

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

Mitbestimmung – ihr Beitrag für ein erfolgreiches Unternehmen*

Michael Schumann

* Vortrag auf der Betriebsrätekonferenz der Lufthansa Technik, Lüneburg, 21. März 2006

Präsident: Prof. Dr. Michael Schumann
Direktoren: Prof. Dr. Martin Baethge (geschäftsführend), Prof. Dr. Volker Wittke

Vorab sollte klar sein: Mein Thema, Unternehmenserfolg durch Mitbestimmung, ist keinesfalls für jeden selbstverständlich. Für viele stellt es einen Widerspruch dar, für manche eine Provokation. Der Geschäftsführer der Arbeitgeber, Reinhard Göllner, formulierte noch jüngst: „Die deutsche Mitbestimmung droht zur Bleikugel am Fuß unserer Unternehmen zu werden“ (Rheinischer Merkur, 19.01.2006). Mitbestimmung gilt ihm als Garant für unternehmerischen Misserfolg.

Meine These lautet umgekehrt: 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 ohne Mitbestimmung nicht zu haben. Ohne in der Substanz bewahrte, im Einzelnen weiterentwickelte Mitbestimmung. Nur durch Mitbestimmung lassen sich die Widerspruchsstrukturen von Kapital und Arbeit in konsensualen Problemlösungen bündeln. Nur durch Mitbestimmung lassen sich verlässliche gemeinsame Handlungsstrategien und zukunftsweisende Konzepte ausarbeiten. Und gerade darin liegen die Stärken und Entwicklungspotentiale der deutschen Wirtschaft.

Diese These muss sicher im Einzelnen begründet werden. Doch vorab ist es notwendig, auf die Argumente der Gegner von Mitbestimmung einzugehen. Sie werden von Rainer Hank, einem journalistischen Vordenker der Neoliberalen, in einem kurz vor den letzten Bundestagswahlen und auf die damalige Debatte um den Abbau von Mitbestimmungsrechten gemünzten Artikel in der FAZ (25.08.2005) knapp und pointiert vorgetragen.

Unter der Überschrift „Der Irrtum – die Reform der Mitbestimmung“ greift Hank 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 Freiheitsrecht 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 würden ihn gestalten. Die Gesetzesvorschläge liegen vor: Rückführung der

gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat (auf höchstens) ein Drittel.“ Soweit Rainer Hank.

Ende von betrieblicher Konsenspolitik wird also angesagt. Stärkung der eh gegebenen Ungleichgewichtigkeit von Kapital und Arbeit. Das ist das Programm eines unternehmenspolitischen Konzepts, das in der wissenschaftlichen und politischen Debatte unter der Bezeichnung „Aktionärsansatz“ abgehandelt wird.

An diesen Aktionärsansatz und damit an die Gegner von Mitbestimmung a la Hank sind drei Fragen stellen zu:

1. Ist der Aktionärsansatz mit bewusster Aushebelung der Mitbestimmung wirtschaftlich tatsächlich ein Erfolgsrezept?

In einer der letzten Ausgaben 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 hinreichend ins Spiel gebracht bzw. sogar abgebaut.

Andere Untersuchungen kommen zum gleichen Ergebnis. Und noch in den letzten Jahren konnte durch fundierte empirische Studien etwa des Kölner Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung¹ und des Wissenschaftszentrums Berlin² die hohe Akzeptanz der geltenden Mitbestimmungsgesetzgebung nachgewiesen werden. Sowohl bei Füh-

¹ Vgl. Martin Höpner, Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung, in Industrielle Beziehungen, Heft 4 2004.

² Vgl. Ulrich Jürgens/Inge Lippert, Kommunikation und Wissen im Aufsichtsrat, Berlin 2005.

rungskräften 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.

- Verlässlichkeit und Berechenbarkeit des Belegschaftsverhaltens,
- konsensuale betriebliche Restrukturierung,
- erhöhte Produktivitätsmargen,
- weniger Produktionsausfälle durch Arbeitskonflikte, also eine „Friedensdividende“ der Mitbestimmung.

