

Mitbestimmung als Medium ressourcenorientierter, innovativer Unternehmenspolitik*

Michael Schumann

I. Problemstellung

Wir sind Zeitzeugen der Dekonstruktion, womöglich sogar der Zerstörung des „deutschen Modells“. Die Debatte läuft gegenwärtig – mit offenem Ende. Die zentralen Institutionen des rheinischen Kapitalismus werden gemäß den Vorgaben neoliberalen Wirtschaftens geschliffen. Verändert wird das Ausbildungssystem, das Sozialsystem, das Arbeitsmarktregime, die industriellen Beziehungen. Auch der Druck auf die Mitbestimmung wird größer. Derzeit konzentrieren sich die Angriffe auf den mitbestimmten Aufsichtsrat, aber auch die betriebliche Entscheidungsbeteiligung der Arbeitnehmer gerät zunehmend mehr ins Fadenkreuz der Kritik. Substanzieller Rückbau der Mitbestimmungsmöglichkeiten steht auf der konservativen Agenda.

Meine These: Unternehmenspolitik, die den Herausforderungen einer sich globalisierenden Wirtschaft und verschärften Konkurrenz gewachsen sein und dabei auf die Stärken der deutschen Ökonomie setzen will, also innovatives, nachhaltiges Management ist nicht ohne Mitbestimmung zu haben. Ohne in der Substanz bewahrte, im Einzelnen weiterentwickelte Mitbestimmung. Nur durch Mitbestimmung lassen sich die Widerspruchsstrukturen von Kapital und Arbeit in konsensuellen Problemlösungen bündeln. Nur durch Mitbestimmung lassen sich verlässliche gemeinsame Handlungsstrategien und zukunftsweisenden Konzepte ausarbeiten. Und gerade darin liegen die Stärken und Entwick-

lungspotentiale der deutschen Wirtschaft. Gesetzlicher Rückbau dagegen wird die Handlungsbedingungen der Unternehmen nicht verbessern, sondern verschlechtern.

II. Historie

Der Blick auf die Historie der Mitbestimmung verdeutlicht: Die Aufstellung der Protagonisten hat sich in den vergangenen Jahrzehnten grundlegend verändert. In den ersten Nachkriegsjahren lag die Initiative für die Einführung und Weiterentwicklung der Mitbestimmung bei den Gewerkschaften. Sie reklamierten, nicht zuletzt mit Verweis auf die NS-Erfahrungen, Demokratie auch für die Unternehmensverfassung. Wie immer eingeschränkt: Die Gesetzgebung zur Montanmitbestimmung und zur Betriebsverfassung 1951/52 brachte Erfolge – auch wenn die letztere vielen Gewerkschaften zunächst als Niederlage galt. Einseitig autoritäre Unternehmensführung wurde konterkariert, Schutz- und Kontrollrechte konnten etabliert werden. Wie die weitere Geschichte zeigt, durchaus auch zum Nutzen der Unternehmen. Unter dem Druck, sich mit ihren Beschäftigten und deren Vertretern verständigen zu müssen, haben die Unternehmen Dinge gelernt und Kompetenzen aufgebaut, die sie später zu nachhaltiger Politik befähigten.

Als in den 70er Jahren „Mehr Demokratie wagen“ auf der Tagesordnung der Politik stand, griffen die Gewerkschaften diese Initiative auf in einer Offensive für mehr

* Konferenz der Hans-Böckler-Stiftung „Mitbestimmung und Demokratie im 21. Jahrhundert“ am 08. September 2005 in Frankfurt am Main.

Unternehmens-Demokratie. Die Gesetzgebung 1972 (Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes) und 1976 (Mitbestimmungsgesetz) dokumentiert die Ausweitung der Mitbestimmung. Bundeskanzler Helmut Schmidt sprach damals als erster vom „Modell Deutschland“ mit Mitbestimmung als zentralem Bestandteil. Sie galt als Standortvorteil und wurde den europäischen Nachbarstaaten zur Nachahmung empfohlen. Jacques Delors europäisches Sozialmodell hat gerade bei ihr Anleihen genommen.

Für die Gewerkschaften hieß Mitbestimmung einen ersten Einstieg in die demokratische Kontrolle wirtschaftlicher Macht. Nicht wenige verbanden damit die Hoffnung auf relevanten Systemumbau. Es ging ihnen um einen dritten wirtschaftsdemokratischen Weg zwischen Kapitalismus und Staatssozialismus. Die Enttäuschung, dass auf diesem Weg solche weiterreichenden Hoffnungen dann doch nicht eingelöst werden können, schlug sich bei nicht wenigen Gewerkschaftern in einer mehr oder weniger großen inneren Distanz zu den Mitbestimmungsinstitutionen nieder. Man nutzte sie zwar instrumentell und kompetent, betonte aber eher ihre Grenzen als die in ihnen angelegten strategischen Möglichkeiten.

