrukturierungsmaßnahmen heiße Exklusivinformationen besitzt und diese nach Art einer Informationsbörse auch gezielt weitergibt, um das mangelhafte Informationsverhalten des Topmanagements zu kompensieren.

Dieses Mitbestimmungsmodell ist vorgefunden bei den Hochqualifizierten Angestellten in etablierten Großbetrieben mit langer Tradition. Ist es übertragbar?

Die Betriebsräte in den HQA-Betrieben sind uns gar nicht so unbekannt. Sie entsprechen dem Partizipationstyp der „Ordnungsmacht“ bzw. des Co-Managers. Sie passen sich der HQA-Kultur des Hauses an, sie stehen wie die, die sie vertreten, auf der Seite des Unternehmens, sie führen keinen Kulturkampf.

Ein großes Problem sehe ich darin, daß diese Betriebsräte sich nicht mehr dabei engagieren, die Bestandsvoraussetzungen für die Gewerkschaft zu schaffen. Sie werben nicht aktiv und überzeugend Mitglieder. Deshalb kann die Gewerkschaft von diesem Mitbestimmungsmodell auf Dauer nicht leben.

Die Übereinstimmung in Grundhaltungen des Mitbestimmungsmodells Co-Management und den Grundhaltungen des subjektivierten Arbeitnehmertypus des „beitragsorientierten Leistungsträgers“ ist frappierend. Die beiden vertragen sich recht gut. Die These, daß der Leistungsträger der Garaus der Mitbestimmung sei, ist falsch. Offensichtlich gibt es eine historische Entwicklung in der Tiefenstruktur des Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisses, und zwar eine wachsende Tendenz hin zu einer Entpolarisierung des Interessenbegriffs. Diese gemeinsame Klammer ist die Ökonomisierung. Die Marktgesetze werden ins Innere verlagert: beim Co-Management ins Innere der Mitbestimmung, beim Leistungsträger ins Innere des Subjekts.

## **Schluß**

Um die Mitbestimmung steht es gar nicht so schlecht. Aber es bleibt dennoch nicht alles beim Alten. Wir müssen

1. Abschied nehmen von unserer Standardvorstellung vom dualen System, wonach die beiden Akteure auf Arbeitnehmerseite in diesem System, Gewerkschaft und Betriebsrat, eng miteinander verwandt und verschwägert sind. Die Dualität wird erhalten bleiben, aber die Akteure werden organisationspolitisch weniger miteinander verflochten sein. Die Betriebsräte werden nicht mehr selbstverständlich die Organisationsarbeit für die Gewerkschaft leisten.

2. Eine starke Veränderung ist der Wandel zum nicht-polaren Interessenverständnis, das auf „vertrauensvoller Zusammenarbeit“ basiert. Es scheint, daß der preußische Staat, der diese Vision zur Zeit härtester Klassenauseinandersetzungen kontrafaktisch formuliert hat, ausgesprochen weitsichtig war. Er wird bestätigt sowohl durch das Interaktionsmuster des Co-Management wie auch durch den Sozialcharaktertypus des beitragsorientierten Leistungsträgers. Beide signalisieren den Abschied von der Arbeiterbewegung. Hier stellt sich freilich die Frage, ob dieses den (Gegen-)Machtdiskurs verdeckende Interessenverständnis allen Beziehungskonstellationen gewachsen ist. Für seine Robustheit spricht, daß es die Krisen des letzten Jahrzehnts jedenfalls gut überstanden hat.
3. Ich erwarte in Zukunft eine noch stärkere Pluralisierung der Mitbestimmung. Und unter den neu hinzukommenden Varianten wird es einige geben, die ebenso wie das Hochqualifizierten-Modell von Mitbestimmung gewerkschaftsfern oder gar gewerkschaftsfrei sein werden .
4. Die Luft ist raus! Das konnte man kürzlich deutlich bei der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes sehen. Da war kein gesellschaftliches Beben mehr zu spüren. Es scheint als hätte die betriebliche Mitbestimmung in dem epochalen Gesetz von 1972 ihr weitestes und für lange Zeit gültiges Gewand gefunden. Es ist weit und breit keine Kraft zu entdecken, die eine substantielle Fortentwicklung vorantreibt. Die Ansprüche an institutionalisierte Mitbestimmung scheinen gesättigt. Jetzt geht es nur noch um das Halten und Hegen. Darüber scheint allerdings ein überwältigender Konsens zu bestehen: was ist soll (in etwa) so bleiben. Nicht mehr, und auf keinen Fall weniger.

## Literatur

- Bahn Müller, R.: Verbetrieblichung der Lohnpolitik? Ein Überblick über die 90er Jahre, in: Mitbestimmung 10/2001
- Bergmann, J.: Betriebsräte im Shareholder-Kapitalismus: ratlos, in: Abel, J./Sperling, H.J. (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten, München und Mering 2001, S. 101 - 112
- Bosch, A.: Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat, München und Mering 1997
- Deiß, M.: Betriebsrat - quo vadis?, in: Klitzke, U./Betz, H./Mörike, M. (Hg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management? Hamburg 2000, S. 117 - 146
- Flecker, J./Krenn, M.: Risse im Fundament? Betriebliche Arbeitsbeziehungen im Wandel der Sozialpartnerschaft, in: Karlhofer, F./Talos, E. (Hg.): Zukunft der Sozialpartnerschaft, Wien 1999, S. 47 - 74
- Funder, M.: Mitbestimmung in der reflexiven Moderne – ein Auslaufmodell?, in: Abel, J./Sperling, H.J., 2001, S. 153 - 168
- IG-Metall/IT-Magazin: "Nachgefragt bei Martin Höpner", Nr. 2/2001, S. 6
- Kotthoff, H.: Betriebsräte und Bürgerstatus, München und Mering 1994
- Kotthoff, H.: Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte, in: Industrielle Beziehungen 1/1998, S. 76 - 100
- Müller-Jentsch, W.: Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, in: MittAB 3/98, S. 575 - 584
- Osterloh, M.: Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung, Stuttgart 1993
- Seitz, B.: Industrielle Beziehungen im Maschinenbau: Betriebsräte und Management auf dem Weg zu neuen Verhandlungsmustern?, in: Abel, J./Sperling, H.J. (Hg.), 2001, S. 113 - 128
- Streeck, W.: Einige Anmerkungen zu Helmut Martens "kritischer Würdigung" des Mitbestimmungsberichts von 1998, in: Soziale Welt, 1/1999, S. 87 - 92
- Sydow, J./Wirth, C.: Von der Unternehmung zum Unternehmungsnetzwerk – Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung?, in: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft, 3. Aufl., München und Mering 1999, S. 157 - 184