

Brandl, Sebastian; Lawatsch, Ulli

## Working Paper

Vernetzung von betrieblichen Interessenvertretungen entlang der Stoffströme: Alternativen zu dezentralisierten, den einzelnen Betrieb betreffenden Formen der Interessenvertretung

WZB Discussion Paper, No. P 99-505

## Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Brandl, Sebastian; Lawatsch, Ulli (1999) : Vernetzung von betrieblichen Interessenvertretungen entlang der Stoffströme: Alternativen zu dezentralisierten, den einzelnen Betrieb betreffenden Formen der Interessenvertretung, WZB Discussion Paper, No. P 99-505, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/50276>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Veröffentlichungsreihe der Querschnittsgruppe **Arbeit & Ökologie**  
beim Präsidenten des  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

P99-505

## **Vernetzung von betrieblichen Interessenvertretungen entlang der Stoffströme**

Alternativen zu dezentralisierten, den einzelnen Betrieb  
betreffenden Formen der Interessenvertretung

Sebastian Brandl, Ulli Lawatsch



Berlin und Bergfeld, im September 1999

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)  
Reichpietschufer 50, 10785 Berlin  
Telefon: (030) 254 91-0

## Querschnittsgruppe „Arbeit & Ökologie“

---

Im WZB sind auf Initiative des Präsidenten „Querschnittsgruppen“ zu Themen eingerichtet worden, die in mehreren Abteilungen bearbeitet werden und abteilungsübergreifend besondere Aufmerksamkeit verdienen. Bestehende Forschungsansätze und Forschungsarbeiten werden neu ausgerichtet auf wissenschaftliche Zusammenhänge hin, deren Erforschung von der Verknüpfung unterschiedlicher abteilungsspezifischer Kompetenzen profitieren kann. In Querschnittsgruppen werden auf Zeit problembezogene Forschungsk Kooperationen organisiert.

Die Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie konzentriert ihre Aktivitäten in den Jahren 1998 und 1999 auf ein Forschungsprojekt, das soziale und arbeitspolitische Aspekte in ihrer Wechselwirkung mit zentralen Elementen von unterschiedlich akzentuierten Nachhaltigkeitskonzepten zum Untersuchungsgegenstand hat. Es wird in einem Forschungsverbund mit den Kooperationspartnern Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) und Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (WI) durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) gefördert. An dem Projekt „Arbeit + Ökologie“ beteiligen sich seitens des WZB Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen aus sechs Forschungseinheiten. Eckart Hildebrandt (Abteilung „Regulierung von Arbeit“) und Helmut Weidner (Abteilung „Normbildung und Umwelt“) koordinieren die Querschnittsgruppe und leiten das Forschungsprojekt, an dem auch externe Experten beteiligt sind.

Über die Arbeitsergebnisse wird fortlaufend in WZB-discussion-papers informiert. Eine Übersicht der bisher erschienenen Papiere findet sich am Ende des vorliegenden papers.

Weitere Projektinformationen sind im Internet unter <http://www.wz-berlin.de/aoe/> und <http://www.a-und-oe.de> erhältlich.

## Verbundprojekt „Arbeit + Ökologie“

---

Die Gewerkschaften haben im DGB-Grundsatzprogramm von 1996 die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung zu einer wichtigen Aufgabe erklärt. Ihre Suche nach einer sozial-ökologischen Reformstrategie steht unter der Prämisse, daß ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele gleichwertig verfolgt werden müssen, wobei erhebliche Defizite bei der Berücksichtigung der sozialen Dimension von Nachhaltigkeitskonzepten konstatiert werden.

Vor diesem Hintergrund haben sich die drei Forschungsinstitute DIW, WI und WZB mit ihren jeweils spezifischen fachlichen Kompetenzbereichen zum Forschungsprojektverbund „Arbeit + Ökologie“ zusammengetan. Dessen Hauptziel ist es, soziale und arbeitspolitische Aspekte in ihrer Wechselwirkung mit zentralen Elementen von unterschiedlich akzentuierten Nachhaltigkeitskonzepten zu untersuchen. Damit soll die Diskussion in Deutschland mit neuen Aspekten belebt und den Gewerkschaften eine fundierte Grundlage für ihren Strategiebildungsprozeß geboten werden.

Dabei wird sich das Forschungsprojekt auf drei Leitfragestellungen konzentrieren: (1) das Verhältnis zwischen den sozialen Implikationen von Nachhaltigkeitsstrategien und gewerkschaftlichen Zielen, (2) die Bausteine einer sozial-ökologischen Reformstrategie und (3) die Rolle der deutschen Gewerkschaften in einem gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs.

Das Projekt ist in die folgenden drei, zeitlich gestaffelten Phasen gegliedert:

*Querschnittsanalysen:* Sie dienen der Erfassung und Klärung der vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen Nachhaltigkeit und Arbeit, die sich aus ökonomischer, sozialer und ökologischer Sicht ergeben. Hierbei wird es auf der Makroebene etwa um Fragen von Wirtschaftswachstum, Beschäftigungsentwicklung, sozialer Sicherheit und Ressourcenverbrauch gehen; auf der Mikroebene werden neue Arbeitsverhältnisse und Arbeitszeiten, das Verhältnis von formeller und informeller Arbeit sowie sozial-ökologische Innovationspotentiale untersucht. Die Analyseergebnisse sollen Grundlagen für die Beurteilung von Szenarien schaffen und der Formulierung von Strategien dienen.

*Szenarioanalysen:* Um dem Spektrum verschiedener Positionen in der Nachhaltigkeitsdiskussion gerecht zu werden, sollen zwei unterschiedliche Nachhaltigkeitsszenarien entwickelt und analysiert werden. Das sogenannte ökonomisch-soziale Szenario (DIW) geht von der ökonomischen Kritik an der vorherrschenden Wirtschaftspolitik aus, während das sogenannte ökologisch-soziale Szenario (WI) auf der ökologischen Kritik vorherrschender umweltrelevanter Politikmuster basiert. Als Hintergrundfolie für die Beurteilung dieser beiden Nachhaltigkeits-szenarien dient ein sogenanntes angebotsorientiertes Kontrastszenario (DIW), das auf einer Fortschreibung bisher dominierender wirtschaftspolitischer Konzepte beruht.

*Erarbeitung von Strategieelementen:* Die Bewertung der Szenarien nach (aus den Querschnittsanalysen gewonnenen) ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien der Nachhaltigkeit soll Zielkonflikte und -synergien aufdecken und damit der Strategieformulierung dienen. Diese können – gemeinsam mit weiteren Strategien, die aus der Analyse von Konfliktpotentialen und aus den Querschnittsanalysen gewonnen wurden – einen Beitrag für die Entwicklung einer gewerkschaftlichen sozial-ökologischen Reformstrategie liefern.

## Arbeitspolitisch-soziale Querschnittsanalysen

---

Der Versuch, soziale Interessenlagen und gesellschaftliche Entwicklungsdynamiken mit ökologischen Anforderungen in Verbindung zu bringen, stößt unmittelbar auf die tiefe Trennung der gesellschaftlichen Systemlogiken (Ökologie, Ökonomie, Soziales), die in den gültigen Regelungssystemen, den Strategien und Maßnahmen der gesellschaftlichen Akteursgruppen in den jeweiligen Politikfeldern und auch in den Köpfen der Wissenschaftler eingeschrieben ist. Obwohl immer wieder Initiativen zur Verknüpfung von Arbeit und Ökologie gestartet werden, sind diese bisher punktuell und widersprüchlich geblieben. Das Beispiel der Beschäftigungswirkungen von Umweltschutzmaßnahmen ist hier das prägnanteste. Eine systematische Analyse der Vielfalt und der Vielschichtigkeit der Zusammenhänge steht bisher aus.

