

Hartmut Meine/Michael Schumann/  
Hans-Jürgen Urban (Hrsg.)

# Mehr Wirtschafts- demokratie wagen!



Hartmut Meine/Michael Schumann/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.)  
Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen!

*Heino Bade* ist Gewerkschaftssekretär in der IG Metall Bezirksleitung Küste, Hamburg.

*Alexandra Baum-Ceisig* ist Referentin des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Volkswagen AG, Wolfsburg.

*Heinz Bierbaum* ist Geschäftsführer des INFO-Instituts Saarbrücken und Mitglied des Saarländischen Landtags.

*Jutta Blankau* war Bezirksleiterin des IG Metall Bezirks Küste und ist seit dem 23. März 2011 Senatorin für Stadtentwicklung und Umwelt in Hamburg.

*Kai Burmeister* ist Gewerkschaftssekretär in der IG Metall Verwaltungsstelle Stuttgart.

*Richard Detje* ist Mitarbeiter des VSA: Verlags in Hamburg, Redakteur der Zeitschrift Sozialismus und Mitarbeiter von WISSENTTransfer.

*Rudolf Hickel* ist Professor (em.) für Finanzwissenschaften an der Universität Bremen und war bis Oktober 2009 Direktor des Instituts für Arbeit und Wirtschaft.

*Dierk Hirschel* ist Bereichsleiter Europäische Wirtschaftspolitik im Bundesvorstand der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Berlin.

*Dieter Knauß* ist 1. Bevollmächtigter der IG Metall Verwaltungsstelle Waiblingen.

*Carsten Maaß* ist Gewerkschaftssekretär in der IG Metall Bezirksleitung Niedersachsen und Sachsen Anhalt, Hannover.

*Hartmut Meine* ist Bezirksleiter des IG Metall Bezirks Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, Hannover.

*Thomas Müller* ist Gewerkschaftssekretär in der IG Metall Bezirksleitung Niedersachsen und Sachsen Anhalt, Hannover.

*Oskar Negt* ist Professor (em.) für Soziologie an der Universität Hannover.

*Bernd Osterloh* ist Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats und Mitglied des Präsidiums des Aufsichtsrats der Volkswagen AG, Wolfsburg.

*Thorsten Schulten* ist Wissenschaftler am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) in der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.

*Michael Schumann* ist Professor (em.) und Präsident des Soziologischen Forschungsinstituts an der Universität Göttingen (SOFI).

*Uwe Stoffregen* ist Pressesprecher der IG Metall Bezirksleitung Niedersachsen und Sachsen Anhalt, Hannover.

*Hans-Jürgen Urban* ist geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall in Frankfurt a.M., zuständig für Sozialpolitik, Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung.

*Petra Wolfram* ist pädagogische Mitarbeiterin im IG Metall Bildungszentrum Sprockhövel.

Hartmut Meine/Michael Schumann/  
Hans-Jürgen Urban (Hrsg.)

**Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen!**

VSA: Verlag Hamburg

**[www.vsa-verlag.de](http://www.vsa-verlag.de)**

© VSA: Verlag 2011, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg  
Alle Rechte vorbehalten  
Druck und Buchbindearbeiten: Idee, Satz & Druck, Hamburg  
ISBN 978-3-89965-452-3

# Inhalt

Oskar Negt

**Keine Zukunft der Demokratie ohne Wirtschaftsdemokratie** ..... 7

## Demokratisierung der Wirtschaft als gewerkschaftliches Konzept

Hartmut Meine/Uwe Stoffregen

**Wirtschaftsdemokratie als gewerkschaftliche Alternative zum Finanzmarktkapitalismus** ..... 16

## Ansatzpunkte für konzeptionelle Neuentwürfe

Hans-Jürgen Urban

**Wirtschaftsdemokratie des 21. Jahrhunderts** ..... 42

Konturen und Realisierungsbedingungen eines gesellschaftlichen Transformationsprojektes

Michael Schumann/Richard Detje

**Demokratisierung der Wirtschaft »von unten« – ein neuer Anlauf für Systemkorrekturen** ..... 68

## Demokratische Wirtschaftssteuerung

Dierk Hirschel/Thorsten Schulten

**Mit Wirtschaftsdemokratie aus der Krise?** ..... 86

Gewerkschaftliche Debatten über einen notwendigen Kurswechsel nach der Krise

Rudolf Hickel

**Politik und Gesellschaft wirtschaftsdemokratisch fundieren** ..... 98

Handlungsfelder – Ebenen – Instrumente

## Unternehmenssteuerung und Mitbestimmung

Heinz Bierbaum

**Nach dem Shareholder Value-Prinzip?** ..... 112

Chancen für eine nachhaltige und sozial verantwortliche Unternehmenspolitik

Alexandra Baum-Ceisig/Bernd Osterloh	
<b>Wirtschaftsdemokratie in der Praxis</b> .....	123
Die erweiterte Mitbestimmung bei Volkswagen	

## **Ökologischer Umbau der Industriegesellschaft**

Kai Burmeister	
<b>Ökologischen Umbau, Wachstum und Wirtschaftsdemokratie zusammen denken!</b> .....	140

Thomas Müller	
<b>Strukturwandel in grün?</b> .....	155
Gewerkschaftliche Erfahrungen und Anforderungen an den ökologischen Umbau	

## **Regionale Wirtschafts- und Strukturpolitik**

Dieter Knauß	
<b>Am Tropf des Weltmarktes</b> .....	170
Die wirtschaftsdemokratische Zukunft der Industrieregion Stuttgart	

Jutta Blankau/Heino Bade	
<b>Ruinöser Verdrängungswettbewerb</b> .....	184
Aktive Strukturpolitik für die maritime Wirtschaft	

## **Politische Bildungsarbeit**

Carsten Maaß/Petra Wolfram	
<b>Wirtschaftsdemokratie in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit</b> .....	196

Oskar Negt

## **Keine Zukunft der Demokratie ohne Wirtschaftsdemokratie**

Es sind bizarre Erfahrungen, die wache Zeitgenossen in einer Öffentlichkeit machen, die innerhalb kurzer Zeit das ganze Sprach- und Symbolspektrum ihrer ökonomischen Denkweise umgedreht hat. Die schamlose Bereicherungssucht einer Managerkaste, die sich über die Resultate der kollektiven Wertschöpfung hermacht, als seien sie Privatsache, und auch nicht davor zurückschreckt, ihnen guten Glaubens anvertraute Geldmittel zu veruntreuen, hat die Gesellschaft in eine Krisensituation getrieben, die nicht ohne Grund in Analogie zur Weltwirtschaftskrise der 1930er Jahre gesehen wird. Den drohenden Zusammenbruch des internationalen Banken- und Kreditsystems vor Augen rief diese Kaste, die über Jahrzehnte gepredigt hatte, den gesellschaftlichen Verkehr der Waren- und Finanzwelt von staatlichen »Bevormundungen« zu befreien, nach dem starken Staat – als rettender Versorgungsträger, der nicht nur die Spareinlagen der einfachen Leute zu sichern hat, sondern vor allem die Banken, die mit diesen Geldern unkalkulierbare Risiken eingegangen sind. Auch »Sozialisierung« stand plötzlich auf der Tagesordnung – in einer Form, wie es sie zuvor noch nie gegeben hat. Eine Großbank wie die Hypo Real Estate, die unter Bedingungen normaler Marktkonkurrenz längst den Weg in die Insolvenz gegangen wäre, wurde durch staatlichen Ankauf wertlos gewordener Aktien am Leben erhalten, zu dem alleinigen Zweck, das korrupte und marode Finanzsystem aus der Gefahrenzone des Zusammenbruchs zu bugsieren. Ein erfolgreicher Coup d'Etat und eine Enteignung jener, die als Lohnabhängige für die Wertproduktion und als Citoyen für das Steueraufkommen sorgen.

Die Dirigenten der Finanzmärkte wähen sich nach diesem Coup bereits wieder auf der sicheren Seite – und sei es auch nur kurzfristig, wie es ihrer »Geschäftsidee« entspricht. Ihren Shareholdern versprechen sie erneut jene 25%-Renditen, mit denen sie 2007 in die Krise steuerten. In vorderster Front die Deutsche Bank, die einem Untersuchungsausschuss des amerikanischen Senats zufolge noch zum Zeitpunkt des Ausbruchs der Krise Teile ihrer »toxischen« Papiere an vertrauensvolle Kunden entsorgte. In Europa scheinen sie es geschafft zu haben, die Staaten als dauerhafte Bürgen einzuspannen. »Rettungsschirme« sichern in erster Linie ihre Forderungen. In Griechenland, Irland und Portugal ist der demokratische Souverän ent-



mündigt, dort bestimmen der Europäische Sicherungsfonds, die EU-Kommission, die Zentralbank und der Internationale Währungsfonds über die Geschwindigkeit, mit der soziale Leistungen abgebaut und öffentliches Eigentum privatisiert wird. Jürgen Habermas (2011) hat Recht: Diese Praxis »muss jede demokratische Glaubwürdigkeit zerfressen.«

Es sind Alltagsempfindungen vieler Menschen, dass es nicht gerecht zugeht in einer Gesellschaft, in der den Renditeerwartungen der Finanzmärkte mit staatlichen Garantien nachgekommen, aber um eine beschämende Erhöhung des Hartz IV-Regelsatzes geschachert wird. Demütigungen, ja Akte menschenverachtender Arroganz der wirtschaftlichen und politischen »Elite« sind an der Tagesordnung. Die Ohnmacht, in die Massen von Menschen durch die wirtschaftlich Mächtigen versetzt werden, wird noch dadurch verstärkt, dass durch demokratische Wahlen Hilfe in der Regel auch nicht zu erwarten ist. Enttäuschungen schlagen sich im Rückzug der Wähler aus ihren loyalitätsgewohnten Parteien und in Wahlenthaltung nieder.

In der chronischen Gerechtigkeitslücke der entwickelten Gesellschaftsordnung steckt ein hohes Explosionspotenzial. Denn 83% der deutschen Bevölkerung halten »soziale Gerechtigkeit« für einen wichtigen Grundzug einer friedensfähigen Gesellschaft und ihres Zusammenhalts; 68% meinen, Politiker kümmern sich zu wenig um die Sorgen der Bürger. Einer Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung zufolge glaubt jeder dritte Bundesbürger, dass Demokratie keine Probleme mehr löst; vier von zehn Deutschen bezweifeln, dass Demokratie überhaupt noch funktioniert (Müller-Hilmer 2006).

Aber wie kann eine demokratische Gesellschaft aussehen, wenn über der herkömmlichen Gewaltenteilung (Legislative, Judikative, Exekutive) eine äußerst einflussreiche und bestimmende Gewalt steht, die von jeder demokratischen Kontrolle befreit ist? Deren Einfluss auf die Politik vollzieht sich längst nicht mehr nur über die akkreditierten Lobbyisten, deren Zahl die der Abgeordneten des Bundestages bei Weitem überschreitet. Wirkungsvoller verläuft Einflussnahme mittlerweile über die politische Sozialisation von Abgeordneten. Manche Politiker, die den Umweg über eine politische Karriere wählen, um am Ende in den Chefetagen der Großunternehmen anzukommen, haben sich bereits im Privaten genügend präpariert, in ihrer Ansehensmacht als Abgeordnete besonders attraktiv für eine Managerkarriere zu erscheinen.

Eine konsequente Demokratisierung aller Lebensbereiche ist die einzige Möglichkeit, ein demokratisches System lebendig zu halten. Wo Menschen sich als bloße Anhängsel von Marktgesetzen erfahren und der praktisch-diktatorischen Gewalt einer Managerclique unterworfen sind, gehen die demokratischen Teilhabeimpulse verloren. Demokratie wagen, das hieße heute

Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger in die Verfügungsmacht über die Produkte ihrer eigenen Arbeit – hieße: Wirtschaftsdemokratie wagen.

Ohne ein höheres Maß an Wirtschaftsdemokratie könnte am Ende die Zivilgesellschaft zerbrechen. Denn ein deregulierter Finanzmarktkapitalismus ist ein zutiefst autoritäres Regime. Wo Marktgesetze herrschen, die gesellschaftlicher Einflussnahme explizit entzogen sind, ist allein das Kapital die bestimmende Kraft. Demokratisierung erfordert, den Warencharakter der Arbeit, ihrer Produkte und Eigentumsformen einzugrenzen. Mit der gesellschaftlich bestimmten »Einbettung« der Märkte und der Dekommodifizierung des sozialen Lebens beginnt Wirtschaftsdemokratie. Karl Polanyi hat das auch vor dem Hintergrund der Krise der 1930er Jahre so gesehen. Wobei die Begriffe schon zeigen, dass es um zeitgeschichtlich zu bestimmende Mischungsverhältnisse geht. In einer erneuerten Wirtschaftsdemokratie-Debatte muss beides neu bedacht werden: Marktlogik und gesellschaftliche Planung gleichermaßen.

Zivilgesellschaft ist nicht der Ort der vereinzelt Einzelnen, die auf der Jagd nach ihrem Vorteil letztlich universellen Wohlstand schaffen. Die zurückliegenden Krisenjahre haben demonstriert, dass das Gegenteil der Fall sein kann. Doch mehr noch: Von André Gorz wissen wir: Die gesellschaftlich kostengünstigsten Lösungen der kollektiven Probleme sind kollektive Lösungen. Menschen- und Bürgerrechte werden verletzt, wenn Wohnen und Arbeiten aus dem Menschenrechtskatalog entfernt sind. Es gibt keine individuelle Emanzipation, so sehr man auch die Individualisierungsschübe als zunehmende Freiheitssphäre beschwören mag, ohne ein intaktes Gemeinwesen. Deshalb ist der Ausbau des Sozialstaates ein wirtschaftsdemokratisches Essential.

Zivilgesellschaft ist schließlich nicht der Hort bürgerschaftlichen Engagements, für das die Frage nach den Ressourcen für sekundär gehalten wird. Umgekehrt: Wer Armut und Prekarität zu verantworten hat, zerstört zugleich Zivilgesellschaft. Deshalb ist Umverteilung zugunsten jener das Gemeinwesen fördernden Bereiche, die wir unzureichend und teilweise missverständlich als öffentliche Daseinsvorsorge bezeichnen, unverzichtbar. Auch das ist Wirtschaftsdemokratie.

Wolfgang Abendroth (1975: 26) hat den konstituierenden Gedanken einer Wirtschaftsdemokratie mit dem des Sozialismus verbunden: »Sozialismus ist nichts anderes als die allseitige Verwirklichung dieses Gedankens der Demokratie, der aus einem System politischer Spielregeln zum inhaltlichen Prinzip der gesamten Gesellschaft, zur sozialen Demokratie erweitert wird.« Denn eine halbe Demokratie mit freien Wahlen, aber ungenügenden bis keinen Mitbestimmungsrechten in den eigenen zentralen Lebensbereichen ist

nicht von Dauer. Demokratisierung auch in den wirtschaftlichen Machtbereichen ist die einzig verlässliche und wirksame Gegenkraft gegen deren zerstörerische Tendenzen.

Das setzt allerdings ein Umdenken voraus. Demokratie ist die einzige politisch verfasste Gesellschaftsordnung, die gelernt werden muss und dabei die Akteure zu politischer Urteilskraft befähigt. Solch ein Lernprozess ist ohne praktische Übung in solidarischer und kooperativer Mitbestimmung in allen Lebensbereichen nicht möglich. Darin liegt die Substanz einer lebensfähigen Zivilgesellschaft. Nur als Lebensraum hat Demokratie eine Zukunftschance.

Angesichts der Dringlichkeit, die Frage sozialer Gerechtigkeit im scheinbar festzementierten Boden von Gesetzen, der Globalisierung ebenso wie der zwischenstaatlichen Vereinbarungen, neu zu diskutieren und einen öffentlichen Raum für Alternativen zu schaffen – angesichts dieser Aktualität hat es besonderes Gewicht, wenn ein ehemaliger Bundesverfassungsrichter den Mut aufbringt, den Kapitalismus in seinen destruktiven Zügen als Systemproblem zu behandeln. Ernst Wolfgang Böckenförde, mit Respekt die Gesellschaftsdiagnose von Marx zitierend, schreibt: »Woran krankt also der Kapitalismus? Er krankt nicht allein an seinen Auswüchsen, nicht an der Gier und dem Egoismus von Menschen, die in ihm agieren. Er krankt an seinem Ausgangspunkt, seiner zweckrationalen Leitidee und deren systembildender Kraft. Deshalb kann die Krankheit auch nicht durch Heilmittel am Rand beseitigt werden, sondern nur durch Umkehrung seines Ausgangspunktes. An die Stelle eines ausgreifenden Besitzindividualismus, der das als natürliches Recht proklamierte potenziell unbegrenzte Erwerbsinteresse der Einzelnen, das keiner inhaltlichen Orientierung unterliegt, zum Ausgangspunkt und strukturierenden Prinzip nimmt, müssen ein Ordnungsrahmen und eine Handlungsstrategie treten, die davon ausgehen, dass die Güter der Erde, das heißt Natur und Umwelt, Bodenschätze, Wasser und Rohstoffe, nicht denjenigen gehören, die sie sich zuerst aneignen und ausnützen, sondern zunächst allen Menschen gewidmet sind, zur Befriedigung ihrer Lebensbedürfnisse und der Erlangung von Wohlfahrt.« (Böckenförde 2009)

Das ist eine naturrechtliche Denkweise ganz im Sinne Kants – aber auch, wenngleich versteckt, in der Gedankenwelt von Marx. »Vom Standpunkt einer höheren ökonomischen Gesellschaftsformation wird das Privateigentum einzelner Menschen am Erdball ganz so abgeschmackt erscheinen, wie das Privateigentum eines Menschen an einem anderen Menschen. Selbst eine ganze Gesellschaft, eine Nation, ja alle gleichzeitigen Gesellschaften zusammengenommen, sind nicht Eigentümer der Erde. Sie sind nur ihre Besitzer, ihre Nutznießer, und haben sie als *boni patres familias* [gute Fami-

lienväter] den nachfolgenden Generationen verbessert zu hinterlassen.« (Marx 1957: 826)

Am Demokratieverständnis unterscheiden sich die Gesellschaftssysteme. Deshalb möchte ich – ohne den Beiträgen in diesem Buch vorzugreifen, sondern um ergänzende Hinweise bemüht – exemplarisch an zwei heute weitgehend vergessene Traditionsbestände erinnern, die um demokratische Impulse in Wirtschaft und Gesellschaft bemüht waren. Vergessen, weil es zu den Tragödien des 20. Jahrhunderts gehört, dass Opfermut, Kampf, Moral, theoretische und praktische Phantasie überwiegend auf die Zerstörung des Alten, die Risse und Widersprüche des kapitalistischen Systems gerichtet waren und zu wenig Energie, Scharfsinn und Klugheit aufgewandt wurden, um überzeugende Alternativen zum Bestehenden in alltagspraktischen Erfahrungszusammenhängen zu entwickeln. Eine erneuerte Debatte um Wirtschaftsdemokratie könnte versuchen, das zu ändern.

Der erste Traditionsstrang ist um die Demokratisierung der Wirtschaft im engeren Sinne gelagert und rührt aus der »Katastrophenzeit« des »Jahrhunderts der Extreme«, in der es darum ging, angesichts irrationaler und faschistischer Krisenlösungen die politischen Blockaden innerhalb der Arbeiterbewegung aufzubrechen. Karl Korsch und Georg Lukács, in diesem Punkt durchaus gleicher Meinung, betrachten Räte, die Organe der Arbeiterselbstverwaltung, zugleich als demokratische Erziehungsmedien der Massen. Diesen Traditionsfaden wieder aufzunehmen, um in der Kritik am bestehenden parlamentarisch-repräsentativen System die praktischen Alternativen in einzelnen Projekten erkennbar zu machen, wäre eine sinnvolle Aufgabe der geschichtlichen Aufarbeitung der Arbeiterbewegung. Zumal es nicht nur um Produzenten-, sondern in Korsch's Überlegungen auch um Konsumentenrechte, also nicht nur um das Wie, sondern auch um das Was der Produktion geht.

Ein zweiter Traditionsstrang ist bestückt mit einer bunten Vielzahl von autonomen Projekten: von den Wohn- und Betriebsalternativen des utopischen Sozialismus über die Produktiv- und Konsumgenossenschaften bis hin zu der langen Linie unkonventioneller praktischer Projekte der Selbstbestimmung, Selbstregulierung, Selbstverwaltung. Einiges davon ist in heutigen Ansätzen solidarischer Ökonomie wieder aufgegriffen worden, bis hin zu Projekten einer partizipativen Kommunal- und Haushaltspolitik.

Wenn heute neu über Wirtschaftsdemokratie nachgedacht wird, könnten solche bereits angedachten Alternativen Anregungsqualität haben. Das gilt auch für jene verschütteten Ansätze betriebsnaher Tarif- und Bildungsarbeit, die auf mehr Selbstbestimmung und Beteiligung der Produzenten unterhalb der Ebene repräsentativer Mitbestimmungsorgane, diese vielmehr anstoßend, korrigierend und vorantreibend, ausgerichtet waren. Wer auch

nur annähernd über die Tendenzen der von den Arbeitgeberverbänden betriebenen Verbetrieblung der Tarifpolitik weiß, sollte immun gegenüber schlichten Übertragungsversuchen sein. Aber Anregungsqualität bleibt jede Menge erhalten.

Allerdings haben wir heute eine in mehrfacher Hinsicht neuartige Ausgangssituation. Das durchdringend von Kapital- und Marktlogik definierte Gesellschaftssystem hat sich nicht nur im Weltmaßstab als zumindest produktionstechnisch überlebensfähig erwiesen, indem es planwirtschaftliche und in staatsvermittelten Kollektiven organisierte Produktions- und Austauschformen entweder zerstörte oder in Kapitalabhängigkeit brachte. Auch im Inneren der jeweiligen fortgeschrittenen westlichen Gesellschaftsordnungen wurden Schritt für Schritt soziale, solidarische Gegenprojekte aufgezehrt oder assimiliert. Nicht zuletzt unter aktiver Eigenbeteiligung gewerkschaftlich bestimmter Unternehmensformen wurde im Wohnungsbau (Neue Heimat), im Konsumbereich (Coop), in vielen anderen Feldern gemeinwirtschaftlich orientierten Betriebs die demokratisch-solidarische Gegenidee zu den kapitalistischen Unternehmensformen korrumpiert und damit kollektives Wirtschaften auf absehbare Zeit beschädigt. Wer nach Resten jener großen Traditionen von Genossenschaften, Selbsthilfeorganen in sozialen Bereichen, gemeinwirtschaftlichen Ansatzpunkten usw. sucht, kann nur enttäuscht werden. Man gewinnt den Eindruck, dass hier eine Idee neu geboren werden müsste.

Die Verbesserung der Bedingungen für solidarisches Verhalten, die wachsende Beteiligung der Menschen an ihren eigenen Angelegenheiten, ohne von irgendwelchen technologischen oder ökonomischen Gesetzmäßigkeiten, die unverbrüchlich erscheinen, gesteuert zu werden – das könnte man als Momente emanzipatorischer Politik betrachten. Es wäre jedoch naiv, wollte man annehmen, dass die Alternativen zum herrschenden Machtsystem sich von alleine, gleichsam durch spontane Überzeugung, zum Allgemeinen, also einer Gesamtgesellschaft zusammensetzen. Um praktische Hebel der Gesellschaftsveränderung bestimmen zu können, ist Theoriearbeit unabdingbar für die Herstellung eines Zusammenhangs, der sich nicht als eine Art ontologische Oberschicht über die einzelnen Dinge, Verhältnisse, Menschen legt, sondern der durch politische Urteilsfähigkeit der Subjekte aktiv hergestellt werden muss. Hier könnte eine erneuerte Debatte um Wirtschaftsdemokratie, die gleichsam als horizontales und vertikales Vernetzungsprojekt angelegt ist, ein organisches, unterschiedliche soziale Kräfte zusammenführendes Projekt sein.

Die Beiträge in diesem Buch bieten eine Vielzahl überzeugender Argumente, diese Aufgabe anzugehen.

## **Literatur**

- Abendroth, Wolfgang (1975): Demokratie als Institution und Aufgabe, in: Arbeiterklasse, Staat und Verfassung. Materialien zur Verfassungsgeschichte und Verfassungstheorie der Bundesrepublik. Frankfurt a.M.
- Böckenförde, Ernst-Wolfgang (2009): Woran der Kapitalismus krankt. Die Krise liegt im System. Eigentum muss dem Gemeinwohl dienen, in: Süddeutsche Zeitung vom 24. April.
- Habermas, Jürgen (2011): Merkels von Demoskopie geleiteter Opportunismus, in: Süddeutsche Zeitung vom 7. April.
- Marx, Karl (1957): Das Kapital. Dritter Band, MEW 25. Berlin.
- Müller-Hilmer, Rita (2006): Gesellschaft im Reformprozess. Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin.
- Negt, Oskar (2010): Der politische Mensch. Demokratie als Lebensform. Göttingen.
- Negt, Oskar (2007): Arbeit und menschliche Würde. Göttingen.
- Negt, Oskar (2006): Die Faust-Karriere: Vom verzweifelten Intellektuellen zum gescheiterten Unternehmer. Göttingen.



# **Demokratisierung der Wirtschaft als gewerkschaftliches Konzept**



Hartmut Meine/Uwe Stoffregen

## **Wirtschaftsdemokratie als gewerkschaftliche Alternative zum Finanzmarktkapitalismus**

Die große Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise 2008 und 2009 macht es offensichtlich: Die Konzeption des Neoliberalismus hat sich als schlichte Ideologie erwiesen. Ihr Scheitern ist hinlänglich kritisch beschrieben und analysiert. Das Gleiche gilt für den Finanzmarktkapitalismus, der auf der Ideologie des Neoliberalismus aufbaut. Während es eine Vielzahl derartiger öffentlicher Verlautbarungen aus Politik und Wissenschaft (Altvater u.a. 2009) gibt, fehlt es an konkreten Diskussionsbeiträgen, die eine Alternative zum Neoliberalismus und Finanzmarktkapitalismus aufzeigen. Es mangelt an publizierten Konzepten und Begriffen, die Alternativen zum Neoliberalismus anbieten. Weder den Gewerkschaften oder Attac noch der SPD, der LINKEN oder Bündnis 90/Die Grünen ist es gelungen, ein schlüssiges gesellschaftspolitisches Gegenmodell zu erarbeiten.

Die Chancen, die sich angesichts des Desasters der großen Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise aufgetan haben, wurden nicht genutzt, um konkrete Alternativen zu formulieren. Das ist erstaunlich, da es eines wirtschaftspolitischen Gegenmodells bedarf und die Zeit günstig erscheint, dies zu diskutieren. Wer hätte vor fünf Jahren auch nur ansatzweise debattiert, dass es eine tagespolitische Aufgabe ist, 25,1% der Commerzbank zu verstaatlichen und ein Gesetz auf den Weg zu bringen, das die Enteignung der Aktionäre der Hypo Real Estate ermöglicht? Wer hätte vor ein paar Jahren angenommen, dass 2010 die Forderung nach Regulierung der Finanzmärkte mehrheitsfähig werden könnte?

Es bedarf eines Kurswechsels und einer Debatte über die demokratische Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft, wie es der Erste Vorsitzende der IG Metall, Berthold Huber, ausdrückte (Huber 2010). Letztlich geht es um eine Begriffsbestimmung und um ein Konzept, mit dem die Gewerkschaften und Neuen Sozialen Bewegungen einen Kurswechsel initiieren können. Erfreulicherweise gibt es mittlerweile in den Gewerkschaften eine intensive Debatte dazu: So etwa im Blog der IG Metall oder in der Zeitschrift Sozialismus. Die Bezirkskonferenz des IG Metall-Bezirks Niedersachsen und Sachsen-Anhalt diskutierte »Wirtschaftsdemokratie als Alternative zum Finanzmarktkapitalismus« (Meine/Stoffregen 2010) und in der Zeitschrift spw wurde die Debatte aufgegriffen und fortgesetzt (Blankau 2010, Martens 2010).

Eine gewerkschaftliche Debatte um Alternativen zum Finanzmarktkapitalismus ist schon allein deshalb notwendig, weil Vertreter des Neoliberalismus nach dem vermeintlichen Ende der Krise zur alten Tagesordnung übergehen wollen. Ihre Protagonisten sind der Ansicht, dass die staatlichen Interventionen auf den Finanzmärkten und dem Arbeitsmarkt sowie die staatlichen Konjunkturprogramme ein Betriebsunfall waren.

Der Direktor des von den Arbeitgebern finanzierten Instituts der Deutschen Wirtschaft, Michael Hüther, drückte es so aus: »Sich in schweren Krisen auf den Markt zu verlassen, das halte ich für nicht angemessen. Ich habe mich nie anfreunden können mit der Ordnungspolitik, die im keimfreien Raum vor sich hin theoretisiert. Manchmal muss man auch ordnungspolitischen Schweinkram machen. Das war im Herbst 2008 so. Man muss aber wissen, dass es Schweinkram ist, und hinterher dafür sorgen, dass solche Extremsituationen möglichst nicht wieder entstehen können« (Welt am Sonntag, 12.9.2010).

Die Seriosität dieser Sicht spricht für sich. In politisches Handeln übersetzt, führt sie direkt in die nächste Krise.

## **Wie weiter nach dem Scheitern?**

Aus dem Blickwinkel der Gewerkschaften stellen sich zwei Aufgaben: Einerseits muss in den tagespolitischen Auseinandersetzungen dafür gestritten werden, dass die Krisenlasten nicht einseitig auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Arbeitslose, Rentnerinnen und Rentner sowie Hartz IV-Empfänger abgeschoben werden. Dabei geht es sowohl um die Verhinderung von Entlassungen, um Verteilungskonflikte und auch um Widerstand gegen die unsoziale Politik der Bundesregierung.

Zielsetzung muss es sein, auf dem Weg zu einer solidarischen und gerechten Gesellschaft Zwischenschritte zu definieren, die dem ungebremsen und unregulierten Finanzmarktkapitalismus Grenzen setzen. Die Politik muss ihre Handlungsspielräume gegenüber der Ökonomie zurückerobern und diese zur Regulierung der so genannten freien Märkte nutzen. Dies wurde beispielsweise schon 1994 von Peter von Oertzen (1994: 405f.) gefordert: »Durch demokratische Kontrolle wirtschaftlicher Macht, Unternehmensvielfalt und Demokratisierung unternehmerischer Entscheidungsprozesse sollen die Orientierung der Unternehmen am Gemeinwohl gefördert und die Wirksamkeit der Rahmenplanung gestärkt werden«. Um einer möglichen reflexhaften Ablehnung der Rahmenplanung zu begegnen, sei an dieser Stelle auf die aktuelle Forderung der großen Automobilhersteller ver-

wiesen, die im Rahmen des anvisierten Ausbaus der Elektromobilität einen öffentlich geförderten, nationalen Entwicklungsplan fordern.

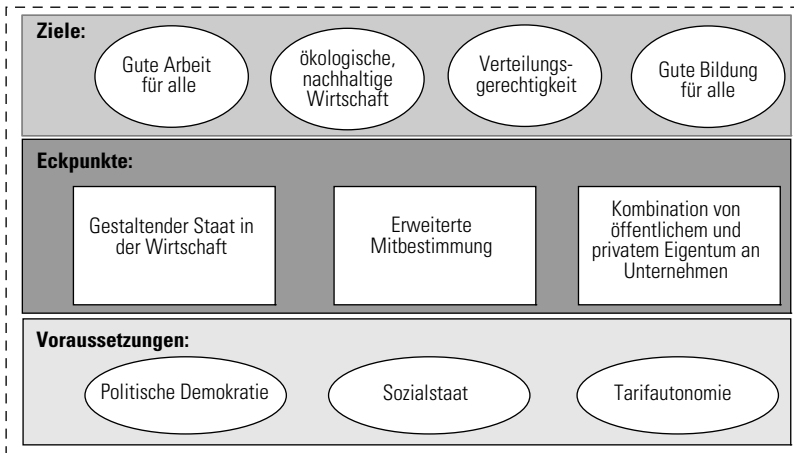
Im Meinungs- und Willensbildungsprozess zur Entwicklung alternativer Konzepte sollten die Interessen von abhängig Beschäftigten im Zentrum stehen. Das heißt, ein Alternativkonzept muss sich daran messen lassen, ob die Interessen der abhängig Beschäftigten eher durchsetzbar sind als in der heutigen Ausprägung des Finanzmarktkapitalismus. Dabei geht es nicht um einen verklärten Rückblick auf den so genannten »Rheinischen Kapitalismus« der 1950er und 60er Jahre der alten Bundesrepublik. Vielmehr stellt sich die Frage nach einer Reformalternative zum herrschenden Kapitalismus.

Nicht nur der in der IG Metall-Satzung enthaltene Begriff der »Demokratisierung der Wirtschaft« kann ein Bezugspunkt sein, auch der DGB-Bundeskongress hat im Mai 2010 einen Ausbau der Wirtschaftsdemokratie gefordert. Dazu heißt es: »Mehr Wirtschaftsdemokratie bedeutet ein Mehr an betrieblicher und überbetrieblicher Mitbestimmung, eine demokratische Selbstverwaltung der Wirtschaft, plurale Eigentumsformen und eine bessere Regulierung und makroökonomische Steuerung« (DGB 2010: 17, Antrag A001).

Es geht also nicht um eine unreflektierte Verwendung des historischen Begriffs »Wirtschaftsdemokratie«, wie er in anderen historischen Phasen verwendet wurde. In diesem Zusammenhang ist einerseits der Ansatz einer Gruppe von Wissenschaftlern um Fritz Naphtali (1928) zu nennen, die im Auftrag des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes (ADGB) in den 1920er Jahren ein Konzept zur Wirtschaftsdemokratie entwickelten. Andererseits formulierte der Wirtschaftstheoretiker des Prager Frühlings, Ota Šik (1979), ein Modell zur Überwindung zentralistischer Planung, das er unter dem Begriff »Humane Wirtschaftsdemokratie« veröffentlichte. In der Programmdebatte der SPD spielten bis in die 1980er Jahre der Begriff und ein Konzept zur Wirtschaftsdemokratie eine wichtige Rolle (Vilmar/Sattler 1978). Der Begriff der Wirtschaftsdemokratie muss heute angesichts der gesellschaftspolitischen und ökonomischen Situation inhaltlich neu gefüllt werden (Ehlscheid/Pickshaus/Urban 2010).

Anhand der vom DGB-Bundeskongress vorgenommenen Begriffsdefinition sollen aus gewerkschaftlicher Sicht Konturen einer alternativen Wirtschaftsordnung skizziert werden. Je konkreter diese formuliert sind, desto angreifbarer werden sie sein. Sie ermöglichen damit aber auch eine kontroverse Diskussion.

**Abbildung 1: Schematische Darstellung des Konzepts der Wirtschaftsdemokratie**



## Wirtschaftsdemokratische Ziele

Bevor im Folgenden die Kernelemente der Wirtschaftsdemokratie näher beschrieben werden, soll kurz auf die Zielsetzung des Konzepts und deren Voraussetzungen eingegangen werden (siehe Abbildung 1). Denn die Kernelemente der Wirtschaftsdemokratie sind im Zusammenhang mit einer humanen, gerechten und solidarischen Gesellschaftsordnung zu sehen, deren Zielsetzungen hier nur skizziert werden können.

### ■ »Gute Arbeit für alle«

Die Überwindung der Massenarbeitslosigkeit und die Verwirklichung von Vollbeschäftigung muss eines der zentralen Ziele einer demokratischen Gesellschaft darstellen. Da Beschäftigte in der Regel ausschließlich durch den Verkauf ihrer Arbeitskraft in der Lage sind, sich und ihre Familien zu ernähren und einen akzeptablen Lebensstandard sicherzustellen, ist das Recht auf Arbeit für die Menschen ein grundlegendes Bedürfnis. Dabei geht es um tariflich geregelte Arbeitsverhältnisse zu akzeptablen Entgelt- und Arbeitsbedingungen. Es geht um »Gute Arbeit«, die den Beschäftigten Mitwirkungsmöglichkeiten eröffnet und diese fördert. Aus Arbeitnehmersicht ist es entscheidend, dass diese Arbeitsverhältnisse unbefristet sind und dass tarifliche Regelungen zur Beschäftigungssicherung bestehen. Dies ist die gewerkschaftliche Alternative gegenüber den zunehmenden prekären Arbeitsverhältnissen, wie beispielsweise der

Leiharbeit. Jede Konzeption einer Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung muss sich am Ziel »Gute Arbeit für alle« messen lassen.

■ *»Ökologisch-nachhaltige Wirtschaft«*

Das ökonomische Prinzip muss der Nachhaltigkeit verpflichtet sein. Ein Grundsatz, der dem ungezügelten Markt, der kurzfristigen Renditesteigerung aber auch einem unverantwortlichen ökonomischen Wachstumsprinzip diametral entgegensteht. Der notwendige Umbau der Wirtschaftsordnung bedeutet enorme Veränderungsprozesse, die auch den Organisationsbereich der IG Metall betreffen. Eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Wirtschaftsordnung muss den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen, Umwelt und Natur zur zentralen Maxime erklären, um die Gestaltungsmöglichkeiten zukünftiger Generationen nicht zu gefährden. Dazu sind internationale Regulierungen und Zielvereinbarungen notwendig, die über das Bestehende weit hinausgehen.

■ *»Verteilungsgerechtigkeit«*

Vielfältige Untersuchungen zeigen, dass in den letzten 20 Jahren eine deutliche Verteilung von Einkommen und Vermögen zugunsten der oberen und zulasten der unteren Einkommensgruppen erfolgte. Die Reichen in unserer Gesellschaft wurden reicher und die Zahl der Armen nahm zu. Dem muss dringend entgegengewirkt werden, da ein weiteres Auseinanderdriften der Gesellschaft letztlich die Demokratie gefährdet. Ziel muss es sein, dieses Ungleichgewicht zwischen Arm und Reich bezüglich der Vermögen, Einkommen und damit der Lebenschancen wieder zu Gunsten der mittleren und unteren Einkommensgruppen zu verschieben. Darüber hinaus war die starke Umverteilung von unten nach oben eine Ursache der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise 2008/2009. Gaben sich die Kapitaleigner im »Rheinischen Kapitalismus« noch mit Renditen von 5-6% zufrieden, stiegen die Renditeerwartungen im Finanzmarktkapitalismus seit Beginn der 1990er Jahre stetig an. Gipfel ist die bis heute von Josef Ackermann propagierte Kapitalrendite von 24% für die Deutsche Bank. Derartige Profitraten können in der Finanzwelt nicht dauerhaft realisiert werden, da sie keine materielle Grundlage in der Realwirtschaft finden. Durch die stetige Umverteilung zu Gunsten der Vermögenden wurde die Renditejagd des anwachsenden Kapitals immer höher, heizte die Kapitalmärkte an und führte letztlich zu deren Zusammenbruch. Um die Gefahr vor weiteren Finanzmarktkrisen zu begrenzen, ist eine »gerechtere« Verteilung von Vermögen und Einkommen erforderlich.

■ *»Gute Bildung für alle«*

In einer humanen und solidarischen Gesellschaft müssen alle Menschen ein Recht auf »gute Bildung« haben. Dies bezieht sich zunächst auf die

fachliche und berufliche Bildung. Denn letztlich werden nur gut qualifizierte Beschäftigte auf den Arbeitsmärkten eine Chance haben, sichere Arbeitsplätze zu finden. »Gute Bildung für alle« umfasst im Sinne der beruflichen Ausbildung das Spektrum der dualen Berufsausbildung bis hin zur Hochschulbildung. Dies schließt die Forderung nach einem Angebot von ausreichenden betrieblichen Ausbildungsplätzen in der dualen Berufsausbildung sowie von guten und finanzierbaren Studiemöglichkeiten ein. »Gute Bildung« heißt aber auch, dass allen Menschen die Möglichkeit eröffnet wird, am gesellschaftspolitischen Leben teilzuhaben und mitwirken zu können. Womit die politische und gewerkschaftspolitische Bildungsarbeit angesprochen ist. Das Recht auf Bildung ist auch ein Grundrecht im Sinne der Emanzipation und Persönlichkeitsentwicklung von Menschen.

Auf den hier nur umrissenen Zielen einer demokratischen, humanen und solidarischen Gesellschaftsordnung baut die Konzeption der Wirtschaftsdemokratie auf. Im Zentrum dieser Konzeption stehen drei Eckpunkte: Der *gestaltende Staat in der Wirtschaft*, die *erweiterte Mitbestimmung* und die *Kombination von öffentlichem und privatem Eigentum an Unternehmen und Banken*.

## **Eckpunkte eines wirtschaftsdemokratischen Konzepts**

### **Gestaltender Staat in der Wirtschaft**

Der Staat hat eine aktive Rolle in der Wirtschaft einzunehmen. Die Politik hat gegenüber der Ökonomie ihre Handlungsspielräume zurückzuerobern und Rahmenbedingungen zu setzen. Denn die Ideologie, dass die so genannten freien Kräfte des Marktes letztlich auch dem Gemeinwohl förderlich sind, ist gescheitert. »Privat geht vor Staat«, wie es im Grundsatzprogramm der FDP heißt, hat sich als falsches Prinzip – als Ideologie – entlarvt.

Es ist offensichtlich, dass der Staat das Wirtschaftsgeschehen aktiv gestalten muss. Die »unsichtbare Hand« des Marktes kann nicht alle anstehenden Probleme lösen, sondern nur eine »sichtbare Hand« des Staates. Eine Marktwirtschaft kann in vielen Bereichen Innovationen auslösen und ein effizientes Steuerungsinstrument zur Versorgung der Bevölkerung mit Waren und Dienstleistungen darstellen. Gleichzeitig muss herausgestellt werden, dass eine ausschließliche Regulierung durch den Markt an Grenzen stößt. Dies wurde einerseits in der Finanzkrise deutlich, die die katastrophalen Auswirkungen eines unregulierten Finanzmarktes deutlich machte. Andererseits wird eine ausschließlich marktwirtschaftliche Orientierung mit Zie-

len wie Chancengleichheit, sozialer Sicherheit, ökologischer Nachhaltigkeit und langfristiger Zukunftssicherung in Konflikt geraten. Das Konzept der Wirtschaftsdemokratie geht daher von einer neuen Balance zwischen Markt und staatlicher Regulierung aus. Ein gestaltender Staat ist vor allen Dingen in folgenden Bereichen gefordert:

- aktive Arbeitsmarktpolitik, um das Ziel der dauerhaften Vollbeschäftigung zu gewährleisten,
- aktive Konjunkturpolitik,
- Regulierung der Finanzmärkte,
- Sicherstellung sozialstaatlicher Maßnahmen für die jeweils betroffenen gesellschaftlichen Gruppen,
- Implementierung ökologischer Prinzipien innerhalb des ökonomischen Systems. Dabei geht es auch um Verbote Natur zerstörender Prozesse und die Förderung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise.

Ernst-Ulrich von Weizsäcker thematisiert in »Faktor Fünf« die jahrzehntelange Verteufelung von Staatsinterventionen aus ökologischer Sicht: »Was wir aus Gründen des Klimaschutzes und der langfristigen Umweltsicherung für erforderlich halten (...), bleibt völlig utopisch in einer Welt, die den Staat verachtet und alles Wirtschaftsgeschehen dem Markt überlässt. Genau dies war aber die weltbeherrschende Ideologie der vergangenen zwanzig Jahre. Die Schlagworte dieser historischen Phase waren Deregulierung, Liberalisierung und Privatisierung. Neben der Verlagerung von operativen Verantwortungen vom Staat auf die Privatwirtschaft spielte der Kampf gegen staatliche ›Marktverzerrungen‹ eine große Rolle und nahm häufig glaubenskriegsähnliche Ausmaße an. Mit dem Kampfwort ›Verzerrung‹ wurde schon sprachlich behauptet, dass die Durchsetzung öffentlicher Interessen einen als gesund, friedlich, effizient und wohlstandsfördernden unterstellten Wettbewerb ›verzerre‹. (...) Die Schwächung des Staates und die Marktgläubigkeit haben die in unseren Augen lebenswichtige Balance zwischen öffentlichen Anliegen und privater Wohlstandsmehrung, oder zwischen Staat und Markt, sehr empfindlich gestört, vielleicht sollte man sagen verzerrt.« Aus ökologischer Sicht kommt von Weizsäcker zu dem Schluss: »Unsere Welt braucht die Effizienz und die Ideologiefreiheit von Märkten ebenso, wie den öffentlichen Gütern verpflichteten und langfristig handlungsfähigen Staat« (Weizsäcker/Hargroves/Smith 2009: 331ff.).

Wohin die zunehmende Deregulierung der Märkte geführt hat, zeigt sich auch in der Analyse der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008 und 2009. Nicht nur in der CDU und FDP, sondern auch innerhalb der SPD gab es relevante Strömungen, die in deregulierten Finanzmärkten Chancen für den »Finanzplatz Deutschland« gesehen haben. Man muss daran

erinnern, dass Hedge-Fonds zu rot-grünen Zeiten zugelassen worden sind. Darüber hinaus wurde die Steuerfreiheit von Veräußerungsgewinnen beim Verkauf von Unternehmensteilen von einem sozialdemokratischen Finanzminister durchgesetzt.

Wer sich für unregulierte Finanzmärkte ausgesprochen hat, wer den absurd hohen Renditeerwartungen von undurchsichtigen Finanzprodukten geglaubt hat, sollte sich spätestens heute klar machen: Finanzmärkte sind keine »anonyme Veranstaltung«. Die Akteure auf den Finanzmärkten sind Institutionen und letztlich Individuen, die über unvorstellbar hohe Vermögen verfügen, aus denen sie ihre ökonomische und politische Macht ableiten. Auf den Punkt gebracht: Deregulierte Finanzmärkte sind undemokratische Räume der Vermögenden und Mächtigen! Dabei ist der in Artikel 14 des Grundgesetzes formulierte Grundsatz »Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen«, zum inhaltslosen Anspruch verkommen.

Der Finanzmarkt erscheint den Teilnehmern des realwirtschaftlichen Marktes als eine Art Black Box. So sind beispielsweise die ökonomischen Abhängigkeiten von Ratingagenturen völlig intransparent und die Beurteilungskriterien, nach denen die Kreditwürdigkeit von Unternehmen oder Staaten erfolgt, kaum nachvollziehbar. Die Produkte der Investmentbanken sind selbst für Experten unverständlich. Das System der Leerverkäufe kann in der Realwirtschaft kaum erklärt werden.

Während es in der Realwirtschaft einen Kodex der »guten Unternehmensführung« gibt, ist der Finanzmarkt davon völlig unberührt. Vor diesem Hintergrund geht es um zweierlei: Der kapitalistische Finanzmarkt muss durch politische Rahmenbedingungen in seine Schranken gewiesen, d.h. dem demokratischen Regulierungsprinzip unterworfen werden. Darüber hinaus ist zu klären, welchen Zweck die Aktivitäten auf den Finanzmärkten zu verfolgen haben. Dabei geht es auch um die Frage, welchem Zweck Eigentum zu dienen hat.

Aus diesem Blickwinkel gesehen ist die staatliche Regulierung der Finanzmärkte ein Ansatz, die Marktteilnehmer in ihrer Macht demokratisch zu beschränken. Indem ein demokratisch legitimierter Staat privaten Akteuren Grenzen setzt, werden demokratische Prinzipien in der Finanzwirtschaft tendenziell wirksam. Ziel muss es sein, den Finanzsektor auf seine Kernfunktionen zurückzuführen, wie es beispielsweise von der Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik (2010: 150) vorgeschlagen wird: »Dazu gehört erstens die Sicherstellung eines zuverlässigen und kostengünstigen Zahlungsverkehrs inklusive einer entsprechenden Bargeldversorgung. Zweitens müssen Banken auf eine Rolle im Sinne von »Kapitalsammelstel-



len« zurückgeführt werden. Nach dieser Definition haben Banken die Aufgabe, kundensichere, transparente und vor allem nachhaltige Anlagemöglichkeiten anzubieten. Drittens müssen Banken ihrer Finanzierungsfunktion gerecht werden, indem sie Investitionsvorhaben von Unternehmen oder des Staates zu annehmbaren Bedingungen über Kredite finanzieren.« Sowohl für private, halbstaatliche, staatliche und genossenschaftliche Finanzinstitute sollte per Satzung ein verbindliches Geschäftsmodell festgeschrieben werden, das sich an diesen Leitzielen orientiert und riskante bzw. dubiose Finanzgeschäfte ausdrücklich ausschließt (ebd.: 151).

Die Regulierung der Finanzmärkte sollte idealerweise im Einvernehmen und mit einer einheitlichen Zielsetzung durch die G20-Staaten erfolgen. Angesichts der Erfahrungen der aktuellen Wirtschafts- und Finanzmarktkrise sollten die Rahmenbedingungen zügig international durchgesetzt werden. Das ist Ende Juni 2010 in Kanada gescheitert. Die G20-Staaten konnten sich nicht auf internationale Regulierungsstandards einigen. Daher sollte Deutschland zusammen mit anderen EU-Staaten Regelungen auf nationaler Ebene einführen, wie dies ansatzweise beim wieder eingeführten Verbot von Leerverkäufen und dem Handel mit Kreditausfallversicherungen realisiert werden soll. Darüber hinaus ist zu diskutieren:

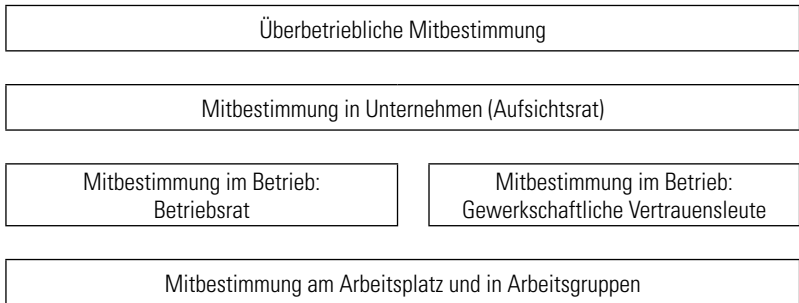
- Eine konsequente Regulierung sämtlicher Investmentfonds einschließlich Hedge- und Privat-Equity-Fonds.
- Ein generelles Verbot von Leerverkäufen. Dabei geht es um Verkäufe von geliehenen Wertpapieren zu hohen Preisen am Markt, mit der Wette auf fallende Kurse. Über diesen Weg lassen sich in kürzester Zeit enorme Gewinne erzielen und Unternehmen und Staaten an den Rand des Ruins bringen.
- Ein vollständiges Verbot des Handels mit Kreditausfallversicherungen. Deren Abschluss ist im Geschäftsleben üblich und sinnvoll. Aber der Handel mit Credit-Default-Swaps (CDS) hat sich als ausgesprochen problematisch erwiesen, da diese zu Spekulationszwecken missbraucht wurden. Die Auswirkungen können für Unternehmen und Staaten katastrophale Folgen haben.
- Die Einführung einer gesetzlichen Mindesthöhe des Eigenkapitals von Banken. Kredite der Banken müssen durch einen angemessenen Anteil an Eigenkapital abgesichert sein. Die Finanzierung von Krediten über andere Bankinstitute muss reguliert werden. Die mehrstufige Verbriefung von problematischen, risikoreichen Krediten und der Verkauf von derartigen Finanzprodukten haben letztlich im Rahmen der US-Immobilienkrise dazu geführt, dass ganze Finanzinstitute zusammenbrachen oder mit milliardenschweren staatlichen Krediten gestützt werden mussten.

- Der Verkauf und Handel von risikoreichen und intransparenten Finanzierungsprodukten ist mit einem Kriterienkatalog strikt zu regeln und zu untersagen.
- Die Einführung einer Finanztransaktionssteuer. Das würde einerseits hochspekulative Finanztransaktionen unattraktiver gestalten, andererseits entsteht eine zusätzliche Einnahmequelle für den Staat. Darüber hinaus wäre es ein Beitrag in Richtung Gleichbehandlung in der Besteuerung.

Zurzeit wird über die Regulierung der Finanzmärkte auf nationaler und internationaler Ebene kaum noch diskutiert. Geschehen ist nur sehr wenig (s. Hirschel/Schulten in diesem Band). Stattdessen wird eine neue Runde im Casino-Kapitalismus eingeläutet. Das Manager Magazin warnte im April 2011 (S. 31-38) davor: »Die Spielhalle ist wieder eröffnet. Geldhäuser verschieben Milliardenrisiken ins unkontrollierte Schattenbankensystem. Aufseher warnen bereits vor dem nächsten Crash.« Dabei geht es u.a. um so genannte Capital Relief Trades, mit denen große amerikanische Hedge-Fonds und Großbanken die Regulierung der Kreditvergabe von Banken gezielt umgehen. So entstehen hochriskante Finanzprodukte. Die abhängig Beschäftigten dürfen aber von einem Staat erwarten, dass er aktiv in die Wirtschaft eingreift. Nicht nur bei der Regulierung der Finanzmärkte, sondern auch bei der Industrie-, Dienstleistungs- und Arbeitsmarktpolitik, bei der Innovationspolitik und bei der Regional- oder Strukturpolitik. »Dabei muss der Staat gesellschaftspolitisch relevante Zukunftsfelder für Wachstum und Beschäftigung fördern und die Innovationsfähigkeit der industriellen Branchen stärken. Denn der Markt kann allein weder die Krise überwinden noch eine an sozialen und ökologischen Kriterien ausgerichtete Neuaufstellung der Wirtschaft in Gang setzen« (DGB 2010: 42, 52ff. Antrag A004, A007). Das zeigt sich derzeit deutlich bei der Entwicklung von Elektrofahrzeugen. Die notwendigen »Sprunginvestitionen« werden von den Unternehmen nur vorgenommen werden, wenn die Rahmenbedingungen kalkulierbar erscheinen. Insofern ist der nationale Entwicklungsplan zur Elektromobilität ein Schritt in die richtige Richtung.

### **Erweiterte Mitbestimmung**

Im Rahmen der Wirtschaftsdemokratie kommt der Mitbestimmung eine besondere Bedeutung zu. Seit 1945 bis heute wird über die Konzeption und Ausgestaltung der Mitbestimmung debattiert. Otto Brenner, der frühere IG Metall-Bezirksleiter in Hannover und spätere Vorsitzende der IG Metall, nahm in einem Aufsatz den Begriff der Freiheit zum begründenden Ausgangspunkt der Mitbestimmung: »Freiheit ist für uns nicht nur ein politischer Begriff, sondern vor allem eine soziale Kategorie. Wir wissen, dass die Frei-

**Abbildung 2: Ebenen der Mitbestimmung**

heit des Menschen außerhalb seines Arbeitslebens nicht vollständig und gesichert ist, solange der Mensch in seinem Arbeitsleben der Herrschaft anderer unterworfen bleibt. Die Demokratisierung des öffentlichen Lebens, das freie Wahl-, Versammlungs-, Rede- und Presserecht, bedarf der Ergänzung durch die Demokratisierung der Wirtschaft, durch die Mitbestimmung der arbeitenden Menschen über die Verwendung ihrer Arbeitskraft und der von ihnen geschaffenen Werte. (...) Der Gedanke der Mitbestimmung bedeutet im Grunde nichts anderes als eine Ausprägung der gewerkschaftlichen Idee der Freiheit« (Brenner 1972: 24).

Die Ausgestaltung der gewerkschaftlichen Konzeption der Mitbestimmung umfasst verschiedene Ebenen. Von der überbetrieblichen Mitbestimmung, über diejenige in Aufsichtsräten bis hin zu der am Arbeitsplatz und in Arbeitsteams (vgl. Abbildung 2).

Die institutionalisierte Form der paritätischen Mitbestimmung in Aufsichtsräten wird seit ihrer Einführung kontinuierlich diskutiert. Versuche von einigen einflussreichen Arbeitgebern, die Mitbestimmung in den Aufsichtsräten zu revidieren, konnten spätestens nach der zweiten Biedenkopf-Kommission im Jahr 2006 zurückgedrängt werden. In der Vergangenheit sind die Defizite und Grenzen der jetzigen Mitbestimmungsgesetze allerdings zu wenig beachtet worden. Sie bedürfen einer Erweiterung. Die erweiterte Mitbestimmung in der Stahlindustrie und die Mitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 in Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten müssen gerade angesichts der Wirtschaftskrise weiterentwickelt werden.

Der Grundgedanke der Mitbestimmung im Aufsichtsrat von Unternehmen besteht darin, dass demokratisch legitimierte Vertreter der Belegschaften und der Gewerkschaften als Gegengewicht zur Kapitaleseite mitentscheiden

können. Noch vor wenigen Jahren wurde sie von Arbeitgeberverbänden, Teilen der CDU und massiv von der FDP infrage gestellt. Bezüglich der erweiterten Mitbestimmungsrechte des VW-Gesetzes gibt es immer noch einen Konflikt mit der EU.

Was meint die Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung?

Zunächst einmal ist für viele Beschäftigte in den Metall- und Elektrobetrieben die Grenze, ab der die Mitbestimmung gilt, mit 2.000 Beschäftigten zu hoch angesetzt. Deshalb sollte die paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat eines Unternehmens bereits bei einer Grenze von mehr als 1.000 Beschäftigten gesetzlich verankert werden. Da viele abhängig Beschäftigte in Betrieben mit weniger als 1.000 Beschäftigten arbeiten, ist es darüber hinaus notwendig, für Klein- und Mittelbetriebe die Mitbestimmung der Betriebsräte in wirtschaftlichen Angelegenheiten auszuweiten.

Es wäre weiterhin zu debattieren, welche positiven Elemente der erweiterten Mitbestimmung in der Stahlindustrie (»Montanmitbestimmung«) auf alle Unternehmen zu übertragen wären. Hierbei geht es um die tatsächliche Parität im Aufsichtsrat und die »Institution« des Arbeitsdirektors als Mitglied des Vorstands, der nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmer bestellt werden darf.

Des Weiteren gibt es große Unternehmen in Deutschland, die verschiedene Schlupflöcher im Mitbestimmungsgesetz nutzen und in denen es keine mitbestimmten Aufsichtsräte gibt. Sie firmieren als Personengesellschaften. So zum Beispiel die Discounter Aldi und Lidl, die jeweils mehr als 100.000 Beschäftigte haben. Auch die Beschäftigten bei Schlecker und KiK haben völlig unzureichende Mitbestimmungsmöglichkeiten, da es in beiden Unternehmen keine paritätisch besetzten Aufsichtsräte gibt. Gleiches gilt für große Medienkonzerne wie Bertelsmann, Springer und Holtzbrink, aber auch für Industrieunternehmen wie den Windkraftanlagenbauer Enercon in Aurich und Magdeburg. Es gibt andere Unternehmen, die eine ausländische Rechtsform nutzen, um die Mitbestimmung zu umgehen. Dies gilt beispielsweise für UPS, H&M, Air Berlin und Esprit (Sick/Pütz 2011: 34ff.). Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die paritätische Mitbestimmung in allen Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten unabhängig von der jeweiligen Rechtsform ausgeweitet werden muss.

Im Aktiengesetz sind zwar die so genannten zustimmungspflichtigen Geschäfte angesprochen, bei denen der Vorstand nicht alleine entscheiden darf, es fehlen jedoch konkrete Regelungen. In zahlreichen Großkonzernen wurden ohne Zustimmung des Aufsichtsrats Betriebsstätten geschlossen. Das war beispielsweise bis vor kurzem beim Automobilzulieferer Continental der Fall. Erst 2009 konnte dort ein verbindlicher Katalog zustimmungs-

pflichtiger Geschäfte durchgesetzt werden. Es muss daher im Mitbestimmungsgesetz bzw. im Aktiengesetz festgelegt werden, dass die Errichtung und Schließung von Produktions- und Entwicklungsstätten zwingend der Zustimmung im Aufsichtsrat bedarf. Weitergehend sind die Regelungen im VW-Gesetz. Darin ist festgelegt, dass der Aufbau neuer und die Schließungen alter Produktionsstandorte einer Zweidrittelmehrheit im Aufsichtsrat bedürfen. Auch hier ist zu prüfen, ob diese Regelungen auf alle Konzerne übertragen werden können.

In der eingeforderten Debatte um eine Erweiterung der Mitbestimmung in den Aufsichtsräten darf nicht übersehen werden, dass ein Großteil der Beschäftigten in Betrieben mit weniger als 2.000 Beschäftigten arbeiten. Dort ist nach dem so genannten Drittelbeteiligungsgesetz von 2004 festgelegt, dass betriebliche Arbeitnehmervertreter ein Drittel der Aufsichtsratsmandate einer Kapitalgesellschaft besitzen können. Auch hier wäre zu überlegen, ob man die bestehende Grenze von 500 auf beispielsweise 200 Beschäftigte absenkt.

Eine Konzeption der erweiterten Mitbestimmung sollte auch die Mitbestimmung über das Produktspektrum des Unternehmens umfassen. Dazu wurde beispielsweise im Zukunftstarifvertrag zwischen IG Metall und Volkswagen ein Innovationsfonds für neue Beschäftigungsfelder vereinbart (vgl. Baum-Ceisig/Osterloh in diesem Band).

Für die praktische Umsetzung der Mitbestimmung ist eine Verzahnung der verschiedenen Mitbestimmungsebenen erforderlich. Insbesondere in Großkonzernen muss darauf geachtet werden, dass die gewählten Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten ihre Entscheidungen eng mit den Betriebsräten, den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und den Belegschaften abstimmen. Eine Verzahnung der institutionellen Mitbestimmung, der Mitbestimmung im Betrieb und am Arbeitsplatz kommt eine enorme Bedeutung zu. Dazu schreibt Michael Schumann (2010: 229f.): »Zum einem muss es der erweiterten Mitbestimmungspolitik auch um ein neues Einsatzkonzept für ›lebendige Arbeit‹ gehen. Damit ist eine innovative Politik für mitdenkende und mitentscheidende Beschäftigte gemeint, die in der Lage sind, flexibel, kreativ, selbstständig und eigenverantwortlich zu agieren. So erhöht sich die Sensibilität gegenüber klassischer Stellvertreterpolitik; gewollt wird mehr Selbstvertretung. ›Mitbestimmung am Arbeitsplatz‹. Sie entspricht zunehmend dem Selbstverständnis der Beschäftigten, schließt eine breitere Verankerung auch gewerkschaftsferner Gruppen ein und wäre konzeptionell arbeitsteilig von der erweiterten Mitbestimmung im Unternehmen abzugrenzen. Zum anderen ist folgende Entwicklung im Verhältnis von Basis und Interessenvertretung zu berücksichtigen: Ohne funktionierende Rück-

koppelung mit den Vertretenen können die Betriebsräte die neu geforderten Leistungen nicht oder nur unzureichend einbringen. Sie verfügen über ihre Einbeziehung in Planungsprozesse durch ihre Vor-Ort-Kenntnisse über eine besondere Schlüsselkompetenz, die den Betriebsmanagern aufgrund ihrer Position fehlt. Betriebsräte gewinnen diese Kompetenz aber nur durch enge Zusammenarbeit mit den von ihnen betreuten Experten. Erst über sie haben sie Zugang zur exklusiven Information über die tatsächlichen Produktionsabläufe im Unternehmen. (...) Es ist eine Mitbestimmung gemeint, die auf weitgehende Selbstvertretung und Teilhabe abzielt, die Demokratie im Arbeitsalltag ernst nimmt, gleichzeitig aber auch den überbetrieblichen Bezug verstärkt. Es ist davon auszugehen, dass erst diese erweiterte Mitbestimmung Optionen schafft, für eine weitergehende Demokratisierung der Wirtschaft und aktive Teilhabe an einer ›anderen Gesellschaft‹. Damit kommt die Möglichkeit ins Spiel, durch ein erweitertes Bewusstsein für Arbeit und Unternehmen eine fordernde Perspektive zu entfalten, die in den politischen Raum einwirken kann als neue Macht von unten.«

### **Kombination von öffentlichem und privatem Eigentum an Unternehmen**

Das dritte zentrale Element der Wirtschaftsdemokratie ist der konfliktreichste Punkt innerhalb der Konzeption. Auffällig ist, dass viele, die über Alternativen zum Finanzmarktkapitalismus debattieren, diese zentrale Frage »umschiffen«, für unwesentlich erklären oder sie ignorieren.

Gleichzeitig wurden von der CDU-geführten Regierung angesichts der Finanz- und Wirtschaftskrise Maßnahmen durchgesetzt, die massiv in die Eigentumsstruktur eingegriffen haben. Noch vor wenigen Jahren wäre es als völlig abwegig dargestellt worden, dass der Staat 25,1% der Aktien der zweitgrößten deutschen Privatbank, der Commerzbank, übernimmt. Die vollständige Verstaatlichung der Hypo Real Estate per Gesetz auf den Weg zu bringen und damit die Enteignung von Aktionären zu regeln, hätte sich in der Marktwirtschaft niemand vorstellen können. Beide Maßnahmen waren von der Intention getrieben, so genannte »systemrelevante« Banken zu stabilisieren, um eine weitere Destabilisierung des gesamten Finanzsystems zu verhindern. Damit hat niemand geringeres als die Bundesregierung die Eigentumsfrage auf die tagespolitische Agenda gesetzt. Hier kann angeknüpft werden.

Dabei geht es letztlich um die Frage, welche Eigentumsformen für Unternehmen und Banken zu befürworten sind. Es ist in diesem Zusammenhang festzustellen, dass eine ausschließliche Fokussierung auf Aktiengesellschaften, Hedge- und Private-Equity-Fonds die Debatte verkürzt, da heute schon vielfältige Eigentumsformen an Großkonzernen und Banken Reali-

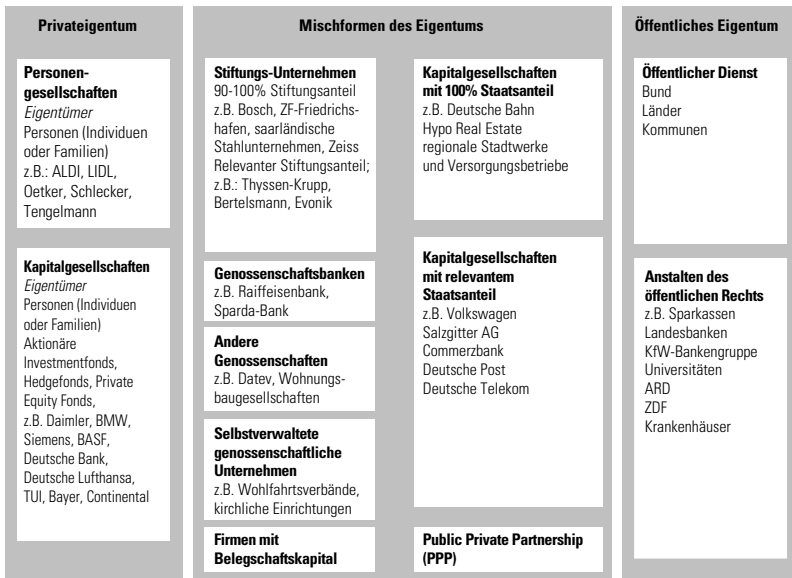
tät sind. Die Palette reicht von Aktiengesellschaften, privaten Kapitalgesellschaften bzw. Personengesellschaften über halbstaatliche und vollstaatliche Konzerne bis hin zu genossenschaftlich organisierten Finanzinstituten. Darüber hinaus gibt es relevante Wirtschaftseinheiten wie die »Anstalten des öffentlichen Rechts« (ARD, ZDF u.a., vgl. Abbildung 3). Insofern wird es in der Debatte über die Verfasstheit der Wirtschaftsdemokratie auch darum gehen müssen, die sinnvolle Kombination von privatem und öffentlichem (bzw. staatlichem) Eigentum zu diskutieren. Die leitende Frage dabei ist, welche Eigentumsstrukturen eine nachhaltige, langfristig angelegte Unternehmenspolitik ermöglichen, in der Beschäftigungssicherung eine zentrale Rolle spielt. Dazu sollen hier einige Facetten benannt werden:

#### *Staatliche Beteiligung an Industrieunternehmen*

Die beiden größten niedersächsischen Unternehmen im Zuständigkeitsbereich der IG Metall weisen eine relevante staatliche Beteiligung auf: Die Volkswagen AG und der Stahlkonzern Salzgitter AG. Beide Unternehmen sind betriebswirtschaftlich überaus erfolgreich und zudem der Beschäftigungssicherung und einer nachhaltigen Unternehmensführung verpflichtet. Die Beteiligung des Landes Niedersachsen an der Volkswagen AG in Höhe von 20,1% ist historisch zu erklären und wurde im Konflikt um das Volkswagen-Gesetz mehrfach thematisiert. Sowohl im neuen geänderten Volkswagen-Gesetz als auch in der Satzung der Volkswagen AG ist eine Sperrminorität von 20,1% anstelle der üblichen 25,1% festgelegt. Damit hat das Land entscheidenden Einfluss auf die Unternehmenspolitik, ist mit zwei Mandaten im Aufsichtsrat der Volkswagen AG vertreten und setzt sich, unabhängig von der Parteimitgliedschaft des jeweiligen Ministerpräsidenten, aktiv für die Beschäftigungssicherung im Land Niedersachsen ein.