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 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 neue 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. In jüngster Zeit wurde uns bei Continental und bei der AEG dieser Gegenbeweis drastisch vor Augen geführt.

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, wird zunehmend weniger eingelöst.

3. Wenn Hand an die Mitbestimmung gelegt wird, welche Kollateralschäden sind zu erwarten?

Der Symbolwert, den Mitbestimmung in Deutschland für die Begründung des Arbeitnehmergevertragens gewonnen hat, ist hoch. Der neoliberale Hegemonieanspruch in Wirtschaft und Politik und die Anti-Mitbestimmungshaltung bleibt auf Teile der so genannten Eliten beschränkt. In breiten Kreisen der Bevölkerung korrespondiert diese Position mit gesellschaftlicher Desorientierung und politischem Misstrauen. Die Ergebnisse der letzten Bundestagswahlen haben das nochmals deutlich unterstrichen. Wachsende soziale Gerechtigkeitslücken, sich verallgemeinernde Existenzängste und verunsicherte Zukunftsperspektiven bleiben nicht ohne Wirkung auf die Gesellschaftsbilder und das Politikverständnis. Einige greifen in dieser Situation wieder zurück auf Versatzstücke von „Klassentheorie“; andere auf populistisch-partikuläre Erklärungsangebote, 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 ausufernden Kapitalismus nimmt bisher allen Protesthaltungen den Atem für Widerstand mit Gestaltungsansprüchen. Doch mit wachsenden gesellschaftlichen Widersprüchen und individuell erfahrenen Interessenverletzungen und Enttäu-

schungen ist Delegitimierung des Systems unvermeidbar. Das sieht mittlerweile nicht mehr nur die Linke. Selbst aktive Mitspieler des Systems verweisen auf die Schwächen, ja Gefahren des Aktionärsansatzes, also einer Politik ohne Sozialkompromiss. Ich nenne nur vier Kronzeugen:

Hans Mundorf, langjähriger Mitarbeiter und Chefredakteur des Handelsblatts, titelt in seinem neuesten Buch „Nur noch Markt, das ist zu wenig“ (Hamburg 2006). Der renommierte Chronist der deutschen Wirtschaftsentwicklung sieht diese neuerdings in einer Sackgasse. Er spricht vom „Materialismus einer Weltwirtschaft ohne Grenzen und Normen“ (S. 211), und von der „neoliberalistisch bevormundeten Wirtschaftspolitik“ als „Direttissima zum Gipfel der Arbeitslosigkeit“. Deswegen beklagt er die „Diffamierung des bewährten deutschen Korporatismus“ und fordert einen „wirtschaftspolitischen Kompromiss, wenn eine Radikalisierung der Politik vermieden werden soll“ (S. 212).

Patrick Artus, Chefökonom der französischen Sparkassen, warnt in einem 2005 erschienen Buch: „Der Kapitalismus ist dabei, sich selbst zu zerstören.“ „Wir sind immer mehr zu Gefangenen einer, durch die Globalisierung erleichterten kurzfristigen und rein finanziellen Vision der Reichtumsproduktion geworden. Diese Verschiebungen setzen die Aufrechterhaltung des Wachstums und der Rentabilität des Kapitals langfristig aufs Spiel und führen die Weltökonomie in eine Sackgasse.“

Claude Bébéar, Aufsichtsratsvorsitzender eines französischen Versicherungskonzerns, klagt bereits im Buchtitel an: „Sie werden den Kapitalismus umbringen.“ „Sie“ meint für ihn die Akteure des Finanzmarktkapitalismus, die Analysten der Ratingagenturen. Sie und die von ihnen vertretene Systemlogik kurzfristiger Marktchancen und Börsenzugewinne zerstörten die langfristigen Entwicklungspotentiale der Unternehmen. Damit aber würden sie zu den „Saboteuren des Kapitalismus“ (Paris 2003).

