

## Gelebte Montanmitbestimmung: Ergebnisse empirischer Untersuchungen in drei Unternehmen

Lompe, Klaus; Weis, Hinrich

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lompe, K., & Weis, H. (2001). Gelebte Montanmitbestimmung: Ergebnisse empirischer Untersuchungen in drei Unternehmen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 8(4), 408-429. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-352847>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Klaus Lompe, Hinrich Weis\*

## Gelebte Montanmitbestimmung.

### Ergebnisse empirischer Untersuchungen in drei Unternehmen\*\*

*Die Montanmitbestimmung besteht in diesem Jahr 50 Jahre und galt bei ihrer Einführung als historischer Kompromiss zwischen Kapital und Arbeit, der Chancen für eine demokratische Kontrolle wirtschaftlicher Macht eröffnete. Dieses Modell einer qualifizierten Mitbestimmung steht jedoch im Zeitalter der Globalisierung vermehrt in der Kritik, da es nicht mehr in der Lage sei, den heutigen Anforderungen an modernes Wirtschaften effektiv zu begegnen. Vor diesem Hintergrund unterzogen wir die Realität der Montanmitbestimmung einer empirischen Analyse am Beispiel der Salzgitter AG/PPS GmbH und der EKO Stahl GmbH. Um die Entwicklung und Strukturmerkmale dieses Modells und ihre Bewertung durch die verschiedenen Akteursgruppen zu ermitteln, wurden Belegschaftsbefragungen an allen Standorten, 120 Experteninterviews mit betrieblichen und außerbetrieblichen Akteuren sowie eine breit angelegte Literatur- und Dokumentenanalyse durchgeführt. Als Ergebnis zeigt sich, dass die Montanmitbestimmung auch heute noch von den meisten Akteuren als ein hohes Gut angesehen wird, auch wenn Rollen, Aufgaben und Beziehungen der relevanten Mitbestimmungsträger sich nachhaltig geändert haben. Offensichtlich generiert das Modell weiterhin eine konsensorientierte Unternehmenskultur, die es auch unter heutigen Geschichtsbedingungen am ehesten ermöglicht, ökonomische und soziale Rationalitäten angemessen miteinander zu verknüpfen.*

#### Living co-determination: empirical inquiries in three companies

*This year, codetermination in the coal and steel industries ('Montanmitbestimmung') celebrates the 50th anniversary of becoming law. At its introduction it was regarded as a historic compromise between capital and labour, which held out the prospect of democratic control of economic power. However, in the age of globalization, this concept of a qualified co-determination is under increasing criticism because it is no longer able to face effectively the demands of a modern economy. Against this background, practice of 'Montanmitbestimmung' has been investigated by means of case studies of Salzgitter AG, the PPS GmbH and EKO Stahl GmbH. In order to analyse the the performance of this model and its assessment by the different groups of protagonists, we interviewed employees on each location. We performed 120 interviews with internal and external experts and made an extensive analysis of literature and documents. Our results show that even today the 'Montanmitbestimmung' is regarded by most of the protagonists as a great benefit even if roles, assignments and relationships of the key actors of co-determination have greatly changed. It is clear that this concept generates a consensus-oriented management culture, which is probably the best way to resolve economic and social activities.*

---

\* Klaus Lompe, Jg. 1937, Professor für Politikwissenschaft an der TU Braunschweig, Institut für Sozialwissenschaften, Wendenring 1, D-38114 Braunschweig.

Hinrich Weis, Jg. 1969, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TU Braunschweig, Institut für Sozialwissenschaften, Wendenring 1, D-38114 Braunschweig.

\*\* Erste Ergebnisse aus dem Projekt „Bilanzierung und Perspektiven der Montanmitbestimmung unter besonderer Berücksichtigung der Salzgitter AG, der PPS GmbH und der EKO Stahl GmbH“, das von der HBS, der Salzgitter AG und der EKO Stahl GmbH gefördert und von Klaus Lompe, Antje Blöcker, Bernd Marquardt, Peter Rölke und Hinrich Weis bearbeitet wird. Das Projekt startete im November 1999 und wird Ende 2001 abgeschlossen.

Artikel eingegangen: 1.6.2001

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 5.9.2001

## 1. Problemstellung und Methodik

Die Montanmitbestimmung besteht in diesem Jahr 50 Jahre. Dieses Modell einer qualifizierten Mitbestimmung wurde in den Anfangsjahren der Republik unter großem politischem Einsatz der Beschäftigten und ihrer Gewerkschaften gegen nachhaltigen politischen Widerstand erkämpft. Oft als historischer Kompromiss bezeichnet, sollte es auch gesamtgesellschaftliche Signale setzen und nicht nur einer grundsätzlichen Neuordnung des Subsystems Wirtschaft den Weg ebnen. Gerade mit diesem Konzept sollte der programmatische Anspruch der reformerischen Arbeiterbewegung realisiert werden, der nicht nur auf mehr Freiheit und Entfaltung der Arbeitnehmer im wirtschaftlichen und sozialen Bereich über direkte Mitentscheidung setzt, sondern auch auf eine reale Änderung der Machtverhältnisse gerichtet war.

In einer historisch einmaligen Situation, nicht zuletzt dadurch gekennzeichnet, dass die Unternehmerseite in Folge ihrer politischen Rolle in der Weimarer Republik entscheidend geschwächt war, konnte ein Gesetz verabschiedet werden, das wegen der Gleichstellung von Kapital und Arbeit Chancen für demokratische Kontrolle wirtschaftlicher Macht und die Aufhebung der bloßen Objektsituation der Arbeitnehmer eröffnet. Reichweite und strategische Bedeutung dieser Regelungen gehen weit über das Gesetz hinaus, wie etwa die historische Bemerkung Herbert Wehner dokumentiert: „Wer an der Montanmitbestimmung rührt, rührt an dem Nerv der Demokratie“.

Der Charakter der konkreten Gesetzesregelungen für die gesamte Wirtschaft wurde aber von Anfang an kontrovers interpretiert. Während die Gewerkschaften das Gesetz als „Modellgesetz“ (Böckler) betrachteten, war es für Adenauer ein „Sondergesetz“.

50 Jahre nach der Einführung des weitreichenden Mitbestimmungsmodells muss man konstatieren, dass die Montanmitbestimmung im geschichtlichen Verlauf erheblichen Veränderungen unterworfen war, sowohl Stellenwert als auch Intentionen unterlagen einem nachhaltigen Wandel. Einerseits erfuhr die Montanmitbestimmung erhebliche Veränderungen dadurch, dass der gesetzlich definierte Anwendungsbereich schrumpfte und ihr Stellenwert im sozio-ökonomischen System der Bundesrepublik zurückging oder Unternehmen sich dem Gesetz durch heute gängige Restrukturierungen entzogen. Waren 1960 noch weit über hundert Unternehmen mit knapp einer Million Beschäftigten in der Montanindustrie tätig, so verringerte sich diese Zahl bis 1999 auf knapp 50 Unternehmen mit rund 200.000 Beschäftigten (IG Metall Bezirksleitung Hannover 2001).

Andererseits steht bei der Diskussion über die Rolle der Montanmitbestimmung heute jener Paradigmenwechsel mit im Vordergrund, der die Mitbestimmungsdiskussion allgemein kennzeichnet, dass nämlich primär oder oft allein ihr Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen thematisiert wird. Immer geringer wird der Stellenwert nicht-ökonomischer Rechtfertigungen von Mitbestimmung wie Müller-Jentsch (2001: 208) im Vergleich der Ergebnisse der beiden großen Mitbestim-

mungskommissionen (Kommission Mitbestimmung 1970 versus Bertelsmann-Stiftung/ Hans-Böckler-Stiftung 1998) hervorhebt.

Demokratisierung und Kontrolle der Wirtschaft als originäre Ziele der Montanmitbestimmung mit ihren Ausstrahlungen in die gesamte Gesellschaftsstruktur hinein, werden in dieser Debatte marginalisiert. Heute dominiert eine Sichtweise, die Müller-Jentsch polemisch als „ökonomischen Imperialismus“ bezeichnet (2001: 207). Bezogen auf den Montanbereich umschreibt ein in die Praxis der Entscheidungsprozesse eingebundener Arbeitsdirektor den Sachverhalt mit der These, dass sich der gesellschaftliche Anspruch auf Demokratisierung der Wirtschaft zur Akzeptanz eines betriebs- und sozialwirtschaftlichen Führungsmodells wandele, das permanent seine wirtschaftliche Effizienz beweisen müsse (Reppel 2001: 20). Verlangt man dagegen von der betrieblichen Mitbestimmung, das humanere und das wirtschaftlich effizientere Modell zugleich zu sein, also eine „doppelte Beweisführung“ (Blessing, zit. nach Reppel 2001: 20) und sieht wie Leminsky (2000) gerade „in der gegenseitigen und durchaus nicht widerspruchsfreien Verschränkung von wirtschaftlicher und sozialer Rationalität die innovative Bedeutung von Mitbestimmung“, muss die Realität gelebter Montanmitbestimmung, um die es in unserem Projekt geht, im Sinne der best-practice-Forschung empirisch erfasst werden, um die Argumente der heute vertretenen bewertenden Positionen daran zu messen.

So werden unter dem Gesichtspunkt ökonomischer Effizienz vor allem von Seiten der Unternehmerverbände überholte Organisationsstrukturen und tradierte strukturkonservative Einstellungs- und Verhaltensmuster bei den Mitbestimmungsakteuren behauptet. Sie führten, so der Vorwurf, zur Verhinderung notwendiger struktureller Modifizierungsmaßnahmen, was sich negativ auf die Positionierung der Unternehmen im globalen Wettbewerb und somit auf den Wirtschaftsstandort Deutschland auswirke (Henkel 1999). Insbesondere der Montanmitbestimmung wird Trägheit und Unflexibilität vorgeworfen. Unter den Bedingungen einer globalisierten Wirtschaft und den damit unterstellten korrespondierenden Flexibilitäts- und Differenzierungszwängen führe diese Art der Unternehmensführung, die notwendige Entscheidungen verzögere, verwässere oder verhindere, zwangsläufig zu suboptimalen ökonomischen Ergebnissen, mit Nachteilen für alle beteiligten Akteursgruppen. Und so wird das Montanmitbestimmungsmodell heute nicht selten als Auslaufmodell ohne Relevanz bezeichnet (Lutter 1999).