Die Landesbeteiligung an der Salzgitter AG ist darauf zurückzuführen, dass die damalige Preussag AG beabsichtigte, ihren Stahlbereich an ein ausländisches Unternehmen zu veräußern, was zu heftigem Widerstand der Belegschaft, der IG Metall und der Öffentlichkeit führte. Schließlich erwarb die damalige niedersächsische Landesregierung unter dem Ministerpräsidenten Gerhard Schröder die Aktienmehrheit an der Preussag Stahl AG, die sie einige Zeit später auf eine Sperrminorität von 25,1% zurückführte. Auch bei der Salzgitter AG sind Vertreter der niedersächsischen Landesregierung im Aufsichtsrat vertreten und verfolgen dort auch das Ziel der Beschäftigungssicherung. In der niedersächsischen Öffentlichkeit wird die staatliche Beteiligung des Landes an beiden Unternehmen akzeptiert. Dies gilt für alle politischen Parteien, einschließlich der CDU. Lediglich die FDP vertritt die Position, die staatlichen Anteile an den beiden Unternehmen zu privatisie-

Abbildung 3: Plurale Eigentumsformen von Unternehmern und Banken



ren, was aber den niedersächsischen FDP-Wirtschaftsminister nicht davon abhält, ein Aufsichtsratsmandat in der Volkswagen AG wahrzunehmen.

Ausgehend von diesen positiven Erfahrungen geht es im Rahmen der Debatte um Wirtschaftsdemokratie zunächst darum, den Erhalt von staatlichen Beteiligungen an diesen Unternehmen offensiv als Zukunftsmodell darzustellen. Das kann dazu dienen, staatliche Unternehmensbeteiligungen zu enttabuisieren. Letztlich ist es auch nicht erklärlich, dass in der aktuellen Debatte eine mögliche Beteiligung des Staates an Unternehmen von neoliberalen Kräften scharf kritisiert wird, andererseits der Einstieg von Staatsfonds aus Abu Dhabi oder Katar in deutschen Industrieunternehmen jubelt wird.

*Beteiligungsfonds zur Unternehmenssicherung*

Angesichts der Finanz- und Wirtschaftskrise hat die IG Metall mehrfach deutlich gemacht, dass es nicht nur darauf ankommt, einen »Rettungsschirm für Banken« aufzuspannen, sondern dass auch ein »Rettungsschirm für Industrieunternehmen« erforderlich ist. Im Rahmen eines Aktionsplans des IG Metall Vorstandes vom März 2009 wurde dazu folgendes festgehalten: Die »IG Metall fordert einen bundesweiten Beteiligungsfonds zur Unternehmenssicherung (Public-Equity), mit dem die öffentliche Hand Beteili-



gungen an Unternehmen der Realwirtschaft übernehmen kann. Durch den Zusammenbruch der Finanz- und Vermögenmärkte steht zu wenig privates Beteiligungskapital (Private-Equity) zur Verfügung, um die Krise zu überbrücken. Deshalb ist es erforderlich, ausreichend öffentliches Beteiligungskapital (Public-Equity) bereitzustellen. Dieser Fonds muss mit mindestens 100 Mrd. Euro ausgestattet werden. Der Fonds wird durch den Bund vorfinanziert und dann durch eine obligatorische Zukunftsanleihe auf große Vermögen gespeist.

Die IG Metall konkretisiert damit ihren Vorschlag vom Dezember 2008 über eine Zukunftsanleihe auf alle Geld- und Immobilienvermögen der privaten Haushalte. Ausgehend von einer Freigrenze von 750.000 Euro geht die IG Metall insgesamt von einem Nettovermögen von mindestens 2,5 Billionen Euro aus. Die Zukunftsanleihe läuft 15 Jahre und wird mit dem EZB-Zins verzinst. Die Gewährung von Public-Equity ist an eindeutige Bedingungen zu knüpfen:

1. Vorlage eines tragfähigen unternehmerischen Zukunftskonzeptes.
2. Offenlegung und Transparenz der Unternehmensstrukturen.
3. Subanzielle Beiträge der Eigentümer/Aktionäre des Unternehmens.
4. Subanzielle Kreditvolumina der Banken (ggf. abgesichert durch das Bürgschaftsprogramm der Bundesregierung).
5. Keine betriebsbedingten Kündigungen – Erhalt der Arbeitsplätze.
6. Betriebliche und Unternehmensmitbestimmung der Arbeitnehmer (mindestens nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 unabhängig von der Unternehmensgröße).
7. Begrenzung der Vorstands- bzw. Geschäftsführervergütungen.
8. Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden und Einhaltung der Tarifverträge.
9. Sicherung der betrieblichen Ausbildung und Übernahme der Auszubildenden.

Bei der Entscheidung über eine öffentliche Beteiligung müssen auch gesamtwirtschaftliche und regionale Kriterien sowie Branchenentwicklungen berücksichtigt werden. Die Entscheidungsgremien über die Gewährung von öffentlichem Beteiligungskapital sind drittelparitätisch mit Vertretern der Sozialpartner und der öffentlichen Hand zu besetzen. Ein derartiger öffentlicher Beteiligungsfonds soll teilweise regionalisiert gestaltet werden, um für Schlüsselbetriebe der regionalen Arbeitsmärkte den Zugang zu öffentlichem Beteiligungskapital zu ermöglichen. Eine Aufteilung zwischen bundesweiten und regionalisierten Fonds kann anhand der Beschäftigungsgröße und der beantragten Beteiligungshöhe gestaltet werden« (Aktionsplan der IG Metall 2009).

*Staatliche bzw. halbstaatliche Unternehmen*

Bei einer noch zu leistenden systematischen Bestandsaufnahme über Eigentumsformen in der Bundesrepublik wird ein relevanter Teil der Unternehmen als staatliches bzw. halbstaatliches Unternehmen zu bezeichnen sein. Dies gilt beispielsweise für Großkonzerne wie die Bahn AG, die Post AG, die Telekom AG und regionale Energieversorger. Eine Analyse der 60 größten Industrieunternehmen hat ergeben, dass über 1,5 Millionen Beschäftigte in staatlichen oder halbstaatlichen Unternehmen arbeiten (Hermes 2010). Im Rahmen einer wirtschaftsdemokratischen Konzeption wird es darum gehen, diese staatlichen Beteiligungen als wichtige Begrenzung von rein privatem Eigentum an Unternehmen und Banken darzustellen und die prinzipielle Möglichkeit aufzuzeigen, dass ein demokratisch legitimierter Staat für eine an öffentlichen Belangen orientierte Unternehmenspolitik eintreten kann. Dabei wäre erneut zu debattieren, für welche Bereiche ausschließlich oder vorrangig staatliche bzw. öffentliche Unternehmen sinnvoll sind. Der Konflikt um die ehemals beabsichtigte Privatisierung der Bahn AG spiegelt diesen Sachverhalt deutlich wider. Strukturbestimmende Unternehmen, die für die öffentliche Daseinsvorsorge zuständig sind, wie beispielsweise die Bahn AG, sollten in staatlichem bzw. halbstaatlichem Eigentum weitergeführt werden, um den Interessen der Öffentlichkeit in der Unternehmenspolitik Nachdruck verleihen zu können. Dies bedeutet aber auch, dass der Staat die Beteiligungen als eine Möglichkeit zur aktiven Beeinflussung der jeweiligen Unternehmenspolitik akzeptiert. Es ist nicht verständlich, warum die 25,1% Beteiligung an der Commerzbank von staatlicher Seite ausdrücklich als stille Beteiligung deklariert wird, ohne den Anspruch zu erheben, auf die Unternehmenspolitik einzuwirken.

Diese Position schließt die Möglichkeit ein, dass in bestimmten Sektoren sowohl staatliche wie private Unternehmen parallel operieren. Als Beispiel sei der Fernsehmarkt genannt. Hier operieren öffentliche Unternehmen wie ARD und ZDF als »Anstalten des Öffentlichen Rechts« und rein private Aktiengesellschaften.

*Konflikt um Privatisierung im Öffentlichen Dienst*

Letztlich sind die Konflikte um Privatisierung von Teilbereichen des Öffentlichen Dienstes eine spezielle Erscheinungsform der Eigentumsfrage. Auch hier geht es darum, ob bestimmte Dienstleistungen in privater oder öffentlicher Regie geführt werden. Die zuständigen Gewerkschaften treten dafür ein, bisherige Bereiche des Öffentlichen Dienstes in dieser Eigentumsform zu erhalten, und streiten gegen ständig fortschreitende Privatisierungsbestrebungen des Staates. Dies gilt sowohl für den Bereich der Krankenversor-

gung, den Bildungsbereich und die kommunale Energieversorgung bis hin zu kommunalen Dienstleistungen. Der Erhalt des Öffentlichen Dienstes und die Abwehr von weiteren Privatisierungen ist ein zentrales Element der Wirtschaftsdemokratie, zumal die Privatisierungsbilanz wenig überzeugend ist: So sind nicht nur die Arbeits- und Leistungsbedingungen in privatisierten Institutionen oder Unternehmen schlechter, sondern auch die Produktqualität und Kundenzufriedenheit. In diesem Zusammenhang ist eine Debatte über die Rekommunalisierung von regionalen Energieversorgungsunternehmen und Energienetzen von Interesse (SPD 2011).

#### *Vielfalt im Banken- und Finanzsektor*

In der öffentlichen Debatte stehen private Banken im Mittelpunkt. Es lohnt aber ein Blick auf die differenzierte Eigentumsstruktur im Banken- und Finanzsektor. Neben Banken, die in Form von Aktiengesellschaften geführt werden, und Privatbanken gibt es mit den öffentlich-rechtlichen und den genossenschaftlichen Banken andere praktizierte Eigentumsformen. Wurden noch vor einigen Jahren Investmentbanken als Zukunftsmodelle angesehen und seriöse öffentlich-rechtliche Sparkassen belächelt, hat sich diese Sichtweise angesichts der Finanzkrise erfreulicherweise gewandelt. Den staatlichen Banken und öffentlich-rechtlichen Sparkassen sowie den Genossenschaftsbanken (Raiffeisenbank u.a.) muss angesichts der Kreditversorgung für Bürgerinnen und Bürger und den Mittelstand auch in Zukunft zentrale Bedeutung zukommen. Die Skandale um mehrere staatliche Landesbanken machen deutlich, dass allein der staatliche Besitz von Banken unseriöse Geschäftspolitiken nicht verhindert. Staatliche Beteiligung an Banken sollte mit erweiterten Mitbestimmungsrechten der Betriebsräte und Gewerkschaften einhergehen und der Verpflichtung, ein seriöses Geschäftsmodell in der Satzung vorzuschreiben, das unseriöse Geschäftspraktiken von vornherein ausschließt. Es ist nicht Aufgabe von staatlichen Landesbanken, am amerikanischen Immobilienmarkt zu spekulieren, unsichere Finanzprodukte anzubieten oder gar reiche Bundesbürger aktiv bei der Steuereflucht zu unterstützen.

#### *Unternehmensnahe Stiftungen*

Insbesondere die Belegschaften und Interessenvertreter in Aktiengesellschaften sind mit einer zunehmend aggressiveren Unternehmenspolitik konfrontiert. Von Vorständen wurde dies teilweise damit begründet, dass Analysten der großen Investmentfonds ständig steigende Renditeerwartungen äußern würden. Ein Kennzeichen des Finanzmarktkapitalismus im Vergleich zum Rheinischen Kapitalismus ist auch eine völlig überhöhte Renditeerwar-

tung, die sich mit den Äußerungen des Deutsche Bank-Chefs Ackermann von der Notwendigkeit einer Eigenkapitalrendite von 25% und mehr plastisch darstellt.

Als Gegenmodell zu finanzmarktgetriebenen Industrieunternehmen gibt es zahlreiche größere Industrieunternehmen in Deutschland, die ganz oder teilweise unternehmensnahen Stiftungen gehören (Welge/Eulerich 2010). Eine Analyse der 60 größten Industrieunternehmen ergab, dass ca. 1,3 Millionen Beschäftigte in Unternehmen mit einer relevanten Stiftungsbeteiligung arbeiten (Hermes 2010). Dazu zählen beispielsweise große Automobilzulieferer wie die Robert Bosch GmbH und die ZF Friedrichshafen GmbH, aber auch der Zeiss-Konzern, die Stahlbetriebe im Saarland und teilweise ThyssenKrupp. Insbesondere diejenigen Unternehmen, die vollständig unternehmensnahen Stiftungen gehören, sind den so genannten Sachzwängen des Kapitalmarktes weniger stark ausgesetzt.

Auch wenn diese Unternehmen das Ziel einer auskömmlichen Rendite verfolgen, teilweise auch heftige Konflikte mit den Belegschaften eingehen, sind sie eher einer nachhaltigen Unternehmensführung verpflichtet, die nicht auf maximale, sondern auskömmliche Renditen abzielt. Im Rahmen von Wirtschaftsdemokratie wäre auch zu debattieren, ob unternehmensnahe Stiftungen generell eine Eigentumsform darstellen, die eher eine nachhaltige und beschäftigungsfördernde Unternehmenspolitik ermöglichen als rein kapitalmarktgetriebene Aktiengesellschaften.

### *Revival der Genossenschaften?*

In der ursprünglichen Konzeption der Wirtschaftsdemokratie in den 1920er Jahren spielte der Gedanke von Genossenschaften – wie bei den Wohnungs- und Konsumgenossenschaften – eine erhebliche Rolle. Dies ist heute nicht der Fall. Lediglich in der Wohnungswirtschaft und im Bankenbereich gibt es in relevanten Teilbereichen genossenschaftliches Eigentum. Interessanterweise ist zu beobachten, dass in eher kleinteiligen Bereichen der Genossenschaftsgedanke eine Wiederbelebung erfährt, z.B. im Bereich der regenerativen Energien. Ob und inwieweit dies für eine Gesamtkonzeption der Wirtschaftsdemokratie relevant sein könnte, wird zu diskutieren sein (Vogt 2010: 47ff.). Darüber hinaus wäre die Praxis in existierenden Genossenschaften daraufhin zu überprüfen, ob tatsächlich ein demokratischer Einfluss der genossenschaftlichen Anteilseigner realisiert wird.

### *Zwischenfazit*

Als Fazit der vielfältigen Eigentumsstrukturen von Unternehmen und Banken lässt sich festhalten: Im Rahmen einer Konzeption zur Wirtschaftsdemokratie sollte eine Kombination von privatem und staatlichem (bzw. öffentlichem) Eigentum ein Leitgedanke sein. Dabei geht es einerseits um den Erhalt von bestehendem staatlichem Eigentum, andererseits auch um eine Debatte, inwieweit öffentliches Eigentum gegenüber privatem ausgebaut werden kann. Erforderlich sind hier keine Schwarz-Weiß-Debatten, sondern eine differenzierte Erörterung der Eigentumsfrage.

Diese Debatte darf nicht punktuell, sondern muss konzeptionell geführt werden. Es dürfte unstrittig sein, dass alle wirtschaftlichen Aktivitäten der öffentlichen Daseinsvorsorge, wie Bildung und Krankenversorgung oder die Versorgung mit Energie, Wasser usw. vornehmlich in öffentlicher Regie geführt werden sollten. Die erfolgreichen staatlichen Beteiligungen bei Großunternehmen wie der Volkswagen AG und der Salzgitter AG werfen die Frage auf, ob dies nicht auch für andere Industrieunternehmen eine sinnvolle Eigentümerstruktur darstellen kann. Insbesondere der Stellenwert von Mischformen des Eigentums an Unternehmen und Banken muss stärker in den Fokus der Diskussion gerückt werden. An einer derartigen Konzeption sollten arbeitnehmerorientierte Meinungsbildner in Zukunft gemeinsam arbeiten. Deutlich ist aber schon jetzt: Sinnvoll ist eine Kombination von privatem und staatlichem bzw. öffentlichem Eigentum an Großunternehmen und Banken.

## **Voraussetzungen der Wirtschaftsdemokratie**

Im Rahmen eines Gesamtkonzepts der Wirtschaftsdemokratie müssen mindestens drei Voraussetzungen erfüllt sein, die hier nur kurz benannt werden können (vgl. Abbildung 1):

- die *politische Demokratie* mit den demokratischen Rechten der Bürgerinnen und Bürger (Allespach/Demirović/Wentzel 2010: 95ff.),
- ein *Sozialstaat*, der seinen Namen verdient und in dem auch tatsächlich Stärke für Schwache eintreten und Schwache in der Gesellschaft auf einem akzeptablen Niveau abgesichert werden,
- eine *Tarifautonomie*, bei der starke und einflussreiche Gewerkschaften mit Arbeitgebern die Tarifbedingungen für die abhängig Beschäftigten aushandeln.

Diese drei Voraussetzungen sind keine Selbstverständlichkeit, um jedes der drei politischen Felder muss immer wieder gerungen werden.

Ziele, Voraussetzungen und Eckpunkte – so unsere vorläufige These – stellen den Rahmen eines Gesamtkonzepts für die Wirtschaftsdemokratie dar.

Mit diesem Konzept kann die wirtschaftliche Macht der Unternehmer, der Banken und der Akteure auf den Finanzmärkten ein Stück eingegrenzt und demokratisch kontrolliert werden. Demokratische Kontrolle der Reichen und Mächtigen wird eine Wirtschaftskrise nicht vollständig verhindern, aber eingrenzen. Selbstverständlich handelt es sich bei den hier vorgestellten Überlegungen nicht um ein abschließendes Konzept. Es ist aus gewerkschaftlicher Sicht formuliert, soll aber durchaus einen konkreten Anstoß für die Diskussion liefern, an der sich die verschiedenen Meinungsmultiplikatoren aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft beteiligen können. Dafür sind u.a. folgende Fragen zu klären:

- Was bedeutet Wirtschaftsdemokratie für ausländische und internationale Konzerne?
- Ist eine auf Deutschland begrenzte Konzeption ausreichend oder muss nicht zumindest die europäische Diskussion mitgedacht werden?
- Was bedeutet mehr Wirtschaftsdemokratie in Klein- und Mittelbetrieben? Können dort die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte erweitert werden?
- Worin besteht der Unterschied zwischen Verstaatlichung und Vergesellschaftung von Großkonzernen und Banken?
- Welchen Stellenwert haben Überlegungen zum Belegschaftskapital?
- Wie können Elemente der Wirtschaftsdemokratie in der politischen Auseinandersetzung durchgesetzt werden? Wer ist Subjekt des Veränderungsprozesses (Schumann 2010: 212f.)?
- Welchem Zweck hat Eigentum zu dienen?

## **Ausblick**

Eine demokratischere Wirtschaftsordnung ist eine Alternative zum Finanzmarktkapitalismus. Dementsprechend wird es um zweierlei gehen müssen: Im Meinungs- und Willensbildungsprozess ist das hier dargestellte vorläufige Konzept der Wirtschaftsdemokratie weiterzuentwickeln. Darüber hinaus sind politische Mehrheiten für eine Alternative zum herrschenden Finanzmarktkapitalismus zu gewinnen, die das entsprechende Ziel verfolgen. Die Gewerkschaften sollten in diesem Diskurs eine zentrale Rolle übernehmen. Denn sie haben nicht nur die Aufgabe, im Betrieb und in der Tarifpolitik aktiv für die Interessen der Beschäftigten einzutreten, sie haben auch die Aufgabe, sich in gesellschaftspolitische Debatten einzumischen bzw. diese zu

initiiieren. Gerade für Gewerkschaften gilt: Wir müssen mehr Wirtschaftsdemokratie wagen. Wir müssen wagen, die Demokratisierung der Wirtschaft auf die politische Tagesordnung zu setzen. Ziel ist eine humane, gerechte und solidarische Gesellschaft.

## Literatur

- Aktionsplan der IG Metall (2009): Aktiv aus der Krise – gemeinsam für ein gutes Leben. Frankfurt a.M. (März).
- Allespach, M./Demirović, A./Wentzel, L. (2010): Demokratie wagen! Gewerkschaftliche Perspektiven in der Wirtschaftskrise, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 2, S. 95ff.
- Altwater, E./Bischoff, J./Hickel, R./Hirsch, J./Hirschel D./Huffschmid, J./Zinn, K.G. (2009): Krisen Analysen. Hamburg.
- Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik (2010): Memorandum 2010 – Sozial-ökologische Regulierung statt Sparpolitik und Steuergeschenken. Köln.
- Blankau, J. (2010): Wirtschaftsdemokratie aus gewerkschaftspolitischen Perspektiven, in: spw, Heft 180.
- Brenner, O. (1972): Referat im Juni 1961. In: Reden und Aufsätzen. Frankfurt a.M.
- DGB-Bundeskongress (2010): Arbeit, Gerechtigkeit, Solidarität. Berlin 2010.
- Ehlscheid, C./Pickshaus, K./Urban, H.-J. (2010): Die große Krise und die Chancen der Gewerkschaften, in: Sozialismus, Heft 6, S. 43-49.
- Hermes, A. (2010): Analyse der Eigentumsformen der 60 größten Industrieunternehmen, unveröffentlichtes Manuskript. Hannover.
- Huber, B. (Hrsg.) (2010): Kurswechsel für Deutschland – Die Lehren aus der Krise. Frankfurt a.M.
- Martens, H. (2010): »Neue Wirtschaftsdemokratie«: Impulse, Fundsachen und konzeptionelle wie praktische Herausforderungen in schwieriger Zeit, in: spw, Heft 180.
- Meine, H./Stoffregen, U. (2010): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen – Auf dem Weg zu einer Alternative zum Finanzmarktkapitalismus, in: Sozialismus, Heft 7-8, S. 40-47.
- Naphtali, F. (Hrsg.) (1928): Wirtschaftsdemokratie – Ihr Wesen, Weg und Ziel. Berlin. (Neuausgabe mit einer Einführung von Otto Brenner, Frankfurt a.M. 1969).
- Oertzen, P. v. (1994/2004): Wirtschaftsdemokratie – Umriss eines Konzepts, in: Ders.: Demokratie und Sozialismus zwischen Politik und Wissenschaft (Hrsg. von M. Buckmiller, M./G. Kritidis/M. Vester). Hannover.
- Schumann, M. (2010): Betriebliche Mitbestimmung – kein Selbstläufer im Kampf um einen Kurswechsel, in: Huber, B. (Hrsg.): Kurswechsel für Deutschland – Die Lehren aus der Krise. Frankfurt a.M., S. 229ff.

- Sick, S./Pütz, L. (2011): Der Deutschen Unternehmensmitbestimmung entsagen: Die Zahl der Unternehmen mit ausländischer Rechtsform wächst, in: WSI-Mitteilungen, Heft 1, S. 34ff.
- Šik, O. (1979): Humane Wirtschaftsdemokratie – Ein dritter Weg. Hamburg.
- SPD (2011): Antrag der SPD-Fraktion im Niedersächsischen Landtag: Daseinsvorsorge erhalten und Energienetze rekommunalisieren. Hannover (17.2.).
- Vilmar, F./Sattler, K.-O. (1978): Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit. Köln.
- Vogt, W. (2010): Genossenschaften: Sozialromantik oder reale Alternative zum Finanzkapitalismus. In: spw, Heft 180, S. 47ff.
- Weizsäcker, E.U. v./Hargroves, K./Smith, M. (2009): Faktor Fünf – Die Formel für nachhaltiges Wachstum. München.
- Welge, M.K./Eulerich, M. (2010): Die Einflussnahme von Stiftungen auf die unternehmerische Tätigkeit deutscher Großunternehmen. Projektarbeit im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung (Juni). Düsseldorf.





# **Ausgangspunkte für konzeptionelle Neuentwürfe**

Hans-Jürgen Urban

# Wirtschaftsdemokratie des 21. Jahrhunderts

Konturen und Realisierungsbedingungen

eines gesellschaftlichen Transformationsprojektes

## 1. Gewerkschaftliche Defensive im Finanzmarktkapitalismus

Auch in Deutschland hat die Debatte über gewerkschaftliche Zukunftskonzepte von der politischen Defensive auszugehen, in die die Organisationen der abhängigen Arbeit im Übergang vom Sozialstaats- zum Finanzmarktkapitalismus geraten sind. Nicht nur die kritischen Sozialwissenschaften diagnostizieren seit geraumer Zeit – und lange vor der Krise – erhebliche Strukturprobleme der Gewerkschaften. Als Indikatoren werden rückläufige Mitgliederzahlen, Finanzmittel und Organisationsgrade, die Erosion gewerkschaftlicher Verankerung in den Betrieben, der Rückgang gewerkschaftlicher Verhandlungs- und Verteilungsmacht in den Arenen der Betriebs- und Tarifpolitik und nicht zuletzt die Erosion gewerkschaftlicher Lobbymacht benannt.<sup>1</sup> Insgesamt hatte sich die These von der Schwächung der Gewerkschaften zu einem Krisenparadigma verdichtet, das die Diskurse prägte und seine Zuspitzung im Szenario eines »Kapitalismus ohne Gewerkschaften« (Müller-Jentsch 2006) fand.

Auch hinsichtlich der Auswirkungen der aktuellen Großen Krise des Finanzmarktkapitalismus auf Organisations- und Durchsetzungsmacht der Gewerkschaften werden eher kritische und pessimistische Einschätzungen vorgetragen.<sup>2</sup> Fundament dieser Sichtweise stellt das Faktum dar, dass es den Gewerkschaften in den Staaten des krisengeschüttelten Finanzmarktkapitalismus nicht gelungen ist, aus der offenkundigen Blamage neoliberaler und marktgläubiger Theorien einen strategischen Vorteil zu ziehen. Zwar konnten in Deutschland mit Blick auf die Sicherung von Branchen (»Abwrackprämie«) und Beschäftigung (»Kurzarbeit« und »interne Arbeitszeit-

---

<sup>1</sup> Empirische Belege und weiterführende Literatur finden sich bei Brinkmann u.a. 2008, Dörre 2010b und Urban 2010c.

<sup>2</sup> Vergleiche dazu die aktuelle Debatte und die Beiträge von Colin Crouch, Lucio Baccaro, Mario Regini, Paul Marginson, Richard Hyman und Rebecca Bumbell-McCormick sowie Ruth Milkman in: Socio-Economic Review, H. 2/2010, S. 341-376 sowie Dörre 2010b.

flexibilisierung«) keineswegs selbstverständliche Defensiverfolge errungen werden. Damit trugen sie maßgeblich zum »deutschen Arbeitsmarktwunder« bei (Herzog-Stein/Seifert 2010). Als Folge stiegen Selbstbewusstsein und Ansehen der Gewerkschaften als Krisenmanager, allen voran der IG Metall, bei den politischen und medialen Eliten. Dem standen jedoch die zunehmende Substitution sozial geschützter Vollzeitbeschäftigung durch oftmals schlechter ausgestattete Teilzeit- und befristeter Beschäftigung, ein drastischer Arbeitsplatzabbau in prekären Belegschaftssegmenten (vor allem bei Leiharbeit) (SVR 2010) sowie erhebliche Zugeständnisse bei Entgelten (WSI 2010) und Arbeits- und Leistungsstandards gegenüber (Schröder/Urban 2011). Insgesamt, so das Fazit vieler Beiträge, konnten die Gewerkschaften in der zugespitzten Krisensituation jedenfalls nicht in die Offensive kommen. Offenbar ist der Prozess der Erosion gewerkschaftlicher Macht zu weit vorangeschritten, als dass sie unter den erschwerten Krisenbedingungen zu einer pro-aktiven Einflussnahme auf die dominierenden Krisenstrategien in der Lage wären.

Die Gewerkschaften tun gut daran, diese Einschätzungen und Hinweise nicht zu ignorieren. Wollen sie nachhaltig gestärkt aus der Großen Krise des Finanzmarktkapitalismus hervorgehen und ihre Zukunft als durchsetzungsfähige Interessenorganisationen sichern, sind überlebenswichtige Strategieentscheidungen zu treffen. Beginnen müsste der notwendige Strategieprozess mit einer realistischen Analyse der eigenen machtpolitischen Lage und den Folgen der staatlichen Krisenpolitik. Diese Analyse befördert eine wenig beruhigende Lage der Lohnabhängigen und ihrer Gewerkschaften zu Tage.

Mit Blick auf die gewerkschaftliche Situation bedeutet es keine Geringschätzung der Defensiverfolge, auf die komplizierte machtpolitische Konstellation hinzuweisen, in der sich die Gewerkschaften am Ausgang der Krise befinden. Im Zusammenspiel von verbleibender Arbeitslosigkeit, der Prekarisierung von Arbeit und der sozialstaatlichen Um- und Abbaupolitik des Krisenstaates drohen sie in eine machtpolitische Abwärtsspirale zu geraten (zur These der machtpolitischen »Downsizing-Spiral«, siehe Urban 2010c). Vor allem die »Rückkehr sozialer Unsicherheit« (Robert Castel) in die Lohnabhängigenexistenz schwächt die Machtposition der abhängigen Arbeit. Sie reaktiviert den Mechanismus der industriellen Reservearmee und erschwert gewerkschaftliche Organisation und kollektives solidarisches Handeln erheblich. Das bedroht Verhandlungs- und Organisationsmacht in ihrem innersten Kern.

Auch die (Verteilungs-)Bilanz der staatlichen Krisenpolitik kann aus gewerkschaftlicher Sicht nicht befriedigen. Die sozialpolitischen Wei-

chenstellungen des Jahres 2010 dürften zwar erst den Anfang einer neuen Umverteilungsoffensive darstellen. Gleichwohl lassen sie den verteilungspolitischen Kurs der Regierung deutlich werden. Maßnahmen wie das Insistieren auf die Rente ab 67, der endgültige Abschied von der paritätischen Finanzierung in der gesetzlichen Krankenversicherung durch die »Rösler-Kopfpauschale« oder die Verweigerung einer verfassungsgemäßen Ausgestaltung der Regelsätze für Langzeitarbeitslose (»Hartz IV«) sprechen eine klare Sprache. Es geht um die Verschiebung der finanziellen Tragelast in den Sozialversicherungen zulasten der Versicherten bei mitunter gleichzeitigen Verschlechterungen auf der Leistungsseite – kombiniert mit einer strukturellen und dauerhaften Entlastung der Unternehmen. Fragt man zu Beginn des Jahres 2011, wer von den Sparprogrammen der Bundesregierung profitiert, wer sie bezahlt und ob die Verursacher der Krise angemessen an den Kosten der Schadensregulierung beteiligt werden, so fällt die Zwischenbilanz eindeutig aus: »Kapital gewinnt – Arbeit verliert« (Horn/Stein 2010). Für die Gewerkschaften ein wenig schmeichelhaftes Fazit. Aber dafür ein authentischer Ausdruck der Kräfteverhältnisse im schell wieder durchstartenden deutschen Export-Weltmeister-Kapitalismus. Starke Argumente für eine kritische Prüfung der bisherigen Strategien und eine strategische Neuorientierung.

## **2. Wirtschaftsdemokratie und gewerkschaftliche Revitalisierung**

Bei den Bemühungen um eine strategische Neuorientierung und eine gewerkschaftliche Revitalisierung können sich die Gewerkschaften durch die Befunde der neueren Gewerkschaftsforschung ermutigen lassen (Brinkmann u.a. 2008, Dörre 2010c). Dort wird zunehmend auf gelungene Praxisbeispiele gewerkschaftlicher Revitalisierung und die Defizite der gängigen Niedergangsdeterminismen verwiesen. Dabei insistiert die neue Strategic Unionism-Forschung auf die »Strategic Choice«-Option. Demnach agieren die Gewerkschaften auch in Defensivkonstellationen in einem Möglichkeitsraum, in dem politische Entscheidungen und Entwicklungen keineswegs determiniert sind. Vielmehr, so wird geschlossen, enthält sie stets eine diversifizierte Gelegenheitsstruktur mit einem Spektrum an strategischen Optionen, die mit Blick auf die anvisierte Revitalisierung unterschiedlich ergiebig sind.

Gleichwohl sind gewerkschaftliche Revitalisierungserfolge im Allgemeinen und die Wahl der richtigen Strategieoption im Besonderen voraussetzungsvolle Unterfangen. Diese setzen nicht nur Strategiewillen, sondern vor

allem Strategiefähigkeit voraus, und diese dürften sich die Gewerkschaften (nicht nur in Deutschland) aus der Defensive heraus erst neu erarbeiten müssen. Strategiefähigkeit besteht vor allem aus der Fähigkeit zu einer adäquaten Problem- und Lageanalyse, der Sondierung möglicher und der Auswahl problemgerechter Handlungsoptionen, der Entwicklung entsprechender Realisierungsstrategien und nicht zuletzt der Aktivierung ausreichender Organisations- und Verhandlungsmacht, um gewählte Strategieoptionen gegen Widerstände und notfalls im Konflikt durchsetzen zu können (zur Strategiebildung in politischen Organisationen siehe etwa Raschke/Tils 2007).

Ein unverzichtbares Glied in der Kette gewerkschaftlicher Strategiebildung stellt die Entwicklung problemgerechter Strategiepläne dar. In diesen Zusammenhang gehört auch die langsam in Gang kommende Debatte über eine »neue Wirtschaftsdemokratie.«<sup>3</sup> Diese begründet sich nicht zuletzt durch die Einschätzung, dass sowohl ein Rekurs auf das Leitbild der sozialen Marktwirtschaft als auch eine Wiederbelebung des traditionellen Keynesianismus hinter den Anforderungen der historischen Situation zurückbleiben. Zu Recht wird der konzeptionelle Innovationsbedarf als grundlegender eingeschätzt. Trotz aller Unterschiedlichkeit verbindet soziale Marktwirtschaft und Keynesianismus mit Blick auf die Problemanatomie der Gegenwart nämlich einige konzeptionelle Defizite: *Erstens* leiden beide an einer unzureichenden Vorstellung von Umfang und Intensität der notwendigen Regulierung kapitalistischer Märkte, um immanentes Marktversagen korrigieren und gewünschte Marktergebnisse befördern zu können. *Zweitens* verfehlen beide die Bedeutung der Natur zerstörenden Folgen des heutigen Wachstumsmodells und den Stellenwert, der einer öko-sozialen Transformationsstrategie zukommen muss. Und *drittens* sind beide Konzepte zu wenig »politische« Ökonomie, bleibt in beiden die Bedeutung politischer Machtkonstellationen für kapitalistische Fehlentwicklungen und die Demokratisierung von Entscheidungen für die Realisierung politischer Reformalternativen unterbelichtet.

Aus gewerkschaftlicher Sicht kann ein wirtschaftsdemokratischer Diskurs, der diese Defizite überwindet, sein strategisches Potenzial jedoch nur im Kontext einer allgemeinen gewerkschaftlichen Strategiedebatte entfalten.<sup>4</sup> Ohne Einbettung in generelle gewerkschaftliche Revitalisierungsbemühungen sowie in die Analyse von politischen Durchsetzungschancen und

---

<sup>3</sup> Als aktuelle Beiträge vgl. etwa Bontrup 2005, Demirović 2007, Krätke 2008, Dörre 2010c, Martens 2010 sowie Hirschel/Schulten 2010.

<sup>4</sup> Zur Initiative einer neuen gewerkschaftlichen Strategiedebatte siehe Ehlscheid/Pickshaus/Urban 2010, Lehndorf 2010, Deppe 2010; zum Stellenwert wirtschaftsde-

-restriktionen dürften die Gedanken über wirtschaftsdemokratische Modelle und Politiken intellektuelle Fingerübungen bleiben, und ihre Realisierungsversuche dürften schnell an den machtpolitischen Klippen des Finanzmarktkapitalismus zerschellen. Denn: Wirtschaftsdemokratie zielt auf eine grundlegende Veränderung der Kräfte- und Machtverhältnisse zwischen den korporatistischen Akteuren Staat, (Finanz-)Kapital und Arbeit. Sie zielt auf eine systematische Einflussnahme demokratischer Politik auf wirtschaftliche Entscheidungen und private Eigentumsrechte – und damit ins Zentrum des kapitalistischen Entwicklungsmodells. Das ruft Gegenreaktionen hervor, und zwar bei allen beteiligten Akteuren.

Und dennoch, vor allem drei Aspekte sprechen dafür, Modelle der politischen Demokratisierung der Wirtschaft gerade gegenwärtig zum Gegenstand gewerkschaftlicher Strategiedebatten zu machen:

- Der erste Aspekt ist ein programmatisch-strategischer. Dass den Gewerkschaften der Ausbruch aus der Defensive nicht gelingen will, wurde auch auf einen Mangel an gewerkschaftsstrategisch ergiebigen und gesellschaftlich attraktiven Reformalternativen zurückgeführt (Hirschel/Schulten 2010). Wohl nicht zu Unrecht. Spätestens seit dem Ende der Systemkonkurrenz zwischen real existierenden Sozialismus- und Kapitalismus-Modellen fehlten auch den Gewerkschaften vielfach Lust und Fähigkeit, über die Leitidee der sozialen Marktwirtschaft oder eines marktwirtschaftlichen Keynesianismus hinauszudenken. Dabei erwies sich insbesondere die relativ unkritische Hinwendung zum Allgemeinplatz der sozialen Marktwirtschaft als programmatisch-strategische Selbstentwaffnung. Heute ist eine gewisse »programmatische Leere« (Dörre 2010c: 18) auf Seiten der Gewerkschaften – wie der Linken insgesamt – nicht zu leugnen. Nicht, dass die Gewerkschaften keine Forderungen und Vorschläge zur Bewältigung der Krise und für einen politischen »Kurswechsel« (Berthold Huber)<sup>5</sup> formuliert hätten. Doch im Gegensatz zu den korporatismuskompatiblen Instrumenten der »Abwrackprämie« und der sozialstaatlich subventionierten Kurzarbeit blieben Konzepte mit höherer verteilungs- und ordnungspolitischer Konfliktintensität wie etwa die Einrichtung eines Public Equity-Fonds oder die Re-Regulierung des Finanzsektors weitgehend chancenlos. Die Debatte um eine neue öko-soziale

---

mokratischer Überlegungen siehe auch Blankau 2010, Urban 2010b, Meine/Stoffregen 2010 und Hensche 2011.

<sup>5</sup> Vgl. dazu etwa die von Berthold Huber (2010) vorgelegte Schrift sowie [www.igmetall.de/cps/rde/xchg/SID-0A456501-81BE4A76/internet/style.xsl/kurswechsel-fuer-deutschland-4251.htm](http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/SID-0A456501-81BE4A76/internet/style.xsl/kurswechsel-fuer-deutschland-4251.htm)

Wirtschaftsdemokratie könnte – und sollte – daraus lernen: Vor allem indem sie bei der Erstellung von Forderungen und Vorschlägen zu erwartende Widerstände und macht- und mobilisierungspolitische Durchsetzungsstrategien zu ihrer Überwindung mitdenkt.

- Das verweist auf eine machtpolitische Komponente. Gerade das Thema Wirtschaftsdemokratie kann der Machtfrage nicht entkommen. Die Durchsetzung eines wirtschaftsdemokratischen Verteilungs- und Regulierungsregimes wird sich – je erfolgreicher einzelne Schritte ausfallen sollten, um so deutlicher – als das zu erkennen geben, was Projekte der Zivilisierung des Kapitalismus immer waren: als eine gesellschaftliche und politische Machtfrage. Bisher blieben etwa die allseits für unverzichtbar gehaltenen Regulierungen der globalen Finanzmärkte weitgehenden aus, nicht zuletzt aufgrund verflochtener und gegensätzlicher Interessen der jeweiligen Regierungen, die in der Krise die komparativen Vorteile der nationalen Wirtschaftsmodelle wahren wollen. Aber auch aufgrund der Machtverhältnisse zwischen Staaten und den finanzkapitalistischen Playern. Offenbar verfügen die Finanzmarktakteure als potenziell Regulierungsbetroffene über hinreichende strukturelle und Lobbymacht, um Verletzung eigener Profit- und Machtinteressen abwehren zu können (Mayntz 2010). Wie dem auch sei: Unter den gegebenen Machtverhältnissen mutiert das Vorhaben einer aktiven regulatorischen Krisenbewältigung zu einer passiven Krisennachsorge ohne grundlegende Veränderungen der finanzkapitalistischen Spielregeln. So werden weder die notwendigen Regulierungsfortschritte noch eine sozial akzeptable Verteilung der Krisenkosten möglich sein. Und die krisenverursachenden Strukturdefekte des Finanzmarktkapitalismus bleiben unbeantwortet. Die nächste Krise wird programmiert.

Damit kommt die Demokratie ins Spiel. Demokratie als Korrektiv gesellschaftsunverträglicher Machtverteilung. Demokratie als historisch bewährte Methode, die Bedürfnisse der Vielen gegenüber den Interessen und der Macht der Wenigen zur Geltung zu bringen. Das gilt vor allem für das Feld der Ökonomie, das sich als weitgehend stabile Bastion von Elitenprivilegien und -macht über die Krise hinweg gerettet hat. In diesem Sinne wäre die Demokratisierung wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse als essenzielles Kernprojekt einer sozial verantwortlichen Krisenbewältigung und als Voraussetzung zu begreifen, Betrieb und Politik aus dem »stahlharten Gehäuse der Hörigkeit« (Max Weber) der Finanzmärkte zu befreien. Denn bis in die Gegenwart wirken vor allem die Gewinn- und Privilegieninteressen der Finanzeliten – und ihre Ausstattung mit Machtressourcen gegenüber Staat und Gewerkschaften – als soziale



Innovationsblockade und Hürde einer problemadäquaten Krisenbewältigung.

- Bliebe das Argument des richtigen Zeitpunktes. Der Teilkollaps der Finanzmärkte und die »systemischen Risiken«, die von diesen für die gesamte Ökonomie (und letztlich wohl auch für Parlamentarismus und Parteiendemokratie) ausgingen, zwangen selbst neoliberal programmierte Staaten zu Rettungsinterventionen, die in atemberaubendem Tempo mit ordnungspolitischen Tabus des Wirtschaftsliberalismus brachen. Wenn es ernst wird, wenn Vermögen, Privilegien und Macht der Finanz- und Politikeliten auf dem Spiel stehen, stellen zuvor für sakrosankt erklärte Glaubenssätze offensichtlich keine sonderlich hohen Hürden dar. Dabei waren insbesondere die Verstaatlichungen sicherlich »nicht als Projekt der ökonomischen Konversion und politischen Kontrolle der systemischen Strukturen, gar als Overtüre zu einer anderen Eigentumsordnung konzipiert, sondern vor allem als die Übernahme von faulen Außenständen durch den Staat« (Altvater 2010: 212f.). Dennoch eröffnen diese Maßnahmen Einflusskanäle in die Ökonomie, die auch anderweitig nutzbar wären. Die weitreichenden Eingriffe in die privatkapitalistische Eigentumsordnung stellen Interventionen dar, die auch als Hebel für eine andere Steuerung der Ökonomie Verwendung finden könnten. Gegenwärtig scheint das Fenster der Gelegenheiten schon wieder fast geschlossen und die Restauration der vorherigen Machtverhältnisse weit voran geschritten. Doch der Handlungsdruck aus der bisher unbewältigten Finanzkrise wird nicht nachlassen und die alte Unangefochtenheit der kapitalistischen Eigentumsordnung und neoliberaler Marktdogmen ist dahin. Und so bleibt die Notwendigkeit – und die Möglichkeit (?) – einer Politik auf der Tagesordnung, die die politische Durchdringung der Ökonomie im Zuge des Krisenmanagements nutzt, um der zukünftigen Entwicklung eine andere verteilungs- und ordnungspolitische Drehrichtung zu geben. *Hic Rhodus, hic salta!*

### **3. Neue öko-soziale Wirtschaftsdemokratie – Konturen eines Konzeptes**

Damit sind wir beim strategischen Kern einer wirtschaftsdemokratischen Reformalternative. Eine offensive wirtschaftsdemokratische Strategie hätte mit Blick auf die Zukunft der Demokratie in den Gesellschaften des Finanzmarktkapitalismus eine defensive und eine expansive Dimension. In ihrer defensiven Dimension wäre sie ein Unterfangen der schlichten Vertei-

digung der parlamentarischen Demokratie und der Handlungsspielräume demokratischer Politik. Denn diese sind angesichts der immer offener zutage tretenden Übermacht und Erpressungsstrategien der Finanzmarktakteure bereits erheblich beschädigt. Dass diese Akteure demokratisch legitimierte Regierungen die Eckpunkte der Krisenpolitiken im wahrsten Sinne des Wortes diktieren, steht im offenen Gegensatz zum Gebot des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland, wonach alle Staatsgewalt vom Volke auszugehen hat (Art. 20 Abs. 2 GG). Unter den Bedingungen eines solchen demokratiepolitischen Notstandes wird die Demokratisierung insbesondere der finanzwirtschaftlichen Machtbastionen – und das heißt nicht zuletzt: die politische Entmachtung der Finanzmärkte und die Rückgewinnung des Primats demokratischer Politik über diese – gleichsam zum Verfassungsauftrag und zum Gebot der Verteidigung der »freiheitlich-demokratischen Grundordnung«. In ihrer expansiven Dimension weist die Wirtschaftsdemokratie über den Schutz der Verfassung hinaus. In dieser steht nicht die Verteidigung der Handlungsfähigkeit des demokratischen Staates, sondern die Ausweitung von Demokratie in neue Sphären der Gesellschaft im Vordergrund. Dies durch die Demokratisierung wirtschaftlicher Prozesse und damit die Demokratisierung der sozialen Verhältnisse. Damit wird Demokratie von einem System politischer Spielregeln zum Prinzip der allgemeinen Gesellschaftsgestaltung.

Von besonderer historischer Ironie ist dabei die Interdependenz zwischen der defensiven und der expansiven Dimension. Unter den Bedingungen des Finanzmarktkapitalismus wird die politisch-demokratische Einwirkung auf die Entscheidungen und Spielregeln der (Finanz-)Ökonomie geradezu zur Voraussetzung des Erhalts demokratischer Spiel- und Entscheidungsräume in den politischen Arenen.<sup>6</sup> Der nicht aufzuhebende Widerspruch zwischen Kapitalismus und Demokratie, zwischen den Imperativen der privatkapitalistischen Eigentums- und Wirtschaftsordnung und den Erfordernissen der politisch-parlamentarischen Demokratie spitzt sich zu und erzwingt Entscheidungen. Soll in dieser historischen Konstellation am Beginn des 21. Jahrhunderts die Demokratie über den Kapitalismus obsiegen, bedarf es der Politisierung des Ökonomischen.

---

<sup>6</sup> Dabei verweist die Debatte über den »postdemokratischen Kapitalismus« auf das Ausmaß, in dem die parlamentarischen Demokratien bereits Schaden genommen haben, vgl. Deppe/Schmittthener/Urban 2009.

## Alte und neue Essentials oder: Wirtschaftsdemokratie des 21. Jahrhunderts

Wie aber müsste ein neues wirtschaftsdemokratisches Modell, eine »Wirtschaftsdemokratie des 21. Jahrhunderts« konzipiert werden? Forciert durch die historische Blamage des Neoliberalismus in der Großen Krise wird in jüngster Zeit an Konzepten einer Neuen Wirtschaftsdemokratie gearbeitet (Krätke 2008, Meine/Stoffregen 2010, Hensche 2011, auch schon von Oertzen 2004). Anregungspotenziale finden sich bei den Theoretikern der »alten« Wirtschaftsdemokratie wie etwa Rudolf Hilferding, Fritz Naphtali und Viktor Agartz (siehe dazu den Klassiker von Naphtali 1928/1977 sowie beispielhaft die Beiträge in Bispinck/Schulzen/Raane 2008). Angeknüpft werden kann *erstens* zweifelsohne an der Einsicht der Wirtschaftsdemokraten, dass die politische Demokratie, der bürgerliche Parlamentarismus zumal, lediglich eine »halbierte«, unvollendete Demokratieform darstellt, weil sie das Prinzip der demokratischen Selbstbestimmung nur für die Sphäre des Politischen zur Geltung kommen lässt, es aus den Bereichen der Wirtschaft und vielfach auch der Gesellschaft aber aussperrt. Richtig erkannt wurden *zweitens* die Wichtigkeit, aber auch die Grenzen betrieblicher und unternehmenspolitischer Mitbestimmung und die Notwendigkeit ihrer Einbettung in überbetriebliche, in regional- und strukturpolitische, in gesamtwirtschaftliche sowie in sozial- und arbeitsmarktpolitische Strategien und Strukturen. Und *drittens* waren sich Naphtali u.a. der machtpolitischen Dimension der Demokratisierung kapitalistischer Wirtschaftsverhältnisse durchaus bewusst; die Entmachtung der wirtschaftlichen Eliten der monopolisierten Großkonzerne sowie der politischen Eliten des bürgerlich-kapitalistischen Staates wurde als Ziel wirtschaftsdemokratischer Zwischenschritte und als Voraussetzung der Erreichung des sozialistischen Endziels aufgefasst.

Doch trotz der offenkundigen Aktualität dieser Essentials des alten Wirtschaftsdemokratiekonzeptes, Blaupausen für die »neue« Wirtschaftsdemokratie halten diese Konzepte nicht bereit. Vieles an ihnen muss mit Blick auf die Bedingungen des globalisierten Finanzmarktkapitalismus hinterfragt, korrigiert oder weiterentwickelt werden. Das gilt *erstens* für die unbedingte Gewissheit, mit der das Endziel Sozialismus als unumstößlicher Fixpunkt wirtschaftsdemokratischer Reformen galt sowie für die Gewissheit, mit der die Eroberung der Kommandohöhen der wirtschaftlichen Monopole als sichere Schritte dorthin aufgefasst wurden. »Wenn die Gewerkschaften die Forderung nach Wirtschaftsdemokratie aufstellen«, so argumentierte Naphtali (1928/1977: 25), »so bedeutet das für sie keinen Verzicht auf das sozialistische Ziel und keinen Ersatz für den Sozialismus, sondern es bedeutet die Ergänzung der sozialistischen Idee in der Richtung der Klärung des Weges

zur Verwirklichung. Sozialismus und Wirtschaftsdemokratie sind als Endziel untrennbar mit einander verbunden.« Die Wirtschaftsdemokratie markiert also Weg und sozialistisches Endziel gleichermaßen. Unabhängig von individuellen oder akteursspezifischen Präferenzen: Diese sozialistischen Gewissheiten können einem Strategieprojekt am Beginn des 21. Jahrhunderts, das durch heterogene Kollektivakteure zu tragen wäre, nicht als gemeinsame Ausgangsbasis vorausgesetzt werden. Weder kann das Sozialismus-Ziel als Konsens aller derer unterstellt werden, die als Protagonisten wirtschaftsdemokratischer Reformen gewonnen werden müssen; noch existiert in der Linken der Gegenwart eine hinreichende Idee von dem, was – nach dem Scheitern der Systeme des bürokratischen Staatssozialismus – heute unter einer sozialistischen Ökonomie und Gesellschaft verstanden werden sollte – von den gegenwärtigen Kräfteverhältnisse im globalen Finanzmarkt-Kapitalismus ganz zu schweigen. Das kann, das sollte sich ändern, aber gegenwärtig ist es so.<sup>7</sup> Gleichgültig, ob in wirtschaftsdemokratischen Reformkoalitionen die Sozialismus-Perspektive offen gehalten werden sollte oder nicht: Als eine Art polit-ökonomischer Minimal-Konsens mit mittlerer Reichweite sollte die Perspektive einer öko-sozialen Reformalternative konsensfähig gemacht werden; einer, vom gegenwärtigen Finanzmarktkapitalismus grundsätzlich unterschiedenen Entwicklungsvariante des Kapitalismus, in der über die Demokratisierung wirtschaftlicher Entscheidungen und die Entmachtung der finanzkapitalistischen Eliten das Primat der Politik über die Wirtschaft zurückerobert wurde.<sup>8</sup>

Unverzichtbar in einem neuen Konzept der Wirtschaftsdemokratie ist jedoch *zweitens* die Erweiterung der traditionellen wirtschaftsdemokratischen Kapitalismuskritik um die Kritik des »fossilistischen Kapitalismus« (Altwater). Das erfordert die Integration stofflich-energetischer Aspekte und ökologischer Konversionsstrategien in ein wirtschaftsdemokratisches Konzept. Gerade weil Probleme bei der Rohstoff- und Energieversorgung, die drohende Klimakatastrophe, der Verlust an Biodiversität und die Überforderung der natürlichen Senken durch Schadstoffe letztlich als »ein krisenhafter Eklat von immanenten Widersprüchen der kapitalistischen Produktionsweise« begriffen werden müssen, muss die traditionelle Kritik der Politischen Ökonomie auch in wirtschaftsdemokratischen Strategien um die Kritik der Poli-

---

<sup>7</sup> Umso dringlicher und begrüßenswerter sind Debatten über eine solidarische Ökonomie und einen »(Reform-)Sozialismus des 21. Jahrhundert«, wie sie etwa Altwater (2010) und Bischoff u.a. (2010: 156ff.) führen.

<sup>8</sup> Siehe dazu die strategisch immer noch anregenden Überlegungen von Hufschmid/Jung (1988).

tischen Ökologie erweitert werden. Im Modell der neuen Wirtschaftsdemokratie des 21. Jahrhunderts muss somit die öko-soziale Transformation des industriell-fossilistischen Entwicklungsmodells einen prominenten Stellenwert einnehmen, oder sie geht an den Erfordernissen der Zeit vorbei. Dies wird ohne die demokratische Überwindung fossilistischer Verteidigungscoalitionen nicht zu bewerkstelligen sein. Damit gewinnt die Demokratisierung gesellschaftlicher Produktions-, Verteilungs- und Konsumententscheidungen auch als notwendiges Mittel zum Zwecke einer ökologischen Konversionsstrategie an Bedeutung.

Bleibe schließlich *drittens* die Staatsfrage, oder besser: das Etatismusproblem der klassischen Wirtschaftsdemokratie. Trotz durchaus relevanter Unterschiede sind die traditionellen Konzepte stark vom Staat, genauer: vom Nationalstaat her gedacht. Nationalstaatliche Politik bildet das Zentrum der Übergangsstrategien wie der Funktionsweise einer demokratischen Ökonomie. Diese Fixierung auf den Nationalstaat erweist sich in zweifacher Hinsicht als korrekturbedürftig. Zum einen muss spätestens seit der linken Kritik am sozialstaatlichen Etatismus davon ausgegangen werden, dass – trotz eventuell gegenteiliger Intentionen – auch der Sozialstaat durch seine Interventionsmedien Recht und Geld nicht immer soziale Sicherheit, Solidarität und individuelle Freiheit, sondern mitunter auch Bürokratie, Repression und Ökonomisierung sozialer Verhältnisse forciert. Damit gewinnen die nicht-staatlichen Voraussetzungen einer emanzipierten und freien Lebensweise an Bedeutung. Das gilt insbesondere für Fragen der Geschlechterdemokratie und Modelle einer gleichberechtigten Lebensweise von Männern und Frauen. Zugleich können selbstredend die Transnationalisierung von Wirtschafts- und Politikbeziehungen und ihre einschränkenden Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit der Nationalstaaten nicht ohne Folgen für ein neues Modell von Wirtschaftsdemokratie bleiben. Sicherlich hat die beliebte These von der Ohnmacht des Nationalstaates eher zur legitimatorischen Entlastung der »Wettbewerbsstaaten« und zur Abwehr von (berechtigten) Erwartungen der BürgerInnen als zur Erklärung der Realität beigetragen. Doch dass eine demokratische Politik der Steuerung der Real- und Finanzökonomie an den nationalstaatlichen Grenzen nicht Halt machen kann, ist evident. Die Staaten bleiben zweifelsohne als Handlungsfeld und Akteure Schlüsselgrößen im wirtschaftsdemokratischen Spiel. Aber gerade das Scheitern der Europäischen Union bei dem Versuch, die krisenverursachten Turbulenzen im gemeinsamen Währungsraum in den Griff zu bekommen, lässt deutlich werden, dass wirtschaftliche Strukturreformen als nationalstaatliche Projekte nicht mehr gelingen können. Das verkompliziert die Sache ungemein. Doch es hilft nichts: Auch Wirtschaftsdemokratie muss

heute als ein Mehrebenen-Konzept entworfen werden. Ein Konzept, in dem Reformen und Regulierungen auf der europäischen, der nationalstaatlichen, der regionalen sowie der betrieblichen Ebene ineinandergreifen.

### Neuralgische Punkte

Doch nicht nur konzeptionelle Überlegungen, auch Praxiserfahrungen mit der Steuerung und Entprivatisierung von Wirtschaft geben wichtige Hinweise für die Annäherung an eine realitätstüchtige Wirtschaftsdemokratie des 21. Jahrhunderts. Fragt man nach belastbaren Analysen und Forschungen, wird jedoch zunächst eine eklatante Forschungslücke offenkundig. Der Marktdogmatismus des Neoliberalismus prägte nicht nur Politik und Wirtschaft des real existierenden Kapitalismus (mit dem bekannten Ergebnis der Großen Krise), er ergriff auch das Wissenschaftssystem. Eine Folge war das absolute wissenschaftliche Desinteresse an nicht marktförmigen Modellen der Koordinierung von Ökonomie oder an einer vorurteilsfreien Auswertung der Erfahrungen, die mit wirtschaftsdemokratischen Versuchen (etwa in Schweden, Jugoslawien, Ungarn und in der Tschechoslowakei) gemacht wurden. Eine ähnliche Leerstelle zeigt sich hinsichtlich der Erforschung von Theoriefragen der Funktionserfordernisse und -probleme politisch weitreichend regulierter Ökonomien. Nicht nur radikale Alternativen zum Kapitalismus in Form eines »Sozialismus des 21. Jahrhunderts« sind nach drei Jahrzehnten neoliberaler Hegemonie eine »terra incognita« und deshalb nur mit Risiken zu erschließen – wie Elmar Altvater (2010: 228) zu Recht konstatiert. Gleiches gilt bereits für wirtschaftsdemokratische Übergangswege und -konzepte.

Dennoch: Die vorhandenen Wissensbestände reichen aus, um in wirtschaftsdemokratischen Konzepten neuralgische Punkte ausfindig zu machen. Dabei handelt es sich um konzeptionelle wie praktische Spannungen, die sich im Zuge der politischen Realisierung schnell zu manifesten Zielkonflikten auswachsen können. Diese bedürfen einer besonderen – wissenschaftlichen wie politischen – Aufmerksamkeit, soll die Architektur des wirtschaftsdemokratischen Hauses nicht an einer instabilen Statik und einer schiefen Optik leiden. Der Umgang mit ihnen entscheidet maßgeblich über die demokratische, sozial-ökologische und ökonomische Qualität der Wirtschaftsweise.

- Einen *ersten* neuralgischen Punkt stellt zweifelsohne das Spannungsverhältnis zwischen individueller Freiheit und Partizipation an der Gestaltung der unmittelbaren Arbeits- und Lebensbedingungen und der Unverzichtbarkeit zentraler, überindividueller Koordinierung und Regulierung dar. Mitunter wird, wohl in Erinnerung an gegenteilige Entwicklungen

in der Vergangenheit, das besondere Potenzial für sowie der besondere Stellenwert von individuellen Freiheits- und Partizipationschancen von Wirtschaftsdemokratie hervorgehoben. Dies nicht nur mit Blick auf die Arbeitswelt. »Es geht nicht allein darum, die betriebliche Mitbestimmung um eine ›Mitbestimmung in der ersten Person‹ zu erweitern. Vielmehr impliziert ein wirtschaftsdemokratisches Leitbild, dass sich die Individuen innerhalb wie außerhalb der Arbeitswelt besser entwickeln können. Wirtschaftsdemokratie bedeutet schon in den klassischen Konzeptionen immer auch eine Ausweitung individueller Freiheiten der Angehörigen subalternen sozialer Gruppen« (Dörre 2010c: 20). Doch was tun, wenn individuelle Bedürfnisse und Entscheidungen den Interessen und Entscheidungen widersprechen, die auf einer anderen Ebene des gesellschaftlichen Planungsprozesses geplant oder bereits getroffen wurden. Die Bewältigung dieses Spannungsverhältnisses dürfte für die demokratische Qualität neuer Wirtschaftsmodelle von hoher Bedeutung sein.

- Ein *zweiter* neuralgischer Punkt besteht in der unverzichtbaren Überwindung des Primats des »Betriebswohls« in den Institutionen und Praxen der betrieblichen und unternehmenspolitischen Mitbestimmung. Der Status quo sieht anders aus. »Gesamtwirtschaftliche Ziele, ökologische Rücksichtnahme und Ressourcenschonung, der Beitrag des Betriebs zur öffentlichen Infrastruktur, die Beteiligung an wettbewerbspolitischen und volkswirtschaftlich zweifelhaften Konzentrationsprozessen, die Preispolitik und sonstiges Marktverhalten, etwa Kampagnen zwecks Verdrängungswettbewerbs etc., stehen nicht im Focus der betrieblichen Mitbestimmung« (Hensche 2011: 37). Aus »guten« Gründen. Denn unter den Bedingungen des immer globaler und zugleich aggressiver werdenden kapitalistischen Auslesewettbewerbs sind die objektiven Spielräume zur Realisierung von Maßnahmen, die im einzelnen Betrieb die Rentabilität des eingesetzten Kapitals unter die erforderlichen Standards drücken, kaum auf Dauer durchzuhalten. Die Infragestellung der ökonomischen Existenzfähigkeit des Unternehmens ist nur eine Frage der Zeit. Diese Zeit verkürzt sich in dem Maße, in dem das Shareholder-Value-Paradigma die Unternehmensführung an den Renditestandards ausrichtet, die aus den fiktiven – und wie wir heute wissen mit zum Teil krimineller Energie nach oben getriebenen – Renditen der Finanzsphäre entspringen. Unter diesen Umständen ist es in der Tat »illusorisch und im Übrigen unredlich, die Mitbestimmung im Betrieb und Unternehmen mit der Durchsetzung von volkswirtschaftlicher Rationalität« sowie der Rationalität ökologischer Nachhaltigkeit zu befrachten« (ebd.). In diesen Konstellationen kann oftmals defizitäre ökologische Sensibilität sowie die mitun-

ter ebenfalls »offenkundig tiefe Verwurzelung des Standortdenkens auch in den Gewerkschaften« nicht wirklich verwundern (Hensche 2011: 42). Sie bringt weniger subjektives, individuelles Versagen gewerkschaftlicher oder betrieblicher VertreterInnen, als vielmehr die objektive, ökonomische Logik der Konstellation zum Ausdruck.

Diese Ausrichtung von Mitbestimmungshandeln auf allen Ebenen des Unternehmens auf Erhalt oder Ausbau der betrieblichen Konkurrenzfähigkeit stellt eine elementare Restriktion für die Anbindung der wirtschaftlichen Produktion an die stofflichen wie sozialen Erfordernisse von Natur und Gesellschaft dar. Doch mit einer Ausweitung von Mitbestimmungsrechten alleine dürfte es nicht getan sein. Wenn es die Imperative des kapitalistischen Konkurrenzmechanismus sind, die als entscheidende Restriktionen der Anbindung betrieblicher Entscheidungen an überbetriebliche – volkswirtschaftliche wie ökologische – Kriterien darstellen, dann steht die Regulierung dieses Mechanismus auf der Tagesordnung. Dann geht es darum, soziale und ökologische Erfordernisse auch gegen die betriebswirtschaftliche Renditelogik mit Macht zur Geltung zu bringen – ohne die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens zu gefährden. Dies erzwingt zwei Schlussfolgerungen: Zum einen bedarf es politischer Konsequenzen aus der Erkenntnis, »dass eine solidarische Ökonomie vor Ort ohne eine Regulation der globalen Finanzmärkte ebenso unmöglich ist wie eine makroökonomische Politik der Vollbeschäftigung auf nationaler oder europäischer Ebene, wenn Geld und Kredit nicht durch Regulation entmachtet werden« (Altwater 2010: 242). Zum zweiten wird dies zur politisch-strategischen Anerkennung eines neuen Rentabilitätsbegriffs führen müssen, in den nicht nur die betriebswirtschaftlichen Kosten der unmittelbaren Produktion, sondern auch gesellschaftliche und ökologische Schadens- und Reparaturkosten Eingang finden. Dies muss wiederum zu einer Regulation der materiellen Produktions- und Konsumtionsprozesse führen, durch die diese Kosten in die betriebs- wie volkswirtschaftlichen Effizienzbetrachtungen re-integriert werden (»Re-Internalisierung externalisierter Kosten«). Ob dies gelingt, wird entscheidend für die soziale und ökologische Qualität des neuen Wirtschaftsmodells sein.

- *Drittens*: Welches Modell der volkswirtschaftlichen Koordinierung einzelwirtschaftlicher Aktivitäten (Modell der »Ressourcen-Allokation«) sollte dominieren, wenn der marktwirtschaftlich-renditeorientierte Mechanismus eklatante Defizite aufweist? Diese Frage reicht ins Zentrum wirtschaftsdemokratischer Modelle. Im Kern betrifft sie das Verhältnis zwischen Markt und Planung. Das Problem der Kombination von dezentralen Entscheidungen und gesellschaftlicher Regulation stellt zu Recht



ein Dauerproblem wirtschaftdemokratischer Debatten dar. Es kann durchaus als Fortschritt gewertet werden, konzeptionell den angeblichen Antagonismus zwischen marktwirtschaftlicher Koordinierung und staatlicher Planung überwunden zu haben (Hirschel/Schulte 2010). Unter rein ökonomischen Kriterien betrachtet geht es um die optimale Nutzung der Effizienzpotenziale des Marktes und der Demokratiepoteziale politischer Regulation.

Somit kommen in einer wirtschaftdemokratischen Ordnung Markt und Wettbewerb sowie politische Planung und Regulation zugleich zu ihrem Recht. »Die Informationsgrundlagen und Orientierungsdaten sowohl für die privaten Unternehmensentscheidungen als auch für staatliche Rahmensezung und direkten staatlichen Eingriff liefert die gesellschaftliche Rahmenplanung. Um sie zu ermöglichen, müssen Staat, Kommunen, öffentliche Institutionen und öffentliche Unternehmen ihre Prognosen und ihre Projektionen, ihre Planungen und Aktivitäten auf allen Ebenen (Kommune, Region, Land, Bund) und in allen Politikfeldern koordinieren und zu einem einheitlichen nationalen Entwicklungsplan zusammenfassen. (...) Wirtschafts- und Sozialräte können die Informationsgrundlage des staatlichen Handelns verbreitern, das gesellschaftliche Interesse verdeutlichen und auf diese Weise die Rahmenplanung wirklichkeitsnäher und flexibler gestalten« (Oertzen 2004: 405).

Gerade bei der Frage eines optimalen Zusammenspiels von dezentralen Entscheidungen und zentralen Regulierungen gilt es, aus den Erfahrungen der gescheiterten Modelle staatsbürokratischer Planwirtschaften klug zu werden. Sie erstickten vielfach ökonomische Dynamiken durch ein zentralistisch-imperatives System von Anweisungen. Dadurch scheiterten sie bei der Ausschöpfung der ökonomischen Effizienz- wie der demokratischen Partizipationspotenziale. Diese immanenten Effizienz- und Demokratiedefizite autoritativer Planungen dürften sich angesichts der notwendigen transnationalen Regulation im heutigen Kapitalismus verschärfen. Aus dieser Erkenntnis wurde nachvollziehbar die Konsequenz gezogen, dass »der Markt auch weiterhin genutzt werden (muss), um individuelle Befriedigung von Bedürfnissen in angemessener Zeit mit der notwendigen Flexibilität zu ermöglichen«; und dass sich auch in wirtschaftdemokratischen Entwicklungsmodellen die Planung auf eine indikative – also über Anreize, nicht über Anweisungen wirkende – Rahmenplanung zurücknehmen muss, über die sich die dezentralen Wirtschaftsakteure immer wieder demokratisch kommunikativ verständigen müssen (Altwater 2010: 243f.).

Ob es über diesen Weg gelingt, die komparativen Vorteile von Markt und politischer Planung im Sinne optimaler Effizienz und Partizipation zu kom-

binieren; und ob es so gelingt, langfristige soziale und ökologische Nachhaltigkeitserfordernisse gegenüber kurzfristigen Einzelinteressen zur Geltung zu bringen, ist nicht ausgemacht. Den Beweis kann wohl nur die Praxis erbringen. Jedenfalls entscheidet die Bewältigung dieses Kardinalproblems über die ökonomische Qualität des wirtschaftsdemokratischen Modells.

### **Neue Wirtschaftsdemokratie als Mehrebenen-Konzept**

Die bisherige Debatte über notwendige konzeptionelle Innovationen und neuralgische Punkte einer zeitgemäßen Wirtschaftsdemokratie lässt die Dimension der Aufgabe deutlich werden. Evident ist, dass wirtschaftsdemokratische Fortschritte – gleichgültig, ob sie an die Grenzen einer kapitalistischen Ökonomie oder darüber hinaus reichen – nur im Rahmen eines andauernden, konfliktintensiven Prozesses realisiert werden können. Der *eine* große Wurf wird Illusion bleiben. Mit anderen Worten: Die Überführung der gegenwärtigen finanzmarktgetriebenen Marktökonomie in eine öko-soziale Wirtschaftsdemokratie bedarf einzelner reformpolitischer Projekte, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten und an unterschiedlichen Orten im politischen Mehrebenen-System zu entwickeln und anzugehen sind. Sie können gleichsam als Steine beziehungsweise Bauelemente eines wirtschaftsdemokratischen Hauses begriffen werden, die von unterschiedlichen Handwerkergruppen in unterschiedlichen Bauphasen, jedoch nach einem gemeinsamen Plan zusammengefügt werden müssen.