Zur Überwindung dieser Segmentierung, und um die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Ökologie zu erfassen, führt das WZB für den arbeitspolitisch-sozialen Teil des Forschungsvorhabens eine breite Überblicksanalyse zu den Berührungspunkten zwischen Arbeit und Ökologie durch, die durch drei Politikfelder geprägt werden: den Entwicklungstrends der Erwerbsarbeit (Wettbewerbsmodelle), der Stellung der Arbeit in Nachhaltigkeitskonzepten bzw. ihre arbeitspolitischen Folgen und den Zukunftserwartungen an Arbeit, wie sie von der Arbeitsbevölkerung und ihren Interessenvertretungen gesehen werden (Wohlfstandsmodelle).

Mit dieser Vorgehensweise soll (a) die ganze Breite arbeitspolitischer Gestaltungsfelder durchgeprüft werden, um sicherstellen, daß auch die eher indirekten ökologischen Voraussetzungen und Folgen arbeitspolitischer Strategien erfaßt werden, (b) die verschiedensten Wechselwirkungen analysiert werden, ohne sie aus den arbeitspolitischen Bewertungszusammenhängen zu lösen, sowie (c) durch die breite Überblicksanalyse alle für eine gewerkschaftliche Nachhaltigkeitsstrategie relevanten Felder und Strategien ausfindig gemacht werden, d. h. sowohl Bereiche hoher Synergie wie auch Bereiche absehbarer Konflikte.

Aufgrund der Wahl eines breiten, überblicksanalytischen Ansatzes ergab sich notwendigerweise das Problem der Strukturierung und Bündelung der zahlreichen Themenbereichsanalysen. Hierzu wurden fünf Themenfelder konstruiert, in denen Detailanalysen anzufertigen waren, die um Überblicksanalysen ergänzt werden. Die Themenfelder lauten:

- I. Arbeit im und durch Umweltschutz
- II. Risiken und Chancen in der Erwerbsarbeit, neue Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse
- III. Gesundheitsschutz – Arbeitsschutz – Umweltschutz
- IV. Neue Formen der Arbeit und der Versorgung
- V. Neue Regulierungsformen

Die arbeitspolitisch-soziale Querschnittsanalyse des WZB stellt mit ihrer Vielzahl von Bereichsanalysen durch die analytische Erschließung des Zusammenhangs von Entwicklungstrends der Erwerbsarbeit mit den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung unter Einbeziehung der subjektiven Wertvorstellungen zu Arbeit einen eigenständigen Forschungsschritt dar. Mit der Veröffentlichung der einzelnen Studien werden die Resultate der arbeitspolitisch-sozialen Querschnittsanalysen einer breiten Diskussion zugänglich gemacht.

P99-505

# **Vernetzung von betrieblichen Interessenvertretungen entlang der Stoffströme**

Alternativen zu dezentralisierten, den einzelnen Betrieb  
betreffenden Formen der Interessenvertretung

Sebastian Brandl, Ulli Lawatsch



## Zusammenfassung

Die Vernetzung betrieblicher Interessenvertretungen entlang der Stoffströme bzw. der Wertschöpfungsketten wird sozial und ökologisch begründet. Während die Bildung netzwerkartiger Unternehmensstrukturen mit einer engen Bindung von Zuliefer- und Abnehmerbetrieben an ein dominierendes Unternehmen zum Auseinanderdriften der Arbeitsstandards führt und die Zahl interessenvertretungsfreier Betriebe erhöht, sollen die Beschäftigten aktiv zur Reduktion von Umweltbelastungen entlang der Stoffströme beitragen. Modellprojekte zeigen, daß eine Vernetzung in ökologischer Hinsicht möglich, aber nicht voraussetzungslos ist. Diese Bedingungen decken sich weitgehend mit den Überlegungen zu einer neuen betriebsübergreifenden Mitbestimmungs- und Gewerkschaftspolitik. Um mit diesen neuen Politikformen ein Mindestmaß sozialer Standards zu sichern, muß infolge des Wandels des industriellen Produktionsregimes mit seinen dezentralisierten Arbeitsformen und der aufgrund des gesellschaftlichen Wandels individualisierten ArbeitnehmerInnen diesen und den betrieblichen Interessenvertretungen mehr zugetraut werden. Die traditionelle Stellvertreterpolitik der Gewerkschaften ist um betriebliche und individuelle Aspekte zu erweitern. Notwendig hierfür ist eine andere innergewerkschaftliche Kommunikations- und Beteiligungskultur. Damit wird auch die These bekräftigt, daß die Legitimation der Gewerkschaften gegenüber ihren Mitgliedern und den Betriebsräten nicht allein aus der Sicherstellung einheitlicher materieller Arbeitsstandards entlang der Ketten resultieren muß, sondern sich auch aus der Schaffung eines inhaltlichen und prozeduralen Rahmens inklusive entsprechender Bildungs- und Beratungsangebote zur Bewältigung der konkreten Probleme am Arbeitsplatz durch die Beschäftigten ergeben kann. Die Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen müßten dafür ihre bisherige Branchenverhaftung überwinden lernen und sich auf eine Weiterentwicklung des Betriebsverfassungsgesetzes auf gesetzlicher und tariflicher Basis verständigen. Der Ort, die Reformrichtung zu verabreden, könnte im Bündnis für Arbeit liegen.

## Abstract

Building-up a network of in-company interest representation along the chain of value creation respectively material flows is argued for in an ecological and social perspective. While the creation of network-like company-structures with suppliers and purchasers closely tied to a dominant company leads to heterogeneous working conditions and contributes to an increasing number of establishments without interest representation, employees are at the same time asked to contribute actively to a reduction of environmental pollution along the material flows respectively the value creation chain. Model-projects indicate that networking in an ecological perspective is possible, although on certain conditions. These conditions match to a large extent with considerations regarding a new participation and trade union policy. In order to safeguard a minimum level of social standards with the help of these new kinds of interest representation, it is – due to a change in the industrial production regime, its



decentralized working forms and (because of societal changes) individualized employees – necessary to challenge both the employees and in-company interest representation. The traditional trade union policy of interest representation must be extended to include individual and internal company aspects. This requires a new internal policy of in-union communication and participation. This confirms the theory, that the authorization of trade unions in the face of members and works councils results not only from the guarantee of homogeneous working conditions along the production chain, but also from the creation of an infrastructure dealing with the processes and topics of new working conditions, including education and advice to help employees mastering their specific problems at the workplace. However, this is only possible if trade unions as well as employers' associations overcome the limits of their original industrial sector and agree on the further development of the Works Constitution Act on a legal and collective agreement level. The occasion to arrange this reform might be the „Bündnis für Arbeit“.

# Inhaltsverzeichnis

1.	<b>Einleitung</b> .....	1
2.	<b>Anknüpfungspunkte: Industrielle Beziehungen unter Veränderungsdruck</b> .....	3
3.	<b>Formen betrieblicher Vernetzung</b> .....	6
3.1	Beispiele ökologischer Vernetzungen .....	6
3.2	Unternehmensnetzwerke, systemische Rationalisierung und ein neuer Arbeitnehmertyp .....	11
4.	<b>Vernetzung und Ökologisierung aus Akteursicht</b> .....	16
4.1	Unternehmen und ihre Verbände .....	16
4.2	Gewerkschaften .....	18
4.2.1	Gewerkschaften als Vertreter betriebs- und branchengebundener sozialer Mitgliederinteressen .....	18
4.2.2	Ansprüche auf gesamtgesellschaftliche Gestaltung .....	22
4.3	Zur Beteiligung betrieblicher Interessenvertretungen .....	23
4.3.1	Traditionelle Wege innerhalb einer Branche .....	23
4.3.2	Initiativen für neue Wege .....	24
4.3.3	Einzelne Aspekte aus der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit .....	25
5.	<b>Interessenvertretung entlang der Stoffströme und Betriebsverfassungsrecht</b> .....	27
5.1	Spiegelbild der 60er Jahre: zur Antiquiertheit des BetrVG .....	27
5.2	Gewerkschaftliche Vorschläge zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung .....	27
6.	<b>Vernetzung und/oder einzelbetriebliche Lösungen?</b> .....	32
6.1	Kollektive Interessenvertretung entlang der Stoffströme/ Wertschöpfungsketten... ..	32
6.2	... erfordert die Stärkung einzelbetrieblicher IV... ..	34
6.3	... und den Ausbau individueller Beteiligung im System kollektiver Vertretung .....	37
7.	<b>Erweiterte Interessenvertretung als soziale Innovation</b> .....	40
	Literaturverzeichnis .....	42