Frank Niethammer, langjähriger Präsident der Frankfurter Industrie und Handelskammer, formuliert in der FR vom 10.01.2006: „Bei uns ... hat sich die Verzinsung des eingesetzten Kapitals als oberster Maßstab der unternehmerischen Tätigkeit durchgesetzt. Ein Maßstab, der aus den Branchen stammt, die als Produkt nichts anderes als Geld und

finanzielle Dienstleistungen kennen und deshalb dem Verzinsungsergebnis alles andere unterordnen. Mein Ansatz wäre, das Ergebnis eines Unternehmens nicht mehr nur als Ergebnis des eingesetzten Kapitals, sondern als das, was es ist, das Ergebnis, das alle gemeinsam erarbeitet haben, zu betrachten.“

Alle diese Kritiker treibt die Sorge um die Zukunft des Kapitalismus um, oder, in den Worten von Altbundeskanzler Helmut Schmidt in der jüngsten Ausgabe der „Mitbestimmung“ (März 2006): „Zwar ist eine weitgehende Globalisierung der Geschäfte und der Wirtschaft insgesamt unvermeidbar, aber Raubtierkapitalismus darf nicht Platz greifen“ (S. 13). Mitbestimmung gilt ihm als ein möglicher Rettungsanker.

Der Marktwirtschaft geht ihr „Projekt“ verloren. Das Projekt, das ihr gesellschaftsgruppen-übergreifend Legitimation sichern konnte: Fortschritt zu organisieren, Modernisierung zu fördern, Wohlstandsverbesserungen für alle zu sichern. Selbst Protagonisten des Systems sehen, das sollten die Zitate demonstrieren, dieses Vorhaben neuerdings gefährdet. In dieser Situation gibt es m.E. Sinn, pragmatisch zu argumentieren. Systemalternativen stehen gegenwärtig schließlich, realistisch gesehen, nicht zur Debatte. Selbst der so genannte „dritte Weg“ ist als Politikkonzept in die Jahre gekommen, hat seinen Reformcharme eingebüßt und seine Machbarkeit nicht unter Beweis stellen können.

Sprechen wir also höchst bescheiden nur von Varianten des Kapitalismus. Genauer von einer Variante, die auf immanente Gestaltungs- und Lernfähigkeit des Systems baut. Die also die Systemlogik der Finanzakteure und der neoliberalen Marktfreiheit nicht einfach hinnimmt, sondern versucht, gegenzuhalten. Selbst den abgedroschenen Begriff der „sozialen Marktwirtschaft“, an den die Bundeskanzlerin wieder anzuknüpfen sucht, würde ich akzeptieren, wenn er als Gegenposition zur „nicht sozialen“ Marktfreiheit genutzt wird.

Bei einer solchen Variante des Kapitalismus geht es unternehmenspolitisch um Antworten: Auf den weiteren Siegeszug des „Aktionärsansatzes“; auf Entscheidungen, die einseitig der Befriedigung von Aktionärsinteressen dienen; auf Entscheidungen, die auf

Kosten von Investitionen, von Ausbau der Humanressourcen gehen; auf Entscheidungen, die Langfristperspektiven vernachlässigen und damit allemal gegen Beschäftigteninteressen stehen.

Selbst unternehmenspolitisch verengt gibt es auf diese Fragen, wenn ich es recht sehe, keine probaten Antworten oder gar Patentrezepte. Und oberhalb der Unternehmensebene gilt allemal: Um den Kapitalismus von dem selbst zerstörerischen Weg abzubringen, werden manche Weichenstellungen neu justiert und viele Hebel umgelegt werden müssen. Im Bezugsrahmen von Unternehmenspolitik denke ich aber: *Eine* Antwort könnte sein, die Mitbestimmung als Möglichkeit, auf die Unternehmenspolitik einzuwirken, besser als bisher zu nutzen; fast möchte ich sagen: Erstmals unternehmenspolitisch offensiv zu nutzen.