Die detaillierte Beschreibung des Bausplans einschließlich seiner einzelnen Bauelemente und Bausphasen würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen. Sie ist ohnehin eine nur kollektiv zu bewältigende Aufgabe. Sollten die Beteiligten an der Wirtschaftsdemokratie-Debatte sich ein solches gemeinsames Selbstverständnis erarbeiten, wäre ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung getan. Der Diskussionsprozess sollte sich die Lernprozesse nutzbar machen, die die Gesellschaft nach der Großen Krise durchmachte und deren Ergebnisse es zu sichern gilt. Zu diesen Ergebnissen gehören der zunehmende Zweifel an der neoliberalen Markttheologie, die wachsende Ablehnung der verteilungspolitischen Kaltschnäuzigkeit der Finanzeliten, die neue Anerkennung sozialstaatlicher Institutionen und Politiken als Stabilisatoren von Konjunktur und Beschäftigung, die Akzeptanz weitgehender staatlicher Eingriffe in die privatkapitalistische Eigentumsordnung und anderes mehr – diese Veränderungen nagen wie Bieber an der Resthegemonie des Neoliberalismus. Sie als Energiequellen für wirtschaftsdemokratische Anstrengungen zu nutzen, steht auf der Tagesordnung.

Die folgende Übersicht versucht, zentrale Aspekte der vorherigen Debatte zu bilanzieren. Sie benennt Umsetzungsprojekte, die tragende Säulen des

wirtschaftsdemokratischen Hauses abgeben können. Sie wären für die ersten Phasen des Umbaus der gegenwärtigen Wirtschaftsordnung von zentraler Bedeutung. Sie markieren konkrete Reformforderungen und -ziele:

- Die Finanzmärkte müssen umfassend reguliert und das Euro-Finanzregime reformiert werden, um den politischen (Regierungen) und arbeitsmarktpolitischen (Unternehmen, betriebliche Interessenvertretungen, Gewerkschaften) Akteuren wirtschaftsdemokratische Handlungsoptionen zu eröffnen.
- Die normative und realpolitische Reichweite staatlicher Wirtschafts- und Sozialpolitik muss erheblich erweitert werden, um die marktvermittelte wirtschaftliche Wertschöpfung (»Primärverteilung«) zu korrigieren und sie gemäß den volkswirtschaftlichen und sozialstaatlichen Erfordernissen zu verteilen und die notwendigen Anreize/Auflagen für die öko-soziale Transformation industrieller Sektoren zu setzen.
- Dem privatkapitalistischen Eigentum muss öffentliches und genossenschaftliches Eigentum zur Seite gestellt werden, um die Überführung einer rein kapitalistischen zu einer gemischten Eigentumsordnung zu beginnen und einen umfassenden Sektor öffentlicher Güter zu fördern.
- Entgrenzung und Prekarisierung der Erwerbsarbeit müssen gestoppt und ein neues »Normalarbeitsverhältnis« muss institutionell etabliert werden, um individuelle Autonomie mit kollektiven sozialen Schutz zu verbinden.
- Durch umfassende Mitbestimmungs- und Interventionsrechte der öffentlichen Hand, der Gewerkschaften und der Belegschaften müssen die privatkapitalistischen Eigentums- und Verfügungsrechte eingeschränkt und die Bedarfe der Gesellschaft und der Lohnabhängigen nach sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit in die unternehmerische Politik einfließen können.
- Mittels makro- und mikroregionaler Strukturräte gilt es, den wirtschaftlichen Lenkungs-, Planungs- und Umbauprozessen einen institutionellen Ort und entsprechende Kompetenzen zu geben.

Zweifelsohne müssen diese Umsetzungsprojekte konkretisiert und mit Strategien zur politischen Realisierung verbunden werden. Ansonsten werden sie fromme Wünsche gut meinender Menschen bleiben. Das ist keine einfache Aufgabe. Schon der kurze Blick auf den hier skizzierten Bauplan lässt deutlich werden: Alle Einzelvorhaben der ersten Bauphasen stellen Megaprojekte dar, die nicht nur aufgrund ihrer sachlichen Komplexität, sondern vor allem mit Blick auf die gesellschaftlichen und politischen Kräfteverhältnisse im realen Finanzmarkt kapitalismus mehr als anspruchsvoll sind. Dabei dürfte es nicht einmal schwer fallen, verbleibende Unzulänglichkeiten und Defi-

zite dieser Pläne zu benennen. Dies festzustellen heißt nicht, eine Strategie der Selbstentmutigung das Wort zu reden. Wohl aber mahnt der Hinweis zu einer gewissen Geduld und rät zu einem Mindestmaß an machtpolitischem Realismus. Einfach wird es nicht!

**Übersicht: Die Neue Wirtschaftsdemokratie als Mehrebenen-Modell**

<b>Vorrangige Handlungsebene</b>	<b>Umsetzungsprojekte</b>
»Europa« (Makro-Region):	Domestizierung des Finanzsektors durch umfassende Regulierung Reform des Euro-Regimes (Konvergenzkriterien und Aufgabenbestimmung der Europäischen Zentralbank) Reform der Europäischen Unternehmensverfassung (»SE«) Initiativen der europäischen Infrastruktur-, Industrie- und Regionalpolitik – inklusive der Installierung von »Wirtschafts- und Strukturräten«
Nationalstaat:	Öffentliche Beteiligungen an/ Kontrolle von/Einflussnahme auf Privatunternehmen Initiativen zur politischen Steuerung des wirtschaftlichen Strukturwandels im Rahmen einer indikativen und/oder imperativen volkswirtschaftlichen Rahmenplanung Ausweitung des Angebots an öffentlichen Gütern (im Bereich Bildung, Gesundheit, Mobilität, Kommunikation) Reform und Ausweitung der Mitbestimmungsrechte in Betrieb und Unternehmen und Förderung genossenschaftlichen Eigentums Etablierung eines neuen, vor Prekarität schützenden und individuelle Autonomie sichernden »Normalarbeitsverhältnisses«
Region (Mikro-Region):	Konzepte regionaler Wirtschaftsentwicklung und -planung Strategien der regionalen Industrie- und Strukturpolitik – inklusive der Installierung von »Wirtschafts- und Strukturräten« Regionale Arbeitsmarktplanung
Betrieb/Unternehmen:	Erweiterte Mitbestimmungsrechte in Betrieb/Unternehmen Verbesserte Regeln zur Kooperation Betriebsräte/Gewerkschaften »Demokratische Arbeit«

Quelle: eigene Darstellung

### **Demokratische Arbeit als wirtschaftsdemokratischer Nukleus**

Das gilt selbstredend auch für das arbeitspolitische Feld, dem gleichsam die Rolle eines wirtschaftsdemokratischen Nukleus zukommen könnte. Ziel in diesem Feld wäre die Demokratisierung von Arbeit. Das Thema Demokratisierung der Arbeitswelt blitzt zwar in unterschiedlichen Analysen und Strategieempfehlungen rund um die neue Arbeitspolitik immer wieder auf. Ein elaboriertes strategisches Konzept »demokratische Arbeit« im Finanzmarktkapitalismus fehlt jedoch. Eine Strategie demokratischer Arbeit könnte eine Art Fundament eines wirtschaftsdemokratischen Mehrebenen-Modells abgeben (dazu auch Detje/Peter 2010; Dechmann/Detje/Peter 2011). Dabei wird zweifelsohne die institutionelle Absicherung individueller und kollektiver Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte von Beschäftigten und Interessenvertretungen eine zentrale Aufgabe von Demokratiepoltik im arbeitspolitischen Feld sein (Meine/Stoffregen 2010, Hensche 2011).

Doch nicht minder bedeutsam ist ein Aspekt, der durch die Einbeziehung von Colin Crouchs Postdemokratie-These ins Blickfeld rückt. Crouch (2008) geht dabei davon aus, dass in den kapitalistischen Gesellschaften des Westens seit geraumer Zeit untergründige Entwicklungen im Gange sind, die an den Fundamenten der politischen Demokratie rütteln. So diagnostiziert er eine Mixtur aus Passivität der Bevölkerung, ausgeklügelten Manipulations- und Marketingstrategien der politischen Eliten und einer ausufernden politischen Lobbymacht der transnational agierenden Unternehmen als eine Gefahr für die Demokratie, die sich insbesondere in den Regierungsperioden von New Labour herausgebildet und verfestigt habe. Für Crouch resultieren die postdemokratischen Zustände nicht aus der offenen Infragestellung oder Zerstörung der staatlichen Institutionen, sondern aus sozialen und politischen Prozessen, die die Voraussetzungen demokratischer Verfahren erodieren. »Dabei kommt es mir vor allem auf eine These an: Während die demokratischen Institutionen formal weiterhin vollkommen im Takt sind (und heute sogar in vielerlei Hinsicht weiter ausgebaut werden), entwickeln sich politische Verfahren und die Regierungen zunehmend in eine Richtung zurück, die typisch war für vordemokratische Zeiten: Der Einfluss privilegierter Eliten nimmt zu, in der Folge ist das egalitäre Projekt zunehmend mit der eigenen Ohnmacht konfrontiert« (Crouch 2008: 13).

Crouchs Postdemokratie-These bietet auch für die Debatte über die Zukunft der Arbeitswelt interessante Anregungen. Seine Unterscheidung zwischen demokratischen Institutionen und den substitutionellen Voraussetzungen ihres Funktionierens könnte die Unterscheidung zwischen formal intakten Mitbestimmungs-Institutionen und den arbeitspolitischen Voraussetzungen realer Beteiligungsprozesse in der Arbeitswelt anregen. Durch

diesen Blick wird deutlich, dass demokratiepolitische Rückschläge in der Arbeitswelt nicht nur durch eine Einschränkung betriebsverfassungs- und mitbestimmungsrechtlicher Institutionen drohen. Nicht minder bedeutende Hürden für ein demokratisches Arbeitsleben resultieren aus den neuen Formen kapitalmarktinduzierter Rationalisierungen. Die Entgrenzung von Leistungsanforderungen und Arbeitszeit, die Inszenierung unternehmensinterner Märkte, die damit einhergehende »Vermarktlichung« von Arbeits- und Sozialbeziehungen sowie die zeitpolitische Diktatur der kurzen Fristen infolge überzogener Renditemaßstäbe – alle diese Entwicklungen tragen dazu bei – gleichsam unterhalb der Infragestellung institutioneller Mitbestimmungsrechte –, demokratische Prozesse zu blockieren, indem sie die Beschäftigten in fremdbestimmte Prozesse ohne autonome Handlungsspielräume zwingen und damit der Möglichkeit der Wahrnehmung vorhandener Rechte berauben. Mit anderen Worten: Vermarktlichte und entgrenzte Arbeit blockiert den Vollzug demokratischer Partizipation in der Arbeitswelt, wie erfolgreich institutionelle Einfluss- und Mitbestimmungsrechte auch verteidigt werden können. Daraus folgt, dass die gesundheits- und partizipationsförderliche Gestaltung von Arbeitsorganisation und -abläufen ihrerseits eine unverzichtbare Voraussetzung wirtschaftsdemokratischer Modelle darstellt. Dabei dürfte wohl kein Weg an einer Entdichtung der Arbeit, einer Entschleunigung der Abläufe und neuen Reklamations-, Widerstands- und Einwirkungsrechten von Beschäftigten und Interessenvertretung vorbeiführen. Diese Einsicht erfordert Schlussfolgerungen für die gewerkschaftliche Arbeitspolitik (siehe dazu Schröder/Urban 2011), aber auch für die Kooperationsformen von Belegschaften, betrieblicher Interessenvertretung und Gewerkschaften (anregend dazu Schumann 2010). Diese Themen sollten Gegenstand der wirtschaftsdemokratischen Debatte werden.

#### **4. Fazit und Ausblick: Wirtschaftsdemokratie als mosaiklinkes Projekt**

Die Neue Wirtschaftsdemokratie ist ein äußerst anspruchsvolles, weil komplexes und vermachtetes Projekt. Sie läuft auf die Entprivatisierung und Vergesellschaftung gesellschaftlich essenzieller Produktions-, Verteilungs- und Konsumtionsentscheidungen hinaus. Dabei kann die Neue öko-soziale Wirtschaftsdemokratie als ein strategischer Zwitter begriffen werden. Sie ist Bauplan und »regulative Idee« (Dörre 2010c: 23) zugleich. Als Bauplan enthält sie die Skizze eines Wirtschaftssystems, in dem der Primat des Politischen über das Ökonomische durch die planvolle Einwirkung demokratisch legitimierter Politik auf die Ökonomie gesichert wird. Als regulative

Idee leitet sie eine Transformationsstrategie an, die über die sukzessive Ausweitung individueller Partizipation, kollektiver Mitbestimmung und gesellschaftlicher Planung auf die allmähliche Überführung der profitgesteuerten (Finanz-)Ökonomie in eine solidarische Ökonomie zielt, die auf einem Eigentums-Mix basiert und in der wirtschaftliche Effizienz mit sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit immer wieder neu ausbalanciert werden.

### **Die Mosaik-Linke ...**

Dass die Erreichung solcher Ziele nur durch die Kooperation unterschiedlicher Akteure mit unterschiedlichen Kompetenzen und Machtressourcen realistisch ist, sollte evident sein. Die Perspektive könnte in einem Kooperationsverbund kritischer Kräfte liegen, in dem sich unterschiedliche Akteure, Organisationen und Individuen zusammenschließen und die Spezifika ihrer Handlungspotenziale zu einem politischen Projekt zusammenfügen. Und dies, ohne eigene Identitäten preiszugeben. Die Anforderungen dieser Konstellation an einen politischen Akteur sollen im Begriff der *Mosaik-Linken* zum Ausdruck kommen (Urban 2009, 2010a). Dabei ist die Mosaik-Linke nicht mit klassisch linken Vorstellungen von Bündnispolitik eines mit hegemonialen Kapazitäten ausgestatteten Teilakteurs in eins zu setzen. Die Metapher des Mosaiks akzeptiert vielmehr, dass auch kapitalistische Gesellschaften Prozessen der sozialen Differenzierung unterliegen, aus denen eigenwillige Handlungssysteme mit eigenen Handlungszwängen und spezifischen Einzelakteuren hervorgehen. Und dass polit-ökonomische Transformationsprojekte – das öko-soziale Demokratieprojekt zumal – einen so hohen Komplexitätsgrad aufweisen, dass zu ihrer Realisierung die koordinierte Kompetenz unterschiedlicher Akteure unverzichtbar ist. In diesen Zusammenhängen kann kein Akteur eines Teilbereichs für sich reklamieren, eine allumfassende Gesamtkompetenz zu besitzen.

Ein solches mosaiklinkes Konzept wirft gegenwärtig immer noch mehr Fragen auf, als dass es sich auf Gewissheiten berufen kann (Urban 2010a). Das gilt insbesondere mit Blick auf das Projekt einer Neuen Wirtschaftsdemokratie. Die Demokratisierung des Ökonomischen als Vehikel der ökologischen Transformation muss als Essential progressiver Politik erst noch entdeckt und in Strategie- und Politikkonzepte übersetzt werden. Auch das Akteursspektrum muss im Vergleich zu traditionslinken Bündnissen weiter gefasst werden. Neben den klassischen Bündnispartnern (Gewerkschaften, linke Parteien und progressive Intellektuelle) wird ein mosaiklinkes Akteursprojekt die globalisierungskritischen Initiativen und Bewegungen sowie die VertreterInnen kritischer Konsumentenmacht umfassen müssen. Die Stärke einer solchen Bewegung wäre »die Verschiedenheit, ihre Schwäche die

politische Fragmentierung« (Altvater 2010: 229). Mit der Breite des Spektrums nehmen auch Abstimmungs- und Verständigungsprobleme unter den Beteiligten zu. Damit wird nicht nur die wechselseitige Anerkennung der jeweiligen Bewegungs- und Organisationskulturen zur Schlüsselressource kollektiver Politikfähigkeit. Zugleich steigt die Bedeutung politisch integrierender Projekte. Denn: »Erfolgreich ist dies nur dann, wenn die Verschiedenheit erhalten bleibt, die Fragmentierung aber durch ein gemeinsames Projekt der Gesellschaftsveränderung, der sozialökologischen Transformation und Konversion überwunden wird« (Altvater 2010: 228). Integrationspotenziale und strategischen Stellenwert der Neuen Wirtschaftsdemokratie in einem solchen Kontext gilt es auszuleuchten (dazu Urban 2000a).

### **... und die Gewerkschaften als wirtschaftsdemokratische Akteure**

Auf jeden Fall setzen Bereitschaft und Fähigkeit zur Beteiligung an einer solchen Mosaiklinken umfassende interne Klärungen voraus. Das gilt auch für die Gewerkschaften. Sie haben diverse Strategieentscheidungen zu treffen. Sie müssen sich über die Perspektiven des krisenkorporatistischen Arrangements verständigen. Wie immer man die verteilungs- und beschäftigungspolitischen Spielräume in Bündnissen mit Kapital und Kabinett einschätzen mag, gemeinsame Schritte in Richtung wirtschaftsdemokratischer Transformationen dürften kaum realistisch sein. Wirtschaftsdemokratie, die wirklich an die Grundlagen der kapitalistischen Verhältnisse rührt, ist kein korporatismuskompatibles Projekt. In Arrangements mit Arbeitgeberverbänden und (auf absehbare Zeit möglichen) Regierungskoalitionen werden hier kaum Fortschritte zu realisieren sein. Somit stehen und fallen Erfolgsaussichten der Wirtschaftsdemokratie mit Strategien jenseits des Krisenkorporatismus und mit der Fähigkeit zu autonomer gewerkschaftlicher Interessenpolitik.

Eine Erkenntnis, die die Sache nicht einfacher macht. Denn mobilisierungsorientierte autonome Interessenpolitik der Gewerkschaften ist angesichts der Machtverluste der letzten Jahre schneller gefordert als realisiert. Und die Demokratisierung wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse ist kein Projekt, das mobilisierungspolitische Funken schlagen würde. Eher fristet es politisch ein kärgliches Schattendasein. Das gilt für die programmatische Rhetorik der gewerkschaftlichen wie der politischen Linken, deutlicher jedoch für deren politische Praxis. Und es gilt noch ausgeprägter für die Präferenzen der Lohnabhängigen und der WahlbürgerInnen. Für Gewerkschaften und Parteien dürfte es in naher Zukunft nicht einfach sein, mit mitbestimmungspolitischen oder gar wirtschaftsdemokratischen Themen in der Mitgliedschaft oder bei Wahlen zu reüssieren. Mit dem verteilungspolitischen Roll back vor, während und nach der Krise hat sich ein enormer



verteilungspolitischer Nachhol- und Korrekturbedarf aufgestaut, der Fragen der Verteilung der zukünftigen Wertschöpfung in den Vordergrund und Fragen der Demokratie in den Hintergrund drängen wird. Und – das zeigen die demonstrativen Eruptionen im Konflikt um den Stuttgarter Bahnhof (Projekt »Stuttgart 21«) – auch Zorn und Aktivierungsbereitschaft der (bildungs-)bürgerlichen Mitte gegenüber der postdemokratischen Arroganz der politischen Klasse entzündeten sich eher an Konfliktgegenständen der unmittelbaren Lebenswelt, als dass die hier aufblitzenden Beteiligungs- und Mitsprachewünsche in Richtung Wirtschaft gerichtet würden. Das Projekt Neue Wirtschaftsdemokratie könnte also von neo- und post-materialistischen Themen überlagert und weiter im Schatten der öffentlichen Auseinandersetzung gehalten werden.

Werden die Gewerkschaften einen Beitrag dazu leisten wollen und können, dies zu verhindern? Darüber werden die Debatten der nahen Zukunft und die Bereitschaft der gewerkschaftlichen Führungsgruppen zu einer problemgerechten Strategiedebatte entscheiden. Hinzu kommen muss die offene, die gewerkschaftliche Mitgliederbasis einbeziehende und aktivierende Weiterentwicklung und Präzisierung entsprechender Gestaltungs- und Umsetzungskonzepte. Entscheidend wird sein, ob sich die gewerkschaftliche Mitgliederbasis, Belegschaften und Aktivisten das Thema aneignen und welche Relevanz sie dem Projekt einer neuen öko-sozialen Wirtschaftsdemokratie beimessen. Ob es angesichts der realen Kräfteverhältnisse in Betrieb und Gesellschaft als Luxus- oder Utopiethema zurückgewiesen und in die ferne Zukunft verschoben wird. Oder ob es als Voraussetzung der Möglichkeit begriffen wird, der demokratieunverträglichen Anmaßung der Finanzeliten Einhalt zu gebieten und die Perspektive auf eine solidarischere Ökonomie und Gesellschaft offen zu halten. Es ist höchste Zeit, die Debatte zu beginnen.

## Literatur

- Altwater, Elmar (2010): Der große Krach. Oder die Jahrhundertkrise von Wirtschaft und Finanzen, von Politik und Natur. Münster.
- Bischoff, Joachim/Detje, Richard/Lieber, Christoph/Müller, Bernhard/Siebecke, Gerd (2010): Die Große Krise. Finanzmarktercrash – verfestigte Unterklasse – Alltagsbewusstsein – Solidarische Ökonomie. Hamburg.
- Bispinck, Reinhard /Schulten, Thorsten/Raane, Peeter (Hrsg.) (2008): Wirtschaftsdemokratie und expansive Lohnpolitik. Zur Aktualität von Viktor Agartz. Hamburg.
- Blankau, Jutta (2010): Wirtschaftsdemokratie aus gewerkschaftspolitischer Perspektive, in: spw, H. 180, S. 30-32.
- Bontrup, Heinz (2005): Arbeit, Kapital und Staat. Plädoyer für eine demokratische Wirtschaft. Köln.
- Brinkmann, Ulrich u.a. (2008): Strategic Unionism. Aus der Krise zur Erneuerung? Wiesbaden.
- Crouch, Colin (2008): Postdemokratie. Frankfurt a.M.
- Dahrendorf, Ralf (1984): Verhindern oder vorantreiben?, in: Die Zeit, Nr. 18 vom 18.Mai.
- Dechmann, Uwe/Detje, Richard/Peter, Gerd (2011): Demokratisierung der Arbeit. Die arbeitspolitische »Flanke« von Wirtschaftsdemokratie und die Bedeutung der §§ 90, 91 des Betriebsverfassungsgesetzes, in: Schröder/Urban (2011), S. 320-331.
- Demirović, Alex (2007): Demokratie in der Wirtschaft. Positionen – Probleme – Perspektiven. Münster.
- Deppe, Frank (2010): Aus der Krise lernen. Anmerkungen zur gewerkschaftlichen Strategiedebatte, in: Sozialismus, H. 10, S. 39-47.
- Deppe, Frank/Schmitthenner, Horst/Urban, Hans-Jürgen (2009) (Hrsg.): Notstand der Demokratie. Auf dem Weg in einen autoritären Kapitalismus? Hamburg.
- Detje, Richard/Peter, Gerd (2010): Demokratische Arbeit im Betrieb. Reaktivierung der gesicherten »arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse«, in: Sozialismus H. 5, S. 30-35.
- Dörre, Klaus (2010a): Arbeitskampf oder Korporatismus; in: Blätter für deutsche und internationale Politik, H. 12, S. 36-39.
- Dörre, Klaus (2010b): Überbetriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen, in: Fritz Böhle/Günter Voß/Günther Wachtler (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, S. 873-912.
- Dörre, Klaus (2010c): Wirtschaftsdemokratie – eine Bedingung individueller Emanzipation, in: spw, H. 5, S. 18-23.
- Ehlscheid, Christoph/Pickshaus, Klaus/Urban, Hans-Jürgen (2010): Die große Krise und die Chancen der Gewerkschaften, in: Sozialismus, H. 6, S. 43-49.

- Hensche, Detlef (2011): Markt und Mitbestimmung, in: Sozialismus, H. 1, S. 35-46.
- Herzog-Stein, Alexander/Seifert, Hartmut (2010): Der Arbeitsmarkt in der Großen Rezession. Bewährte Strategien in neuen Formen, WSI Mitteilungen, H. 11, S. 551-559.
- Hirschel, Dierk/Schulten, Thorsten (2010): Wirtschaftsdemokratie contra Krisenkapitalismus – Über den notwendigen Kurswechsel der Gewerkschaften, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, H. 11, S. 75-81.
- Horn, Gustav A./Stein, Ulrike (2010): Kapital gewinnt – Arbeit verliert, in: Wirtschaftsdienst, H. 7, S. 439-443.
- Huber, Berthold (Hrsg.) (2010): Kurswechsel für Deutschland. Die Lehren aus der Krise. Frankfurt a.M./New York.
- Huffscheid, Jörg/Jung, Heinz (1988): Reformalternative. Ein marxistisches Plädoyer. Frankfurt a.M.
- Krätke, Michael R. (2008): Eine andere Demokratie für eine andere Wirtschaft. Wirtschaftsdemokratie und die Kontrolle der Finanzmärkte, in: Widerspruch, H. 55, S. 5-16.
- Lehndorff, Steffen (2010): Renaissance der Arbeitszeitverkürzung?, in: Sozialismus, H. 9, S. 33-39.
- Martens, Helmut (2010): Neue Wirtschaftsdemokratie. Herausforderungen und Anknüpfungspunkte im Zeichen ökonomischer, ökologischer und politischer Krise. Hamburg.
- Mayntz, Renate (2010): Die Handlungsfähigkeit des Nationalstaats bei der Regulierung der Finanzmärkte, in: Leviathan, H. 2, S. 175-187.
- Meine, Hartmut/Stoffregen, Uwe (2010): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! Auf dem Weg zu einer Alternative zum Finanzmarktkapitalismus, in: Sozialismus, H. 7-8, S. 40-47.
- Müller-Jentsch, Walter (2006): Kapitalismus ohne Gewerkschaften?, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, H. 10, S. 1234-1243.
- Naphtali, Fritz (1928/1977): Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel. Frankfurt a.M.
- Oertzen, Peter von (2004): Wirtschaftsdemokratie – Umriss eines Konzepts, in: Michael Buckmiller/Gregor Kritidis/Michael Vester (Hrsg.): Demokratie und Sozialismus zwischen Politik und Wissenschaft, Hannover, S. 402-417.
- Raschke, Joachim/Tils, Ralf (2007): Politische Strategie. Eine Grundlegung. Wiesbaden.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2010): Chancen für einen stabilen Aufschwung. Jahresgutachten 20/2011. Paderborn.
- Schildbach, Jan (2010): Direkte fiskalische Kosten der Finanzkrise. Deutsche Bank Research vom 1. Juli.
- Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2011): Gute Arbeit. Ausgabe 2011. Folgen der Krise – Arbeitsintensivierung – Restrukturierung. Frank-

furt a.M.

- Schumann, Michael (2010): Betriebliche Mitbestimmung – kein Selbstläufer im Kampf um einen Kurswechsel, in: Huber (2010), S. 211-231.
- Urban, Hans-Jürgen (2009): Die Mosaik-Linke. Vom Aufbruch der Gewerkschaften zur Erneuerung der Bewegung, in: Blätter für deutsche und internationale Politik (Hrsg.): Das Ende des Kasino-Kapitalismus? Globalisierung und Krise. Berlin 2009, S. 231-238.
- Urban, Hans-Jürgen (2010a): Lob der Kapitalismuskritik. Warum der Kapitalismus eine starke Mosaik-Linke braucht, in: Luxemburg, H. 1, S. 18-29.
- Urban, Hans-Jürgen (2010b): Niedergang oder Comeback der Gewerkschaften, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 13-14, S. 3-7.
- Urban, Hans-Jürgen (2010c): Wohlfahrtsstaat und Gewerkschaftsmacht im Finanzmarkt-Kapitalismus: Der deutsche Fall, in: WSI Mitteilungen, H. 9, S. 443-450.
- WSI (2010): Beschäftigungssicherung und mäßige Lohnsteigerungen. Pressemitteilungen vom 13. Dez.

Michael Schumann/Richard Detje

# **Demokratisierung der Wirtschaft »von unten« – ein neuer Anlauf für Systemkorrekturen**

## **1. Postdemokratie und Systemkrise**

Mit Postdemokratie ist jener Prozess beschrieben, in dem die formellen Verfahren der repräsentativen Demokratie intakt bleiben, aber ihren demokratischen Gehalt einbüßen. Die Institutionen sind äußerlich noch die gleichen, im Innern aber zunehmend entleert und entkernt. An die Stelle eines Kompromisses, der über längere Zeit für die wohlfahrtsstaatliche Zivilisierung des Kapitalismus sorgte, ist der Lobbyismus mächtiger ökonomischer Interessengruppen getreten. Eine Politik, die auf soziale Gerechtigkeit und breite demokratische Partizipation setzt, wird konterkariert. Nicht egalitäre Politik, sondern Elitenpolitik prägt das postdemokratische Zeitalter. Demokratische Institutionen werden zur Machttechnik instrumentalisiert.

An welche Phänomene ist dabei zu denken? Ein Parlament, entmachtet vom *policy making* in so genannten Expertenkommissionen; ausgezehrte Parteien, deren Führung den noch verbliebenen Basisaktivisten misstraut; eine Legislative, die bezahlte Lobbyisten im Gesetzgebungsprozess einsetzt; eine nicht zuletzt auch deshalb überforderte Gerichtsbarkeit, weil Legislative und Exekutive den Interpretationsspielraum der Verfassung immer häufiger »austesten«; eine Politik, die die Vermarktlichung nahezu aller gesellschaftlichen Lebensbereiche vorantreibt.

Die Jahre der »neuen Weltwirtschaftskrise« (Krugman 2009) lehren, den Analyserahmen der Postdemokratie zu erweitern. Ohne den Einfluss von Unternehmensvorständen und Lobbyverbänden gering schätzen zu wollen, handelt es sich doch um eine Engführung. Maßgeblich für die Herausbildung und Verfestigung postdemokratischer Verhältnisse sind jene Strukturveränderungen, die mit dem Begriff des »Finanzmarktkapitalismus« beschrieben werden. Es sind weniger unmittelbare Akteurskonstellationen, als viel mehr systemische Zusammenhänge, die Entdemokratisierung verstärken. Wir heben drei hervor:

Erstens: Finanzmarktkrisen erweisen sich als Systemkrisen. Die »Nahtoderfahrung« (Stiglitz 2010: 217) des Zusammenbruchs von Lehman Brothers, bis zum September 2008 eine der Ikonen des Investmentbanking, offenbarte gleichsam über Nacht die »systemischen Risiken« eines spekulativ aus dem

Ruder gelaufenen Systems. Die kurze Renaissance keynesianischer Konjunkturpolitik zur Abbremsung des freien Falls der Realwirtschaft war nur eine Seite der Medaille. Die andere war ein Coup d'Etat: die Staatshaftung für alle »systemrelevanten« Finanzinstitute. Die Systemkrise der Finanzmärkte wird dadurch transformiert in Staatskrisen. Und darauf lautet die neue wie alte Antwort: Kürzung der öffentlichen Ausgaben vor allem dort, wo sie Existenzsicherungsfunktionen wahrzunehmen hätten. Hier wird Demokratie gleichsam von ihrer materiellen Grundlage her ausgehebelt.<sup>1</sup>

Zweitens: Die Steuerung des Unternehmenssektors durch die Finanzmärkte erfolgt nach dem Rückbau der Deutschland AG und des kooperativen Kapitalismus rheinischer Provenienz über die Ausrichtung an kurzfristigen Maximalrenditen. Im Ausgang der neuen Weltwirtschaftskrise ist nicht zu erkennen, dass sich trotz immenser ökonomischer Fehlsteuerung Substantielles ändert. So ist es fraglich, ob überhaupt von einer »neuen Phase der Unternehmenssteuerung« gesprochen werden kann, wenn zwar das Leitbild des Shareholder Value verblasst, jedoch »ohne die Ausrichtung an einem Wettbewerbsregime aufzuheben, das mit dem prioritären Interesse an einer Stabilisierung von Gewinnmargen und Renditezielen durchaus kompatibel ist« (Dörre/Holst/Matuschek 2011: 90f.). Wenn die Veränderungen in der Unternehmenssteuerung nur semantischen Charakter haben, verfestigt sich ein monistisches Regime, in dem ruinöse Marktkonkurrenz und rigide Verwertungsansprüche allein die Musik spielen.

Drittens: Demokratie kann nur ein inkludierendes Verfahren sein. Ausgrenzung verkleinert das demokratische Feld. Das gilt in jener Welt der prekarisierten Arbeit, der Armutslöhne, der Arbeitslosen und dauerhaft Ausgegrenzten, in der Ausgrenzung zugleich geschlechtsspezifische und migrantische Erscheinungsformen hat. Das gilt auch in den gehobenen Bereichen der Gesellschaftspyramide, allerdings mit einem gewichtigen Unterschied: der Selbstexklusion. Folgt man aktuellen Untersuchungen, deutet sich exakt dies an: Aufkündigung noch verbliebener Solidarbezüge. »Diese macht sich weniger in den unteren sozialen Lagen bemerkbar, sie kommt vielmehr vor allem in der schwindenden Bereitschaft der oberen Einkommensgruppen zum Ausdruck, schwache Gruppen zu unterstützen« (Heitme-

---

<sup>1</sup> »Der auf unabsehbare Zeit hegemonial institutionalisierte Defizit- und Schuldenkurs wird Staat, Politik und soziale Demokratie auf Dauer als Problem statt als Lösung definieren, trotz und gerade wegen der in der Weltwirtschaftskrise am Ende des neoliberalen Zeitalters von Neuem erwiesenen Unentbehrlichkeit der öffentlichen Gewalt für die Funktionsfähigkeit der privatkapitalistischen Wirtschaft« (Streeck/Mertens 2010: 32).

er 2010a: 20). Die Rede ist von einer »rohen Bürgerlichkeit«, die sich »durch den Rückzug vom sozialen Zusammenhalt einer Gesellschaft befördernden Solidargemeinschaft aus(zeichnet)... Diese rohe Bürgerlichkeit scheint ihren gepflegten Konservatismus unter dem Druck der Verhältnisse abzustreifen« (Heitmeyer 2010b: 16). Hier sind wir in der Welt der Sarrazins, Sloterdijks, Westerwelles und Bohrs, in jenen Milieus, die sich in ihren ressentimentgeladenen Ausbrüchen darin einig sind, »dass der Wohlfahrtsmentalität des sozialdemokratischen Zeitalters unbedingt ein Ende zu bereiten sei« (Honneth 2009).<sup>2</sup> Der neoliberal angefressene Zusammenhang von Sozialstaat und Demokratie soll nun gänzlich aufgebrochen werden.

All dies zeigt: Die postdemokratische Konstellation nimmt in der Krise systemische Dimensionen an. Erstmals seit den dreißiger Jahren des vergangenen Jahrhunderts steht die Abwehr von Staatsbankrotten nicht nur an der Peripherie, sondern in den Metropolen wieder auf der Tagesordnung. Sicher: In Griechenland, Irland, Portugal – wie weit die Liste auch verlängert werden mag – spielt sich das politische Leben weiterhin in Parlamenten im Wechselspiel zwischen Regierung und Opposition ab. Aber die Souveränität, über ihre eigene Zukunft, und das heißt über die Verwendung des gesellschaftlichen Reichtums, autonom entscheiden zu können, geht diesen Staaten mehr und mehr verloren. Doch auch dort, wo dieser Zustand noch nicht erreicht ist, sind die Veränderungen grundlegend. Unter dem Druck der Finanzmärkte und Ratingagenturen wird Austeritätspolitik zu einem fiskalischen Regime zementiert, für das die verfassungsmäßige Ordnung – die Bundesrepublik Deutschland ist ein sozialer und demokratischer Rechtsstaat – droht, zum potenziellen Störfall zu werden.

Man muss nicht so weit gehen wie Streeck und Heitmeyer, die bereits von einem »autoritären Kapitalismus« sprechen. Oder gar wie Sennett, der den Begriff des »soft fascism« in die Debatte eingebracht hat. Das könnte blind machen für differenzierte Betrachtungen und Gegenentwicklungen. Das heißt, es raubt möglicherweise Energien für progressive Veränderungsphantasien. Aber richtig ist: Krisenprozesse verdichten sich in vielen Feldern des gesellschaftlichen Lebens; die Krise mutiert von der Finanzmarkt- und Staatskrise zur Gesellschaftskrise. Der von Sloterdijk u.a. beschworene neue Elitismus steckt für eine neue Gesellschaftsformation bereits adäquate Legitimationsmuster ab.

---

<sup>2</sup> »Gerade in Zeiten der Krise verbindet sich die Haltung der elitären Meinungsmacher, die in Sloterdijk ihr Sprachrohr gefunden haben, mit einer Disposition der von Abstiegsängsten gepeinigten Mittelschichten, die begierig die Sarrazinschen Ressentiments aufgreifen« (Lucke 2010: 264).

## 2. Legitimationsverluste: Protest und Ohnmacht

Die Zeitdiagnose einer postdemokratischen Systemkrise sehen wir bestätigt in einem gesellschaftlichen Krisenbewusstsein, das in zahlreichen repräsentativen Meinungsumfragen<sup>3</sup> und auch in ersten qualitativen Untersuchungen zum Ausdruck kommt:<sup>4</sup>

- Wenn auch Schwankungen unterworfen, ist eine deutliche Mehrheit der Bevölkerung der Auffassung, dass es in der bundesdeutschen Gesellschaft nicht mehr gerecht zugeht; die Verteilung des gesellschaftlichen Reichtums wird als ungerecht wahrgenommen. Eine zentrale Legitimation des Systems erodiert.
- Das Dogma des Neoliberalismus, dass es »mehr Markt« bedürfe, wird nur von einer Minderheit geteilt; die deutliche Mehrheit hält mehr staatliche Intervention, vor allem mehr soziale Sicherheit von Nöten.
- Zukunftsperspektiven werden skeptisch eingeschätzt: Knapp die Hälfte der Bevölkerung geht davon aus, dass es in einigen Jahren »weniger soziale Gerechtigkeit« geben wird und dass sich am schlechten Zustand der sozialen Verhältnisse wohl nicht viel ändern werde. Auch im Wirtschaftsaufschwung erwartet eine breite Mehrheit keine Verbesserung.
- Trotz massiver Kriseninterventionen ist der Anteil derer, die »die Politik« in der Lage sehen, die wirtschaftlichen Probleme in Deutschland zu lösen, seit 2009 auf ein Viertel gesunken. Kaum die Hälfte der Deutschen meint, die Politik habe bei der Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise ihre Sache gut gemacht. Eine Umfrage kommt zu dem Ergebnis: »Das Vertrauen fehlt in der Breite – gegenüber Banken und Finanzdienstleistern, gegenüber Unternehmern und Managern, den Politikern und dem politischen System insgesamt, den klassischen Medien und sogar gegenüber der Art und Weise, wie die Soziale Marktwirtschaft aktuell umgesetzt wird – dem zentralen Identitätsanker unseres Gesellschaftsmodells« (Bertelsmann 2009: 11f.).

Diese Befunde verdeutlichen die Erweiterung der Finanz- und Wirtschaftskrise zu Ansätzen einer Gesellschaftskrise. Das zentrale Systemversprechen,

---

<sup>3</sup> Diese werden von verschiedenen Instituten jährlich und z.T. halbjährlich aktualisiert und liegen für einen Zeitraum vor, der bis an den Beginn des letzten Jahrzehnts oder gar bis in die 1990er Jahre zurückreicht. Die Aktualisierungen wie auch die längeren Zeitreihen erlauben, zwischen hoch volatilen, momentane Stimmungen wiedergebenden Umfrageergebnissen und relativ stabilen Meinungsäußerungen zu unterscheiden.

<sup>4</sup> Siehe eine der wenigen neuen Studien Detje/Menz/Nies/Sauer 2011.



hohe wirtschaftliche Leistungsfähigkeit mit beruflichem Aufstieg, sozialem Ausgleich und Wohlstandsfortschritt zu koppeln, wird immer weniger eingelöst. Wachsende Ungerechtigkeit führt zu abnehmender Systemzustimmung. Wenn darauf dann auch noch mit der Arroganz politischer Macht geantwortet wird, wird Postdemokratie gleichsam handgreiflich erfahrbar. In einer derartigen Ordnung ist »Legitimation durch Verfahren« auf formellem Wege kein Nachweis demokratischer Willensbildung mehr. Das zeigt sich beim Bahnprojekt Stuttgart 21 ebenso wie bei den Atommülltransporten. Rationalitätsansprüche aus den traditionellen politischen Lagern treffen auf Skepsis bis Ablehnung.

Oskar Negt (2010: 98) spricht von einer »Phase des Umbruchs«, aber auch von einer »Zwischenwelt der Ratlosigkeit... In dieser brisanten Lage zwischen einem Nicht-Mehr und einem Noch-Nicht müsste die gesellschaftliche Phantasie eigentlich alle Kräfte darauf konzentrieren, Auswege zu suchen und zu finden.« Doch hier steckt das Problem. De-Legitimierung hat noch andere Kanäle als die von Protest und Widerstand. Es bleibt Ohnmacht: Man sieht die Verhältnisse kritisch, aber es fällt einem wenig dazu ein, wie es realistischerweise anders gehen könnte. Die verbliebenen Legitimationsressourcen des Kapitalismus scheinen sich maßgeblich eines negativen Umkehrschlusses zu verdanken, indem sie sich als »stark abhängig von der Einschätzung (erweisen), ob es bessere Wirtschaftssysteme gibt: viele, die zwar die wirtschaftlichen Verhältnisse in Deutschland als nicht gerecht empfinden, haben dennoch von der sozialen Marktwirtschaft eine gute Meinung, wenn sie keine bessere Alternative erkennen«.<sup>5</sup>

Jedenfalls auf den allgemeinen Ebenen von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik lähmt Alternativlosigkeit. Veränderungsphantasien bleiben gefesselt. Sachzwänge und Systemlogik werden nicht durchbrochen, das Ganze bleibt in seiner scheinbaren Naturhaftigkeit. Es käme also darauf an, auf Legitimationsdefizite überzeugende politische Antworten zu suchen.

---

<sup>5</sup> Bertelsmann-Stiftung 2010: 18. In ähnlicher Weise lautet der Befund von Decker u.a. über »Die Mitte in der Krise«, »dass in der Bevölkerung die Unzufriedenheit mit der Verfasstheit der Gesellschaft sehr groß, die Idee einer Alternative aber faktisch nicht vorhanden ist« (Decker u.a. 2010: 127). Systemkritik ohne Alternative wirft eine höchst bedeutsame Fragestellung auf: »ob das Fortbestehen oder eher das Aufleben von volksgemeinschaftlichen Alternativen zur bestehenden Gesellschaftsordnung im Hintergrund dieses Antikapitalismus steht« (ebd.: 128).

### 3. Wiedereinbringen von Sozialer Marktwirtschaft?

Die Zwischenwelt zwischen einem »Nicht-Mehr« und einem »Noch-Nicht« beschreibt jenen Moment in der geschichtlichen Entwicklung, den Antonio Gramsci als Hegemoniekrise bezeichnet. An der Überwindung dieser Krise arbeiten einflussreiche Gruppen.

Dazu zählt die vom Metall-Arbeitgeberverband finanzierte »Initiative Soziale Marktwirtschaft« und die »Gemeinschaftsinitiative Soziale Marktwirtschaft«, bestehend aus der Bertelsmann Stiftung, der Heinz Nixdorf Stiftung und der Ludwig-Erhard-Stiftung. Die Diagnose des Aufsichtsratsvorsitzenden der Bertelsmann Stiftung lautet: »Über Jahre, wenn nicht Jahrzehnte galt Deutschland unter ökonomischen und gesellschaftspolitischen Gesichtspunkten als unbeweglich und nur bedingt zukunftsfähig. Ohne eine schnelle und grundlegende Liberalisierung aller Lebens- und Arbeitsbereiche schien für uns kaum noch Hoffnung zu bestehen... Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise hat sehr umfassend und rasch diese Ideale, Zielsetzungen und Systeme zusammenbrechen lassen. Geblieben sind eine noch immer schwer verkaterete Weltwirtschaft und Gesellschaften, die wieder nach einem Rahmen und einer Orientierung suchen« (Thielen 2010: 30).

Vom Bertelsmann Think Tank war der Neoliberalismus schon länger zur Sackgasse erklärt worden. Umso vehementer wird als Therapie eines gescheiterten neoliberal deregulierten Kapitalismus das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft erneut eingebracht. Systemmängel sollen durch mehr Teilhabe, Ausgleich und Gerechtigkeit ausgegült werden: mit qualitativ hochwertigen Bildungsangeboten, Integrationspolitik, Anpassung an den demografischen Wandel, Stärkung repräsentativer Demokratie, Überwindung der Spaltungen in der Arbeitswelt und auf dem Arbeitsmarkt. Mit der Wiedereinbringung des Konzepts Sozialer Marktwirtschaft wird eine Politik versprochen, die dafür Sorge, »dass es in unserer Gesellschaft wieder gerechter zugeht und sich Spaltung nicht weiter verschärft« (ebd.: 4).

In einer Zeit eklatanten Systemversagens lautet die Parole: »Spur halten!« Wo Veränderungsphantasien gefordert sind, wird Restauration geboten. Sicher: Dass die Idee eines sozial regulierten Kapitalismus angesichts der immensen humanen, finanziellen und sozialen Kosten des Neoliberalismus reüssiert, ist naheliegend. Aber in einer Zeit, in der systemische Antworten auf existenzielle Systemrisiken gefordert sind, ist Soziale Marktwirtschaft eine rückwärtsgewandte Antwort. Drei Aspekte scheinen uns dabei besonders wichtig:

1. Was als »Wirtschaftswunder« zur Stabilität der Nachkriegsordnung entscheidend beitrug, hatte mit dem Konzept der Sozialen Marktwirtschaft

wenig zu tun. Auch wenn deren Vertreter – wie viele andere – sich nach den Erfahrungen der Großen Depression der 1930er Jahre vorsichtig vom Laissez-Faire-Kapitalismus abgesetzt hatten, waren sie doch keine Verfechter sozial geleiteter öffentlicher Interventionen. Eine von Keynes selbst noch für die Nachkriegsordnung geforderte Politik der Herstellung von Vollbeschäftigung, einer ausgeglichenen Einkommens- und Vermögensverteilung, der Investitionssteuerung gar, war ihre Sache nicht. Die Währungsreform 1948 war eher das Gegenteil von all diesem.

2. Der zweite Stabilitätsanker der Nachkriegsordnung bestand im Ausbau des Sozialstaates – gegen ordoliberalen Vorstellungen. Die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und die Einführung eines modernen, an der Sicherung des Lebensstandards ausgerichteten Rentensystems waren vor allem Erfolge gewerkschaftlicher Kämpfe. Demgegenüber enthielt das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft »weder besondere sozialpolitische Sicherungen noch vertrug sie sich mit Vorstellungen über veränderte, sozial ausgeglichene Verteilungsverhältnisse oder gar mit den recht weitreichenden Forderungen nach Vergesellschaftung von Schlüsselindustrien und Großunternehmen, wie sie nach Kriegsende in weiten Teilen der Bevölkerung und in einer Vielzahl programmatischer Äußerungen der Parteien und Gewerkschaften gestellt worden waren« (Zinn 1992: 67).
3. Was das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft auch nicht war: ein Beitrag zur Demokratisierung der Wirtschaft. Diese wurde vielmehr blockiert. Zwar gelang den für eine grundlegende »Neuordnung« der wirtschaftlichen, sozialen und politischen Verhältnisse streitenden Gewerkschaften 1951 noch die Einführung der paritätischen Mitbestimmung im Montansektor; aber bereits das ein Jahr später verabschiedete Gesetz, das die Bank der Arbeitnehmervertreter auf ein Drittel der Sitze im Aufsichtsrat begrenzte, machte deutlich, wie eng die Grenzen demokratischer Einflussnahme im Unternehmen gezogen sind.

Übrig bleibt ein maßgeblich ideologisches Konzept, das für die Bewältigung der heutigen Herausforderungen der »neuen Weltwirtschaftskrise« keine Anregungsqualität hat. Die Schlussfolgerungen, die Leute wie Eucken oder Erhardt aus der vorangegangenen Systemkrise gezogen hatten, waren selbst meilenweit von dem entfernt, was in den USA unter Roosevelt als New Deal konzipiert und teilweise auch durchgesetzt wurde. Nach dem Weltkrieg wurde die fordistische »Prosperitätskonstellation« (Lutz 1989) zur materiellen Basis für den ideologischen Erfolg der Sozialen Marktwirtschaft – nicht umgekehrt.

Wie sinnvoll ist es, ein solches Konzept zu reaktivieren? Für die Stiftungen, die dieses Programm im Namen tragen, lautet die Aufgabe: Das po-

litische Vakuum, das die Hegemoniekrise schafft, muss gefüllt werden, um Systemfortschreibung zu sichern. Aber worin liegt der Sinn für Gewerkschaften, die nach Antworten auf die Krise und die dadurch hervorgerufene Delegitimierung dieses Systems suchen? In einem Konzept, das weder Eingriffe in Investitionen, Einkommensverteilung noch Arbeitsmarkt vorsah und Demokratieblockaden errichtete, ist eine angemessene, nach vorne weisende politische Antwort nicht auszumachen.

#### 4. »Wirtschaftsdemokratie« als konzeptioneller Neuentwurf

Nicht nur in der Gründungsphase der Bundesrepublik, sondern bereits vor dem Crash des »Schwarzen Freitag« 1929 und der anschließenden Großen Depression gab es Gegenentwürfe, die auch vor Systemfragen nicht halt machten. »Wirtschaftsdemokratie« ist einer davon. Nicht Systemkonservierung, sondern Umbruch und Neuanfang sind die Signale. Was dabei schon begrifflich zum Ausdruck kommt: Es handelt sich um ein sich auf verschiedenen Ebenen wechselseitig bedingendes Programm. So wie die Finanz- und Wirtschaftskrise nicht technokratisch zu lösen ist, sondern neuer demokratischer Impulse bedarf, um machtpolitische Reformblockaden aufzubrechen, so erfordert die Überwindung der Demokratiekrise veränderte Machtverhältnisse und Steuerungsformen gerade auch in der Wirtschaft.

Entscheidend für die Ausarbeitung einer Politik der umfassenden Demokratisierung der Wirtschaft ist die Analyse der spezifischen Entwicklungsepoche des Kapitalismus. In diesem Sinn muss Wirtschaftsdemokratie gleichsam »historisiert« und zeitdiagnostisch jeweils neu entwickelt werden. Dies hat sich immer wieder als ein komplizierter, politisch oft irreführender Prozess erwiesen.

Das historische Konzept der Wirtschaftsdemokratie in Deutschland, wie es nach dem Scheitern weitergehender Sozialisierungsvorstellungen in der kurzen Phase relativer Stabilisierung Ende der 1920er Jahre ausgearbeitet worden war, basierte auf der Vorstellung eines Übergangs der »freien Konkurrenz zum organisierten Kapitalismus« (Naphtali 1968: 26ff.). Gemeint war damit ein fortschreitender Vergesellschaftungsprozess (der Arbeit, der Unternehmen), in dem das wirtschaftliche Handeln der »Privaten« schließlich »zur Gemeinschaftssache« wird. Schon damals eine falsche Zeitdiagnose für das, was sich später als Inkubationsphase des Fordismus erwiesen hat. Für die Gegenwart unbrauchbar, wenn es um Antworten geht auf die tiefe Krise eines finanzmarktgesteuerten Akkumulationsregimes, auf die ökologischen Herausforderungen, denen gegenüber die Steuerungsmechanismen

des Marktes blind sind, und auf die Krise der Postdemokratie. Notwendig ist deshalb ein Neuentwurf, eine *neue* Wirtschaftsdemokratie im Sinne eines offenen, neu zu bearbeiteten Konzepts für Entwicklungspfade jenseits der Dominanz finanzmarktgetriebener Akkumulation.

Das schließt nicht aus, dass historische Konzepte durchaus Anregungsqualität haben können. So kann man den Entwurf von Naphtali bereits als ein Mehrebenenkonzept lesen mit staatlicher Steuerung, aber auch Selbstverwaltung einer »mixed economy«, der Demokratisierung des Staates, des Arbeitsverhältnisses und der Sozialpolitik. Ebenso als ein Konzept, mit dem durch »überbetriebliche Wirtschaftsführung« die Grenzen der betrieblichen Mitbestimmung überwunden werden sollten – ein zentraler Punkt, bei dem die notwendige Verknüpfung der verschiedenen Interventions- und Steuerungsebenen deutlich wird. Mit dem Ziel Systemumbau, um, wie der IG Metall-Vorsitzende Otto Brenner es fasste, die »Mitbestimmung der arbeitenden Menschen über die Verwendung ihrer Arbeitskraft und der von ihnen geschaffenen Werte« (Brenner 1966: 102) durchzusetzen. Betriebliche und überbetriebliche Mitbestimmung sind so gleichermaßen eingebettet in die grundlegende Idee, »dass die Freiheit des Menschen außerhalb seines Arbeitslebens nicht ausreicht, solange der Mensch innerhalb seines Arbeitslebens der Herrschaft anderer unterworfen ist« (ebd.).

Aber auch hier muss die Neubearbeitung von Wirtschaftsdemokratie weiter gehen. Die heute zu bearbeitenden Stichworte sind nicht nur Shareholder Value-Steuerung, Outsourcing, Konzentration auf das profitabelste Kerngeschäft und Globalisierung, sondern ebenso Marktsteuerung in den Unternehmen, De-Hierarchisierung, Subjektivierung und Aufwertung der Produktivkraft der lebendigen Arbeit. Dass die sozialen Kompromisse des Fordismus nicht mehr wirksam sind, bedeutet auch: »Es kann nicht länger um eine Aufteilung der Verantwortlichkeiten nach dem fordistischen Muster gehen, wonach die Unternehmensführung die alleinige Kontrolle über die Produktionsprozesse hat, und sich die Wirtschaftsdemokratie über den Ausbau der sozialen Rechte entwickelt. Die Demokratie muss das ganze Unternehmen umfassen. Es muss sich ein kollektives Interesse herausbilden, das die Wirtschaftstätigkeiten der Unternehmen legitimiert« (Aglietta/Rebérioux 2005: 23).

Nach der finanzmarktorientierten Aufkündigung der kooperativen Verhandlungsmuster der Deutschland AG gilt das allemal. Es geht um neue Formen der Unternehmenssteuerung – in wirtschaftsdemokratischer Perspektive um Investitionsentscheidungen, die nicht mehr allein den Imperativen der Kapitalverwertung unterliegen. Die Demokratisierung der Unternehmen wird aber nicht gelingen, wenn sie nur als Herstellung einer neuen Macht-

balance an der Spitze gedacht wird. Eine neu ausgerichtete und verhandelte Unternehmenssteuerung erfordert neue Kollektivinteressen, die hergebrachte Repräsentationsverhältnisse von Betriebsrat und Gewerkschaft überschreiten. Ein neues Kollektivinteresse muss in den Produktionshallen und Büros entstehen: als Interesse an Neuzuschnitten der Arbeit, an der Rücknahme von Arbeitsteilung, an Aufqualifizierung, an ressourcengestützter Autonomie und Selbststeuerung.

Zweifelsohne: Wirtschaftsdemokratie ist noch sehr viel mehr. Es geht auch um neue Beteiligungsmodelle, die Umwelt- und Konsumentenbedürfnisse in die Unternehmens- und Industriepolitik einbringen. Und schließlich ist das alles nur denkbar im Rahmen einer nationalen und supranationalen Wirtschaftspolitik, die nicht länger bedingungslos der Froschperspektive einzelwirtschaftlicher Rationalität folgt und für die durch eine wirkliche Wirtschaftsdemokratie »von unten« neue wirksame Legitimationszwänge aufgebaut werden könnten. Aber die partizipative Umgestaltung der Erwerbsarbeit bleibt eine Schlüsselaufgabe.

## **5. Geltende Mitbestimmungsregelungen – vereinnahmt**

Doch weshalb den Blick in die Ferne schweifen lassen – hat sich nicht gerade in der Bewältigung der jüngsten Krise das bestehende Institutionensystem bewährt? Spricht deshalb nicht alles dafür, es gegen wiedererstarrende neoliberale Deregulierung zu stabilisieren? Vor allem das Institut der Mitbestimmung, das als zentraler praktisch wirksam gewordener Fortschritt aus den wirtschaftsdemokratischen Debatten und den Auseinandersetzungen um eine Neuordnung der sozialen Verhältnisse nach dem Faschismus gerettet werden konnte?

Berechtigte Fragen. Ernsthaft kann niemand bestreiten: Auch bei fortbestehender »Asymmetrie« (Peter v. Oertzen) des Klassenkompromisses von Kapital und Arbeit hat die Mitbestimmung durchaus beachtliche Landgewinne für die Arbeitnehmerseite gebracht. Die Arbeitnehmerinteressenvertretung wurde gestärkt, eine rücksichtslose Hire-and-Fire-Beschäftigungspolitik erschwert, der Herr-im-Haus-Standpunkt ein Stück zurückgedrängt. Als innerbetriebliches Fundament des Rheinischen Kapitalismus werden die Zugewinne vor allem mit Blick auf den anglo-amerikanischen Weg sichtbar, der soziale Rücksichtslosigkeit in Kauf nimmt. Gerade im zurückliegenden Kampf um einen Pfadwechsel zugunsten der Übernahme des amerikanischen Government-Konzepts wurden die zu erwartenden Verluste überdeutlich. Die in den ersten Jahren des neuen Jahrhunderts geführte Debatte um Mitbe-

stimmung, in der sich die Mitbestimmungsgegner mit eindeutigen Formulierungen wie »Mitbestimmung ist der historische Irrtum in der deutschen Gesetzgebung« (Rainer Hank, FAZ, 25.08.2005) offen zu Wort meldeten, zielte für jeden erkennbar auf Stärkung der Ungleichgewichte von Kapital und Arbeit. Elementare Mitbestimmungsrechte durchzusetzen und zu verteidigen, steht deshalb weiterhin auf der Tagesordnung. Und es darf ja nicht übersehen werden: noch immer gibt es die aktiven Mitbestimmungsgegner, die in andere Rechtsformen ausweichen und Mitbestimmungsgesetze unterlaufen, die sehr viel daran setzen, Betriebsratswahlen zu verhindern und eigensinnige Betriebsräte loszuwerden. Die Aushebelung von Mitbestimmung gehört hier zu einem Arbeitsregime, das auf Prekarität, Repression und Angst aufbaut.

Aber auch dort, wo Mitbestimmung aktiv praktiziert wird, ist sie durch ihre Historie als zukunftsweisender Ansatz politisch ein Stück weit verbraucht. Mitbestimmung assoziiert nicht mehr ungebrochen und zweifelsfrei Hoffnungen auf eine humanere Arbeit und verbesserte Beschäftigungsverhältnisse und hat von ihrer Symbolkraft für eine gerechtere Unternehmensverfassung eingebüßt. Mitbestimmung ist Bestandteil des etablierten Systems geworden und steht damit auch für uneingelöste Versprechen, Enttäuschungen und Negativerfahrungen der Unternehmenswirklichkeiten.

Wer mit Mitbestimmung eine überzeugende soziale Verbesserungsperspektive eröffnen will, muss das Konzept inhaltlich neu fassen und es für eine andere Zukunft öffnen. Denn Mitbestimmung in ihrer bestehenden Form wurde eingepasst in das Spektrum des praktizierten Wirtschaftssystems. Auch und gerade als soziale Stütze bei wegbrechenden Systemlegitimationen. Den Ritterschlag hat ihr keine geringere als die Bundeskanzlerin gegeben mit der Feststellung, Mitbestimmung sei »ein konstitutiver Bestandteil der sozialen Marktwirtschaft«, den sie als »Exportschlager« nur wärmstens empfehlen könne.

Dafür gibt es gute Gründe. Die Erfahrung hat gezeigt, dass im Unternehmen das Eigentum trotz Mitbestimmung letztlich das Sagen behält. Die Macht des Kapitals erscheint durch den mitbestimmungsgeprägten Regulationsansatz nicht gefährdet. Gleichzeitig ist die Erkenntnis gewachsen, dass sich die Mitbestimmung als ein durchaus nützliches Instrument erwiesen hat, erweiterten betrieblichen Anforderungen an die Beschäftigten Rechnung zu tragen und damit den Interessen einer optimierten Kapitalverwertung zu entsprechen. Neue technisch-organisatorische Produktionskonzepte, zurückgenommene Arbeitsteilung zwischen Fertigung, Planung, Kontrolle und Instandhaltung, selbständige Regulierungen und Entscheidungen unterhalb der Hierarchien sind gebunden an eine Aufwertung der lebendigen

Arbeit und erfordern ein verändertes Arbeitsverständnis. Das heißt, die veränderten Verhältnisse zwingen die Unternehmen dazu, mit dem »Humanfaktor« sensibler umzugehen.

Zur Verdeutlichung dieser Nutzbarmachung von Mitbestimmung zwei Belege:

- Unter der Überschrift: »Beschäftigungspakt (bei Siemens) als ein Symbol für die Renaissance des deutschen Mitbestimmungsmodells« berichtete die Süddeutsche Zeitung am 23.09.2010: »Der eigentliche Wert des Paktes liegt in seinem Geist: Arbeitnehmer sollen stärker als bisher und vor allem früher in strategische Planungen einbezogen werden. Damit erkennt Siemens an, dass es auch für den wirtschaftlichen Erfolg sinnvoll sein kann, die Sicht der Mitarbeiter einzuholen. Im Idealfall erleichtert dies außerdem eine weitsichtige Personalplanung. Die Mitarbeiter können besser qualifiziert und motiviert werden. Das deutsche, von Mitbestimmung geprägte Modell der Unternehmensführung ist der angelsächsischen Hire-and-Fire-Mentalität überlegen«.
- Der zweite Beleg stammt aus der Betriebswirtschaftslehre: »Wie wichtig die möglichst reibungslose Interessenvermittlung und Koordination der stakeholder im Betrieb ist, erfahren wir aus den Lehrbüchern der Transaktionskostenökonomie heute eindrucksvoller als aus den angestaubten, von sozialistischen Gesellschaftsentwürfen inspirierten Klassikern der Wirtschaftsdemokratie. Die Theorien der »Wirtschaftsdemokratie« ... haben den deutschen Mitbestimmungsdiskurs wie eine Hintergrundmusik stets begleitet und ... von den Realitäten abgelenkt. ... (Mitbestimmung ist heute) ein nützliches Instrument zur Vervollkommnung des Kapitalismus« (Roland Czada, Zeitschrift für Personalforschung 24/3 2010).

Festzuhalten bleibt: Mitbestimmung ist heute zu einem Government-Konzept einer kooperativen Modernisierung in den Unternehmen geworden, um durch eine wie immer begrenzte Beteiligung, Information und Kooperation mit den Beschäftigten Wettbewerbsvorteile zu gewinnen. Den systemkritischen Impetus ihrer Antrittsbegründungen hat sie darüber eingebüßt.

## **6. Erweiterung der Mitbestimmung: Demokratisierung »von unten«**

Mit ihrer Kapital-Vereinnahmung wurden zwei Optionen des Mitbestimmungsgedankens weitgehend aufgegeben:

- arbeits- und beschäftigungspolitisch der Anspruch, die Restriktion lebendiger Arbeit möglichst gering zu halten;



- demokratiepolitisch der Anspruch des Einbringens von Beschäftigten-Beteiligung ins Unternehmen, vor allem einer Stärkung unmittelbarer, nicht an Stellvertreter delegierter Mitwirkung.

Zu beiden Regelungsbereichen folgen einige Anmerkungen in einer Perspektive, am bestehenden Mitbestimmungskonzept ansetzend im Unternehmen wirtschaftsdemokratisch relevante Veränderungsprozesse zu initiieren.

### **Arbeits- und beschäftigungspolitische Dimensionen**

Die in der bestehenden Gesetzgebung festgeschriebenen Mitbestimmungsrechte müssen erweitert werden, um eine Shareholder Value-Unternehmenssteuerung mit kurzfristiger Profitoptimierung im Arbeits- und Beschäftigungsinteresse der Arbeitnehmer wirkungsvoll konterkarieren zu können.

Die von den Gewerkschaften geforderte Ausweitung der Mitbestimmungsrechte soll dies ermöglichen:

- Einschränkung der Aktionärsrechte im Aufsichtsrat, damit die stärkere Verpflichtung der Anteilseigner im Sinne der Sozialbindung des Eigentums erreicht werden kann;
- erweiterte Befugnisse der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, insbesondere ihre Mitbestimmung bei Standortverlagerungen, Betriebschließungen und Massenentlassungen;
- und schließlich erweiterte Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates, insbesondere bei Fragen der Beschäftigungssicherung, Arbeitsgestaltung, betrieblicher Restrukturierung und Produktentscheidungen (vgl. Meine/Stoffregen 2010).

All das ist wichtig und brächte demokratischen Fortschritt. Doch dieser Ansatz allein reicht nicht. Aus zwei Gründen. Erstens, weil damit die Marktsteuerung und Entgrenzung der Arbeit nicht eingefangen wird. Unter den gegenwärtigen Bedingungen wird das durch die neuen Arbeitsprozesse herausgeforderte Mehr an Selbständigkeit, Kompetenz, Verantwortung, Subjektivität und Autonomie im Interesse kurzfristiger Leistungsoptimierung rigide unter die Kontrollbedürfnisse des Kapitals gezwängt. Die Entfaltungs- und Autonomiespielräume für die Menschen werden funktionalisiert und restringiert. Erweiterte institutionelle Mitbestimmung in Fragen der Arbeitsgestaltung kann helfen. Aber die entscheidende Einflussnahme muss von den Beschäftigten und den Arbeitsteams selbst erfolgen, um Belastungssteigerungen und Selbstausbeutung zu begrenzen und Arbeitssolidarität zum Zuge kommen zu lassen. Zweitens, weil im Ausgang der Krise deutlich wird, dass die Belastungen noch einmal zunehmen: bei in der Krise erprobter geringerer Manpower- und Ressourcenausstattung, eines weiter flexibilisierten Arbeitszeitregimes, einer nochmaligen Verdichtung der Poren des Arbeits-

tages. Betriebsräte und Gewerkschaften haben es schwer, mit ihren Zugriffsmöglichkeiten dagegenzuhalten. Deshalb kommt es entscheidend auf eine Arbeitsplanung an, die, ausgehend vom selbstverantwortlichen Subjekt, Eigensinn und individuelle Autonomie nicht nur in Kauf nimmt, sondern fördert und damit systematisch die Entfaltungschancen der Beschäftigten im Arbeitsprozess erhöht. Ein Ansatz, der die arbeits-, leistungs- und demokratiepolitischen Potenziale der neuen Produktionskonzepte zur Entfaltung bringen würde.

### **Demokratiepolitische Dimensionen**

Die Mitbestimmung muss aus demokratiepolitischen Gründen erweitert bzw. neu definiert werden. Die etablierten Formen der Repräsentativstrukturen müssen revitalisiert und um neue Elemente basisgetragener Selbstbeteiligung, Selbstverantwortung und Selbstaktivierung ergänzt werden. Die etablierte Unternehmensmitbestimmung privilegiert Stellvertreterpolitik. Die Repräsentierten bleiben Objekte von Entscheidungen, sind insofern auch bei Mitbestimmung »Verwaltete«.

Im Modell der deutschen Mitbestimmung ist die Entfremdung zwischen Repräsentanten und Repräsentierten strukturell enthalten. Als Co-Manager verlieren Betriebsräte ihre eindeutige Vertreterfunktion. Sie fungieren zunehmend mehr als unternehmensorientierter »Ordnungsfaktor«. Empirische Untersuchungen belegen die institutionell angelegten Vertretungsdefizite der Mitbestimmung. Entfremdungserscheinungen zum eigenen Klientel sind begründet in Ämterhäufung und Funktionsverquickung, in mangelnder Partizipation in den Hierarchien der Interessenvertretung, in Intransparenz und unzulänglichen Kontrollmechanismen. Zur Mitbestimmung als Bestandteil eines neuen wirtschaftsdemokratischen Gegenmodells gehören mehr Selbstbeteiligung, Selbstverantwortung und Selbstaktivierung, Mobilisierung von unten; statt Stellvertreterpolitik Selbstvertretung. Kurzum: Es geht um ein neues Konzept der Vertretung im Unternehmen und im Betrieb.

Hierin liegt auch eine Antwort auf die Krise der Postdemokratie. Das widerständige politische Klima, das man in Stuttgart erleben konnte, steht dem reinen Repräsentationspolitikkonzept entgegen. Klassische, mit positiven Assoziationen versehene Forderungslinien, die sich an Begriffen wie Fortschritt, Modernisierung, Wachstum festmachen, sind fragwürdig geworden. Sie sind dabei, ihre Zukunftsfähigkeit zu verlieren. Modernisierung büßt ihre Symbolkraft für eine bessere Welt, für ein lebenswerteres Leben, für humanere Arbeit ein.

Darauf muss man reagieren – und zwar in der Organisationsform von mehr Beteiligung. Die am Beispiel »Stuttgart 21« geführte Diskussion um

Defizite der Repräsentativdemokratie legte Schwächen offen, die denen der Unternehmensmitbestimmung höchst verwandt sind.

Wir gehen aber noch einen Schritt weiter. Im Widerstand gegen eine verordnete, allein ökonomisch-zweckrational kalkulierte Modernisierung sehen wir nicht eine Verschiebung der Konfliktachse auf lebensweltliche Fragen, die mit der »Welt der Arbeit« nichts mehr zu tun haben. Mobilisierung für gesellschaftlichen Fortschritt ist auch daran gebunden, dass der »Angstrohstoff« (Negt), der in den Betrieben lähmt, überwunden wird. Die solidarische Zivilgesellschaft ist ohne veränderte Machtverhältnisse und dementsprechende Praxen in der Arbeitsgesellschaft nicht möglich. Auch deshalb ist Autonomie und Selbstbestimmung in der Arbeit grundlegend.