# 1. Einleitung

Folgt man einschlägigen Studien (BUND/Misereor 1996; UBA 1997), so ist die Reduktion der Stoffströme<sup>1</sup> konstitutiv für eine ökologisch nachhaltige Entwicklung. Einzelbetrieblicher Umweltschutz kann hierzu nur begrenzt Beiträge liefern, sogar gegenteilige Folgen haben, wie Beispiele im nachgeschalteten Umweltschutz (UWS) (Rauchgasentschwefelung, Katalysator im Auto etc.) zeigen. Vielmehr sind integrierte Lösungen entlang der Stoffströme und damit die Implementation neuer Verfahren, Stoffe, Produkte und Nutzungsformen angezeigt. Ein so verstandener Umweltschutz hat Folgen für die gesamte Stoffstromkette von der Rohstoffgewinnung über die Produktion bis hin zur Nutzung und Entsorgung der Produkte und ist nicht voraussetzungslos zu verwirklichen. Neue Verfahren und Arbeitsstoffe entwerfen Wissen und Routinen, erfordern Qualifizierung, Akzeptanz und Mitwirkung. Eine Vernetzung der Interessenvertretungen (IV) entlang der Stoffströme bzw. der Wertschöpfungsketten hat deshalb zum Ziel, Raum und Zuständigkeit für die Regulierung der sozialen Folgen derartiger Prozesse zu schaffen und zu ermöglichen, daß das Erfahrungswissen der Beschäftigten in entsprechende Innovationsprozesse einbezogen wird.

Doch sind ökologische Themen trotz aller positiven Einzelbeispiele ebenso randständig im deutschen System der industriellen Beziehungen wie die Einbettung individueller Beteiligung. Die Vertretung der Interessen abhängig Beschäftigter findet auf der außerbetrieblichen Ebene durch die Gewerkschaften und innerbetrieblich durch den Betriebsrat respektive Personalrat statt. In repräsentativer Stellvertreterpolitik wird traditionell der Bereich der sozialen Gerechtigkeit bearbeitet. Der Wandel des industriellen Reproduktionssystems mit seinen dezentralisierten Arbeitsformen und die im Rahmen eines gesellschaftlichen Wandels individualisierten Arbeitnehmer haben bisher nicht zu einer systematischen Erweiterung der traditionellen Vertretungspolitik geführt. Vielmehr entzieht der Wandel des industriellen Reproduktionssystems den Gewerkschaften die Basis. Neben diesen Veränderungen ist hier von besonderem Interesse, daß ebenso wie einzelbetrieblicher Umweltschutz auch einzelbetriebliche Rationalisierungskonzepte an ihre Grenzen stoßen. Zu beobachten ist die Bildung von Unternehmensnetzwerken mit einer engen Bindung von Zuliefer- und Abnehmerbetrieben an ein dominierendes Unternehmen in der Kette. Letztere versuchen dadurch, Produktivitätsspielräume außerhalb ihrer eigenen Grenzen zu erschließen und zu vereinnahmen. Dies hat Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen entlang dieser Kette, ein Auseinanderdriften der Arbeitsstandards ist die Folge. Überdies liegt die Wertschöpfungskette<sup>2</sup> oftmals quer zu den Branchen und damit zu un-

---

1 Verwiesen sei hier auch auf den Bericht der Enquete-Kommission (1994) Schutz des Menschen und der Umwelt des Deutschen Bundestages, der sich grundlegend mit Stoff- und Materialströmen auseinandersetzt. Zu unternehmensspezifischen Stoffströmen im Textilbereich siehe den Projektbericht des Öko-Instituts (Bunke et al. 1998).

2 Trotz aller Unterschiede im Detail werden im folgenden die Begriffe Stoffstromkette und Wertschöpfungskette synonym verwendet. Eine beispielhafte Definition und Übereinstimmung dieser

ternehmerischen und gewerkschaftlichen Organisationsformen. Eine Vernetzung der betrieblichen IV entlang einer solchen Kette hätte zum Ziel, die soziale Seite dieser Rationalisierungsstrategie zu bewältigen und einer alleinigen Verbetrieblichung der Arbeitsstandards entgegenzuwirken.

Die bisherige Form überbetrieblicher Regulierung durch Flächen- und Branchentarifverträge, durch punktuelle Aktionen, Branchenkonferenzen oder Modellprojekte ist jedoch hinsichtlich der beiden eben genannten Dimensionen defizitär. Neue Formen der Vernetzung betrieblicher IV unter Einbindung individueller Interessenvertretung müßten sowohl die Berücksichtigung sozialer Belange in ökonomischen und ökologischen Modernisierungsprozessen gewährleisten als auch selbst die virulenten Spannungen zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Anforderungen aufgreifen. Hierzu fehlt jedoch eine wirksame und nach Akteuren differenzierte Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im System der industriellen Beziehungen. Gegen einzelbetriebliche Externalisierung sozialer Problemlagen können in dieser Arbeit einige Schritte genannt werden. Für eine Internalisierung ökologischer Belange innerhalb der Gewerkschaften wird der Ausbau ökologischer Kompetenz und Kommunikation begründet und eine Teilantwort auf eine zentrale gewerkschaftliche Herausforderung gegeben, welche lautet, einen neuen innergewerkschaftlichen Mechanismus des Ausgleichs individueller Existenzsicherungsinteressen, kollektiver Organisationsinteressen und ökologisch bedingter Änderungen der Arbeit und der Arbeitsplätze zu finden.

In der folgenden Ausarbeitung wird untersucht, wie die skizzierten sozial-ökologischen Problemstellungen im System der industriellen Beziehungen in Deutschland bearbeitet werden können. Dabei handelt es sich um eine Literaturlarbeit, die an Vorarbeiten der Autoren ansetzt und sich daher an einigen Stellen stärker auf den Organisationsbereich der IG Metall (IGM) beziehen wird. Die Diskussion um die Mitbestimmung in dieser Arbeit konzentriert sich auf den Betriebsrat bzw. das Betriebsverfassungsgesetz, Mitbestimmung auf der Ebene der Aufsichtsräte wird weitgehend ausgeblendet.

---

Begriffe findet sich in einer Studie der Anstalt für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg zum Thema Printmedien: *Innovativ [...] ist die Betrachtung des gesamten Lebenswegs der Printmedien, der sog. Wertschöpfungskette. [...] Die Kette von Printmedien fängt beim Baum im Wald an und geht über Zellstoff- und Papierhersteller, Drucker, Verlage, Werbeagenturen, Buchhändler und Bibliotheken bis zum Nutzer* (Zöllner 1998a: 22). Diese Betrachtung wäre zu erweitern um den Prozeß der Wiederverwertung und Reststoffbeseitigung.

