

Friedländer Weg 31  
D-37085 Göttingen  
Telefon: (0551) 52205-0  
Telefax: (0551) 52205-88  
Email: [sofi@sofi.uni-goettingen.de](mailto:sofi@sofi.uni-goettingen.de)

Michael Schumann

### **Diskussionsbeitrag**

#### **Die Mitbestimmung – Zukunftsprogramm oder Auslaufmodell?**

#### **- Veranstaltung am 16. März 2005/VW Gesamtbetriebsrat Wolfsburg -**

Wer in der aktuellen Debatte Mitbestimmung zum Auslaufmodell erklärt, hat dafür durchaus gewichtige Argumente. Jedenfalls aus der Sicht seiner politischen Position und Interessenlage. Entsprechend polarisiert sich die Mitbestimmungskritik. Ich nenne kurz zwei in diesen Tagen vorgelegene Einwände gegen Mitbestimmung.

Die IG Metall-Küste erklärte: „Mit dem Mauerfall ist der soziale Konsens von den Arbeitgebern beendet worden.“ Konstatiert werden Rückschritte in der Verteilungspolitik und ein Trend zum Concession Bargaining. Rückschritte, die von den Gewerkschaften bei Einbeziehung in die Entscheidungen mit zu tragen und mit zu verantworten seien. Die IG Metall-Küste folgert daraus: Zurück zu einem stärker konfliktorientierten Politikansatz.

Wir wissen: Diese Einschätzung drückt eine sich verstärkende Stimmung in den Gewerkschaften aus. Es heißt, der konsensorientierten Politik blieben die Erfolge aus. Im wie immer erzwungenen Anpassungsprozess an die Forderungen der Unternehmen treibe so auch Mitbestimmung in ihre Selbstaufhebung. Sie vermöge nun mal dem „naturwüchsigen“ Machtzuwachs des Kapitals als Folgewirkung seiner durch die Globalisierung erweiterten Handlungsoptionen nicht genug entgegen zu halten.

Aus dem Unternehmerlager klingt es gänzlich konträr. Weg mit der Mitbestimmung, weil sie konsequente, erfolgreiche Unternehmenspolitik erschwere bzw. verhindere. Mitbestimmung gilt dann als Störfaktor. Denn sie bringe eine andere als die ausschließliche Rentabilitätsorientierung in den Entscheidungsprozess ein. Entsprechend fordert letzte Woche Rainer Hank in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung: Eine moderne, zukunftsweisende Unternehmensverfassung muss sich heute endgültig am Angelsächsischen System orientieren, d.h. „alle Macht den Aktionären“, „ungebrochene Shareholder-Dominanz im Unternehmen“. Hank will die „Aktionärsdemokratie“.

Wer nun, wie ich, an Mitbestimmung auch als Zukunftsprojekt festhalten will, könnte es sich bei dieser Debatte leicht machen: Der deutsche Weg der Mitbestimmung hat in Jahrzehnten seine eigene soziale Wirklichkeit und Mentalität geschaffen. Der sich in der Mitbestimmung reflektierende Anspruch ideeller und faktischer Gleichwertigkeit und Gleichbehandlung der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital ist integrales Element der deutschen Wirtschaftsordnung. Aufgrund des Symbolwerts, den Mitbestimmung in Deutschland für die Begründung des Arbeitnehmervertrauens gewonnen hat, ginge bei einem Rückzug aus der Mitbestimmung „mehr in die Brüche als die Mitbestimmung selbst“ (Horst Kern).

Anders formuliert: Die materialen und sozialen Kosten und Verwerfungen eines Systemwechsels sind hoch, unkalkulierbar hoch. Auch die Kritiker wissen darum. Sie wissen, dass sie beim Ausverkauf der Mitbestimmung in jedem Fall auch verlieren würden: Die Gewerkschaften ihre gesellschaftlich legitimierten Einflusschancen; die Unternehmer jene Einbindungseffekte ihrer Belegschaften, die mit konsensualer Entscheidungsfindung gewonnen werden. Deswegen denke ich: Nichts wird so heiß gegessen wie gekocht – das gilt auch bei der Forderung nach Abschaffung der Mitbestimmung.

Wenn uns also die Mitbestimmung wohl bleiben wird: An Mitbestimmung festhalten zu wollen darf keineswegs heißen, sie schlicht fortzuschreiben. Zukunftsmodell wäre sie damit nicht mehr. Denn nur bei Neubestimmung der Mitbestimmungsansprüche, Regelungen und auch Vertretungsformen kann sie eine wirkungsvolle Zukunft haben.