In den Debatten um Mitbestimmung in den 50er und den 70er Jahren hieß Mitbestimmung für die Gewerkschaften vor allem, einen ersten Einstieg in die demokratische Kontrolle wirtschaftliche Macht zu bekommen. Nicht wenige verbanden damit die Hoffnung auf relevanten Systemumbau. Es ging ihnen um einen wirtschaftsdemokratischen Weg zwischen Kapitalismus und Staatssozialismus. Die Enttäuschung, dass dieser dritte Weg aber nicht gelang und entsprechend weiterreichende Erwartungen dann doch nicht eingelöst werden konnten, führen bei nicht wenigen Gewerkschaftern zu mehr oder weniger großer innerer Distanz zur Unternehmensmitbestimmung. Man nutzte sie zwar instrumentell und durchaus kompetent, betonte aber gleichzeitig mehr ihre Grenzen denn die in ihr angelegten strategischen Möglichkeiten.

Mit anderen Worten: Die Gewerkschaften haben bisher 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 auf Unternehmens- und Betriebsebene aktiv an der Entwicklung wirtschaftlicher Strategien beteiligt und öffentlich vor allem den defensiven Charakter des eigenen Handelns hervorgehoben. Der Akzent war oft: „Schlimmeres verhindern“. Dabei wurden Kompromisse allzu oft als Teilniederlagen begriffen. 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: Dezidierter Widerstand gegen die Verallgemeinerung des 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.

Vor allem geht es heute in den Unternehmen bei der Entwicklung einer nachhaltigen Politik um den richtigen Umgang mit der „Ressource Mensch“. Disziplinierte, kontrollierte, maschinengleiche, vor allem durch Geld motivierte Arbeitskraft – das was die traditionelle Lohnarbeitereinsatzstrategie. Sie kostete vergleichsweise wenig Humaninvestitionen. Zukunftsweisend kann sie nicht mehr sein. Ein ressourcenorientierter Ansatz will deswegen einen anderen Umgang mit den Beschäftigten. Er weiß, dass für die Positionierung im Wettbewerb „Produkt-„ und „Prozess-„Entwicklungen viel leichter zu bewerkstelligen sind als der Aufbau einer guten eingespielten Belegschaft. Das Konzept sucht eine Arbeitspolitik für mitdenkende und auch mitentscheidende Beschäftigte, die möglichst flexibel, kreativ, selbständig und selbstverantwortlich agieren. Das braucht Zeit und erfordert Aufwendungen. Aber man gewinnt auch einen Typus von Beschäftigten, der den Ansprüchen einer modernen Unternehmenspolitik genügen kann.

Anforderungen, wie sie gerade am Standort Deutschland im globalisierten Konkurrenzkampf gelten. Dabei geht es nicht nur um Produktivitätsverbesserungen. Es geht genauso um erfolgreiche Produkt- und Prozessinnovationen, um hohe Qualitäts- und Flexibilitätsstandards, um Geschwindigkeit, Verlässlichkeit, Reaktionsfähigkeit und um Ressourcen schonende Prozesse.

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 Betriebsorganisationen, neue Entgelt- und Qualifizierungsformen. Es geht also um:

- funktionsintegrierte Arbeitsformen, die die Handlungsspielräume und die Selbstorganisationsfähigkeit der Beschäftigten erhöhen;
- enthierarchisierte Organisationsstrukturen, die die Abstimmungs- und Problemlösungsprozesse verbessern und Transparenz gewährleisten;
- erweiterte, kontinuierliche Qualifizierungsmöglichkeiten mit einer engen Verzahnung von Arbeiten und Lernen;
- Entlohnungsformen auch mit Eigenverantwortung;
- und um eine „nach unten“ geöffnete Mitbestimmung, die auch auf der Arbeitsebene einen einsatznahen Interessenausgleich ermöglicht.

Eine solche, durch Mitbestimmung durchzusetzende 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.