## 2. Anknüpfungspunkte: Industrielle Beziehungen unter Veränderungsdruck

Vorschläge zur Vernetzung betrieblicher Interessenvertretungen (IV) haben an die besondere Struktur der industriellen Beziehungen in Deutschland anzuknüpfen. Mit Müller-Jentsch (1995: 11ff.) ist das spezielle deutsche Modell der industriellen Beziehungen (IB) durch folgende fünf Strukturmerkmale zu skizzieren:

1. *Dualität* der IV: Während auf der überbetrieblichen Ebene Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften die Verkaufsbedingungen der Arbeitskraft (Arbeitszeiten, Lohnsätze etc.) in Tarifverträgen vereinbaren, werden innerbetrieblich die konkreten Anwendungsbedingungen zwischen Management und Betriebsrat geregelt.
2. *Intermediarität* von Betriebsrat und Gewerkschaften: Der Betriebsrat hat die Aufgabe (§ 2 Abs. 1 BetrVG), die Interessen der Arbeitnehmer zu vertreten *und* die wirtschaftlichen Belange des Betriebes dabei zu berücksichtigen. Die Vereinbarung von sektoralen Tarifverträgen hat neben der Wahrung von Mitgliederinteressen durch die Gewerkschaften zugleich Kartell-, Ordnungs- und Befriedungsfunktion für die Unternehmen, da Löhne und Arbeitszeiten durch ihre Standardisierung der Konkurrenz entzogen und dadurch stabile Kalkulationsbedingungen für die Betriebe gegeben sind.
3. Als Folge regulativer Politik des Staates ergibt sich eine starke *Verrechtlichung* der industriellen Beziehungen.
4. *Zentralisierung*: Gewerkschaften wie Arbeitgeberverbände sind ausgeprägt zentralistisch organisiert und sie weisen in ihrem jeweiligen Bereich einen hohen Monopolcharakter auf. Der Organisationsgrad der Arbeitgeberverbände liegt bei ca. 80% und der der DGB-Gewerkschaften bei ca. 40%.
5. *Repräsentativität*: Gewerkschaften wie Betriebsrat stellen ihre Forderungen und führen ihre Verhandlungen zwar im Namen ihrer Mitglieder bzw. der Beschäftigten, doch sind sie dabei in den wenigsten Fällen direkt an deren Votum oder Meinung gebunden. Bei den Arbeitgeberverbänden fällt die Repräsentativität tendenziell geringer aus.

Individuelle Arbeitsbedingungen und kollektives Arbeitsrecht sind die Regelungsgegenstände dieses Systems. Durch die Dualität ist die überbetriebliche IV den Gewerkschaften aufgetragen. Möglichkeiten individueller IV sind kaum gegeben, Interessenvertretung erfolgt fast ausschließlich kollektiv. Den Arbeitnehmern bleibt der Austritt aus der Gewerkschaft bzw. die Enthaltung bei Betriebsratswahlen (Exit-Option) oder aber die Möglichkeit, ihre Interessen in gewerkschaftlichen Basisorganen bzw. durch direkte Gespräche mit dem Betriebsrat zum Ausdruck zu bringen (Voice-Option) (vgl. Müller-Jentsch 1994: 363). Der einzelne Mensch ist in diesem, der tayloristischen Massenproduktion komplementären System mehr Objekt denn Subjekt der Gestaltung seiner Arbeitswelt.

Nicht nur für Müller-Jentsch (1995: 16ff.; ähnlich auch Leminsky 1996b) ist dieses bisher gültige Modell ökonomisch erfolgreich bei geringem Konfliktpotential gewesen. Aber das Modell befindet sich in Veränderung: Neue Rationalisierungs- und Arbeitsorganisationskonzepte, Unternehmensreorganisationsprozesse und Individualisierungstendenzen (hierzu vgl. Beck 1986, 1993; zum damit verbundenen Wertewandel siehe Oppolzer 1994, 1997) haben das Modell und seine Akteure unter Druck gebracht, zudem ist der wohlfahrtsstaatliche Grundkonsens, auf dessen Grundlage sich diese Form der industriellen Beziehungen entwickeln konnte, brüchig geworden (vgl. Reitzig/Brandl 1997: 55f.).

Im Mittelpunkt betrieblicher Reorganisation steht heute meist die Gruppenarbeit, aber auch das Unternehmen selbst wird durch Cost- und Profitcenter, Spartenorganisation, Outsourcing und dergleichen mehr neu gestaltet. Darüber hinaus wurden auf der Suche nach Einsparmöglichkeiten vor- und nachgelagerte Arbeitsschritte und deren Ausführungsorte, die Betriebe in der Wertschöpfungskette, erfaßt. In der Abkehr von der tayloristischen Massenfertigung ist die Suche nach der flexiblen Nutzung der einzelnen Produktionsschritte in vielfacher Hinsicht angelegt (Produkte und Produktmengen, Zulieferer, Betriebsnutzungszeiten u. a. m.; vgl. Strutynski 1994: 43ff.).

Die Flexibilisierung geht einher mit der Dezentralisierung, Enthierarchisierung und Entbürokratisierung der betrieblichen Organisation (vgl. Funder/Seitz 1997: 58; Faust et al. 1995: 23ff.; Wittke 1995: 725). Die Auflösung des (Groß-)Betriebs als vereinheitlichender Arbeitsort in eine Kette von mehr oder weniger lose verbundenen Zuliefer- und Abnehmerbetrieben mit unterschiedlichen Arbeitsnormen und -standards ist die Folge davon. Zugleich aber setzen Dezentralisierungsprozesse aufgrund der damit verbundenen Verstärkung des Konkurrenzprinzips inner- wie zwischenbetrieblich zunehmend die Partiallogiken einzelner Unternehmen, Center, Abteilungen oder Beschäftigtengruppen frei. Derartigen Einzellogiken versucht man über eng geschnürte, neue und alte Steuerungsinstrumente (Zielvorgaben, Benchmarking, Qualitätsmanagement) im Interesse einer zunehmend kurzfristig orientierten (Shareholder-)Ökonomie zu begegnen (vgl. Schumann 1997).

Verstärkt wird der Druck auf die IB noch dadurch, daß Flexibilisierung und Individualisierung den Bedeutungsverlust zentraler Organisationen vorantreiben. So verlieren Gewerkschaften wie Arbeitgeberverbände an Bindungswirkung, Mitglieder treten aus, Flächentarifverträge werden in Frage gestellt, die Verbetrieblichung der Tarifpolitik gefordert u. a. m. Über diesen neuen Herausforderungen für das System der IB bleiben dessen alte Defizite, wie die mangelnde Einbindung von Angestellten, von höhergestelltem Fach- und Führungspersonal und von an Bedeutung zunehmenden neuen Beschäftigtengruppen im Dienstleistungs- und Informationssektor weiterhin ungelöst. Die Bedeutungszunahme der Klein- und Mittelbetriebe, von denen viele über keinen oder jedenfalls keinen verhandlungsfähigen Betriebsrat verfügen (vgl. Jansen 1999: 325ff.), legt zudem eine weitere Schwäche der bisher auf Großbetriebe konzentrierten kollektiven Interessenvertretung offen.

Mit dem Ende des fordistisch-tayloristischen Produktionsregimes erfährt das Erwerbsleben eine Heterogenisierung, Diskontinuierlichkeit und Flexibilisierung. Doch

so wenig wie es ein neues, konsistentes postfordistisches Produktions- oder Rationalisierungsmodell gibt (vgl. Wittke 1995: 732), so wenig existiert ein neues, einheitliches Modell der industriellen Beziehungen in Deutschland (vgl. Lecher 1995: 324). Ein solches neues Modell müßte die Differenzierungsprozesse und die Aufweichung homogener Arbeitsstandards (des Normalarbeitsverhältnisses) durch eine Neubestimmung des Verhältnisses von überbetrieblicher und betrieblicher und von repräsentativer und direkter Beteiligung produktiv regulieren und zugleich offen sein für immer neue und zunehmende Wandlungsprozesse der Erwerbsarbeit (vgl. dazu u. a. Leminsky 1996b).

Vielfach wird die Entwicklungsperspektive der industriellen Beziehungen in Form der Hinzufügung der individuellen Ebene als dritte Säule zu der sich inhaltlich verändernden repräsentativen Form der Interessenvertretung durch Gewerkschaften und Betriebsrat betont. Für Müller-Jentsch (1995: 23) *sind die Weichen in Richtung eines flexiblen und vernetzten triadischen Systems (Tarifautonomie, Betriebsverfassung, direkte Partizipation) gestellt*. In dieser Perspektive erfährt die betriebliche IV, der Betriebsrat, sowohl eine Ab- wie auch eine Aufwertung. Während er durch direkte Partizipationsformen und Selbstorganisationsprozesse auf der einen Seite an Einfluß verliert, gewinnt er auf der anderen Seite aus der Verschiebung tarifvertraglicher Inhalte in den Betrieb hinein (bspw. Arbeitszeitkorridore in den Tarifverträgen der Metallindustrie) an Kompetenz. Entlastet wird der Betriebsrat in dieser Situation dadurch, daß er in der Tendenz nun eher den Rahmen als den Einzelfall zu regeln hat.