Auf der anderen Seite stehen vor allem humane und soziale Perspektiven betonende Positionen der Forschung – auch wenn sie davon ausgehen, dass die Mitbestimmung gegenüber ihren hohen Ausgangserwartungen einem Prozess der Rückentwicklung ausgesetzt sei. Diese konstatieren u.a., dass insbesondere der Montanmitbestimmung eine Vorreiterrolle für den Abbau patriarchalisch-hierarchischer Führungsstrukturen zugunsten funktionaler Expertenautorität und für die Rationalisierung der Entscheidungsgrundlagen in industriellen wie auch in gesamtgesellschaftlichen Bezügen gehabt habe (Grebing 1999). Diese Praxis der Montanmitbestimmung habe weitreichende Effekte weit über die Montanindustrie hinaus. Das hat nicht zuletzt im Blick auf die Unternehmenskulturen für die Lösung gerade heute anstehender Prob-

leme große Bedeutung, insbesondere wenn man die Bewältigung des tiefgreifenden Strukturwandels der Montanindustrie betrachtet, bei dem die Montanmitbestimmung im Rahmen der vieldiskutierten kooperativen Modernisierungspolitik eine zentrale Rolle gespielt hat (Müller-Jentsch 1998)

Diese hier knapp resümierte aktuelle Diskussion ist Anlass, die Realität der Montanmitbestimmung im fünfzigsten Jahr ihres Bestehens einer umfassenden empirischen Analyse zu unterziehen. Dies ist auch deshalb von großer Relevanz, weil seit vielen Jahrzehnten keine empirischen Studien darüber vorliegen, wie die Montanmitbestimmung real vor dem Hintergrund aktueller Bedingungen funktioniert, wo ihre tatsächlichen Leistungsmerkmale bzw. -bedingungen und ihre Defizite liegen und vor allem, wie die verschiedenen Akteursgruppen sie heute bewerten. Fragenstellungen, die in unserem Projekt neben anderen<sup>1</sup> an konkreten Unternehmensbeispielen an zwei Stahlunternehmen, der Salzgitter AG und EKO Stahl GmbH, mit insgesamt vier Standorten (Salzgitter, Peine einerseits, Ilsenburg, Eisenhüttenstadt andererseits) und der PPS GmbH (Personal-, Produktions- und Servicegesellschaft der Salzgitter AG) untersucht wurden.

In diesem Beitrag geht es nicht um eine weitere externe Auseinandersetzung mit den zentralen Argumenten der Mitbestimmungsdebatte, auch nicht darum, Vor- und Nachteile eines bestimmten Mitbestimmungsmodells aufzuzeigen. Vielmehr steht die Darstellung erster Ergebnisse darüber im Vordergrund, wie die unterschiedlichen Akteure in den untersuchten Unternehmen Mitbestimmung praktizieren, erleben und bewerten. Der Beitrag zielt dabei vor allem darauf ab, empirisch erfasste Einstellungsmuster und veränderte Rollenverständnisse aufzuzeigen.

Das Gesamtprojekt basiert auf folgendem Methodenmix:

1. Belegschaftsbefragungen<sup>2</sup> zu Einstellungen und Wirkungen der Montanmitbestimmung mit einer Vollerhebung bei der EKO Stahl GmbH (n = 1.094, Rücklaufquote: 35,5%) und einer Repräsentativerhebung bei der Salzgitter AG/PPS GmbH an allen Standorten (n = 1.207, Rücklaufquote: 40,2%).
2. Experteninterviews<sup>3</sup> (insges. 120) mit wichtigen Akteursgruppen auf Betriebs- und Unternehmensebene (Betriebsräte, Vertrauensleute, Arbeitsdirektoren, Lei-

---

<sup>1</sup> Im Gesamtprojekt „Bilanzierung und Perspektiven der Montanmitbestimmung“ werden darüber hinaus die allgemeinen Entwicklungslinien der Montanmitbestimmungsdiskussion, die jeweils spezifischen historischen Ausgangsbedingungen der gewählten Beispiele, die institutionellen, gesetzlich formalen, informellen, die privatautonome Ausfüllung der Rahmen sowie das tatsächliche Interaktionshandeln analysiert.

<sup>2</sup> Bei der Belegschaftsbefragung wurden standardisierte schriftliche Fragebögen verwendet, die mit der Gehaltsabrechnung an die jeweiligen Probanden gesendet wurden. Der Umfrage hat eine mehrstufig geschichtete Zufallsauswahl der Gesamtbelegschaft der Salzgitter AG/PPS zugrunde gelegen, um als Repräsentativerhebung eine möglichst genaue Abbildung der Belegschaft zu erhalten. In beiden Fällen wurde die Repräsentativität über den Vergleich mit der aktuellen Strukturgrundeinheit zum Erhebungszeitpunkt abgeglichen.

<sup>3</sup> 60- bis 90minütige teilstandardisierte, leitfadengestützte Interviews, die nach der Transkription von den Interviewten autorisiert wurden.

tende Angestellte, Mitglieder des Aufsichtsrates und Mitglieder des Vorstandes) sowie auf gewerkschaftlich-verbandlicher und politischer Ebene.

3. Literaturanalysen, die vor allem auch klassische Studien mit der aktuellen wissenschaftlichen Literatur vergleichen.
4. Dokumentenanalysen, die Auskunft über die jeweiligen Standortspezifika und Sozialisationsmuster sowie über die Strukturwandelprozesse geben.<sup>4</sup>

## **2. Erste ausgewählte Ergebnisse des Projektes**

### **2.1 Grundeinstellungen zur Mitbestimmung**

Montanmitbestimmung wird nach wie vor als ein sehr hohes Gut angesehen. In den Belegschaftsbefragungen wurde sie in beiden Unternehmen von über 90% der Befragten als positiv bewertet. Auch in den Expertengesprächen stellte sich heraus, dass sie auf allen Hierarchieebenen ein sehr hohes Ansehen genießt. Die Interviews haben aber auch gezeigt, dass speziell im Bereich der Leitenden Angestellten die jüngeren Führungskräfte eine partiell distanziertere Haltung gegenüber der Mitbestimmung einnehmen als die langgedienten Führungskräfte. Dieses Phänomen hat zu einem gewissen Teil mit den Auswirkungen einer zunehmenden Ökonomisierung der Gesellschaft zu tun, die die Sozialisation und auch die Ausbildungsmuster dieser Akteure maßgeblich beeinflusst hat. Weder im Schul- noch im Hochschulsystem der gängigen ingenieur- und wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen spielen Phänomene wie Partizipation, Mitbestimmung und Chancengleichheit jene Rolle, die ihnen in den heute zahlreichen Wissensmanagementkonzepten zugestanden werden. Theorie und Praxis des Lernens sind noch weit entkoppelt. Darüber hinaus führt die Individualisierung der Lebensformen mit ihrer behaupteten Notwendigkeit einer sukzessiven persönlichen Flexibilisierung in ihrer Konsequenz dazu, dass kollektive Regelungen zunehmend zurückhaltender betrachtet werden. Dieser generationsbedingte Trendwandel im Führungskräftebereich kann langfristig Probleme bewirken, denn eine funktionierende Mitbestimmung kann es nur geben, wenn sie von beiden Seiten akzeptiert und auch gelebt wird. Insgesamt dient die Abfrage der positiven oder negativen Grundeinstellung eher der Einstimmung der Befragten ins Thema als dass darüber eine klare inhaltliche Aussage gemacht werden kann. Auch wenn eine sehr hohe Zustimmung zur Mitbestimmung darin zum Ausdruck kommt, bleibt offen, welche Inhalte und Qualitäten von Mitbestimmung damit angesprochen sind.

### **2.2 Kenntnisstand der Spezifika der Montanmitbestimmung**

Um die Bedeutung der Montanmitbestimmung bei den Beschäftigten zu überprüfen, wurde gefragt, ob es für die sie einen Unterschied ausmacht, ob man nur von „Mitbestimmung“ oder aber von „Montanmitbestimmung“ spreche.

---

<sup>4</sup> Sie umfasst sowohl die zentrale Unternehmens- und Mitbestimmungsberichterstattung als auch den Einblick in die Mitbestimmungsentwicklung an ausgewählten Beispielen der Unternehmensrestrukturierung und der Arbeits- und Sozialorganisation.

Auf den ersten Blick scheint die Besonderheit dieses Modells bei einer großen Mehrheit der Beschäftigten noch verankert zu sein. An den Konzernstandorten der Salzgitter AG sehen 87% der Befragten einen Unterschied zwischen Montanmitbestimmung und Mitbestimmung. Bei der EKO GmbH geben 75,5% der Befragten an, dass dabei ein Unterschied vorhanden sei. Die Differenz erklärt sich mit der vergleichsweise kurzen Erfahrung mit diesem Modell und den wenigen Vergleichsmodellen in einer nahezu mitbestimmungsfreien Region in und um Eisenhüttenstadt.