Aus dem Unternehmerlager verstummte die Kritik an Mitbestimmung nie völlig. Auch dann nicht, als längst deutlich geworden war, wie viele Verbesserungen gerade in der Perspektive der Kapitalverwertung damit erreicht werden konnten. Denn die Erfolgsgeschichte der Mitbestimmung zeigte sich auch und nicht zuletzt am Zugewinn an Wirtschaftlichkeit. Durchaus messbare komparative Vorteile. Von manchem Gewerkschafter wurden sie eher mit schlechten Gewissen eingeräumt denn offensiv als Erfolg der eigenen Mitwirkung an der Unternehmenspolitik verfochten.

Doch auch der Nachweis komparativer Vorteile hatte wenig Chancen, machtpolitisch begründete und ideologisch überhöhte Einwände abzubauen. Viele Kapitaleigner pochten weiterhin unbeeindruckt auf volle Verfügungsmacht und monierten Einschnitte durch die gesetzlichen Regelungen. Die Schiefelage zwischen Sach- und Machtargumenten machte die Debatten redundant

und unergiebig. Für die betriebliche Realität und erfolgreiches Praktizieren der Mitbestimmung blieben sie zunächst folgenlos. Angesichts respektabler Wachstumsraten strahlte das deutsche Modell weiter.

Das begann sich in den 80er Jahren zu ändern. Deutschland wachte zunächst erstaunt und dann zunehmend erschrocken auf aus dem „kurzen Traum immerwährender Prosperität“ (Burkhard Lutz 1984). Nachlassende Wachstumsdynamik und hohe, sich verfestigende Massenarbeitslosigkeit verdüsterten das Bild.

Die ersten Anleihen zur Rückgewinnung des Erfolgsweges suchte man bei der Arbeitspolitik und Fertigungsorganisation in Japans Industrie. Doch mit dem Höhenflug der New Economy, mit Job-Wunder und Börsenboom, richtete sich der Blick zunehmend mehr auf die USA. Die US-Wirtschaft avancierte in den 90er Jahren zum neuen attraktiven Vorbild. Marktradikalismus, Deregulation, unbegrenzte Freiheitsrechte der Unternehmenseigentümer – das stand an als neues neoliberales Paradigma. Versprochen wurde dauerhaftes Wachstum und wachsender Wohlstand für (fast) alle.

Auch wenn der bunte Luftballon der New Economy bereits Anfang 2000 wieder platzte – erinnert sei an Börsenschock, schrumpfende Wirtschaft, erhöhte Arbeitslosigkeit und wachsende soziale Ungleichheit in den USA – so blieb die Debatte um einen Pfadwechsel in Deutschland auf der Tagesordnung.

Dabei erscheint den deutschen Protagonisten eines solchen Pfadwechsels Mitbestimmung als unvereinbar mit dem anglo-amerikanischen Kapitalismus-Modell. Entsprechend werden die Vertreter und Verteidiger von Mitbestimmung zunehmend mehr in die Defensive gedrängt. Gewerkschaften finden sich wieder in der Rolle von gleichsam konservativen Besitzstandswahrern. Die komparativen Vorteile des deutschen Weges machen auf die wachsende Front der Mitbestimmungsgegner wenig Eindruck. Bei der Begründung für den angepeilten Pfadwechsel lassen sich ideologische Vorbehalte mit selektiven Erfolgsdaten der US-Wirtschaft gut kombinieren.

III. Aktuelle Debatte

Lothar Kamp und Nikolaus Simon sprechen¹ zu Recht von einem angestrebten „Paradigmenwechsel“ in der Unternehmensführung. Dem so genannten „Aktionärsansatz“ des anglo-amerikanischen Kapitalismus gehe es einseitig um die Befriedigung von Aktionärsinteressen durch die Steigerung des Börsenwerts der Unternehmen. Von der Politik werde erwartet, diese Shareholder-Value-Orientierung durch entsprechende Deregulierungen der Arbeitsmarktgesetzgebung, Finanzmarktöffnungen und eben auch Abbau der Mitbestimmungsrechte zu flankieren.

Die im Widerstand gegen Mitbestimmung bisher oft verdeckt bleibenden Interessen werden in der aktuellen Debatte offen gelegt. Insofern haben die laufenden Auseinandersetzungen auch ihre erhellenden Seiten. Es lohnt, sich die Ablehnung der Mitbestimmung durch Vertreter des Aktionärsansatzes im Klartext anzusehen. In der FAZ vom 25.08.05 formuliert Rainer Hank, ein journalistischer Vordenker der Neoliberalen, die Position.

Unter der Überschrift „Der Irrtum – die Reform der Mitbestimmung“ greift er den „Deutschen Pfad der Gleichgewichtigkeit von Kapital und Arbeit“ frontal an. Es sei Zeit einzugestehen, dass „die deutsche Mitbestimmung in den Aufsichtsräten ... ein historischer Irrtum (ist). Sie schadet nicht nur den Eigentümern der Unternehmen, deren Freiheitsrechte empfindlich beschnitten und deren Renditeerwartungen systembedingt gedeckelt werden. Sie schadet auch den Arbeitnehmern, deren Arbeitsplätze ... gefährdet sind. ... Weil langfristig die Politik den Wandel ohnehin nicht unterbinden kann, wäre es klüger, sie würde ihn gestalten. Die Gesetzesvorschläge liegen vor: Rückführung der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat (auf höchstens) ein Drittel.“ Soweit Rainer Hank.