In seiner exzellenten Untersuchung zur Mitbestimmung hat Werner Widuckel für eine Mitbestimmungsreform überzeugende Perspektiven vorgestellt. Unter Aufnahme seiner Erfahrungen mit der „besonderen Kooperationskultur und Mitbestimmung bei VW“ formuliert Widuckel den

Anspruch einer „paradigmatischen Veränderung“ der Mitbestimmung. Ich greife von seinen Überlegungen nur einen Aspekt auf: Die neu zu erschließende „Innovationsfunktion“ von Mitbestimmung.

Damit ist von der Arbeitnehmerseite ein Innovationsinput in das Unternehmen gemeint, der einerseits in sozialer Verantwortung der stakeholder, also der Beschäftigten, Kunden, Standorte und der Umwelt entwickelt wird, der andererseits aber ganz ausdrücklich auch dem Unternehmensinteresse an verbesserter Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit gerecht werden soll. Bei den möglichen Innovationsbeiträgen der Arbeitnehmerseite stehen bisher Produkt- und Prozessoptimierungen im Vordergrund. Wichtiger und zukunftsfähiger noch erscheinen mir Innovationsimpulse, die die vertrauens- und konsensbildende Kraft der Mitbestimmung besonders nutzen können. Innovationsimpulse also, die sich direkt auf den Arbeitseinsatz beziehen und verbesserte Arbeitsproduktivität erschließen.

Diesen neuen approach einer erweiterten Mitbestimmung möchte ich im folgenden am Beispiel innovativer Arbeitspolitik konkretisieren.

Innovative Arbeitspolitik setzt auf ein Konzept ganzheitlicher, integrierter Reorganisation von Arbeit/Hierarchie/Qualifizierung und Entgelt. Ihre wichtigsten Prämissen sind: Hohe Aufgabenintegration, günstige Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten, hohe Selbstständigkeit und Eigenverantwortung sowie industrielle Beziehungen, die sich durch konsensuale Konzeptualisierung und Umsetzung auszeichnen.

Innovative Arbeitspolitik begründet damit eine Arbeits- und Fabrikverfassung, die deutliche Zugewinne verspricht bei der dynamischen Entwicklung der Arbeits- und Prozessproduktivität, bei der Beschleunigung des Produktionsdurchlaufs, bei Vermeidung von Fehlerquellen und beim ökonomischen Umgang mit den Ressourcen.

Die Beschäftigten sollen bei innovativer Arbeitspolitik die Rolle von Modernisierungsmitgestaltern übernehmen, also gleichermaßen von selbstständigen Problemlösern und ideenreichen Optimierungsexperten. Diese neue betriebliche Rolle verspricht für sie zwei Vorteile:

1. Die verbesserte betriebliche Nutzung der Ressource „Arbeit“ erhöht die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und sichert damit ihre eigene Beschäftigung.
2. Die erweiterte betriebliche Aufgabenstellung ist kompatibel mit ihrem eigenen beruflichen Selbstverständnis nach Professionalität, Eigenständigkeit und Selbstverantwortung sowie ihre Interessen an dauerhaftem Erhalt ihrer Lern- und Arbeitsfähigkeit.

Doch auch unter Berücksichtigung dieser doppelten Gewinnperspektive ist innovative Arbeitspolitik bei den Beschäftigten kein Selbstläufer. Dass sie sich auf einen solchen Produktivitätspakt einlassen, dass sie sich mit ihrem vollen Know-how und Kreativitätspotenzial in die neue Rolle einbringen ist ohne eine substanziell erweiterte Mitbestimmung nicht zu haben. Eine Erweiterung, die sowohl die Mitbestimmungsregelungen wie die betrieblichen Formen der Interessenvertretung angeht.

### **1. Veränderungsbedarf: Erweiterte Mitbestimmungsregelungen**

Warum sind bisher alle arbeitspolitischen Versuche, an das geheime, überschüssige Arbeitsvermögen der Beschäftigten heranzukommen, gescheitert? Bei tayloristischer Arbeitspolitik dominiert – trotz formaler Mitbestimmungsregelungen – das Bewusstsein von betrieblicher Machtasymmetrie und eine entsprechende Misstrauenskultur zwischen Kapital und Arbeit. Die Rationalisierung gilt den Beschäftigten als tendenziell gegen sie gerichtete, oft sogar feindliche Politik. Ihr Bedrohungspotenzial heißt: Mehr Arbeit, weniger Arbeitsplätze. Das begründet Passivität, provoziert Widerstand. Alle Modernisierungsversuche an tayloristischer Arbeitspolitik, allein durch Gruppenarbeit oder anderen toyotistischen Gestaltungsmodifikationen dieses Misstrauen und die damit begründete Leistungszurückhaltung zu überwinden, sind bisher fehlgeschlagen.