Erwartungsgemäß nimmt die Wahrnehmung der Unterschiede mit geringerem Alter ab, was der Tatsache geschuldet sein dürfte, dass Unterschiede der verschiedenen Mitbestimmungsmodelle sowohl in der politischen als auch in der innerbetrieblichen Diskussion heute kaum noch eine Rolle spielen. Ging es in den vergangenen Dekaden noch darum, die Spezifika der verschiedenen Mitbestimmungsmodelle herauszustellen (auch auf Funktionärsschulungen), so sind heute die Besonderheiten über die Struktur und Arbeit von Aufsichtsrat und Arbeitsdirektor zum einen selbstverständliche Strukturelemente geworden, wie nahezu alle Interviews zeigen. Zum anderen hat sich seit den 80er Jahren in strukturbestimmenden Großunternehmen jenseits der Montanindustrie im Rahmen des 76er Mitbestimmungsmodells eine vergleichbare qualifizierte Mitbestimmungskultur entwickelt, die wesentlich dazu beigetragen hat, dass der Unterschied verschwamm. Gerade im Blick auf die unterschiedlichen Bewertungen innerhalb der Altersgruppen spielt auch hier die erwähnte Entpolitisierungstendenz bei jüngeren Arbeitnehmern eine Rolle. Dieser Sachverhalt wurde auch in den Expertengesprächen von Betriebsräten immer wieder angeführt und bedauert. Ein Betriebsrat der Salzgitter AG fasst ihn wie folgt zusammen:

„Heute geht aufgrund der ausdifferenzierten Interessenlage der Beschäftigten das politische Bewusstsein weiter zurück und damit auch die Erkenntnis der Notwendigkeit, dass man sich hier einbinden kann und muss, wenn man an den Ergebnissen was verändern will.“

Wiederholt wird zwar die Entpolitisierung bei Jüngeren beklagt, ein unmittelbarer Zusammenhang mit dem Kenntnisstand über die Montanmitbestimmung lässt sich daraus jedoch nicht ableiten. Vielmehr bestätigten eine Vielzahl an Interviews, dass in der betrieblichen Alltagsdiskussion die institutionellen Besonderheiten der Mitbestimmung zunehmend irrelevant werden, kaum noch die Notwendigkeit gesehen wird, zwischen betrieblicher und Unternehmensbestimmung zu unterscheiden und darüber hinaus die Arbeit im Bereich politischer Willensbildung im Betrieb grundsätzlich nachrangiger behandelt wird. Die allgemeine Tendenz zur Entpolitisierung bei jüngeren Arbeitnehmern wird zudem durch die Entpolitisierung der Interessenvertretungen verfestigt.

Überprüft man in einem zweiten Schritt die Kenntnisse der Besonderheiten der Montanmitbestimmung, so ergibt sich insgesamt ein weitaus differenzierteres Bild: Es werden Unterschiede gesehen, die den tatsächlich existierenden nicht unbedingt entsprechen. Im Durchschnitt halten nämlich 78,6% bei der Salzgitter AG und 76,8% bei EKO die Tatsache, dass es Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gibt, für eine Spezifität der Montanmitbestimmung. Die eigentliche paritätische Besetzung halten dagegen nur noch 68,2% bei der Salzgitter AG und 60,3% bei EKO für eine Beson-

derheit. Auch die Tatsache, dass mit dem Arbeitsdirektor eine „Vertrauensperson der Gewerkschaften“ im Vorstand bzw. in der Geschäftsführung sitzt, ist heute bei weitem nicht mehr so bekannt wie in den ersten Jahrzehnten der Republik (Blume/Potthoff 1962). Bei der Salzgitter AG benennen 64,7% und bei EKO 61,6% diesen Sachverhalt als Besonderheit der Montanmitbestimmung. Bei beiden Fragen zeigt sich wieder, dass die Kenntnisse mit abnehmendem Alter stark rückläufig sind, was die vorangegangenen Annahmen erhärtet.

Interessant ist, dass der Montanmitbestimmung nach Meinung vieler Gesprächspartner mehr als anderen Modellen eine überbetriebliche und regionalpolitische Mitbestimmungskomponente in wirtschaftsdemokratischer Tradition zugesprochen wird, was von den Beschäftigten auch als positiv bewertet wird. Immerhin 39,6% der EKO-Befragten und 42,8% der Salzgitter AG-Befragten meinen, Montanmitbestimmung zeichne sich dadurch aus, dass Arbeitnehmervertreter in regionalpolitischen Gremien vertreten seien. An allen Standorten erhöht sich diese Einstellung bei den Befragten der Altersgruppe ab 50 Jahre auf über 50%. Keine Bestätigung fand sich dafür, dass dies im Westen auf Zeiten der Diskussion über Wirtschafts- und Strukturräte in den 70er Jahren zurückgeführt werden kann, sich also tatsächlich in der wirtschaftsdemokratischen Tradition begründet. Vielmehr handelt es sich dabei um personenbezogene Wahrnehmungsmuster, da an allen Standorten eine enge Verzahnung gewerkschaftlicher und sozialdemokratischer Funktionen feststellbar ist. Die Beteiligung an regionalpolitischen Initiativen, begleitet von regionalen Aktionen im Zusammenhang mit jeweils aktuellen betrieblichen Restrukturierungsphasen etwa in Salzgitter und Peine v.a. in den 80er Jahren (zuletzt in den beiden Privatisierungsphasen der Salzgitter AG in den 90er Jahren), trugen wesentlich mehr zu dieser Einschätzung bei. Noch deutlicher wird dies in Eisenhüttenstadt, wo mit dem Bürgermeister nicht nur ein örtlicher Politiker im Aufsichtsrat der EKO Stahl GmbH sitzt, zahlreiche Betriebsräte Mitglieder in politischen Gremien sind, auch der Arbeitsdirektor im Kreistag aktiv ist, sondern wo in einer vergleichsweise kurzen Zeitspanne bis zur Privatisierung durch Cockerill Sambre eine ganze Region eng an das Überleben der EKO Stahl GmbH gebunden war.

### **2.3 Betriebsratsarbeit im Wandel**

Speziell in der Montanindustrie entwickelten die Betriebsräte in den ersten Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein. Das drückte sich darin aus, dass sie sich in vielen Situationen als reine Interessenvertreter der Arbeitnehmer definierten. Die Position der Gegenmachtfunktion wurde bei den Interaktionsprozessen zwischen Kapital und Arbeit immer stark betont. Die Formen der Auseinandersetzung führten unter den damaligen Bedingungen jedoch nicht zu grundlegenden Verwerfungen, sondern forcierten die Durchsetzung eines gemeinsamen Ordnungsprinzips, dessen Integrationswirkung ideologische Gegensätze nach und nach in den Hintergrund treten ließ (Brüsch 1971). Der in der Montanindustrie klassische „Herr-im-Hause“-Standpunkt der Unternehmensführer konnte auf diese Art und Weise abgebaut werden, was sich positiv für die Bewältigung der kommenden Herausforderungen auswirken sollte.



Im Verlauf dieser Entwicklung veränderte sich sukzessive die Art der Zusammenarbeit und der Konfliktaustragung zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung. Insbesondere infolge der globalen ökonomischen Herausforderungen kann man seit den 90er Jahren von einer neuen Ausrichtung der Betriebsratsarbeit sprechen. Klassische Schutzfunktionen werden um Gestaltungsaufgaben mit neuen Anforderungen erweitert, real nehmen Betriebsräte oft Funktionen von Co-Managern und Moderatoren ein, wobei Standort- und Beschäftigungssicherung zu immer wichtiger werdenden Handlungsfeldern werden. Gerade unter dem Dach der Montanmitbestimmung entstanden in den 70er und 80er Jahren spezifische Voraussetzungen, die heute unter Stichworten wie Co- oder Konfliktmanagement eine weite Verbreitung finden. Die dem System der Montanmitbestimmung inhärente breit angelegt Partizipationskultur förderte eine spezifische Art konsensorientierter Konfliktaustragung. In diesem Sinne nahmen diese Unternehmen eine Art Vorreiterrolle ein. Diese Art der Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene kommt heute in den montanmitbestimmten Unternehmen – abgesehen von einigen Großunternehmen in anderen Branchen mit einer ähnlichen Mitbestimmungskultur (z.B. VW) – ausgeprägter und routinierter zur Geltung als in anderen Unternehmen der Republik.

Auch wenn sich die Arbeitnehmervertreter an allen Standorten weiterhin primär als Vertreter der Belegschaftsinteressen definieren, wird von der überwältigenden Mehrheit der interviewten Betriebsräte betont, dass dieses Ziel heutzutage ohne eine vermehrt pragmatisch orientierte Zusammenarbeit mit dem Management nicht mehr zu erreichen sei. Die Betriebsräte haben in den untersuchten Unternehmen den Anspruch, sich aktiv in die ökonomischen Planungs- und Entscheidungsprozesse einzumischen und ihre diesbezüglichen Vorstellungen einzubringen. Dabei ist die Strategiefähigkeit der Betriebsräte sehr unterschiedlich ausgeprägt, was anhand der vergleichsweise sehr jungen Betriebsräte von EKO besonders deutlich wird. Konnte in den ersten fünf Jahren nach der Wende noch deutlich zwischen Betriebsratstypen wie Idealisten, Resignierer oder etwa Macher unterschieden werden (Kädler/Kottwitz 1994; Gebbert 1995), so hat sich das Betriebsrätehandeln nach der Privatisierung grundsätzlich gewandelt. Konsensorientierte gemeinsame Überlebensstrategien wichen einer Besinnung auf die betriebliche Alltagsarbeit (EKO Stahl GmbH 2000), die zu Beginn (also 1996) ganz im Lichte traditioneller Schutzfunktionen stand. In sehr kurzer Zeit musste diese Phase um Gestaltungsaufgaben erweitert werden, ohne die eine adäquate Vertretungsarbeit angesichts rasanter unternehmerischer Strukturentscheidungen (Übernahme durch USINOR, Investitionen etc.) nicht möglich erschien. An dieser Schnittstelle zeigen sich heute deutliche Probleme, die als „Altlasten“ einer jahrelangen Koalition mit der Geschäftsführung eine eigenständige Positionsbestimmung der Arbeitnehmervertretung von EKO erschweren.

Insgesamt scheint sich dabei eine Tendenz durchzusetzen, dass sich der Schwerpunkt der Mitbestimmung noch mehr als bisher von der defensiven Sicherung von Rechten auf die laufende Einbringung von Belegschaftsinteressen in einem an internationaler Wettbewerbsfähigkeit orientierten Entscheidungsprozess und die Unterstützung der Umsetzung einvernehmlich beschlossener strategischer Unternehmens-

entscheidungen verlagert. Paritätisch besetzte Ausschüsse spielen dabei gerade in der Stahlindustrie eine wichtige Rolle.