In Ignoranz aller positiven Erfahrungen wird das Heil in der Überwindung von betrieblicher Konsenspolitik und in der Reetablierung der Ungleichgewichtigkeit von Kapital und Arbeit gesucht. Dazu drei Fragen:

1. Ist das Wirtschaftlichkeit?

In der letzten Ausgabe der Harvard Business Review (August 2005) wird eine neue Untersuchung über die Wirkung der Unternehmenssteuerung durch das so genannte EVA-Konzept (Economic Value Added) vorgestellt. EVA steht für Unternehmensführung entsprechend dem Aktionärsansatz. Ergebnis der Studie: Mit diesem Steuerungskonzept gelingt keine Erhöhung des Unternehmenswertes. Jedenfalls keine dauerhafte: „Die meisten (Unternehmen) erreichen genau das Gegenteil“. Die Empirie zeige: Das Konzept funktioniert nur kurzfristig, weil typischerweise die Gewinne auf Kosten von Investitionen gehen. Mittel- und langfristig seien dabei Verluste angesagt. Die Wachstumspotentiale der Unternehmen würden nicht hinreichende ins Spiel gebracht bzw. sogar abgebaut.

Gerade in den letzten Jahren konnte durch fundierte empirische Studien etwa des Kölner Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung² und des Wissenschaftszentrums Berlin³ die hohe Akzeptanz der geltenden Mitbestimmungsgesetzgebung nachgewiesen werden. Sowohl bei Führungskräften in den Unternehmen, bei Akteuren beider Seiten der Mitbestimmung wie in der Bevölkerung.

In allen vorliegenden Untersuchungen zeigt sich übereinstimmend: Mitbestimmung schreibt eine Erfolgsgeschichte. Die besondere Qualifikation der deutschen Arbeitnehmer und das, nicht zuletzt durch die Mitbestimmungsrechte basierte Sozialklima in deutschen Unternehmen gelten immer noch als Standortprivileg. Zugewinne für die Wirtschaftlichkeit werden betont. Verläss-

1 Vgl. L. Kamp, N. Simon, WSI-Mitteilungen 8/2005, S. 460; vgl. auch S. Beck, F. Klobes, Ch. Scherrer (Eds): *Surviving Globalization? Perspectives for the German Economic Model*, Dordrecht 2005.

2 Vgl. Martin Höpner, Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung, in: *Industrielle Beziehungen*, Heft 4 2004.

3 Vgl. Ulrich Jürgens/Inge Lippert, *Kommunikation und Wissen im Aufsichtsrat*, Berlin 2005.

lichkeit und Berechenbarkeit des Belegschaftsverhaltens, konsensuale betriebliche Restrukturierung, erhöhte Produktivitätsmargen, weniger Produktionsausfälle durch Arbeitskonflikte. Es ist keine gewichtige, durch die Mitbestimmung bewirkte Fehlentscheidung in den Unternehmen bekannt. Andererseits: Wenn heute uneingeschränkte Management-Macht als besonders effizient gilt, dann widerlegen die gerade auch dadurch begründeten nicht wenigen Misserfolge in den Unternehmen diese Mär.

2. „Freiheit“ für wen?

Das vom Aktionärsansatz reklamierte Recht auf „Freiheit“ reduziert Freiheit auf die Freiheit von Eigentümern beim Umgang mit ihrem Eigentum. Wer hat, der darf. Damit immunisiert es sich gegenüber politischen Gestaltungsansprüchen. Uneingeschränkte Eigentümerautonomie wird zum Naturrecht, und Ökonomie nach der Logik des Einzelkapitals wird zum bestimmenden Quasi-Naturgesetz. Die innerhalb dieses Ökonomismus postulierten Freiheitsrechte verengen sich auf die unmittelbaren Nutznießer von erhöhten Börsendotierungen und gestiegenen Renditen. Entsprechend weit reicht ihre Freiheit. Wenn durch Kurzfriststrategien das Unternehmen abgeschöpft ist, können sie problemlos Exit-Optionen realisieren. Sie setzen sich ab in andere Kapital-Anlage-Sphären. Die sozialen Kosten tragen andere: Das ausgeblutete Unternehmen und seine Beschäftigten, die Region, das Land.

Selbst das Argument, im Kampf um sichere Arbeitsplätze gäbe es gemeinsame Interessen mit den Beschäftigten, wird damit hinfällig. Shareholder-Value-Zugewinne werden auch dann realisiert, wenn sie zulasten von rentabel wirtschaftenden Unternehmenseinheiten gehen und zu Arbeitsplatzabbau führen. Das Versprechen, mit ihrem Renditeinteresse darüber hinaus das Interesse von Ökonomie und Gesellschaft insgesamt zu vertreten, d.h. generalisiertes Wachstum und Wohlstand für alle zu mehren, bleibt leer.