In der Diskussion um die Entwicklung der IB ist diese Perspektive jedoch nicht unumstritten. So haben Altmann/Deiß ausgehend von ihrem, aus der Analyse der Rationalisierungsstrategien gewonnenen und unter Kapitel 3.2 näher auszuführenden Ansatz systemischer Rationalisierung *erhebliche Zweifel daran, daß die den neuen Arbeitsformen (wo es sie denn gibt) zugeschriebenen Beteiligungschancen für die einzelnen Arbeitskräfte den generellen Verlust an Arbeitnehmerschutz und Macht oder Einfluß im Betrieb kompensieren können* (Altmann/Deiß 1996: 99). Sie folgern aus ihren Untersuchungen, daß durch wachsende dezentrale Verhandlungen der betrieblichen IV unter dem Druck systemischer Rationalisierung die Bandbreite der Arbeitsstandards zunehmen wird. Für die Gewerkschaften würde daraus ein Legitimations- und Machtverlust erwachsen. Sie würden gegenüber ihren Mitgliedern an Legitimation aufgrund zu großer Spannweiten der Arbeitsstandards verlieren und gesellschaftliche Legitimation deshalb, weil allzu inhomogene Arbeitsstandards nur zur Steigerung betrieblicher Produktivität ohne gesamtgesellschaftliche, soziale und ökonomische Perspektive beitragen. Auch Leminsky (1996a) zieht aus den Risiken von Verbetrieblichung und Individualisierung der IB den Schluß, daß eine betriebsübergreifende Mitbestimmungs- und Gewerkschaftspolitik immer drängender wird.<sup>3</sup>

---

3 Die beiden hier kurz dargestellten Perspektiven spiegeln sich in nicht immer gegensätzlicher Weise in mehreren Aufsätzen der Zeitschrift Die Mitbestimmung 6/98 wider. Eine Darstellung von Historie und aktuellen Entwicklungen der IB findet sich außerdem bei Nutzinger (1999). Auch darin wird die Notwendigkeit einer neuen überbetrieblichen Mitbestimmungs- und Interessenvertretungspolitik breiter als bisher angesprochen, jedoch nicht weiter ausgeführt.



### 3. Formen betrieblicher Vernetzung

In der Literatur finden sich verschiedenartige Beispiele für die Vernetzung von Betrieben und/oder Interessenvertretungen. Im folgenden werden zuerst einzelne über- und zwischenbetriebliche Kooperationsformen zur Durchsetzung ökologischer Verbesserungen beschrieben. Dabei handelt es sich überwiegend um Modellprojekte, mit unterschiedlicher Beteiligung von Gewerkschaften und Betriebsräten. Danach wird auf die Bildung von Unternehmensnetzwerken unter Rationalisierungsgesichtspunkten und auf deren soziale Folgen eingegangen. Mithin vollzieht sich ein Wandel der Ware Arbeitskraft. Das Konzept des Arbeitskraft-Unternehmers und seine Bedeutung für die vorliegende Arbeit wird anschließend beschrieben. Am Ende dieses Kapitels erfolgt eine Zusammenfassung, welche Chancen und Risiken sich für die industriellen Beziehungen aus den Dezentralisierungstendenzen ergeben könnten.

#### 3.1 Beispiele ökologischer Vernetzungen

*Erstes Beispiel: Erfahrungswissen als Grundlage für ökologische Produktinnovationen in Unternehmensverbänden*

Mit einem von der Bundesstiftung Umwelt geförderten Modellprojekt (vgl. Becke 1998), das auf eine gemeinsame Initiative der Volkswagen-AG, der IG Chemie-Papier-Keramik (IG CPK), der heutigen IG Bergbau-Chemie-Energie (IG BCE), und der IG Metall zurückging, wurde nach Alternativen für die Standardlösung Unterbodenschutz auf PVC-Basis gesucht. Fünf Ziele wurden damit verfolgt:

1. Klärung umweltverträglicher Innovationspotentiale im Werkstoffbereich der Automobilindustrie,
2. Weiterentwicklung und Erprobung von Methoden und Instrumenten des Umweltmanagements,
3. Sammlung von Erfahrungen mit der Beteiligung von Beschäftigten bei umweltorientierten Kommunikations- und Kooperationsprozessen entlang der Produktkette,
4. Entwicklung eines zwischenbetrieblichen Kooperationsnetzwerkes für Umweltschutzinnovationen entlang der Produktkette,
5. Abschätzung der Beschäftigungseffekte möglicher Umweltschutzinnovationen.

Beteiligt waren daran die beiden Gewerkschaften mit zuständigen Vorstandsbereichen und Bezirksverantwortlichen sowie die Stiftung Arbeit und Umwelt der IG-CPK. Ein Grundstoffhersteller, zwei konkurrierende Hersteller von PVC-Plastisolen, die VW AG als Anwender und eine Recyclingfirma nahmen auf Unternehmensseite daran teil, wissenschaftliche Institute begleiteten das Projekt, das Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) übernahm als Hauptauftragnehmer die Projektleitung und das Projektmanagement.

Zur Handhabung der latenten Konfliktstruktur hinter dem komplexen Projekt wurde dieses als offener Kommunikationsprozeß gestaltet, dadurch sollte Vertrauen zwischen allen Beteiligten hergestellt und Lernprozesse ermöglicht werden. Das Prinzip der Selbstorganisation wurde in den verschiedenen Gremien und Arbeitskreisen hervorgehoben.

Betriebsrat (BR) und Beschäftigte waren in das Projekt auf unterschiedliche Weise eingebunden. Die Vernetzung der betrieblichen Interessenvertretungen und der Gewerkschaften wurde z. B. im Projektsteuerkreis realisiert. Die Beteiligung der Betriebsräte stellte u.a. sicher, daß in das Lastenheft für die Alternative des PVC-Unterbodenschutzes auch soziale Aspekte aufgenommen wurden (gesundheitliche Unbedenklichkeit, ergonomische Kriterien, hohe Eigenfertigung beim Automobilhersteller). Auf betrieblicher Ebene wurden halbtägige Beschäftigtenarbeitskreise initiiert, die das sfs moderierte und an denen unterschiedlichste Beschäftigte teilnahmen. Als eine wesentliche Erkenntnis aus diesen Arbeitskreisen wird hervorgehoben, daß es neben dem dominanten betrieblichen Vorschlagswesen kaum eine bedeutsame Verknüpfung umweltorientierter Inhalte mit arbeitnehmerorientierten Beteiligungsformen, auch nicht durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) oder Gruppenarbeit, gibt. Umweltschutz ist, so eine Erkenntnis des Projekts, im wesentlichen immer noch Expertenaufgabe. Die hauptsächlichen Barrieren für mehr Umweltengagement der Beschäftigten sind demnach: fehlende betriebliche Ansprechpartner; Befürchtungen, umweltbezogene Vorschläge könnten zur Rationalisierung der eigenen Tätigkeit führen; steigender Produktionsdruck, der Freiräume für umweltorientiertes Handeln verringert; ausgeprägte betriebliche Orientierung an Kostensenkung und Produktivitätssteigerungen. Im Gegensatz dazu hat das Projekt gezeigt, *daß sich das arbeitsbezogene Erfahrungswissen durchaus als eigenständiges Innovationspotential für eine umweltorientierte Gestaltung und Optimierung von Produkten gegenüber dem Planungswissen betrieblicher Experten erweisen kann* (S. 309).