Im Ergebnis kommt es vermehrt zu einer situationsspezifischen Ausübung der Mitbestimmung, mit dem Ziel, die unternehmerischen Belange und sozialen Ansprüche der Arbeitnehmer integrativ im Interesse von Prosperität des Unternehmens und zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen zusammenzuführen. Diese praktizierte Form eines Co-Managements hat auf der anderen Seite offensichtlich nicht zur Folge, dass die Konfliktfähigkeit der Betriebsräte und die damit eng zusammenhängende Mobilisierungsfähigkeit der Belegschaften verloren zu drohen geht, was z.B. bei der Verhinderung des geplanten Verkaufs der Salzgitter AG an einen ausländischen Konkurrenten demonstriert wurde. Der von den Arbeitnehmern hoch geschätzte Erhalt der Selbständigkeit der Salzgitter AG (87,8% der Befragten der Salzgitter AG halten den Erhalt der Selbständigkeit für „sehr wichtig“ oder „wichtig“), der für die ökonomische Entwicklung der Region Südostniedersachsen fundamental ist, wäre ohne die Montanmitbestimmung und den Einsatz der Arbeitnehmer gegen die Verkaufsabsicht des damaligen Vorstandssitzenden kaum realisierbar gewesen. Dies ist auch ein Zeichen für den hohen Grad der Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen, die wesentlich mit den breiten Partizipationsstrukturen in Verbindung gebracht werden kann.

Dass diese neue Form der Zusammenarbeit erfolgreich funktioniert, hängt vor allem damit zusammen, dass sich im Unternehmen unter dem starken Einfluss der Montanmitbestimmung eine Unternehmenskultur entwickelt hat, die zu einer nachhaltigen Intensivierung von Information und Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und den Mitbestimmungsträgern geführt hat.

Die neue Ausrichtung der Betriebsratsarbeit scheint zunächst grundsätzlich nicht zu einer Verschlechterung der Beziehungen zwischen Belegschaft und Betriebsrat geführt zu haben. Bei der Frage, ob der Betriebsrat wirklich bemüht ist, sich für die Interessen der Belegschaft einzusetzen, antworteten bei der Salzgitter AG 75,8% und bei EKO 87,3%, dass dies „voll und ganz“ oder „überwiegend“ zutrefte. Auch bei der Frage, ob betriebliche Entscheidungen leichter akzeptiert werden, wenn der Betriebsrat daran mitgewirkt hat, meinten 72,6% bei der Salzgitter AG und 82,6% bei EKO, dass dies „voll und ganz“ oder „überwiegend“ stimme.

Gleichzeitig haben die Befragungen aber auch gezeigt, dass die Belegschaften eine Vernachlässigung der Betreuungs- und Informationsfunktion durch die Betriebsräte konstatieren. Bei der Frage nach Unzufriedenheitsgründen mit der Arbeit des Betriebsrates stehen sowohl bei der Salzgitter AG als auch bei EKO Präsenz- und Informationsdefizite eindeutig im Vordergrund. Die zunehmende Orientierung der Betriebsräte hin zu einem Co-Management mit veränderten Aufgabenumfängen erweist sich dabei als doppeltes Dilemma. Nimmt der Stellenwert klassischer Schutzfunktionen ab, verändert sich mit anderen Inhalten auch das Verhältnis von Holen und Bringen unmittelbarer arbeitnehmerbezogener Informationen. Für die Holpflicht sind die freigestellten Betriebsräte aus Mangel an Zeit stärker auf die Basisarbeit nichtfreigestellter Betriebsräte (insbesondere bei EKO) und auf Vertrauensleute angewiesen.

Diese Arbeit wurde in den vergangenen Jahren jedoch stark vernachlässigt. Hinsichtlich der Bringpflicht erwächst ein Vermittlungsproblem, da sich Themen und Inhalte immer weniger unmittelbar arbeitnehmerbezogen darstellen. Viele der befragten Betriebsräte bestätigen diese Problematik und sehen ihre zukünftige Herausforderung darin, die Verbindungslinien zur Belegschaft neu zu gestalten, Präsenz zu erhöhen und unternehmensbezogene Informationen arbeitnehmerrelevanter aufzuarbeiten, um einer partiellen Entfremdung der Interessenvertreter von ihrer Basis entgegen zutreten.

#### **2.4 Wandel im Beziehungsgeflecht Betriebsrat – Gewerkschaft – Vertrauensleute**

Die neue Ausrichtung der Betriebsratsarbeit hat nachhaltige Auswirkungen auf die Beziehungen zur Gewerkschaft. Der Funktionszuwachs und die stärkere Unternehmensbezogenheit der Betriebsräte hat zum Aufbrechen tradierter Verhaltensmuster geführt. Konnte man in der Vergangenheit speziell in der Montanindustrie von einer weitgehenden Übereinstimmung der politischen und ökonomischen Vorstellungen sprechen, so kann man insbesondere in Bezug auf das Erkennen und die Lösung unternehmensspezifischer Probleme von einer partiellen Neuausrichtung des dualen Interessenvertretungssystems sprechen. Die zunehmende Verbetrieblung der Mitbestimmung und der wachsende Pragmatismus der Betriebsräte vor Ort relativieren bzw. modifizieren den gewerkschaftlichen Einfluss. Insbesondere die gewerkschaftliche Grundsatzprogrammatik auf der höheren Ebene entfernt sich nach Ansicht der Betriebsräte immer weiter von der betrieblichen Alltagsarbeit. Immer weniger sei erkennbar, für was die IG Metall politisch stehe, denn die gesellschaftliche Wirklichkeit – so eine oft gehörte Kritik –, habe in vielen Bereichen die in Beschlüssen zusammengetragenen Positionen überholt.

Im Verhältnis mit der jeweiligen Verwaltungsstelle hat sich dagegen eine problembezogene Art der Zusammenarbeit entwickelt, die die betrieblichen Notwendigkeiten zwar in den Vordergrund stellt, die aber auch z.B. spezifische regionale gewerkschaftspolitische Aktionsbündnisse hervorbringt. Speziell an den alten Standorten Salzgitter und Peine ist diese doppelte Art der Zusammenarbeit sehr ausgeprägt, was sich in zahlreichen Demonstrationen oder Unterschriftensammlung etwa gegen Schacht Konrad,<sup>5</sup> Aktionen gegen Rechts und vor allem aber in von der IG Metall organisierten zwischenbetrieblichen Strukturarbeitskreisen und der Beteiligung an der Erarbeitung regionaler Entwicklungskonzepte (Lompe u.a. 1996) widerspiegelt. In Eisenhüttenstadt und Ilseburg haben sich die Verwaltungsstellen dagegen nach Abschluss der Konsolidierung und der relativ günstigen Standortentwicklung aus diesen „Vorzeigebetrieben“ teilweise zurückgezogen, um sich den akuten ökonomischen und sozialen Problemen in jenen zahlreichen Betrieben der Verwaltungsstelle zu widmen, deren Selbstorganisationsfähigkeit äußerst gering ist.

---

<sup>5</sup> Dennoch hat in den 90er Jahren auch in Salzgitter mit einem traditionell starken Engagement der Belegschaften für überbetriebliche und gesellschaftspolitische Themen die Mobilisierungsfähigkeit abgenommen.

Wegen ihrer ausgeprägten Autonomie sehen sich die Betriebsräte nicht mehr als „verlängerter Arm der Gewerkschaft“, sondern als gleichberechtigter Partner, der in enger Zusammenarbeit mit der Verwaltungsstelle eigene Strategien und Konzepte entwirft. Auch wenn dies in Eisenhüttenstadt weniger intensiv verläuft, erfolgt eine permanente Rückkopplung zwischen der IG-Metall-Verwaltungsstelle in Frankfurt/Oder, der Vertrauenskörperleitung und den Betriebsräten von EKO.

Im Bewusstsein der Belegschaften ist die enge Verbindung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft nach wie vor stark verankert. So meinen 86% der Befragten bei der Salzgitter AG und 74,7% bei EKO, dass der Betriebsrat eng mit der Gewerkschaft zusammenarbeitet. Der Wandel im Beziehungsgeflecht hat im Bewusstsein der Belegschaften nicht zu einer Auseinanderentwicklung der Institutionen geführt. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass nur noch ca. die Hälfte der Belegschaften (56,6% bei der Salzgitter AG und 48,3% bei EKO) eine enge Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaft und Vertrauensleuten sieht, gleichzeitig aber 91,2% bei der Salzgitter AG und 64,3% bei EKO der Ansicht sind, dass eine enge Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Vertrauensleuten besteht. Insgesamt hat es ohne Zweifel eine gewisse Abkopplung der gewerkschaftlichen Interessenvertretung im Betrieb von der Gewerkschaft gegeben, was in der Konsequenz dazu führen wird – und diese Tendenzen sind deutlich zu erkennen –, dass gesellschaftspolitische Themen in der innerbetrieblichen Diskussion einen zunehmend geringeren Stellenwert haben werden.

## **2.5 Funktion und Rolle des Aufsichtsrats**

Die Effizienz und Qualität von Aufsichtsräten in der Bundesrepublik ist in der jüngeren Vergangenheit verstärkt in Frage gestellt worden. Insbesondere am Beispiel des Beinahe-Konkurses der Phillip Holzmann AG wurde ihre Rolle und Verantwortung intensiv thematisiert. Die originären Aufgaben von Aufsichtsräten – Kontrolle der Geschäftsführung und Entscheidungen bei wichtigen Investitionsvorhaben – scheinen nicht mehr effektiv bewältigt zu werden, vor allem gestalterische Einflussnahme auf die strategische Unternehmenspolitik wird oft in Frage gestellt. Vielmehr wird den Aufsichtsräten vermehrt attestiert, sie seien „der verlängerte Arm des Vorstandes“, sie nickten nur noch die Beschlüsse des Vorstandes ab, statt sie zu kritisch zu prüfen (Brost/Jean-Heuser 2001).