3. Welche Kollateralschäden sind zu erwarten?

Mit der Verallgemeinerung des Aktionärskonzepts könnte der gesellschaftliche Konsens grundsätzlich in Frage gestellt sein. Aufgrund des Symbolwertes, den Mitbestimmung in Deutschland für die Begründung des Arbeitnehmergeverbens gewonnen hat, ginge bei einem Rückzug aus der Mitbestimmung „mehr in die Brüche als die Mitbestimmung selbst“ (Horst Kern).⁴

Und dabei ist eben nicht nur an ihre gesellschaftliche Integrationsfunktion zu denken. Gerade in ihrer wirtschaftlichen Wirkung ist ja zu fragen: Was machen die Unternehmen, was macht die deutsche Exportökonomie, wenn der kompetente Arbeitnehmer nicht mehr mit vollem Einsatz mitspielt?

Der neoliberale Hegemonieanspruch in Wirtschaft und Politik bleibt auf die so genannten Eliten beschränkt. In breiten Teilen der Bevölkerung korrespondiert er mit gesellschaftlicher Desorientierung und politischem Misstrauen. Wachsende soziale Gerechtigkeitslücken, sich verallgemeinernde Existenzängste und verunsicherte Zukunftsperspektiven verändern die Gesellschaftsbilder. Einige orientieren sich wieder an klassengesellschaftlichen Versatzstücken; andere an populistisch-partikularen Erklärungsangeboten, die zumeist jede Perspektive auf gesellschaftlichen Zusammenhang ausblenden. Die „Heuschreckendebatte“, Ausdruck auch der kategorialen und inhaltlichen Hilflosigkeit der politisch Verantwortlichen, traf deswegen auf fruchtbaren Boden.

Das Fehlen von Utopie-Entwürfen einer glaubwürdigen und machbaren Gesellschaftsalternative zum praktizierten Kapitalismus nimmt bisher allen Protesthaltungen den gesellschaftlichen Atem. Doch mit wachsenden gesellschaftlichen Widersprüchen und individuell erfahrenen Interessenverletzungen und Enttäuschungen ist Delegitimierung des Systems unvermeidbar. Auch die informierte Presse spricht mittlerweile vom „Fegefeuer

4 Horst Kern, Mitbestimmung und Innovation, Gütersloh 1998.

des Marktes“, der „unser Leben und Denken beherrschen“ will (Jens Jessen, 2005)⁵.

Ähnliche Töne sind aus dem Ausland zu hören. Zum Beispiel Joseph E. Stiglitz, Stanford Professor, Wirtschafts-Nobelpreisträger, Berater von Expräsident Clinton: Wenn Globalisierung unter dem Vorzeichen der Marktradikalität in Szene gesetzt würde ohne soziale Abfederung, so führe sie zu gesellschaftlicher Desintegration und politischer Radikalisierung.⁶

Schließlich: Ist das von Peter Glotz noch kurz vor seinem Tod entworfene Krisen-Szenarium gänzlich unrealistisch? „Die deutsche Disziplin und Ruhe könnten trügerisch sein: Wenn irgendwo 200 empörte Arbeiter, die entlassen werden sollen, obwohl der Konzern insgesamt Schwarze Zahlen schreibt, alles kurz- und kleinschlagen, kann ein einziger Gewaltausbruch dieser Art einen Flächenbrand auslösen.“⁷ Täuschen wir uns nicht: Viele sind vom statthabenden materiellen Abbau grenzwertig betroffen. Bei vielen ist die moralische Verletzlichkeit gewachsen. Nicht eingelöste Versprechen, verlorene Gerechtigkeit, entzogene Anerkennung, beschädigte Würde – die Sensibilität steigt. Keiner kann einschätzen, wann hier welches Fass überläuft. Jedenfalls könnte auch die Sorge um sich vergrößernde betriebliche Asymmetrie durch den Abbau von Mitbestimmungsrechten mobilisieren.

Mein Ratschlag an die politischen Akteure – Hände weg von der Einschränkung der Mitbestimmung – Verbrennungsgefahr!

IV. Ressourcenorientierte, innovative Unternehmenspolitik

Ich komme zu meinen Vorstellungen einer möglichen Unternehmensstrategie. Wenn sich also Aktionärsansatz und Pfadwechsel als ungeeignete Handlungsperspekti-

ven darstellen, worin liegen die Alternativen? Wie sieht ein tragfähiges, den ökonomischen wie gesellschaftlichen Ansprüchen gerecht werdendes, erfolgreiches Unternehmenskonzept am Standort Deutschland aus? Welche Rolle kommt der Mitbestimmung dabei zu?