Darüber hinaus wurden folgende Schlußfolgerungen aus dem Projekt gezogen:

- Auf zwischenbetrieblicher Ebene kommt das Innovationspotential der Beschäftigten nur zum Tragen, wenn inner- wie überbetrieblich entsprechende Beteiligungsprozesse und -verfahren etabliert werden, welche die Integration von Erfahrungs- und Expertenwissen ermöglichen.
- Erfahrungs- und Fachwissen der Beschäftigten (der Experten im Arbeitsprozeß) ist notwendig, um Problemlösungsideen der Umweltexperten (der Laien in der konkreten Arbeitssituation) erfolgreich umzusetzen.
- Beschäftigte und BR sind durch solche Beteiligungsprojekte für ökologische Belange sensibilisierbar.
- Umweltbezogene Kommunikation erfordert die Bereitstellung zeitlicher und personeller Ressourcen im Betrieb.
- Eine Beteiligung der Beschäftigten und der Betriebsräte bei der Erstellung von Ökobilanzen ist bereits auf der Ebene von Grundsatzentscheidungen sinnvoll.

- BR und Beschäftigte haben durch direkte Beteiligung ihre Interessen und Anforderungen als Handlungsressource einbringen können.
- Gewerkschaften können betriebs- und branchenübergreifend eine sozialverträgliche Gestaltung von Produktinnovationen durch Qualifizierungsangebote, durch Kooperationen und durch die Organisation von Foren des Erfahrungsaustausches von BR und Beschäftigten befördern und dadurch umwelt- wie sozialverträgliches Wirtschaften vorwärtsbringen.

#### *Zweites Beispiel: Runde Tische*

Der runde Tisch Öko- und Soziallabelling in der Textil- und Bekleidungsindustrie vom November 1996 (vgl. Klemisch/Voß 1997) hatte zwei zentrale Themen: *Eine Vereinheitlichung der vielfältigen Umweltzeichen und eine mögliche Erweiterung der Kennzeichnung um soziale Aspekte* (S. 2). Die Textil- und Bekleidungsindustrie ist gekennzeichnet durch Stoffströme und Wertschöpfungsketten, die transnational bis global angelegt sind. In sozialer Hinsicht war beabsichtigt, die Einhaltung arbeitschutzrechtlicher Mindeststandards durch ein Labelling zu garantieren (vgl. S. 7). Besonders asiatische Firmen, die im Auftrag deutscher Unternehmen fertigen, sind die Zielgruppe eines solchen Labellings. Die Akteure des Runden Tisches kamen aus Unternehmen, Gewerkschaften, Parteien und Verbraucherverbänden. Betriebsräte fehlten hingegen, bei einer Fragebogenaktion zur Vorbereitung gab es keinen Rücklauf der angeschriebenen Betriebsräte (vgl. S. 13 u. 23).

Für die Möbelbranche gab es im Herbst 97 unter dem Stichwort Quatro eine vergleichbare Initiative zum Thema ökologisches Bauen und Wohnen. Die Möbelbranche gilt als von kleinen und mittleren Familienbetrieben geprägte Unternehmenslandschaft, für die in einer Projektstudie als vordringliche Ziele die Förderung der Kooperationsbereitschaft, Marktbearbeitung, Qualifizierung und Unterstützung im Strukturwandel herausgearbeitet wurden. In der Region Ostwestfalen Lippe (OWL), das als ein Möbelherstellerzentrum bezeichnet wird, hat sich zur Konkretisierung der allgemeinen Ziele ein Projekt Gemeinschaftsinitiative Quatro folgende vier Schwerpunkte ausgewählt:

- Altmöbelrücknahme als Servicebaustein des Handels,
- Internationalisierung des deutschen Möbelvertriebs,
- Etablierung eines allgemeingültigen Möbelpasses,
- Einführung neuer Technologien zur natürlichen Holzoberflächenbehandlung.

Stichpunkte sind Umweltmanagement, Kreislaufwirtschaftsgesetz, Möbelpaß, ökologisches Wirtschaften und Qualifizierung der Mitarbeiter. Das Projekt wird vom Land Nordrhein/Westfalen gefördert, eine Beteiligung der zuständigen Gewerkschaft und/oder einzelner Interessenvertretungen ist nicht bekannt (Information der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Höxter mbH, email: gfw@hoexter.de).

#### *Drittes Beispiel: Das Modellprojekt Printmedien (vgl. Zöllner 1998a; 1998b)*

Das Modellprojekt Printmedien hat die Schwachstellen der Wertschöpfungskette analysiert, Beiträge zur Nachhaltigkeit von Akteuren in der Printkette gesammelt, beste-

hende Kooperationsformen aufgelistet sowie drei Optionen für Nachhaltigkeit in der Printkette beschrieben. Diese Optionen sind:

1. Optimierung in der Printkette (Informationsfluß und Kontakte entlang der Wertschöpfungskette),
2. Optimierung der Verteilung (printing on demand),
3. gemeinsames Nutzen statt Besitzen (Bibliotheken).

In der Liste der Akteure entlang der Printkette fehlen Gewerkschaften und Betriebsräte. Hingegen wird festgehalten, daß es vor allem die Umweltverbände sind, die ökologische Veränderungen einfordern (vgl. Zöllner 1998b: 12f.).

#### *Viertes Beispiel: nachhaltige Holzwirtschaft*

Auf Initiative der Umweltstiftung WWF-Deutschland haben sich 1996 Waldbesitzer, Umweltgruppen und Gewerkschaften (IG Bauen-Agrar-Umwelt und Gewerkschaft Holz und Kunststoff) zu einer deutschen FSC-Arbeitsgruppe (Forest Stewardship Council) zusammengefunden (vgl. Zöllner 1998b: 13ff.). Die IG BAU beansprucht für sich, in der FSC-Arbeitsgruppe den in der Waldwirtschaft schon traditionellen Begriff der Nachhaltigkeit (Mengennachhaltigkeit) um die Aspekte der sozialen und ökologischen Leistungen der Betriebe erweitert zu haben. Dies wird als konsequente Weiterführung der in den forstlichen Fachgruppen der Gewerkschaft schon lange geführten Diskussionen über das zukünftige Leitbild der Forstwirtschaft und die Verbesserung der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Basis der Forstbetriebe eingestuft. Für die IG BAU sind Qualifizierung, Unfallvorsorge, Mitbestimmung und Koalitionsfreiheit vordringliche Ziele im FSC-Prozess. Sie unterstützt das Zertifikatsmodell auch, um qualifizierte Waldarbeiter vor betriebsfremden Billigkräften zu schützen (vgl. IG BAU 1998a, 1998b).

#### *Fünftes Beispiel: regionale Stoffbörsen und Vernetzungsagenturen*

In der Literatur wird hierfür das im dänischen Kalundborg entstandene Projekt „Industrial Symbiosis“ als populäres Beispiel für eine gleichzeitig ökonomisch und ökologisch positive Entwicklung angeführt (vgl. RPP 1998; Kalundborg Center for Industrial Symbiosis 1996; Holmer 1993). Das Projekt ging vor 25 Jahren von vier großen Firmen am Ort aus. Heute hat eine Agentur (The Symbiosis Institut) die Aufgabe der Außendarstellung und der Weiterentwicklung der Idee übernommen. Die prinzipiell bilateral angelegten Kontakte der Firmen vor Ort hatten und haben das Ziel, die Möglichkeiten auszuloten, welcher Abfallstoff des einen ein Inputstoff des anderen sein könnte. Im Lauf der Zeit wurden damit beachtenswerte Erfolge erzielt. Neu an dem Beispiel ist die gezielte Suche nach Einsparmöglichkeiten für bisher unverbundene Betriebe und die Involvierung der Kommune. Es entstand eine enge Vernetzung der bestehenden Betriebe untereinander, was als positiver Standortfaktor gilt. Verlässliche Angaben über eine Beteiligung von Gewerkschaften und Beschäftigten oder über die Arbeitsplatzwirkungen liegen jedoch nicht vor.