## 7. Demokratisierung von Betrieb, Wirtschaft und Gesellschaft

Eine neu konzipierte, erweiterte Mitbestimmung sollte als *Doppelstruktur* angelegt sein. Sie muss Demokratisierung von unten ermöglichen, d.h. Mitbestimmung am Arbeitsplatz und im betrieblichen Vor-Ort-Bereich. Sie nimmt damit gleichermaßen die wachsenden Ansprüche der Beschäftigten auf Selbstvertretung auf, wie die erhöhten Arbeitsanforderungen entsprechend einer »innovativen«, »aufgeklärten« Arbeitspolitik. Wenn die neuen Einsatzkonzepte für »lebendige Arbeit« den mitdenkenden und mitentscheidenden Beschäftigten privilegieren, der in der Lage ist, flexibel, kreativ, selbstständig und eigenverantwortlich zu agieren, so erhöht sich damit gleichzeitig sein Potenzial und Anspruch auf Selbstvertretung.

Es geht also in der politisch-strategischen Zielsetzung um eine Weiterentwicklung der Mitbestimmung, die sie im Unternehmen über ihre institutionelle Einbindung als Interessenvertretung nach »unten« ausweitet. Das heißt, um eine Mitbestimmung, die auf weitgehende Selbstvertretung und Teilhabe abzielt, die Demokratie im Alltag ernst nimmt.

Als Machtressource bieten Selbstbeteiligung und Selbstbestimmung auch Impulse für eine Revitalisierung der Repräsentativstrukturen. Denn ohne funktionierende Rückkopplung mit der eigenen Basis können Betriebsräte die heute von ihnen geforderten Planungsleistungen gar nicht oder nur suboptimal einbringen. Insofern ist für die Betriebsräte eine neue Begründung zur Praxisnähe gegeben. Abgehobene Stellvertreterpolitik wird diesen Anforderungen nicht gerecht. Mit einer selbstbewussten, kritischen und handlungsfähigeren Belegschaft geht das sehr wohl.

Mitbestimmung als Doppelstruktur heißt aber auch: weitergehende Demokratisierung in Wirtschaft und Gesellschaft. Da ist man bei dem Thema

der Neubegründung und inhaltlichen Neufüllung von Wirtschaftsdemokratie. Unsere These: Selbstbestimmung und direkte Partizipation vor Ort schaffen dafür neue Zugänge. Die damit verbundene Selbstaktivierung kann ein Beitrag zu neuen Gestaltungsgedanken über den Betrieb hinaus sein. Betriebliche wie gesellschaftliche Problemlösungen und Gegenmodelle werden sich in Zukunft immer weniger auf die am grünen Tisch von Expertenrunden entwickelten Vorstellungen stützen können. Sie entstehen in der Auseinandersetzung mit den vor Ort erkennbaren Handlungsnotwendigkeit und Defiziten, mit dem Handwerkzeug der eigenen Vor-Ort-Expertise und Kompetenz. Es geht also um eine neue Mitbestimmung, die auf weitgehende Teilhabe abzielt und sich gleichzeitig auch auf überbetriebliche Bezüge und Interventionen einlässt. Mit ihr könnte aus einer neuen Wirtschaftsdemokratie etwas werden.

## Literatur

- Aglietta, Michel/Rebérioux, Antoine (2005): Vom Finanzkapitalismus zur Wiederbelebung der sozialen Demokratie, Supplement der Zeitschrift Sozialismus 3.
- Brenner, Otto (1966): Gewerkschaftliche Dynamik in unserer Zeit. Frankfurt a.M.
- Crouch, Colin (2008): Postdemokratie. Frankfurt a.M.
- Decker, Oliver/Weißmann, Marliese/Kiess, Johannes/Brähler, Elmar (2010): Die Mitte in der Krise. Rechtsextreme Einstellungen in Deutschland 2010. Bonn (herunterzuladen unter [www.fes-gegen-rechtsextremismus.de](http://www.fes-gegen-rechtsextremismus.de)).
- Detje, Richard/Menz, Wolfgang/Nies, Sarah/Sauer, Dieter (2011): Krise ohne Konflikt? Interessen- und Handlungsorientierungen im Betrieb – die Sicht der Betroffenen. Hamburg.
- Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Matuschek, Ingo (2011): Der Shareholder Value ist tot, es lebe die Maximalrendite! Von Management-Mimikry zu arbeitspolitischen Alternativen, in: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit. Folgen der Krise, Arbeitsintensivierung, Restrukturierung. Frankfurt a.M.
- Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.) (2010a): Deutsche Zustände. Folge 9. Berlin.
- Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.) (2010b): Deutsche Zustände – Unruhige Zeiten. Presseinformation zur Präsentation der Langzeituntersuchung Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit vom 3.12. Berlin.
- Honneth, Axel (2009): Fataler Tiefsinn aus Karlsruhe, in: DIE ZEIT (29.9.).
- Krugman, Paul (2009): Die neue Weltwirtschaftskrise. Frankfurt a.M./New York.
- Lucke, Albrecht von (2010): Eindringende Eiszeiten. Der neue Jargon der Verachtung, in: Heitmeyer (2010a), S. 257-266.

- Lutz, Burkart (1989): Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Frankfurt a.M./New York.
- Meine, Hartmut/Stoffregen, Uwe (2010): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! Auf dem Weg zu einer Alternative zum Finanzmarktkapitalismus, in: Sozialismus, Heft 7-8, S. 40-47.
- Müller-Jentsch, Walter (2010): Vom Klassenkampf zum Korporatismus, in: Blätter für Deutsche und internationale Politik, Heft 7.
- Naphtali, Fritz (1977/1928): Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel. Frankfurt a.M.
- Negt, Oskar (2010): »In dieser Gesellschaft brodeln es«. Oskar Negt über die Risse in der Sozialordnung, die Notwendigkeit politischer Bildung und die Spannung zwischen Wirklichkeit und Utopie, in: DER SPIEGEL Nr. 32, S. 98-101.
- Schumann, Michael (2009): Betriebliche Mitbestimmung bei Peter von Oertzen: immer noch aktuell, in: Jüttner, Wolfgang/Andretta, Gabriele/Schostok, Stefan (Hrsg.): Politik für die Sozialdemokratie. Erinnerung an Peter von Oertzen. Berlin, S. 58-72.
- Schumann, Michael (2010): Betriebliche Mitbestimmung – kein Selbstläufer im Kampf um einen Kurswechsel, in: Huber, Berthold: Kurswechsel für Deutschland. Die Lehren aus der Krise. Frankfurt a.M./New York, S. 211-231.
- Stiglitz, Joseph (2010): Im freien Fall. Vom Versagen der Märkte zur Neuordnung der Weltwirtschaft. Berlin.
- Streck, Wolfgang/Mertens, Daniel (2010): Politik im Defizit: Austerität als fiskalpolitisches Regime. MPIfG-Discussion Paper 5. Köln.
- Thielen, Gunter (2010): Globalisierung – Deutschland nach der Krise – Soziale Marktwirtschaft, Standpunkte und Perspektiven. Gütersloh.
- Zinn, Karl Georg (1992): Soziale Marktwirtschaft. Idee, Entwicklung und Politik der bundesdeutschen Wirtschaftsordnung. Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich.

# **Demokratische Wirtschaftssteuerung**

Dierk Hirschel/Thorsten Schulten

## **Mit Wirtschaftsdemokratie aus der Krise?**

Gewerkschaftliche Debatten über einen notwendigen Kurswechsel nach der Krise

Große ökonomische und soziale Krisen waren immer wieder der Auslöser grundlegender sozialer Reformen. Nach dem Ersten Weltkrieg wurden in der Weimarer Republik wesentliche Institutionen des modernen Sozialstaates geschaffen (Betriebsrätegesetz, Tarifvertragsgesetz, Arbeitslosenversicherung, etc.). Die große Weltwirtschaftskrise 1929 leitete in den USA die Politik des New Deal ein. Nach dem Zweiten Weltkrieg entstanden in Westeuropa die entwickelten Wohlfahrtsstaaten. Auch die jüngste große Krise des Finanzmarktkapitalismus schien zunächst ein neues »Window of Opportunity« aufzustoßen. Auf die historischen Produktionseinbrüche folgte ein unorthodoxes Krisenmanagement. Zum ersten Mal seit 30 Jahren wurden hierzulande wieder Konjunkturpakete geschnürt. Selbst die Eigentumsfrage war, als es um die Rettung der Münchner und Frankfurter Glasspaläste ging, kein Tabu mehr. Die Politik der Arbeitszeitverkürzung erlebte eine Renaissance und die Gewerkschaften wurden für ihr erfolgreiches Krisenmanagement gelobt.

Im vierten Jahr der Krise herrscht jedoch bereits wieder »Business as usual«. Nachdem der freie Fall der Wirtschaft gestoppt werden konnte, bemühen sich die konservativ-liberalen Kreise mit Kräften darum, zur alten neoliberalen Tagesordnung zurückzukehren. Im Mittelpunkt steht dabei die so genannte Sparpolitik. Nachdem die Staatsverschuldung aufgrund milliardenschwerer Rettungspakete neue Rekordhöhen erreicht hat, erfolgt die Sanierung nun vor allem auf Kosten von Arbeitnehmern, Rentnern und Arbeitslosen. Die Verursacher der Krise kommen hingegen ungeschoren davon. Eine grundlegende Neuordnung der Finanzmärkte findet nicht statt.

Die Restauration vollzieht sich jedoch nicht ohne Widersprüche. Die kulturelle und politische Hegemonie des Neoliberalismus hat in der Krise große Risse bekommen. Der Glaube an die segensreiche Wirkung freier Märkte ist erschüttert. Für zentrale gewerkschaftliche Reformprojekte gibt es inzwischen breite gesellschaftliche Mehrheiten (Mindestlöhne, Bürgerversicherung, Vermögenssteuer, Finanzmarktregulierung, etc.). Dennoch ist es nicht gelungen, diesen gesellschaftlichen Meinungswandel in konkrete Politik zu übersetzen und gegebene Machtverhältnisse infrage zu stellen

Die politische Schwäche der sozialen Gegenkräfte hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass es jenseits konkreter politischer Einzelforderungen kein ausstrahlungsfähiges gesellschaftliches Projekt gibt, das eine reale Alternative zum Finanzmarktkapitalismus aufzeigt. Mehr noch: Trotz der seit 80 Jahren schwersten Wirtschaftskrise gibt es kaum gesellschaftliche Debatten über grundlegende Alternativen. Umso bedeutsamer ist es, dass die Gewerkschaften ihre im pragmatischen Krisenmanagement neu gewonnene Anerkennung nutzen, um die Suche nach grundlegenden Alternativen in die Mitte der Gesellschaft zu tragen. Nachdem der DGB bereits im letzten Jahr erstmals seit Jahrzehnten wieder zu einem großen »Kapitalismuskongress« geladen hatte, ertönen aus den Gewerkschaften immer mehr Stimmen, die für einen grundlegenden »Kurswechsel« werben.<sup>1</sup>

Jenseits aller Unterschiede im Detail liegt das verbindende Element der gewerkschaftlichen Debattenbeiträge vor allem in der Forderung nach einer grundlegenden Demokratisierung aller gesellschaftlichen Bereiche einschließlich der Wirtschaft. Dies ist eine Reaktion darauf, dass der Finanzmarktkapitalismus ein System hervorgebracht hat, in dem mächtige Finanzmarktakteure sich den traditionellen gewerkschaftlichen Mitbestimmungsstrukturen weitgehend entzogen haben. Sie entscheiden heute nahezu unkontrolliert über das Schicksal von Unternehmen und Beschäftigten. Zudem bringt die Forderung nach Demokratisierung zum Ausdruck, dass wir es gegenwärtig nicht nur mit einer ökonomischen, sondern auch mit einer politischen Krise zu tun haben. Das politische System erweist sich immer deutlicher als unfähig, die Interessen der Gesellschaft in ihrer Breite zu repräsentieren. In einer wachsenden Zahl von Beiträgen wird deshalb der Versuch unternommen, an die lange Tradition wirtschaftdemokratischer Vorstellungen innerhalb der Gewerkschaften anzuknüpfen. Die Forderung nach einer modernen Wirtschaftsdemokratie soll als ein zentrales Leitbild für eine grundlegende Gesellschaftsreform etabliert werden.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. u.a. Huber 2010; Ehlscheid/Pickshaus/Urban 2010; Demirović/Wentzel/Allespach 2010; Uellenberg-van Dawen 2009.

<sup>2</sup> Siehe Meine/Stoffregen 2010; Detje/Martens/Schmitthenner 2010; Martens 2010.



## Wirtschaftsdemokratische Traditionen

In den deutschen Gewerkschaften hat die Debatte über die demokratische Steuerung des wirtschaftlichen und sozialen Lebens eine lange Tradition. Die erste umfassende Konzeption der Wirtschaftsdemokratie wurde in der Weimarer Republik von einer wissenschaftlichen Kommission im Auftrag des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes (ADGB) erarbeitet, zu der u.a. Fritz Naphtali, Rudolf Hilferding und Hugo Sinzheimer gehörten (Naphtali 1928). Nach dem Zweiten Weltkrieg griffen die Gewerkschaften den Diskussionsstrang der 1920er Jahre wieder auf. Sie formulierten umfassende Vorschläge zur Neuordnung der deutschen Wirtschaft, die 1949 Eingang in das erste Grundsatzprogramm des DGB fanden. Das institutionelle Design für diese Überlegungen wurde 1950 in einem eigens vom DGB vorgelegten Gesetzentwurf konkretisiert.<sup>3</sup> Der Vordenker der Gewerkschaften war damals vor allem Viktor Agartz, dessen Ideen für eine »Neue Wirtschaftsdemokratie« eine grundlegende Alternative zum ordoliberalen Konzept der Sozialen Marktwirtschaft bildeten (Bispinck/Schulten/Raane 2008).

Trotz der kapitalistischen Restauration gab es bis in die 1980er Jahre hinein immer wieder Versuche, die Debatte um die Wirtschaftsdemokratie neu zu beleben und das Konzept inhaltlich weiterzuentwickeln. Zuletzt fand die Wirtschaftsdemokratie sogar Einzug in das Berliner Grundsatzprogramm der SPD von 1989, wo es zum zentralen Leitbild sozialdemokratischer Reformpolitik erklärt wurde (von Oertzen 2004).

Nach dem Kollaps des Realsozialismus, der auch innerhalb der Sozialdemokratie und Gewerkschaften zu einem Verlust alternativer Gesellschaftsvorstellungen führte, verschwand der Begriff der Wirtschaftsdemokratie nahezu vollständig aus den politischen Debatten. Während die SPD ihr Berliner Programm als eine Art »Geheimpapier« (Hans-Jochen Vogel) vor der Öffentlichkeit versteckt hielt, haben die Gewerkschaften in ihrem Grundsatzprogramm von 1996 ihre wirtschaftdemokratischen Forderungen weitgehend herausgestrichen.

Unter der Vorherrschaft von »New Labour« wurde sogar offensiv die Parole »Schluss mit Wirtschaftsdemokratie!« ausgegeben, da der Begriff »irgendwie nach DDR riecht« (Lange 2004). Erst die große Krise des Finanzmarktkapitalismus hat die Voraussetzungen dafür geschaffen, die Debatte

---

<sup>3</sup> Gesetzesvorschlag des Deutschen Gewerkschaftsbundes für das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland zur Neuordnung der Wirtschaft vom 22. Mai 1950, in: *Recht der Arbeit* 6/1950, S. 227-232.

wieder aufzunehmen. Das Konzept der Wirtschaftsdemokratie kann ins Zentrum gewerkschaftlicher Reformvorstellungen rücken.

### **Drei Grundprinzipien der Wirtschaftsdemokratie**

Die bislang vorliegenden Konzepte zur Wirtschaftsdemokratie umfassen eine große Bandbreite von konkreten Vorschlägen und Forderungen. Jenseits aller Unterschiede im Detail lassen sich drei Grundprinzipien formulieren, die sich als roter Faden durch alle historischen Konzepte ziehen.

Das *erste Grundprinzip* liegt in der Demokratisierung aller Ebenen des wirtschaftlichen Handelns. Zur Wirtschaftsdemokratie gehört demnach nicht nur die Mitbestimmung im Betrieb und Unternehmen. Das Konzept verzahnt Betrieb, Branche, Region und gesamtwirtschaftliche Steuerung. So sollen die Widersprüche zwischen einzel- und gesamtwirtschaftlicher Logik produktiv bearbeitet werden.

Das *zweite Grundprinzip* wendet sich gegen den vermeintlichen Gegensatz von Markt und Staat. Entgegen den ideologischen Konstruktionen einer reinen Privat- oder Staatswirtschaft gehen wirtschaftsdemokratische Konzepte von der Realität einer »Mixed-Economy« aus. Hierbei sollen unterschiedliche Eigentums- und Steuerungsformen nach ökonomischen und sozialen Effizienzkriterien pragmatisch miteinander kombiniert werden.

Das *dritte Grundprinzip* betont die Einheit von politischer und sozialer Demokratie. Demokratische Systeme funktionieren nur, wenn ein Mindestmaß an sozialer Sicherheit gegeben ist. Ein Zuviel an ökonomischer Ungleichheit bedroht die politische Demokratie. Die Konzentration ökonomischer Macht muss dadurch begrenzt werden, dass demokratische Entscheidungsprinzipien auf den Bereich der Wirtschaft ausgeweitet werden.

Es sind gerade diese drei Grundprinzipien, die angesichts der Krise des Finanzmarktkapitalismus heute aktueller denn je erscheinen und die Grundlage für die Entwicklung einer modernen und zeitgemäßen Konzeption von Wirtschaftsdemokratie bilden können.

### **Demokratie auf allen Ebenen der Wirtschaft**

Die historischen Konzepte der Wirtschaftsdemokratie richteten sich zunächst auf die Steuerung der Gesamtwirtschaft. Heute herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die aktuelle Krise mit einer fehlenden Regulierung der Finanzmärkte zu tun hat.

Ein Kernelement einer modernen Wirtschaftsdemokratie besteht deshalb darin, neue Regelungen und Institutionen zu schaffen, um die Finanzinstitute wieder zu Dienstleistern der Realwirtschaft zu machen. Sie müssen sich zukünftig auf das Sammeln von Spareinlagen und die Kreditvergabe an Unternehmen und Verbraucher konzentrieren.<sup>4</sup>

Das wirtschaftspolitische Steuerungsdefizit reduziert sich jedoch keineswegs auf den Finanzsektor. Die strukturellen Ursachen der aktuellen Krise haben vielmehr realwirtschaftliche Wurzeln. Sie liegen vor allem in den seit den 1980er Jahren rasant ansteigenden Einkommens- und Vermögensunterschieden (Horn/Jobges/Truger 2009; Stiglitz 2010). Mit der zunehmenden ökonomischen Ungleichheit ging eine chronische Konsumschwäche einher, die entweder durch Kreditblasen oder durch permanent ansteigende Handelsüberschüsse kompensiert wurde. Auf diese Weise entstanden große globale Ungleichgewichte, die heute zu den Kernproblemen der Weltwirtschaft gehören.

Als wirtschaftspolitische Alternative ist von verschiedener Seite ein neuer keynesianischer New Deal gefordert worden, der durch eine politische Koordinierung der Geld- und Fiskalpolitik auf nationaler und europäisch/internationaler Ebene für den Abbau der globalen Ungleichgewichte und damit für mehr Wachstum und Beschäftigung sorgen soll.<sup>5</sup> So richtig und überzeugend viele der in diesem Zusammenhang formulierten Politikvorschläge auch sein mögen, so liegt die grundlegende Schwäche vieler keynesianischer Positionen jedoch darin, dass sie sich um die strukturellen und institutionellen Bedingungen ihrer Umsetzung kaum Gedanken machen. Dies gilt beispielsweise für die Lohnpolitik. Dort werden höhere Löhne für ein stärker binnenmarktgetriebenes Wachstumsmodell angemahnt, gleichzeitig jedoch kaum Vorschläge gemacht, wie die Gewerkschaften gestärkt werden können, um ihre gesamtwirtschaftliche Funktion wahrzunehmen. Dabei ist offensichtlich, dass gerade im letzten Jahrzehnt die gewerkschaftliche Verhandlungsmacht durch diverse Arbeitsmarkt- und Sozialreformen empfindlich geschwächt wurde. In vielen Branchen reichen selbst größte Bemühungen für gewerkschaftliches Organizing kurz- und mittelfristig nicht aus, um deutlich höhere Löhne durchzusetzen. Notwendig ist vielmehr eine politische Stärkung der gewerkschaftlichen Verhandlungsposition, z.B. durch die Einführung eines

---

<sup>4</sup> Vgl. Wirtschaftspolitik in Krisenzeiten: Beschluss des 19. DGB-Bundeskongresses, 5/2010; Aktiv aus der Krise – Gemeinsam für ein gutes Leben, Aktionsplan der IG Metall, 3/2009.

<sup>5</sup> Vgl. Schulmeister 2010; Dullien/Herr/Kellermann 2009; Hein/Truger 2010.

gesetzlichen Mindestlohns und eine Reform der Allgemeinverbindlichkeits-erklärungen von Tarifverträgen (Bispinck/Schulten 2009).

Aus wirtschaftsdemokratischer Perspektive steht die Frage im Mittelpunkt, wie die Institutionen gesamtwirtschaftlicher Steuerung beschaffen sein müssen, damit sie die Interessen der Mehrheit der Bevölkerung repräsentieren. Hierzu gehört die systematische Beteiligung der Gewerkschaften und anderer zivilgesellschaftlicher Organisationen an der Formulierung der allgemeinen Wirtschaftspolitik, etwa im Rahmen von Wirtschafts- und Sozialräten. Genauso wichtig ist es, der Entpolitisierung der Wirtschaftspolitik durch scheinbar »unabhängige« Institutionen – z.B. Rating-Agenturen – entgegenzuwirken. Besonders dringlich ist der Reformbedarf bei der Europäischen Zentralbank. Ihre einseitig an den Interessen der Vermögensbesitzer ausgerichtete Verfasstheit entzieht sich jeder demokratischen Kontrolle.

Neben der gesamtwirtschaftlichen Ebene haben wirtschaftsdemokratische Konzepte immer auch großes Gewicht auf die politische Gestaltung des regionalen und sektoralen Strukturwandels gelegt. Diese mittlere Ebene ist auch heute von zentraler Bedeutung. Denn die Finanz- und Wirtschaftskrise geht einher mit einer tiefen Strukturkrise einzelner Branchen (allen voran der Automobilindustrie). Darüber hinaus gibt es eine ökologische Krise des vorherrschenden stofflich-energetischen Produktionsmodells. Der ökologische Umbau der Industrie und die notwendige Konversion bestimmter Produktionslinien werden nicht durch Marktkräfte gesteuert. Dieser Umbau kann nur durch eine aktive Industrie- und Dienstleistungspolitik auf regionaler Ebene bewerkstelligt werden. Hierzu sind demokratische Foren wie regionale Wirtschafts- und Sozialräte oder auch die von der IG Metall vorgeschlagenen Public-Equity-Fonds notwendig, die den Strukturwandel ökologisch und sozialverträglich gestalten können (Gerlach/Ziegler 2008).

Die dritte Ebene wirtschaftlichen Handelns ist die demokratische Einflussnahme im Betrieb und Unternehmen. Von den umfassenden wirtschaftsdemokratischen Neuordnungsvorstellungen nach dem Zweiten Weltkrieg konnte nur die Mitbestimmung in die Praxis umgesetzt werden. Ursprünglich haben die Gewerkschaften die Mitbestimmung wegen ihrer begrenzten Reichweite und dem Fehlen echter wirtschaftlicher Mitbestimmungsrechte stark kritisiert. Erst später wurde anerkannt, dass das deutsche Mitbestimmungsmodell den Beschäftigten im internationalen Vergleich relativ weitgehende Partizipationsrechte einräumt.

Die zunehmende Finanzmarktorientierung hat jedoch die betrieblichen Entscheidungsstrukturen immer mehr dem Einfluss der Mitbestimmung entzogen (Krieger/Sick 2009). Vor diesem Hintergrund zielt die Debatte über eine neue Wirtschaftsdemokratie auch auf den Ausbau betrieblicher Mit-

bestimmungsrechte. In diesem Zusammenhang wird vielfach die Verallgemeinerung der erweiterten Mitbestimmung bei Volkswagen vorgeschlagen. Diese gewährt der Arbeitnehmerseite bei strategischen Unternehmensentscheidungen – z.B. Verlagerung von Unternehmensteilen, Einrichtung neuer Produktionsstätten – eine Vetoposition, da solche Entscheidungen an eine Zweidrittelmehrheit im Aufsichtsrat gebunden sind (Ceizig/Osterloh in diesem Band; Schumann 2010).

## **Jenseits der Dichotomie von Markt und Staat**

Wirtschaftsdemokratische Konzepte gehen entgegen der neoliberalen Ideologie davon aus, dass Staat und Markt keine Gegensätze sind. Der Kapitalismus ist seit jeher eine mehr oder weniger ausgeprägte Mischwirtschaft, die durch plurale Eigentumsformen und ein umfassendes staatliches Regelwerk gekennzeichnet ist. In vielen Wirtschaftsbereichen gibt es sowohl Privateigentum, Markt und Wettbewerb als auch staatliches Ordnen, Planen und Entwickeln. Dies gilt z.B. für die Energieversorgung, das Transportwesen, die Medien, das Gesundheitswesen sowie den Wohnungsbau. Hier steuern Gesetze und Verträge das Marktgeschehen. Das staatliche Regelwerk verteilt Kosten und Gewinne. Die Frage, ob der Staat steuert, stellt sich nicht. Entscheidend ist vielmehr, in wessen Interesse er das tut (Schui 2009).

Die Verfügung und Aneignung von Privateigentum wird im modernen Kapitalismus vielfach gebrochen und modifiziert (Leibiger 2001). An wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen wie der Volkswagen AG oder der Salzgitter AG ist der Staat direkt beteiligt. Die Politik beeinflusst dort strategische Unternehmensentscheidungen. Unternehmensnahe Stiftungen – z.B. Bosch, ZF Friedrichshafen, Saarstahl – bändigen den Renditedruck. Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften gestalten die Unternehmenspolitik durch die betriebliche und Unternehmensmitbestimmung. Rund 97.000 Unternehmen haben hierzulande einen Betriebsrat. Zudem gibt es knapp 700 mitbestimmte Unternehmen. Staatliche und überstaatliche Rahmensetzungen – Auflagen, Genehmigungsverfahren, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Kartellrecht – greifen in die Entscheidungsbefugnisse der Geschäftsführungen privater Firmen ein. Des Weiteren wird die Aneignung der Erträge aus Privateigentum durch Tarifverträge, Steuern und Abgaben modifiziert.

Neben dem dominanten Privateigentum existiert aber auch ein ökonomisch gewichtiger Sektor öffentlichen und genossenschaftlichen Eigentums. Allein der Bund ist an 516 Unternehmen mittelbar und unmittelbar beteiligt. Öffentliche Sparkassen spielen eine wichtige Rolle in der Kreditversorgung

klein- und mittelständischer Unternehmen. In kommunalen Krankenhäusern wird die Hälfte aller Krankheitsfälle behandelt. Öffentliche Nahverkehrsbetriebe befördern jeden Tag 30 Millionen Menschen. Wohnungsbau-genossenschaften sind ein wichtiger Akteur der Wohnungswirtschaft. Die Genossenschaftsbanken betreuen hierzulande über 30 Millionen Bankkunden. In Ostdeutschland wird ein Viertel der landwirtschaftlichen Nutzfläche von Agrargenossenschaften bewirtschaftet.

Die real existierende Marktwirtschaft ist weder ökonomisch effizient noch sozial ausgewogen. Der Mix aus unterschiedlichen Eigentumsformen, markt-förmiger und öffentlicher Koordinierung wurde durch eine Politik der Liberalisierung und Privatisierung immer stärker auf die Bedürfnisse privater Kapitaleigner – insbesondere der Finanzinvestoren – zugeschnitten (Brandt/Schulten/Sterkel/Wiedemuth 2008). Heute stellt sich mehr denn je die Frage nach einer Neuordnung des Wirtschaftens. Eigentumsformen und staatliche Regulierung müssen zukünftig stärker am gesellschaftlichen Bedarf ausgerichtet werden. Hierfür ist es wichtig, die Stärken und Schwächen, Möglichkeiten und Grenzen der unterschiedlichen Eigentumsformen, von Märkten, Wettbewerb und politischer Steuerung auszuloten.

Privateigentum und Markt können innovativ und schöpferisch wirken. Ein funktionierender Preismechanismus des Marktes kann ein effizientes, dezentrales Informations- und Steuerungssystem sein. So kann eine kostengünstige und umfassende Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen durch private Unternehmen sichergestellt werden. Perfekte Märkte gibt es aber nur in Lehrbüchern. In der Praxis kommt es immer wieder zu Marktversagen (asymmetrische Informationen, unvollkommene Konkurrenz, externe Effekte, etc.). Dieses Marktversagen kann ordnungspolitisch eingedämmt werden. Ein scharfes Kartellrecht, ein starker Verbraucherschutz oder eine ökologische Steuerpolitik setzen aber den Märkten keine gesellschaftspolitischen Ziele.

Märkte sind sozial und ökologisch blind. Dort wo Märkte, Wettbewerb und Privateigentum ihren Zweck nicht oder nur mangelhaft erfüllen, müssen sie durch andere Eigentumsformen und Verfahren ersetzt werden. So sind beispielsweise Bildung, Gesundheit sowie Energie- und Wasserversorgung keine Waren, deren Herstellung und Verteilung nach dem Gewinnmotiv organisiert werden sollte. Diese öffentlichen Güter müssen für jeden, unabhängig von der Größe des Geldbeutels, zugänglich sein. Hierfür bedarf es eines gemeinwohlorientierten öffentlichen Sektors. Auch die so genannten natürlichen Monopole – insbesondere Netzwerkindustrien (Energiewirtschaft, Bahn, etc.) – sollten durch die öffentliche Hand gesteuert werden. Zudem können staatliche Unternehmensbeteiligungen – etwa in Form eines

Public-Equity-Fonds – die einzelwirtschaftliche Verwertungslogik um industrie- und dienstleistungspolitische Ziele erweitern.

Ein Ausbau des öffentlichen Sektors sowie eingeschränkte Verfügungs- und Aneignungsrechte der Kapitaleigner gehen zulasten der Rentabilität. Höhere Steuern, eine soziale und ökologische Regulierung drücken auf die Firmengewinne. Unternehmen mit hohen Profitansprüchen drosseln ihre Investitionen oder drohen mit Standortverlagerung. Auch hier kann sich die Eigentumsfrage stellen. Über Investitionen und Produktionsstandort muss dann politisch entschieden werden.

Neben dem Markt- gibt es aber auch Staatsversagen. Die zentralen Verwaltungswirtschaften sind an mangelnder Effizienz und Flexibilität sowie unzureichenden materiellen Anreizen zugrunde gegangen. Es fehlte aber auch an einer umfassenden demokratischen Beteiligung der Betroffenen. Genau hier liegt der entscheidende Unterscheid zwischen Verstaatlichung und Vergesellschaftung.

Auch die Verstaatlichungspolitik der großen westlichen Industrieländer war in den 1980er Jahren keine Erfolgsgeschichte mehr. In der aktuellen Krise haben die Landesbanken ein Milliardengrab hinterlassen. Öffentliches aber auch genossenschaftliches Eigentum ist keine Garantie dafür, dass die Unternehmenspolitik am gesellschaftlichen Bedarf ausgerichtet wird. Die effiziente Steuerung und Kontrolle öffentlichen Eigentums ist nach wie vor eine große Herausforderung. Ohne eine erfolgreiche Wirtschafts- und Strukturpolitik (siehe erstes wirtschaftsdemokratisches Grundprinzip) bleiben die betrieblichen Handlungsspielräume begrenzt.

## **Politische und soziale Demokratie**

Das dritte wirtschaftsdemokratische Grundprinzip weist darauf hin, dass wir bis heute in einer halbierten Demokratie leben. Große Teile der heimischen Wirtschaft sind ein demokratiefreier Raum. In der überwiegenden Zahl der Unternehmen gibt es keine Betriebs- und Aufsichtsräte. Gleichzeitig schreitet die ökonomische Konzentration voran. Ökonomische Macht ist aber immer auch politische Macht. Besonders deutlich wurde dies in der Krise. Über den Umfang und die Ausgestaltung des Bankenrettungsschirms wurde nicht in den Ministerien und im Parlament entschieden, sondern in den Vorstandsgremien der großen Banken. Die Finanzkrise äußert sich hier als Krise der politischen Demokratie (Pink/Bode 2010).

Betriebliche Standort- und Investitionsentscheidungen können über die Zukunft ganzer Regionen bestimmen. Das unternehmerische Erpressungs-

potenzial unterwirft Städte, Gemeinden und Länder einem Steuersenkungs- und Subventionswettlauf. Zugleich trägt die Politik durch Liberalisierung und Privatisierung selbst dazu bei, dass immer mehr gesellschaftliche Bereiche von der Logik des Marktes durchdrungen werden und sich einer demokratischen Steuerung und Kontrolle entziehen.

Hinzu kommt, dass die steigende ökonomische Ungleichheit mittelfristig die Substanz der politischen Demokratie gefährdet. Zwar ist die Fassade von Parlament, Regierung und Justiz formal nach wie vor intakt, real werden politische Entscheidungen immer mehr von einer kleinen Schicht privilegierter Eliten bestimmt. Der britische Sozialwissenschaftler Colin Crouch (2008) spricht in diesem Zusammenhang bereits von »Postdemokratie«, in der große Teile sozialen Unter- und Mittelschichten sich längst dem politischen System entsagt haben.

Die Krise der repräsentativen Demokratie äußert sich aber auch in anderer Form. In Stuttgart, Hamburg und München rebellieren Teile des Bürgertums gegen die gewählten Volksvertreter. Ein reiner Staatsinterventionismus gibt auf dieses Demokratiedefizit keine Antwort. Ein modernes Konzept von Wirtschaftsdemokratie darf das Bedürfnis, an politischen und ökonomischen Entscheidungen direkt mitzuwirken, nicht ignorieren. Es geht vielmehr gerade um eine stärkere Selbstbestimmung, Partizipation und Mitbestimmung auf allen Ebenen ökonomischen und politischen Handelns (siehe Schumann/Detje in diesem Band).

## **Fazit**

Mit der Renaissance wirtschaftsdemokratischer Konzepte haben die Gewerkschaften eine Debatte eröffnet, die Perspektiven für einen grundlegenden Kurswechsel nach der Krise aufzeigt. Unter dem Begriff einer modernen Wirtschaftsdemokratie lassen sich zentrale gewerkschaftliche und zivilgesellschaftliche Reformprojekte bündeln. Jenseits abstrakter Kapitalismuskritik zeigt sie konkrete Wege auf, durch eine umfassende Demokratisierung von Wirtschaft und Gesellschaft die Markt- und Profitlogik deutlich einzuschränken. Dabei geht es heute zunächst darum, die aktuelle Dominanz der Finanzmarktakteure zu überwinden und einen sozial und ökologisch regulierten Kapitalismus durchzusetzen. Der wirtschaftsdemokratische Ansatz macht jedoch auch deutlich, dass gesellschaftliche Reformvorstellungen über die Perspektive einer sozialen Marktwirtschaft weit hinaus gehen müssen. Darin liegt nicht zuletzt auch sein utopischer Überschuss.



## Literatur

- Bispinck, Reinhard/Schulten, Thorsten (2009): Re-Stabilisierung des deutschen Flächentarifvertragssystems, in: WSI-Mitteilungen, Heft 4, S. 201-209.
- Bispinck, Reinhard/Schulten, Thorsten/Raane, Peeter (Hrsg.) (2008): Wirtschaftsdemokratie und expansive Lohnpolitik. Zur Aktualität von Viktor Agartz. Hamburg.
- Brandt, Torsten/Schulten, Thorsten/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.) (2008): Europa im Ausverkauf. Hamburg.
- Crouch, Colin (2008): Postdemokratie. Frankfurt a.M.
- Demirović, Alex/Wentzel, Lothar/Allespach, Martin (2010): Demokratie wagen! Gewerkschaftliche Perspektiven in der Wirtschaftskrise, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 2.
- Detje, Richard/Martens Helmut/Schmitthener, Horst (2011): Neue Wirtschaftsdemokratie. Ansätze zur Überwindung der System- und Demokratiekrise, in: Sozialismus, Heft 2, S. 47-56.
- Dullien, Sebastian/Herr, Hansjörg/Kellermann, Christian (2009): Der gute Kapitalismus. Bielefeld.
- Ehlscheid, Christoph/Pickshaus, Klaus/Urban, Hans-Jürgen (2010): Die große Krise und die Chancen der Gewerkschaften, in: Sozialismus, Heft 6, S.43-49.
- Gerlach, Frank/Ziegler, Astrid (2008): Regionale Schieflagen ausgleichen, in: Die Mitbestimmung, Heft 11.
- Hein, Eckhard/Truger, Achim (2010): Finance-dominated capitalism in crisis – the case for a Global Keynesian New Deal, Institute for International Political Economy an der HWR Berlin, Working Paper No. 6.
- Horn, Gustav A./Jobges, Heike/Truger, Achim u.a. (2009): Von der Finanzkrise zur Wirtschaftskrise I-III, IMK Report 38, 40, 41. Düsseldorf.
- Huber, Berthold (Hrsg.) (2010): Kurswechsel für Deutschland – die Lehren aus der Krise. Frankfurt a.M.
- Krieger, Alexandra/Sick, Sebastian (2009): Finanzmarktkapitalismus und Kapitalmarktkrise: Herausforderungen für die deutsche Mitbestimmung, in: Dietmar Hexel (Hrsg.), Never Change a Winning System. Erfolg durch Mitbestimmung. Marburg, S. 44-52.
- Lange, Christan (2004): Schluss mit der Wirtschaftsdemokratie!, in: Berliner Republik, Heft 2.
- Leibiger, Jürgen (2001): Die Eigentumsfrage im Kapitalismus des 21. Jahrhunderts, in: Utopie kreativ, Heft 5.
- Martens, Helmut (2010): Neue Wirtschaftsdemokratie. Anknüpfungspunkte im Zeichen der Krise von Ökonomie, Ökologie und Politik. Hamburg.
- Meine, Hartmut/Stoffregen, Uwe (2010): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! Auf dem Weg zu einer Alternative zum Finanzkapitalismus, in: Sozialismus, Heft 7-8, S. 40-47.

- Naphtali, Fritz (1928): Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel. Berlin.
- Oertzen, Peter von (2004): Wirtschaftsdemokratie – Umriss eines Konzepts, in: ders., Demokratie und Sozialismus zwischen Politik und Wissenschaft, Hannover, S. 402-418.
- Pink, Katja/Bode Thilo (2010): Die Finanzkrise als Demokratiekrise. Der Staat als Dienstleister des Finanzkapitals, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 6.
- Schui, Herbert (2009): Demokratie, Arbeitsproduktivität und öffentlicher Sektor, in: ders., Gerechtere Verteilung wagen! Hamburg, S. 152-164.
- Schulmeister, Stephan (2010): Mitten in der großen Krise - Ein »New Deal« für Europa. Wien.
- Schumann, Michael (2010): Betriebliche Mitbestimmung – kein Selbstläufer im Kampf um einen Kurwechsel, in: Berthold Huber (Hrsg.), Kurswechsel für Deutschland, Frankfurt a.M., S. 211-231.
- Stiglitz, Joseph (2010): Im freien Fall, vom Versagen der Märkte zur Neuordnung der Weltwirtschaft. München.
- Uellenberg-van Dawen, Wolfgang (2009): Wie weiter nach der Wahl? Arbeitskampf in Krisenzeiten, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 10.

Rudolf Hickel

# **Politik und Gesellschaft**

## **wirtschaftsdemokratisch fundieren**

Handlungsfelder – Ebenen – Instrumente

### **1. Allgemeine Krise, Finanzmarktkrise, entfesselte Risiken: Versagen des renditegetriebenen Wirtschafts-Staats-Komplexes**

Kennzeichen der Entwicklung kapitalistischer Wirtschaftssysteme sind die mit Regelmäßigkeit eintretenden allgemeinen Krisen. Auf dem seit den 1950er Jahren beobachteten Trend sinkenden Wirtschaftswachstums in Deutschland haben sich mit einer unübersehbaren Regelmäßigkeit konjunkturelle Krisen durchgesetzt.

Mit der Durchsetzung des finanzmarktgetriebenen Kapitalismus, in dem die von der ökonomischen Wertschöpfung abgekoppelten Spekulationen mit Vermögenswerten dominieren, zeigt sich, dass das Krisenpotenzial bedrohlich zugenommen hat. Erstmals in der Nachkriegsgeschichte ist die Gesamtwirtschaft infolge der Wirtschafts- und Finanzkrise um 4,7% abgestürzt. Bereits 2000/2001 waren es die Spekulationen mit Aktien von völlig überschätzten, ja dubiosen Unternehmensneugründungen, die am Ende zum Platzen der New-Economy-Blase geführt haben. Damals wurden schwere Defizite bei den Regeln zu einer stabilen und verantwortungsvollen Unternehmensverfassung zusammen mit einer handlungsunfähigen Politik sichtbar. Diese ursprünglich hoch gelobten und dann gescheiterten Start-up-Aktivisten lehnten die Mitbestimmung in ihren Unternehmen rigoros ab.

Das Zentrum der miteinander verketteten Wirtschafts- und Finanzmarktkrise liegt in der abenteuerlichen Geschäftspolitik von Banken und nicht regulierten Schattenbanken (Hedge-Fonds, Private Equity-Fonds). Dem zur Seite gestellt ist ein Staat, der durch Deregulierung und eine viel zu schlafte Aufsicht die Finanzmarktkrise erst möglich gemacht hat. Der sich ausstobende »Kasinokapitalismus« (Keynes) ist durch den Verzicht auf eine mitbestimmte Unternehmensverfassung bestimmt. Leitbildfunktion haben unkontrollierte Finanzagglomerate mit ihren vom gesellschaftlichen Zusammenhang entkoppelten Top-Managern. Dem Einsatz am Roulette vergleichbar stehen im Mittelpunkt die von der ökonomischen Wertschöpfung abgekoppelten, fiktiv geschaffenen Spekulationsobjekte mit dem Ziel, kurzfristig hohe Renditen zu erzielen.

Die geplatzen Geschäfte mit den zuvor als Finanzinnovationen gelobten Produkten haben vor allem die spekulativ ausgerichteten Banken in eine tiefe Krise gestürzt. Auf die sich als toxisch erwiesenen Vermögensobjekte mussten Wertberichtigungen bzw. Abschreibungen vorgenommen werden. Durch das rapide geschmolzene Vertrauen ist der für die kurzfristige Liquiditätsversorgung der Banken wichtige Interbankenmarkt zusammengebrochen. Plötzlich wurde klar, dass die Finanzmarktkrise mit dem Zentrum spekulativer Banken und Investmentfonds »externe Effekte« auslöste. Hohe Verluste und Beinahepleiten belasteten vor allem die auf die Kreditvergabe angewiesenen Unternehmen.

Die Folge war eine systemische Krise. Es drohte der massenhafte Verlust von Arbeitsplätzen und Erwerbseinkommen. Aber auch die Vermögen von Kleinanlegern, die durch den Abbau von gesetzlichen sozialen Mindestleistungen in die private Kapitalvorsorge gezwungen wurden, waren bedroht. Schließlich führten Steuerausfälle sowie steigende Krisenkosten zu einer schweren Belastung der öffentlichen Haushalte. Allein für Deutschland musste ein »Rettungsschirm« von 480 Mrd. Euro mit dem Risiko der Belastung der öffentlichen Haushalte aufgelegt werden.

Diese systembedrohende Krise durch die Finanzmärkte ist auf zwei schwere Defizite zurückzuführen:

Zum einen hat die Politik die Entgrenzung der Finanzmärkte massiv vorangetrieben. So ist beispielsweise auf breiter Front die Verpackung von Krediten in strukturierte Wertpapiere – CDO, Collateralized Debt Obligations – zugelassen worden. Dadurch haben die Banken das mit der Vergabe von Krediten verbundene Risiko aus ihren Bilanzen herausgenommen und an kaum informierte Dritte überwält. Zulässig wurden auch Leerverkäufe, mit denen ausschließlich auf Kursenkungen von Aktien und festverzinsliche Wertpapiere gewettet wurde. Völlig unkontrolliert blieben die Geschäfte mit Zertifikaten, deren Risiko mit dem Gang in ein Spielkasino vergleichbar ist. Innerhalb der Banken konnten wenig kontrollierte Geschäftsmodelle durchgesetzt werden. Große Geschäftsbanken haben mit ihren Investmentaktivitäten ohne ausreichende Eigenkapitalvorsorge auch die anderen Geschäftskunden einem hohen Risiko ausgesetzt. Die wichtigste Lehre aus der jüngsten Finanzmarktkrise steht fest: Erforderlich sind umfassende, zielorientierte Regulierungen. Dazu gehören nicht nur Beschränkungen bei den Spekulationsgeschäften. Viele aggressive, die Gesamtwirtschaft bedrohende Spekulationsobjekte müssen schlichtweg verboten werden. Bis heute ist diese Lehre kaum umgesetzt worden. Die mächtigen Akteure in der Bankenwelt haben es immer wieder verstanden, eine durchgängig wirksame Regulierung sowie die effektive Kontrolle der Finanzmärkte zu torpedieren.

Zum anderen offenbart die jüngste Finanzmarktkrise schwere Defizite der Unternehmensverfassung. Vorständen konnte es gelingen, getrieben von kurzfristigen Gewinnerwartungen und mit der Belohnung durch exorbitante Bonuszahlungen ausgestattet, dubiose Geschäftsmodelle durchzusetzen. Fundamentale Bilanzregeln, wie eine ausreichende Liquiditäts- und Eigenkapitalvorsorge, sind nicht eingehalten worden. Diese Fehlentwicklungen zeigen, dass die Mitbestimmung vor allem im Bereich des Risikomanagements viel zu gering ausgebaut ist. Dazu gehört eine verbindliche Festlegung der Spielregeln innerhalb der »Corporate Governance«. Die derzeitigen Regelungen für den Vorstand, den Aufsichtsrat sowie die Hauptversammlung reichen bei weitem nicht aus, grundlegende Fehlentscheidungen mit massiven Folgen für die Beschäftigten zu vermeiden. Im Gegensatz zur derzeitigen Zielsetzung, die Shareholder mit Höchstrenditen zu befrieden, muss die »Corporate Governance« durch eine aktive Mitbestimmung in den Betrieben und Unternehmen fundiert werden. Nicht erst die jüngste Krise mahnt, die Unternehmensverfassung zu demokratisieren.

Wie die zwei Ursachenkomplexe der jüngsten Finanzkrise mit ihren systemischen Folgen zeigen, muss das Konzept der Wirtschaftsdemokratie umfassend angelegt werden. Im Kern geht es um eine demokratische Fundierung der Unternehmensverfassung. Hier ist das wichtigste Instrument der Ausbau der betrieblichen und unternehmensbezogenen Mitbestimmung. Das reicht jedoch nicht aus. Zur Wirtschaftsdemokratie gehört die zielorientierte Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen. Es geht um eine Ordnungspolitik, die für klare Spielregeln sorgt und damit zur Bändigung des Kasinokapitalismus beiträgt. Wie die zeitlich befristeten Maßnahmen zur Rettung von maroden Banken zeigen, ist auch die nachhaltige Beteiligung des Staates – entweder durch Teil- oder Vollverstaatlichung – erforderlich. Alle Maßnahmen zum Ausbau der Wirtschaftsdemokratie zielen auf eine Zurückdrängung der demokratisch nicht legitimierten Unternehmensmacht. Rückblickend bleibt festzuhalten: Durch den Aus- statt Abbau von Regulierungen und Mitbestimmungsrechten hätte der Beinahabsturz des Bankensystems verhindert werden können.

## **2. Ordnungspolitische Grundlagen der Wirtschaftsdemokratie: Demokratisierung der Politik**

Je nachdem, wie der Staat mit seiner Ordnungspolitik den Rahmen und die Spielregeln für das profitwirtschaftliche Macht-Marktsystems prägt, fallen die Entfaltungsbedingungen der Unternehmenswirtschaft sehr unterschied-

lich aus. Maßgeblich ist das Ausmaß der Mitbestimmung; sie ist die notwendige Bedingung für eine Demokratisierung der Wirtschaft. Dazukommen muss eine staatliche Politik, der sich die profitgetriebene Unternehmenswirtschaft unterzuordnen hat. Die Leitziele eines Gesellschaftssystems, deren Umsetzung durch die Politik voranzutreiben ist, sind *Arbeit, Umwelt und soziale Gerechtigkeit*.

Über den Umgang mit den unübersehbaren Konflikten zwischen diesen Leitzielen muss im demokratischen Diskurs entschieden werden. Gegenüber der Praxis des real existierenden politischen Systems in Deutschland bedarf es insgesamt einer zielorientierten Demokratisierung der Politik. Dazu zählt die Zurückdrängung der undemokratischen Macht der Unternehmenswirtschaft sowie die Stärkung der Demokratie durch Bürgerbeteiligung (Beispiele sind »Stuttgart 21« oder die Anti-AKW-Bewegung).

Durch einen die kapitalistische Krisendynamik bändigenden, ordnenden und intervenierenden Staat wird die neoliberal-neoklassische Doktrin abgelöst. Dieser Doktrin zufolge betreibt der Staat eine möglichst umfassende Entfesselung der Marktkräfte. Hier stehen die Deregulierung in den Bereichen des ökonomischen Wettbewerbs, der Arbeitsverhältnisse, der Umwelt sowie der sozialstaatlichen Anforderungen zugunsten des Machtgewinns innerhalb der einzelwirtschaftlichen Unternehmensautonomie im Mittelpunkt. Zudem verzichtet der Staat auf die Beteiligung am Unternehmenskapital. Diese Doktrin steht im diametralen Widerspruch zu einer wirtschaftsdemokratischen Gesellschaft. Wenn es zugelassen wird, dass der Staat neoliberale Politik betreibt, dann bleibt am Ende selbst eine wirtschaftsdemokratisch optimale Unternehmensverfassung machtlos, die versucht, systematische Fehlentwicklungen aufzufangen oder von vornherein zu vermeiden. An die Stelle der Macht-Markt-Dominanz muss eine demokratisch legitimierte Politik treten, die nur möglich ist auf der Grundlage einer Demokratisierung der Unternehmen und Betriebe.

Wirtschaftsdemokratie darf allerdings nicht nur auf die Unternehmen und Betriebe reduziert werden. Zwar zeigt sich nach den Erfahrungen mit der Voll- und Teilverstaatlichung einiger Banken sowie der aktuellen Teilhabe an wichtigen Kapitalgesellschaften, dass die Beteiligung des Staates am Unternehmenskapital sinnvoll ist. Um jedoch Systemkrisen zu vermeiden sowie Arbeit, Umwelt und soziale Gerechtigkeit auf breiter Front Geltung zu verschaffen, bedarf es einer Umgestaltung und Neuausrichtung des Gesamtsystems der Wirtschaft. Aus der Anatomie systemischen Marktversagens leitet sich die Agenda staatlichen Handelns ab. Die Schwerpunkte einer gesamtgesellschaftlichen, demokratisch fundierten Politik lassen sich in folgenden Schwerpunkten zusammenfassen.

1. Einen wesentlichen Beitrag zur Effizienzsteigerung der Wirtschaft kann die *Wettbewerbspolitik* leisten. Sie dient dazu, die der Profitwirtschaft inhärente Tendenz zur ökonomischen Machtbildung zu durchbrechen. Das real existierende Wirtschaftssystem, das fälschlicherweise als »Marktwirtschaft« bezeichnet wird, ist durch die ökonomische Macht von Monopolen und Oligopolen geprägt. Strategisches Verhalten insbesondere bei der Preissetzung dominiert.

Diese Machtbildung verhindert eine effiziente Wirkungsweise der Märkte, bleibt jedoch nicht darauf beschränkt. Mit Lobbyarbeit wird auch massiv Einfluss auf die Politik genommen. Dies zeigt sich exemplarisch am industriell-staatlichen Atomkomplex. Deshalb ist die Schaffung und Sicherung von funktionalen Wettbewerbsverhältnissen ein wichtiger Beitrag zur Demokratisierung der Wirtschaft sowie der Politik.

2. Um gegen die den Ökonomien auf der Basis einzelwirtschaftlicher Profitoptimierung eingepflanzten selbstzerstörerischen Fehlentwicklungen zu steuern, bedarf es der Setzung von *Spielregeln* sowie deren *Kontrolle*. Das ist die Grundidee eines »Ordoliberalismus« (Wilhelm Röpke), der sich gegen die Entfesselung eines Wirtschaftsliberalismus wendet. Nicht erst die jüngste Finanzmarktkrise hat die selbstzerstörerische Wirkung einer Wirtschaft gezeigt, die sich in Märkten ohne ausreichende Regulierung austobt. Ein ökonomisch, sozial, ökologisch und arbeitsmarktbezogen reguliertes Wirtschaftssystem stellt ein wesentliches Element der Wirtschaftsdemokratie dar.

3. Der aus sich heraus unsoziale Kapitalismus erzeugt die Notwendigkeit *sozialstaatlicher Regulierungen*. Soziale Risiken, die durch die Lohnzentrierung der Arbeit entstehen, müssen gesetzlich geregelt werden. Versiegt das Erwerbseinkommen infolge von Arbeitslosigkeit, Krankheit, Behinderung und Alter, sind die betroffenen abhängig Beschäftigten normalerweise nicht in der Lage, diesen Ausfall zu kompensieren. Übrigens zeigt die Finanzmarktkrise auch, dass durch den Ausbau privater Kapitalvorsorge neue, individuell kaum verarbeitbare Risiken produziert werden. Deshalb sind die staatlich garantierten, sozialen Mindestsicherungssysteme ebenfalls ein wichtiges Aktionsfeld für die Wirtschaftsdemokratie.

4. Ordnungspolitisch stellt sich die staatliche Aufgabe, den *Rahmen für Unternehmensverfassungen* vorzugeben. Dabei reichen freiwillige Initiativen nicht aus. Derzeit gilt die Selbstverpflichtung zum »Corporate Governance-Kodex« zusammen mit staatlich verbindlichen Regelungen (Aktiengesetz, Bonuszahlungen für Vorstände). Die Ausgestaltung des gesetzlichen Rahmens für die Unternehmensfassung hat maßgeblichen Einfluss auf die Entfaltung einer Wirtschaftsdemokratie auf der Basis der Mitbestimmung in

den Unternehmen. Deshalb kommt der wirtschaftsdemokratischen Fundierung der Unternehmensverfassung eine große Bedeutung zu.

5. Zur Wirtschaftsdemokratie gehört ein funktionsfähiges *Tarifvertragssystem*, das von den Arbeitgebern und Gewerkschaften getragen wird. Das Flächentarifvertragssystem begründet sich aus der strukturellen Unterlegenheit von abhängig Beschäftigten etwa bei Lohnverhandlungen gegenüber dem unternehmerischen »Investitionsmonopol«. Dabei zeigen empirische Untersuchungen, dass der kollektive Machtausgleich über die Tarifvertragsparteien zur Stärkung der Motivation und der Arbeitsproduktivität beiträgt. Da im Zuge der Deregulierung der Arbeitsmärkte die Spaltung zwischen Normalarbeitsverhältnissen und prekärer Beschäftigung zugenommen hat, muss heute der Gesetzgeber etwa mit der Festlegung von Mindestlöhnen eingreifen.

6. Zu einer wirtschaftsdemokratisch fundierten Politik für Arbeit, Umwelt und soziale Gerechtigkeit gehören die aktive Wahrnehmung der ökonomisch erforderlichen *Staatstätigkeiten* sowie deren ausreichende Finanzierung über ein *gerechtes Steuersystem*. Abgesehen von den bereits genannten Aufgaben des Sozialstaats handelt es sich um folgende Funktionen:

- Ausgaben für *öffentliche Güter* (»public goods«), die sich über Märkte mangels einzelwirtschaftlicher Rentabilität nicht herstellen lassen, die jedoch – wie Ausgaben in die öffentliche Infrastruktur – für die Gesamtwirtschaft unverzichtbar sind.
- Stabilisierung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung durch eine *antizyklische Finanzpolitik*, wie diese auch zur Überwindung des ökonomischen Absturzes ab Herbst 2008 erfolgreich eingesetzt worden ist.
- Monetäre Steuerung im Rahmen der *Geldpolitik*, die maßgeblichen Einfluss auf die makroökonomische Entwicklung sowie die Verteilungsspielräume hat; hier liegen die Kompetenzen allerdings bei der Europäischen Zentralbank.
- *B Branchen- und Regionalpolitik*, die der Überwindung spezifischer Krisen und der Auseinanderentwicklung zwischen den Regionen dienen.
- *Ökologischer Umbau* der Wirtschaft zur Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf wirtschaftsdemokratischer Basis.



### **3. Jenseits von Markt und Staat: Demokratische Bewirtschaftung lokaler Allmenderessourcen**

Traditionellerweise steht im wirtschaftsdemokratischen Diskurs die an der einzelwirtschaftlichen Profitoptimierung ausgerichtete Unternehmenswirtschaft im Mittelpunkt. Dabei ist die Frage zentral, inwieweit die Beschäftigten zusammen mit ihrer Interessenvertretung auf die unternehmerischen Entscheidungen Einfluss nehmen können. Es gibt jedoch an Bedeutung gewinnende Produktionsformen, die sich dem Bereich der Produktion für profitwirtschaftlich dominierte Märkte entziehen.

Öffentliche Güter unterscheiden sich gegenüber privaten Gütern wie folgt: Ein privates Gut wird durch diejenigen, die dafür am Markt einen Preis bezahlt haben, ausschließlich genutzt (Ausschließbarkeit Dritter). Es gibt jedoch wichtige Güter, bei denen der Ausschluss derjenigen, die nicht bezahlen, nicht machbar ist. Es handelt sich um öffentliche Güter, die für die Gesamtwirtschaft und Gesellschaft unverzichtbar sind und deshalb über Märkte nicht zur Verfügung gestellt werden. Ein Deichsystem und innerörtliche Straßen sind im Prinzip öffentliche Güter. Ein Ausschluss ist über die individuelle Bezahlung eines Preises nicht möglich bzw. wäre zu teuer. Bereits 1776 hat der Begründer der Markttheorie, Adam Smith, im zehnten Buch seiner »Wealth of Nations« (1976) das Gut der Bildung wegen deren externer Effekte den öffentlichen Gütern zugeordnet. Eine erfolgreiche Bildung erzeugt positive Effekte, die über die internen Vorteile der einzelnen Bildungsperson hinausgehen. Da sich die Herstellung dieses Gutes wegen der zum Großteil nicht internalisierbaren positiven Effekte für den privaten Investor nicht lohnt, kommt es nicht zum ausreichenden Angebot dieser Güter. Es liegt ein klassischer Fall von Marktversagen vor. Der Staat muss die Entscheidung über und die Finanzierung der Produktion öffentlicher Güter kollektiv übernehmen. Dieser Aufgabenbereich wird als alloкатive Staatsfunktion beschrieben. Denn der Staat sorgt dafür, dass Ressourcen für die Produktion öffentlicher Güter vor allem über die Steuerfinanzierung eingesetzt werden. Die Sicherstellung öffentlicher Güter, die auch den Zugang in Abhängigkeit von den Einkommensverhältnissen ausschließen, ist ein wichtiger Beitrag zur Wirtschaftsdemokratie. Im Unterschied zur profitwirtschaftlich ausgerichteten Privatwirtschaft geht es hier um die Mitbestimmung im öffentlichen Sektor. In die heutige Debatte der Wirtschaftsdemokratie muss auch der öffentliche Sektor einbezogen werden. Hier ist der Bedarf an der Weiterentwicklung der Mitbestimmung ausgesprochen groß.

Darüber hinaus gibt es Produktionsfelder, die sich einerseits systematisch der einzelwirtschaftlichen Profitlogik entziehen und andererseits nicht von

übergeordneten staatlichen Einrichtungen übernommen werden müssen. Elinor Ostrom, die für ihre pionierhaften Forschungsarbeiten 2009 den Nobelpreis für Ökonomie erhalten hat, konzentriert ihre wissenschaftliche Arbeit auf die Untersuchung einer spezifischen Art von Ressourcen, die sich nicht vermarkten lassen und selbstverwaltet genutzt werden können. Es handelt sich um *Gemeingüter* (*Allmende-Ressourcen*), deren an der einzelwirtschaftlichen Maximierung ausgerichtete Nutzung insgesamt zu negativen externen Folgen führen würde (Ostrom 1990).

Märkte, allein über die einzelwirtschaftliche Gewinnrationalität gesteuert, versagen. Aber auch der übergeordnete Staat erweist sich bei der Nutzung dieser Gemeingüter als überfordert und effizienzmindernd. Deshalb werden vor allem bei regional sowie lokal begrenzten Gemeingütern institutionelle Regeln durch alle Beteiligten in einer Art *Genossenschaft* geschaffen. Die Entscheidungsbasis dieses Modells ist zutiefst wirtschaftsdemokratisch, denn alle Beteiligten kooperieren auf der Basis von Regeln. Der Grundgedanke ist in einem epochalen Beitrag des Mikrobiologen und Ökonomen Garret Hardin (1968) in der Wissenschaftszeitschrift »Science« entwickelt worden. Dieser Essay trägt den bezeichnenden Titel »The Tragedy of the Commons« (»Die Tragödie der Gemeingüter«).

Das klassische Beispiel für eine Allmenderessource ist eine für alle Viehhalter frei zugängliche Dorfweide. Wird die öffentliche Bereitstellung dieser Weide nach dem privaten Kalkül der Interessenmaximierung der Viehhalter genutzt, kommt es schnell zu einer Übernutzung: Jeder versucht, so viel Vieh weiden zu lassen, bis schließlich die Weide nicht mehr nutzbar ist. Diese einzelwirtschaftliche Freiheit der Nutzung bringt am Ende für alle nur noch den Ruin (Garret Hardin: »Freedom in the commons brings ruin to all«).

Elinor Ostrom hat die Theorie der Allmenderessourcen ausgebaut und in vielen Regionen der Welt großteils erfolgreich eingesetzt. Dazu hat sie institutionelle Regeln entwickelt, die Anreize beim individuellen Handeln zugunsten des Erhalts der knappen Ressourcen im Kollektiv schaffen. Viele, zumeist erfolgreiche Projekte wurden durchgeführt: die gemeinsame Nutzung von Hochgebirgsalmen in der Schweiz, Bewässerungssysteme (Kanäle, Flüsse, Seen), Grundwasserbecken, Fischgründe und vieles mehr. Das institutionelle Design sieht vor: klar definierte Grenzen vor allem gegenüber externen Nichtberechtigten, lokale Bedingungen der Bereitstellung und Nutzung von Allmenderessourcen, Überwachung und Einhaltung der Regeln, Sanktionsmöglichkeiten bei Verstößen, Mechanismen zur Konfliktregelung und Anerkennung der kommunalen Selbstbestimmung durch die Regierung.

Bei der institutionell geregelten Nutzung von Allmendegütern bleibt die Preisbildung über Märkte, aber auch die zentralstaatliche Lösung außen vor. Allerdings lässt sich dieser institutionenökonomische Ansatz nur lokal begrenzt nutzen. Dennoch lohnt sich die Forschung zu institutionellen Arrangements jenseits des Staats- und Marktversagens. Denn zum einen kommt es zu einer für den Gütertyp optimalen Lösung. Zum anderen sind diese Modelle durch eine Basisdemokratie innerhalb des streng einzuhaltenden regulatorischen Rahmens geprägt. Aus diesen Modellen lassen sich in zweifacher Hinsicht Anregungen für die Debatte über die Wirtschaftsdemokratie gewinnen: Soweit wie möglich werden Entscheidungen über öffentliche Güter dezentralisiert. Diese »Bürgernähe« schafft zugleich eine Verantwortung aller Beteiligten für die optimale Lösung innerhalb des institutionellen Rahmens. Die urdemokratischen Entscheidungen lassen das Ausspielen von ökonomischer Macht nicht zu.

#### **4. Demokratisierung der Wirtschaft: Vergesellschaftung, Verstaatlichung, Regulierungen**

In der Diskussion um ein tragfähiges Konzept der Wirtschaftsdemokratie hat die Kontroverse über die Frage, ob es einer grundlegenden Vergesellschaftung oder Verstaatlichung bedarf, immer wieder eine große Rolle gespielt. Vor allem in den Jahren der Herausbildung der Massenarbeitslosigkeit sowie schwerer Branchenkrisen (Stahl/Werften) ist zuletzt in den 1980er Jahren heftig über die Möglichkeiten der Vergesellschaftung und/oder Verstaatlichung gestritten worden. 1986 wurden in einem Buch die unterschiedlichen Positionen in den Gewerkschaften, in Politik und Wissenschaft präsentiert (Heseler/Hickel 1986). Obwohl das Grundgesetz im Art. 15 die »Vergesellschaftung« von »Grund und Boden, Naturschätze und Produktionsmittel« ausdrücklich zulässt, wird heute darüber auf breiter Ebene kaum mehr diskutiert. Dies mag wohl auch daran liegen, dass die Begriffe nicht klar definiert und die Folgen nicht erkennbar sind.

Aber auch der ideologische Streit über die Frage, ob der bürgerliche Staat im Zuge der Vergesellschaftung abgeschafft werden müsse, wirkt eher lähmend. Friedrich Engels hat in seinen »Grundsätzen des Kommunismus« auf die Frage »Welcher Art wird diese neue Gesellschaftsordnung sein müssen?« eine Definition der *Vergesellschaftung* vorgegeben: »Sie wird vor allen Dingen den Betrieb der Industrie und aller Produktionszweige überhaupt aus den Händen der einzelnen, einander Konkurrenz machenden Individuen nehmen und dafür alle diese Produktionszweige durch die ganze Gesellschaft,

d.h. für gemeinschaftliche Rechnung, nach gemeinschaftlichem Plan und unter Beteiligung aller Mitglieder der Gesellschaft, betreiben lassen müssen« (Engels 1974: 361-380).

Fundamentales Ziel der Vergesellschaftung ist es, den Staat als »wesentliche kapitalistische Maschine, den Staat der Kapitalisten, den ideellen Gesamtkapitalisten« abzuschaffen (Marx/Engels 1848: 481). Dagegen reduziert sich die *Verstaatlichung* nicht auf die Abschaffung, sondern die Nutzung des Staates für einen Wechsel vom privatwirtschaftlichen Unternehmenseigentum zum öffentlichen Eigentum auf der Basis der repräsentativen, parlamentarischen Demokratie.

Heute spielt die Forderung nach Vergesellschaftung innerhalb der Gewerkschaften praktisch kaum noch eine Rolle. Dafür gibt es verständliche Gründe. Zum einen sind die ehemals real existierenden Sozialismen auch an ihren schweren Defiziten der gesellschaftlichen Planung und demokratischen Fundierung gescheitert. Das daraus entstandene tiefe Misstrauen gegen Forderungen nach Vergesellschaftung prägt heute das Bewusstsein. Zum anderen dominieren heute hoch explosive Herausforderungen, die jenseits von Fundamentaldebatten ein schnelles Handeln und damit auch realisierbare Instrumente erforderlich machen. Solche Herausforderungen sind die allgemeine Wirtschaftskrise mit hoher Arbeitslosigkeit sowie die Spaltung der Arbeitsmärkte, wachsende Armut gegenüber steigendem Reichtum, die systembedrohende Finanzmarktkrise, krisenerzeugende und autoritäre Geschäftspraktiken in den Unternehmen und Betrieben sowie ökologische Katastrophen. Diese dringlichen Probleme machen schnelle Lösungen innerhalb der vorherrschenden Systemstrukturen erforderlich. Im Kern geht es darum, mit vielen kleinen Maßnahmen die die Krisen erzeugende Macht des Kapitals durch die Demokratisierung von Wirtschaft und Politik zurückzudrängen.

Zweifellos kommt der Antwort auf die Eigentumsfrage eine entscheidende Bedeutung zu. Denn die Macht des Kapitals speist sich aus dem Eigentum an den Produktionsmitteln. Im Streit um die Eigentumsfrage hat sich jedoch gerade auch durch die Finanzmarktkrise eine wichtige Erkenntnis durchgesetzt. Das kapitalistische Monopol kann ohne Vergesellschaftung/Verstaatlichung durch politische Regulierungen bei der Entfaltung seiner zerstörerischen Wirkungen erfolgreich eingeschränkt werden. Durch eine effektive Ordnungspolitik, mit der steuernde Spielregeln aufgestellt werden, wird die Eigentumsfrage deutlich entschärft. In der Zielrichtung und Intensität der Ordnungspolitik reflektiert sich die Machtfrage: Gelingt es, durch staatlich erzwungene und kontrollierte Regulierungen das Wirtschaftssystem in das Zielsystem Arbeit, Umwelt und soziale Gerechtigkeit zu zwingen?