Innovative Arbeitspolitik versucht, diese widerständige Arbeitshaltung durch einen deutlich erweiterten Gestaltungszugriff zu verändern. Sie setzt dabei auf die genannte doppelte Gewinnperspektive und fordert auf dieser Basis Selbstverpflichtung und Eigeninitiative. Dabei darf aber nicht übersehen werden, dass für die Beschäftigten bei einer erweiterten Nutzung der Ressource „Arbeit“ auch neue Risiken entstehen:

- Sie sollen ihre bisher verdeckten, als stille Reserven zurückgehaltenen Leistungspotenziale offen legen und möglichst weitgehend einbringen;

- statt „Dienst nach Vorschrift“ bzw. Anweisung wird jetzt selbstständiges, selbstverantwortetes, erhöhtes Arbeitsengagement erwartet;
- aktive Mitwirkung bei Rationalisierung soll auch dann noch erfolgen, wenn dabei personelle Einsparungen und Leistungserhöhungen heraus kommen können.

Diese Verhaltenserwartungen erfordern eine stabile Vertrauenskultur. Eine Vertrauenskultur, die sich ohne vertraglich vereinbarte Sicherheiten und kontrollierbare Spielregeln nicht aufbauen wird. Notwendig werden Mitbestimmungsregelungen, die über die Arbeitsplatz-Bestandsgarantien der letzten Betriebsvereinbarungen hinausgehen: Zusätzlich müssen die wichtigsten arbeitsprozesslichen Risiken, d.h. vor allem überfordernde Leistungssteigerungen sowie der Zugewinn an Professionalität abgesichert werden.

## **2. Veränderungsbedarf: Reform der betrieblichen Interessenvertretung**

Die traditionellen Vertreterkonzepte sind auszubalancieren mit den gewachsenen Selbst-Vertretungsansprüchen der Einzelnen bzw. der Gruppen. Es zeigt sich: Positiv-Erfahrungen mit Selbstvertretung und autonomer Interessenbehauptung erhöhen die Skepsis gegenüber einer unzureichend rückgekoppelten Repräsentativvertretung und einer Beschützerrolle, die allzu leicht die Unmündigkeit des Einzelnen unterstellt.

Die Gefahr, dass im betrieblichen Selbstverständnis der Beschäftigten die Interessenvertretung selbst an Bedeutung verliert, halte ich für wenig begründet. Die wenigsten unterliegen der Illusion, sie könnten sich dem Unternehmen allein in individueller Selbstvertretung, als „Arbeitskraftunternehmer“ wie es in der Soziologie heißt, entgegenstellen.

Verändert hat sich vielmehr, dass heute etwa bei Absprachen über Leistungsmargen der Gruppe, Spielräume der Selbstorganisation, Arbeitsgestaltung oder Qualifizierungsansprüche zunächst die eigene Aktivität gefragt ist. Erst im Konfliktfall kommt die Vertretung ins Spiel - dann freilich zeigt sich ihre Kompetenz und Durchsetzungsfähigkeit. Diese Rolle der Vertretung kann übrigens, anders als etwa bei den traditionellen, für die Vertretenen oft abstrakt bleibenden Akkord- und Zeitverhandlungen, die Kontakte zur Basis wieder lebendiger machen – und damit gleichermaßen die Konfliktfähigkeit stärken und den Gefahren gegenseitiger Entfremdung vorbeugen.

Ein letztes Wort. Rainer Hank plädiert, wie gesagt, für eine Aktionärsdemokratie. Ich denke, eine eigenwillige Verwendung des Demokratiebegriffs. Für mich klingt das nach einem gesellschaftlichen Zurück: Zurück zum autokratischen Herr im Haus-Standpunkt der Eigentümer.

Mitbestimmung und ihre Weiterentwicklung muss demgegenüber gerade auch im Wechselverhältnis von Wirtschaftssystem und Gesamtgesellschaft soziale Fortschritte im Auge behalten. Innovative Arbeitspolitik, betrieblich gut geortet durch erweiterte Mitbestimmung und verbesserte Vertretung, eröffnet für die Beschäftigten im Beruf wie in ihrem Leben insgesamt neue Handlungs- und Entwicklungschancen. Der damit angesprochene soziale Anspruch meint: Durch erweiterte Mitbestimmung und innovative Arbeitspolitik sollte auch ein Brückenschlag hergestellt werden zwischen der Reform des Arbeitssystems und Stabilisierung und Ausbau der Demokratie in unserer Gesellschaft.