Unsere Erhebungen zeigen, dass die Arbeit der Aufsichtsräte in montanmitbestimmten Unternehmen hier einer differenzierten Betrachtung bedarf. Sie weist offensichtlich Spezifika auf. Die dem Aufsichtsrat vom Gesetzgeber auferlegte Kontrollfunktion, die dazu dienen soll, „die verfassungskonstituierenden Interessen der Anteilseigner und Arbeitnehmer zu wahren“ (Gerum u.a. 1988: 63), wird in den untersuchten Unternehmen offensichtlich vergleichsweise gewissenhaft und intensiv umgesetzt (vgl. schon Brüsch 1971). Das hängt in erster Linie mit der paritätischen Besetzung zusammen, die fast zwangsläufig zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit den anstehenden Problemkonstellationen führt, da die entscheidenden Fragen eben nicht ohne die Zustimmung „der anderen Seite“ getroffen werden können. Die in diesem Kontext in der Vergangenheit (vgl. schon Brinkmann-Herz 1975) immer wie-

der beschworene Blockade von notwendigen unternehmerischen Entscheidungen bei eventuellen Pattsituationen hält allerdings einer empirischen Verifizierung kaum stand. Insbesondere die Expertengespräche mit Vertretern der unterschiedlichen Gruppen haben gezeigt, dass die vertiefte Auseinandersetzung im Aufsichtsrat nach Einschätzung aller Akteure qualitativ hochwertige Diskussionsprozesse und Entscheidungen generiert. Ein weiterer konstitutiver Aspekt besteht darin, dass im Konsens getroffene Entscheidungen den Vorteil haben, nachfolgende Konflikte zu vermeiden, weil die Legitimität der Ergebnisse auf einer breiteren Basis beruht und somit auch von allen Akteuren akzeptiert und ohne größere Reibungsverluste umgesetzt wird. Großen Anteil haben daran, wie alle Interviewpartner bestätigen, die intensiven Arbeitnehmervorbesprechungen, an denen in der Regel auch der Arbeitsdirektor teilnimmt. Diese Form des Miteinanders reguliert oft Konflikte bereits im Vorfeld, verhindert Kampfabbimmungen und entlastet den „Neutralen“, der fast nie zum „Zünglein an der Waage“ wird. Bei der EKO Stahl GmbH zeigt sich darüber hinaus die Besonderheit, dass neben der wichtigen Arbeitnehmervorbesprechung eine Vorbesprechung aller betrieblichen Aufsichtsratsmitglieder stattfindet. Hier hat sich die gemeinsame betriebliche Koalition aus dem Überlebenskampf informell institutionalisiert, um gegenüber außerbetrieblichen, oft westdeutschen, Einflüssen gewappnet zu sein. Mit dem Austritt wichtiger ehemaliger Geschäftsführer aus DDR-Zeiten werden diese alten Koalitionen aber nach und nach an Bedeutung verlieren.

Die Analyse von vielen Fallbeispielen zeigt auch, dass diese Art der Entscheidungsfindung unternehmerisch notwendige Dispositionen kaum verhindert. Sowohl die internen als auch die externen Arbeitnehmervertreter internalisieren die ökonomischen Notwendigkeiten und begleiten sie aktiv. Dass der paritätisch besetzte Aufsichtsrat der Montanmitbestimmung grundsätzlich ökonomisch weitreichende unternehmensstrategische Entscheidungen weder verzögert, verwässert oder verhindert, lässt sich exemplarisch anhand zweier markanter Entscheidungssituationen in der jüngsten Unternehmensgeschichte der Salzgitter AG belegen. Dem Unternehmen bot sich im Frühjahr 2000 kurzfristig die Möglichkeit, die Mannesmannröhren-Werke zu übernehmen, wodurch neue Geschäftsfelder für die Salzgitter AG erschlossen werden konnten. Diese grundlegende Entscheidung eröffnete für das Unternehmen eine ganz neue Dimension und musste in kürzester Zeit getroffen werden. Der Aufsichtsrat stimmte dieser Entscheidung im verlangten Zeitrahmen zu und ermöglichte so diese Akquisition. Diese einhellig getroffene Entscheidung war jedoch nicht unumstritten. Von Seiten der Betriebsräte gab es im Vorfeld der Entscheidung nachhaltige Bedenken im Blick auf die zu erwartenden Folgen einer Entscheidung von einer derartigen Reichweite, die sowohl in ökonomischer (Kauf eines Verlustbringers) als auch in organisatorischer Hinsicht (sukzessiver Verlust der unternehmerischen Entscheidungskompetenz in der Region) zu suchen waren. Nach intensiven Beratungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat/Gewerkschaft konnten die unterschiedlichen Positionen angenähert und der Kauf getätigt werden. Es wurde aber auch im Nachhinein von einigen Betriebsräten angemerkt, dass es sich dabei um eine Entscheidung handele, die unter partieller Unsicherheit getroffen wurde und ein strukturelles unter-

nehmerisches Risiko mit eventuell nachhaltigen Folgen für die Arbeitnehmer an den Stahlstandorten beinhaltet.

Ein weiteres Beispiel ist die vom Vorstand als notwendig erachtete grundlegende organisatorische Umstrukturierung des Konzerns in eine Holding, die von der Arbeitnehmerseite zunächst skeptisch, dann aber konstruktiv mitgetragen wurde und in der Konsequenz mit weitreichenden Garantieleistungen in mitbestimmungstechnischer Hinsicht flankiert wurde. Die Salzgitter AG führt demnach den Konzern als Konzernobergesellschaft und unterliegt weiterhin dem Montanmitbestimmungsgesetz. Die Salzgitter Stahl GmbH ist eine Zwischenholdinggesellschaft, deren Aufsichtsrat nach dem Mitbestimmungsergänzungsgesetz ebenfalls paritätisch besetzt ist, so dass die Montanmitbestimmung auch zukünftig gesichert ist. Hier ist die Symbiose zwischen erforderlicher organisatorischer Neugestaltung und einer Weiterentwicklung der Mitbestimmung gelungen.

Es besteht kein Zweifel, dass die Konfiguration des Aufsichtsrates bei der Salzgitter AG und auch bei EKO mit dazu beigetragen hat, dass eine erfolgreiche ökonomische Entwicklung des Konzerns beschritten wurde. Auch konnten regionale und sozialpolitische Gesichtspunkte in die strategische Unternehmenspolitik implementiert werden, was dazu führte, dass der rapide Strukturwandel, der nicht ohne Härten für die Arbeitnehmer ablief, ohne große soziale Auseinandersetzungen bewältigt werden konnte.

Hinsichtlich der spezifischen Anordnung des Aufsichtsrates bei der Salzgitter AG zeigt sich zudem, dass die betrieblichen Repräsentanten auf der Arbeitnehmerseite in Bezug auf die Vertretung ihrer strategischen Interessen gegenüber den externen Vertretern eine dominante Rolle einnehmen, was aber offensichtlich nicht eine ausgesprochen intensive Zusammenarbeit zwischen den beiden Gruppen behindert. Rudolf Hickel, der bei der Salzgitter AG als externer Arbeitnehmervertreter als „weiteres Mitglied“ im Aufsichtsrat sitzt, ist der Ansicht, dass es hier einen gravierenden Unterschied zu allen anderen ihm bekannten Unternehmen gibt,

„da die Betriebsratsvertretung erheblichen Druck auf die externen Vertreter ausübt und eine permanente enge Abstimmung der Positionen und Argumente sucht, um so alle relevanten Aspekte in die Meinungsbildung einzubeziehen. In dem Salzgitter-Modell ist jede Aufsichtsratssitzung mit den Externen ganz genau vorbereitet und es gibt auch zwischendurch noch Sitzungen, wenn große strategische Fragen anstehen.“

Mittels dieser Zusammenführung internen und externen Sachverständigen wird die Qualität der Entscheidungsprozesse offensichtlich erheblich erhöht. Auf diesem Wege gelingt es auch eher, sowohl ökonomische und soziale Aspekte im Sinne des Unternehmens und der Arbeitnehmer symbiotisch zusammenzuführen als auch die Kontrollfunktion zu fundieren.

## **2.6 Funktionswandel und „neue Rolle“ des Arbeitsdirektors**

Der Arbeitsdirektor nimmt im System der Montanmitbestimmung eine besondere Stellung ein, weil er als gleichberechtigtes Mitglied des Vorstandes nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt werden kann. Dieser

Umstand führte dazu, dass die Arbeitsdirektoren in montanmitbestimmten Unternehmen speziell in den 50er und 60er Jahren oftmals als systemfremdes Moment angesehen wurden, da ihnen ein Loyalitätskonflikt attestiert wurde, der sich zwangsläufig aus der geteilten Loyalitätsverpflichtung gegenüber dem Unternehmen und den Gewerkschaften ergebe und der negative Konsequenzen für die ökonomische Entwicklung des Unternehmens implizieren müsse, da der Arbeitsdirektor einseitig gewerkschaftliche Gesichtspunkte in das Unternehmen hineintrage, die zu ökonomisch suboptimalen Ergebnissen führen würden (Dehler 1954).

Wenn auch zahlreiche klassische Mitbestimmungsstudien bereits zu dem Ergebnis kommen, dass sich in der Praxis nachhaltige Beeinträchtigungen der ökonomischen Leistungsfähigkeit des Unternehmens aus dieser spezifischen Konfiguration nicht nachweisen ließen (Pirker u.a. 1955), so wurden die Arbeitsdirektoren in der Montanindustrie trotzdem bis weit in die 70er Jahre als „verlängerter Arm der Gewerkschaften im Vorstand“ angesehen, die für die Artikulation und Vertretung von Arbeitnehmerinteressen zuständig seien. Waren diese Behauptungen bereits zur damaligen Zeit kaum empirisch verifizierbar, so eröffnet der Wandel der Funktion des Arbeitsdirektors heute ganz neue Perspektiven. Die Aufgabengebiete der Arbeitsdirektoren haben sich insbesondere seit den Strukturkrisen in der Montanindustrie stark ausgeweitet und umfassen heute strategische Personalplanungsaktivitäten, breite Formen der Planung neuer Formen der Arbeitsorganisation, Qualifizierungsaktivitäten etc. (Geisler/Heese 1986).

Die Erhebungen in den untersuchten Unternehmen zeigen, dass die Arbeitsdirektoren für die Arbeitnehmer und die Interessenvertreter allseits anerkannte vollwertige Mitglieder des Managements sind. Dabei ist es für die Position der Arbeitsdirektoren selbst von großer Relevanz, inwieweit sie über das „klassische Personalressort“ hinaus weitreichende Kenntnisse in allen relevanten Geschäftsfeldern aufweisen. Bei der Salzgitter AG übernimmt beispielsweise der Arbeitsdirektor bei Abwesenheit des technischen Vorstandes dessen Vertretung. Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass die Arbeitsdirektoren heute wie selbstverständlich als „normale“ Mitglieder des Vorstandes mit einem diversifizierten Aufgaben- und Wissensspektrum angesehen werden, die neben dem Personalbereich auch in allen anderen Unternehmensbereichen einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Entscheidungsqualität liefern können.