Dazu ein hoch aktuelles Beispiel: Die durch die Finanzinstitutionen ausgelöste schwere Spekulationskrise hat verständlicherweise zu der Forderung geführt, die Banken zu verstaatlichen. Abgesehen davon, dass in Deutschland ohnehin eine Großbank wegen der durch diese drohenden systemischen Risiken voll verstaatlicht und weitere Banken teilverstaatlicht wurden, ist der Politik der Regulierung des Finanzsektors Vorrang einzuräumen. Dabei zielt die Regulierung nach dem Motto, eine Bank darf nicht mehr so groß sein, dass sie bei ihrem Absturz den Staat zur Rettung zwingt, auf eine Dekonzentration, also Teilzerschlagung der Großbanken: Investmentbanking-Aktivitäten sind von den normalen Geschäften der Banken zu trennen, der spekulative Eigenhandel der Banken wird beschränkt, schlimmste Spekulationsgeschäfte werden verboten und die »Schattenbanken« streng kontrolliert.

Gegen diese Vorgehensweise wird der Einwand erhoben, die Banken würden mit ihrer ökonomischen Macht eine erfolgreiche Regulierungspolitik verhindern. Dieser Einwand ist ernst zu nehmen. Er zeigt jedoch die Notwendigkeit, die Macht der demokratischen Politik zu erhöhen, um die Wirtschaft der Gesellschaft unterzuordnen. Wie soll hingegen der Staat, der diese Regulierungen mangels Macht nicht durchzusetzen vermag, eine Verstaatlichung oder gar Vergesellschaftung realisieren? Es kommt darauf an, hic et nunc die fundamentale Reformfähigkeit des Staates durch politischen Druck gegen die Macht des Kapitals durchzusetzen.

Sicherlich bedarf es gegenüber den Einzelmaßnahmen einer Vision für die Wirtschaftsdemokratie. Dazu gehört die Zurückdrängung des hochkonzentrierten Kapitals zugunsten gestaltender Politik. Es muss jedoch auch Klarheit über die gesellschaftlichen Ziele hergestellt werden. Schließlich ist die Demokratisierung der Politik zugunsten der heute vom unternehmerischen Investitionsmonopol direkt und indirekt abhängigen Menschen unverzichtbar. Reformpolitik, die sich auf einzelne Schritte konzentriert, muss sich immer aus dem Ziel der Demokratisierung von Politik und Wirtschaft rechtfertigen. Sonst droht ein Reforminkrementalismus, der sich am Ende nur auf Reparaturen des Kapitalismus auf der Basis der profitwirtschaftlichen Nutzung des Privateigentums reduziert.

## **Bausteine einer Wirtschaftsdemokratie**

Zusammenfassend ergeben sich folgende Bausteine einer Wirtschaftsdemokratie, die die Bändigung kapitalistischer Monopolmacht auf den Märkten und in der Politik zum Ziel haben:

- Durch umfangreiche Regulierungen muss der demokratische Einfluss auf die ökonomische Entwicklung durch eine handlungsfähige Politik verdichtet werden.
- Die Beteiligung des Staates am unternehmerischen Eigentum sollte nicht nur zur Rettung von Krisenunternehmen vorgesehen sein. Die Kombination von privatem und öffentlichem Eigentum sollte auch im Normalfall unterstützt werden. Die Volkswagen AG, die Salzgitter AG sowie die Deutsche Messe AG zeigen, dass unter industrie- und regionalpolitischen Gesichtspunkten Mischformen des Eigentums am Markt erfolgreich sind.
- Unternehmen wird durch Gesetz eine Verfassung vorgeschrieben. Dadurch sind unternehmensbedrohende Geschäftspraktiken bis hin zur Korruption zu verhindern. Die Unternehmensverfassung muss auch die Bezahlung von Managern regeln, mit dem Ziel, die Bonuszahlungen an die nachhaltige Wertschöpfung zu koppeln. Die freiwillige Verpflichtung zum derzeit geltenden »Corporate Governance-Kodex weist in die richtige Richtung. Allerdings dominieren zu stark die Anlegerinteressen der Shareholder.
- Wichtigster Baustein für die Wirtschaftsdemokratie ist der Ausbau der betrieblichen und unternehmensbezogenen Mitbestimmung. Es gibt eine Reihe von Maßnahmen, die dazu dringend realisiert werden müssen: Herstellung der Parität (Abschaffung des Doppelstimmrechts des Vorsitzenden), paritätische Mitbestimmung in Betrieben ab bereits mehr als 1.000 Beschäftigten, Letztkompetenz des Aufsichtsrats für alle Entscheidungen in Ausschüssen (vor allem Personalentscheidungen), Erweiterung der zustimmungspflichtigen Geschäfte um die Errichtung und Schließung von Betriebsstätten, gesetzlich erwirkte Anwendung der Mitbestimmung auch in Konzernen in Form von Personengesellschaften (Aldi, Lidl, Schlecker etc.) oder unter Nutzung ausländischer Rechtsformen (UPS, H&M, Air Berlin, Esprit) sowie bei großen Medienunternehmen, die den Tendenzschutz in Anspruch nehmen (Bertelsmann, Springer, Holtzbrink u.a.).
- Im Zuge der Europäisierung müssen auch die Anforderungen an die Mitbestimmung erweitert werden. Die EU-Aktiengesellschaft SE (Societas Europaea) schränkt derzeit die Mitbestimmung stark ein.

Viele wissenschaftliche Untersuchungen sowie Erfahrungen in Unternehmen und Betrieben zeigen, dass die Mitbestimmung eine wesentliche Ressource für die Bewältigung der großen Herausforderungen auch im internationalen Kontext ist. Unternehmen ohne oder mit nicht ausreichender Mitbestimmung sind bei der Aufgabe einer nachhaltigen Standortsicherung benachteiligt. Deutliche Schritte zum Ausbau der Wirtschaftsdemokratie sind auch

ökonomisch sinnvoll. Den Rahmen der Wirtschaftsdemokratie bildet der demokratisierte Staat, in dem auch basisdemokratische Elemente berücksichtigt werden. Das historische Material bietet grundlegende Orientierungen für intensive Debatten zur Vergesellschaftung, Verstaatlichung und Wirtschaftsdemokratie. Allerdings müssen die Ebenen und Instrumente der Wirtschaftsdemokratie immer wieder neu aus den aktuellen Verhältnissen und Herausforderungen im breiten politischen Konsens bestimmt werden.

## Literatur

- Engels, Friedrich (1974): Grundsätze des Kommunismus, in: MEW, Band 4. Berlin, S. 361-380.
- Hardin, Garret (1968): The Tragedy of the Commons, in: Science, No. 162.
- Heseler, Heiner/Hickel, Rudolf (Hrsg.): Wirtschaftsdemokratie gegen Wirtschaftskrise. Hamburg.
- Marx, Karl/Engels, Friedrich (1848): Manifest der Kommunistischen Partei, in: MEW, Band 4, S.
- Ostrom, Elinor (1990): Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge 1990 (dt.: Die Verfassung der Allmende: jenseits von Staat und Markt, Tübingen 1999).
- Smith, Adam (1776): Wealth of Nations – An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (dt.: Der Wohlstand der Nationen – Eine Untersuchung über seine Natur und seine Ursachen. München 1974).

# **Unternehmenssteuerung und Mitbestimmung**



Heinz Bierbaum

## **Nach dem Shareholder Value-Prinzip?**

Chancen für eine nachhaltige und sozial verantwortliche Unternehmenspolitik

Mit der Finanz- und Wirtschaftskrise sind nicht nur Fragen grundsätzlicher Art im Hinblick auf die Ökonomie, ihre Gesetze, Regelungen und Verantwortlichkeiten wieder aktuell geworden. Gerade auch unternehmerische Tätigkeit wird wieder kritisch hinterfragt. Im Fokus stehen insbesondere die Banken und Bankmanager, die nicht nur Milliarden verzockt, sondern sich zum Teil damit auch schamlos bereichert haben. In der Kritik stehen aber auch diejenigen Unternehmer und Manager, die ohne wirtschaftliche Not mit einem Federstrich Tausende von Arbeitsplätzen vernichten, um ihre Rendite noch weiter zu steigern. Insbesondere die Vorgehensweise und Praxis von Finanzinvestoren haben eine breite gesellschaftliche Debatte über den Umgang mit Unternehmen und ihren Belegschaften ausgelöst.

Diese Kritik ist eine Chance, über unternehmerische Tätigkeit und die Aufgabe von Unternehmen neu nachzudenken und dabei auch nach neuen Organisationsformen zu suchen. Damit eng verbunden ist die Frage nach den Legitimationsgrundlagen der Unternehmenspolitik. Die grundsätzlich erhobene Forderung nach der Demokratisierung der Wirtschaft – gerade auch dies Resultat einer kritischen Reflexion der Finanz- und Wirtschaftskrise – wird auf der Unternehmensebene konkret.

Um dem nachzugehen, ist es zunächst notwendig, auf die Veränderungen der Unternehmenspolitik in den letzten Jahren einzugehen. Im Anschluss daran wird begründet, dass die Unternehmenspolitik in eine sozial verantwortliche und nachhaltige Richtung neu gefasst werden muss. In diesem Zusammenhang wird insbesondere auf die Rolle des Eigentums und auf Beteiligungsformen eingegangen, womit Grundfragen der Demokratisierung der Wirtschaft angesprochen sind.

### **Unternehmenspolitik**

Unternehmenspolitik hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert. Bekanntester Ausdruck davon ist das vermehrte Auftreten von Finanzinvestoren. Unter ihrem Einfluss wird die Unternehmenspolitik strikt auf Rendi-

te getrimmt – oft genug mit verheerenden Folgen für die Beschäftigten und die Standorte.

Die Übernahme von Unternehmen durch Finanzinvestoren ist jedoch nur die Spitze des Eisbergs. Dahinter verbirgt sich eine grundlegende Veränderung in der Konzeption des Unternehmens. Gemeint ist der Shareholder Value-Ansatz, der sich in dem Jahrzehnt vor der Finanz- und Wirtschaftskrise in hohem Maße durchgesetzt hat. Dieser Ansatz beinhaltet eine strikte Ausrichtung der Unternehmenspolitik an den Interessen der Aktionäre oder allgemeiner der Anteilseigner. Die Konsequenz ist eine Strategie der drastischen Kostenreduzierung mit dem Ziel möglichst hoher Rendite in möglichst kurzer Frist. Neu ist nun nicht das Streben nach höchstmöglichem Profit, das ein charakteristisches Merkmal aller kapitalistischen Unternehmen ist, sondern die Sichtweise des Unternehmens. Denn dieses wird in erster Linie als eine Finanzanlage angesehen, wobei der Wert für die Anteilseigner erst dann gesteigert wird, wenn eine Mindestverzinsung überschritten wird. Der dahinter liegende Wertschöpfungsprozess ist dabei weitgehend ausgeblendet. Die Unternehmenspolitik wird wesentlich vom Kapital- und Finanzmarkt beeinflusst.

Der Shareholder Value-Ansatz und die zunehmende Finanzmarktorientierung ist nicht nur Gegenstand der Kritik der Beschäftigten und der Gewerkschaften. Auch Vertreter der Politik und sogar der Wirtschaft betonen die Gefahren für die Unternehmenspolitik. Denn mit diesem Ansatz lässt sich letztlich eine längerfristig angelegte und nachhaltige Unternehmensentwicklung nicht vereinbaren.

Der Konzeption des Shareholder Value wird in der Regel das Konzept des Stakeholder Value entgegengesetzt. Während im Rahmen der Shareholder Value-Orientierung Arbeit vor allem als Kostenfaktor gesehen wird, den es zu minimieren gilt, wird im Stakeholder Value-Konzept anerkannt, dass der Unternehmenserfolg das Ergebnis des Zusammenwirkens verschiedener Gruppen ist. In Anlehnung an die Systemtheorie wird die Unternehmung als offenes soziales System verstanden, das mittels Input- und Output-Beziehungen mit seiner Umwelt verknüpft ist. Unterschieden werden interne und externe Anspruchsgruppen (Stakeholder). Erstere sind Kapitaleigner, Management und Belegschaften, während externe Anspruchsgruppen Lieferanten, Kunden, aber auch Staat, Gesellschaft, Gewerkschaften und Verbände sind, wobei Letztere vor allem Regulationsfunktionen für das Unternehmen haben.

Die Vorstellung von der Unternehmung als einer Koalition verschiedener Gruppen, die ihrerseits wiederum unterschiedliche Interessen verfolgen, hat insofern einen rationellen Kern, als Unternehmensprozesse und damit der

Unternehmenserfolg ein Zusammenwirken dieser Gruppen bedingen. Auch wird zu Recht davon ausgegangen, dass die Unternehmenspolitik unterschiedlichen Interessen Rechnung tragen muss. Obwohl Machtungleichgewichte anerkannt werden, verkennt der Stakeholder-Ansatz jedoch die strukturellen Unterschiede in der Position der einzelnen Gruppen. So wird zwar gesehen, dass die Entscheidungskompetenz bei den Kapitaleignern und beim Management liegt, doch das das Unternehmen strukturbestimmende Spannungsverhältnis von Kapital und Arbeit wird nicht erfasst.

### **Nachhaltige und sozial verantwortliche Unternehmenspolitik**

Es reicht mithin nicht, neben den Kapitaleignern auch die anderen für den Unternehmenserfolg wichtigen Gruppen zu berücksichtigen. In der Entwicklung einer notwendigen Alternative in der Unternehmenskonzeption muss man weiter gehen.

Ausgangspunkt für weitergehende Überlegungen zur Unternehmenspolitik muss das Verhältnis von Kapital und Arbeit sein. Notwendig ist eine Konzeption, bei der das Unternehmen als Wertschöpfungsprozess mit der Arbeit und den Beschäftigten als zentralem Ansatzpunkt begriffen wird. Natürlich wird damit die generelle Ausrichtung der Unternehmenspolitik an der Rendite des eingesetzten Kapitals nicht aufgehoben. Es ergeben sich jedoch andere Orientierungen und Perspektiven. Im Vordergrund steht die Entwicklung der eigenen Potenziale. Die vorhandenen Ressourcen sollen für Prozess- und Produktinnovationen und damit für die Entwicklung des Unternehmens genutzt werden. Arbeit wird in diesem Zusammenhang vor allem als Leistungsfaktor und damit als eine wesentliche Grundlage für den Unternehmenserfolg gesehen, den es zu entwickeln gilt. Personalpolitik im Sinne von Personalentwicklungsplanung mit Erhalt und Ausbau der Qualifikationen hat in diesem Konzept einen hohen Stellenwert. Beteiligung und Mitbestimmung werden zu wichtigen Eckpfeilern. Ein derart angelegtes Unternehmenskonzept lässt sich gut mit dem gewerkschaftlichen Vorstellungen von »Guter Arbeit« verbinden. Danach muss Arbeit ein ausreichendes Einkommen ermöglichen, von Dauer sein und menschenwürdige Arbeitsbedingungen aufweisen. Zugleich sollen die Beschäftigten Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Gestaltung der Arbeit haben.

Ein Konzept nachhaltiger Unternehmenspolitik wäre unvollständig, wenn es sich nur auf die Arbeit konzentrieren und nicht auch die gesellschaftliche Entwicklung einbeziehen würde. So wie Unternehmen die Gesellschaft prägen, so haben sie auch eine besondere Verantwortung gegenüber der Ge-

sellschaft. Dies reflektiert sich auch in den Ansätzen der »Corporate Social Responsibility« (CSR). Angesichts der öffentlichen Kritik an der amorali- schen Ausbeutung menschlicher und natürlicher Ressourcen durch mul- tinationale Konzerne sehen sich Unternehmen zunehmend genötigt, ihrer sozialen Verantwortung stärker Rechnung zu tragen. Ausdruck davon sind die Vereinbarungen zur sozialen Verantwortung von Unternehmen, eben die so genannten CSR-Vereinbarungen. Dies bedeutet, dass sich Unternehmen verpflichten, die Kernarbeitsnormen der ILO (International Labour Orga- nisation), die OECD-Leitsätze für verantwortungsvolles Verhalten oder die Prinzipien der UNO zur Wahrung der Menschenrechte, der Arbeitsnormen und des Umweltschutzes anzuerkennen. Es gibt inzwischen zahlreiche Un- ternehmen, die einen so genannten »Code of Ethics« haben, wobei aller- dings kritisch anzumerken ist, dass Anspruch und Wirklichkeit oft erheb- lich auseinanderklaffen.

Sozial verantwortliche Unternehmenspolitik muss mehr als die Anerken- nung derartiger Grundsätze sein. Sie muss die Unternehmenspolitik in ih- rem Kern ergreifen und auch nach innen gelebt werden. Standorte und Be- schäftigte dürfen nicht zum Spielball der Profitinteressen der Anteilseigner werden. Ziel ist vielmehr die nachhaltige Sicherung von Standorten und Arbeitsplätzen. Unternehmenspolitik muss ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerecht werden. Ein wesentliches Element stellt dabei der schonende Umgang mit der Umwelt dar. Soziale Verantwortung in der Un- ternehmenspolitik muss sich insbesondere gegenüber den eigenen Beschäf- tigten, aber auch gegenüber den Regionen erweisen, in denen die Un- ternehmen Standorte haben. Sozial verantwortliche Unternehmenspolitik ist zugleich nachhaltige, also langfristig auf Schonung und Entwicklung der Ressourcen ausgerichtete Politik.

## **Eigentumsfrage**

Als wesentliche Schranke für eine nachhaltige und sozial verantwortliche Unternehmenspolitik erweisen sich die Eigentumsverhältnisse. Denn das In- teresse der Kapitaleigner an einer möglichst hohen Rendite des eingesetz- ten Kapitals stellt eine Hürde für eine Politik dar, die sich gesellschaftlichen Zielsetzungen verpflichtet sieht. Im Einzelfall mag dies durchaus kompati- bel sein, grundsätzlich handelt es sich aber eher um ein widersprüchliches Verhältnis.

Nun kommt es allerdings im Laufe der kapitalistischen Entwicklung zu einer Trennung der Funktionen von Eigentum und Leitung des Unterneh-

mens. Dies gilt insbesondere für die Aktiengesellschaft, vor allem, wenn die Aktien nicht bei wenigen Eigentümern konzentriert, sondern breit gestreut sind. Bereits Marx hatte die Aktiengesellschaft als »Aufhebung des Kapitals als Privateigentum innerhalb der kapitalistischen Produktion selbst« bezeichnet. Die Führung des Unternehmens trennt sich von den Kapitaleignern. Strategie und vor allem das operative Geschäft werden vom Management bestimmt. Das Verhältnis von Kapitaleignern und Management ist dabei nicht selten von erheblichen Konflikten bestimmt, was nicht nur Gegenstand auch sozialwissenschaftlicher Untersuchungen war und ist, sondern sich auch in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung niederschlägt – etwa in Zusammenhang mit der »Principal-Agent-Theory« oder dem Thema der »Corporate Governance«.

Auch wenn in der alltäglichen Unternehmenspraxis das Eigentum in den Hintergrund treten mag, so macht sich doch sein dominierender Einfluss immer wieder geltend. Dies gilt insbesondere bei Entscheidungen über Veränderungen der Unternehmensstruktur, bei Zu- und Verkäufen von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen, bei Fusionen und insbesondere bei der Gewinnverwendung. Der Shareholder Value-Ansatz wurde im Übrigen auch dadurch begründet, dass man die Interessen der Kapitaleigner wieder stärker zur Geltung bringen wollte. Die Eigentumsverhältnisse bleiben entscheidend. Die Zentralität der Eigentumsfrage kann auch dadurch nicht infrage gestellt werden, dass man zwischen Eigentum und Verfügungsgewalt unterscheidet. Schließlich leitet sich die Verfügungsgewalt aus dem Eigentum ab.

Eine Untersuchung der Eigentumsverhältnisse der 60 größten deutschen Industrieunternehmen zeigt, dass bei einer oft insgesamt recht heterogenen Eigentümerstruktur eine nicht unerhebliche Zahl eine öffentliche Beteiligung aufweist und eine Reihe weiterer Unternehmen über eine Stiftungsbeteiligung verfügt. Dadurch ergeben sich Möglichkeiten für eine Unternehmenspolitik, die sich nicht in erster Linie an den Interessen der privaten Kapitaleigner orientieren muss, sondern andere Zielsetzungen wie die einer langfristigen, nachhaltigen Entwicklung in den Vordergrund stellen kann. Dies hängt freilich in hohem Maße vom politischen Willen der öffentlichen Hand und/oder der jeweiligen Stiftungen ab. Die andere Eigentumsform nützt noch nichts, wenn das Management in solchen Unternehmen genauso kapitalistisch agiert wie bei privaten Investoren.

Unternehmen im Eigentum von Stiftungen unterscheiden sich nicht grundsätzlich von Unternehmen, die privaten Kapitaleignern gehören. Grundorientierung ist ebenfalls die Ausrichtung der Unternehmenspolitik an der Rendite des eingesetzten Kapitals. Dennoch gibt es Unterschiede in der Art der Unternehmenspolitik und vor allem auch in der Unternehmenskultur. Ein Bei-

spiel dafür ist das Unternehmen ZF, ein bekannter international agierender Automobilzulieferer. Die Tatsache, dass dieses Unternehmen zu über 90% der Zeppelin-Stiftung gehört, hat ganz sicherlich eine Unternehmenspolitik begünstigt, die längerfristig orientiert ist, stärker auf endogene Entwicklungen setzt und den Belegschaften mehr Aufmerksamkeit widmet. Dabei kommt es allerdings auch zu Widersprüchen. So hat dieses Unternehmen in den letzten Jahren zugleich ein Berichtswesen und ein Controlling eingeführt, das sich an den für den Shareholder Value-Ansatz charakteristischen Kennziffern orientiert. Begründet wird dies mit den Zwängen der Finanzmärkte, denen sich auch ein Stiftungsunternehmen nicht entziehen könne.

Ein anderes interessantes Beispiel ist die saarländische Stahlindustrie, bei der die Montanstiftung-Saar eine zentrale Rolle spielt. In dieser Stiftung sind die früheren Anteile des Saarlandes gebündelt. Vermittelt über eine Holding-Gesellschaft hielt sie schon in der Vergangenheit die entscheidenden Anteile an den beiden Unternehmen Saarstahl AG und AG der Dillinger Hüttenwerke. Gleichzeitig war die Konstruktion so angelegt, dass erst bei einem Anteil von über 70% die industrielle Führerschaft ausgeübt werden konnte. Über diese Konstruktion wird der Einfluss privater Kapitaleigner zurückgedrängt. Gleichzeitig wurde eine Unternehmenspolitik begünstigt, wonach die Gewinne zum größten Teil im Unternehmen verbleiben und für Investitionen verwandt werden. Dadurch kann eine Politik betrieben werden, die die Sicherung der saarländischen Stahlstandorte und der damit verbundenen Arbeitsplätze zum Ziel hat. Der Einfluss der Montanstiftung wurde noch dadurch verstärkt, dass diese Gesellschaft zu einer echten Holding, also Führungsgesellschaft für die beiden saarländischen Stahlkonzerne umgebaut wurde. Nicht nur durch die geltende Montanmitbestimmung, sondern auch durch den Stiftungszweck kommt der Förderung der Arbeitnehmer eine besondere Bedeutung zu.

Diese Beispiele zeigen, dass durch andere Eigentumsformen auch eine andere Politik begünstigt werden kann. Natürlich können derartige Unternehmen sich nicht einfach den Gesetzen kapitalistischer Marktwirtschaft entziehen, doch lassen sich andere Akzente setzen. Veränderte Eigentumsverhältnisse führen nicht per se zu einer anderen Unternehmenspolitik, doch ermöglichen sie eine Ausrichtung, bei der auch soziale und gesellschaftliche Zielsetzungen eher zum Tragen kommen.

## Beteiligung

Wesentlich für eine nachhaltige und sozial verantwortliche Unternehmenspolitik ist die Beteiligung der Belegschaften, also die Frage, inwieweit sie Einfluss auf die Unternehmenspolitik und die betrieblichen Abläufe nehmen können. Dies gilt in besonderer Weise unter dem Gesichtspunkt der Demokratisierung der Wirtschaft. In der deutschen Unternehmensverfassung ist mit der Mitbestimmung eine gewisse Beteiligung der Belegschaften institutionalisiert.

Beteiligung spielt aber auch ganz allgemein in der Unternehmenspolitik eine wichtige Rolle. So zeichnen sich moderne Konzeptionen von Unternehmenspolitik dadurch aus, dass sie der Partizipation einen hohen Stellenwert einräumen. In Abkehr von eher autoritären Konzepten bemüht sich moderne Unternehmensführung um einen kooperativen Führungsstil. Ein solches Führungskonzept setzt weniger auf äußeren Zwang, sondern auf Anreize und Schaffung von Bedingungen, die es den Beschäftigten erlauben, sich mit den ihnen gesetzten Aufgaben zu identifizieren. An die Stelle der direkten Anweisung tritt die indirekte Steuerung des Leistungsverhaltens mittels Zielvereinbarungen. Solche Managementkonzepte setzen auf Partizipation.

Allerdings ist sie Mittel zum Zweck, soll die Beschäftigten in den Unternehmensprozess integrieren und damit die Abläufe effizienter gestalten. Die Beteiligung der Beschäftigten ist soweit gewollt, wie sie den unternehmerischen Zielsetzungen dient. Partizipation ist im Rahmen derartiger Konzepte vor allem individuell ausgerichtet; kollektive Formen der Partizipation wie etwa die Mitbestimmung werden dagegen eher argwöhnisch betrachtet.

Derartige Partizipationskonzepte zielen damit weniger auf eine Demokratisierung der Unternehmenspolitik und/oder der betrieblichen Abläufe, sondern auf Integration in das Unternehmen, dessen Zielsetzungen von den Kapitaleignern bzw. dem Management vorgegeben werden. Infolge des dominierenden Shareholder Value-Ansatzes sowie der Vermarktlichung der Unternehmensprozesse tritt in der Unternehmenspraxis selbst diese sehr begrenzte Eigenverantwortung zugunsten verstärkter Kontrolle zurück.

Auch die Mitbestimmung ist immer wieder in Gefahr, in die vom Kapital bestimmte Unternehmenspolitik integriert zu werden. Ihr Anspruch reicht jedoch weiter. Sie soll nicht nur eine Mitwirkung bei der Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen erlauben, sondern den Belegschaften auch Einfluss auf die Unternehmenspolitik ermöglichen. Die deutsche Mitbestimmung stellt somit eine gewisse Einschränkung der auf dem privaten Kapitaleigentum beruhenden Verfügungsmacht dar.

Bei der Mitbestimmung selbst ist zwischen der betrieblichen und der Unternehmensmitbestimmung zu unterscheiden. Die betriebliche Mitbestimmung befasst sich mit der Regelung der Arbeitsbedingungen, insbesondere mit Fragen der Arbeitszeit, den betrieblichen Abläufen und den personellen und sozialen Angelegenheiten. Die Betriebsräte haben jedoch kein wirtschaftliches Mitbestimmungsrecht, in ihren Regelungsbereich fallen vielmehr die Folgen wirtschaftlicher Entscheidungen für die Beschäftigten. Insofern greifen sie höchstens indirekt in das ansonsten unangetastete Dispositionsrecht des Unternehmers ein. Anders sieht es mit der Unternehmensmitbestimmung aus. Danach entsenden ab einer bestimmten Größe auch die Arbeitnehmer Vertreter in den Aufsichtsrat und kontrollieren darüber die Unternehmenspolitik mit. Der Grundgedanke der Mitbestimmung ist eine paritätische Vertretung von Arbeit und Kapital im Aufsichtsrat, welche jedoch nur in der Montanmitbestimmung realisiert ist. Bereits das allgemeine Mitbestimmungsgesetz von 1976 schränkt diese Parität ein, indem zwar die Zahl der Aufsichtsratsmitglieder beider Seiten gleich ist, die Kapitaleseite jedoch durch das Doppelstimmrecht des von ihr gestellten Aufsichtsratsvorsitzenden das Übergewicht hat. Und nur die Montanmitbestimmung kennt einen echten, der Arbeitnehmerseite besonders verpflichteten Arbeitsdirektor. Was die Einflussnahme auf die Unternehmenspolitik angeht, so hängt die Funktion des Aufsichtsrats als Kontrollorgan von seinen Rechten, insbesondere im Hinblick auf den Umfang der zustimmungspflichtigen Geschäfte, und vor allem von der politischen Praxis und dem politischen Selbstverständnis der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ab. Zwar soll sich der Aufsichtsrat insbesondere auch mit der Strategie des Unternehmens befassen, doch ist dies in der Praxis eher weniger der Fall. Und Konflikte um die Ausrichtung der Unternehmenspolitik sind eher selten. Dies ist eigentlich nur der Fall, wenn es um besonders gravierende Entscheidungen wie die Schließung von Werken, drastischen Arbeitsplatzabbau oder Unternehmensübernahmen geht.

Gewerkschaften streben daher zu Recht nach einer Ausweitung und qualitativen Verbesserung der Mitbestimmung. So wird gefordert, die paritätische Mitbestimmung bei allen Unternehmen unabhängig von der Rechtsform mit mehr als 1.000 Beschäftigten einzuführen. Gleichzeitig sollen die Rechte des Aufsichtsrats dahingehend erweitert werden, dass wie beim VW-Gesetz Aufbau und Schließung von Produktionsstandorten an eine Mehrheit von zwei Dritteln im Aufsichtsrat gebunden ist (siehe Baum-Ceisig/Osterloh und Meine/Stoffregen in diesem Band).

Einen anderen Ansatz stellt die Forderung nach Mitarbeiterbeteiligung dar. Überwiegend wird diese im Zusammenhang mit Einkommensentwick-



lung und Vermögensbildung diskutiert. Dabei wird zwischen Erfolgs- und Kapitalbeteiligung unterschieden. Gängige Formen der Erfolgsbeteiligung sind beispielsweise gewinnabhängige Boni oder auch Umsatzprämien, während die Kapitalbeteiligung oft in Form von Belegschaftsaktien vorgenommen wird.

Auch die aktuelle Gesetzeslage, das Mitarbeiterbeteiligungsgesetz, sieht die Mitarbeiterbeteiligung vor allem unter dem Gesichtspunkt der Vermögensbildung. Gleichzeitig wird auf den Beitrag der Mitarbeiterbeteiligung zur Stärkung der Eigenkapitalbasis von Unternehmen verwiesen, und es werden die positiven Wirkungen im Hinblick auf Motivation und Bindung der Belegschaft an das Unternehmen hervorgehoben. Mitarbeiterbeteiligung steht damit im Kontext der auch mit einer partizipativ ausgerichteten Unternehmensführung verfolgten Ziele der Motivationssteigerung und Identifikation mit dem Unternehmen.

Ein weitergehendes Verständnis stellt die Mitarbeiterbeteiligung in den Zusammenhang mit der Einflussnahme auf die Unternehmenspolitik und begreift sie als Beitrag zur Demokratisierung der Wirtschaft. Mitarbeiterbeteiligung in dieser Hinsicht zielt weniger auf individuelle Vermögensbildung, sondern will die Unternehmenspolitik mitbestimmen und sich die Werte aneignen, die durch die Arbeit geschaffen wurden (»Expropriation der Expropriateure«). Im Falle der krisenhaften Restrukturierung von Unternehmen kommt es oft zu Sanierungsbeiträgen der Belegschaft. Diese könnten in Anteile der Belegschaften am Unternehmen umgewandelt werden. Beispielhaft sei auf die Diskussion bei Opel verwiesen, wo in Zusammenhang mit der Sanierung des Unternehmens auch eine Beteiligung der Belegschaft am Aktienkapital als Kompensation für Sanierungsbeiträge intensiv diskutiert, letztlich aber nicht realisiert wurde. Aber auch unabhängig von einer möglichen Restrukturierung könnten gesetzliche Regelungen vorgenommen werden, wonach ein Teil der Gewinne in Belegschaftseigentum umgewandelt wird. Dies sollte dann in einer Größenordnung erfolgen, die mindestens eine Sperrminorität ermöglicht. Gleichzeitig ist es allerdings notwendig, dass eine solche Beteiligung nicht individuell, sondern kollektiv gestaltet wird – etwa in der Form von Mitarbeitervereinigungen oder -gesellschaften, die diese Anteile halten. Es bedarf dazu Regelungen, wie die Willensbildung und damit der Einfluss auf die Unternehmenspolitik erfolgen soll, welche Rechte sich für die Mitarbeiter ergeben, aber auch wie die Anteile gehalten, verzinst und übertragen werden können. Oft wird gegen die Mitarbeiterbeteiligung eingewandt, dass zum Risiko des Arbeitsplatzverlustes nun auch noch das Risiko des Vermögensverlustes hinzukomme. Dieses Risiko kann deutlich gemindert werden, wenn Einkommen und Ver-

mögensanteile entkoppelt werden, also die Anteile nicht zulasten des Einkommens gehen.

In diesem Zusammenhang liegt es nahe, auch die Genossenschaft wieder stärker zu thematisieren. Denn der Grundgedanke der Genossenschaft besteht darin, durch solidarischen Zusammenschluss Stärke zu gewinnen und die soziale Lage aus eigener Kraft zu verbessern. Ihre wesentlichen Merkmale liegen in der Freiwilligkeit des Zusammenschlusses, in der offenen Mitgliedschaft, im demokratischen Prinzip, in der Solidarität der Mitglieder und in der Förderung der Mitglieder durch gemeinsamen Geschäftsbetrieb. Damit unterscheidet sich die genossenschaftliche Unternehmensform in wesentlichen Punkten von kapitalistischen Unternehmen. Die Erzielung von Gewinn ist nicht Selbstzweck, sondern Grundlage zur Erreichung der Ziele der Mitglieder. Somit wären Genossenschaften gerade auch für wirtschaftsdemokratische Überlegungen interessant. Obwohl der Genossenschaftssektor auch in Deutschland eine beachtliche Größe hat, wird er in der Öffentlichkeit und auch in der Diskussion um andere Formen des Wirtschaftens kaum wahrgenommen. Dies liegt auch daran, dass die allermeisten Genossenschaften in Deutschland Fördergenossenschaften sind, die Mitglieder also selbständig bleiben und nur bestimmte Funktionen wie zum Beispiel die Vermarktung von Produkten gemeinsam wahrnehmen. Die Zahl der »Vollgenossenschaften«, die Produktivgenossenschaften, ist dagegen verschwindend gering. Auch wenn die praktische Wirksamkeit von Genossenschaften sehr begrenzt ist, lohnt es dennoch, sie in die Diskussion um andere Formen des Wirtschaftens einzubeziehen. Denn Genossenschaften sind nicht einfach eine andere Rechtsform für wirtschaftliche Tätigkeit, sondern wollen das Wirtschaften gemeinschaftlich organisieren und damit die Trennung von Arbeit und Kapital überwinden.

Von besonderer Bedeutung ist das wirtschaftsdemokratische Element der Genossenschaften. Damit stehen die Genossenschaften für eine andere Kultur des Wirtschaftens, bei der nicht der Kapitalanleger, sondern die Mitglieder und damit gegebenenfalls die Produzenten selbst im Mittelpunkt stehen.

## **Rahmenbedingungen**

Auch Unternehmen in Belegschaftseigentum sind nicht davor gefeit, zu einem dem Profitstreben unterworfenen kapitalistischen Unternehmen zu werden. Mit dem »Oppenheimerschen Transformationsgesetz« ist diese Gefahr schon sehr früh in der Genossenschaftsbewegung selbst gesehen und diskutiert worden. Denn selbst wenn der erklärte Wille vorhanden ist, eine

andere, gesellschaftlichen Zielsetzungen verpflichtete Politik machen zu wollen, stellt sich die Frage, inwieweit man sich den kapitalistischen Marktgesetzen entziehen kann. Dabei sollten allerdings nicht die Möglichkeiten einer nachhaltigen und sozial verantwortlichen Unternehmenspolitik auch unter kapitalistischen Rahmenbedingungen unterschätzt werden, wenn es gelingt, den Einfluss privater Kapitaleigner zurückzudrängen. Dies gilt umso mehr, als gerade auch die Grenzen einer am »Shareholder Value« ausgerichteten Unternehmenspolitik in jüngster Zeit deutlich zu Tage getreten sind.

Eine nachhaltige und sozial verantwortliche Unternehmenspolitik, verbunden mit einer weitgehenden Beteiligung der Belegschaften bedarf letztlich auch wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, die eine solche unternehmenspolitische Ausrichtung begünstigen. Dies bedeutet, dass der Druck der kapitalistischen Konkurrenz gemindert werden muss und die Wirtschaft insgesamt an gesellschaftlichen Zielsetzungen ausgerichtet wird. Eine derartige Unternehmenspolitik ist also mit weitergehenden Strategien des sozialen und ökologischen Umbaus der Wirtschaft und damit mit Initiativen zur Branchen- und Strukturpolitik zu verbinden.

Alexandra Baum-Ceisig/Bernd Osterloh

## **Wirtschaftsdemokratie in der Praxis**

Die erweiterte Mitbestimmung bei Volkswagen

### **Mitbestimmung in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise**

Die Krise hat deutlich die Grenzen des bestehenden globalen Finanz- und Wirtschaftssystems aufgezeigt und den vorherrschenden neoliberalen Mainstream, der ungezügelter Finanzmärkten und deregulierten Wirtschaftspolitiken den Weg ebnete, ad absurdum geführt. Nichtsdestotrotz ist festzustellen, dass der Neoliberalismus die Krise bislang recht unbeschadet überdauert. Dies erstaunt umso mehr, da gerade mit massiven staatlichen Konjunkturprogrammen, also einer eher keynesianisch ausgerichteten Politik, die Krise noch halbwegs im Zaum gehalten werden konnte – allerdings auf Kosten der Steuerzahler. Und wer erwartet hatte, dass die Misere zu strengeren Regeln für die Finanzmärkte führen würde, wurde enttäuscht. Dabei hätte es durchaus interessante Regulierungsansätze gegeben, wie beispielsweise die Errichtung einer internationalen Finanzmarktaufsicht mit klaren Regelungskompetenzen, ein Verbot oder zumindest eine starke Regulierung von Leerverkäufen oder etwa die Einführung einer Gewährleistungshaft für Ratingagenturen. Hier wurden von der Politik jedoch keine großen Schritte gewagt. Stattdessen werden uns die Krisenfolgen die nächsten Jahre beschäftigen. Und ein erneuter Ausbruch der Krise ist nicht ausgeschlossen.

Während die Unzulänglichkeiten des Neoliberalismus aktuell am praktischen Beispiel studiert werden können, erweist sich die deutsche Mitbestimmung einmal mehr als wichtige Stütze unseres Wirtschaftssystems. Ohne die betriebliche und die Unternehmensmitbestimmung, ohne die Kooperation zwischen Betriebsräten, Gewerkschaften und Politik wäre eine erfolgreiche Krisenbewältigung in Deutschland in der Form nicht möglich gewesen (z.B. mit Hilfe von Kurzarbeit). Denn Mitbestimmung zielt auf eine Unternehmenspolitik ab, die nicht kurzfristig auf Shareholder Value setzt, sondern auf eine nachhaltige Unternehmensführung, die alle Stakeholder berücksichtigt.

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden als Praxisbeispiel das Mitbestimmungsmodell von Volkswagen vorgestellt, wobei insbesondere zwei neuere Projekte – die Charta der Arbeitsbeziehungen und der Innovationsfonds II – im Fokus stehen. Beide Projekte zeigen, dass die Demokratisierung der Wirtschaft zu einem dynamischen Prozess werden kann, der den

betrieblichen Akteuren und ihrer Gewerkschaft allerdings einen langen Atem und ein hohes Maß an Gestaltungsfähigkeit abfordert.

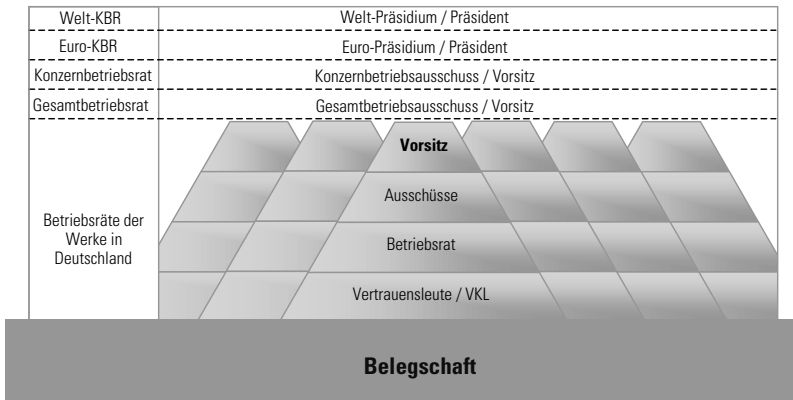
## **Erweiterte Mitbestimmung bei Volkswagen**

Die Gleichrangigkeit von Wirtschaftlichkeit und Beschäftigungssicherung ist ein wichtiges Unternehmensziel von Volkswagen. Durch eine nachhaltige Unternehmensführung und die ausgeprägte Mitbestimmungskultur konnte dieses Ziel in den vergangenen Jahren erfolgreich umgesetzt werden. Die Mitbestimmungskultur stellt dabei das besondere Charakteristikum der Arbeitsbeziehungen dar und findet ihren Ursprung primär in der besonderen Historie des Volkswagen-Konzerns. Dazu gehört vor allem das VW-Gesetz, das durch die erhöhte Zustimmungspflicht (mindestens 80% Stimmenmehrheit) in der Hauptversammlung bei wichtigen Entscheidungen einen Schutz vor feindlichen Übernahmen bietet und für wichtige Entscheidungen wie beispielsweise Standortverlagerungen im paritätisch besetzten Aufsichtsrat eine Zweidrittelmehrheit vorschreibt, was für die Arbeitnehmerseite einen zentralen Einfluss bzw. ein erweitertes Mitbestimmungsrecht bedeutet. Wichtig für die Mitbestimmungskultur ist auch die Satzung des Volkswagen Konzerns, in der ebenfalls die Bestimmungen des VW-Gesetzes verankert sind und die zudem dem Anteilseigner Niedersachsen Entsendemandate einräumt. Da fünf der sechs Produktionsstandorte der Volkswagen AG in Niedersachsen liegen und über 100.000 Menschen einen Arbeitsplatz bieten, hat das Land ein ureigenes Interesse an der Prosperität des Konzerns und dem Erhalt der Standorte und damit der Arbeitsplätze. Hier finden sich wichtige Interessensüberschneidungen von Land und Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat.

Neben den rechtlich relevanten Faktoren stellen insbesondere der hohe Organisationsgrad der Belegschaft in der IG Metall und das besondere System des Haustarifvertrags weitere wichtige Pfeiler der Arbeitsbeziehungen dar. Darüber hinaus haben aber auch das stetige Wachstum des Unternehmens und die Entwicklung hin zu einem Global Player zu einem kontinuierlichen Ausbau der Arbeitsbeziehungen und auch der Beteiligungsrechte der Arbeitnehmervertretungen im Volkswagen-Konzern geführt. Entstanden ist hier über die Jahre ein ausdifferenziertes Mehrebenensystem betrieblicher Arbeitsbeziehungen, das zu einer weltweiten Vernetzung der Arbeitnehmervertreter an den Volkswagen-Standorten geführt hat.

Mit der Errichtung des Europäischen Konzernbetriebsrats (Euro-KBR) 1990 – vier Jahre vor dem Inkrafttreten der Europäischen Richtlinie über

Abbildung 1: Betriebliches Arbeitsbeziehungssystem im Volkswagen-Konzern



Quelle: Eigene Darstellung

die Einrichtung von Eurobetriebsräten – und des Weltkonzernbetriebsrats (Welt-KBR) 1998 wurde der zunehmenden Internationalisierung des Konzerns Rechnung getragen. Sie erfordert eine intensive Zusammenarbeit und einen ständigen Informationsaustausch der Standorte über die unterschiedlichen Interessen, Probleme und Herausforderungen, um einen internen Konkurrenzkampf um Auslastungskapazitäten und damit um Arbeitsplätze zu vermeiden.

Die internationale Ausdehnung unternehmerischer Aktivitäten macht dabei einen wesentlich breiteren Blickwinkel der heutigen Mitbestimmungsakteure notwendig, die nicht mehr nur die Entwicklungen in ihrem eigenen nationalen Rahmen beobachten und mitgestalten müssen. Gefordert ist ein globales Denken und Handeln und dies setzt die entsprechenden Fach-, Methoden-, Sozial- und Führungskompetenzen voraus.

Vor allem die Erfordernis fachlichen Know-hows hat in den letzten zwanzig Jahren ständig zugenommen. Ein Beispiel aus der Betriebsratsarbeit verdeutlicht diese neuen Funktionen. Bereits seit 1993 gibt es in der Volkswagen AG so genannte Standortssymposien, die eine erweiterte Beteiligung der Betriebsräte an der strategischen Unternehmensentwicklung implizieren: In den Standortssymposien »werden in einem standardisierten Verfahren Themen der Unternehmensentwicklung zwischen Betriebsräten und Management beraten. Zur Diskussion stehen Fragen zur Produktions-, Investitions-, Ergebnis- und Beschäftigungsplanung. Diese müssen vor dem Hintergrund des seit Beginn der 1990er Jahre offen ausgerufenen Wettbewerbs mit ausländischen Standorten und externen Zulieferern stets neu definiert werden.

Für die Betriebsräte bedeutet dies Zwang und Chance zugleich. Über die Symposien kann die Arbeitnehmervertretung Mängel der Unternehmensstrategie aufdecken und Veränderungsdruck auf das Management erzeugen. Dies setzt allerdings voraus, dass die Betriebsräte die Unternehmensstrategie insgesamt verarbeiten und sich nicht mehr wie in der Vergangenheit auf »soziale Aspekte« beschränken« (Dauskardt/Oberbeck 2009: 242).

In der Wissenschaft wird seit einigen Jahren über die richtige Begrifflichkeit für diese neuen Funktionen nachgedacht. Einig scheint man sich dabei zu sein, dass das umfassende Know-how, welches beispielsweise eine kompetente Aufsichtsratsarbeit erfordert – hier müssen Entscheidungen über neue Standorte, Übernahmen, weltweite Investitionsplanungen und Finanzierungsmaßnahmen und ähnliches getroffen werden – weit über die traditionelle »Gute-Hirten-Rolle« von Betriebsräten hinausgeht. Ob jedoch Begriffe wie »Managementfunktionen«, »co-managerielle Aufgaben« oder »Co-Management« dem neuen Anforderungsprofil an Betriebsräte gerecht werden, ist fraglich. Diese Termini implizieren eine ausgeprägte inhaltliche Nähe zwischen Kapital und Arbeit bzw. zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung, die in der Praxis, wie bei Volkswagen, in dieser Form so nicht immer gegeben ist. Zwar beschäftigen sich beide Seiten inhaltlich mit der gleichen Materie, jedoch sind die Blickwinkel auf diese und damit die Interessenlagen durchaus unterschiedlich. Bei Volkswagen lehnt die heutige Arbeitnehmervertretung, die im Zuge des Betriebsratsskandals 2005 neu gewählt wurde und sich auch inhaltlich neu aufgestellt hat, den Begriff »Co-Management«<sup>1</sup> daher als wenig Ziel führend und eher missverständlich ab und bevorzugt den Terminus »qualifizierte Mitbestimmung«. Denn es geht nicht um die Übernahme und Ausübung von Managementfunktionen, sondern um die qualifizierte Ausübung von Mitbestimmungsrechten und damit die Interessenvertretung der Belegschaften. Qualifizierte Mitbestimmung erfordert heutzutage sicherlich Wissen, das früher vor allem dem Management vorbehalten war. Dies aber mit Managementfunktionen gleichzusetzen, verwischt die Grenzen und vermengt zu sehr die Interessen beider Organe. Auch wenn Betriebsräte Unternehmensentscheidungen gegenüber der Belegschaft vertreten, darf nicht übersehen werden, dass in der Regel vorab ein kritischer, inhaltlicher Austausch zwischen Management und Betriebsrat stattgefunden hat und ggf. Kompromisse gefunden wurden. Dabei läuft

---

<sup>1</sup> Zu den Begrifflichkeiten und Funktionsbeschreibungen siehe z.B. die Beiträge von Müller-Jentsch/Seitz 1998, Minssen/Riese 2005, Rehder 2006, Dombois 2009, Schumann 2009.

die Interessenvertretung der Belegschaft im Unternehmen naturgemäß nicht immer konfliktfrei ab.

## **Qualifizierte Mitbestimmung mit Strategie**

Wie bereits dargestellt, liegt den Arbeitsbeziehungen von Volkswagen ein kooperatives Mitbestimmungsmodell zugrunde, dessen besonderes Kennzeichen erweiterte Mitbestimmungsrechte sind, die der Arbeitnehmervertretung bedeutende Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen, die diese konstruktiv nutzt. Sie ist sich dabei ihrer besonderen Verantwortung bewusst und verfolgt konsequent das Unternehmensziel der Wirtschaftlichkeit bei gleichzeitiger Beschäftigungssicherung. Um dem Anspruch an eine qualifizierte Mitbestimmung auch in Zukunft gerecht zu werden und den eigenen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung kompetent und verantwortungsvoll auszuüben, hat der Betriebsrat eine eigene Zukunftsstrategie entwickelt, die Ziele und begleitende Maßnahmen bis 2020 enthält.

Die Entwicklung dieser Strategie geht auf eine Diskussion des Konzernbetriebsrats (KBR) im Januar 2008 zurück, in deren Rahmen eine kritische Auseinandersetzung mit der sich zu dem Zeitpunkt noch im Planungsstadium befindlichen Mach 18-Strategie der Unternehmensseite stattfand. Diskutiert wurde im Gremium zunächst die Frage, ob Mach 18 in hinreichendem Maße auch die Belange der Belegschaften von Volkswagen berücksichtigt. Im Zuge des Diskussionsprozesses wurden dann die grundsätzlichen Aspekte, die aus betriebsrätlicher Sicht in den nächsten Jahren von strategischer Bedeutung sein würden, erörtert. Ergebnis des Prozesses war schließlich der Plan, eine eigene Strategie mit Zielen und Maßnahmen zu entwickeln, die als Leitfaden für die alltägliche Betriebsratsarbeit dienen kann. Darüber hinaus sollte die eigene Strategie auch unabhängig von der Unternehmensstrategie und demzufolge ein eigenständiges Zukunftsprogramm des Gesamt- und Konzernbetriebsrats mit definierten Zielen und konkreten Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele sein. Einigkeit herrschte aber auch darüber, dass die Strategie kein »Gegenprogramm« zu den Unternehmenszielen darstellen, sondern der eigene Blick auf die aktuellen und künftigen Herausforderungen im Fokus stehen sollte – inklusive einer Profilschärfung der Betriebsratsarbeit durch die strategische Ausrichtung.

An der Strategie beteiligt sind die sechs deutschen Volkswagen AG-Standorte, die Financial Services AG in Braunschweig und Volkswagen Sachsen. Gemeinsam mit der Konzernzukunftsplanung ist zunächst ein Zukunftsszenario »Beschäftigung 2020« ermittelt worden, das die wahrscheinlichen zu-



künftigen sozialen, ökonomischen, ökologischen und technologischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen abbildet.

Im Rahmen von Klausuren, Workshops und Diskussionsveranstaltungen mit internen und externen Experten, Betriebsräten, Vertrauensleuten und interessierten Beschäftigten wurden dann – vor dem Hintergrund der künftigen Entwicklungen – Ziele und Maßnahmen eruiert.

Wichtig hervorzuheben ist weiterhin, dass die Zukunftsstrategie dynamisch ausgelegt ist. Die Ziele und entsprechende Maßnahmen werden regelmäßig überprüft und ggf. an neue Entwicklungen und Rahmenbedingungen angepasst. Dies erfolgt durch einen regelmäßigen Diskussionsprozess in den jeweils zuständigen Betriebsratsgremien. So werden beispielsweise zu Beginn eines Jahres Schwerpunktthemen festgelegt; gleichzeitig werden die Themen des abgelaufenen Jahres hinsichtlich des Umsetzungsstands bzw. der Zielerreichung diskutiert. Eine standardisierte Berichterstattung professionalisiert dabei die Arbeit.

Die Ziele und Maßnahmen sind sechs Handlungsfeldern zugeordnet, die das breite Spektrum des betriebsrätlichen Alltags umfassen:

- Das Handlungsfeld »Mitbestimmung« bildet die grundlegende Basis für Betriebsratsarbeit, ist aber gleichzeitig auch ein aktives Handlungsfeld, wenn es beispielsweise um den Erhalt des VW-Gesetzes oder um die Ausweitung von Arbeitnehmerrechten geht,
- »Arbeit und Belegschaft« als weiteres Handlungsfeld, in dem insbesondere das Konzept der »Guten Arbeit« im Mittelpunkt steht,
- das Handlungsfeld »Tarif«, in dem es um die konkrete vertragliche Ausgestaltung von Arbeits- und Lebensbedingungen geht,
- das Handlungsfeld »Soziales«, in dem die betriebliche Sozialpolitik im Mittelpunkt steht,
- »Beschäftigung und Region« als fünftes Handlungsfeld, das sich besonders durch das Thema Diversifizierung und neue Geschäftsfelder hervorhebt sowie
- das Handlungsfeld »Gesellschaft«, in dem all jene Aktivitäten zusammengefasst sind, die über den »normalen« Betriebsratsalltag hinausgehen und Einfluss auf gesellschaftliche und politische Entwicklungen haben. Die thematische Spannbreite reicht dabei von politischer Einmischung bzw. Mitsprache zu diversen Themen bis hin zu konkreten Kinderhilfsprojekten an den Volkswagen-Standorten weltweit.

Im Folgenden werden zwei Projekte – die Charta der Arbeitsbeziehungen und der Innovationsfonds II – vorgestellt, die ebenfalls in der Zukunftsstrategie verankert sind und für die Arbeitnehmervertretungen im Volkswagen-Konzern neue, erweiterte Mitbestimmungsrechte implizieren. Die Erarbeitung

der Charta der Arbeitsbeziehungen liegt zeitlich vor der Zukunftsstrategie; sie wurde aber, wie andere bereits bestehende Ziele und laufende Projekte auch, in die Gesamtstrategie eingebettet.

### **Die Charta der Arbeitsbeziehungen: Mehr Mitbestimmung an den weltweiten Volkswagen-Standorten**

In den letzten zwei Jahrzehnten hat der Wettbewerbsdruck auf die Automobilindustrie im Zuge der Globalisierung stark zugenommen. Neue Märkte, Hersteller, Technologien und die Herausforderungen einer nachhaltigen Unternehmensführung haben im Volkswagen-Konzern zu einer wachsenden Vernetzung der Konzernstandorte und ihrer Geschäfts- und Produktionsstandorte geführt. Die anvisierte Standardisierung bestehender Abläufe hat dabei Auswirkungen auf Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen und stellt insbesondere auch die soziale Verantwortung des Konzerns vor neue Herausforderungen. Für die deutschen Standorte können von jeher zu Themen der Arbeitsorganisation Regeln und Systeme mitbestimmt werden.

Um die Umsetzung solcher Konzernstandards und die damit verbundenen sozialen Auswirkungen auch in anderen Ländern positiv zu gestalten, hat der Gesamt- und Konzernbetriebsrat einen Ausbau der bestehenden Beteiligungsrechte der Arbeitnehmervertretungen an den weltweiten Standorten eingefordert. Dieser Forderung wurde mit dem Abschluss der Charta der Arbeitsbeziehungen im Oktober 2009 am Standort Zwickau Rechnung getragen.

Unterzeichner der Charta sind die Mitglieder des Weltkonzernbetriebsrats von Volkswagen, der Konzernvorstand sowie der Vorsitzende des Internationalen Metallgewerkschaftsbundes. Das Regelwerk selbst geht ursprünglich auf einen Diskussionsentwurf der Arbeitnehmervertretung in Wolfsburg zurück, der im oftmals kritischen, aber konstruktiven Diskurs mit dem internationalen Personalwesen überarbeitet und ergänzt wurde. Als Ausgangspunkt bzw. Impulsgeber diente dabei primär das deutsche Betriebsverfassungsgesetz mit seinen umfassenden Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechten. In den Sitzungen des Europäischen und des Weltkonzernbetriebsrats wurde der Entwurf ergänzt und überarbeitet. Interessant war dabei insbesondere der Umstand, dass die Arbeitnehmervertretungen der weltweiten Standorte die Charta, deren Beteiligungsrechte inhaltlich ja sehr dem deutschen Recht entsprechen, mit großer Mehrheit offen und konstruktiv diskutierten und nicht von vornherein ablehnten. Selbstverständlich kam vor allem von den europäischen Arbeitnehmervertretungen

der Hinweis, dass einige der Rechte – wenn auch zum Teil in etwas anderer Form – auch in ihren Ländern schon lange verankert sind. Nichtsdestotrotz wurde die Charta von allen Seiten als große Chance begriffen, die betrieblichen Beteiligungsrechte im Konzern an vielen Standorten zum Teil erheblich auszubauen.

Rechtlich betrachtet stellt die Charta ein Rahmenabkommen dar, auf dessen Grundlage so genannte »standortspezifische Partizipationsverträge« zwischen der Geschäftsführung und der Arbeitnehmervertretung vor Ort bzw. an den Standorten ausgehandelt werden können.

Das Verfahren zum Abschluss eines solchen Partizipationsvertrages gliedert sich in vier Phasen: Zunächst wird im Rahmen einer Bestandsaufnahme die gegenwärtige Zusammenarbeit ermittelt, um die geltenden Rechte und Pflichten der beiden Betriebsparteien darzustellen. Aufbauend auf dem Status quo erfolgt dann durch die Arbeitnehmervertretung vor Ort die autonome Auswahl der Beteiligungsrechte. In einem Stufenplan wird festgelegt, wann diese Rechte erstmals in der Praxis angewendet werden sollen und welche betrieblichen Arbeits- und Abstimmungsstrukturen dafür erforderlich sind. Ebenso wird abgestimmt, welche Qualifizierungsmaßnahmen für die beteiligten Arbeitnehmervertreter zum Erwerb der erforderlichen Kompetenzen durchgeführt werden müssen. In der vierten Phase erfolgt dann die Information der Belegschaft. Sie ist sowohl über den Inhalt der Charta als auch den lokal abgeschlossenen Partizipationsvertrag zu unterrichten.

Wichtig ist weiterhin das der Charta zugrunde liegende Prinzip der Freiwilligkeit. Keine Arbeitnehmervertretung ist verpflichtet, die Rechte anzunehmen, sondern jede kann frei wählen, ob und wenn ja, welche Rechte sie zu welchem Zeitpunkt hinzugewinnen möchte.

Ein Blick auf Tabelle 1 zeigt, welche Rechte konkret erworben werden können. Unter acht Kategorien – personelle und soziale Regelungen, Arbeitsorganisation, Vergütungssysteme, Information und Kommunikation, Aus- und Weiterbildung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Controlling sowie soziale und ökologische Nachhaltigkeit – sind diverse Regelungsangelegenheiten subsumiert. Der Grad der Beteiligung – Unterrichtung, Konsultation und Mitbestimmung – lässt sich den weiteren Spalten entnehmen.

Die Beteiligungsrechte sind ebenfalls klar definiert:

»(1) Der Anspruch auf Unterrichtung beinhaltet die rechtzeitige und umfassende Information der betrieblichen Arbeitnehmervertretung, um ihr Gelegenheit zur Kenntnisnahme und Meinungsbildung zu den behandelten Sachverhalten zu geben. ›Rechtzeitig‹ bedeutet, über Maßnahmen bereits zu Beginn eines Planungsprozesses zu informieren. ›Umfassend‹ bedeutet, dass

**Tabelle 1: Beteiligungsrechte im Rahmen der Charta der Arbeitsbeziehungen**

<b>Rechte Regelungsangelegenheiten</b>	<b>Unter- richtung</b>	<b>Konsul- tation</b>	<b>Mitbe- stimmung</b>
1. Personelle und soziale Regelungen			
Personalbeschaffung			X
Personalbetreuung			X
Personalentwicklung			X
Personalfreisetzung			X
2. Arbeitsorganisation			
Personalplanung		X	
Arbeitsorganisation			X
Produktionssysteme, -technologien und -methoden			X
Arbeitszeit			X
3. Vergütungssysteme			
Entgelt-, Leistungsbeurteilungs- und Zielvereinbarungssysteme			X
Sozialleistungen			X
4. Information und Kommunikation			
Information der Mitarbeiter und Führungskräfte	X		
Mitarbeiterbefragung		X	
Arbeitsordnung /Verhaltensleitlinien			X
Datenschutz			X
5. Aus- und Weiterbildung			
Aus- und Weiterbildung, prozessnahes Lernen			X
6. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz			
Arbeits-, Gesundheits- und Unfallschutz			X
Einsatz älterer und leistungsgeminderter Belegschaftsmitglieder			X
7. Controlling			
Prozesscontrolling		X	
Zusätzliches Modul: Soziale und ökologische Nachhaltigkeit			
Betrieblicher Umweltschutz		X	
Ressourcen- u. Energieeffizienz		X	
CSR-Maßnahmen		X	

Quelle: Eigene Darstellung

sämtliche relevanten Aspekte und Daten verständlich dargelegt werden. Die Umsetzung einer Maßnahme setzt die vorherige Unterrichtung voraus.

(2) Der Anspruch auf Konsultation beinhaltet einen aktiven Dialog zwischen betrieblicher Arbeitnehmervertretung und Geschäftsleitung. Ziel der Konsultation ist, ein Initiativ- und Einspruchsrecht der Arbeitnehmervertretung zu den behandelten Sachverhalten sicherzustellen und gegebenenfalls über die Vermeidung negativer Auswirkungen zu beraten. Die Umsetzung einer Maßnahme setzt die vorherige Konsultation voraus.

(3) Der Anspruch auf Mitbestimmung beinhaltet ein Zustimmungs-, Kontroll- und Initiativrecht der betrieblichen Arbeitnehmervertretung für ein aktives Mitentscheiden und Mitverantworten. Die Umsetzung einer Maßnahme setzt die vorherige Zustimmung voraus.« (Charta der Arbeitsbeziehungen 2009: 8)

Anhand der Definitionen der einzelnen Beteiligungsrechte sowie der Regelungsangelegenheiten selbst wird die oben angeführte starke inhaltliche Anlehnung der Charta an die Rechte des deutschen Betriebsverfassungsgesetzes deutlich, was sie weltweit einzigartig macht. Aktuell existiert kein vergleichbares globales Vertragswerk, das den weltweiten Arbeitnehmervertretungen in einem Konzern derart weitgehende Rechte bietet. Mit dem Abschluss dieser Charta setzt der Volkswagen-Konzern daher einen neuen Maßstab in der Mitbestimmungsfrage.

Die Charta ist aber auch eine deutliche Antwort auf die Attacken gegen die Mitbestimmung durch das (neo)liberale Lager in den vergangenen zwei Jahrzehnten. Als einer der erfolgreichsten Automobilhersteller weltweit zeigt der Volkswagen-Konzern, dass eine starke Mitbestimmung und gute Arbeitsbedingungen einerseits sowie Rendite- und Qualitätsansprüche andererseits keine unvereinbaren Komponenten sind, sondern Garanten für Wirtschaftlichkeit und Beschäftigungssicherung.

## **Der Innovationsfonds II: Diversifizierung als neue Herausforderung und Gestaltungsaufgabe**

Die Finanzmarkt- und Weltwirtschaftskrise hat 2008/2009 auch in der deutschen Automobilindustrie trotz der staatlichen Intervention («Umweltprämie») ihre Spuren hinterlassen. Neben dem schwierigen ökonomischen Umfeld stehen tiefgreifende technologische Herausforderungen wie die Elektrotraktion an, die in den nächsten Jahren den Automobilisten ein hohes Maß an Innovationen und damit verbunden hohe Investitionen abfordern wird. Gleichzeitig »zeichnet sich weltweit ein Trend zu einer neuen Kombi-

nation von Sachgütern und Dienstleistungen ab, die so genannte ›Hybride Wertschöpfung‹ (Reichwald 2010: 62). Reichwald sieht hierin jedoch insbesondere für die deutsche Wirtschaft eine Wettbewerbschance.

Der Gesamt- und Konzernbetriebsrat von Volkswagen hat sich – wie eingangs dargelegt – mit den Herausforderungen, die auf die Automobilhersteller zukommen, in vielen Informationsgesprächen, Diskussionsrunden, Debatten und Workshops eingehend auseinandergesetzt und ein entsprechendes Szenario 2020 erarbeiten lassen. Im Zentrum der Überlegungen steht dabei die Frage, welche Ziele und Maßnahmen angesichts der prognostizierten Entwicklungen zu definieren sind, um das Beschäftigungsniveau im Konzern auf hohem Niveau zu halten und dieses – wenn möglich – in wirtschaftlich besonders guten Zeiten weiter zu erhöhen. Die Liste der künftigen sozialen, ökologischen und ökonomischen Rahmenbedingungen, mit denen die deutschen Automobilhersteller in den nächsten Jahren verstärkt konfrontiert sein werden, ist lang:

- Alterung der Gesellschaft in der Triade (EU, USA, Japan), junge Kunden in den Wachstumsmärkten,
- Forderung nach neuester Technik auf lokalem Preisniveau,
- »Anspruchsinflation« bezüglich Produkte (individuell, innovativ, ohne Aufpreis),
- Entwicklungsdruck für neue Modelle in allen Märkten,
- Erfordernis regionaler Fertigungs- und Zulieferkapazitäten,
- abnehmende Ressourcen, steigende Rohstoffpreise,
- Fachkräftemangel in Deutschland und anderen europäischen Ländern,
- zunehmende Wechselkursrisiken,
- Überkapazitäten in der Weltautomobilindustrie,
- CO<sub>2</sub>-Regulierung in Europa und international,
- wachsendes Umweltbewusstsein,
- Wirtschaftsboom in den BRIC-Staaten,
- Kaufkraftzuwachs der Bevölkerungsmitte in den urbanen Regionen der Emerging markets (»vom Moped zum Low-budget-Auto«),
- stagnierendes Wachstum und Kaufkraftverlust in der Triade, abnehmender Anteil der gesellschaftlichen Mitte und
- ein zunehmender Verdrängungswettbewerb mit asiatischen Herstellern in den bereits gesättigten Märkten.

Zu diesen vielfältigen Rahmenbedingungen kommen – mit Blick auf das Beschäftigungsniveau – noch erschwerend die aktuellen Entwicklungen in den Automobilunternehmen selbst hinzu. Um sich im internationalen Kostenwettbewerb gut zu positionieren und die Produktivität zu steigern, müssen die europäischen Hersteller ihre Prozesse überprüfen, Ineffizienzen abbauen

und ihre Produktionsabläufe schlanker aufstellen. Steigende Produktivität bei gleichzeitig gesättigten Märkten kann in der Zukunft zu Personalüberhängen führen, die dann sinnvoll aufzufangen wären. In den nächsten Jahren ist wahrscheinlich aber erst einmal mit einem leichten Beschäftigungsaufbau auch an den deutschen Standorten zu rechnen, da zwar der Trend zur Elektromobilität geht, aber zunächst strategisch mehrgleisig gefahren wird, indem verschiedene Antriebskonzepte gleichzeitig Anwendung finden. Längerfristig sind Beschäftigungsüberhänge aber durchaus möglich.

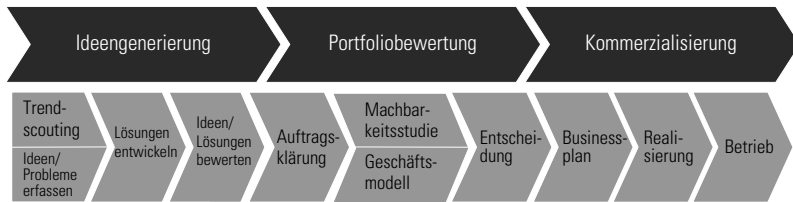
Ein wichtiger Themenschwerpunkt im Rahmen der Zukunftsstrategie des Gesamt- und Konzernbetriebsrats, der das Aufgabenspektrum betriebsräthlicher Arbeit einmal mehr erweitert, ist daher im Handlungsfeld »Beschäftigung und Region« die Diversifizierung bzw. die Erschließung neuer Geschäftsfelder entlang der automobilen Wertschöpfungskette und darüber hinaus. Die Arbeitnehmervertretung von Volkswagen strebt hier innovative Lösungen zur weiteren Entwicklung von Produkten an, die zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation beitragen und gleichzeitig Beschäftigung erhalten und ggf. ausbauen. Insbesondere im Bereich Umwelt und Energie, der immer stärker in den Fokus der Öffentlichkeit und damit der Konsumenten rückt, sieht sie Innovations- und Wachstumspotenziale für Volkswagen. Sinnvoll erscheint daher eine Verknüpfung der Felder »Umwelt und Energie« sowie »Neue Produkte und neue Geschäftsfelder« zu einem gemeinsamen Arbeitsfeld im Konzern. Im Konzern selbst gibt es bereits vielfältige Kompetenzen in den Feldern Produkte, Dienstleistungen, Umwelt und Diversifizierungen. Wachstumschancen sieht der Gesamt- und Konzernbetriebsrat insbesondere in

- der Energiespeicherung,
- Wind- und Wasserkraftanlagen,
- umfangreichen Dienstleistungen (z.B. Beratung zur Energieeffizienz),
- der Robotik und
- ganzheitlichen Mobilitätsdienstleistungen.