Erwähnt sei, daß eine ähnliche Vernetzung von Firmen, wenn auch wesentlich spezieller, in Form von Produktionsverbänden bspw. in der chemischen Industrie auf-

grund der dortigen technischen Gegebenheiten seit langem praktiziert wird, sich dort auf Produktions- und Standortentscheidungen niederschlägt und somit zu einer entsprechenden Konzentration von Chemiefirmen führte. Allerdings dürften die meisten der an diesen Produktionsverbänden beteiligten Firmen der gleichen Branche angehören, wodurch in Deutschland die IG BCE für die Beschäftigten in diesen Verbänden zuständig ist.

#### *Sechstes Beispiel: Brancheninitiativen*

Lösemittel und die davon ausgehenden Gesundheitsgefahren waren Thema der 1988 angelaufenen IGM-Kampagne zum Tatort Betrieb, welche mit Aktionen zu Kühlschmierstoffen, zu Arbeitsplatzgrenzwerten u.a.m. fortgeführt wurde (vgl. ausführlicher Geray 1999). Die Kampagne fand an einem konkreten Problem betrieblicher Umweltschädigung ihren Ausgang und stellte die Verbindung von Gesundheitsschutz und Umweltschutz zu Beginn in den Mittelpunkt. Ausgehend von den Aktionen des IGM-Bezirks Stuttgart zum Tatort Betrieb haben die IGM-Bezirke Küste, Dortmund, Wuppertal, Hannover und zuletzt München diese Kampagne unterschiedlich intensiv übernommen. Zielsetzung ist es, die Gesundheitsgefahren und die Gefährdungsbeurteilungen (inzwischen erweitert um die entsprechenden EG-Richtlinien) in den Betrieben und in der Öffentlichkeit mit dieser neuen Politikform stärker bekannt zu machen. Neben der betrieblichen IV werden auch die Beschäftigten einbezogen. Sie sind unmittelbar an den Aktionen über Fragebogen und betriebliche Aktivitäten beteiligt (vgl. IGM 1994).

Als ein Erfolg der Aktion zu Kühlschmierstoffen wird neben der Reduktion von Gesundheitsgefahren am Arbeitsplatz der Abschluß einer Betriebsvereinbarung (BV) zum Umweltschutz gewertet (vgl. Der Gewerkschafter 1/92: 10, in: IGM 1994). Darin verpflichtet sich das Unternehmen, die Beschäftigten über umweltrelevante Angelegenheiten im Betrieb zu informieren und aufzuklären, Sicherheitsfachkräfte während der Arbeitszeit im Umweltschutz weiterzubilden und das betriebliche Vorschlagswesen auf den Umweltschutz auszuweiten. Der mit der BV beschlossene Umweltausschuß hat sich auch zum Ziel gesetzt, umweltfreundliche Konzepte für Produkte und Produktionsverfahren zu erarbeiten.

Die IG Metall entwickelte im Rahmen der Kampagne Eckpunkte für Betriebsvereinbarungen. Darin heißt es in der Präambel zum Umweltschutz als Unternehmensziel:

*Der Schutz der Umwelt wird als zusätzliches Unternehmensziel anerkannt. Umweltschutz umfaßt folgende Ziele:*

- *die Minderung von Umweltrisiken und Umweltschäden,*
- *die Vermeidung von Umweltbelastungen durch rechtzeitige Umweltvorsorge und*
- *den Schutz der Ressourcen durch Verminderung des Rohstoffverbrauchs und Vermeidungs- und Wiederverwertungsstrategien (IG Metall 1994: 141).*

Im Bezirk Küste ergaben sich durch die Aktion neue Kooperationen entlang der Produktlinien. Der Kontakt zu Herstellern von Kühlschmierstoffen wurde intensiviert, dem folgte ein gemeinsamer Arbeitskreis zwischen Herstellerbetrieben, Arbeitgeberverband, Gewerkschaft und Wissenschaft. Die IG Metall erlangte damit Einfluß auf

Bereiche jenseits ihrer Organisationsgrenzen und wurde zu einem neuen Akteur zwischenbetrieblicher Kommunikationsprozesse (vgl. Geray 1999).

Im Jahr 1995 kam eine Branchenvereinbarung zwischen der IG-Medien, dem Bundesverband Druck und der zuständigen Berufsgenossenschaft in der Druckindustrie, die eine deutliche Verringerung des Einsatzes flüchtiger Reiniger zum Ziel hat, zustande (vgl. Zöllner 1998b: 20). Im Vorfeld kam es zu einer Kooperation zwischen IG Medien und IG Metall in Form eines gemeinsamen Workshops. Dieser hatte zum Ziel, über die Betriebsratsebene der verschiedenen Branchen die Entwicklung lösemittelfreier Druckmaschinen voranzutreiben. Bereits in den 80er Jahren engagierte sich die IG Medien bei der Ersetzung organischer Lösemittel in den Druckbetrieben. Die Motivation für die Beteiligung am europäischen Projekt SUBSPRINT lag für die Gewerkschaft in der Verbesserung des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten, während den Arbeitgebern Umwelt- und Verbrauchervorschriften näher lagen (vgl. Geray 1999).

### **3.2 Unternehmensnetzwerke, systemische Rationalisierung und ein neuer Arbeitnehmertyp**

#### *Unternehmensnetzwerke*

Durch die Aufspaltung ehemals geschlossener Unternehmen und durch die zeitgleich verlaufende engere Anbindung von Zulieferern an dominierende Unternehmen in der Wertschöpfungskette entstehen Unternehmensnetzwerke. Solche liegen nach Scheuplein (1998: 24) dann vor, wenn rechtlich selbständige Unternehmen durch enge und dauerhafte Beziehungen in der Bearbeitung ihrer Leistungsinhalte miteinander verknüpft sind.

Scheuplein (1998: 24ff.) unterscheidet die Bildung von Unternehmensnetzwerken nach Externalisierung und Internalisierung. Externalisierung meint die Ausgliederung von Funktionen aus dem Unternehmen bis hin zu wirtschaftlicher und rechtlicher Selbständigkeit ehemals interner Abteilungen. Internalisierung hingegen findet beim Aufbau von Zulieferpyramiden statt. Hierbei entsteht eine hohe wirtschaftliche Integration bei einer geringen eigentumsrechtlichen Integration.

Eine wesentliche Eigenheit von Unternehmensnetzwerken liegt in ihrer ambivalenten Neuverortung von Markt und Hierarchie. Einerseits stärkt die Dezentralisierung den Konkurrenzmechanismus als Koordinationsinstrument. Andererseits basieren Unternehmensnetzwerke auf eher kooperativen und relativ stabilen Beziehungen (vgl. Sydow 1992: 79). Hierauf finden neuartige, indirekte und vertikale Steuerungs- und Kontrollsysteme Anwendung, die sich auf die gesamte Produktionskette beziehen. Solche Instrumente sind u. a. das Qualitätsmanagement, die Einbindung in Logistiksysteme (just in time), das Benchmarking und gemeinsame FuE-Aktivitäten. Die Qualität dieser Netzwerke, ob sie eine eigenständige (neben Markt und Hierarchie) oder intermediäre (hybride Form zwischen Markt und Hierarchie) Organisationsform für betriebliche Austauschprozesse bilden, ist in der Forschung nicht unumstritten.

ten (vgl. Krebs/Rock 1994). Diese Frage kann hier jedoch nicht weiter verfolgt werden.