Meines Erachtens steht in dieser Debatte für die Gewerkschaften eine offensivere Bestimmung der eigenen Position in Sachen Mitbestimmung auf der Tagesordnung. Zwar muss Mitbestimmung auch weiterhin ihrem wirtschafts-demokratischen Kontrollanspruch genügen. Aber gleichzeitig muss sie sich als Unternehmensmitbestimmung stärker und vor allem expliziter in die ökonomischen Begründungen der Unternehmensstrategien einbringen und gleichzeitig nach „unten“ zur Mitgestaltung einer neuen, innovativen Arbeitspolitik öffnen.

Unternehmenspolitisch sind bisher die gewerkschaftlichen Positionen zu wenig eindeutig. Man hat die bestehenden Mitbestimmungsinstitutionen pragmatisch unternehmenspolitisch genutzt, und gleichzeitig in der gewerkschaftlichen Programmatik vor allem ihre Grenzen und wirtschaftsdemokratischen Unzulänglichkeiten betont. Man hat sich im Alltag aktiv an der Entwicklung wirtschaftlicher Strategien beteiligt und öffentlich vor allem den defensiven Charakter des eigenen Handelns hervorgehoben. Der Akzent war oft: „Schlimmeres verhindern“. Man hat sich auf Sozialpartnerschaft im Kapitalismus eingelassen und den partnerschaftlichen Aspekt verlegen als eine – unter den gegebenen Bedingungen freilich auch lässliche – Sünde behandelt. Gleichzeitig dann aber auch erfolgreiches CO-Management gepriesen. Man hat in der Tagespolitik als Reformkraft im Kapitalismus und zur Verbesserung des Kapitalismus agiert, aber diese Rolle im grundsätzlichen politischen Statement selbst auch wieder problematisiert.

Ich denke: Gesellschaftliche Reformkraft im Kapitalismus gleichzeitig sein und irgendwie auch nicht sein zu wollen – dieser Spagat wird in Zukunft immer schwieriger. Die geforderte neue Entschiedenheit hieße für die Mitbestimmungspolitik auf Unternehmensebene: Dezielter Widerstand gegen die Verallgemeinerung des

⁵ Vgl. Jens Jessen in der ZEIT 30/2005.

⁶ Vgl. Joseph E. Stiglitz, Die Roaring Nineties, München 2005.

⁷ Vgl. Peter Glotz, FAZ 12.05.2005.

Aktionärsansatzes, d.h. eine Haltelinie gegen die Kurzfriststrategien. Gleichzeitig offensive Verteidigung und Weiterentwicklung der Mitbestimmung. Das hieße:

- Sich aktiver auch in die laufenden Diskussionen um die angemessenen, zukunftsfähigen Unternehmensstrategien einbringen, ohne dabei Anpassungspolitik zu betreiben und die Konfliktfähigkeit zu verlieren.
- Noch stärker die durch Mitbestimmung gegebenen Möglichkeiten zum fairen Austarieren von Kapital- und Arbeits-, von Rendite und Beschäftigteninteressen am Verhandlungstisch nutzen, ohne im immer wieder auftretenden Konfliktfall auf die Hilfe von Basisdruck zu verzichten.

Gleichzeitig ist die Mitbestimmung aber auch auf der Ebene der Arbeits- und Betriebsgestaltung neu gefordert. Denn es geht heute in den Unternehmen bei der Entwicklung einer nachhaltigen Politik um eine gewichtige Veränderung des Umgangs mit der „Ressource Mensch“. Früher hieß „Ressource Mensch“ disziplinierte, kontrollierte, maschinengleiche, durch Geld motivierte Arbeitskraft. Das verschenkte selbst in Kapitalperspektive zu viele Potentiale. Seit 25 Jahren versuchen die Unternehmen es mit „Neuen Produktionskonzepten“ und „Lean Production“ besser zu machen. Es blieb beim halbherzigen Experimentieren. Schlimmer noch: Der Shareholder-Value-Ansatz legte den arbeitspolitischen Rückwärtsgang ein. Re-Taylorisierung steht wieder auf dem Programm. Was übrigens durchaus kontraproduktiv ist gegenüber dem eigenen neoliberalen Anspruch. Der sucht ja individualisierte, sich selbst vertretende „Arbeitskraftunternehmer“ als neuen Beschäftigten-„Idealtypus“.

Der ressourcenorientierten Ansatz will einen neuen Umgang mit den Beschäftigten. Ihm geht es um ein überzeugendes Konzept für „lebendige Arbeit“ – soweit es eben im System möglich ist. Das Konzept strebt eine Arbeitspolitik an für mitdenkende und auch mitentscheidende Beschäftigte, die möglichst flexibel, kreativ, selbstständig und selbstverantwortlich agieren können. Nur

dieser Typus von Beschäftigten wird den Ansprüchen einer ressourcenorientierten Unternehmenspolitik genügen, die am Standort Deutschland im globalisierungsgetriebenen Konkurrenzkampf mitzuhalten vermag. Denn Produktivitätsverbesserungen und dadurch ermöglichte Kostensenkungen bleiben zwar essentiell. Aber heute geht es um mehr: um erfolgreiche Produkt- und Prozessinnovationen, hohe Qualitäts- und Flexibilitätsstandards, Geschwindigkeit, Verlässlichkeit, Reaktionsfähigkeit sowie Ressourcen schonende Prozesse. Nur ein betrieblich neu positionierter Beschäftigter wird diesen Anforderungen gerecht werden können und wollen.