Wichtig mit Blick auf die Aktivitäten ist dabei zu betonen, dass es primär nicht um die Schaffung irgendwelcher Beschäftigungsprogramme geht, sondern um die Erschließung neuer, wirtschaftlich sinnvoller Geschäftsfelder, die nachhaltig Arbeitsplätze sichern oder neue generieren. Die Produkte – Güter wie Dienstleistungen – sollten weiterhin hohen ökologischen Standards genügen, da vor allem umweltfreundliche, innovative Produkte Beschäftigung nachhaltig schaffen und sichern können.

Dabei stehen aber nicht nur die Festlegung von Suchfeldern und die Verankerung eines Scouting-Prozesses zum Aufspüren neuer Ideen in diesen Feldern im Fokus, sondern vor allem die Errichtung einer entsprechenden

Abbildung 2: Dreistufiger Prozessablauf



Quelle: Eigene Darstellung

Organisationsstruktur im Konzern und die Erarbeitung eines Prozessablaufs, der in groben Zügen in Abbildung 2 skizziert ist.

Mit dem Abschluss des Beschäftigungssicherungstarifvertrags Anfang 2010 ist ein wichtiger Meilenstein bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder gesetzt worden. Der Vertrag sieht u.a. die Errichtung eines neuen Innovationsfonds vor, aus dem ab 2011 jährlich 20 Mio. Euro für Diversifizierung zur Verfügung stehen. Damit ist der Gesamt- und Konzernbetriebsrat seinem Ziel ein großes Stück näher gekommen und übernimmt in einem neuen Aufgabenfeld zentrale Verantwortung und auch neue Funktionen. Nachdem er bereits in Grundzügen eine Organisationsstruktur sowie einen Prozessablauf für dieses Handlungsfeld erarbeitet hat, geht es im nächsten Schritt jetzt darum, mit der Unternehmensseite entsprechende Regelungen zu treffen, um den Tarifvertrag entsprechend umzusetzen.

Abschließend ist festzuhalten, dass der Innovationsfonds II den betrieblichen Akteuren bei Volkswagen einen weiteren Gestaltungsspielraum eröffnet. Mit Blick auf die Mitbestimmung ist dabei ein Novum besonders hervorzuheben: Es wird nicht mehr nur mitbestimmt, wie und wo produziert wird, sondern auch was. Dies fordert dem Betriebsrat u.a. ein hohes Maß an Fachkompetenz ab, denn die betriebliche Mitbestimmung erfährt hier einmal mehr eine qualitative Aufwertung und auch eine Erweiterung.

## Ausblick

Die Charta der Arbeitsbeziehungen ist ein so genanntes International Framework Agreement (IFA), das ein Abkommen zwischen Vorstand und Weltkonzernbetriebsrat darstellt. Eine gesetzliche Grundlage für den Abschluss derartiger Vereinbarungen existiert hier nicht. Der Innovationsfonds II dagegen fußt rechtlich auf einem zwischen IG Metall und Unternehmensseite abgeschlossenem Tarifvertrag. Beide Projekte zeigen mögliche betriebliche



Gestaltungspotentiale bei der Erweiterung der betrieblichen Mitbestimmung. Daneben bedarf es aber überbetrieblicher Initiativen, um die Demokratisierung der Wirtschaft weiter voranzutreiben.

Der letzte große Wurf in Sachen Mitbestimmung gelang den Gewerkschaften nach der Montanmitbestimmung und dem Betriebsverfassungsgesetz mit dem Mitbestimmungsgesetz von 1976. Seitdem hat es zwar diverse und in der Praxis auch wichtige Ergänzungen gegeben, aber ein ähnlich großer Erfolg wie in den 1970er Jahren kann für die Folgejahre nicht konstatiert werden. Steigende Arbeitslosigkeit, der Politikwechsel Anfang der 1980er Jahre in Deutschland, der die Gewerkschaften auch programmatisch in die Defensive drängte, und die stetige Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse haben deutliche Spuren im gewerkschaftlichen Organisationsgrad hinterlassen und auch den politischen Einfluss der Gewerkschaften geschmälert. Im Gegenzug konnte der Neoliberalismus immer stärker an Einfluss gewinnen.

Die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise hat die Gefahren des bestehenden Systems zutage gefördert, Misstrauen und Skepsis in der Bevölkerung erzeugt und damit einen neuen Gestaltungsspielraum eröffnet, den es jetzt zügig und konsequent zu nutzen gilt, bevor Wirtschaft und Politik wieder zum normalen Tagesgeschäft übergehen und der aktuell zu beobachtende Wirtschaftsaufschwung in Deutschland vom Grundproblem ablenkt. Denn, so merkt Berthold Huber in seinem »Kurswechsel« an: »Wir stehen vor folgender Alternative: Entweder es setzt sich ein – leicht modifiziertes – Gesellschafts- und Wirtschaftsmodell durch, in dem kurzfristige Geschäftserfolge nach wie vor das Denken und Handeln von Unternehmen und bedeutenden Teilen der Politik beherrschen. Oder: Wir erkämpfen den Einstieg in eine Gesellschaft, die von mehr Mitbestimmung eines jeden Einzelnen in den Betrieben, einer demokratischen, ökologischen und nachhaltigen Wirtschaftsordnung, einer gerechten Verteilung des Wohlstandes und einem ebenso leistungsfähigen wie solidarischen Sozialstaat bestimmt ist. Wir, das sind: die Gewerkschaften, soziale Bewegungen und all diejenigen, die sich gegen die Politik der Marktradikalen stellen. Es geht um die Meinungsführerschaft in dieser Gesellschaft. Die Debatte ist eröffnet.« (Huber 2010: 18f.)

Diese Debatte gilt es jetzt zielgerichtet zu führen. Wichtig ist dabei, sie mehr in den Blickpunkt der Öffentlichkeit zu stellen, um größere Aufmerksamkeit zu erzeugen. Daneben sollten konkrete Vorschläge in den öffentlichen Raum und die Politik getragen werden. Eine mögliche Weiterentwicklung speziell in der Mitbestimmungsfrage wäre beispielsweise die Ausweitung der paritätischen Mitbestimmung auf Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten. Weiterhin wäre eine Überprüfung der SE-Gesetzgebung wünschenswert, um eine Umgehung der deutschen Unternehmens-

mitbestimmung bzw. eine Mitbestimmungsflucht durch die Errichtung einer »Europäischen Gesellschaft« mit Sitz in Deutschland zu unterbinden.

Neben diesen Ansätzen zur Weiterentwicklung insbesondere der Mitbestimmung in den Aufsichtsräten, muss aber auch der »Exklusion von Mitbestimmung in Unternehmen und Sektoren mit prekärer Arbeit« (Kotthoff 2009: 13) entgegengewirkt werden, denn: »Unabhängig von der Verursachungsart schlägt Prekarität der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen unmittelbar durch auf die Struktur der Interessenvertretung. Auch sie nimmt eine prekäre Form an.« Die genannten Beispiele sind nur erste Aspekte, die im Rahmen einer grundsätzlichen Debatte zur Demokratisierung der Wirtschaft berücksichtigt werden könnten.

## Literatur

- Dauskardt, M./Oberbeck, H. (2009): Das Ende des »guten Hirten«? Anforderungen an Betriebsräte in der global agierenden Automobilindustrie – am Beispiel des Volkswagen-Konzerns. In: Hummel, H./Loges, B. (Hrsg.): Gestaltungen der Globalisierung, Festschrift für Ulrich Menzel. Opladen, S. 239-260.
- Die Charta der Arbeitsbeziehungen im Volkswagen-Konzern (unveröffentlichte Rahmenvereinbarung) (2009). Zwickau.
- Dombois, R. (2009): Die VW-Affäre. Lehrstück zu den Risiken des deutschen Co-Managements? In: Industrielle Beziehungen 3, S. 207-231.
- Huber, B. (2010): Kurswechsel für Deutschland. Die Lehren aus der Krise. Frankfurt a.M., S. 14-89.
- Kotthoff, H. (2009): Mitbestimmung in globalen Finanzmärkten, Inklusion/Exklusion durch institutionalisierte Mitbestimmung. In: Stichweh, R./Windolf, P. (Hrsg.): Inklusion und Exklusion: Analysen zur Sozialstruktur und sozialen Ungleichheit. Wiesbaden 2009, S. 325-340 (der Beitrag liegt den Verfassern als Datei vor, wodurch sich eine andere Seitenzählung ergibt).
- Minssen, H./Riese, C. (2005): Der Co-Manager und seine Arbeitsweise. Die interne Arbeitsorganisation von Betriebsräten im Öffentlichen Personennahverkehr. In: Industrielle Beziehungen 4, S. 367-392.
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B. (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung im Maschinenbau. In: Industrielle Beziehungen 4, S. 361-387.
- Rehder, B. (2006): Legitimationsdefizite des Co-Managements. In: Zeitschrift für Soziologie 3, S. 227-242.
- Reichwald, R. (2010): Innovation und Mitbestimmung – Chancen für den High-tech-Standort Deutschland. In: WSI Mitteilungen Heft 2, S. 62.
- Schumann, M. (2009): Betriebliche Mitbestimmung bei Peter von Oertzen: immer noch aktuell. In: Jüttner, W./Andretta, G./Schostok, S. (Hrsg.): Politik für die Sozialdemokratie. Berlin, S. 58-72.



# **Ökologischer Umbau der Industriegesellschaft**

Kai Burmeister

## **Ökologischen Umbau, Wachstum und Wirtschaftsdemokratie zusammen denken!**

Auf den schwersten wirtschaftlichen Einbruch seit über 80 Jahren folgte seit dem Frühjahr 2010 ein erstaunlich schneller und kräftiger Aufholprozess. Insbesondere die exportorientierten Industrieunternehmen spüren die konjunkturelle Erholung. Für die 3,5 Millionen Beschäftigten der deutschen Metallindustrie sind die wieder anziehenden Auftragseingänge eine positive Nachricht, weil sich so die Gefahr des Arbeitsplatzabbaus reduziert.

So erfreulich die schnelle Erholung nach dem radikalen Einbruch ist, wäre es für die Gewerkschaftsbewegung jedoch ein schwerer strategischer Fehler, sich jetzt zurückzulehnen. Denn ein zweites einschneidendes Ereignis prägt die Gegenwart: die doppelte ökologische Katastrophe in Japan mit dem Erdbeben und dem nachfolgenden Tsunami sowie der Kernschmelze im Atomkraftwerk Fukushima. In beiden Fällen – der Wirtschaftskrise und der Umweltkrise – weigern sich die politischen und ökonomischen Eliten, die notwendigen Lehren im Sinne eines Kurswechsels zu ziehen.

Es geht darum, das Verhältnis von Wirtschaftswachstum und Nachhaltigkeit neu auszuloten, um die drohende Klimakatastrophe durch einen klimaverträglichen Wachstumspfad zu verhindern. Die Aufgabenstellung des ökologischen Umbaus der Industriegesellschaft ist für die IG Metall nicht frei von Widersprüchen und vor allem in den schon bestehenden Wertschöpfungsketten alles andere als leicht zu bewältigen (siehe den Beitrag von Thomas Müller in diesem Band). Die Herausforderung wird anhand folgender Ausführung deutlich: »Die Umweltkrise verlangt eine radikale Änderung unserer Vorstellung dessen, was wirtschaftlich gerechtfertigt ist; sie verlangt weitreichende Modifikationen unserer Wirtschaftsrechnung, sie wirft auf Schritt und Tritt die Frage nach neuen Institutionen sowie neuen Methoden der wirtschaftspolitischen Eingriffe auf, die den Erfordernissen der Umwelt und der Aufrechterhaltung der Qualität der Lebensbedingungen angepasst sind« (Kapp 1972: 34).

Diese Einschätzung ist aktueller denn je, auch wenn der Nationalökonom Karl William Kapp diesen Satz bereits vor knapp vier Jahrzehnten an die Teilnehmer der vierten internationalen Arbeitstagung der IG Metall richtete. Auf dieser Oberhausener Tagung verdeutlichte Kapp zudem die weitreichende wirtschafts- und gesellschaftspolitische Dimension: »In diesem Sinne trägt die heutige Umweltkrise zumindest die Keime einer radikalen Umwälzung der bisherigen wirtschaftlichen Organisationsformen in sich« (ebd.).

Auch wenn die damals präsentierten Gedanken nicht prägend für die gewerkschaftliche Theorie und Praxis gewesen sind, so zeigen sie doch: Die gewerkschaftliche Diskussion um Lebensqualität, Wachstum und Ökologie verfügt über interessante historische Fundstücke. Diese sind neu aufzugreifen und weiterzuentwickeln.

Es ist sinnvoll, den Zusammenbruch der Finanzmärkte und die Klimakrise als Doppelkrise von Ökonomie und Ökologie zu betrachten. Zu den Auswirkungen des Klimawandels und den damit einhergehenden Wohlstandsverlusten herrscht mittlerweile durch das »Intergovernmental Panel on Climate Change« der Vereinten Nationen und den Stern-Report international Einigkeit. Wie jedoch der Klimawandel auf eine Erwärmung um maximal zwei Grad begrenzt werden kann, ist auf den zurückliegenden UN-Konferenzen ungelöst geblieben. Klar ist, dass allein die ökonomischen Kosten einer Erderwärmung oberhalb des Zwei-Grad-Ziels die Kosten zur Bekämpfung der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise um ein Vielfaches übersteigen würden.

Allerdings zeigen sich einige Sackgassen und Fallstricke in der Debatte rund um das Wirtschaftswachstum. Die Beteiligung der Gewerkschaften an dieser Diskussion ist gerade auch deshalb notwendig, weil in sich als progressiv verstehenden Kreisen Verkürzungen zum Zusammenhang von Wachstum und Wohlstand zu beobachten sind. Wachstum allein sagt nichts über den Wohlstand und seine Verteilung in der Gesellschaft aus.

### 1. Für einen »Global Green New Deal«

Eine ernst gemeinte Auseinandersetzung mit dem Spannungsverhältnis »Wachstumsperspektiven und ökologische Endlichkeit« muss immer international erfolgen. Der mit Beginn der Krise vom UN-Umweltprogramm (UNEP) vorgelegte »Global Green New Deal« bietet genau einen solchen realitätstauglichen Ansatz (UNEP 2009). Drei Ziele stehen im Mittelpunkt:

- Stabilisierung der Weltwirtschaft und Sicherung der Beschäftigung,
- Förderung nachhaltigen Wachstums zur Erreichung der Millenniumsziele zur Armutsbekämpfung,
- Reduzierung der Kohlendioxid-Emissionen und Schutz des Ökosystems.

Die Anlehnung an den New Deal ist nicht zufällig gewählt. Die Umweltfrage wird von der UNEP nicht auf eine technische Aufgabe reduziert, sondern die politische Dimension und Konflikthaftigkeit stehen im Zentrum. Die Verbindung mit dem historischen Vorbild der 1930er Jahre stellt den Versuch dar, ein weltweites Reformprojekt von Ökonomie und Gesellschaft jenseits

des Neoliberalismus in Gang zu setzen. Dabei ist die analysierte Krise der Finanzmärkte – dem Schaltzentrum des finanzmarktdominierten Kapitalismus – der Ausgangspunkt, um einen Umbau des Wirtschaftssystems hin zu einem »grünen« Wachstumsmodell zu eröffnen.

Der erste New Deal der 1930er Jahre wird vielfach allein auf ein sozialstaatliches Programm reduziert. Dies greift zu kurz und Peter von Oertzen drückt es wie folgt aus: »Ökonomisch beruht dieses wohlfahrtsstaatliche System auf der seit den dreißiger Jahren neu entwickelten Fähigkeit des Staates und der ihn tragenden Klassen, durch zielbewusste Finanz-, Haushalts- und Sozialpolitik die innewohnende Krisentendenz der kapitalistischen Wirtschaftsordnung zu dämpfen und bis heute die Wiederkehr katastrophaler Wirtschaftskrisen wie der von 1929 bis 1939 zu verhindern«. So sollte die wirtschafts- und infrastrukturpolitische Dimension des New Deal beachtet werden, der auf den Aufbau bzw. die Modernisierung von Produktionskapazitäten zielte.

In dieser Tradition können heute Klimaschutz und Beschäftigung im Sinne einer integrierten Wirtschafts-, Umwelt- und Beschäftigungspolitik zusammengeführt werden. Tatsächlich haben viele Regierungen ihre Konjunkturpakete stark mit ökologisch orientierten Investitionen verbunden, nicht zuletzt, weil die »grünen« Märkte ein großes Wachstumspotential aufweisen und das globale Rennen um künftige Marktanteile längst begonnen hat.<sup>1</sup> Doch der Global Green New Deal sollte mehr sein als ein konjunkturelles Rettungsprogramm. Es geht um einen Umbau der Ökonomie weg von kurzfristigen Finanzmarkt-Transaktionen hin zu langfristig angelegten Gütermarktaktivitäten, die vor allem mit einer verbesserten Ressourceneffizienz einher gehen müssen. Angesichts des Potentials »grüner« Märkte ist klar, dass die Kapitalseite die modische Öko-Rhetorik immer auch für sich vereinnahmen kann.

Aus gewerkschaftlicher Perspektive muss ein Deal zwischen Arbeit und Umwelt deutlich mehr sein als Markterschließung und Greenwashing. Wie weitgehend der Global Green New Deal gedacht wird, hängt tatsächlich stark von der Verortung seiner doch sehr breit aufgestellten Protagonisten ab. Es gibt keinen Grund, sich der Überschätzung einiger seiner Protagonisten hinsichtlich der Selbst-Steuerungsfähigkeit des Marktes anzuschließen. Dies darf anders herum nicht dazu führen, den Grundgedanken des New Deal beiseite zu schieben. Viel eher ist an Stephan Schulmeister anzuknüpfen, der mit seinem Plädoyer für einen »New Deal für Europa« die ökonomische

---

<sup>1</sup> Vgl. Robins/Clover/Singh (2009), die einen Überblick über den »grünen« Anteil der Konjunkturpakete geben.

mischen Hauptprobleme angehen und den sozialen Zusammenhalt auf dem europäischen Kontinent stärken möchte und daraus ein gesellschaftspolitisches Reformprojekt formuliert (Schulmeister 2010: 18).

So ist auch der Einwand, es gehe mit dem Global Green New Deal allenfalls um einen grünen Kapitalismus, eine zutreffende Einschätzung. So wird nichts darüber ausgesagt, wie das Verhältnis von Markt und Staat sowie die Eigentumsstrukturen konkret ausgestaltet und welche öko-keynesianischen und wirtschaftsplanerischen Elemente etabliert werden können. Gerade diese Aspekte sind jedoch das Feld für reale Auseinandersetzungen. Angesichts der drohenden Ökokrise ist die weitestgehende Zählung der Destruktivkräfte des derzeitigen Kapitalismus die richtige und von ihrer Dimension her gleichzeitig die gewaltigste Aufgabe unserer Zeit. Aus wirtschaftsdemokratischer Perspektive bietet der neue New Deal zahlreiche Anknüpfungspunkte. In diese Richtung geht auch der Beschluss des DGB-Bundeskongresses vom Mai 2010, der sich unter der Überschrift »Bündnis für Klima, Umwelt und Arbeit: Wir brauchen einen Green New Deal!« dieser Idee angeschlossen hat.

### **Ein »grüner Wachstumszyklus«?**

Webstuhl, Verbrennungsmotor, Petrochemie und Informationstechnologie sind zu Symbolen ihrer Zeit geworden und ihre Erfindung und breite Durchsetzung ermöglichten längerfristiges Wachstum. In Anlehnung an die Theorie der langen Wellen geht es um die nächste Basisinnovation. Gelingt es, durch eine »grüne« technologische Basisinnovation einen langfristigen Wachstumszyklus zu entfachen? Wird der nächste Zyklus den ökologischen Erfordernissen gerecht? Welche Technologie wird unserer Zeit letztlich ihren Stempel aufdrücken? Diese Fragen thematisieren nicht nur technologische Dimensionen, sondern sind abhängig von politischen Entscheidungen und Kräfteverhältnissen. Im Zentrum stehen die spezifischen Verhältnisse von technologischer Basisinnovation und den ökonomisch-gesellschaftlichen Bedingungen.

Vor allem die Erneuerung der energetischen Basis wird darüber entscheiden, ob eine fortschreitende Klimaerwärmung gestoppt werden kann. In diesem Lichte betrachtet ist die Auseinandersetzung zwischen einem fossil-atomaren und einem regenerativen Energiemix eine Schlüsselentscheidung, an der nicht nur die jeweiligen Kapitalfraktionen beteiligt sind, sondern gesellschaftliche Bündnisse und Kompromisse ausgehandelt werden. In Verbindung mit wirtschaftsdemokratischer Steuerung heißt das, Position zu Gunsten eines direkten Einflusses auf die Art und Weise der Energieerzeugung- und Energieversorgungsstrukturen zu beziehen. In vielen Kom-



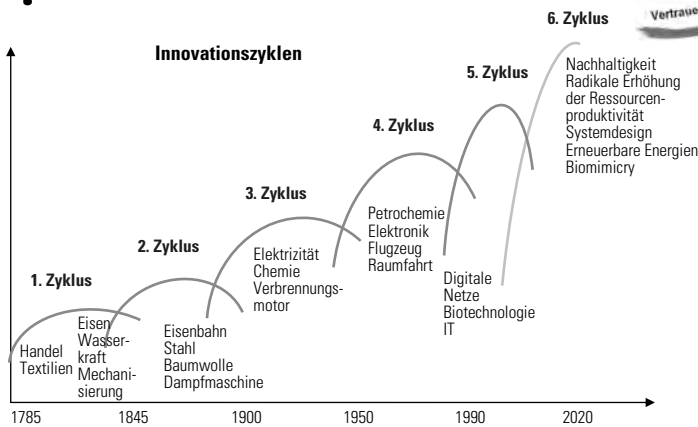
munen wird aktuell die Rekommunalisierung der Stadtwerke in Angriff genommen. In diesem Zusammenhang ist zu überlegen, ob sich der Betrieb dezentraler und kohlenstoffärmerer Kraftwerke sowie von größeren Windparks als öffentliche bzw. kommunale Aufgabe etablieren lässt. Das öffentliche Gut regenerative Energieerzeugung könnte im besten Fall auch mit einer höheren Akzeptanz der Bevölkerung gegenüber Anlagen und Netzbetrieb einher gehen.



## Langfristige Wachstums- und Innovationszyklen



Vertrauensleute



Auf die spezifische Gestaltung der nächsten langen Wellen kommt es auch an anderer Stelle an. Die Umweltökonomie hat immer wieder auf das hohe Beschäftigungspotential der »grünen« Technologien sowie insbesondere der regenerativen Energieversorgung hingewiesen. In den letzten Jahren sind hier tausende Arbeitsplätze neu entstanden, doch trägt insbesondere die arbeitspolitische Realität bei den Erneuerbaren zur Ermüchterung bei (siehe Thomas Müller in diesem Band). Ein starker öffentlicher Einfluss sowie bessere Arbeitsbedingungen könnten sich rund um die regenerative Energieversorgung wirtschaftsdemokratisch ergänzen.

### Von der Arbeits- zur Ressourcenproduktivität

Auch Ernst Ulrich von Weizsäcker und seine Mitautoren von *Faktor 5* betonen den Zusammenhang eines neuen »grünen« Wachstumszyklus und technologischen Basistechnologien im Sinne einer neuen langen Welle. Im

Mittelpunkt steht dabei eine Verminderung des Ressourcenverbrauchs um 80% für jede Einheit des Wohlstands. Die Steigerung der Ressourcenproduktivität muss zum Kennzeichen des Wirtschaftens des 21. Jahrhunderts werden. Der ökologische Umbau der Industrie beinhaltet das Potential, um die Aufmerksamkeit der Kostenrechner in den Unternehmen von den Löhnen auf den relevanteren Materialeinsatz umzulenken. Allerdings ist vor der Fehleinschätzung zu warnen, dass in einer »ökologischen Ökonomie« Rationalisierungswellen und Arbeitsverdichtung automatisch der Vergangenheit angehören würden.

Tatsächlich verfügen Beschäftigte und Betriebsräte über das Wissen, wie sich in der Produktion Energie einsparen lässt und wie sich Materialien effizienter nutzen lassen. Schon heute sind zahlreiche Betriebsräte in einzelnen Betrieben und vernetzt in den Branchen aktiv, um eine gesteigerte Energie- und Materialeffizienz zu befördern. Eine Politik des ökologischen Umbaus darf auf diese betriebliche Kompetenz nicht verzichten.

## 2. Weltwirtschaft auch künftig auf Wachstumskurs

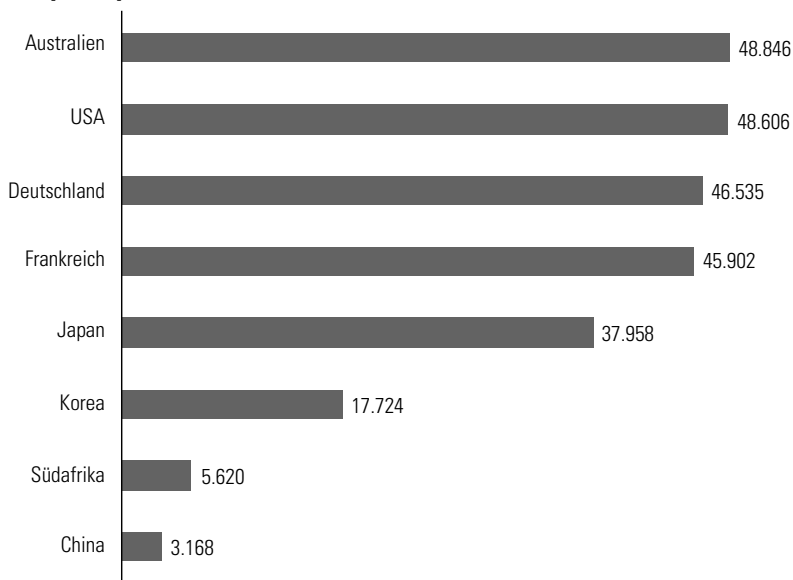
Das Wachstum sei an sein Ende geraten, so eine populäre Behauptung des Zeitgeists. Tatsächlich wird die weltweite Wirtschaftsleistung von Jahr zu Jahr größer. In den Projektionen des Internationalen Währungsfonds (World Economic Outlook) bis zum Jahr 2035 ist kein Ende des weltweiten Wachstums zu erkennen.<sup>2</sup> Dabei geht es nicht um exakte Vorhersagen als vielmehr um Trends, die Größenordnungen und Strukturverschiebungen verdeutlichen sollen.

Heute fällt die Wirtschaftsleistung zwischen den Ländern des Nordens und des Südens stark auseinander. In der Gruppe der 33 am höchsten entwickelten Länder leben zwar nur 15% der Weltbevölkerung, diese erzeugen jedoch mehr als die Hälfte der weltweiten Wirtschaftsleistung. Die übrigen 150 Schwellen- und Entwicklungsländer sind für 46% der Wirtschaftsleistung verantwortlich und beheimaten die große Mehrheit der Erdbevölkerung. So fällt die Wirtschaftsleistung pro Kopf zwischen Nord und Süd weit auseinander. Während Länder wie die USA, Deutschland, Frankreich und Japan ein BIP pro Kopf zwischen 38.000 und 48.000 US-Dol-

---

<sup>2</sup> Nach Angaben des IMF World Economic Outlook hat das Weltbruttoinlandsprodukt in den letzten 20 Jahren einen durchschnittlichen Zuwachs von 3% pro Jahr zu verzeichnen gehabt. Im Krisenjahr 2009 gab es einen Rückgang um 0,6% der weltweiten Wirtschaftsleistung, der jedoch schnell kompensiert werden konnte.

## BIP pro Kopf in US-Dollar



Quelle: UNEP/Green Economy Initiative

lar erwirtschaften, kommen Länder wie Südafrika und China auf 3.000 bis 5.600 US-Dollar pro Kopf.

## Verschiebung der Wachstumszentren

Während die Wirtschaftsleistung zum Höhepunkt der Krise in den USA, der Euro-Zone und Japan rückläufig war, sind insbesondere in Asien Zuwächse zu verzeichnen gewesen. Diese Entwicklung wird sich wahrscheinlich weiter fortsetzen. Bis 2035 wird für die OECD-Staaten mit durchschnittlich 2% ein deutlich geringeres Wachstum als für die Nicht-OECD-Staaten mit 4,4% vorhergesagt. Innerhalb der sich entwickelnden Ökonomien sind es eindeutig die asiatischen Länder, in denen ein überdurchschnittliches Wachstum von über 5% prognostiziert wird. Es ist zu erwarten, dass rund um das Jahr 2015 die Nicht-OECD-Staaten im gleichen Maße zur weltweiten Wirtschaftsleistung beitragen werden wie die OECD-Staaten.

Die unterschiedliche Wirtschaftsleistung im Norden und Süden geht einher mit ebenso unterschiedlich verteilten klimaschädlichen Kohlendioxid-Emissionen. Im Durchschnitt emittiert jeder Mensch heute rund 4,5 Tonnen pro Jahr. In den OECD-Ländern beträgt der Ausstoß mehr als elf Tonnen,

<b>BIP nach Ländern 2007-2035 in Mio. US-Dollar</b>					
	2007	2015	2025	2035	Durchschnittliche jährliche Veränderungen in % 2007-2035
OECD	36,4	40,8	51,5	63,5	2,0
Nordamerika	15,7	18,1	24,1	31,1	2,5
Europa	14,8	16,2	19,9	23,8	1,7
Asien	5,9	6,5	7,6	8,5	1,4
Nicht OECD	26,8	40,3	63,2	90,2	4,4
Europa/ Eurasien	3,5	4,2	5,7	7,4	2,7
Asien	14,3	24,1	40,3	59,0	5,2
Mittlerer Osten	2,3	3,1	4,5	6,3	3,7
Afrika	2,6	3,6	5,2	7,1	3,6
Zentral- und Südamerika	4,1	5,3	7,5	10,3	3,4
Gesamte Welt	63,1	81,1	114,7	153,7	3,2

Quelle: IMF World Economic Outlook

<b>CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Kopf in Tonnen</b>					
	1990	2007	2015	2025	2035
OECD	11,0	11,6	10,5	10,4	10,6
Nordamerika	16,0	15,8	14,1	13,7	13,5
Europa	8,4	8,1	7,4	7,1	7,1
Asien	8,5	11,4	10,6	11,3	12,2
Nicht OECD	2,4	2,9	3,1	3,5	4,0
Europa/ Eurasien	12,3	8,5	8,5	8,9	9,8
Asien	1,3	2,7	2,9	3,6	4,3
Mittlerer Osten	5,2	7,5	8,4	8,5	8,8
Afrika	1,0	1,0	1,1	1,0	1,1
Zentral- und Südamerika	1,9	2,5	2,6	2,7	2,9
Gesamte Welt	4,1	4,5	4,3	4,6	5,0

wohingegen die Nicht-OECD-Länder auf knapp drei Tonnen kommen. Bis 2035 werden im Norden diese Emissionen leicht rückläufig sein, wohingegen für die bevölkerungsreichen Wachstumsregionen ein deutlicher Anstieg erwartet wird.

### 3. Wachstum und Umweltverbrauch entkoppeln

Oft ist davon die Rede, dass der bisherige Wachstumstyp des Nordens nicht auf alle über sechs Milliarden Menschen der Erde übertragbar ist. Die Welt scheint damit am Scheideweg zwischen den Grenzen der ökologischen Belastbarkeit und dem Wirtschaftswachstum zu stehen. Es ist realistisch, dass sich die Mehrheit der Weltbevölkerung im globalen Süden nicht mit dem Hinweis auf die Klimakrise vertrösten lassen wird, um auf Wohlstand zu verzichten.

Zugespitzt formuliert: Die im Feuilleton hiesiger Zeitungen verbreitete Auffassung vom »Ende des Auto« wirkt schräg, wenn gerade jetzt zig Millionen Menschen rund um die Erde sich erstmalig den Traum vom eigenen Auto erfüllen wollen. Heute kommen auf je 1000 Einwohner in den USA 800 und in Deutschland 580 Autos. In China sind es bislang ca. 20 und doch ist das bevölkerungsreichste Land schon heute einer der bedeutendsten Absatzmärkte, für den zeitnah gewaltige Steigerungsraten erwartet werden.

Die Forderung nach einer Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Umweltverbrauch ist leicht aufzustellen. Die Strategie der gesteigerten Ressourceneffizienz ist der richtige Ansatz, dennoch formulieren Kora Kristof und Peter Hennicke vom Wuppertal Institut einen gewichtigen Einwand: »Nirgendwo ist es bisher gelungen, allein durch eine technische Effizienzrevolution (...) den erforderlichen arbeitschaffenden und gleichzeitig natursparenden Typ neuen grünen technischen und sozialen Fortschritts zu etablieren. Der Stellenwert technischer Ressourceneffizienzsteigerungen in einer wachsenden Wirtschaft muss deshalb realistisch eingeschätzt werden. Zugespitzt formuliert: Weder ohne noch allein mit technologiebasierter Effizienzsteigerung sind erfolgreicher Klima- und Ressourcenschutz denkbar!« (Kristof/Hennicke 2010: 7)

In der Tat sind entsprechende Mengen- und Rebound-Effekte lange bekannt. Bei vielen Konsumgütern ist der tatsächlich erzielte Zugewinn an Effizienz beim Material- und Energieeinsatz je Einheit durch eine intensivere Nutzung bzw. durch größer gewordene Nutzergruppen kompensiert worden. So ist festzustellen, dass trotz der in den letzten Jahren verbesserten Ressourcenproduktivität der absolute Ressourcenverbrauch angestiegen ist. Auch wenn diese Beobachtung zutrifft, ist sie für sich genommen noch nicht handlungsleitend. Daraus wäre allzu leicht eine Haltung des resignierten »Kopf in den Sand« als auch ein blindes »Weiter so« abzuleiten. Mehr Aufmerksamkeit verdienen die Voraussetzungen, die den Weg hin zu einer kohlenstoffärmeren Wirtschafts- und Lebensweise eröffnen und damit den ökologischen Fußabdruck verringern.

Angesichts des bisherigen Wohlstandsgefälles sind die Länder des Nordens in der Verpflichtung, den ökologischen Umbau entschlossen anzugehen. Die prognostizierten Wachstumsraten für die neuen Boomregionen führen rein quantitativ dazu, dass mit dem unbestreitbaren Recht auf Entwicklung und Überwindung von Armut auch hier die Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Umweltverbrauch gelingen muss. Klimaschädliche Emissionen entstehen zudem in allen Bereichen des Lebens und Wirtschaftens. Relevant sind die Landwirtschaft, die Energieerzeugung ebenso wie die industrielle Produktion sowie das Wohnen und der Verkehr.

Eine Versachlichung anhand einer Betrachtung der tatsächlichen Beiträge zu den klimaschädlichen Emissionen innerhalb der Nord-Süd-Verhältnisse sowie anhand der einzelnen Sektoren ist sinnvoll, sie dürfen aber nicht zum sich »klein rechnen« führen, mit dem Nicht-Handeln gerechtfertigt wird. Entscheidend ist, dass in allen Sektoren und auf allen Kontinenten notwendige Emissionseinsparungen erreicht werden. Mit Blick auf das internationale Nord-Süd-Verhältnis geht es darum, vor allem auch in den Entwicklungs- und Schwellenländern den Aufbau einer regenerativen Energieerzeugung und von Effizienztechnologien durch einen entsprechenden Transfer zu ermöglichen. Dabei geht es um weit mehr als um einen lohnenden Absatzmarkt für den hiesigen Maschinenbau – der bei Effizienztechnologien stark aufgestellt ist –, sondern um eine Aufgabe der globalen Umweltpolitik und der Entwicklungszusammenarbeit einschließlich ihrer Finanzierungsmechanismen.

Für den deutschen Beitrag zur Kohlendioxid-Minderung verdient das vom Umweltministerium geförderte Projekt »Materialeffizienz und Ressourcenschonung« Aufmerksamkeit. In diesem Projekt wurden für 20 ausgewählte Bereiche Potentiale einer gesteigerten Ressourceneffizienz betrachtet und Handlungsmöglichkeiten entlang von Technologien, Produkten und Strategien aufgezeigt. Im Mittelpunkt standen dabei

- Querschnittstechnologien und »Enabling-Technologien«,
- Regenerative Energien,
- Informations- und Kommunikationstechnologien,
- Lebensmittelproduktion,
- Verkehr (einschließlich Infrastruktur und Antrieb),
- Produktentwicklung,
- Produkt Service Systeme (PSS).

## **Wirtschaftspolitik für den ökologischen Umbau**

Im Ergebnis lassen sich in allen untersuchten Bereichen höhere Effizienzgrade erzielen. Der Politik der Bundesregierung werden damit Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt, über die politisch zu entscheiden ist. Dieser Aspekt verdient Beachtung, auch wenn aktuell scheinbar Alles und Jedes mit einem Öko-Label versehen wird. Der ökologische Umbau der Industrie wird sich nicht von selbst vollziehen und wird auch auf Widerstände bestimmter Kapitalfraktionen stoßen.

Auch für die Gewerkschaften können Konflikte entstehen. Zwar existiert ein positiver Zusammenhang zwischen grünen Wachstumsfeldern und Beschäftigung, aber dieser ist eben nicht für alle Branchen gültig. So gibt es auch Sektoren und Betriebe, in denen Arbeit und Umwelt im Widerspruch zueinander stehen, wie dies beispielsweise in der Diskussion um Energiepreise zu beobachten ist. Dieser Konfliktpunkt darf für die Gewerkschaften nicht zu einer defensiven Haltung führen.

Es muss deutlich werden, dass der Strukturwandel hin zu einer klimagerechten Wirtschaftsweise abhängig ist von politischen Rahmenbedingungen und die Gewerkschaften werden darauf drängen, den spezifischen Interessen der Beschäftigten an Arbeit und Einkommen Gehör zu verschaffen. Die Chancen des ökologischen Umbaus sind größer als die Risiken, sodass es um aktives gewerkschaftliches Handeln geht. Statt um Schrumpfung bzw. Verlagerung an Standorte mit niedrigen Umweltstandards geht es gewerkschaftlich um kohlstoffarme Produktionsverfahren und Produkte, die den gesamten Lebenszyklus über umweltverträglich sein müssen.

Unterstützung braucht ein solcher Ansatz von Politik im Sinne von Schwerpunktsetzung bis hin zur konkreten Gesetzgebung. Die ökologische Industriepolitik zielt darauf, gesellschaftlich gewünschten Produkten und Verfahren zum Durchbruch zu verhelfen. Im Sinne einer »Umweltpolitik ist Wirtschaftspolitik« wurde insbesondere während der sozialdemokratischen Regierungszeit durch das Bundesumweltministerium eine ökologische Industriepolitik betrieben.<sup>3</sup> Die nachfolgende Übersicht gibt einen Überblick über die Instrumente einer Ökonomie der Nachhaltigkeit.

Im Sinne der Leitmarktorientierung wurden vom Umweltministerium zudem folgende Technologiefelder besonders hervorgehoben:

- Energieerzeugungs- und Kraftwerkstechnologien,
- Energieeffizienztechnologien,
- Recycling- und Abfallwirtschaftstechnologien,

---

<sup>3</sup> Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2006).

**Instrumente einer Ökonomie der Nachhaltigkeit**

Direkt wirkende (harte) Instrumente (Ge- und Verbote)	Stoffverbote Einsatz vorgeschriebener Techniken Qualitätsstandards und Mindestnormen Grenzwertfestsetzungen
Indirekt wirkende (weiche) Instrumente (Anreize und Informationen)	Umweltbildung und -information Zielvorgaben, Selbstverpflichtungen Förderprogramme Umweltberichterstattung
Neue ökonomische Instrumente (Veränderung der Rahmenbedingungen)	Ökologisierung des Finanzsystems (Umweltabgaben, Ökologische Steuerreform, Bonus-Malus-Systeme, fixierte Einspeisevergütungen) Handelbare Nutzungsrechte und Quotenmodelle Rücknahme- und Verwertungsverpflichtungen Benutzvorteile

Quelle: Rogall 2007: 60

- Mobilität und Verkehrstechnologien,
- Wasser- und Abwassertechnologien,
- umwelttechnisches Engineering/Anlagentechnik.

Die Ausgestaltung der Instrumente – zwischen Selbstverpflichtungen bis hin zu Stoffverboten – und die gezielte öffentliche Investition in Leitmarkttechnologien beschreiben die mögliche Klammer, die sich zwischen dem ökologischen Umbau der Industrie und einer neuen Wirtschaftsdemokratie ergibt.

**4. Ausblick auf ein sozial-ökologisches Reformprojekt**

Die Mehrzahl der Weltbevölkerung wartet noch auf Wohlstand, gleichzeitig scheint die Welt bald die ökologische Belastungsgrenze erreicht zu haben. Mit Blick auf die weltwirtschaftliche Entwicklung besteht damit nur eine Wahl zwischen einer konventionellen und einer klima- und sozialverträglichen Variante des Wirtschaftswachstums. Es ist richtig, der Klimawandel ist wesentlich durch die industrielle Entwicklung verursacht worden. Die Industrie verfügt aber auch über das Potential, um diesen zu bewältigen. Es geht darum, dem Wachstum die gewünschte Richtung zu geben. Die verbindende Diskussion zwischen Wirtschaftsdemokratie und ökologischem Umbau steckt aktuell noch in den Kinderschuhen und konkrete Verbindungen



müssen erst noch entwickelt werden, sie lassen sich über die heutigen Stichpunkte aber mit Substanz füllen.

Wenn Gewerkschaften jetzt verstärkt über wirtschaftsdemokratische Instrumente diskutieren, so bietet die internationale Debatte um einen neuen globalen Deal zwischen Arbeit und Umwelt Anknüpfungspunkte, um die Demokratisierung des Wirtschaftens und das klimagerechte Produzieren zusammen zu denken.

Der spezifische gewerkschaftliche Zugang zur Umweltdebatte liegt darin, die soziale und arbeitspolitische Dimension zu betonen. Der Ausschluss von Konsum und Mobilität für weite Teile der Bevölkerung durch steigende Preise ist ebenso wenig akzeptabel, wie die Unterschreitung arbeitspolitischer Standards in den neu entstehenden Branchen der erneuerbaren Energien. Im Gegenteil, der Beschäftigungsaufbau rund um Umwelttechnologien muss mit guter Arbeit einhergehen. Verallgemeinert heißt das, die umwelt- und klimapolitische Herausforderung lässt sich national wie international nur lösen, wenn die soziale Dimension integriert wird.

In die Umweltszene scheint Bewegung gekommen zu sein. Das Potential technologischer (Basis-)Innovationen und der technische Fortschritt sowie die politische Konflikthaftigkeit werden als zentral bei der Bewältigung der Umweltkrise angesehen. Im Vorwort zur deutschen Ausgabe von *Faktor 5* kommt v. Weizsäcker zu dem Schluss, dass die Beschreibung von Einzelbeispielen in vorangegangen Buch *Faktor 4* und die darin vertretene Hoffnung auf eine quasi automatische Lösung der Umwelt-, Energie- und Klimaprobleme naiv gewesen sei. Im Gegensatz dazu ist *Faktor 5* deutlich politischer angelegt. An dieser Stelle werden klare Anforderungen an die politische Regulierung auf internationaler und nationaler Ebene formuliert und v. Weizsäcker und seine Ko-Autoren verorten ihre Überlegungen als Beitrag einer post-neoliberalen Konzeption. Daran lässt sich anschließen und die Umweltbewegung kann so vielleicht auch stärker für verteilungspolitische Auseinandersetzungen gewonnen und so zum Bündnispartner der Gewerkschaften werden.

Das Zusammenwirken von Interessen von Arbeit und Umwelt ist ein richtiger Ansatz, umfasst zahlreiche Facetten und braucht konkrete Schritte. Zuletzt haben Umweltaktivisten und Gewerkschafter im Rahmen von Workshops am ökologischen Umbau und an einer nachhaltigen Energieversorgung gearbeitet.<sup>4</sup> Nicht zuletzt haben sich zahlreiche Gewerkschafter aktiv an den

---

<sup>4</sup> Unter dem Motto »Wende in der Atompolitik – soziale und ökologische Rahmenbedingungen für erneuerbare Energien« haben Hans Böckler Stiftung, Otto Brenner Stiftung, Friedrich Ebert Stiftung, Heinrich Böll Stiftung, Stiftung Leben und Um-

Anti-Atom-Protesten der Jahre 2010 und 2011 beteiligt. So führte auch die Mobilisierung in den Gewerkschaften dazu, dass die Menschenkette zwischen den AKWs Krümmel und Brunsbüttel und die Berliner Großdemo zu Erfolgen in der Mobilisierung gegen eine falsche Energiepolitik der schwarzgelben Regierungspolitik wurden.

Diese praktischen Schritte machen Mut, dürfen zugleich aber vorhandene Interessenungleichheiten bis hin zu -konflikten nicht verdecken. Es geht für die Gewerkschaften nicht darum, mit dem Global Green New Deal die eigene Programmatik und die verteilungspolitische Kompetenz abzulegen. Es geht vielmehr um eine Erweiterung der gewerkschaftlichen Programmatik und damit um ein umfassenderes Verständnis der Interessendurchsetzung der abhängig Beschäftigten. In dieser Perspektive müssen eine natur- und ressourcenschonende Produktionsweise und die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen miteinander verbunden werden.

Wirtschaftswachstum ist für die Gewerkschaften noch nie Selbstzweck gewesen. Es ist die Aufgabe der Gewerkschaften, die Qualität des Lebens und gute Arbeit für alle durchzusetzen. In diesem Zusammenhang ist ein New Deal zwischen Arbeit und Umwelt in Verbindung mit einer Demokratisierung der Wirtschaft attraktiv, um für neue gesellschaftliche Mehrheiten national wie international zu streiten.

## **Literatur**

- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2006): Ökologische Industriepolitik – Memorandum für einen »New Deal« von Wirtschaft, Umwelt und Beschäftigung. Berlin.
- IG Metall (1990): Auto, Umwelt und Verkehr – umsteuern, bevor es zu spät ist! Frankfurt a.M.
- Kapp, Karl William (1972): Ökonomie der Umweltgefährdung und des Umweltschutzes. Beiträge zur 4. internationalen Arbeitstagung der Industriergewerkschaft Metall in Oberhausen.
- Krisof, Kora/Hennicke, Peter (2010): Ergebnisse des Projekts »Materialeffizienz und Ressourcenschonung«. Wuppertal.
- Robins, N./Clover, R./Singh, C. (2009): »A Global Green Recovery? Yes, but in 2010«. HSBC Global Research.
- Rogall, Holger (2007): Ökonomie der Nachhaltigkeit – Chancen für Beschäftigung und Umwelt. Berlin.
- Schulmeister, Stephan (2010): Mitten in der großen Krise. Ein »New Deal für

Europa«. Wien.

Weizsäcker, Ernst Ulrich von u.a. (2010): Faktor Fünf: Die Formel für Nachhaltiges Wachstum. Stuttgart.

Thomas Müller

## **Strukturwandel in grün?**

Gewerkschaftliche Erfahrungen und Anforderungen  
an den ökologischen Umbau

Der Aufstieg neuer Wirtschaftsmächte wie China, Indien und Brasilien mit dem Anspruch großer Bevölkerungen auf ein besseres Leben ist nicht zu übersehen. Aber ebenso wenig ist zu übersehen, dass der Weg, wie ihn die westlichen Industrieländer mit Massenproduktion von energieintensiv hergestellten Konsumgütern im Weltmaßstab gegangen sind, aus ökologischen Gründen versperrt ist. Die Vermeidung von ökologischen Katastrophenprozessen scheint nur durch radikale Umsteuerung in sehr kurzen Zeiträumen von ein bis zwei Jahrzehnten möglich zu sein (Hennicke 2010).

Dieser Dramatik der objektiven Herausforderungen tragen die aktuellen Strategien der Industrieländer keine Rechnung – und bei der Mehrheit der Bevölkerung scheint die volle Dimension der Aufgabe offenbar bisher nur ansatzweise angekommen zu sein. Weil die Industrieländer die Ökosphäre bisher unvergleichlich viel mehr belasten als der Rest der Welt, stellt sich zuallererst für sie die Frage, wie ein Wirtschafts- und ein Gesellschaftsmodell aussehen könnte, das mit radikal weniger Ressourcenverbrauch und Emissionen auskommen muss.

Davon nicht zu trennen sind Fragen nach Gewinnern und Verlierern eines solchen Prozesses. Die zähen Verhandlungen um den Emissionshandel und rund um ein neues globales Klimaabkommen zeigten erst kürzlich, dass Umweltpolitik längst eine harte Auseinandersetzung um die Größe der Stücke aus dem künftigen Wohlstandskuchen geworden ist.

Schließlich: Die ökologische Agenda ist so drängend, dass sich inzwischen hochrangige Experten damit befassen, ob die gängigen Instrumente zur Messung von Wohlstand und Wachstum (BIP) überhaupt noch Aussagekraft genießen, ob es nicht anderer Messgrößen zur Bestimmung von Glück und Wohlstand bedarf. Letztlich geht es auch um kulturelle Lebensentwürfe und Wertehierarchien.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Der Bundestag hat jüngst eine Enquetekommission eingesetzt, die die Angemessenheit der Messgröße BIP für gesellschaftlichen Wohlstandszuwachs kritisch überprüfen und ggf. neue Messkonzepte vorschlagen soll. Der französische Präsident Sarkozy lässt im Rahmen der G20 hierzu ebenfalls Expertisen erstellen.

## Gewerkschaften und Strukturwandel

In der Außenwahrnehmung erscheinen Gewerkschaften und Betriebsräte häufig als strukturkonservativ. In den Auseinandersetzungen um den industriellen Strukturwandel agieren sie zumeist als Verteidiger des Status quo, des Erhalts der bestehenden Arbeitsplätze. Diese Bilder brennen sich ein, seien es nun die Kämpfe um die Stahlstandorte im Ruhrgebiet und anderswo, die Auseinandersetzungen um den Bergbau oder die Werftindustrie in den 1980er Jahren. Schließlich prägten über viele Jahre die oft erfolglosen Kämpfe um den Erhalt von industriellen Kernen in Ostdeutschland die öffentliche Wahrnehmung (zu einer Bilanz u.a. Peters 2006; Jensen 2010).

Gleichwohl waren es gerade diese – übrigens nicht ökologisch bedingten – Krisenprozesse, die eine erstaunliche Vielfalt neuer strategischer Ansätze hervorbrachten, mit denen Gewerkschaften, Betriebsräte und Belegschaften Antworten auf Arbeitsplatzabbau und verschärfte Konkurrenz suchten. Eines dieser strategischen Konzepte, das so genannte Küstenstrukturprogramm, forderte Ersatzarbeitsplätze für die durch den Strukturwandel wegfallenden Arbeitsplätze unter anderem durch umweltpolitisch motivierte Infrastrukturmaßnahmen. Vor allem in den 1980er Jahren kam es zu einer gewissen Welle von Arbeitnehmerinitiativen für »gesellschaftlich sinnvolle« Arbeit, stark befeuert aus der Diskussion um Alternativen zur Rüstungsproduktion (Mehrens 1985; Werckmeister 1998). Immer ging es dabei auch darum, über das bestehende Mitbestimmungsinstrumentarium hinaus Zugriff auf Investitionsentscheidungen für »sozial sinnvolle« Produkte zu bekommen, was die Arbeitgeberseite massiv bekämpfte.

In diesen Standortkonflikten wurde ein ganzes Bündel an Instrumenten im Umgang mit Beschäftigungsproblemen infolge von Strukturwandel erprobt. Es kam sowohl zur Gründung von eigenen Ideenwerkstätten (z.B. ECOS in Osnabrück) wie zur Entwicklung des Konzepts der Beschäftigungsgesellschaft. Im Rahmen von Kämpfen um Standorte wurden Unternehmen Mittel für die Entwicklung neuer Wachstumskerne abgerungen. Auch ein Programm wie die Zukunftsinitiative für NRW (ZIM) wäre ohne die gewerkschaftlichen Impulse und den entsprechenden politischen Druck nicht vorstellbar gewesen.

Schließlich wurden alle diese Instrumente für die Auseinandersetzung mit der Treuhandanstalt und zum Erhalt industrieller Kerne ab Anfang der 1990er Jahre aufgegriffen und weiterentwickelt (siehe Bosch/Neumann 1991).

Recht frühzeitig wurden über diverse Forschungsprojekte vor allem bei der Hans Böckler Stiftung Szenarien und Handlungsvorschläge für strukturalpolitische Interventionen in verschiedenen Industrien und Regionen erarbei-

tet (Hans Böckler Stiftung 2000). So forderten IG Metall und Betriebsräte rund um den Konzernsitz in Wolfsburg Anfang der 1990er Jahre eine strategische Erweiterung der Konzernpolitik bei VW in Richtung eines Mobilitätskonzerns.<sup>2</sup> Just zu dieser Zeit legte die IG Metall ein Papier unter dem Titel »Auto, Umwelt und Verkehr. Umsteuern, bevor es zu spät ist!« vor, welches sich auch 20 Jahre später noch absolut auf der Höhe der Zeit befindet.<sup>3</sup>

Insofern kann man konstatieren, dass die Gewerkschaften ein breit gefächertes Instrumentarium entwickelt haben, um auf einzelbetrieblichen und sektoralen Strukturwandel *reagieren* zu können. Leitideen waren dabei vor allem

- die Sicherung möglichst vieler Arbeitsplätze zu anständigen Bedingungen,
- falls dies nicht gelingt, für die Betroffenen Unterstützung durch die Unternehmen bei Umschulung bzw. der Suche nach einem anderen Arbeitsplatz,
- die Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen möglichst in der Region durch Unternehmen und/oder staatliche Stellen.

Insbesondere die Einforderung von Beiträgen der Unternehmen zur Entwicklung der Region und zur Schaffung von neuen oder Ersatzarbeitsplätzen war ein strategisches Element, mit dem versucht wurde, die unternehmerische Investitionsfreiheit zu begrenzen.

Während es im Laufe der Jahre gelungen ist, den ersten beiden Prinzipien häufig im Rahmen heftiger Standortkonflikte Geltung zu verschaffen und sie mit Instrumenten z.B. der Bundesagentur für Arbeit (Transferkurzarbeitergeld) zu stützen, fällt die Bilanz bei der Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen und dem Aufbau neuer Strukturen weitaus nüchterner aus. So fällt es gewerkschaftlichen und betrieblichen Akteuren bisher schwer, weiterreichende Initiativen, die über den betrieblichen Bereich hinausgehen, dauerhaft politisch zu unterfüttern (Ziegler u.a. 2010). Stattdessen gewinnen die Konflikte des unmittelbaren Kampfes um den Erhalt von Arbeitsplätzen und die Gestaltung der unmittelbaren Arbeitsbedingungen immer wieder die Oberhand. Dies galt in besonderem Maße für die letzten 20 Jahre, die

---

<sup>2</sup> Vorangegangen war dem eine Studie im Auftrag der HBS über »Regionale Entwicklungsperspektiven der Automobilindustrie am Beispiel von Südostniedersachsen und Südhessen«, bei deren Zustandekommen die IG Metall-Verwaltungsstellen und der VW-Betriebsrat die entscheidende Rolle spielten. Ziel waren u.a. Vorschläge zu einer Beschäftigungssicherung auch jenseits der Automobilindustrie. Dem folgten später weitere Studien zur »Verkehrskompetenzregion«.

<sup>3</sup> So wurde bereits damals gefordert, dass E-Mobilität nur auf der Basis von regenerativen Energien verantwortbar sei.

bis zu den Krisenjahren 2008/09 von einem massiven Druck im Zuge von Globalisierung, Standortkonkurrenz und kurzfristigem Renditedenken geprägt waren. Die Komplexität der gewerkschaftlichen Strategiebildung hat dabei immer weiter zugenommen (Blöcker/Wannöfel 2010). Demgegenüber blieben die realen Einflussmöglichkeiten auf strategische Unternehmensentscheidungen auch wegen der zunehmenden Verlagerung von Entscheidungsprozessen sehr begrenzt.

Dennoch hat sich im Zuge der Auseinandersetzungen um Standortsicherungsvereinbarungen nach der Jahrtausendwende unter dem Schlagwort »Besser statt billiger« eine neue strategische Option zumindest auf betrieblicher Ebene eröffnet. Die Strategie zielt zwar grundsätzlich auf Innovationen bei Prozessen und Produkten, weist darüber hinaus aber deutliche Bezüge zu Diskussionslinien des ökologischen Umbaus auf. Nicht zuletzt aus Studien über Einsparpotenziale bei Materialkosten wurden Forderungen an die Geschäftsführungen abgeleitet (und mit eigenen Gutachten untermauert), vor der Kürzung von Löhnen oder dem Abbau von Arbeitsplätzen andere Einsparpotenziale zu realisieren.

Ansätze, den Zugriff von Betriebsräten und Gewerkschaften auf strategische Unternehmensentscheidungen auch institutionell auszuweiten, wie sie in der niedersächsischen Metallindustrie mit der Forderung nach einem Innovationstarifvertrag zuletzt in der Tarifrunde 2007 verfolgt worden sind, wurden von den Arbeitgebern vehement bekämpft.

## **Ökologisch getriebener Strukturwandel**

Ökologisch motivierter und getriebener Strukturwandel wurde lange Zeit bis in die Gewerkschaften hinein als tendenziell arbeitsplatzschädlich thematisiert. Inzwischen hat sich ein breiter Mainstream bis hinein in die Unternehmensberaterszene durchgesetzt, der den ökologischen Umbau der Wirtschaftsprozesse und Produkte nicht nur für notwendig, sondern geradezu als den Hoffnungsträger für einen neuen, nunmehr grünen Wachstumszyklus propagiert. Die konkrete Ausgestaltung dieses gigantischen Umbauprojekts ist dagegen auf das Heftigste umkämpft und bewegt sich zwischen einer Modernisierung der Produktions- und Konsumstrukturen im System bis hin zu einem fundamentalen Systemwechsel mit einem totalen Bruch vorherrschender gesellschaftlicher Kulturmuster (Adler/Schachtschneider 2010).

Was unterscheidet den anstehenden ökologischen Strukturwandel von den strukturellen Veränderungen, wie wir sie kennen? Lassen sich daraus spezielle Forderungen auf erweiterte Mitbestimmung von Gewerkschaften

und Betriebsräten ableiten? Oder reicht es aus, wenn der »Blaumann grün wird«?<sup>4</sup>

Einige Besonderheiten:

1. Der Wandel hin zu einer ökologisch verträglicheren Wirtschaftsweise hängt ab von politischen Vorgaben und gesellschaftlich gesetzten Entscheidungen. Damit trägt die Politik eine besondere Verantwortung.

2. Selbst bei einem notwendigerweise starken staatlichen Einfluss auf die Entwicklung »grüner« Märkte werden existierende Muster von Konkurrenz, Standortentscheidungen und Renditestreben bis auf weiteres nicht aufgehoben. Der Green New Deal muss sich also nicht automatisch positiv auf die Beschäftigung in den Industriesektoren in Deutschland auswirken. So mag – zugespitzt – einem Umweltpolitiker egal sein, wo Solarmodule unter welchen Arbeitsbedingungen hergestellt werden, Hauptsache, die Ökobilanz stimmt.<sup>5</sup> Für Gewerkschaften mag sich das – ebenfalls zugespitzt – genau gegenteilig darstellen.

3. Fragen des ökologischen Umbaus thematisieren das Demokratieverständnis. Wenn tiefgreifende Eingriffe in Verhaltensmuster erfolgen (müssen), muss dies in der Gesellschaft auf breiter Basis diskutiert werden. Der Ausschluss breiter und vor allem einkommensschwächerer Bevölkerungsgruppen z.B. durch Strategien einer permanenten Preissteigerung für Umweltgüter oder Ressourcen ohne tatsächliche Alternativen wäre kontraproduktiv.<sup>6</sup>

Schon aktuell ist die ökologische Betroffenheit sozial sehr ungleich verteilt. So wohnen einkommensschwächere Schichten aus Kostengründen eher an ökologisch belasteten Zonen wie Ausfallstraßen oder Industriegebieten. Gleichzeitig haben sie einen geringeren »ökologischen Fußabdruck« als das kaufkräftige, von den Werbestrategen umworbene »sozial-ökologische Milieu«.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> So eine Formulierung aus »Grüne Industriepolitik: Zukunftsfähig durch ökologische Modernisierung«. Fraktionsbeschluss von Bündnis 90.Die Grünen vom 21. April 2009.

<sup>5</sup> Ein Großteil der Studien zur Förderung Regenerativer Energien thematisiert die Qualität der geschaffenen Arbeitsplätze gar nicht, so z.B. Fishedick/Bechberger 2009; Mayer/Velten 2010. Kritisch hierzu Spangenberg 2008; Deckwirth 2010. Eine direkte Thematisierung erfolgt nur bei gewerkschaftsnahen Autoren, siehe z.B. Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM 2007 und Richter u.a. 2008.

<sup>6</sup> Grundsätzlich zu steigenden Verkehrskosten bei niedrigen Einkommen schon in den letzten Jahren und in Zukunft Schubert 2009.

<sup>7</sup> So eine neue Studie des Umweltbundesamtes »Öko nur im Kopf« nach FR vom 16.12.2010.



4. Der soziale und ökonomische Nutzen des ökologischen Umbaus ist regional und sozial schon im nationalen Maßstab äußerst unterschiedlich verteilt. Aktuell zeigt dies die Diskussion über eine mögliche »Überförderung« im Solarbereich durch das Erneuerbare Energien Gesetz (EEG) und die Umlage der Kosten auf die Endkunden. Ebenfalls umstritten ist die Umlage von Modernisierungskosten durch Energieeffizienzmaßnahmen auf Mieter oder die von EU-Kommissar Oettinger verlangte Aufbringung der Kosten des Netzausbaus durch die Konsumenten. Genau wie bei der Finanzkrise stellt sich also die Frage, wer am Ende die Kosten für den ökologischen Umbau schultert.

Die Investoren in GreenTech waren zudem vielleicht anfangs ökologisch motiviert. Inzwischen sind längst große Fonds, Anlagegesellschaften und die mächtigen Player der bisherigen Wirtschaftsstrukturen eingestiegen.<sup>8</sup>

5. Zumindest einige Bereiche der Öko-Branche wie Solar- und Windenergie bleiben bei Entgelt- und Arbeitsbedingungen bisher zum Teil erheblich unter den Standards z.B. der Metall- und Elektroindustrie und unterlaufen häufig ebenfalls aggressiv die geltenden Mitbestimmungs- und Arbeitsschutzvorschriften. Dies gilt besonders für die neuen Bundesländer, ist aber auch in Westdeutschland zu beobachten. Die Tatsache, dass dies von der Politik geduldet wird, ist umso erstaunlicher (oder besser: skandalöser), als gerade diese Branchen massiv mit Steuergeldern, Geldern der Bundesagentur für Arbeit und über die Endkunden (EEG) subventioniert werden.

## **Einmischen in den Umbau**

Die Gewerkschaften haben in den letzten Jahren Programmelemente eines sozial-ökologischen Umbaus in ihre Programmatik übernommen. Dies gilt aktuell etwa für die Förderung von »Green Tech« oder den »Green New Deal«. Dabei knüpfen sie an Praktiken der Einmischung in industrielle Umbauprozesse an. Allerdings handelt es sich bei diesen Interventionen eher um klassische Formen industriepolitischen Lobbyismus, wenngleich nicht immer Schulter an Schulter mit den Arbeitgebern gefochten wird. Je nach

---

<sup>8</sup> Hauptaktionär bei der Solarfirma Q-Cells war lange Zeit über diverse Gesellschaften die Familie Brenninkmeijer (C&A). Ebenfalls in der Solarindustrie engagiert sind die Industriellen-Familie Würth, die Familie Wella und die Familie Ritter (Süßwaren). Sitz von Anlegerfirmen wie »Good Energies« sind oft Steuerparadiese wie das schweizerische Zug. Der Inhaber von Enercon, Alois Wobben, zählt inzwischen als Milliardär zu den reichsten Privatpersonen Deutschlands.

Verortung von Betrieb und Branche, können gewerkschaftliche Positionen dabei eher bewahren, den Strukturwandel verzögernden Charakter haben (Bergbau) oder darauf abzielen, durch staatliche Vorgaben neue Märkte zu erschließen (z.B. in der Bauindustrie).

Stahlbetriebsräte haben sich recht frühzeitig in die nationale und europäische Diskussion um die Zuteilung von Emissionszertifikaten mit eigenen Positionen eingemischt, die keineswegs immer identisch waren mit den Positionen der Arbeitgeber. Auch in der Automobilindustrie gibt es eine längere Tradition von Interventionen gegenüber EU und Bundesregierung, wenn es um den Regulierungsrahmen für diese Branche geht – zuletzt sehr erfolgreich mit dem Vorschlag einer Abwrackprämie zur Stabilisierung der Autoconjunktur. Selbst in der Solarbranche hat die IG Metall zuletzt anlässlich der EEG-Novellierung gegen eine zu starke Senkung der Förderung politisch mobilisiert.<sup>9</sup>

Diese meist branchenpolitischen Interventionen setzen strategisch an dem meist hohen Technologiegehalt bzw. Forschungs- und Entwicklungsaufwand von »grünen Produktmärkten« an. Staatliche Regulierungen in diesem Bereich schlagen – wenn sie gut gemacht sind – gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe:

- Sie leisten einen Beitrag zu einer umweltverträglicheren Wirtschaftsweise,
- sie kommen durch den Fokus auf technologische Innovationen der Industriestruktur der deutschen (Metall-)Industrie entgegen,
- sie fokussieren den Wettbewerb auf Technologie und nicht auf Arbeitskosten,
- sie erschließen, wenn sie europäisch abgestimmt werden, neue Märkte (siehe z.B. IG Metall Branchenreport Energietechnik und Kraftwerksbau).

Umweltpolitisch motivierter Strukturwandel ist allerdings kein Selbstläufer zur Beschäftigungssicherung. So finden sich zwar zum einen Unternehmen oder auch Branchen oft sogar aus der so genannten »Old Economy«, die zu erheblichen Teilen durch Produktumstellung und/oder Diversifizierung Beschäftigung sichern oder sogar ausbauen konnten. So fertigen Hersteller von Bergwerkmaschinen inzwischen erfolgreich Getriebe für Windkraftanlagen, Stahlkonzerne liefern bedeutende Anteile ihrer Produktion ebenfalls

---

<sup>9</sup> Auch für andere (Teil-)Branchen liegen aus den letzten Jahren Konzeptionen und Forderungspakete vor (Beispiele: weiße Ware, Bahnindustrie, Nutzfahrzeuge), die z.T. auch Forderungen nach strengeren Umweltgrenzwerten und weiteren Regulierungen enthalten.

für Türme und Fundamente von Windrädern. In anderen Branchen ist der Saldo zumindest unklar.

## Das Beispiel Autoindustrie

In der zentralen Industriebranche der Bundesrepublik, der Automobil- und Zulieferindustrie, ist die Bilanz einer ökologisch motivierten massiven Umstellung der Produkte unter Beschäftigungsaspekten umstritten. Unumstritten ist dagegen, dass der gegenwärtige Ressourcenverbrauch und Schadstoffausstoß radikal reduziert werden muss, zumal die Motorisierung in weiten Teilen der Welt gerade erst begonnen hat. Wie in der Vergangenheit auch dominieren bislang technologische Lösungen zur Aufrechterhaltung der bestehenden Mobilitätsmuster, an erster Stelle die Ablösung des Verbrennungsmotors durch die Elektromobilität.

Weitergehende Strategien, die eben diese Mobilitätsmuster in Frage stellen, sind bis auf weiteres wahrscheinlich nicht mehrheitsfähig. Insofern konzentriert sich zur Zeit alles auf eine massive Verbrauchsreduzierung bzw. Minimierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes. Eine zentrale Rolle spielt hierbei die Elektrifizierung des Antriebsstrangs. Industriepolitisch hat dies eine Re-Nationalisierung von Branchenpolitik zur Folge, da alle größeren Herstellerländer versuchen, ihre Position in diesem Strukturwandel zu behaupten oder zu verbessern. In Deutschland werden die Aktivitäten in der so genannten Nationalen Plattform Elektromobilität gebündelt. Selbst wenn man davon ausgehen kann, dass die Umstellung auf andere Antriebsarten nur sukzessive erfolgt (2020 sollen erst 1 Mio. Elektrofahrzeuge in Deutschland fahren, das wären weniger als 2%), sind damit grundsätzliche Fragen nach der Zukunftsfähigkeit der Arbeitsplätze in Deutschland aufgeworfen.<sup>10</sup>

Für die Belegschaften in der Automobilindustrie selbst ist die Umstellung der technologischen Basis ein zweischneidiges Schwert. Zum einen werden hierdurch gängige Muster von Standortkonkurrenz und Arbeitsteilung nicht aufgehoben. Bis in die jüngste Zeit und parallel zur Diskussion um Elektromobilität verlagern die Konzerne Arbeit nach Osteuropa oder zuletzt auch nach Nordafrika, um die dort noch niedrigeren Produktionskosten zu nutzen. Gleichzeitig steht aber fest, dass das Auto in seiner jetzigen Form und

---

<sup>10</sup> Wann und wie die Umstellung auf Hybrid- und reine Elektroantriebe erfolgt, wird je nach Land und Hersteller unterschiedlich gesehen. Frankreich z.B. forciert das Thema stark, ebenso China. Zudem ist unklar, wie stark externe Schocks (wie neue Ölkrisen) die Umstellung beschleunigen könnten.