Nach Einschätzung der Betriebsräte haben diese Entwicklungen jedoch nicht dazu geführt, dass die Zuständigkeiten und deren engagiertes Eintreten für die Arbeitnehmerinteressen in gleichem Maße verloren gegangen sind. Die Arbeitnehmervertreter erkennen die „Zwittersituation“ der Institution Arbeitsdirektor und die daraus resultierenden Problemkonstellationen fast durchweg an und verlangen daher auch keineswegs unisono eine in allen Fragen korrelierende Interessenübereinstimmung. Trotzdem ist er für sie nach wie vor die entscheidende Instanz, wenn es darum geht, Arbeitnehmerinteressen in der Unternehmenspolitik zur Geltung zu bringen und Informationskanäle zu erschließen und zu nutzen. Die Betriebsräte sind daher immer noch der Ansicht, dass die Arbeitsdirektoren im Rahmen ihrer Möglichkeiten versuchen, die Probleme und Anliegen der Arbeitnehmer im Unternehmen zu bündeln und

einer einvernehmlichen Lösung zuzuführen. In diesem Kontext wird von allen Akteuren im Unternehmen betont, dass dazu eine starke Persönlichkeit und ein breites Qualifikationsprofil notwendig sei.

Der Wandel im Aufgabengeflecht der Arbeitsdirektoren hat in der Einschätzung ihrer Rolle aber gerade bei den Belegschaften zu einem deutlichen Wahrnehmungswandel geführt. Während die Zuständigkeit für Personal- und Sozialangelegenheiten noch für 66,3% der Beschäftigten bei der Salzgitter AG und 78,5% bei EKO seine Gültigkeit hat, ist die Einschätzung der Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen Arbeitsdirektor und Betriebsrat lange nicht mehr so ausgeprägt. Nur noch 33,2% bei der Salzgitter AG und 36,3% der EKO-Befragten sehen hier eine enge Zusammenarbeit. Die in der Literatur früher oftmals unterstellte „Fernsteuerung“ der Arbeitsdirektoren durch die Gewerkschaften ist nach Einschätzung der Belegschaften nicht mehr existent. Bei der Frage nach dem Grad der Zusammenarbeit von Arbeitsdirektor und Gewerkschaften konstatieren nur noch 12,9% der Beschäftigten bei der Salzgitter AG und 11,0% bei EKO eine enge Zusammenarbeit.

Die Analysen haben gezeigt, dass ein Arbeitsdirektor moderner Prägung für die strategische Entwicklung eines Unternehmens eine dominante Rolle einnimmt, was sich auch in der Neudefinition seiner Funktionen und Wirkungsweisen widerspiegelt. Ein starker Arbeitsdirektor sorgt demnach offensichtlich durch die pragmatische Zusammenführung von Unternehmens- und Arbeitnehmerinteressen für eine strategische Optimierung der innerbetrieblichen Faktorkombinationen. Ein Vorstandsmitglied der Salzgitter AG brachte diesen Sachverhalt folgendermaßen auf den Punkt: „Er ist das Scharnier, über das das Ganze überhaupt funktioniert.“

Zukünftig liegt die große Herausforderung für die Arbeitsdirektoren im Montanbereich darin, den immer diffiziler werdenden Spagat zwischen unternehmerischen Renditeinteressen und legitimen Interessen der Arbeitnehmer effektiv zu bewältigen. Ohne einen breiten Rückhalt in der Belegschaft und deren Interessenvertretungen verliert der Arbeitsdirektor eine nicht zu unterschätzende Machtressource und gleichzeitig die legitimatorische Basis. Die diesbezüglichen Handlungsspielräume werden dabei durch die gegenwärtigen und zukünftigen ökonomischen Herausforderungen an die Unternehmen sicherlich nicht größer.

## **2.7 Kommunikationsstrukturen im innerbetrieblichen Aushandlungsprozess**

Die Art der Mitbestimmung in den untersuchten Unternehmen hat gravierende Auswirkungen auf die innerbetrieblichen Interaktionsstrukturen. Insbesondere die Beziehungen zwischen Interessenvertretung und Management werden durch das institutionelle Gefüge der Mitbestimmung wesentlich beeinflusst, da die institutionalisierten Basiselemente die Kräfteverhältnisse und Akteurskonstellationen in besonderer Art und Weise bestimmen.

Die Untersuchung zeigt, dass – unabhängig vom Standort – grundsätzlich kooperative Beziehungsstrukturen zwischen Interessenvertretung und Management existieren. Die Funktionsmechanismen der Montanmitbestimmung haben dazu ge-



führt, dass eine konsensorientierte Verhandlungskultur in „Fleisch und Blut übergegangen ist“, wie es ein Leitender Angestellter ausdrückt. Es hat sich in der langjährigen Arbeit unter dem Dach der Montanmitbestimmung quasi ein gemeinsames Ordnungsprinzip durchgesetzt, dessen Integrationswirkung dazu geführt hat, dass eine gegenseitige Durchdringung der virtuellen Arbeitssektoren von Arbeit- und Kapitalseite begünstigt wurde, was in der Konsequenz zu einer nachhaltigen Intensivierung von Information und Kommunikation zwischen Management und Mitbestimmungsträgern geführt hat – obgleich an den einzelnen Standorten gerade in jüngster Zeit hier auch deutliche Defizite auf beiden Seiten in den Interviews beklagt werden.

In diesem Kontext wurde immer wieder betont, dass die jeweils handelnden Personen für die tatsächliche Ausgestaltung der diesbezüglichen Beziehungsstrukturen entscheidend verantwortlich sind. Ein Leitender Angestellter der Salzgitter AG brachte diesen Zusammenhang folgendermaßen auf den Punkt:

„Die Montanmitbestimmung ist ja immer nur der Rahmen. Wie der Rahmen ausgefüllt wird, das hängt sehr von Personen ab, wobei ich nicht nur die Betriebsräte meine, sondern auch den Vorstand.“

Die Interdependenz systemspezifischer und aktorenspezifischer Komponenten ist auch für die Befragten sehr greifbar, wie auch die Tatsache, dass sie bei entsprechendem Willen symbiotisch adaptiert werden können. Eine gleichgerichtete Beziehungs- und Kommunikationsstruktur an allen Standorten war vor diesem Hintergrund nicht zu erwarten. Die Analysen haben gezeigt, dass sich an den einzelnen Standorten differenzierte Verhaltensmuster entwickelt haben, denen die aufgezeigten Basiselemente zwar gemein sind, die sich jedoch den jeweiligen aktorenspezifischen, sozialen und ökonomischen Bedingungen weitgehend angepasst haben.

Der Standort Ilsenburg liegt in Sachsen-Anhalt und unterliegt somit erst seit ca. 10 Jahren dem Wirkungsbereich der Montanmitbestimmung. Unter schwierigsten Bedingungen und unter engster Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure wurde der Standort nach der Wende gesichert. Dieser gemeinsame Kampf ums Überleben führte zu einem ausgeprägten Zusammengehörigkeitsgefühl zwischen der Belegschaft und ihren Interessenvertretern auf der einen und der Unternehmensleitung auf der anderen Seite, das auch heute noch die Beziehungen maßgeblich bestimmt und zu ausgeprägt konsensorientierten Verhaltensmechanismen geführt hat (Raab 2000). Ähnlich kooperative Strukturen und Koalitionen zeigen sich – wie oben bereits angedeutet – bei EKO (Kohler 1994, EKO Stahl GmbH 2000, Förster u.a. 1997).

Ähnlich ist die Struktur in Peine zu bewerten, wo die krisengeplagte Entwicklung des Standortes in mehr als hundert Jahren dazu geführt hat, dass sich ein starkes regionales Zusammengehörigkeitsgefühl und eine gemeinsame Verantwortung für das Stahlwerk entwickelt hat. Ein langgedientes Mitglied des Betriebsrates drückt diese besondere Art der Interaktion folgendermaßen aus:

„Wir sind hier auch ein eingespieltes Team. An anderen Standorten kann das durchaus anders sein. Wir sitzen hier alle auf einem Haufen und haben sehr kurze Wege. Wir kennen uns auch fast alle hier. Es heißt ja auch immer, dass wir die ‚Peiner Familie‘ seien, wo man sich ‚zu Hause‘ fühlt. Wenn das Umfeld stimmt, dann stimmt auch alles andere im Betrieb und führt

auch zu ökonomischen Erfolg. Sicher gibt es auch manchmal Probleme. Die werden dann aber gemeinsam gelöst und das klappt auch in den meisten Fällen.“

Der Standort Salzgitter hingegen weist eine stärkere, vor allem auch historisch bedingte Konfliktorientierung auf. 1950 wurde die geplante Demontage der Hüttenwerke Salzgitter von der Belegschaft durch persönlichen Einsatz gegen britische Militärs unter der Leitung von Betriebsratsmitgliedern gestoppt und 1951 schließlich ganz eingestellt. Daraus entwickelte sich ein stärker ausgeprägtes Problembewusstsein der Interessenvertreter, das sich in einer starken Konfliktmentalität ausdrückte. Wenn sich diese Mentalität auch in den folgenden Jahrzehnten stark verändert hat, so sind bestimmte Rudimente auch heute noch partiell existent und beeinflussen die Einstellungsmuster und Handlungsmechanismen. Ein Vorstandmitglied machte in diesem Zusammenhang folgende Feststellung, die zwar stark überspitzt ist, aber einen gewissen Symbolgehalt aufweist:

„Die Betriebsräte glauben, dass sie hier (aufgrund der geschichtlichen Entwicklung, d. Verf.) im Besitz des Unternehmens sind.“

Insgesamt hat die Untersuchung gezeigt, dass die Montanmitbestimmung an allen Standorten aufgrund der diesem Modell inhärenten Strukturmerkmale im konstitutiven Sinne die Generierung einer kooperativen Beziehungs- und Kommunikationskultur fördert. Das führt dazu, dass massive Konflikte erst gar nicht entstehen oder – bis auf wenige Ausnahmen – in einem vorgegebenen Rahmen reguliert werden. Gleichzeitig wurde aber deutlich, dass für die konkrete Mitbestimmungskultur standortspezifische Komponenten eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen, die im weitesten Sinne passgenaue Strukturen induzieren und die eine gewisse Vielfalt garantieren.