Aus den mittlerweile recht gut recherchierten Erfahrungen von Good-Practice-Beispielen lassen sich Elemente und Prinzipien produktivitäts-, innovations-, qualitäts- und ressourcenorientierter Arbeits- und Organisationsformen bestimmen. Ihr verallgemeinerbarer Grundsatz heißt: zusammengeführte, ganzheitliche Arbeits- und Betriebsorganisation, hohe Eigenständigkeit und Selbstverantwortung sowie neue Entgelt- und Qualifizierungsformen.⁸ Im Einzelnen geht es dabei um drei gewichtige arbeits- und betriebsorganisatorische Veränderungen:

1. Arbeitsorganisatorisch steht Gruppenarbeit auf dem Programm. Konstitutiv für diese Gruppenarbeit ist eine Funktionsintegration, bei der direkte, indirekte und dispositive Aufgaben in Arbeitsplatzdefinitionen zusammengefügt und innerhalb der Gruppe in Rotation wahrgenommen werden. Für die Ausführung der Aufgaben sind erweiterte Handlungsspielräume und weitgehende Eigenverantwortung wichtig. Neben verbreiterten Aufgabenstellungen ist aber auch eine elaborierte Gruppenselbstorganisation von großer Bedeutung. Das heißt insbesondere, dass die Gruppensprecher von der Gruppe selbst gewählt und nicht vom Betrieb bzw. dem Meister eingesetzt werden, und dass regelmäßige, in Eigenregie der Gruppen geführte, mit eigenen Themenschwerpunktsetzungen gestaltete Gruppengespräche ermöglicht

⁸ Vgl. Martin Kuhlmann, Hans Joachim Sperling, Sonja Balzert, Konzepte innovativer Arbeitspolitik, Berlin 2004; Michael Schumann, Martin Kuhlmann, Frauke Sanders, Hans Joachim Sperling, Anti-tayloristisches Fabrikmodell – Auto 5000 bei Volkswagen, WSI-Mitteilungen 1/2005.

werden. Eine wichtige Funktionserweiterung ergibt sich zudem aus der Einbindung der Beschäftigten in Optimierungsprozesse sowie in betriebliche Planungsarbeiten.

2. Bisher hat sich die anti-tayloristische Arbeitsgestaltung weitgehend auf den shop-floor und die Einführung von Gruppenarbeit konzentriert. Unsere Recherchen bei Good-Practice-Beispielen zeigen aber, dass die dabei initiierte Einbeziehung der Arbeiter in die dispositiven, planerischen Aufgaben, die ehemals von der Führung wahrgenommen wurden, nur dann erfolgreich (und das heißt bei den Meistern vor allem ohne Widerstand gegen den damit verbundenen eigenen Funktionsverlust) in Szene gesetzt werden kann, wenn die Meisterposition gleichzeitig selbst ein neues Profil bekommt. Einerseits wird der Meister durch eine Dehierarchisierung der Betriebsorganisation, d.h. durch Abschaffung der Ebenen von Gruppen- und Abteilungsleitern durch einen erweiterten Funktionszuschnitt (Planungsaufgaben/Budgetverantwortung) deutlich aufgewertet. Fachlich wird er damit selbst auch zum Gewinner innovativer Arbeitspolitik. Andererseits bleibt ihm zwar die Führungsaufgabe gegenüber den Arbeitern, doch er nimmt sie im wohlverstandenen Eigeninteresse mit einem veränderten Führungsverständnis wahr. Statt wie bisher üblich eher direktiv, autoritär, ohne Bemühen um inhaltliche Begründungen zu führen, wird jetzt die Suche nach gemeinsamem Verständnis, nach Erklärungen von Entscheidungen und damit Konsens wichtig. Nur auf diesem Weg kann der Meister die selbständiger und selbstverantwortlicher gewordenen Mannschaften in die gemeinsame Zielsetzung einer möglichst optimalen Prozessbewältigung einbinden.

3. Innovative Arbeitspolitik muss aber über die Arbeits- und Organisationsgestaltung hinaus auch andere betriebliche Rahmenbedingungen verändern. Zentral ist dabei eine Neukombination von Arbeit und Lernen. Die Funktionserweiterungen durch die Zusammenführung von direkten, indirekten und dispositiven Aufgaben und vor allem die sich ständig wandelnden Problemstellungen und Lösungsansätze bei Optimierungs- und Pla-

nungsaufgaben erfordern eine systematische, kontinuierliche prozessbegleitende Qualifizierung. Unterstützt wird das Konzept einer möglichst weitgehenden Funktionsintegration und Arbeitsplatzrotation auch durch egalitäre Vergütung, die Aufgabenerweiterung und Arbeitsplatzwechsel nicht den Restriktionen von dadurch begründeten Lohnanpassungen unterwirft. Außerdem zeigt sich, dass die erweiterte Selbstverantwortung für das Fertigungsergebnis sich über verbindliche Zielvereinbarungen und Programmabsprachen auch im Eigeninteresse der Belegschaft besser koordinieren lässt. Schließlich geht es auch um eine „nach unten“ zu den Arbeitsgruppen geöffnete Mitbestimmung, die dafür sorgt, dass die mit der innovativen Arbeitspolitik noch eintretenden Interessenverletzungen durch einen neuen, Sicherheit verbürgenden Interessenausgleich geregelt werden.