Verwendung an Grenzen stößt. Für die Gewerkschaften bedeutet dies, dass Beschäftigungssicherung neue Wege gehen muss. So geht es immer weniger um die (Neu-)Verteilung eines vorhandenen Arbeitsvolumens und zunehmend stärker um die Beschreibung und Garantie neuer Fertigungsumfänge oder auch anderer Dienstleistungen – und dies in einem Umfeld äußerst unsicherer und widersprüchlicher Zukunftsszenarien.

Dort, wo es eine entwickelte Mitbestimmungskultur gibt, wie beim Volkswagen-Konzern, werden diese Wege bereits gegangen (siehe den Beitrag von Baum-Ceisig/Osterloh in diesem Band). Aufsehen erregt haben hierbei besonders die 2007 und 2009 vereinbarten so genannten Innovationsfonds mit maßgeblichem Einfluss der Interessenvertretung. Während der erste Fonds von 2007 noch geschaffen wurde, um Innovationen am Automobil direkt voranzutreiben, wurde 2009 ein weiterer Fonds für Projekte aufgelegt, die neue Geschäftsfelder erschließen. Ein Beispiel, wohin die Reise gehen könnte, ist der Standort Salzgitter.

So werden im dortigen Motorenwerk von VW seit Ende 2010 stationäre Motoren für den Stromversorger Lichtblick gefertigt. Nach Hochlauf der Produktion sollen in Salzgitter sowie in Sarajewo 300 Arbeitsplätze gesichert bzw. geschaffen werden. Für Lichtblick übernehmen diese Mini-Kraftwerke stabilisierende Funktionen in einem ansonsten vor allem mit regenerativer Energie gespeisten Angebot. Die Initiative ging von den örtlichen IG Metall-Betriebsräten aus, um weitere Standbeine neben einer latent bedrohten Motorenproduktion zu schaffen.

An anderen Standorten von VW und anderen Herstellern haben die IG Metall und ihre Betriebsräte ebenfalls Initiativen ergriffen, um sich für einen Strukturwandel in Richtung E-Mobilität rechtzeitig aufzustellen.

Das Daimler-Motorenwerk in Gaggenau ist darüber hinaus Gegenstand eines von der IG Metall, der Daimler AG und der Hans Böckler Stiftung gemeinsam getragenen Projekts zur Erforschung möglicher Übergangsszenarien vom Verbrennungs- zum Elektromotor vor allem mit Blick auf Qualifikation und Arbeitsplätze.

Am Standort der Nutzfahrzeugproduktion von VW in Hannover versucht der Betriebsrat, Pilotprojekte für stadtverträgliche Lieferwagen mit Elektroantrieb mit der Geschäftsführung und der Stadt zu diskutieren.

Auch an verschiedenen Standorten der Zulieferindustrie ist es der IG Metall und Betriebsräten gelungen, zukunftssträchtige Produktlinien im Zusammenhang mit der Elektrifizierung der Fahrzeuge zu sichern, meist im Kontext von umfassenden Standortsicherungsvereinbarungen. So wurde beim Continental-Werk im niedersächsischen Gifhorn u.a. die Aufnahme einer Fertigung von Elektromotoren vereinbart.

Auch wenn bei der Zukunftssicherung also häufig ökologisch nützlichere Produkte im Fokus stehen, ist die Motivation doch primär eine soziale mit Priorität der Beschäftigungssicherung. Dennoch hat der Prozess einer politisch getriebenen Umstellung (der technologischen Basis) zumindest des Straßenverkehrs das Potenzial für eine Erweiterung auch der gesellschaftlichen Mitwirkung.

1. Wenn man die vorliegenden Zukunftsszenarien für stichhaltig hält, wird es mit einem reinen Ersatz der technologischen Basis (Elektro- statt Verbrennungsmotor) nicht getan sein. Zur Diskussion stehen viel weiterreichende Umbauten an Infrastrukturen bis hin zu Siedlungsstrukturen. Insbesondere für ländliche Regionen mit Abwanderungs- und Überalterungstendenzen stellen sich Fragen der zukünftigen Gestaltung von Mobilität und Erreichbarkeit.

2. Es handelt sich beim Umbau des Verkehrssektors um einen politisch bzw. gesellschaftlich notwendigen und gewünschten Prozess, der zum einen tief in Alltagsgewohnheiten und Routinen eingreifen könnte, der zum anderen weitreichende Folgen für Arbeitsplätze und ihre Gestaltung haben wird. Hieraus leitet sich ein besonderer gesellschaftlicher Anspruch auf Mitwirkung, aber auch die Erwartung an den Staat auf Mitgestaltung ab. Die Beteiligung z.B. der IG Metall in der Lenkungsgruppe der Nationalen Plattform Elektromobilität ist sicher ein positiver Schritt. Die Rolle des Staates darf sich aber nicht auf die Förderung von Technologie begrenzen, sondern muss ergänzt werden durch eine Erweiterung der Mitbestimmungsstrukturen in den Konzernen. Zugleich müssen auch zentralstaatliche Fördermaßnahmen und Förderprogramme in den Ländern einer stärkeren Kontrolle v.a. unter dem Kriterium der Förderung von »guter Arbeit« unterworfen werden.

3. Es ist erkennbar, dass sich rund um das Thema Mobilität und Energie neue Industriestrukturen, aber auch Konflikte um den zukünftigen Anteil an Wertschöpfung und Profit anbahnen, die etablierte Muster von Mitbestimmung und Mitwirkung durchaus auch in Frage stellen können. So könnten Geschäftsmodelle, bei denen Konzerne zukünftig Mobilität und nicht mehr Fahrzeuge verkaufen, durchaus auch von Stromanbietern realisiert werden. Gleichzeitig stellt sich die Frage, wo und durch wen der künftige Antriebsstrang inklusive Batterien gefertigt wird. Auf der anderen Seite kämpfen die Stromkonzerne angesichts einer Liberalisierung von Energiemärkten und einer auch hier geänderten technologischen Basis, die stärker dezentrale Systeme begünstigt, selbst um die Absicherung ihrer Pfründe.

4. Gesellschaftlich stellt sich gerade im Energiesektor – und verstärkt noch bei einer zunehmenden Verschmelzung mit dem Verkehrssektor – die Aufgabe der gesellschaftlichen Kontrolle wirtschaftlicher Macht, aber auch

nach der Verwendung der in diesem Sektor erzielten Erträge. Aktuell sind die großen Stromversorger aufgrund ihrer Marktmacht immer noch in der Lage, ihre Renditen über Preissteigerungen bei privaten Endkunden zu sichern bzw. zu steigern.<sup>11</sup>

Die politische Macht der großen Versorger geht so weit, dass offen mit Versorgungsengpässen und Investitionsverweigerung gedroht wird, wenn Entscheidungen nicht völlig in ihrem Interesse ausfallen. Da derartige Machtkonstellationen sowohl umwelt-, verteilungs- wie beschäftigungspolitisch fatale Folgen haben, ist der Staat hier gehalten, durch Missbrauchsaufsicht bei der Preisgestaltung und durch strukturelle Eingriffe in die Energiewirtschaft (Schönberger 2008) das Gemeinwohl zu fördern. Auch aus Sicht der IG Metall und der Betriebsräte im Energieanlagenbau (konventionelle Energieanlagen, Solar-, Windkraft) ist eine Politik geboten, die eine ökologisch getriebene Erneuerung des Kraftwerksparks in Deutschland und in wichtigen Märkten auch gegen die Interessen der großen Versorger am Weiterbetrieb längst abgeschriebener AKW und anderer alter Kraftwerke befördert. In diesem Sinne haben sich IG Metall und entsprechende Branchenarbeitskreise in den letzten Jahren auch stets positioniert.

## Das Beispiel Regenerative Energien

Gleichwohl ist gerade die industriepolitische Unterstützung für die Branche der erneuerbaren Energien für die IG Metall eine Gratwanderung. Tarifbindung, Achtung der Mitbestimmungsregeln und zum Teil sogar die Einhaltung gesetzlicher Regeln des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sind gerade in den Betrieben dieser Branche nicht gewährleistet. In manchen Betrieben gibt es zudem einen sehr hohen Anteil an Leiharbeit.

Insofern stellen sich zunächst klassische Aufgaben der Sicherstellung auch nur der existierenden gesetzlichen Vorschriften der Mitbestimmung. Gerade die Solar- und Windkraftbranche haben zudem durch Investitionen in den neuen Bundesländern nach 2000 alle Möglichkeiten der Subventionierung genutzt, die der Staat offerierte (Investitionszuschüsse, Forschungsförderung, Förderprogramme der BA), zugleich aber durch äußerst niedrige

---

<sup>11</sup> Siehe hierzu aktuell das Gutachten von Gunnar Harms: »Sind die Strompreiserhöhungen zum Januar 2011 nachvollziehbar?« für die Bundestagsfraktion von Bündnis 90/Die Grünen. Auch die Bundesnetzagentur wie die Monopolkommission haben sich wiederholt kritisch zur Marktmacht der Stromkonzerne geäußert. Für eine grundsätzliche Analyse mit Forderungen siehe auch Schönberger 2008.

Entgelte weniger zum regionalen Steueraufkommen beigetragen als durch die sehr guten Renditen leistbar gewesen wäre. Begleitet war dies zum Beispiel beim größten Metallbetrieb in Sachsen-Anhalt, der Firma Enercon in Magdeburg, durch eine explizit gewerkschaftsfeindliche Politik. Auch in der Solarindustrie wurde lange versucht, Gewerkschaften aus dem Betrieb herauszuhalten: z.B. durch die Aufspaltung des Geschäftsbetriebs in möglichst kleine Einheiten (Enercon), die Installierung einer so genannten Mitarbeitervertretung mit weniger Rechten als ein Betriebsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz, die Bildung einer SE mit eingeschränkter Mitbestimmung, um einen Aufsichtsrat zu umgehen (Q-Cells) sowie durch massive Störaktionen zur Verhinderung von ordnungsgemäßen Betriebsratswahlen (Enercon).

All dies hat weder auf der Ebene der Landes- noch in der Bundespolitik bisher zu nachhaltigen Interventionen geführt. Es bleibt natürlich auch weiterhin Aufgabe der Gewerkschaften, in den Betrieben um Unterstützung zu werben. In der Solarbranche und in Teilen der Windindustrie gibt es inzwischen auch einige ermutigende Schritte. Dennoch darf eine »ökologische Industriepolitik« gegenüber den Arbeitsbedingungen in der Branche genauso wenig neutral sein wie es ihr egal sein kann, ob die Anlagen für einen ökologischen Umbau vornehmlich aus anderen Ländern zugeführt werden. Angesichts der massiven Förderung der Branche aus Steuermitteln, über Mittel der Beitragszahler (Bundesagentur für Arbeit) sowie durch die Endkunden über den Strompreis ist es Aufgabe der Politik, in dem Kontext auch konkrete Anforderungen an die Hersteller zu stellen (freier Zugang von Gewerkschaften, keine Behinderung von Betriebsratswahlen, keine Niedriglöhne etc.).<sup>12</sup> Staatliche Förderung von Zukunftsindustrie muss auch mit einer stärkeren staatlichen Regulierung in Richtung »gute Arbeit« einhergehen.

## Schlussbemerkung

Die konkrete Ausgestaltung der Transformation zu einer ressourcensparenden und kohlenstoffarmen Produktionsweise bei gleichzeitiger Sicherung von »guter« Arbeit und Einkommen ist für sich schon ein anspruchsvolles Vorhaben voller Konflikte und betrieblicher Auseinandersetzungen. Jenseits dieser Konfliktlinie öffnet sich mit der ökologischen Frage und der

---

<sup>12</sup> Diese Forderungen sind auch jenseits der Öko-Branche angebracht und werden diskutiert. Wegen der hohen Subventionierung der Regenerativen Energien ist die volkswirtschaftliche Begründung hier aber noch zwingender.

Nachhaltigkeitsdiskussion allerdings eine weitere Dimension, die Lebensmuster und Werthaltungen noch weit tiefer berührt und bisher eher zaghaft andiskutiert wird. So kommen viele Theoretiker einer »grünen Effizienzrevolution« zu dem Schluss, dass es ohne einen veränderten Lebensstil in Richtung von mehr Genügsamkeit und Abschied von ständigen Wachstumsforderungen nicht gelingen wird, die »überentwickelten« Länder und die aufholenden Länder in ihrem Ressourcenverbrauch zu stoppen und damit katastrophale Umweltfolgen zu verhindern.

In dem Zusammenhang werden gerade von Vertretern dieser Denkrichtung (Weiszäcker 2010) Forderungen gestellt, dass bei stagnierendem Wachstum zum einen Arbeitszeit reduziert und neu verteilt werden muss, zum anderen über gesellschaftlich sinnvolle Arbeit und Produkte neu diskutiert werden müsse. Wenn das keine Einladung an Gewerkschaften zu einer Neuaufnahme der Diskussion auch über Wirtschaftsdemokratie ist.

## Literatur

- Adler, Frank/Schachtschneider, Ulrich (2010): Green New Deal, Suffizienz oder Ökosozialismus? Konzepte für gesellschaftliche Wege aus der Ökokrise. München.
- Arlt, Hans-Jürgen u.a. (2007): Beiträge der Gewerkschaften zu einer innovationsorientierten Umweltpolitik. Ein Policy-Paper. Forschungsberichte aus dem Umweltbundesamt, Texte 33/07. Dessau.
- Blöcker, Antje/Wannöffel, Manfred (2010): Erweiterte Arbeitspolitik für standortübergreifende Produktionssysteme, in: WSI-Mitteilungen Heft 12, S. 618ff.
- Bosch, Gerhard/Neumann, Horst (Hrsg.) (1991): Beschäftigungsplan und Beschäftigungsgesellschaft: neue Konzepte und Initiativen in der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik. Köln.
- Deckwirth, Christina (2010): Ein »Green New Deal« im Interesse der Beschäftigten? Die Rolle von Arbeitnehmerinteressen in den aktuellen Debatten und Initiativen zur Überwindung der Wirtschafts- und Klimakrise. Kurzstudie im Auftrag der Hans Böckler Stiftung. Berlin.
- Fischedick, Manfred/Bechberger, Mischa (2009): Die ökologische Industriepolitik Deutschlands am Beispiel der Solar- und Windindustrie – Musterschüler oder Problemkind? Schriftenreihe Moderne Industriepolitik 2. Berlin.
- Gemeinsame Arbeitsstelle Ruhr-Universität-Bochum/IG Metall (2007): »Öko-Branche« im Aufwind? Erkenntnisse aus einer explorativen Bestandsaufnahme, Dialog 03.
- Hans Böckler Stiftung (Hrsg.) (2000): Innovation durch Kooperation. Forschungsimpulse für die Regionen. Düsseldorf.
- Harms, Gunnar (2010): »Sind die Strompreiserhöhungen zum Januar 2011 nachvollziehbar?« Kurzgutachten im Auftrag der Fraktionsgeschäftsführung der



- Bundestagsfraktion von Bündnis90/Die Grünen.
- Hennicke, Peter (2010): Ressourcen- und Klimaschutz: Ökologischer Imperativ und ökologischer Megatrend? Wuppertal Papers 183. Wuppertal.
- IG Metall Vorstand (Hrsg.) (1990): Auto, Umwelt und Verkehr. Umsteuern, bevor es zu spät ist. Frankfurt a.M.
- IG Metall Vorstand (o.J.): Anpacken statt abwarten! Mit »besser statt billiger-Strategien« Beschäftigung und gute Arbeit sichern. Frankfurt a.M.
- IG Metall Vorstand (2010): Branchenreport Energietechnik und Kraftwerksbau. Szenarien der Entwicklung und Folgen für die Branche. Frankfurt a.M.
- Jensen, Annette (2010): Im Osten was Neues. Unterwegs zur Sozialen Einheit. Berlin.
- Lompe, Klaus u.a. (1991): Regionale Bedeutung und Perspektiven der Automobilindustrie. Die Beispiele Südostniedersachsen und Südhessen, Graue Reihe der HBS – Neue Folge 34. Düsseldorf.
- Mayer, Florian/Velten, Carlo (2010): Nachhaltiges Wachstum finanzieren – Strategien und Finanzierungsinstrumente für eine Green Economy. Bonn.
- Mehrens, Klaus (Hrsg.) (1985): Alternative Produktion. Arbeitnehmerinitiativen für sinnvolle Arbeit. Köln.
- Peters, Jürgen u.a. (2006): Zukunft für Ostdeutschland. Hamburg.
- Richter, Ursula u.a. (2008): Solarindustrie als neues Feld industrieller Qualitätsproduktion – das Beispiel Photovoltaik. Eine Studie im Auftrag der Otto Brenner Stiftung. Frankfurt a.M.
- Schönberger, Ursula (2008): Konzentration im Energiesektor. Kurzgutachten für die Fraktion Die Linke im Bundestag. Berlin.
- Schubert, Steffi (2009): Steigende Verkehrskosten – soziale und räumliche Dimension, in: Informationen zur Raumentwicklung 12, S. 813ff.
- Spangenberg, Joachim H. (2008): Ökologische Industriepolitik und sozial-ökologische Reformpolitik. Eine vergleichende Analyse im Auftrag der Hans Böckler Stiftung. Köln.
- Weizsäcker, Ernst Ulrich von u.a. (2010): Faktor Fünf: Die Formel für Nachhaltiges Wachstum. Stuttgart.
- Werckmeister, Georg (1998): Die Jobmaschine. Mit Produktideen Arbeitsplätze schaffen. Bonn.
- Ziegler, Astrid/Kriegesmann, Bernd/Kley, Thomas/Kublik, Sebastian (2010): Betriebliche Innovationsfähigkeit: Die Perspektive der Betriebsräte. Empirische Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009. Marburg.

# **Regionale Wirtschafts- und Strukturpolitik**

Dieter Knauß

## **Am Tropf des Weltmarktes**

Die wirtschaftsdemokratische Zukunft  
der Industrieregion Stuttgart

### **Schnelles Ende der großen Krise**

Zum zweiten Mal innerhalb von zwei Jahrzehnten erlebte die Region Stuttgart eine tiefe Krise. Beide Male wurde sie in kurzer Zeit überwunden. 1992 hatten die Betriebe mit massivem Beschäftigtenabbau reagiert, der den schnellen Aufschwung durch dann fehlende Fachkräfte abbremsste. Noch stärker wurde die Region 2008 von der »Finanz«-Krise getroffen. Diesmal reagierten die Betriebe mit der Absenkung der Arbeitszeit. Nicht nur im Interesse der Beschäftigten, sondern auch der überwiegenden Mehrheit der Arbeitgeber, denen es darum ging, die Fachkräfte für die Zeit nach der Krise zu halten. Diese Strategie ging auf. Bereits im Jahr 2010 konnte der Export mit beachtlichen Umsatzsteigerungen aufwarten – getragen von den Pkw-Premiumherstellern und deren Exporte nach China, Indien, Asien und Nordamerika. Die Export-Nachfrage auch in anderen Branchen, insbesondere aus dem asiatischen Raum, führte 2010/11 zu Absatzrekorden.

Gleichzeitig wurde die Arbeit weiter intensiviert, Kosteneinspar- und Effizienzprogramme durchgeführt und Restrukturierungen weiterentwickelt. Extensivierung und Intensivierung der Arbeit erklären, dass Umsatz- und Ertragsrekorde der Krise direkt folgen konnten. Zwei Beispiele. Bosch hatte während der Krise gewaltige Umsatzeinbrüche und reagierte darauf mit »eisernem Sparen«, aber gleichzeitig dem Halten möglichst vieler Beschäftigter (zumindest in Deutschland) und der strategischen Weiterentwicklung von Zukunftsfeldern. »Jetzt hat er den Erfolg schwarz auf weiß: einen Rekordumsatz und einen satten Gewinn. Die Ertragskraft dürfte sogar noch steigen« (FAZ, 27.1.2011). Ähnlich bei Daimler: Das Unternehmen zahlte nach dem Rekordjahr 2010 an die Beschäftigten 3150 Euro Gewinnbeteiligung und zusätzlich zum 125-Jahr-Jubiläum des Automobils eine Prämie von bis zu 1000 Euro.

Es gibt eine weitere Arbeitgeber-Strategie: den verstärkten Einsatz von Befristungen und Leiharbeit. »Rund zwei Drittel aller Beschäftigten in der Region üben mittlerweile eine Dienstleistungstätigkeit aus. Dienstleistungsarbeitsplätze sind zunehmend Teilzeitarbeitsplätze. Aktuell sind 16 Prozent aller Beschäftigten teilzeitbeschäftigt. Dies betrifft nach wie vor überwie-

gend Frauen. Auch der Anteil geringfügig Beschäftigter nimmt zu. Allein von 2006 bis 2008 wuchs die Zahl der Mini-Jobs um 5,5 Prozent auf knapp 260.000. Auf 100 voll-sozialversicherungspflichtig Beschäftigte kommen etwa 25 Mini-Jobs, ganz überwiegend im Dienstleistungssektor. Mittlerweile sind ca. 2 bis 2,5 Prozent aller Beschäftigten in Zeitarbeitsfirmen beschäftigt.«<sup>1</sup> Der Rückgang der Leiharbeit in der Krise folgte eine geradezu rasante Zunahme im Aufschwung.

Die Frage nach Wirtschaftsdemokratie, ihrer Vermittelbarkeit und Akzeptanz, stellt sich vor diesem Hintergrund. Es ist richtig: Die Krise der Jahre 2007-2010 ist das Resultat langfristig aufgebauter globaler Ungleichgewichte – in der Vermögensverteilung ebenso wie in den Export-Import-Bilanzen und damit in der Überschuss- bzw. Verschuldungsposition der Länder. Insofern ist das Thema einer zukunftsfähigen Wirtschaftsstruktur und damit einer zukunftsorientierten Wirtschaftssteuerung hoch aktuell. Einer demokratischen Gesellschaftsordnung zumal, die nicht auf formale Institutionen reduziert ist und sich nicht im Schlepptau von kapitalistischen Verwertungs- und Machtinteressen befindet.

Gleichwohl: Die unmittelbare Wahrnehmungsebene ist eine andere. »Wir haben doch bewiesen, dass unsere Strukturen hoch effizient und anpassungsfähig sind«, wird uns nicht nur von Vertretern des Unternehmensverbandes und betrieblichem Management entgegen gehalten. Sind also noch hinreichend Spielräume vorhanden, um auf dem Pfad des deutschen Exportmodells weiter voranzuschreiten? Gibt es in der Region Stuttgart möglicherweise besondere Strukturen, um auf tiefgreifende strukturpolitische Veränderungen frühzeitig zu reagieren?

## Das globale Zentrum der Automobilindustrie

Im letzten Vorkrisenjahr 2007 erwirtschaftete die Region Stuttgart 28,3% der Wertschöpfung von Baden-Württemberg. Sowohl pro Einwohner (33.995 Euro) als auch pro Erwerbstätigem (62.396 Euro) lag die Region deutlich über dem Landes- und Bundesdurchschnitt. Dominiert wird die regionale Wertschöpfung zu 58,1% vom Dienstleistungssektor (Strukturbericht 2009: 17).

Die internen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen der Unternehmen machten 7,2% des regionalen Bruttoinlandsprodukts aus. Damit tätigte

---

<sup>1</sup> Gemeinsame Presseerklärung zum Strukturbericht Region Stuttgart 2009, [www.region-stuttgart.igm.de](http://www.region-stuttgart.igm.de)

die Wirtschaft der Region Stuttgart, bezogen auf die Wertschöpfung, 67% höhere Investitionen in FuE als die Region München und die 3,6-fache FuE-Ausgabenintensität des Bundesdurchschnitts (ebd.: 44).

Das Verarbeitende Gewerbe der Region Stuttgart ist durch eine starke Investitionsgüterindustrie geprägt. Nach Wirtschaftsleistung und Beschäftigung dominieren der Fahrzeug- und Maschinenbau sowie die Elektrotechnik. Insgesamt machen diese drei Branchen einen Beschäftigtenanteil von 65% und einen Umsatzanteil von 80% des Verarbeitenden Gewerbes aus (ebd.: 73). Mehr als die Hälfte des industriellen Umsatzes (55%) wurde im Auslandsgeschäft erzielt. Damit ist die Region Stuttgart hinter München die zweitstärkste Exportregion Deutschlands (ebd.: 43). Der Fahrzeugbau hat dabei mit einem Umsatzanteil von 49,0% am Verarbeitenden Gewerbe eine herausragende Bedeutung (ebd.: 95).

Der Automotive-Cluster der Region Stuttgart kann als das wichtigste Zentrum der Automobilindustrie weltweit bezeichnet werden. Geprägt wird er durch die beiden Premiumhersteller Daimler und Porsche (in der Metropolregion kommt mit Audi ein dritter großer Hersteller hinzu), die Stammhäuser weltweit agierender Zulieferunternehmen wie beispielsweise Bosch, Mahle, Behr, Eberspächer und Mann+Hummel und eine Vielzahl mittelständischer Zulieferer.

Die genannten Top-Zulieferer finden sich unter den weltweit 100 größten Kfz-Zulieferunternehmen, Bosch steht weltweit auf Rang eins. Diese Unternehmen haben ihre zentralen Funktionen wie Unternehmenssteuerung, Verwaltung und Forschungseinrichtungen in der Region Stuttgart. Daneben sind über 400 kleine und mittlere Zulieferbetriebe, die ganz oder teilweise für die Automobilindustrie arbeiten, in der Region angesiedelt. Auch der automobilbezogene Maschinen- und Anlagenbau nimmt eine zentrale Stellung in der Region Stuttgart ein. Neben dem Produktionscluster sind automobilbezogene Dienstleistungsunternehmen (Hardware, Softwarehäuser, FuE, Ingenieurbüros) und das Kfz-Handwerk zu berücksichtigen. Etwa 180.000 Personen waren im Jahr 2008 im Automotive-Cluster der Region beschäftigt – gut jeder sechste sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (ebd.: 27ff.).

Damit sind sowohl die Stärken wie auch die Abhängigkeit vom »Exportmodell« und damit strukturelle Schwächen der Region Stuttgart aufgezeigt.

## Strukturwandel: Gefahren und Perspektiven

Ein wirtschaftsdemokratischer Ansatz für eine zukunftsorientierte und krisenresistente Weiterentwicklung der regionalen Wirtschaftsstruktur hat es nicht leicht. Strukturpolitik wird im »liberalen Musterland« immer noch mit dem Hinweis versehen, dass Strukturveränderungen nicht gesteuert sein dürfen, sondern vom Markt kommen müssen. Eine vorausschauende Industrie- und Strukturpolitik hat deshalb einen schweren Stand. Geradezu klassisch war die Auseinandersetzung 1988 nach der ersten Studie des IMU-Instituts für die IG Metall Stuttgart mit dem Titel: »Stuttgart – Problemregion der 90er Jahre?«, in der ein Verlust von 30.000 Arbeitsplätzen für montierende Tätigkeiten prognostiziert worden war. Aus Wirtschaft und Politik wurde dagegen gehalten, dass eine stärkere Zunahme bei den Dienstleistungstätigkeiten den industriellen Arbeitsplatzverlust ausgleichen, wenn nicht gar überkompensieren würde. Die IMU-Prognose ist dann aber tatsächlich übertroffen worden: Von 1990 bis 1998 fiel die Zahl der Industriebeschäftigten von 520.000 auf 408.000 (-22%). Drei Stellen, die im Produzierenden Gewerbe verloren gingen, standen nur zwei neue im Dienstleistungssektor gegenüber.

Trotz dieses beschäftigungspolitisch negativen Strukturwandels und einer gemeinsamen Strukturberichterstattung ab 1998<sup>2</sup> hat sich über einen engen Kreis von strukturpolitischen Akteuren hinaus kein regionaler Handlungsdruck entwickelt. Im Gegenteil, für die Befürworter einer marktgesteuerten Entwicklung sind die Krisen 1992/93 und 2008/2010 Belege dafür, dass die Region Stuttgart mit ihrem Automotive-Cluster und ihrer Exportorientierung gut aufgestellt ist. Vergessen wird dabei, dass die starke Weltmarktabhängigkeit auch zu den besonders starken Wirtschaftseinbrüchen geführt hat und dass die Zukunft des Automotive-Clusters nicht linear fortgeschrieben werden kann.

Die größten technischen Herausforderungen für die Automobilwirtschaft im 21. Jahrhundert liegen in der Reduzierung bzw. Vermeidung von Emis-

---

<sup>2</sup> Die Auseinandersetzung mit den Ausgangsthese des IMU-Instituts und der IHK haben über einen längeren Prozess dazu geführt, dass 1998 erstmals gemeinsam vom Verband Region Stuttgart, der Industrie- und Handelskammer und der IG Metall Region Stuttgart ein Strukturbericht herausgegeben wurde. 2009 wurde der 7. i.d.R. alle zwei Jahre erstellte, gemeinsame Strukturbericht veröffentlicht. In jedem dieser Berichte wurden Schwerpunktthemen bearbeitet, aus denen wiederum regionale Initiativen entstanden. Für regionale Debatten zu Strukturveränderungen, Handlungsbedarfe und daraus gemeinsam abgeleiteten Handlungsempfehlungen sind diese, in intensiven Beratungen entwickelten Strukturberichte wichtig. Der Verfasser arbeitet seit Beginn an der Erstellung der Strukturberichte mit.

sionen und im sparsamen bzw. effizienten Energieverbrauch. Die großen Trends und wichtigsten Innovationen in der Kraftfahrzeugtechnik beziehen sich demnach auf die Weiterentwicklung des Antriebsstrangs und die Elektrifizierung des Automobils (ebd.: 184). Mittel- bis langfristig wird damit ein ökonomisches Grundmodell der Region Stuttgart – die Produktion von Premiumautos mit Verbrennungsmotor für den Weltmarkt – in Frage gestellt.

Der technologische und sozioökonomische Wandel wird jedoch nicht abrupt innerhalb weniger Jahre erfolgen. Zumindest mittelfristig kann von einer Koexistenz des Verbrennungsmotors mit dem Elektromotor ausgegangen werden, die Chancen für ein innovatives Automotive-Cluster der Region bietet. Dabei ist auch die weltweite Entwicklung in den Blickwinkel zu nehmen: Der Verbrennungsmotor wird in den verschiedenen Weltregionen in unterschiedlichen Zeiträumen an Dominanz verlieren.

Allerdings sollten die Unternehmen und die Regionalwirtschaft sich rechtzeitig auf das Zeitalter der Elektromobilität einstellen. Viele Unternehmen werden den technologischen und strukturellen Wandel nur mit neuen Produkten und neuen Dienstleistungen meistern können. Ansonsten steht zu befürchten, dass durch den Wandel hin zur Elektromobilität sehr viele herkömmliche Arbeitsplätze in der Automobilindustrie langfristig gefährdet sind. Der Fachzeitschrift »Automobil-Produktion« zufolge mahnen Experten, dass durch den Wegfall etlicher Komponenten Tausende von Arbeitsplätzen bei Zulieferern verloren gehen könnten. »Aber auch bei OEM fragt man sich hinter vorgehaltener Hand längst, womit man künftig seine Tausende von Mitarbeitern im Motorenbau beschäftigen soll« (ebd.: 243).

Alle Prognosen über die Veränderungsgeschwindigkeit sind sehr unscharf, einige Fakten jedoch eindeutig:

- Jeden Tag schwinden die fossilen Energiereserven für den Benzin/Diesel-Verbrennungsmotor.
- Gleichzeitig treten weltweit zusätzliche Auto-Nutzer auf. Es gibt keine Anzeichen dafür, dass sich die Menschen in China oder Indien bezüglich ihrer Mobilitätswünsche anders verhalten werden als die in Europa oder Nordamerika.
- Das »Statussymbol« Auto wird weiter gepflegt und hat eine starke Anziehungskraft (Werbung und Motorsport).
- Veränderungen müssen in den Kernländern der Autonutzung vorangetrieben werden, damit sie auch beispielhaft wirken können. Notwendig sind deshalb umfassende Mobilitätskonzepte.
- Gegen eine rasche Zunahme von Elektro-Antrieben im Pkw sprechen die Kapazitäten und Kosten von Batterien, die Begrenztheit »seltener Erden« und anderer benötigter Stoffe, der begrenzte Zugang zu Ladestationen

und die bislang unbeantwortete Frage, woher ökologisch unbedenklich und risikolos der Strom kommen soll.

Unter dem Titel »Auto Umwelt Verkehr. Umsteuern, bevor es zu spät ist!« hatte die IG Metall bereits 1990 eine zukunftsweisende Broschüre vorgelegt, deren Kernelemente immer noch richtig sind. Die Vorschläge und Forderungen für ein humanes, umweltverträgliches und effizientes Verkehrssystem waren: 1. Verbesserung bei der Herstellung und Nutzung des Autos, 2. Aufbau eines integrierten Verkehrssystems und 3. Umdenken, Umlernen, Umsteuern! Im Schlusswort heißt es: »Die vor uns stehenden Probleme erfordern dagegen kritische Analyse, mutige Produktinnovationen und die Übernahme unternehmerischer Risiken und eine strategische Zukunftsvorsorge und politische Initiative« (IG Metall 1990).

Wenn wir wirtschaftsdemokratische Anstöße voranbringen wollen, muss die Frage gestellt werden, weshalb zukunftsweisende Überlegungen wie diese nur in den Köpfen von Insidern überlebt haben? Anders gefragt: Wie kommen die notwendigen Diskussionen zustande, um solche Denkanstöße weiter zu entwickeln und vor allem mehrheitsfähig in der Gesellschaft zu machen?

Die IG Metall Baden-Württemberg hat mit einer Studie zur Elektromobilität (Dispan/Meißner 2010) den Versuch unternommen, die betrieblichen Interessenvertreter mit den Zukunftsthemen vertraut zu machen und das rechtzeitige Einbringen in betriebliche Strategiedebatten anzuregen. Denn eines der zentralen Ergebnisse der Studie ist, dass die weiteren Entwicklungspfade keineswegs festgelegt sind und damit unverrückbar wären. »Eine sehr langfristige Perspektive, zum Beispiel bis zum Jahr 2050, birgt aus heutiger Sicht so viele Unwägbarkeiten, Unsicherheiten und Unschärfen, dass es dem Blick in die gläserne Kugel gleichkommen würde, wollte man hier Konkretes aussagen. Es gibt so viele technologische und politische Einflussfaktoren im Hinblick auf den Antriebsstrang und seine Entwicklung, dass sich mit einer Innovation in der Batterietechnologie, bei Elektromotoren oder durch politische Entscheidungen zur staatlichen Förderung der Kaufpreise alle möglichen Basisannahmen von Prognosen und Szenarien als obsolet erweisen können.« Anders formuliert: Hier ist jede Menge Raum und Notwendigkeit, gestaltend einzugreifen.

Das Einmischen in betriebliche Strategiedebatten oder deren Einforderung ist ein wichtiger Ansatzpunkt. Diese auf Betriebs- und Unternehmensebene notwendigen Debatten müssen aber überbetrieblich verbreitert und verankert werden. Die IG Metall Baden-Württemberg will hierzu

- die Vernetzung der Betriebsräte durch überbetriebliche Plattformen organisieren,



- ein regionales Entwicklungskonzept »Zukunft der Automobilindustrie« entwickeln,
- auf Landesebene einen Dialog zwischen Politik, Gewerkschaften, Unternehmen und Verbänden initiieren,
- einen Branchenrat Automotive-Baden-Württemberg bilden,
- und die Nationale Plattform Elektromobilität (NPE) konsequent nutzen (Dispan/Meißner 2010: 7).

Diese Überlegungen gehen zu Recht davon aus, dass die Bereitschaft, sich mit industrie-strukturpolitischen Fragen zu beschäftigen, in Baden-Württemberg im Unterschied zu Nordrhein-Westfalen keine ausgeprägte Tradition hat. In NRW, genauer im Ruhrgebiet, gab es in der Montanindustrie ständig Anpassungsprozesse bei Kohle und Stahl. Durch die Montanunion und die Montanmitbestimmung verliefen diese strukturellen Anpassungsprozesse nicht nur marktgetrieben. Die Montanunternehmen und die regierende Sozialdemokratie setzten auf strukturpolitische Maßnahmen, legiti­mierten sie damit zu einem anerkannten Steuerungsinstrument. Anders in Baden-Württemberg, wo z.B. Mitte der 1970er Jahre die Digitalisierung vor allem die in den Schwarzwaldregionen angesiedelte Unterhaltungselektronikindustrie wie z.B. Dual und die Uhrenhersteller traf. Konversionsbemühungen der IG Metall waren einzelbetrieblich wirksam, wurden aber kein Politikkonzept. Die Landesregierung unterstützte zur Schadensbegrenzung, nicht aber strukturpolitisch. Der damalige 1. Bevollmächtigte der IG Metall Villingen-Schwenningen (damals ein Zentrum der Unterhaltungselektronikindustrie und des Uhrenbaus), Erich Mayer, stellte dazu fest: »Unsere Erfahrungen mit der Landesregierung von Baden-Württemberg lassen sich in wenigen Sätzen zusammenfassen: Wir haben als Arbeitnehmer und Gewerkschaften von ihr nichts zu erwarten. Sie hält sich an die Unternehmer. Sie hält mit dem Verband der Deutschen Uhrenindustrie die Schwierigkeiten des Strukturwandels für bewältigt, nachdem sie in Komplizenschaft mit der Uhrenindustrie jahrelang die Strukturkrise bestritten hat und zwar ohne Rücksicht darauf, welche Folgen dies auch für die Arbeitnehmer hat« (IG Metall 1977: 36).

### **Wirtschaftsdemokratie vor Ort: eine Initiative aus Esslingen**

Aktive Strukturpolitik erfordert neue regionale Beteiligungsformen. Ein Ort, wo dies angedacht und umzusetzen versucht wurde, ist Esslingen. Dort hat die IG Metall frühzeitig und verstärkt seit der Krise 2008/2009 strukturpolitische Initiativen ergriffen. Der Landkreis Esslingen hat einen ausgeprägten

Maschinenbau. Betriebe wie Heller, Index, Traub, Nagel, Gehring, Bielomatik oder Putzmeister sowie Zulieferer wie Festo, Balluff, Leuze Elektronik, Echner, Hirschmann Belden sind technisch weltweit führend. In dieser Branche gibt es im Landkreis ca. 20.000 Beschäftigte – fast alle hochqualifizierte Facharbeiter, Techniker und Ingenieure. Diese Ballung von Know how ist weltweit einzigartig. Die Strukturen sind mittelständisch – oftmals Familienunternehmungen oder Stiftungen.<sup>3</sup>

Dieses Cluster ist sehr stark vom Export und von der Autoindustrie abhängig. Von der Krise 2008 wurden die Betriebe frühzeitig und besonders stark betroffen. Vor allem die mittelständischen Unternehmen gerieten in die Kreditklemme. Die IG Metall Esslingen entwickelte als Antwort das Konzept eines Regionalfonds. Dieser Fonds sollte von der Kreissparkasse verwaltet werden, die eine Regionalanleihe auflegen sollte.

- Das Land sollte dafür eine Bürgschaft übernehmen.
- Ein regionaler Wirtschafts- und Sozialrat sollte über die Mittelverwendung entscheiden.
- Die Zusammensetzung des Wirtschafts- und Sozialrats sollte ähnlich der Struktur des Verwaltungsausschusses bei der Agentur für Arbeit besetzt werden (Drittelparität).
- Die Verzinsung für die Anleger sollte 1-2% über dem EZB-Leitzins liegen.

Schwerpunkte bei der Vergabe von Mitteln aus dem Regionalfonds sollten sein:

- Beteiligungen bei Mittelständlern als stille Beteiligung unter den Voraussetzungen: Es gibt gute Produkte und innovative Entwicklung, es wird ausgebildet und die normalen industriellen Beziehungen (Tarifvertrag etc.) werden eingehalten; ferner sollte der Betrieb ein wichtiger Bestandteil der regionalen Wertschöpfungskette sein.
- Beteiligung an regionalen Projekten zum Erhalt bzw. zur Verbesserung der Lebensqualität der Bevölkerung.
- Beteiligung an der Startphase von neuen Produktideen u.ä.
- Ko-Finanzierung von ABM-Projekten – statt 1-Euro-Jobs, z.B. herrichten von alten Maschinen für die Entwicklungshilfe.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Diskussionspapier zum regionalen Maschinenbau – IG Metall Esslingen, Februar 2011.

<sup>4</sup> Zu den Punkt 2 bis 4 baute die IG Metall Esslingen Zukunftswerkstätten auf. Dabei sollte der Entwickler-Arbeitskreis sowie die große Anzahl Kurzarbeitender mit einbezogen werden. Erste Zukunftswerkstätten in den Betrieben gab es bereits. Siehe: Sieghard Bender – Regionalfonds als eine Antwort auf die Krise, 24. März 2010.

Der Regionalfonds wurde auch als Modell für die Region Stuttgart 2009 öffentlich dargestellt, aber nur im Landkreis Esslingen stieß es auf breiteres Interesse. Mit dem Mitte 2009 einsetzenden Konjunkturaufschwung verschwand das Hauptargument für den Regionalfonds und eine zumindest informelle Verbreiterung wurde unmöglich.

Im Landkreis Esslingen wurde in dem dortigen Maschinenbau-Cluster auf die sich durch die Krise veränderte Lage reagiert. Die japanische Regierung stützt ihren Maschinenbau mit Krediten mit Zinsen in Höhe von 1% und chinesische Investoren kaufen sich in den Maschinenbau ein. Die Unternehmen stehen folglich ohne Unterstützung durch staatliche »Industriepolitik« vor massiven Herausforderungen. Mit Verweis auf die Entwicklung des heute nicht mehr existierenden, früher aber führenden englischen Maschinenbaus wird eine Kooperation durch eine »Maschinenbauagentur Esslingen« angestrebt, für:

- gemeinsame Vertriebs- und Marktbearbeitungsstrukturen in Wachstumsmärkten wie China oder Indien,
- Sicherung und Ausleihung von Beschäftigten,
- Entwicklung und Erprobung von neuen maschinenbautechnischen Lösungen bei der Umstrukturierung im Rahmen von neuen Mobilitäts- und Energiekonzepten.<sup>5</sup>

Solche kooperativen Modelle sollten nicht nur als Not- oder Krisenantwort angedacht werden. Die wirtschaftsdemokratische Debatte braucht einen langen Atem.

## **Beteiligung – von Bürgerprotesten lernen!**

Aus gewerkschaftlicher Sicht ist die wirtschaftsdemokratische Aufgabenstellung eines von den gesellschaftlichen Bedürfnissen her gesteuerten Strukturwandels eine doppelte: Zum einen gilt es, gegen Standortkonkurrenz überbetriebliche Verständigung und Kooperation zu stärken; zum andern hinreichenden politischen Druck im Interesse eines sozialen und ökologisch verträglichen Strukturwandels zu erzeugen. »Der gewerkschaftliche Beitrag zu einer demokratisierten Wirtschaft muss nicht nur die zwischenbetriebliche Konkurrenz überwinden helfen, sondern auch der Indienstahlnahme gesellschaftlicher und staatlicher Ressourcen z.B. für die Exportindustrie entgegenzutreten. Spätestens diese Aufgabe stellt Anforderungen an die

---

<sup>5</sup> Diskussionspapier zum regionalen Maschinenbau – IG Metall Esslingen, Februar 2011.

gewerkschaftliche Verallgemeinerungsfähigkeit, die den Horizont der Einzelgewerkschaften übersteigt« (Hensche 2011: 46).

Es stellt sich dabei die Frage, ob die Verallgemeinerungsfähigkeit der Gewerkschaften ausreicht und wie die Akteure – Mitglieder und Beschäftigte – in diese Verallgemeinerungsfähigkeit einbezogen werden. Wenn Entscheidungen auf betrieblicher oder Unternehmensebene von gewählten Arbeitnehmervertretern mit getroffen werden sollen, benötigen diese dort Rückhalt. Zumal Beschäftigte in diesen Branchen in der Regel Einkommens- und Arbeitsverhältnisse haben, welche sie nicht ohne weiteres aufgeben möchten. Diese Betrachtung geht von der »Produzenten«-Seite aus, die der »Konsumenten« ist weitgehend ausgeblendet. Wirtschaftsdemokratie muss aber vom Anspruch her beide Seiten einbeziehen und verbinden. Grundsätzliches dazu hat schon 1919 Karl Korsch in »Was ist Sozialisierung« im Kapitel: »Die Ansprüche der Produzenten und der Konsumenten an der Regelung der gesellschaftlichen Produktionsverhältnisse« beschrieben.

Gewerkschaftliche Initiativen müssen, bei gemeinsamen Interessenlagen, eine Vernetzung mit der Zivilgesellschaft anstreben, um gleichzeitig politischen Druck zu erzeugen. Neue Beteiligungs- und Handlungsansätze wurden in der Region im Rahmen der Aktivitäten gegen Stuttgart 21 deutlich: »Ohne vorherige Aufdeckung der geheimen Machenschaften um das Immobilienprojekt S 21, das weder ein verkehrspolitisches noch ein Stadtentwicklungsprojekt ist, ohne die Finanzkrise und deren Abwälzung auf die Allgemeinheit, den Sozialabbau, die Verarmung der öffentlichen Haushalte, den Privatisierungswahn in der öffentlichen Daseinsvorsorge bei Energie, Gesundheit und Bildung wäre dieser Grad der Politisierung nicht möglich. Ohne die offene Klientelpolitik, den Gehorsam gegenüber der Atomlobby und der Pharmaindustrie, die kaum verdeckte Verknüpfung von Investoren und Politik auf Landes- und kommunaler Ebene in Stuttgart wäre diese Kapitalismuskritik nicht in so viele Köpfe gekommen. Die aufgrund der Globalisierung alternativlos erscheinende Ökonomisierung aller Lebensbereiche verstellt den Menschen alternative Lebens- und Gesellschaftsentwürfe. Es entwickelt sich die Sehnsucht, aus allumfassenden Zwängen der kapitalistischen Ökonomie auszubrechen. Zumindest sich zu widersetzen. Gerade weil die allgemeine Unterwerfung aller Lebensbereiche unter das Diktat der Verwertungsinteressen in Stuttgart so deutlich wird, erhebt sich Unmut und verdichtet sich Widerwillen zum Widerstand« (Stamm 2011: 32). Folgt man dem ehemaligen 1. Bevollmächtigten der IG Metall Stuttgart in dieser Bewertung, dann wurde »das ›alternativlose‹ Denken der politischen Klasse in Stuttgart durchbrochen, der Citoyen will nicht mehr von der Politik ›mitgenommen‹ oder ›abgeholt‹ oder besser ›kommuniziert‹ werden,

sie wollen nicht mehr dahin geführt werden, wo sie nicht hin wollen. Der Weg für Alternativen in den Köpfen wird frei, ob er frei wird für ›revolutionäre Realpolitik‹ (Rosa Luxemburg), ist nicht entschieden. Aber immerhin!« (ebd.: 33)

Lässt sich eine solche engagierte Beteiligung auch für wirtschaftsdemokratische und strukturpolitische Initiativen vorstellen? Bei den dargestellten Bedingungen in der Region Stuttgart zwingt sich kein Weg direkt auf. Wirtschafts- und Sozialräte mit gesetzlichen Rechten und Interventionsbefugnissen – wie in Esslingen angedacht – werden in absehbarer Zeit vom Gesetzgeber nicht eingerichtet, ebenso wenig wie die Ausweitung unternehmens- oder betrieblicher Mitbestimmung, vor allem in wirtschaftlichen Fragen.

Formen wirtschaftsdemokratischer, direkter Beteiligung benötigen Vorstellungen über Entwicklungspfade, Alternativen, Zukunftsperspektiven und die Beschäftigung mit den dahinter liegenden Themen. Diese werden ohne Initialzündung nicht aus sich heraus entstehen, wie das Beispiel Stuttgart 21 zeigt.

Notwendig ist deshalb die Thematisierung von Beteiligungsmöglichkeiten an verschiedenen Stellen. Der Betrieb allein oder betriebsbezogene Betrachtungen werden nicht ausreichen. Die von Hensche geforderte »Verallgemeinerungsfähigkeit« muss auf allen Ebenen versucht und, wo immer möglich, entwickelt werden. Bei den beschriebenen strukturpolitischen Handlungsnotwendigkeiten, der Dauer von Konversions-Prozessen und den dagegen stehenden Interessen, setzt dies eine intensive konzeptionelle wie politische Auseinandersetzung voraus. Mit dem Regierungswechsel in Baden-Württemberg und dem erklärtem Ziel der Koalitionäre, die Bürgerbeteiligung als Politikmodell zu praktizieren, sind die Chancen dafür besser – aber nicht einfacher – geworden. Grüne Politik hatte bislang eher die »Verbraucherinteressen« im Blick als die der »Produzenten«, insbesondere die in der Industrie.

## Hoffnungen und Widerstände

Hoffnung wächst mit der Konjunktur: »Wir sind gut aufgestellt«. Die aktuellen Umsatzzahlen vor allem im Fahrzeugbau scheinen dies zu belegen. »Die Zahl der jährlich verkauften Pkw in den kommenden 15 Jahren wird voraussichtlich von derzeit knapp 59 Millionen auf mehr als 92 Millionen Fahrzeuge steigen – ein Plus von 57 Prozent«. Und das sei, so Autoexperte Ferdinand Dudenhöffer, eine konservative Schätzung. »Das Wort Krise gibt es nicht mehr. Wir gehen von Rekord zu Rekord« (Stuttgarter Nach-

richten, 28.1.2011). Wozu über Veränderungen nachdenken – es geht doch sehr gut weiter?

»Es läuft doch, die Wirtschaft passt sich systemgerecht an«, ist das gängige Argument, um Widerstände gegen eine (um)steuernde Industrie- und Strukturpolitik nicht offen aussprechen zu müssen. Ordnungspolitisch klarer sind die Feststellungen, man wolle keine Planwirtschaft. Politiker haben Sorge um die Wiederwahl oder die fehlende Zustimmung des Wahlvolks bei allzu kritischer Zukunftsbetrachtung. Die direkt betroffenen Beschäftigten haben Angst um ihren Arbeitsplatz, Einkommen und Zukunft. Die Unsicherheit über die Beschäftigungschancen, das mögliche Einkommensniveau und Qualifikationsthemen spielen dabei eine prägende Rolle.

Zu den direkten Widerständen kommen kontraproduktive Faktoren hinzu, so z.B. Wirkungen von Entfremdungsprozessen der unmittelbar Betroffenen durch Reduzierung der Stammbeschaften bei gleichzeitiger Zunahme von Leiharbeit, Werksverträgen und Befristungen sowie Desinteresse von mittelbar Betroffenen durch die persönliche Ferne zu den »Problembranchen«. »Ich arbeite im Pflegedienst, was geht mich die Industrie an?«

Um die Bedeutung der Industrie für die industrienahen Dienstleistungen oder die Kaufkraft in der Region zu erkennen und zu akzeptieren, hatten die Vertreter der IHK Region Stuttgart etliche Jahre gebraucht, wie soll sich diese Bedeutung der Industrie dem »normalen Bürger« erschließen? Lässt sich ein Zugang zur Verallgemeinerung über den Weg der öffentlichen Daseinsvorsorge erreichen? Mit der Schuldenbremse im Grundgesetz wurde diese Möglichkeit geradezu ausgebremst.

Erforderlich ist eine gesellschaftliche Verteilungsdebatte über die Frage, wofür wirtschaftliche Ressourcen eingesetzt werden sollen. Wie kann diese Verteilungsdebatte befördert werden und wie kann dabei Beteiligung gelernt werden?

## **Handlungsfelder**

Eine wirtschaftsdemokratische, direkte Beteiligung steht im Widerspruch zu einer ungebrochen auf Effizienzsteigerung und Gewinnmaximierung setzenden Wirtschaft. Verteilungsfragen werden nicht unter gesellschaftlichen Prämissen entschieden. Im Gegenteil führt der Finanzmarktkapitalismus, am ausgeprägtesten in Private Equity geführten Unternehmen, zu einer Reduzierung auf kurzfristige Maximalrenditen. Forschung und Entwicklung, deren Verwertbarkeit unsicher ist und erst nach zusätzlichen finanziellen Aufwendungen Renditen verspricht, werden unterlassen. Die Ausrichtung

der Betriebe auf die so genannten »Kernkompetenzen« reduziert die eigene Vielfalt, das Entwicklungsspektrum und Innovationen.

»Neben dem ›Aufsetzen‹ von Innovationsprozessen müssen Beschäftigte die nötigen kreativen Freiräume zur Entwicklung von Innovationen erhalten. Häufig werden diese Freiräume durch Arbeitsverdichtung, verkürzte Produktentwicklungszyklen, Managementfehler, Risikominimierungs- und kurzfristiger Profitbestrebungen der kaufmännischen Abteilungen sowie mangelnder Zeit für Weiterbildungen eingeschränkt. Innovationen benötigen Spielräume und Zeit. Wenn extrem hoher Zeitdruck besteht und Entwickler ›bis über den Kopf in Arbeit ersticken, wo sollen dann die kreativen Freiräume herkommen«, fragte ein Experte im ›Innovations-Workshop‹. Alles in allem stehen höchstmögliche Effizienz und Zielstrebigkeit der Entdeckung von ›Neuem‹ im Weg. Wer Innovationen fordert, müsse auch Verschwendung, Fehler und Irrtümer erlauben« (Strukturbericht 2005: 207).

»Daniel Düsentrrieb« ist nicht der gängige Entwicklertypus. Ganzheitliche Entwicklungsaufgaben verschwinden zunehmend und der Blick auf »das Ganze« ist nicht mehr Bestandteil der Fach-Kompetenz. Viele bekommen Teil-Aufgaben gestellt, deren endgültige Anwendungsgebiete sie nicht kennen. Dies führt bei gut qualifizierten Beschäftigten zu einer Entfremdung von der Arbeit, die man bisher nur bei den klassischen Arbeitern vermutete. Das fachliche Interesse eines Ingenieurs wird deshalb nicht weniger, orientiert sich aber in Bereiche, wo die kreative Intelligenz wirksam eingesetzt werden kann. Hier bestehen Chancen, die in einigen Unternehmen zum Teil auch bewusst genutzt werden, indem sie »Innovation-Scouts« einsetzen, um die gesamte Organisation am Innovationsprozess zu beteiligen (ebd.: 206). Insbesondere Stiftungs- und Familienunternehmen sind hier innovationsbereiter, als ausschließlich renditegetriebene Kapitalgesellschaften.

Gegen die Beschränkung auf die »Kernkompetenz« stehen kreative Freiräume für neue Entwicklungen, Diversifizierungen und die Entwicklung von Alternativkonzepten. Diese waren in den 1980er Jahren im Rahmen der Debatte um Rüstungskonversion auch in Betrieben angesiedelt und die IG Metall hatte in vielen Verwaltungsstellen Konversions-Arbeitskreise. Wenn Alternativen in Folge der Kurzfrist-Rendite und Kernkompetenz-Strategie der Unternehmen verschüttet werden, müssen die Ursachen, also die Unternehmerstrategie selbst, zum Thema gemacht werden. Hier bietet sich die Chance, den brachliegenden Kompetenzen der technischen Intelligenz sinnstiftende Beteiligungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Die betrieblichen und überbetrieblichen Handlungsfelder werden überwiegend in der intensiven Nutzung von bestehenden betriebsverfassungs- und mitbestimmungsrechtlichen Rechten, vor allem der Wirtschaftsausschüsse

und der Einmischung in Fragen der Entwicklung von Zukunftsfeldern liegen. Direkte Beteiligungsformen sind dabei bislang unterbelichtet, leider meist auch strukturell nicht angelegt.

Wirtschaftsdemokratische, direkte Beteiligung braucht ein theoretisches Gerüst und muss an vielen Stellen mit unterschiedlichen Themen geübt werden. Ob strukturpolitische Notwendigkeiten in einer Dimension, wie sie in der Region Stuttgart anstehen, dazu geeignet sind, ist offen. Ein großer Wurf ist nicht vorstellbar, aber jeder Schritt zu einer wirtschaftsdemokratischeren, direkteren Beteiligung ist wertvoll. Diskussionen um Alternativen bei den Innovationen, den Produkten und der Produktionsweise fördern den Willen, sich einzumischen, mitzumachen und sich zu beteiligen. Alles zusammen genommen notwendige Voraussetzungen für wirtschaftsdemokratische Beteiligungsprozesse. Wenn der neoliberal benutzte Begriff TINA (There Is Not Alternative) einmal zutrifft, dann hier.

## Literatur

- Dispan, Jürgen/Meißner, Heinz Rudolf (2010): Elektromobilität: Wirkungen auf regionale Wertschöpfungsketten und auf Beschäftigung in Baden-Württemberg. Studie im Auftrag der IG Metall Stuttgart.
- Hensche, Detlef (2011): Demokratisierung der Wirtschaft. In: Sozialismus, Heft 1, S. 35-46. Hamburg.
- IG Metall (1977): Strukturelle Arbeitslosigkeit durch technologischen Wandel? Neue Technologien und ihre Folgen: Modellfall Uhren. Schriftenreihe der IG Metall Nr. 72. Frankfurt a.M.
- IG Metall (1990): Auto Umwelt Verkehr. Umsteuern, bevor es zu spät ist! Schriftenreihe der IG Metall Nr. 122. Frankfurt a.M.
- Stamm, Jürgen (2011): Neuartiger Bürgerprotest. Lernen beim »Oben bleiben!« In: Sozialismus Heft 1, S. 32-33. Hamburg.
- Strukturbericht Region Stuttgart (2005): Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung. Schwerpunkt: Innovation (Langfassung). Stuttgart.
- Strukturbericht Region Stuttgart (2009): Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung. Schwerpunkt: Umbruch in der Automobilregion (Langfassung). Stuttgart



Jutta Blankau/Heino Bade

## **Ruinöser Verdrängungswettbewerb**

Aktive Strukturpolitik für die maritime Wirtschaft

Rückblick: »Arbeit für die Werften – Zukunft für Europa«, so lautete am 5. November 1999 das Motto des ersten europäischen Aktionstages für den Schiffbau, durchgeführt vom Europäischen Metallarbeiterbund (EMBA) und der IG Metall Küste. Rund 120.000 Werftarbeiterinnen und Werftarbeiter protestierten in zwölf europäischen Ländern gegen internationale Wettbewerbsverzerrungen und forderten Politik und Industrie zu aktivem Handeln auf. Dieser Tag gab den entscheidenden Anstoß für eine Reihe von nationalen und internationalen Aktivitäten zur Sicherung der europäischen Standorte im maritimen Sektor.

Hintergrund: 1975 arbeiteten noch 505.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf den Werften des Kontinents, davon allein in Deutschland 105.988; im Jahr 1999 waren es europaweit nur noch 114.000, in Deutschland nicht mehr als 22.500. In nur einem Vierteljahrhundert verloren drei von vier Beschäftigte im europäischen Schiffbau ihren Arbeitsplatz. Im gleichen Zeitraum ging der Anteil der westeuropäischen Schiffbauer am Weltmarkt von 37% auf 18% zurück. Auch Japan verzeichnete einen Rückgang, während Südkorea seinen Weltmarktanteil von drei auf 28% steigern konnte. Ende 1998 wurden auf zehn südkoreanischen Werften mehr Schiffe gebaut als auf den über 200 zu diesem Zeitpunkt noch existierenden europäischen Werften.

Ursache für diese Veränderungen war unter anderem ein ständig steigender Aufbau staatlich finanzierter Überkapazitäten, insbesondere in Südostasien, der zu verschärften Wettbewerbsbedingungen und damit zu einem massiven Preisdruck führte. Das industriepolitische und finanzielle Engagement der asiatischen Staaten geht von der Einschätzung aus, dass die maritimen Industrien globale Zukunfts- und Wachstumsmärkte sind, da die internationalen Warenströme das Schiff als Hauptverkehrsträger nutzen (90-95% des europäischen Außenhandels wird über Schiffstransporte abgewickelt). Darüber hinaus bietet die maritime Industrie komplexe Lösungsmöglichkeiten im Bereich Infrastruktur, Logistik, aber auch der Energieversorgung. Asien hat sehr frühzeitig erkannt, dass im Zuge der Globalisierung das Meer und die damit verbundenen Industrien eine entscheidende Rolle spielen und hat dementsprechend mit großem Nachdruck diesen Markt für sich erschlossen.

Ein Beispiel für den ruinösen Verdrängungswettbewerb ist der Containerschiffbau, der für Europa und Deutschland einen großen Stellenwert hatte. In fünf Jahren – von 1993 bis 1998 – fielen die Preise für Containerschiffe trotz steigender Nachfrage um 40%. Ein 3.500 TEU-Containerschiff kostete im Jahr 1993 noch rund 70 Mio. US\$; fünf Jahre später wurden für ein derartiges Schiff nur noch 42 Mio US\$ gezahlt. Durch diesen Preisverfall, der in Europa auch mit massiver Rationalisierung und erheblich gesteigerter Produktivität nicht kompensiert werden konnte, drohte den Europäern der Verlust auch dieses Produkts an die asiatische Konkurrenz.

Verschärft wurde diese Entwicklung noch dadurch, dass die südkoreanischen Werften Ende der 1990er Jahre nach Abwertung der Währung und einer staatlichen Entschuldung der Schiffbaubetriebe Aufträge auf dem Weltmarkt zu Dumpingpreisen, die zudem noch staatlich gestützt wurden, akquirieren konnten. Zur gleichen Zeit wurden in der EU staatliche Wettbewerbshilfen abgebaut. Die in der alten Form gewährten Wettbewerbshilfen führten dazu, dass die Länderhaushalte sehr stark beansprucht wurden, wovon lediglich die Reeder im Zuge einer »Billig-Produkt-Konkurrenz« profitierten, aber nicht die Werften.

Die IG Metall Küste hatte die Situation längere Zeit kritisch diskutiert. Letztendlich hat sie sich für eine offensive Industriepolitik und den Fokus auf Forschung, Entwicklung und insbesondere Innovation ausgesprochen. Im Zuge der LeaderSHIP-Debatten auf nationaler und europäischer Ebene ist auf Forderung der IG Metall eine Form der produkt- und prozessnahen Innovationsförderung entstanden, die in die richtige Richtung weist. Allerdings muss das Instrument weiter ausgebaut und effektiviert werden.

## **Ausstieg aus dem Schiffbau oder neue maritime Politik**

Die politisch-industriellen Rahmenbedingungen für die maritime Wirtschaft stellten sich Ende der 1990er Jahre stichwortartig zusammengefasst folgendermaßen dar:

- Japan, Korea und in den 1990er Jahren China haben sehr früh die Wachstumspotenziale einer maritimen Wirtschaft erkannt, mit gezielter staatlicher Interventionspolitik die maritime Industrie als Leitmarkt definiert und entsprechend Kapazitäten aufgebaut und Preisdumping betrieben.
- Die europäischen Reeder stellen mit ca. 50% des Weltauftragsbestandes im Schiffbau die führenden Auftraggebernationen dar. Im Vergleich: Südkorea 3%, Japan 10%, China inkl. Hongkong 12%. Somit wird ein Großteil des weltweiten Auftragsbestandes von europäischen Reedern ausgelöst

- und zu ca. 90% in Asien platziert. Das Kaufverhalten der deutschen und europäischen Reeder orientierte sich dabei sehr stark an günstigen Baukosten und nicht so sehr an eine Lebenszyklenbetrachtung des Schiffes.
- Über 20 Jahre wurde im Rahmen der OECD versucht, ein Weltschiffbauabkommen zu verhandeln, das die Fragen staatlicher Subventionspolitik, Kapazitätsentwicklungen, einer internationalen Preisgestaltung und einer transparenten Marktentwicklung behandeln sollte. Im Dezember 2010 wurden die Verhandlungen schließlich offiziell für gescheitert erklärt, da Südostasien kein Interesse an einer Vereinbarung hat.
  - Aufgrund der faktischen neo-liberalen Dominanz in den zum großen Teil von der FDP getragenen Bundeswirtschaftsministerien war die Frage einer nationalen bzw. europäischen Industriepolitik über Jahre hinweg ein Tabu-Thema. Aber gerade die europäische Ebene wurde im Schiffbau in den 1970er und 80er Jahren immer wichtiger, weil die Rahmenbedingungen, insbesondere auch für Kapazitätsentwicklung, Restrukturierungsprozesse oder auch Beihilfen, sehr stark von Brüssel aus definiert wurden.
  - Der Schiffbau wurde in den Medien, in der öffentlichen Wahrnehmung, aber eben auch bei Politik und Banken sehr stark als so genanntes »Drei D-Thema« definiert (dirty, difficult, dangerous) und entsprechend mit einem schlechtem Image versehen. Die Analogien zu »Kohlesubventionen« wurde vielfach kolportiert; es gab kein differenziertes Bild einer Zukunftsbranche wie in Asien.
  - Hinzu kommt, dass in den fünf norddeutschen Küstenländern keine industrielle Zusammenarbeit, sondern eher ein Konkurrenzdenken vorherrschte und gerade auch beim Thema der maritimen Industrie eher Subventionsfragen im Vordergrund standen als industriepolitische Aufgaben zur Stärkung des Sektors, zur Entwicklung der Wertschöpfung, zur Potenzialanalyse im Bereich von Zukunftsmärkten etc.
  - Die Branchenstruktur war mit einigen wenigen Ausnahmen geprägt von kleinen und mittleren Unternehmen, die zum Teil eine sehr lange, aber eben auch konservative Familientradition haben und neueren Ansätzen per se kritisch gegenüber standen. Ein politisch definiertes Branchenhandeln der Arbeitgeber auf nationaler bzw. europäischer Ebene war ebenfalls nicht erkennbar.
  - Anders als z.B. in den Niederlanden gab es in Deutschland keinen Ansatz zur Definition eines maritimen Clusters mit Zuliefererstrukturen, Häfen, Universitäten, Dienstleistern etc. Die heterogene Struktur des maritimen Clusters wurde weder thematisiert noch politisch gebündelt.
- Diese Rahmenbedingungen in den 1990er Jahren ließen eigentlich nur den Schluss zu, analog zu Schweden den Ausstieg aus dem Schiffbau offen-

siv zu betreiben und die Politik aufzufordern, alternative Arbeitsplätze in anderen Branchen und Sektoren zu schaffen und entsprechende Diversifizierungsstrategien umzusetzen. Die Alternative dazu war, mit einer offensiven IG Metall-Politik unter Beteiligung der Belegschaften, Betriebsräte und Vertrauensleute für eine norddeutsche, aber auch nationale und europäische maritime Politik zu kämpfen und die Rahmenbedingungen für die Standorte zu verbessern.

## **Perspektive maritime Verbundwirtschaft**

Aufgrund der strukturschwachen Küstenregionen Norddeutschlands und der Tatsache, dass die Bundespolitik lange mit dem »Rücken zur Küste« stand, hat die IG Metall durch eine betriebsübergreifende branchenpolitische Arbeit im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft Schiffbau (Betriebsräte, Vertrauensleute der Werften und Zulieferer) versucht, sowohl auf den sich entwickelnden Zukunftsmarkt der maritimen Industrie als auch auf die politischen Rahmenbedingungen Einfluss zu nehmen.

So ist schon im November 1987 die Rahmenkonzeption der IG Metall für eine Entwicklungsgesellschaft Werften entstanden: »Arbeitsplätze auf den Werften sichern, Zukunft für die Küste«. Weitblickend formulierte Franz Steinkühler im Vorwort: »mit der Krise im Schiffbau und ihren negativen Auswirkungen auf die verbundenen Zuliefererindustrien droht eine weitere tiefgreifende Erschütterung der industriellen Basis in der norddeutschen Küstenregion. Gleichzeitig steht das Überleben der nationalen Schiffbauindustrie überhaupt auf dem Spiel. Nach der jahrelangen Strukturkrise der Werften ist vor allem bei kleineren und mittleren Unternehmen aber auch bei einer Vielzahl von Zuliefererbetrieben die Möglichkeit auf ein Minimum beschränkt, aus eigener Kraft die notwendigen Schritte zur langfristigen Sicherung der Schiffbauproduktion und zur Diversifizierung in schiffbaufremde Bereiche zu bewältigen. Es ist notwendig und dringlich, die maritime Verbundwirtschaft Werften und Zulieferer, Schifffahrt und Hafenwirtschaft, Fischwirtschaft und maritime Forschung unter regionalen und gesamtwirtschaftlichen Punkten zu stabilisieren und zukunftsorientiert weiterzuentwickeln.«<sup>1</sup>

Die Perspektive maritime Verbundwirtschaft weist weit über den metallgewerkschaftlichen Organisations- und Zuständigkeitsbereich hinaus. Aus

---

<sup>1</sup> IG Metall (1987): Rahmenkonzeption der IG Metall für eine Entwicklungsgesellschaft Werften – Arbeitsplätze auf den Werften sichern, Zukunft für die Küste. Frankfurt a.M.

diesem Grund hat die IG Metall Küste frühzeitig begonnen, mit der damaligen Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr in gemeinsamen Seminaren, Workshops und Arbeitstagen Mitte der 1990er Jahre die Zusammenhänge der maritimen Verbundwirtschaft zu diskutieren und daraus strukturpolitische Konzepte zu erarbeiten. So haben beide Gewerkschaften 1994 ein Programm zur Zukunft der maritimen Wirtschaft, Schiffbau, Schifffahrt, Häfen, Verkehr in die Diskussion eingebracht.<sup>2</sup> Darüber hinaus haben IG Metall und ÖTV eine gemeinsame Stellungnahme zu »Maßnahmen im Schiffbau und in der Schifffahrt zur Verbesserung der Sicherheit von Tankern« veröffentlicht<sup>3</sup> und im September 2000 strukturpolitische Leitsätze zur Zukunft der maritimen Wirtschaft mit der Hans-Böckler-Stiftung auf den Weg gebracht.<sup>4</sup>

Im Herbst 1999 und im Frühjahr 2000 spitzte die IG Metall die branchenpolitischen Fragen und Initiativen zu: am 5. November 1999 mit dem Europäischen Aktionstag und mit nachfolgenden parallelen nationalen Kampagnen wie der »Aktion Rettungsboot«, an denen sich Tausende Werftarbeiterinnen und Werftarbeiter in zweiwöchigen Aktionen im Frühjahr 2000 beteiligten. Zielsetzungen der Kampagne waren:

1. Ein klares politisches Engagement der nationalen Regierungen, des EU-Ministerrates, des europäischen Parlaments und der EU-Kommission zur Sicherung der europäischen maritimen Industrie.
2. Die Herstellung fairer Wettbewerbsbedingungen durch die Wiederaufnahme der Verhandlungen über ein OECD-Schiffbauabkommen.
3. Die Definition einer maritimen Industriepolitik und eine Neuausrichtung von Forschung und Entwicklung, insbesondere durch marktorientierte Innovationsstrategien.