Die jeweilige konfliktminimierende Interaktionskultur in den untersuchten Unternehmen spiegelt sich auch in der Einschätzung des innerbetrieblichen Klimas durch die Beschäftigten wider, die Tab.1 zusammenfasst.

Tab. 1: Konflikthäufigkeiten im Betrieb

Konflikthäufigkeiten in % zwischen	sehr oft		ziemlich oft		ziemlich selten		gar nicht		weiß nicht	
	SZAG	EKO	SZAG	EKO	SZAG	EKO	SZAG	EKO	SZAG	EKO
Betriebsrat und Geschäftsleitung	3,7	0,9	21,7	13,7	33,6	28,9	4,6	5,4	36,3	51,1
mir und meinem Vorgesetzten	2,9	3,8	10,9	10,9	45,4	48,4	35,2	39,5	1,6	1,3
den Kollegen untereinander	4,0	3,8	14,3	18,4	60,8	58,2	18,9	15,4	2,1	4,2
Kollegen und Betriebsrat	4,7	1,0	15,1	8,2	43,6	33,5	15,6	19,4	21,4	37,9

Insgesamt erfährt die begründete Vermutung einer Interdependenz zwischen antizipierter Konfliktbewältigung – wie sie für montanmitbestimmte Unternehmen typisch ist – und nachgelagerter Konfliktminimierung in den Ergebnissen der Beleg-

schaftsbefragungen eine eindeutige Bestätigung. Die konsensorientierte Interaktionskultur auf der Makroebene zwischen Interessenvertretung und Management hat eindeutige Auswirkungen auf die Akteursbeziehungen der Mikroebene im Betrieb. Die Abweichungen in der Kategorie „weiß nicht“ erlauben es jedoch nicht, eine Gesamtaussage zur Konfliktdichte in den Betrieben zu machen. Sie erschwert auch die Kombination von Konflikt und Zufriedenheit. Dazu zeigt sich in Tab.2 folgendes Bild:

Tab. 2: Persönliche Zufriedenheit mit den Bedingungen im Unternehmen

Indikator	Zufrieden in %		nicht zufrieden in %	
	SZAG	EKO	SZAG	EKO
Bedingungen am Arbeitsplatz	67,1	77,5	32,9	22,5
Eigene berufliche Tätigkeit	84,4	83,6	15,6	16,4
Zusammenhalt unter den Kollegen	74,9	72,9	25,8	27,1
Betriebsklima im allgemeinen	57,7	73,7	42,3	26,3

Wenn man in diesem Kontext bedenkt, dass gerade derartige Fragen erfahrungsgemäß oft dazu benutzt werden, einmal „Dampf abzulassen“, sind diese Ergebnisse noch höher einzuschätzen und lassen insgesamt den Schluss zu, dass eine relativ breite Zufriedenheit der Beschäftigten mit den innerbetrieblichen Beziehungs- und Arbeitsstrukturen vorherrscht.

## 2.8 Einstellungsmuster zur Verbetrieblichung der Tarifpolitik

Infolge des permanent steigenden Flexibilitätsbedarfs der Unternehmen kommt es zu einem anwachsendem Druck in Richtung auf eine Dezentralisierung tarifpolitischer Regelungskompetenz (Schmidt/Trinczek 1999). Diese Verbetrieblichungstendenzen haben jedoch in der Praxis höchst ambivalente Auswirkungen. Den Vorteilen einer unternehmensbezogenen und flexiblen Reaktions- und Antizipationsmöglichkeit auf ökonomische Entwicklungen stehen Nachteile wie z.B. Sozialdumping, strukturelle Überlastung der Betriebsräte und Solidaritätsabbau gegenüber. Auch wenn den Betriebsräten infolge dieser Entwicklungen neue Funktionen und Kompetenzzuwächse zukommen (würden), hat die Untersuchung ergeben, dass eine Entwicklung der Verbetrieblichung, wie sie in anderen Bereichen seit langem schon Realität geworden ist, von den Interessenvertretern in der Stahlbranche sehr skeptisch beurteilt wird.

Bei der Frage nach Chancen und Gefahren einer zunehmenden Verbetrieblichung von tariflichen Aushandlungsgegenständen herrscht bei der betrieblichen Interessenvertretung fast einhellig die Meinung vor, dass dadurch der Flächentarifvertrag insgesamt zur Disposition stehe, was die industrielle Kultur dieser Republik in ihren Grundfesten erschüttern würde und für die gesamte Arbeitnehmerschaft fatale Folgen hätte. Dabei wird insbesondere die Gefahr gesehen, dass aufgrund der Ungleichverteilung der Macht- und Informationsressourcen eine soziale Abwärtsspirale in Gang gesetzt werde, da die Betriebsräte als alleinige tarifpolitische Akteure einem kumulie-

renden Druck- und Erpressungspotenzial ausgesetzt und somit einer Strategie der reinen ökonomischen Rationalität heillos ausgeliefert würden. In diesem Kontext wird von vielen Betriebsräten betont, dass der Solidaritätsgedanke und das Kollektivinteresse in der Arbeitnehmerschaft durch einen daraus sich zwangsläufig verstärkenden Betriebsegoismus endgültig obsolet würden. Darüber hinaus würde sich der in der Stahlindustrie vorherrschende „Schweinezyklus“ durch derartige Tendenzen noch verstärkt zu Lasten der Arbeitnehmer auswirken. Die Expertengespräche mit den Leitenden Angestellten und dem Topmanagement ergaben, dass von ihnen mehr betriebsbezogene Strategien als notwendig und ökonomisch sinnvoll und unverzichtbar angesehen werden. Der einhellige Tenor lautete in diesem Kontext, dass durch betriebsbezogene Vereinbarungen flexibler und spezifischer auf die jeweiligen Gegebenheiten reagiert werden könne, was unter einem starren Flächentarifvertrag so nicht möglich sei. Das führe dazu, dass alle Unternehmen einer Branche denselben Konditionen unterliegen, obwohl sie in ökonomischer Hinsicht u.U. völlig unterschiedliche Positionen einnehmen. Diese „Gleichmacherei“ führe zu suboptimalen Ergebnissen und erschwere die Reaktion auf sich ständig ändernde Marktbedingungen. Es zeigte sich in den Gesprächen aber auch, dass der Flächentarifvertrag von den Leitenden Angestellten und den Vertretern des Topmanagements nicht grundsätzlich in Frage gestellt wird, da ihm grundsätzliche Ordnungsfunktionen zugesprochen werden, die es unbedingt zu bewahren gälte.

Einer partiellen Flexibilisierung stehen auch die Interessenvertreter der Arbeitnehmer nicht grundsätzlich ablehnend gegenüber, solange sie im Rahmen von Tarifverträgen geschieht. Dabei wird jedoch einhellig betont, dass es bereits zahlreiche Instrumente gebe, die eine betriebliche Flexibilisierung bei vordefinierten ökonomischen Voraussetzungen durchaus gewährleisten würden. Ein Betriebsrat der Salzgitter AG kommentiert diesen Umstand pointiert:

„Wenn es einer Firma wirklich mal ganz schlecht geht, dann gibt es da ja heute auch schon gewisse Möglichkeiten für Öffnungsklauseln. Da muss man keine neuen Spielregeln erfinden. Man muss nur die bestehenden Instrumente auch anwenden. Ich würde mich freuen, wenn das Ding nicht ständig kritisiert wird, sondern die Möglichkeiten entsprechend angewendet werden. Es ist doch eine ganz spannende Frage: Was passiert denn in dieser Republik, wenn wir den Flächentarifvertrag abschaffen?“

## **2.9 Die Montanmitbestimmung bei der PPS GmbH**

Die PPS GmbH ist ein in Folge veränderter wirtschaftlicher, technischer und sozialer Rahmenbedingungen aus der Salzgitter AG ausgegliedertes Dienstleistungsunternehmen. Die überall in der Stahlindustrie zu beobachtende Ausgliederung von Unternehmensteilen stellt insofern eine Besonderheit dar, als hier nicht versucht wurde, den Einflussbereich der Montanmitbestimmung zu verringern. Die PPS ist das erste montanmitbestimmte Dienstleistungsunternehmen in der Bundesrepublik und hat somit quasi einen Modellcharakter für zukünftige potenzielle Entwicklungstendenzen. Bei der PPS wurde versucht, die Montanmitbestimmung den heutigen Erfordernissen anzupassen. Dazu gehören insbesondere neue innovative Formen der Zusammenar-

beit von Betriebsrat und Vertrauenskörper, was sich in einer vollständigen Einbeziehung des Vertrauenskörpers in die Betriebsratsarbeit manifestiert. So wurde beispielsweise eine bis dahin einmalige Betriebsvereinbarung über die beratende Beteiligung von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten an themen- und tätigkeitsbezogenen Arbeitsgruppen und Arbeitskreisen zu betrieblichen Problemen abgeschlossen. Diese beispielhafte Form der praktizierten Mitbestimmung wird auch von den PPS-Belegschaftsmitgliedern bei der Frage nach der engen Zusammenarbeit von Betriebsrat und Vertrauensleuten mit 95,8% hervorgehoben und liegt damit deutlich über den Ergebnissen der anderen Standorte (Salzgitter 91%, Peine 91,3%, Ilseburg 84,7% und EKO 74,5%).