Eine so konzipierte Arbeitspolitik hat nachweisbare Vorteile für die Unternehmen – sie verbessert u.a. durch Produktivitätssteigerungen, breitere Nutzung der Innovationsfähigkeiten der Beschäftigten, gesicherte hohe Qualität und Ressourcenschonung ganz erheblich die Wirtschaftlichkeit. Wo liegen die Vorteile für die Beschäftigten? Warum sollten sie mitspielen? Wir wissen aus unseren Begleitforschungen, dass die Beschäftigten ganz mehrheitlich diesen Typus von innovativer Arbeitspolitik als Protagonisten mittragen. Kritik ist dann zu hören, wenn das Konzept zwar verkündet, aber allzu zögerlich und unvollständig eingeführt wurde. Dabei stützen die Beschäftigten diese Politik im wohlverstandenen Eigeninteresse.

Drei Punkte sind dabei besonders wichtig.

1. Die Beschäftigten leisten damit auch in ihrem Selbstverständnis einen konstruktiven Beitrag sowohl zur Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens wie für ihre Arbeitsplatzsicherheit. Dabei gilt, dass dieser eigene Leistungsbeitrag beruflich anspruchsvoller, professionalisierter geworden ist. In dieser Haltung verdeutlicht sich auch ein neues betriebliches Selbstverständnis. Wir bezeichnen es als das Betriebs-Verständnis des „moder-

nen Arbeitnehmers“. Auch für den „modernen Arbeitnehmer“ ist ein Betriebsverständnis typisch, das in der eigenen Lage die Widersprüchlichkeiten des kapitalistischen Unternehmens ausmacht: Lohnfragen, Leistungsfragen, Arbeitszeiten, betriebliche Anerkennung und Machtasymmetrien werden entsprechend den unterschiedlichen Interessen zwischen Kapital und Arbeit verortet und begründet. Die Beschäftigten sehen diese kollektiven Interessenlagen und entwickeln entsprechend ein Kollektiv-Bewusstsein als Arbeitnehmer. Neue Elemente in diesem Selbstverständnis als Arbeitnehmer sind aber, dass sie heute die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens nicht mehr als gleichsam selbstverständliche Vorgabe des Kapitals unterstellen, sondern die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens mit Eigeninteressen besetzt wird. Deswegen gilt ihnen die Mitwirkung daran auch als Sicherung der eigenen Beschäftigung. Prozessoptimierungen werden insofern zu gemeinsamen Handlungsperspektiven von Kapital und Arbeit und gelten nicht mehr als gegen die Beschäftigten gerichtete, tendenziell feindliche Rationalisierung.

2. Die Beschäftigten übersehen keineswegs die mit diesem Konzept auch verbundenen neuen Risiken. Denn es fordert die Rücknahme ihrer traditionellen Lohnarbeiter-Arbeitshaltungen:

- das Offenlegen bisher verdeckter, zurückgehaltener Leistungspotentiale;
- eigenständiges Arbeitsengagement statt „Dienst nach Vorschrift“;
- Modernisierungsmitgestaltung auch bei gestiegenen Leistungsansprüchen;
- Rationalisierungsmitgestaltung mit Gefahren des Abbaus von Arbeitsplätzen und des Ansteigens der eigenen Vernutzung, des „Sägens am eigenen Ast“.

Nur über Mitbestimmungsregelungen ist es möglich, die hierzu notwendige Vertrauenskultur aufzubauen, die Übervorteilungen ausschließt, Nachteile verhindert und Verbesserungen verlässlich festschreibt. Ausschließlich ein von beiden Seiten akzeptierter fairer Deal ist hier tragfähig. Ihn auszuhandeln, wird nicht immer ohne gestaltete Konflikte möglich sein. Weiterentwicklung der Mitbestimmung „von unten“ wird also auch heißen: Ein erweiterter Katalog verbindlicher Absprachen.

3. Last but not least richtet sich der Reformanspruch der Beschäftigten und ihre Bereitschaft zum Mitspiel bei einer solchen ressourcenorientierten Unternehmenspolitik auch an die eigene Interessenvertretung. Die kollektive Interessenvertretung selbst steht für sie nicht zur Disposition.