---

<sup>2</sup> IG Metall/Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (1994): Zukunft der maritimen Wirtschaft, Schiffbau, Schifffahrt, Häfen, Verkehr – gemeinsames Programm (November).

<sup>3</sup> IG Metall Küste (2001): Arbeit für die Werften – Zukunft für die Werften. Arbeitsgemeinschaft Schiffbau der IG Metall, Aktionen, Kampagnen, Ergebnisse 2001 (Dezember)

<sup>4</sup> ÖTV/IG Metall/Hans Böckler Stiftung (2000): Zukunft der maritimen Wirtschaft – strukturpolitische Leitsätze Schiffbau, Schifffahrt, Hafen, Verkehr (September).

## Der Staat in der Rolle des Akteurs – LeaderSHIP 2015

Es dauerte bis zum Regierungswechsel durch die rot-grüne Koalition 1998, dass die Forderungen aufgegriffen und am 13. Juni 2000 in »Leitlinien zur Förderung der maritimen Wirtschaft« umgesetzt wurden. Darin betonte Bundeskanzler Schröder, als früherer Ministerpräsident des Landes Niedersachsen mit den Problemen vertraut, die industrie- und beschäftigungspolitische Bedeutung der maritimen Wirtschaft: »Mit 220.000 Arbeitsplätzen in ganz Deutschland ist sie von herausragender Bedeutung für die verschiedensten Bereiche der Wirtschaft und des öffentlichen Sektors... Die Wertschöpfungsketten in der maritimen Wirtschaft/im industriellen Bereich vom Zulieferer bis zum fertigen Schiff sowie ein optimales Zusammenwirken der logistischen Dienstleister (Reeder, Spediteure, Schiene, Straße, Wasserstraße) haben entscheidenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland und auf viele Arbeitsplätze. Die Meerestechnik (Offshore-Technik, maritime Umweltechnik, Polartechnik) gewinnt immer mehr an Gewicht. Deutschland verfügt außerdem über einen bedeutenden Marine-schiffbau.«<sup>5</sup> Die Zielsetzung der Bundesregierung lautete: »Der deutsche Schiffbau muss weiterhin das Ziel eines über ein Nischendasein hinausgehenden Marktanteils in Europa und weltweit verfolgen.«<sup>6</sup>

Auf der Grundlage der industrie- und beschäftigungspolitischen Aussagen der Leitlinien berief Schröder 2000 die erste nationale maritime Konferenz in Emden ein – die 7. Konferenz findet 2011 in Wilhelmshaven statt. Zugleich wurde ein maritimer Koordinator im Range eines Staatssekretärs ernannt. Die Konferenz ist Teil der allgemeinen Strategie der Bundesregierung zur Modernisierung des Standorts Deutschland. Trotz zum Teil neoliberaler Ideologie tritt der Staat als Akteur auf – gleichsam als idealer Gesamtkapitalist. »Das inoffizielle Motto im bundesdeutschen maritimen Komplex lautet zugespitzt ›Kooperation statt Konkurrenz‹. Im maritimen Komplex sind Unternehmen und Verbände, Maschinenbau und Logistikindustrie, Banken und Finanziere, Dienstleister aller Art, vom Reeder bis zum Makler und Rechtsanwalt, Staat und Politik sowie Medien, Hochschulen und Gewerkschaften fest verankert.«<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> In: IG Metall Küste (2000): Arbeit für die Werften – Zukunft für Europa, 1. Europäischer Aktionstag für den Schiffbau. Hamburg, S. 34.

<sup>6</sup> Ebd., S. 35.

<sup>7</sup> Hermannus Pfeiffer (2009): Seemacht Deutschland. Die Hanse, Kaiser Wilhelm II und der neue maritime Komplex. Berlin, S. 147.

Parallel verhandelte der europäische Metallgewerkschaftsbund mit den Vertretern der europäischen maritimen Industrie (CESA), den Vertretern der Zuliefererindustrie (EMEC), der europäischen Kommission und dem EU-Parlament über eine strategische industriepolitische Basis zur Stärkung des maritimen Sektors. Erstmals wird mit dem Konzept »LeaderSHIP 2015« auf europäischer Ebene ein industriepolitisches Konzept zwischen Kommission, Parlament, Industrie und Gewerkschaften auf den Weg gebracht.

Die LeaderSHIP Vision basiert auf fünf strategischen Leitlinien:

- »Verbesserung der Führungsposition in ausgewählten Marktsegmenten;
- Fortsetzung von Innovationsanstrengungen und deren verbesserten Schutz;
- Stärkung der Kundenorientierung;
- Verbesserung der Industriestruktur und Implementierung einer netzwerkorientierten Zusammenarbeit;
- Intensivierung der Produktionsoptimierung und Weiterentwicklung zu einer wissensbasierten Produktion.«<sup>8</sup>

LeaderSHIP 2015 spricht sich darüber hinaus für die Wiederherstellung eines weltweit normalisierten Wettbewerbs, die Sicherung des freien und vollständigen Zugangs zu allen Märkten und eine Unterstützung von Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsinvestitionen aus. Darüber hinaus ist durch die Förderung fortschrittlicher Finanzierungs- und Garantiekonzepte und die Durchsetzung hoher Sicherheits- und Umweltstandards als Anschlag für die Bestellung und Wartung qualitativ hochwertiger Schiffe auch die Formulierung eines europäischen Ansatzes in der Verteidigungspolitik, die Verbesserung des Schutzes des europäischen geistigen Eigentums und die Sicherung der Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter im Schiffbau nötig. Parallel dazu vereinbarten EMB und CESA mit Unterstützung der europäischen Kommission einen Sozialen Dialog im Bereich der maritimen Industrie mit den Schwerpunkten Image, Marktentwicklung, Qualifizierung, Demografie, Arbeitsbedingungen und Umweltschutz im Schiffbau.

---

<sup>8</sup> CESA/Committee of new shipbuilders association (2002): LeaderSHIP 2015 – ein Wegweiser für die Zukunft der europäischen Schiffbau- und Schiffsreparaturindustrie. Brüssel, S. 5.

## Der »maritime Komplex«

Mit der LeaderSHIP Deutschland-Debatte und dem industriepolitischen Dialog lässt die Bundesregierung den Willen zur politischen Gestaltung erkennen, im Rahmen der nationalen Handlungsmöglichkeiten eine offensive Branchenpolitik zu betreiben. Auf der 6. Nationalen Maritimen Konferenz 2009 (29./30. März) führte Bundeskanzlerin Merkel vor 1.000 Teilnehmern und Repräsentanten sowie Multiplikatoren der maritimen nationalen Wirtschaft aus: »Seit der Premiere im Jahr 2000 in Emden hat sich die nationale maritime Konferenz zu einem wichtigen und eigentlich gar nicht wegzudenkenden Dialogforum von Wirtschaft, Wissenschaft, Gewerkschaften und Politik entwickelt. Zweifelsohne hat sie in diesen Jahren dazu beigetragen, dass die maritime Wirtschaft in Deutschland sich sehr viel stärker als prägendes Wirtschaftselement versteht und Wege gefunden hat, die Herausforderungen der Zukunft gemeinsam zu meistern.«<sup>9</sup> Ihr damaliger Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, zu Guttenberg, ergänzte, dass »die maritime Wirtschaft auf entscheidende Stärken bauen kann: Ganz vorne stehen ihre Innovationskraft und die Fähigkeit, spezifische Kompetenzen immer wieder dynamisch weiterentwickeln zu können. Dazu kommt eine simple Tatsache: Die Globalisierung wird fortschreiten. Sie ist ohne Seeschifffahrt, Seeschiffbau, Häfen und Meerestechnik nicht denkbar.«<sup>10</sup>

Zwischen dem Aktionstag 1999 inmitten einer zukunftsbedrohenden Situation der maritimen Wirtschaft bis zur 6. nationalen maritimen Konferenz hat eine beachtliche Entwicklung stattgefunden, die Hermannus Pfeiffer als die Herausbildung eines neuen »maritimen Komplexes« bezeichnet. Dabei stellt er fest, dass der Treiber nicht so sehr die Öffentlichkeit oder die Medien waren, sondern »getrieben wurde sie von den Lobbyorganisationen der Wirtschaft (...) und von gewerkschaftlichen Interessen und wissenschaftlichen Zukunftsprognosen. Die Interessen der Akteure können sich im Einzelnen durchaus unterscheiden. Gemeinsam ist ihnen aber das Interesse am Komplex als Netzwerkorganisation, gemeinsam ist das Interesse an staatlicher Unterstützung durch Berlin und Brüssel für einen maritimen Komplex und gemeinsam ist ihnen das Interesse an ökonomischer und politischer Macht gegenüber anderen nationalen und internationalen Interessengruppen. Die Regierung ist jedoch kein bloß passives Objekt ökonomischer und

---

<sup>9</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009): Sechste Nationale Maritime Konferenz (29./30 März), Hansestadt Rostock, Dokumentation Nr. 580. Berlin, S. 71.

<sup>10</sup> Ebd., S. 28.



politischer Interessen. Sie folgt eigener Einsicht in Kanzleramt, Wirtschafts- und Verkehrsministerium. Die Führung des Projektes maritimer Komplex haben Regierung und Staat inne. ... Die Zukunft liegt im Meer.«<sup>11</sup>

## **Erste Schritte in Richtung Wirtschaftsdemokratie**

Gelungen ist ein qualitativer Sprung für den hart umkämpften Zukunftsmarkt der maritimen Industrie und eine Dialog- und Streitkultur zwischen Politik, Industrie und Gewerkschaften. Dabei sind diese Ansätze noch weit entfernt von einer umfassenden Konzeption von Wirtschaftsdemokratie.

Allerdings betrachtet die IG Metall Küste die formalisierten industriepolitischen Strukturen auf nationaler und europäischer Ebene als ersten qualitativ bedeutenden Schritt auf dem Weg zu einer umfassenderen Form der Wirtschaftsdemokratie und einer Konzeption der Wirtschafts- und Sozialräte. Nicht umsonst ist die maritime Wirtschaft inzwischen auch Vorbild für andere Branchen (Luft- und Raumfahrt, Automobilindustrie), sowohl im Hinblick darauf, den industriepolitischen Gestaltungsrahmen offensiver zu diskutieren als auch Dialogformen zwischen Politik, Industrie und Gewerkschaften zu entwickeln.

Die beschriebenen Ansätze eröffnen organisationspolitisch wie individuell Beteiligungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten auf betrieblicher und branchenpolitischer Ebene. Sie schaffen Voraussetzungen dafür, nicht nur Opfer der Verhältnisse zu werden, sondern die Kraft der Organisation und die Beteiligung der Kolleginnen und Kollegen gerade auch in schwierigen Umfeldbedingungen zu garantieren.

Daneben hat die IG Metall Küste sehr frühzeitig die betriebspolitische Handlungsfähigkeit und die Ausweitung von Mitbestimmungsrechten auf betrieblicher Ebene im Zuge von Betriebsänderungen aber auch tarifvertraglichen Regelungen vorangetrieben, sodass hier ein Zusammenspiel zwischen betriebspolitischer Handlungsfähigkeit und branchenpolitischen Aktivitäten gegeben ist. Neben der konzeptionellen Arbeit wurden Rahmenbedingungen geschaffen, die die politische Arbeit befördern. Eckpunkte sind:

Auch wenn Konkurrenzmechanismen zwischen den Werftbetrieben als auch unterschiedliche Interessenlagen im Rahmen des maritimen Clusters nicht ausgeschlossen werden konnten, so kann doch festgestellt werden, dass der Konkurrenzgedanke zumindest partiell einem Kooperationsansatz und der Notwendigkeit, auch innerhalb des maritimen Clusters zu agieren,

---

<sup>11</sup> Pfeiffer, a.a.O., S. 148.

gewichen ist. Dieser Kooperationsansatz muss aus Sicht der IG Metall immer wieder erneuert und durchgesetzt werden. Die Frage von Konkurrenz und Kooperation spiegelt sich natürlich auch im Bereich der Betriebsräte wider. Der direkte Zugang sowohl zur Politik als auch zu den verschiedenen Industrievertretern der maritimen Verbundwirtschaft eröffnet natürlich auch für die Organisation und für die Betriebsräte Handlungs- und Aktionsmöglichkeiten.

Eine branchenpolitische Industrie- und Strukturpolitik kann und muss eine wesentliche Entlastungsfunktion für die betriebspolitische Handlungsfähigkeit der organisierten Akteure beinhalten. Gerade der Schiffbau mit staatlich dominierten Wettbewerbern und großen Marktverzerrungen kann auf einzelwirtschaftlicher Ebene nicht überlebensfähig sein, schon gar nicht mit einem ständigen Anpassungsdruck auf Löhne und Arbeitszeiten nach unten. Sehr früh hat die IG Metall Küste daher die Frage »besser statt billiger« aufgeworfen, um sowohl auf betrieblicher als auch auf branchenpolitischer Ebene neue Handlungsoptionen zu entwickeln. Mit der staatlichen Innovationsförderung ist ein wichtiger Baustein durchgesetzt worden.

Eine der wichtigsten Voraussetzungen ist die Fähigkeit, Politik und Industrie organisationspolitisch »bedrohen zu können«. Die Aktions- und Handlungsfähigkeit von Betriebsräten und Vertrauensleuten, ein hoher Organisationsgrad, ständige Auseinandersetzungen sowohl mit betrieblichen Innovationsprozessen als auch mit branchenpolitischen Fragen sind die Voraussetzungen, um als Akteur akzeptiert zu werden. Dies muss unserer Auffassung nach von einer Medienpräsenz begleitet sein, die in branchenpolitischen Fragen in der Lage ist, als eigenständige Kraft sichtbar zu sein.

Die Einbindung von Bündnispartnern sowohl im gewerkschaftlichen (ver.di) als auch im umweltpolitischen Bereich (NABU u.a.) halten wir für unabdingbar, gerade wenn man nicht in eine konservative, rückwärts gewandte, ausschließlich auf Verteidigung ausgerichtete industriepolitische Position zurückfallen will. Dazu zählt auch die starke Einbeziehung der europäischen Ebene, die gerade in vielen industriellen Bereichen (Schiffbau, aber auch Stahl etc.) politische Rahmenbedingen und nationale Entscheidungen insbesondere durch das EU-Parlament bzw. die EU-Kommission präjudiziert.



# Politische Bildungsarbeit

Carsten Maaß/Petra Wolfram

## **Wirtschaftsdemokratie in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit**

Im Jahr 2011 bietet die IG Metall Bezirksleitung Niedersachsen und Sachsen-Anhalt gemeinsam mit dem IG Metall Bildungszentrum Sprockhövel erstmals mehrere Kooperationsseminare zum Thema Wirtschaftsdemokratie an. Eingeladen sind Mitglieder von Vertrauenskörperleitungen, Delegiertenversammlungen und Ortsvorständen sowie Referenten der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. Das Konzept wird von einem Team des Bildungszentrums Sprockhövel sowie der Bezirksleitung Niedersachsen und Sachsen-Anhalt entwickelt und durchgeführt. Nach dem ersten Seminar, der anschließenden Evaluierung und einer entsprechenden Weiterentwicklung wird es eine ausführliche Konzeptbeschreibung mit Materialanhang geben. Das Seminarkonzept kann über die Bezirksleitung bestellt werden und soll ausdrücklich zur Nachahmung anregen.

Im Folgenden werden zum einen grundsätzliche Ansprüche an gewerkschaftliche Bildungsarbeit in Verbindung mit dem Thema Wirtschaftsdemokratie formuliert, und zum anderen wird das Seminarmodell mit seinem bisherigen Diskussions- und Arbeitsstand beschrieben. Der rote Faden führt von den Vorüberlegungen zum Seminarmodell Wirtschaftsdemokratie über einige prinzipiellere politisch-inhaltliche Positionierungen zu den Aufgaben, Zielen und Chancen gewerkschaftlicher Bildungsarbeit wieder zurück zum Seminarmodell, seiner Relevanz und der zu vermittelnden Schlüsselkompetenzen. Abschließend sind die inhaltlichen Schwerpunkte sowie die methodisch-didaktischen Überlegungen und ein Ausblick auf die noch anstehende Konzeptentwicklung und -diskussion beschrieben.

### **Vorüberlegungen und Leitideen zum Seminarmodell Wirtschaftsdemokratie**

Gegenwärtig wird in den Nachrichten das Ende der Wirtschafts- und Finanzkrise erklärt und der Aufschwung verkündet, die Arbeitsmarktzahlen wurden bereinigt und eine Stärkung der Binnennachfrage wird von neoliberalen Wirtschaftspolitikern propagiert. Zeitgleich nehmen die Gegner eines demokratischen Sozialstaats wieder Platz in Talkshows und auf Bestsellerlisten. So sehr die Menschen den politischen Versprechungen glauben möchten, die Krise sei überwunden und Wachstum und damit verbunden Wohlstand

in Sicht, es bleiben berechnete Zweifel. Die Ursachen dieser Systemkrise sind nicht wirkungsmächtig beseitigt.<sup>1</sup>

Auch die Teilnehmenden in Gewerkschaftsseminaren bleiben skeptisch. Schon zu lange gibt es die Erfahrungen mit kurzsichtiger Shareholderlogik und knallharten Kostensenkungsmaßnahmen in den Betrieben. Es bleiben auch in diesen Nach-Krisenzeiten massive Verunsicherungen. Es gibt Angst vor sozialem Abstieg, Prekarisierung, Altersarmut und Arbeitslosigkeit. Viele KollegInnen sorgen sich über fehlende berufliche Perspektiven ihrer Kinder, es gibt Ratlosigkeit bezüglich der eigenen Risikovorsorge im Fall von Krankheit und Alter. Die verstärkten Belastungen durch Arbeit oder die familiäre Situation nehmen sich selbst in solchen Seminaren Raum, die als so genannte Fachseminare Einzel- oder Fachthemen ins Zentrum stellen. Es gibt die Erwartung, die Gewerkschaften sollen »Druck auf die Politik« machen, sichtbar und offensiv ihre Positionen für ein gutes Leben und Arbeiten formulieren.

In solchen Zeiten massiver Umbrüche und Verunsicherungen ist es wichtig, dass die Gewerkschaften den neoliberalen Deutungen und Politikkonzepten ihre eigenen alternativen Vorschläge für eine ökologisch und sozial verträgliche Entwicklungsperspektive gegenüberstellen. Es braucht ein sichtbares Plädoyer für soziale Gerechtigkeit und die Teilhabe aller Menschen am gesellschaftlichen Reichtum. Dabei geht es zugleich um Solidarität statt Ausgrenzung. Krisenzeiten sind nur dann Erkenntniszeiten, so Oskar Negt, wenn sich kollektive Alternativen zum Bestehenden abzeichnen.<sup>2</sup>

Mehr Wirtschaftsdemokratie bedeutet, dass die Wirtschaft wieder den Menschen dienen soll. Denn klar ist, dass die Macht der (Finanz-)Märkte begrenzt werden muss, dass wir einen demokratischen Sozialstaat mit gesicherter sozialer Daseinsvorsorge für alle brauchen, um der Prekarisierung und Polarisierung in der Gesellschaft entgegenzutreten. Die Kombination von privatem und öffentlichem Eigentum, erweiterte Mitbestimmungsrechte in der Betriebs- und Unternehmenspolitik, die Herstellung von gesellschaftlich sinnvollen und ökologisch verträglichen Produkten, eine gute, menschenwürdige Arbeit sind Eckpunkte eines gewerkschaftlichen (Ge-

---

<sup>1</sup> Wilfried Kurtzke im Forum politische Bildung, Kapitalismus in der Krise: »Die Prinzipien eines finanzmarktgetriebenen Kapitalismus feiern fröhliche Urstände. Im Rückblick betrachtet standen sie nie wirklich zur Debatte. Die notwendigen Eingriffe der Politik wurden nicht als Paradigmenwechsel, als Einstieg in eine andere Entwicklungslogik gesehen, sondern eher als einmaliger Betriebsunfall«, IG Metall Bildungszentrum Sprockhövel, Januar 2010.

<sup>2</sup> Oskar Negt im Vorwort zu diesem Band. Siehe auch das Gespräch mit ihm im Spiegel vom 9. August 2010.

gen-)Entwurfs, der viele Sorgen und Nöte der Menschen aufnimmt und mit einer machbaren Vision von konkreter Veränderung verbindet.

Ein Seminar zum Thema Wirtschaftsdemokratie ist eine Gelegenheit, die Zusammenhänge zwischen individuellen Sorgen und Nöten, zwischen dem Privaten und dem Politischen, zwischen dem Wunsch nach einem guten Leben und der Forderung nach mehr Demokratie in der Wirtschaft zu verbinden. Das Denken in solchen Zusammenhängen kann dem Gefühl, den Verhältnissen ausgeliefert zu sein, entgegenwirken und handlungsfähig machen sowie zu einem prinzipiellen Nachdenken über Alternativen zu einem finanzmarktgetriebenen Kapitalismus anregen.

In der Bildungsarbeit können solche Zusammenhänge entfaltet werden, verschiedene Interessenlagen reflektiert und eigene Positionen gestärkt werden. Trotz öffentlicher Nebelbomben und Spaltungsparolen kann sie ein Beitrag zur persönlichen Handlungs- und Strategiefähigkeit sein. Zugleich ist sie für die Gewerkschaften ein Ort der Konzeptentwicklung und -beratung. Gemeinsam sollen Betriebsräte, gewerkschaftliche Vertrauensleute, ReferentInnen und interessierte ArbeitnehmerInnen Chancen und Grenzen eines Konzepts der Wirtschaftsdemokratie als Alternative zu einem finanzmarktgetriebenen Kapitalismus ausleuchten. Dazu braucht es einen analytischen Blick auf die Ursachen der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise – sowohl als Systemkrise als auch als Folge neoliberaler Politikvorgaben. Und es braucht eine Einschätzung bezüglich der Wirkungsmächtigkeit erlebter Kriseninterventionen der letzten Jahre. Es gilt, gemeinsam eigene Projekte für sozial-ökologische Reformalternativen auszuleuchten und zu entwickeln. Dabei soll sich bei dieser auch konzeptionellen Arbeit an frühere Positionen und Ansatzpunkte erinnert werden.

## **Gewerkschaftliche Bildung contra neoliberale Versprechen**

Mit dem Blick auf die aktuell herrschenden Verhältnisse ist es eine Herausforderung, das existierende Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell zu verändern, wenn der öffentliche Mainstream es offensichtlich in Ordnung findet. So wird es letztendlich zur Auseinandersetzung um die Köpfe und Herzen der Menschen, in der die Gewerkschaften und insbesondere ihre Bildungsarbeit gefordert sind. Sichtbar ist, dass auch nach der letzten Krise neoliberale Politikkonzepte wieder über alle traditionellen und modernen Medien sowie die angeschlossenen Institute Platz nehmen im öffentlichen Raum. Mit geschickten Strategien und Konzepten wird aufmerksam dafür Sorge getragen, dass neoliberales Denken bei den Menschen nachhaltig verankert

wird. Eine Studie von Christian Nuernbergk weist nach, dass längst hochprofessionell und institutionalisiert die psychologische Ebene bedient wird. Er berichtet beispielsweise über die Öffentlichkeitsarbeit der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM)<sup>3</sup> mit Blick auf das Verhältnis von Journalismus und PR. Sein Fazit lautet: »Die Medienberichterstattung übernimmt weitgehend die INSM-Perspektive, insbesondere wenn exklusive Medienkooperationen geboten werden. Sie macht die Funktion der Initiative als ein strategisches Element in der Interessenvertretung von Arbeitgeberverbänden nur unzureichend transparent. Informationen zur Einordnung der Berichterstattung würden dem Leser vorenthalten. Bei mehr als 50% der untersuchten Beiträge tauchten INSM-Botschafter auf...« (Nuernbergk 2006). Und so scheint es, dass es – trotz zunehmender öffentlicher und privater Armut und des voranschreitenden gesellschaftlichen Zerfalls – an realisierbaren Gegenvorschlägen zu dem herrschenden Politikmodell mangelt. Das TINA-Prinzip (»There Is No Alternative«) der Neoliberalen soll weiterhin greifen. Die Massenarbeitslosigkeit dient dabei zur Disziplinierung der abhängig Beschäftigten und der Gewerkschaften. Mit leeren öffentlichen Kassen wird die weitere Privatisierung von Staatsaufgaben begründet und für die Akzeptanz eines schlanken Staates agitiert. Der Teufelskreis beginnt sich zu schließen – willkommen im Alptraum!

Überträgt man dieses Szenario auf den Bildungsbereich und passt sich dem aktuellen Sprachgebrauch an, ist folgende Entwicklung möglich: Der Anteil der privaten Universitäten expandiert, die Global Player werden das Sponsoring übernehmen und einen nicht unwesentlichen Teil der Key Notespeaker stellen, das Herantragen einschlägiger Philosophien an die Bachelors und Master dieses Landes ist gewährleistet und dem anschließenden Recruiting der Jahrgangsbesten steht beim War for talents nichts mehr entgegen. Somit ist ein eigenes Ausbildungssystem geschaffen. Damit würden Fachhochschulen und Universitäten und insbesondere die ökonomischen Fakultäten immer mehr einseitig Definitionsmacht übernehmen und diktieren, was wahr, falsch oder richtig ist.

---

<sup>3</sup> Die Lobbygruppe INSM (Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft) des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall, weiteren Wirtschaftsverbänden und Unternehmen rekrutiert in der Bevölkerung beliebte Botschafter aus Politik und Wissenschaft, um sie als vermeintlich unabhängige Experten in der Öffentlichkeit auftreten zu lassen. Sie führt Kampagnen und stellt Medien und Materialien für die wirtschafts-, sozial- und finanzpolitische Veränderung bereit und setzt sich im Wesentlichen seit 1999 für ein marktorientiertes, unternehmerfreundliches Klima ein.



Auch im vorschulischen Bereich und in den Schulen ist es denkbar, dass die Anzahl der privaten Träger zunimmt, wenn der Staat nicht bereit ist, ausreichend in Bildung zu investieren. In einem solchen privatisierten Bildungssystem wird es Platz und Weiterentwicklung nur für marktgängige, angepasste Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene geben. Schon heute stellt die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft für allgemeinbildende, öffentliche Schulen kostenloses Unterrichtsmaterial in Klassenstärke inklusive LehrerInnenarbeitshilfe in Vierfarbdruck und Hochglanz zur Verfügung. So kann neoliberale Ideologie bereits von Kindheit an in den Köpfen und Herzen der Menschen platziert werden.

In Anbetracht dieser drohenden Kulisse ist und bleibt Bildung ein wichtiges Handlungsfeld für Gewerkschaften. Oskar Negt spitzt das sich daraus ergebende drohende Szenario zu: »Wo Menschen sich als bloße Anhängsel von Marktgesetzen erfahren und der praktisch-diktatorischen Gewalt einer Managerclique unterworfen sind, gehen die demokratischen Teilhabeimpulse verloren« (Vorwort, in diesem Band).

Gerade angesichts des Desasters der letzten Jahre auf dem Finanzmarkt und der damit einhergegangenen Weltwirtschaftskrise ist deutlich geworden, dass ein Kurswechsel notwendiger denn je ist. Doch die Umverteilung von Unten nach Oben geht munter weiter, als wäre nichts gewesen und neoliberale wirtschafts- und sozialpolitische Vorstellungen feiern Konjunktur. Statt die Profiteure dieser Entwicklung – Banken, Hedgefonds, etc. – in die Pflicht zu nehmen, werden die Fehler im System auch nach der Krise nicht angegangen. Die aktuelle Strategie zur Ablenkung lautet: Personifizierung. So werden Manager, insbesondere die in den Banken, zu Verantwortlichen und Bösewichten – nicht das Finanz- und Wirtschaftssystem an sich (Rucht 2009). Sicher haben sie ihren Teil dazu beigetragen, sind sie doch selbst auch Teil dieses (Bildungs-)Systems, und so schließt sich auch hier der Kreis zu der bereits in diesem Zusammenhang erwähnten politischen Ausrichtung der Fakultäten und einer exzellenten Lobbyarbeit. Die Ablenkung vom eigentlichen Problem, dem Streben nach maßlosen Profiten, ist gelungen. Sozialökologische Reformalternativen zu einer neoliberalen Ausrichtung der Politik sind aktuell in den Medien wenig sichtbar. Aber es gibt sie!

## **Aufgaben und Ziele der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit**

In den Gewerkschaften geht die IG Metall mit der Kampagne Kurswechsel einen Weg hin zu einer anderen Wirtschaftspolitik, die auf Vollbeschäftigung, soziale Sicherheit sowie mehr Gerechtigkeit und auf ökologische

Nachhaltigkeit setzt. Im Bezirk Niedersachsen und Sachsen-Anhalt wird das Thema Wirtschaftsdemokratie vorangetrieben. Es wird damit nicht auf die ausschließliche Abfederung und einseitige Befriedigung von Gewinninteressen orientiert, die letztlich immer gegen die Mehrheit einer Gesellschaft gerichtet ist. In einer Zeit, in der dem Forschungsinstitut Emnid zufolge neun von zehn Teilnehmenden an einer Meinungsumfrage den Wunsch äußern, den der Spiegel anschließend wie folgt titelt: »Die Krise scheint überwunden, doch sie hat die Einstellung der Deutschen nachhaltig verändert: Eine große Mehrheit sieht den Kapitalismus laut einer Umfrage inzwischen äußerst skeptisch – und sehnt sich nach einer neuen Wirtschaftsordnung« (Spiegel Online, 18.10.2010), müssen die Gewerkschaften ihre Kraft bündeln und die Situation zur Durchsetzung ihrer Idee einer demokratischen Wirtschaft und Gesellschaft nutzen. Dabei wird die Bildungsarbeit, gerade auch angesichts des oben beschriebenen Szenarios der Privatisierung von Bildung und dem Forcieren der neoliberalen Versprechen, eine wichtige Rolle übernehmen müssen.

Politische Bildung in den Gewerkschaften ist vor allem Zweckbildung. Sie trägt dazu bei, dass die Mitglieder für soziale Auseinandersetzungen, die Durchsetzung der gewerkschaftlichen Ziele und das Übernehmen von Aufgaben in der Organisation ausgebildet werden. Deshalb wird es nicht ausreichen, sich inhaltlich ausschließlich auf die Vermittlung von engen funktionsbezogenen Kenntnissen und Fähigkeiten für Betriebsräte, Vertrauensleute und Mitglieder zu beschränken oder gar Inhalte und Themen frei und nachfrageorientiert in die gewerkschaftliche Bildungsarbeit zu implementieren. Bildungsarbeit muss insbesondere auch dazu beitragen, Utopien jenseits der alltäglichen Auseinandersetzungen gemeinsam zu denken, Visionen und konkrete Umbauprojekte für eine zukunftsfähige gesellschaftliche Perspektive zu entfalten. Dafür müssen entsprechende Ressourcen bereit gestellt werden. Gewerkschaftliche Bildungsarbeit hat die Aufgabe, Ideologien zu entmystifizieren, durchschaubar zu machen und Alternativen aufzuzeigen. Um es kurz zu machen: Sie muss orientieren!

## **Der entscheidende Moment der Bewusstseinsbildung**

Es gilt, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Menschen mit ihren Interessen und Bedürfnissen wieder ins Zentrum von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft rücken müssen. Dazu wird der betriebliche Zugang der Gewerkschaften allein nicht ausreichen. Es gilt weitere strategische Zugänge für Gewerkschaften an allgemeinbildenden Schulen, Berufsschulen und Hoch-

schulen zu stärken sowie die Akzeptanz bei neuen Adressaten und Zielgruppen auszubauen. Harald Werner bringt es auf den Punkt, wenn er schreibt: »Wer weder grenzenlos reich noch unendlich arm ist, wird sich vom Ausmaß der sozialen Spaltung selten berühren lassen, so lange er nicht weiß, welche Folgen Armut und Reichtum für ihn selber haben« (Utopie kreativ 137: 197-205). So muss es die gewerkschaftliche Bildungsarbeit ermöglichen, Orientierung über die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen zu bekommen und Empathie für die Lebenslagen anderer zu entwickeln. Die Menschen sollen zum Nachdenken über Zukunftsfragen eingeladen sein, überzeugen statt überreden muss zur Maxime werden. Ergänzend muss Bildungsarbeit die nötigen Fachkenntnisse vermitteln, die es braucht, um die eigene erarbeitete gewerkschaftliche Position zu vertreten. Und zu guter Letzt soll die gewerkschaftliche Bildungsarbeit vor allem zur aktiven Teilnahme am Gestalten und Verändern der betrieblichen und gesellschaftlichen Verhältnisse bewegen, um gemeinsam »mehr (Wirtschafts-) Demokratie« zu wagen.

Der Blick in die Geschichte zeigt, dass die Gewerkschaften immer für die soziale Existenzsicherung der abhängig Beschäftigten und die Demokratisierung der Wirtschaft und Gesellschaft gegen Widerstände der Herrschenden kämpfen mussten. Für die Bildungsarbeit sei an die Verbotswelle gegen politische Arbeiterbildungsvereine nach der Niederschlagung der Revolution 1848/49, dem Vorläufer der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit heute, erinnert.<sup>4</sup> Heinz Dürrbeck, von 1962 bis 1972 in der IG Metall für Bildungsarbeit zuständig, formulierte bereits 1970: »Was besteht, ist das Ergebnis gesellschaftlicher Auseinandersetzung. Bildungsarbeit, die das bewusst macht, schafft die Voraussetzung für die Erkenntnis notwendiger und möglicher Veränderungen. Das macht ihren wesentlichen politischen Inhalt aus ... Es kommt nicht unbedingt darauf an, ein – wie auch immer geartetes – geschlossenes Welt- und Menschenbild zu besitzen. Im Vordergrund steht die Fähigkeit des Einzelnen, auf Grund des eigenen Urteils eine Entscheidung zu treffen« (Großpietsch/Benz 1998). Mit dem Blick auf die aktive Teilnahme bzw. die Handlungsorientierung muss dabei festgehalten werden, dass ausschließlich die zukunftsweisenden, gemeinsam entwickelten Orientierungen mobilisierungsfähig waren und sind. So liefern die in diesem Buch aufgezeigten Ansätze eine gute Vorlage für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit, um die Zusammenhänge zu erkennen und kritisch zu reflektieren. Auch im Hinblick auf die zukünftige Ausrichtung der Gewerkschaften

---

<sup>4</sup> Ein kurzer historischer Abriss zur Geschichte der Bildungsarbeit findet sich in Allespach u.a 2009.

und ihrer Bildungsarbeit. Denn erst wenn die Forderung nach »mehr Wirtschaftsdemokratie wagen!« als notwendiger Bestandteil einer neuen Wirtschaft und Gesellschaft gesehen und mit Leben gefüllt wird, gewinnt sie auch eine politisch-strategische Bedeutung.

Auf dem Weg dorthin braucht es eine entsprechend kritisch-emanzipatorische Bildungsarbeit. Sich in den bestehenden Verhältnissen politisch und persönlich zu bewegen, ist die eine Sache. Aber »Emanzipation ist eine kritische Kategorie, welche nur begründbar ist, indem sie sich mit bestehenden Verhältnissen und Verhaltensweisen nicht zufrieden gibt. Sie erhält dann ein utopisches Potential im Sinne von Karl Marx in der Kritik der Hegelschen Rechtsphilosophie« (Faulstich 2003). Somit ist das utopische Potential, neben der Orientierung, das zweite wichtige Element auf dem Weg zur Bewusstseinsbildung. Es knüpft nahtlos an und verbindet wie kein weiteres Geschichte und Moderne in der Bildungsarbeit der Gewerkschaften. Denn das Wissen um die Vergangenheit ist eine Voraussetzung für eine lebenswerte Zukunft. Somit wird das utopische Potential zu einem weiteren entscheidenden Baustein in der Auseinandersetzung um die Köpfe und Herzen der Menschen. Denn Utopien sind komplex, ermöglichen über das Herstellen von historischen und theoretischen Zusammenhängen auch die Reflexion der subjektiven Bedeutung und der notwendigen gesellschaftlichen Voraussetzungen für eine andere Wirtschafts- und Gesellschaftsform. Diese Form der Bewusstseinsbildung ist allerdings nicht in einer Tagesschulung oder in einem Drei-Tagesseminar möglich. Für dieses Schlüsselerlebnis braucht es Zeit. Die bereits beschriebene Voraussetzung der Gewerkschaften, hierfür Ressourcen bereitzustellen, wird nun noch deutlicher.

Die IG Metall stellt im Rahmen ihrer Bildungsarbeit umfangreiche Mittel für die regionale und zentrale Bildungsarbeit zur Verfügung – sowohl für gewerkschaftspolitische Grundlagenbildung als auch für interessenbezogene Fachbildung für Betriebsratsmitglieder. Die Debatte um eine Alternative zum Finanzmarktkapitalismus, wie sie innerhalb der IG Metall von Berthold Huber angestoßen wurde, macht deutlich, dass die finanziellen Mittel für die gewerkschaftspolitische Grundlagenbildung möglichst ausgebaut, zumindest im bisherigen Umfang weiter zur Verfügung gestellt werden müssen. Diese Debatten müssen durch Seminarangebote flankiert werden. Es gilt, Analyse und Kritik sowie konkrete Handlungsorientierung in Verbindung mit einer gemeinsamen Utopie zu bringen. So kann es gelingen, die in Betrieben manchmal eingeschlichene sozialpartnerschaftliche Praxis von Betriebsräten zu verändern, neue strategische Handlungsoptionen zu finden, den erfahrbaren Grundwiderspruch zwischen Kapital und Arbeit aus den Entschliefungen von Gewerkschaftstagen wieder in den Betrieben sichtbar zu

machen, Solidarität zwischen Stammebelegschaft und Leiharbeit oder standortübergreifende Konzernstrategien zu entwickeln und zu leben.

## **Der Blick zurück nach vorn**

Bedenkt man, dass Gewerkschaften aus dem Konfliktfeld des abhängig Beschäftigten entstanden sind, um solidarisch Interessenkämpfe und Klassengegensätze um Entgelt, Leistung, Arbeitszeit und Arbeitskämpfe zu führen, so sind wir in den letzten 100 Jahren – innerhalb des existierenden Wirtschafts- und Finanzsystems – ein gutes Stück vorangekommen. Von der Sicherung der Existenzrisiken, der Organisation der Arbeit über die Wahrung der menschlichen Würde der abhängig Beschäftigten, bis hin zur Regelung der Rahmenbedingungen zur Humanisierung von Arbeitsprozessen. Auch die Einführung neuer Technologien und moderner Arbeitsorganisation wird von den Gewerkschaften maßgeblich beeinflusst. Dennoch geht es heute bei den Kämpfen immer noch weniger um eine prinzipielle Überwindung des existierenden Wirtschafts- und Finanzsystems und den Ausbau demokratischer Beteiligungsprozesse oder gar der Mitbestimmung, als viel mehr um das Optimieren eines Systems mit Fehlern. Der Interessenskonflikt um das Abrufen von bisher nicht genutzten Fähig- und Fertigkeiten der Menschen im Arbeitsprozess gegen Entgelt bleibt ebenso bestehen wie die ausschließliche Sicherung und Verbesserung der Verwertung von Kapital als oberste Maxime – wenn auch immer mehr versteckt und im Alltag nicht präsent.

Die Bildungsarbeit der Gewerkschaften heute muss politisch sein, sich mit der Zukunft der Arbeit und dem Anspruch nach Mitbestimmung in Betrieben, Unternehmen und Gesellschaft beschäftigen, das gewerkschaftliche Ringen um menschenwürdige Entlohnung, Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen unterstützen, für einen neuen Arbeitsbegriff streiten, sich auf die Lohnarbeit und die sich daraus ergebenden Ansprüche, Interessen und Interessengegensätze, die damit verbunden sind, konzentrieren. Zugleich muss sie sich für eine Veränderung der Gesamtgesellschaft und der kapitalistischen Produktionsweise einsetzen. Angesichts von Massenarbeitslosigkeit und der ökologischen Bedrohung gehören neben dem »Wie« auch das »Was« und »Wozu« des Produzierens auf die gewerkschaftliche Bildungsagenda.<sup>5</sup> Neue gewerkschaftliche Strategien wie z.B. Organizing können da-

---

<sup>5</sup> Rahmenkonzeption für die Bildungsarbeit der IG Metall, Teil I Gesellschaft und Gewerkschaften im Umbruch – Versuch einer theoretischen Ortsbestimmung gewerkschaftlicher Bildung, Frankfurt 1998.

bei unterstützen und ermutigen, sind jedoch immer nur Teil einer gewerkschaftlichen Offensive und nicht Selbstzweck, brauchen Mitgliederbindung und Organisationsmacht. Nur so können die gemeinsam entwickelten Utopien, Ansätze und Ansprüche letztendlich politisch wirksam werden.

Doch wie lässt sich die beschriebene Auseinandersetzung um die Köpfe und Herzen der Menschen gewinnen, damit wir uns gemeinsam auf den Weg machen können? Was brauchen wir neben gewerkschaftlichen Lehr- und Lernorten, um zu Begeistern und über das klassische Organisationspotential hinaus Menschen zum Handeln zu bewegen?

Schärft man den Fokus, scheint die Antwort so schlicht wie verblüffend: Es bedarf einer individuellen und kollektiven Utopie, einer Vorstellung von konkreter Veränderbarkeit der Verhältnisse und damit einer vorstellbaren lebens- und erstrebenswerten Perspektive! Dazu braucht es (Bildungs-)Zeit, die Einsicht in Veränderungsnotwendigkeiten, das Wissen um konkrete eigene Handlungsmöglichkeiten, entsprechende Kompetenzen, die Beteiligung an der Konzeptentwicklung und letztendlich Mut und individuelle Handlungsbereitschaft.

Wenn es den Gewerkschaften gelingt, mit dem Konzept der Wirtschaftsdemokratie den Menschen nahezubringen, für welches Ziel diese Idee einer anderen Wirtschaftspolitik, die auf Vollbeschäftigung, soziale Sicherheit sowie Gerechtigkeit und auf ökologische Nachhaltigkeit setzt, steht und was jede/r Einzelne daraus für einen Vorteil ziehen kann, dann ist eine solidarische Veränderung der Gesellschaft möglich. Josef Held (2000: 82-99) beschreibt im Zusammenhang mit dem subjektwissenschaftlichen Lernbegriff, dass Konzepte gegen den Neoliberalismus sich nicht von Außen und Dritten verordnen lassen, sondern in Zusammenhang mit den Handlungsproblemen der Teilnehmenden der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit vermittelt werden müssen.

Dies lässt sich exemplarisch an der betriebswirtschaftlichen Einzellogik aufzeigen: Betriebsräte werden immer wieder mit der Standortfrage (z.B. Kosten der Produktion oder des Personals) unter Druck gesetzt und stimmen mit der Perspektive der vermeintlichen Sicherung der Arbeitsplätze vor Ort verschiedenen Verzichtserklärungen zu oder scheuen bewusst den Blick und die Orientierung auf teure, innovative Zukunftstechnologien. Auf der anderen Seite müssen diese betrieblichen Vernachlässigungen und die dadurch verursachten Auswirkungen, z.B. Einsparung der Forschung und Entwicklung, geringe Einkommen, mäßiger Arbeits- und Gesundheitsschutz, vernachlässigter Umweltschutz, volkswirtschaftlich aufgefangen werden. Was wiederum schwierig wird, wenn dem Staat die Gelder durch Steuererleichterungen bei den Verursachern entzogen werden.

In Anbetracht und unter Berücksichtigung des subjektwissenschaftlichen Ansatzes, dass sich alternative Konzepte nicht durch Lehren von Dritten und nicht von Außen vermitteln lassen, sondern dass Lernen immer vor dem Hintergrund gemachter Erfahrungen und der jeweiligen objektiven Lage, in der man sich zur Zeit befindet, geschieht, müssen Rückschlüsse für die Bildungsarbeit gezogen werden. Die Probleme im Betrieb, in Wirtschaft und Gesellschaft gilt es gemeinsam auf die subjektiven Auswirkungen hin zu untersuchen, wie sich die objektive Lage in das Leben der Teilnehmenden überträgt. Von der Beantwortung der eigenen Fragen – zum Beispiel »Bekomme ich nach der Ausbildung eine Übernahme? Wenn ja, ist sie unbefristet? Gehöre ich zur Stammebelegschaft oder muss ich mich mit aneinandergereihten Leiharbeitsverträgen auseinandersetzen? Bin ich von Arbeitslosigkeit betroffen und auf die Unterstützung durch die Gesellschaft angewiesen? Wo stehe ich in diesem System?« – wird die Haltung und der Umgang mit der zunehmenden sozialen Ungleichheit vielleicht unterschiedlich sein. Bildungsarbeit muss auf das Gemeinsame blicken und daraus Konsequenzen für alle besprechen und muss das Strukturelle von Fehlentwicklungen thematisieren und zum Handeln anregen, z.B. wenn die eine Seite von wachsender Armut betroffen ist und auf der anderen Seite der Reichtum explodiert.

Der eigene Standpunkt, die Deutung der gesellschaftlichen Verhältnisse und die Handlungspraxis hängen von vielen Faktoren ab: Sozialisation, Familie, Peergroups, gesellschaftliches Klima, Erfahrungen, Informationen, Handlungsangebote usw. Dabei geht es weniger um die Aneignung theoretischer oder politischer Sichtweisen, sondern mehr um praktisches Handeln und vor allem sinnliche Erfahrung. Welche Emotionen löst es aus, wenn man groß wird mit der Ratio, dass nicht der Zweck, sondern der zweckfreie Erfolg die Mittel heiligt? So verwundert es nicht weiter, dass Politiker, Künstler, Sportler und A-, B- oder C- Promis sich heute alles erlauben dürfen – nur nicht zu verlieren. Gewonnen und Verloren wird in Casting-shows, Dschungelcamps, Kochduellen, beim Auswandern oder beim Auslandsbesuch der Politiker in Verbindung mit wirtschaftlichen Zielen. Erfolg ist, was sich auszahlt, egal ob in der Samstagabend-Show oder in der Politik. Dieser Paradigmenwechsel weg vom Gemeinwohl hin zu individuellem Erfolg hält Einzug in die Deutungsmuster einer Gesellschaft, mit nachhaltiger Wirkung auf die nächsten Generationen.

Das Verständnis für soziale Gerechtigkeit, für eine soziale Daseinsvorsorge mit Kultureinrichtungen, staatlichen Universitäten und Krankenhäusern rückt in den Hintergrund. Es greift die Betriebswirtschaft in der Logik von Gewinn und Verlust, Erfolg und Versagen – wer fleißig ist, der hat Erfolg und wer Erfolg hat, verdient Geld und Reichtum. Wer keinen Erfolg

hat, ist nicht fleißig und hat somit auch kein Recht auf staatliche Unterstützung, allenfalls auf Almosen und Fürsorge.

Diese binäre Logik wird insbesondere durch die Medien, angefangen bei den Printmedien über das Fernsehen und Radio bis hin zu neuen Medien wie Internet, Podcast oder den Blogs in den Köpfen und Herzen der Menschen platziert. In Talkshows kommen Menschen mit allen erdenkbaren Schicksalen und Lebenslagen zu Wort – nur eben selten bei der täglichen Erwerbsarbeit. Die anstrengende Arbeit bei der Herstellung von materiellen Gütern wird um kurz vor den 20.00-Uhr-Nachrichten in den Börseninformationen versteckt. Der Konflikt zwischen Kapital und Arbeit wird nur noch in (gekürzten) Nachrichtenmagazinen wie beispielsweise Monitor aufgegriffen und diese Magazine befinden sich stets in Konkurrenz zu den Reality-Shows mit zwischenmenschlichen Beziehungen der anderen öffentlichen oder privaten Sender.

Um bei der Bewusstseinsbildung zu bleiben: Gewonnen und verloren wird nicht nur vor den Nachrichten, bei den Börseninformationen und nach den Nachrichten, in der Bundesligatabelle, sondern auch in den Anschlussendungen vorzugsweise bei den privaten Fernsehsendern und deren Angeboten im Nachmittags- oder Abendprogramm. Die Deutungsmuster ganzer Generationen, die sich in der Mitte, am Anfang oder noch vor dem Arbeitsleben befinden, werden nachhaltig geprägt. Diesen Prozess der Ideologisierung gilt es aufzubrechen.

Aber bei all dem bleibt auch Hoffnung: Dass die Gesellschaft offener für Alternativen, bereit für Widerstand und in einer Suchbewegung nach Alternativen ist, haben insbesondere die wachsenden Auseinandersetzungen um die Atompolitik der Bundesregierung oder die Frage der Mitbestimmung beim Bau des neuen Bahnhofes in Stuttgart unter dem Projektnamen S21 gezeigt, ebenso wie der Widerstand gegen Studiengebühren und die großen Demonstrationen und Kundgebungen der Gewerkschaften gegen die aktuelle Sparpolitik. Wenn es gelingt, über die Verhältnisse aufzuklären, gemeinsame Erfahrungen und Emotionen im Kampf für ein gutes Leben zu organisieren und mit einer kritischen Gegenöffentlichkeitsarbeit, insbesondere auch mit den neuen Medien, zu begleiten und mit alternativen Vorstellungen, Ideen und Konzepten von Wirtschaft und Gesellschaft zu verbinden, werden die Menschen für Alternativen handeln. Gewerkschaften müssen präsent sein in den Schulen, Universitäten und Medien. Gewerkschaften müssen Themen und Begriffe mit ihren Ideen besetzen und in der Öffentlichkeit verbreiten. Die Aufbruchstimmung ist nach der letzten Krise des Wirtschafts- und Finanzsystems präsenter denn je. Aber es bedarf einer guten Orientierung und einer gemeinsamen Utopie, damit sich gesell-



schaftliches Bewusstsein bildet. An dieser Stelle tritt die gewerkschaftliche Bildungsarbeit wieder auf den Plan und wird auf dem Weg zu »mehr Wirtschaftdemokratie wagen!« zu einem wesentlichen Element, um demokratische Strukturen in Wirtschaft und Gesellschaft zu sichern und auszubauen. Klar ist: Veränderung beginnt immer mit dem Verändern der eigenen Denkgewohnheiten und dem daraus abgeleiteten Handeln.

## **Relevanz und Schlüsselkompetenzen**

Wer erkennt, dass es überzeugende Alternativen gibt, wird eher bereit sein, sich gegen die herrschende Politik zu wenden und sich für die Umsetzung der Alternativen einzusetzen. Daraus ergeben sich für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit aktuell zwei Aufgaben: Einerseits muss auf die tagespolitischen Auseinandersetzungen vorbereitet werden, um vor den Folgen der aktuellen Politik zu schützen, um soziale Standards und Arbeitsplätze zu sichern. Andererseits gilt es, eine konkrete gesellschafts- und wirtschaftspolitische Alternative zum Neoliberalismus und zum Finanzmarktkapitalismus auf den Weg zu bringen. Zeit für eine solidarische Debatte über die demokratische Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft, die auf Vollbeschäftigung, soziale Sicherheit, Gerechtigkeit und ökologische Nachhaltigkeit setzt. Die Seminare der IG Metall Bezirksleitung Niedersachsen und Sachsen-Anhalt sind somit Teil eines bezirklichen Arbeitsvorhabens. Sie begleiten die Diskussionen und gemeinsamen Konzeptarbeiten zum Thema Wirtschaftsdemokratie.

In Delegiertenversammlungen, Referententagungen und -kongressen sowie Betriebsversammlungen geht es um das Konkretisieren von einem Kurswechsel hin zu mehr Wirtschaftsdemokratie und einem demokratischen Sozialstaat. Insofern wird sich auch das Seminarekonzept im Prozess verändern und weiterentwickeln.

Oskar Negt (2010: 186-234) formuliert in diesem Zusammenhang die Frage »Was müssen Menschen wissen, um sich in dieser Welt der Umbrüche orientieren zu können?« Er entfaltet, dass das Lernen von Menschen heute sechs Schlüsselqualifikationen vermitteln sollte: Identitätskompetenz, technologische Kompetenz, Gerechtigkeitskompetenz, ökologische sowie ökonomische Kompetenz und historische Kompetenz. Die Seminare sollen ein Beitrag in diesem Sinne sein.

## **Inhaltliche Schwerpunkte und methodisch-didaktische Überlegungen zum Seminarmodell Wirtschaftsdemokratie**

Gewerkschaftliche Bildungsarbeit will zu einer persönlichen und gesellschaftlichen Emanzipation beitragen, möchte die betriebliche und gewerkschaftliche Praxis der Teilnehmenden nachhaltig anregen und bereichern, versteht sich als Ort demokratischen und transparenten Lernens, ist eine Gelegenheit, gewerkschaftliche Positionen kennen zu lernen und gemeinsam weiterzuentwickeln.

Dazu braucht es vorbereitete, geplante Lehr-/Lernprozesse, die mehr als reine Wissensvermittlung sind und die die Teilnehmenden nach ihren Deutungen, Erfahrungen sowie Sorgen, Einschätzungen und Haltungen fragt und diese berücksichtigt. Die subjektive Sicht der Anwesenden wird damit selbst zum Gegenstand im Seminar – sowohl als Ausgangspunkt für die thematische Eröffnung eines Themas als auch bei der Erörterung von Konsequenzen des Diskutierten für das eigene Handeln in Betrieb und Gesellschaft. Es werden dabei Ängste, Widerstände, Erwartungen, Zorn, Ohnmacht, aber auch Hoffnung, Energie und Erfolge sichtbar – manchmal alles zugleich.

Es braucht Bildungs-Zeit zum systematischen Erörtern von Zusammenhängen. Will man die häufig empfundene Schwere des Alltags ablegen und mit Utopien über die Leitidee der Sozialen Marktwirtschaft hinausgehen, braucht dies Raum. Ein solcher Anspruch an eine subjektorientierte Bildungsarbeit zwingt die Lehrenden zur Klarheit und zu einer transparenten inhaltlichen sowie methodisch-didaktischen Struktur. Und es braucht ein Lernklima des Respekts und der Offenheit, den Mut zum Widerspruch, zur Differenziertheit in der Analyse und die Bereitschaft der Referenten zur Planungskorrektur und zur inhaltlichen Beweglichkeit. In der Lernsituation müssen Räume für die selbständige Festlegung von Lernzielen, Lernzeiten und Lernmethoden vorhanden oder erschließbar sein (Wester 2011). Damit wird das Seminar selbst zum demokratischen Prozess.

### **Ankommen, Kennenlernen, Absprechen**

Im ersten Seminarschritt geht es um das umfassende Ankommen im Seminar – persönlich, als Gruppe, beim Thema Wirtschaftsdemokratie und der Kultur des Miteinanders im Seminar. Der Lehr-/Lernkontrakt wird geschlossen. Diese Phase braucht in besonderem Maß Orientierung durch das Team, Platz für ein persönliches Ankommen in der Gruppe, einen ersten Blick auf das Thema und die vorbereiteten inhaltlichen Schwerpunkte im Seminar. Gemeinsam wird der konkrete Seminarverlauf verabredet und Ergänzungs- sowie Veränderungsideen besprochen und in das Seminar in-

tegriert. In dieser Phase, aber auch in allen anderen Seminarphasen soll das Lernen nicht darauf reduziert werden, auf einem Stuhl zu sitzen und abstrakten, von sinnlicher Erfahrung beraubten Referaten zu folgen, sondern ein aktives Lehr-/Lernarrangement, bei dem sich die Teilnehmenden bewegen, auditive und visuelle Lernerfolge haben und gemeinsam intellektuelle Herausforderungen lösen.

### **Thema eröffnen: Was ist eigentlich ... Wirtschaftsdemokratie?**

Eine gemeinsame Arbeitsdefinition zum Begriff der Wirtschaftsdemokratie soll entwickelt werden. Vor diesem Hintergrund werden die Teilnehmenden im Seminar zunächst nach ihren persönlichen Vorstellungen zum Begriff Wirtschaftsdemokratie befragt. Diese werden zusammengetragen, erörtert, verglichen und angereichert. Die zusammengeführten Sichtweisen werden anschließend mit verschiedenen theoretischen Positionen (Naphtali, Agartz, von Oertzen, u.a.) konfrontiert, abgegrenzt und/oder ergänzt. Dabei werden der jeweilige Zugang zum Thema Wirtschaftsdemokratie und unterschiedliche Ansatzpunkte sichtbar. Fragen nach dem jeweiligen historischen Kontext solcher Positionen entstehen und brauchen Konkretisierung – dies leitet zum nächsten Seminarschwerpunkt über.

### **Überblick: Kleine Geschichte zu Visionen der Arbeiterbewegung**

Die historischen Traditionslinien der aktuellen Forderung nach mehr Wirtschaftsdemokratie sollen gezeigt werden, es soll Lust auf die Auseinandersetzung mit der Geschichte der Arbeiterbewegung entstehen. Aus der Geschichte zu lernen und sich als Subjekt von Veränderung zu begreifen, kann ermutigen. In Form eines Zeitstrahls (Strukturlegeplan) wird die Geschichte unseres Wirtschafts- und Gesellschaftssystems, seine Veränderungen und Umbrüche aber auch Kämpfe und Widerstände der Arbeiterbewegung interaktiv visualisiert. Dazu bringt das Referententeam vorbereitete Meilensteine in Form von zeitgeschichtlichen Daten ein. Die Teilnehmenden können zusätzlich eigene Aspekte hinzufügen und vorstellen. Vertieft wird dieser historische Blick mit ausgewählten Lesetexten zu Wirtschaftsdemokratie, Sozialstaatspolitik sowie gewerkschaftlichen Reformkonzepten. Am Ende steht die Frage nach der zukünftigen Entwicklung unserer Gesellschaft.

### **Das Thema im Zentrum: Die Systemkrise braucht Alternativen**

Im Mittelpunkt dieser Seminarphase steht die Wirtschafts- und Finanzkrise. Es gilt, Krisenursachen zu markieren und die verschiedenen politischen Kriseninterventionen zu bewerten. Dabei sollen die Positionen der IG Metall sichtbar werden. Die Teilnehmenden können hier ihre eigenen Deutungen

und Positionen prüfen, mit neuen Informationen anreichern, andere/fremde Sichtweisen zur Positionsbildung einbeziehen.

Wenn die Verhältnisse komplexer sind, als sie auf den ersten Blick scheinen, ist es sinnstiftend, nicht mit dem abstrakten Gegenstand des Wirtschafts- und Finanzmarktes, seiner Krise und den Ursachen zu beginnen, sondern von den Erfahrungen der am Seminar Teilnehmenden auszugehen. So geht es zunächst im Seminarverlauf um eine Erfahrungshebung. Die Teilnehmenden sollen die eigenen Krisenerfahrungen, Einschätzungen und Haltungen zu den Krisenursachen sowie erlebter Krisenintervention austauschen. Diese werden ergänzt, irritiert, angereichert und sortiert mit zusätzlichen Informationen, statistischen Basistrends und gewerkschaftspolitischen Positionen. Dabei soll insbesondere die bezirkliche Initiative für mehr Wirtschaftsdemokratie begründet, nachvollziehbar gemacht und erörtert werden.

### **Werkstattphasen**

Im weiteren Verlauf des Seminars soll das bezirkliche Konzept für mehr Wirtschaftsdemokratie gemeinsam konkretisiert werden. In drei Werkstattphasen wird zu verschiedenen Leitfragen gearbeitet:

- **Gestaltender Staat in der Wirtschaft:** Welche Regulierungen der (Finanz-) Märkte sind nötig, um die negativen Auswirkungen auf Belegschaften, Betriebe, Wirtschaft und Gesellschaft zu begrenzen? In welcher Weise müsste die sozialstaatliche Absicherung für die Menschen neu justiert werden, welche Gerechtigkeitsdefizite gibt es? Wie gelingt es, gegen Vorurteile sowie die öffentliche Diffamierung des Sozialstaats wirkungsmächtig zu argumentieren und zu mobilisieren?
- **Erweiterte Mitbestimmung:** Welche Wirkungen hätte eine erweiterte Mitbestimmung in Betrieben und Unternehmen für Arbeitsplätze, Beschäftigungsentwicklung, Standortpolitik und Innovation? Ist die Forderung nach mehr Mitbestimmung in den Betrieben und der Gesellschaft bündnisfähig? An welche betriebliche Praxis können wir anknüpfen, gibt es gute Beispiele?
- **Kombination von öffentlichem und privatem Eigentum an Unternehmen:** Was heißt gemischte Wirtschaft, wo haben wir bereits eine Kombination von privatem und öffentlichem Eigentum, wo liegen die Chancen? Welche Erfahrungen widersprechen der neoliberalen Behauptung »Privat ist besser«, welche Re-Privatisierungen gibt es? Wie kann öffentliches Eigentum ökonomisch abgesichert werden, welche weiteren politischen Weichenstellungen (z.B. Steuerpolitik) sind dazu erforderlich?

Die Debatten und Diskussionsergebnisse aus den Werkstätten zu den jeweiligen Schwerpunkten werden visualisiert und den anderen Teilnehmenden im

Plenum präsentiert. Die weiterführenden Ergebnisse aus der sich anschließenden Plenumsdiskussion werden öffentlich protokolliert.

### **Handlungsteil: Was tun – sichtbar werden**

In dieser Seminarphase sollen die Konsequenzen des bisher Diskutierten für die eigene Praxis reflektiert werden. Eigene Ideen und Möglichkeiten, wirtschaftsdemokratische Vorstellungen zu multiplizieren, sind gefragt. Zunächst wird dies in arbeitsteiligen kleinen Handlungskollektiven reflektiert. Anschließend ist eine kollegiale Beratung im Plenum vorgesehen. Dabei sollen insbesondere auch Hindernisse und Schwierigkeiten beim Handeln thematisiert und bearbeitet werden.

### **Seminarabschluss: Vernetzung, Rückblick und Ausblick**

Am Ende steht ein gemeinsam verabredeter Arbeits- bzw. Aktivitätenplan. Anforderungen, die sich an eine bezirkliche Koordination oder an die gewerkschaftliche Bildungsarbeit ergeben, werden festgehalten und entsprechend weiterbearbeitet. Es werden Möglichkeiten aufgezeigt und diskutiert, wie eine Vernetzung der Anwesenden gelingen kann. Die Themen sind zum Abschluss gebracht und der Transfer hinaus in den beruflichen und privaten Alltag ist untermauert. Abschließend ist das Seminar als Ganzes auszuwerten in Bezug auf Inhalt, Prozess, Steuerung etc. Veränderungs- bzw. Ergänzungsideen für das Folgeseminar werden fixiert, die Dokumentation des Erarbeiteten vereinbart. Mit einer nachhaltig aktivierenden Verabschiedungsmethode wird das Seminar beendet.

### **Ausblick**

Das Konzeptteam arbeitet zur Zeit an der weiteren Konkretisierung der oben beschriebenen Seminarstruktur, sucht geeignetes Seminaraterial, verschafft sich selbst einen Überblick zu den Themen und überlegt zusammenfassende Visualisierungen. Es ist beteiligt an den bundesweiten und den bezirklichen Vorhaben zum Thema Kurswechsel und Wirtschaftsdemokratie. Damit ist es selbst Teil dieser besonderen beteiligungsorientierten gewerkschaftlichen Konzeptsdiskussion.

Nach der Erprobungsphase im Jahr 2011 wird geprüft, ob und in welcher Weise nachfolgende Bildungsangebote daraus entwickelt werden. So gibt es bereits Überlegungen, das Thema Wirtschaftsdemokratie zum inhaltlichen Gegenstand in anderen Seminarangeboten zu machen. Insbesondere gesellschaftspolitische Grundlagenseminare sind dazu geeignet wie auch

Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote für Vertrauensleute und Referenten der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. Darüber hinaus sollen die Ergebnisse in Vertrauenskörpern, Delegiertenversammlungen und Orstvorständen eingebracht und mit weiterem Leben gefüllt werden.

### **Literatur**

- Allespach, Martin u.a. (2009): Politische Erwachsenenbildung. Marburg.
- Faulstich, Peter (2003): Die Desintegration von ›politischer‹ und ›beruflicher‹ Bildung in Deutschland ist immer schon problematisch gewesen und heute nicht mehr haltbar. In: Hufer, K.P. (Hrsg.): Positionen der politischen Bildung. Bad Schwalbach.
- Großpietsch, Edith/Benz, Georg (1998): Wissen um zu Handeln – Ein Buch der Solidarität mit Heinz Dürrbeck. Göttingen.
- Held, Josef (2000): Lernen aus der Perspektive des Subjekts. Bad Heilbrunn.
- Negt, Oskar (2010): Der politische Mensch. Göttingen.
- Nuernbergk, Christian (2006): Die Kampagne der »Visionäre«. In: message – Internationale Zeitschrift für Journalismus, Heft 1.
- Rucht, Dieter (2009): Deutungsmuster der Finanzkrise. Berlin.
- Wester, Franz (2011): Merkmale selbst gesteuerten Lernens. IG Metall ReferentInnen-Kongress 2011 Bezirk Niedersachsen und Sachsen Anhalt.



# VSA: Handlungsorientierungen



Petra Ganser/Kerstin Jerchel/  
Andrea Jochmann-Döll/Karin Tondorf  
**PraxisHandbuch Gleichbehandlung**  
Ungleichbehandlung vorbeugen –  
Rechte nutzen – Gleichstellung  
herstellen  
416 Seiten | € 24.80  
ISBN 978-3-89965-435-6  
Ein Handbuch zur Aufdeckung, Vorbeu-  
gung und zukünftigen Verhinderung von  
Ungleichbehandlungen im Arbeitsleben  
zwischen Frauen und Männern.



Richard Detje/Wolfgang Menz/  
Sarah Nies/Dieter Sauer  
**Krise ohne Konflikt?**  
Interessen- und Handlungs-  
orientierungen im Betrieb –  
die Sicht von Betroffenen  
152 Seiten | € 12.80  
ISBN 978-3-89965-453-0  
Die neue Weltwirtschaftskrise hat als  
Gesellschaftskrise Spuren hinterlassen  
– vor allem in den Köpfen der Men-  
schen.

Helmut Martens  
**Neue Wirtschaftsdemokratie**  
Herausforderungen und Anknüpfungs-  
punkte im Zeichen der Krise von  
Ökonomie, Ökologie und Politik  
216 Seiten | € 17.80  
ISBN 978-3-89965-428-8

Prospekte anfordern!

VSA: Verlag  
St. Georgs Kirchhof 6  
20099 Hamburg  
Tel. 040/28 09 52 77-10  
Fax 040/28 09 52 77-50  
Mail: [info@vsa-verlag.de](mailto:info@vsa-verlag.de)

VSA

[www.vsa-verlag.de](http://www.vsa-verlag.de)



# VSA: Lohndumping & mehr



Reinhard Bispinck (Hrsg.)  
**Zwischen »Beschäftigungswunder« und »Lohndumping«?**  
Tarifpolitik in und nach der Krise  
152 Seiten | € 12.80  
ISBN 978-3-89965-468-4  
Mit Bravour aus der Krise – oder auf dem Leiharbeitspfad noch tiefer in den Niedriglohnsektor hinein? In diesem Buch werden Instrumente der Beschäftigungs- und Existenzsicherung aufgezeigt.

Prospekte anfordern!

VSA: Verlag  
St. Georgs Kirchhof 6  
20099 Hamburg  
Tel. 040/28 09 52 77-10  
Fax 040/28 09 52 77-50  
Mail: [info@vsa-verlag.de](mailto:info@vsa-verlag.de)



Günter Wallraff  
Frank Bsirske  
Franz-Josef Möllenberg (Hrsg.)  
**Leben ohne Mindestlohn  
Arm wegen Arbeit**  
Niedriglöhner, Leiharbeiter und »Aufstocker« erzählen  
176 Seiten | € 12.80  
ISBN 978-3-89965-447-9  
Dumpinglohn hat ein Gesicht. Das zeigt dieses Buch zur Dumpinglohnwirklichkeit in Deutschland. Deshalb: Gesetzlicher Mindestlohn jetzt!

Hans-Jürgen Urban/Christoph  
Ehlscheid/Axel Gerntke (Hrsg.)  
**Der Neue Generationenvertrag**  
Sozialstaatliche Erneuerung in der Krise  
264 Seiten | € 16.80  
ISBN 978-3-89965-369-4

[www.vsa-verlag.de](http://www.vsa-verlag.de)

VSA