Aber auch die Beschäftigten stützen nach unseren Untersuchungen diese Politik im wohlverstandenen Eigeninteresse. Sie leisten damit einen konstruktiven Beitrag zur Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens und damit für ihre Arbeitsplatzsicherheit. Und dieser Leistungsbeitrag ist beruflich anspruchsvoller geworden, d.h. professionalisierter.

Die Beschäftigten übersehen keineswegs die mit diesem Konzept auch verbundenen neuen Risiken. Denn oft bedeutet dieser Arbeitsanspruch für sie das Offenlegen bisher verdeckter, zurückgehaltener Leistungspotentiale. Es fordert eigenständiges Arbeitsengagement statt „Dienst nach Vorschrift“. Gefragt ist jetzt Modernisierungsmitgestaltung - auch bei Gefahren des Abbaus von Arbeitsplätzen und von Arbeitsintensivierung.

Aber dafür genutzte Mitbestimmungsregelungen können die notwendige Vertrauenskultur aufbauen, diese Art von Übervorteilungen auszuschließen. Sie können Nachteile verhindern und Verbesserungen verlässlich festschreiben. In jedem Fall wird eine Mitspielhaltung nur erreicht, wenn ein von beiden Seiten akzeptierter fairer Deal im Visier ist.

Übrigens verbindet sich bei den Beschäftigten eine solche ressourcenorientierte Unternehmenspolitik auch mit neuen Ansprüchen an die eigene Interessenvertretung.

Gerade auf die jüngsten Erfahrungen mit Selbstbedienungsmentalität und Nachgeben gegenüber Verlockungen von Geld und Macht, siehe VW-Skandal, wird eindeutig reagiert: schärfere Kontrollen. Die Forderung der Beschäftigten ist: 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 gewachsene betriebliche Selbständigkeit hat die Sensibilität gegenüber klassischer Stellvertreterpolitik deutlich erhöht. Es geht also bei der Weiterentwicklung der Mitbestimmung auch um mehr Selbstvertretung - entsprechend ihrem eigenen Demokratieanspruch.

Mit der Debatte um die Unternehmensstrategien steht schließlich für die Beschäftigten auch die grundsätzliche Frage an, was Unternehmensmitbestimmung heute noch unter den verschärften Wirtschaftskonditionen zu leisten vermag. Wenn man im Aufsichtsrat Mitgefänger einer Unternehmenspolitik wird, deren Vorteile für die Beschäftigten schwer erkennbar sind – sollte die Arbeitnehmerseite da tatsächlich noch mitspielen? Wenn die Verlässlichkeit von Entscheidungen brüchig wird, wie Continental und AEG demonstriert haben, und wenn die Haltwertzeiten von Entscheidungen auch mit weitreichenden Zugeständnissen immer kürzer werden? An den Fragen wird deutlich: Ich rede hier von keiner rein akademischen Debatte um Mitbestimmung. Die Debatte um Unternehmensstrategien, um Aktionärsansatz oder ressourcenorientierte Unternehmensstrategien ist für die Beschäftigten unmittelbar verknüpft mit ihren Erwartungen, was Unternehmensmitbestimmung zu leisten vermag. Da geht es für sie um die Legitimation, mit der die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ihre Mitwirkung vor den Beschäftigten noch begründen können.

Ich komme zum Schluss.

Es geht um die Entwicklung nachhaltiger Unternehmensstrategien, die die Kurzfriststrategien erfolgreich zu Konterkarrieren vermögen. Eine Vitalisierung der Mitbestimmungspolitik mit verstärkten arbeitspolitischen und unternehmenspolitischen Engagement der Gewerkschaften muss sich sicherlich mit zusätzlichen Aktivitäten in Politik, Ökonomie und Gesamtgesellschaft verbinden. Auf Unternehmensebene wäre es aber schon ein beachtlicher Erfolg, wenn durch die Mobilisierung von Mitbestimmungsressourcen sozial nachhaltige Langfriststrategien in den Unternehmen gesichert und damit eine breitere Durchsetzung des Aktionärsansatzes abgewehrt werden könnte.