Gleichzeitig wurden notwendige Flexibilisierungsmechanismen in die Arbeitsstrukturen implementiert, um als Dienstleister zukünftig auf die Markterfordernisse reagieren zu können. Diese Bausteine wurden in enger Abstimmung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung ausgehandelt. Die Interessenvertreter der PPS verstehen sich durchaus als Co-Manager, und es zeigt sich, dass sich sukzessive so etwas wie eine „Dienstleistungsmentalität“ entwickelt. Die bisherigen Erfahrungen legen nahe, dass auch ein montanmitbestimmtes Dienstleistungsunternehmen – bei Wahrung der sozialen Vorteile für die Beschäftigten – eine durchaus erfolgreiche Entwicklung einschlagen kann, da innerhalb dieses Systems genügend Bewegungsspielraum vorhanden ist, um den vielfachen Herausforderungen zu begegnen. Gerade die bisherige Arbeitsweise dieses neuen Unternehmens scheint deutlich die These von der der Montanmitbestimmung immer wieder unterstellten Verkrustung und Inflexibilität empirisch zu widerlegen.

### 3. Fazit und Ausblick

Die ersten Ergebnisse des Projektes zeigen, dass die Montanmitbestimmung für die große Mehrzahl *aller* handelnden Akteure in den untersuchten Unternehmen weiterhin ein hohes und verteidigungswürdiges Gut ist. Idee und praktische Ausgestaltung des Konzeptes sind aber nachhaltigen Veränderungsprozessen unterworfen, wobei vor allem die betriebliche Ebene durch eine größere Vielfalt der Mitbestimmung geprägt ist und das Handeln der Montanmitbestimmungsträger durch Aufgabenwandel und Änderungen in den Beziehungen untereinander gekennzeichnet ist. Die Einschätzung der verschiedenen Rollenträger der Montanmitbestimmung durch die Belegschaft trägt diesen Sachverhalten in großem Umfang Rechnung.

Was die Option des Machtmissbrauchs der Interessenvertreter der Arbeitnehmer, die von manchen als konstitutiv für die Montanmitbestimmungsregelungen angesehen wird, betrifft, zeigen unsere Analysen u.a., dass an allen Standorten das Ausschöpfen aller ihnen zur Verfügung stehenden Machtressourcen nur als *ultima ratio* angesehen wird. Unter dem Dach der Montanmitbestimmung hat sich eine „Kultur des Miteinanders“ entwickelt, die darauf ausgerichtet ist, unter Akzeptanz der jeweiligen Interessen, Konflikte zu benennen und auszutragen, um dadurch konsensuale Lösungen zu finden, die sowohl den Interessen der Arbeitnehmer als auch den ökonomischen Notwendigkeiten genügen.

Der schmerzhafteste, aber notwendige Beschäftigungsabbau in der Stahlindustrie – allein in den Jahren von 1975 bis 1998 verringerte sich die Beschäftigtenzahl von 330.000 auf 107.000 (Uebbing 1999) – wurde beispielsweise vergleichsweise sozialverträglich gestaltet und lief trotz der fundamentalen Einschnitte ohne schwere Auseinandersetzungen ab, woran die Montanmitbestimmung ohne Zweifel einen ganz erheblichen Einfluss hatte. Gleichzeitig haben sich die untersuchten Unternehmen in ökonomischer Hinsicht erfolgreich entwickelt und im internationalen Wettbewerb behauptet. Der rasante Umstrukturierungsprozess, der mit massiven Produktivitätssteigerungen und oftmals eben auch mit Arbeitsplatzverlusten verbunden war, wurde durch die Montanmitbestimmung keinesfalls behindert, sondern aktiv begleitet, was sich u.a. an großen Investitionsmaßnahmen bemerkbar macht, die von der Arbeitnehmern und ihren Vertretern unterstützt und oft forciert wurden.

Das Modell der Montanmitbestimmung präsentiert sich also nicht als statisches Modell mit strukturkonservativen Wirkungsmechanismen, sondern es unterliegt situationsspezifischen Modifikationen, die von den handelnden Personen angestoßen und umgesetzt werden. Dabei müssen teilweise auch liebgewordene Gewohnheiten über Bord geworfen werden. Auch partiell heute noch vorhandene Formalisierungsrituale erscheinen vor diesem Hintergrund als nicht mehr zeitgemäß und es liegt vor allem an den Interessenvertretern der Arbeitnehmer, sich den neuen Herausforderungen pragmatisch zu stellen – ohne dabei die nötige Konfliktfähigkeit zu verlieren –, um die gegenseitige Akzeptanz zu stärken und dieses Modell auch zukünftig so zu gestalten, dass es seine Leistungskraft voll entfalten kann. In diesem Sinne ist auch der in Experteninterviews oft vorgebrachte Vorwurf so zu bewerten, dass das potenzielle Nichtfunktionieren der Mitbestimmung in der Praxis, das sich dann auch im Verschleppen von Entscheidungen und partieller Inflexibilität ausdrückt, nicht in erster Linie dem spezifischen System geschuldet ist, sondern eher von den jeweils in diese Prozesse involvierten Akteuren.

Der Druck auf das System wird in Zukunft infolge wachsender Internationalisierungstendenzen zunehmen. Gerade die Europäisierung der Markt- und Arbeitsbeziehungen (etwa das neue erwartete Europäische Aktiengesetz) beeinflusst die nationalen Mitbestimmungsregeln zunehmend. Das wird von allen Akteuren in den Unternehmen an allen Standorten so gesehen und ruft für die langfristigen Zukunftsaussichten der Montanmitbestimmung eher negative Assoziationen hervor. Es muss in Zukunft darum gehen, die Leistungsmerkmale der Montanmitbestimmung eindeutig zu benennen und positive Erfahrungen breit zu kommunizieren, um eine Diskussion darüber zu entfachen, ob trotz aller heute angebrachten Skepsis eine Ausweitung dieses Modells – vielleicht in modifizierter Form – möglich erscheint.

## Literatur

Blume, Otto/Potthoff, Erich (1962): Zwischenbilanz der Mitbestimmung. Tübingen.

Brinkmann-Herz, Dorothea (1975): Die Unternehmensmitbestimmung in der BRD. Köln.

Brost, Marc/Jean-Heuser, Uwe (2001): Im Klub der Kontrolleure. Deutsche Aufsichtsräte sind lasche Unternehmenswächter. In: DIE ZEIT, Nr. 18: 21.

- Brüsch, Heiko (1971): Die paritätische Mitbestimmung als System von Einflussfaktoren auf Struktur und Inhalt der betrieblichen Entscheidungsprozesse. Darmstadt.
- Dehler, Thomas (1954): Gewerkschaften, Wirtschaftsdemokratie und Mitbestimmung. In: Kunze, Otto (Hg.): Wirtschaftliche Mitbestimmung im Meinungsstreit. Band II – Dokumentation. Köln.
- EKO Stahl GmbH (2000): Einblicke. 50 Jahre EKO. Eisenhüttenstadt.
- Förster, Heike u.a. (1997): StalinStadt – Eisenhüttenstadt: Von der Utopie zur Gegenwart. Wandel industrieller, regionaler und sozialer Struktur in Eisenhüttenstadt. Marburg.
- Gebbert, Volker (1995): Stahlstandort Ostdeutschland. Marktorientierungen und Modernisierungsstrategien. In: Schmidt, Rudi/Lutz, Burkhardt (Hg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland. Berlin: S. 335-355.
- Gerum, Elmar/Steinmann, Horst/Fees, Werner (1988): Der mitbestimmte Aufsichtsrat. Stuttgart.
- Geisler, Günter/Heese, Alfred (1986): Die Institution des Arbeitsdirektors. Erfahrungen zu einem Funktionswandel in der Stahlkrise. In: Judith, Rudolph (Hg.): 40 Jahre Mitbestimmung. Köln: S. 179-201.
- Grebing, Helga (1999): Realisierung sozialer Ideen als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe. In: IG Metall Salzgitter (Hg.): Zukunft der Gewerkschaften: 51-68.
- IG Metall Bezirksleitung Hannover (2001): Stahlnachrichten. Montan-Info vom 21. Mai 2001.
- Henkel, Hans-Olaf (1999): Wettbewerb und Mitbestimmung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 50 (3): 146-149.
- Kädtler, Jürgen/Kottwitz, Gisela (1994): Industrielle Beziehungen in Ostdeutschland. Durch Kooperation zum Gegensatz von Kapital und Arbeit. In: Industrielle Beziehungen 1 (1) 13-38.
- Kohler, Dorothee (1994): Eisenhüttenstadt: Eine Stahlregion zwischen Plan- und Marktwirtschaft. In: Kilper, Heiderose/Rehfeld, Dieter (Hg.): Konzern und Region. Zwischen Rückzug und neuer Integration. International vergleichende Studien über Montan- und Automobilregionen. Münster und Hamburg: 61-117.
- Leminsky, Gerhard (2000): Mitbestimmung. Von der Gegenmacht zur Mitgestaltung und zum industriellen Bürgerrecht. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 51 (12): 763-766.
- Lompe, Klaus u.a. (1996): Regionalisierung als Innovationsstrategie. Die VW-Region Südostniedersachsen auf dem Wege von der Automobil- zur Verkehrskompetenzregion. Berlin.
- Lutter, Marcus (1999): Die unternehmerische Mitbestimmung in Deutschland. In: Maydell, Bernd Baron von (Hg.): Die Sozialordnung in Polen und Deutschland in einem zusammenwachsenden Europa. Warschau: 105-127.
- Müller-Jentsch, Walther (1998): Industrielle Beziehungen in der Region: Das Ruhrgebiet als sozialpolitisches Laboratorium. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Wolf, Harald (Hg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin: 151-177.
- Müller-Jentsch, Walther (2001): Mitbestimmung: wirtschaftlicher Erfolgsfaktor oder Bürgerrecht? In: Gewerkschaftliche Monatshefte 52 (4): 202-211.
- Pirker, Theo/Braun, Siegfried/Lutz, Burkhardt/Hammelrath, Fro (1955): Arbeiter – Management – Mitbestimmung. Stuttgart/Tübingen.
- Raab, Jürgen (2000): Steuerungsstrukturen politisierter Großprivatisierungen in Ostdeutschland 1990 – 1994. Die Werft- und Stahlindustrie im Vergleich. Manuskript. Konstanz.
- Reppel, Rolf (2001): Von der Montanmitbestimmung lernen. In: Die Mitbestimmung 47 (5): 18-21.
- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Auflage. München/Mering: 103-128.
- Uebbing, Helmut (1999): Stahl schreibt Geschichte. 125 Jahre Wirtschaftsvereinigung Stahl. Düsseldorf.