Aber in zwei Richtungen gibt es Kritik an der Interessenvertretung: Gerade auf die jüngsten Debatten um Selbstbedienungsmentalität und um Nachgeben bei Verlockungen durch Geld und Macht wird eindeutig reagiert: schärfere Kontrollen. Der gegen das Unternehmen gerichtete Kontrollanspruch soll mit doppelter Entschiedenheit gegenüber den eigenen Akteuren angewendet werden.

Außerdem ist gegenüber nicht hinreichend rückgekoppelter Repräsentativvertretung erhöhte Skepsis erkennbar. Gerade die Erfahrungen mit Selbstvertretung bei Gruppenarbeit und mit gewachsener betrieblicher Selbstständigkeit haben die Sensibilität gegenüber klassischer Stellvertreterpolitik deutlich erhöht. Es geht also bei der Reform der Mitbestimmung gerade entsprechend ihrem eigenen Demokratieanspruch auch um mehr Selbstvertretung.

Alles in allem: Die Erfolgsvoraussetzungen dieser ressourcenorientierten Unternehmenspolitik richten sich also gleichermaßen an die Gesetzgebung, an die Unternehmen und die Gewerkschaften.

Am Beispiel Auto 5000

Es gibt Sinn, an dieser Stelle abschließend auf ein prominentes Beispiel einzugehen, in dem ressourcenorientierte Unternehmensgestaltung entlang der hier vorgestellten Konzeptlinien erprobt wurde. Das Projekt Auto 5000 bei VW. Es geht um den Produktionsstandort des neuen kleinen Geländewagens „Marrakesch“. In der betrieblichen Zielkosten-Kalkulation bestand noch eine Lücke von 850 EURO. Die Unternehmensleitung drohte mit Auslagerung der Fertigung in das VW-Werk in Portugal. Ins Spiel gebracht und mittlerweile vertraglich vereinbart wurde dann der Lösungsansatz, den neuen Geländewagen entsprechend der Konditionen der Auto 5000 GmbH in Wolfsburg zu produzieren – eingebunden in deren Abläufe.

Das Unternehmen möchte die tarifvertraglichen Sonderkonditionen von Auto 5000, u.a. reduziertes Entgelt und verlängerte Regelarbeitszeiten, als Kostenvorteile auch bei der neuen Fertigung nutzen, will also konventionelle Einsparungen. Doch beim Rückgriff auf Auto 5000 geht es um mehr.

Im Management wird davon ausgegangen, dass ein Drittel der Kostenvorteile der Touran-Fertigung ausschließlich dem Konto „innovative Bestandteile“ des Projekts zu zurechnen sind. Diese Fertigung hat damit auch gegenüber den europäischen Auslandstöchtern erhebliche Leistungsvorteile, die nicht nur bei den unmittelbaren Fertigungskosten liegen. Wichtiger noch sind die bei Auto 5000 erhöhten, mitarbeitergenerierten Prozessinnovationen, die hohe, konstante Qualität und die ressourcenschonende Fertigung, die sich etwa im geringeren Energieverbrauch auszahlte. Dass ab 2007 der neue Geländewagen im Wolfsburger Werk der Auto 5000 GmbH hergestellt wird, unterstreicht auch die Konkurrenzvorteile der anti-tayloristischen Fabrikorganisation. Sie steht im Einklang mit dem Zukunftstarifvertrag bei VW von 2004, Paragraph „Innovative Arbeitsorganisation“.

V. Einordnung der neuen Unternehmenspolitik

Es geht um die Entwicklung nachhaltiger Unternehmensstrategien, die der Wirtschaft und der Industrie am Standort Deutschland eine Zukunft sichern. Mit aktiver Gewerkschaftsbeteiligung. Durch dezidierte Nutzung der Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Unternehmenspolitik und um erweiterte, „basis-nähere“ Mitbestimmungsrechte und Gestaltungschancen. Für die Gewerkschaften kann das nur eine Teilaufgabe sein. Gesamtgesellschaftlich steht heute für sie gerade im Kontext der Angriffe auf das Modell Deutschland viel mehr auf der Agenda. Und eine Vitalisierung der Mitbestimmungspolitik fordert von den Gewerkschaften neben ihrem verstärkten arbeitspolitischen und unternehmenspolitischen Engagement zusätzliche Aktivitäten in Bezug auf die Gesamtökonomie und Gesamtgesellschaft. Denn die Unternehmenspolitik stabilisiert Ökonomie in der Logik des Einzelkapitals. Die Gewerkschaften selbst sind in der von ihnen mitgetragenen neuen Unternehmenspolitik Teil des Konkurrenzkampfes geworden. Darin liegen durchaus auch neue Gefahren.

Dieser Sachverhalt verweist aber vor allem auf die gewerkschaftspolitischen Zielsetzungen und Handlungsperspektiven auch jenseits des einzelnen Unternehmens. Auf Unternehmensebene wäre es aber schon ein beachtlicher Erfolg, wenn durch die Mobilisierung von Mitbestimmungsressourcen sozial nachhaltige Langfriststrategien in den Unternehmen gesichert und damit der Angriff des Aktionärsansatzes abgewehrt werden könnte.