### *Systemische Rationalisierung*

Die für diese Arbeit wesentliche Bedeutung von Unternehmensnetzwerken ergibt sich aus der Altmann/Deiß folgenden Interpretation als nachtayloristische Rationalisierungsstrategie (vgl. u. a. Altmann/Deiß 1996; Altmann/Deiß 1998; Deiß 1994; Sauer/Döhl 1994). Deren entscheidendes Merkmal ist *ihre unternehmensübergreifende Charakter, die enge Verknüpfung inner- und überbetrieblicher Produktionssysteme. [...] Die Lösung des Kostensenkungs-Flexibilitäts-Problems wird aus den begrenzten Spielräumen einzelner Produktionsprozesse und einzelner Unternehmen in die gesamte Produktionskette verlagert* (Altmann/Deiß 1996: 89f.). Im Ergebnis führt dieser Rationalisierungsprozeß, den Altmann/Deiß mit dem Begriff systemische Rationalisierung belegen, zu einer pyramidenförmigen Struktur mit de facto abhängigen Betrieben an der Basis der Pyramide und damit zu unterschiedlichen Profitabschöpfungsmöglichkeiten durch die einzelnen Betriebe (vgl. 90f.). Die Auswirkungen auf die Arbeitskräfte und Arbeitsstandards sind vielfältig. Es kommt zu einer Zunahme heterogener Formen der Nutzung des menschlichen Arbeitsvermögens, unterschiedliche Arbeitsstandards sind die Folge. Die wesentlichen Prozesse lauten (vgl. 94ff.):

- *Hierarchie in der Produktionskette*: Die Arbeitskräfteprobleme und -risiken verlagern sich tendenziell von den dominierenden Unternehmen auf die ihnen vor- und nachgelagerten Produktionsprozesse.
- *Schleichender Beschäftigtenabbau*: Puffer- und Leerzeitenabbau in der Kette, geringerer Kapitalaufwand, permanenter Selektionsprozeß in der Kette; das permanente Beschäftigungsrisiko wird zum zentralen Problem für einen Großteil der Arbeitnehmer.
- *Steigende Flexibilitätsanforderungen*: Diskontinuierlicher Arbeitseinsatz, prekäre Beschäftigung, Kern- und Randbelegschaften, Flexibilisierung der Arbeitszeitstrukturen und der individuellen Arbeitszeiten: Immer mehr Arbeitnehmer müssen *alles daran setzen, durch hohe Flexibilitätsbereitschaft dem Beschäftigungsrisiko insgesamt zu entkommen* (S. 96).
- *Steigender Leistungsdruck*: Qualitätsanforderungen, Arbeitsintensivierung, Ausweitung der Arbeitszeit, permanente Eingriffsbereitschaft, erhöhte Kommunikationsanforderungen: Dem steht i. d. R. weder eine arbeitsinhaltliche noch eine finanzielle Kompensation gegenüber.
- *Selbstintensivierung*: Gruppenarbeit und Aufgabenintegration, mangelnde Hilfen zur Bewältigung der Anforderungen. Der Leistungsdruck bewirkt vielfach desolidarisierende Spannungen in der Gruppe, die Belastung steigt dadurch weiter an.
- *Schwächung der Interessenvertretung*: Entgrenzung des Betriebs, Individualisierung der Beschäftigten und massive Entsolidarisierung. Systemische Rationalisierung führt zur Schwächung herkömmlicher IV, diese nimmt einen defensiven Charakter ein.

Wie bereits erwähnt wurde, ziehen Altmann/Deiß aus ihren Untersuchungen den Schluß, daß dezentrale Verhandlungen zur Schwächung der Arbeitnehmervertretungen führen und daher eine betriebsübergreifende Mitbestimmungs- und Gewerkschaftspolitik immer dringlicher wird.

### *Heterogene Entwicklungen*

Wenn auch aus anderem Blickwinkel so beobachtet Schumann (1997) ebenfalls eine Heterogenisierung der Arbeitsstandards und dabei die Rückkehr vieler Unternehmen zu alten Managementstrategien. Schumann belegt diesen Prozeß mit dem Begriff Rekonventionalisierung der Arbeit. Er stellt fest, daß Auslagerung und Ausdünnung der Fertigungsschritte die Rückkehr zu tayloristisch zerstückelter Arbeitsorganisation und damit den Einsatz einfachster Technik gepaart mit unqualifizierter Arbeit ermöglichen. Diese Entwicklung ist nach Schumann verbunden mit der Rücknahme ergonomischer Fortschrittsmomente und einer Arbeitszeitflexibilisierung auf Kosten der Beschäftigten. Für Schumann liegen die Gründe dieser Abkehr von innovativer Arbeitsgestaltung in der Schwächung der Arbeits-Angebotsseite aufgrund des Wegfalls der Systemkonkurrenz und dem Druck zu immer kürzeren Verwertungszeiträumen (Short-Terminismen) in einer globalisierteren Ökonomie (Shareholder-value-Ökonomie), deren zentrales Instrument das Benchmarking ist. Weitere Kennzeichen der Rekonventionalisierung der Arbeit sind, daß die Zukunftssicherung des Unternehmens dabei ebenso eine untergeordnete Rolle spielt, wie soziale Verantwortung und gesellschaftliche Bindung ihre ökonomische Rechtfertigung einbüßen. Schumann hält abschließend fest, daß heute innovative und rekonventionalisierte Arbeitsorganisation nebeneinander existieren und eine eindeutige Entwicklungsrichtung nicht auszumachen ist. In seiner Analyse geht Schumann nicht von Unternehmensnetzwerken aus. Seine Aussagen, in den Kontext systemischer Rationalisierung gesetzt, sprechen zumindest gegen eine alleinige Strategie der Verbetrieblichung als Entwicklungsperspektive der industriellen Beziehungen.

### *Arbeitskraftunternehmer*

Als Erweiterung der Betrachtungsweise von Altmann/Deiß zur systemischen Rationalisierung werden die Thesen von Voß/Pongratz (1998 und Voß 1998) zur *neuen Grundform der Ware Arbeitskraft* dargestellt.

Voß/Pongratz gehen davon aus, daß die Veränderungen in den Industriegesellschaften neue Qualitäten darstellen und damit mehr als bloße Varianten kapitalistischer Verwertungsstrategien sind. Davon ist im übrigen auch Richard Sennett (1998) überzeugt, der den Begriff *flexibler Kapitalismus* zunehmend gebraucht, um ein System zu beschreiben, das mehr ist als die bloße Mutation eines alten Themas.

Voß/Pongratz knüpfen daran an, daß, von der ökonomischen Analyse ausgehend, die Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung zu den Kernfunktionen kapitalistischer Unternehmen gehört. Danach ist es das systematische Problem für die Betriebe, Arbeitskraft in die erforderliche quantitative und qualitative Leistung zu transformieren. Aus diesem Transformationsproblem folgt die Entwicklung von Rationalisierungsstrategien zur Nutzung der Arbeitskraft.



Mit den ökonomischen Veränderungen der letzten 20 Jahre wird jedoch zunehmend die Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung den Arbeitenden selbst zugewiesen und damit das begonnen, was bis in die 70er Jahre *vermieden werden sollte: Freiräume zu schaffen, betriebliche Steuerung zu reduzieren und Selbstorganisation der Betroffenen zu fördern* (Voß/Pongratz 1998: 138). Durch die Externalisierung der Transformationsfunktion auf die Arbeitenden sollen neue Leistungspotentiale erschlossen werden, weil dem Betrieb nun gegenüber konventionellen Arbeitskraftstrategien ein höherwertiges Produkt zur Verfügung steht: *die durch erweiterte Selbststeuerung der Betroffenen in gesteigerter Qualität schon zur konkreten Tätigkeit vorbereitete Arbeitsfähigkeit* (S. 140).

Zur Bestimmung der neuen Qualität der Ware Arbeitskraft werden folgende Steuerungselemente herangezogen:

- Anforderung, die eigene Arbeit aktiv zeitlich zu strukturieren,
- Bereitschaft zur forcierten alltäglichen räumlichen Mobilität,
- eigenverantwortliche Regulierung interpersonaler Beziehungen,
- kontinuierliche Anpassung der beruflichen Qualifikation,
- Fähigkeit zur Eigenmotivation,
- selbstverständliche private Ausstattung mit Kommunikationstechnik.

Der Träger dieses im Postfordismus angesiedelten Idealtyps von Arbeitskraft wird zum Arbeitskraftunternehmer, der die Betriebsinteressen weitgehend übernimmt. *Er ist abhängige Arbeitskraft und hat zugleich mehr als alle anderen Arbeitskrafttypen gelernt, im Sinne eines fremden Unternehmens zu handeln, zu denken und zu fühlen* (S. 152). Für kollektive Interessenvertretung gäbe es unter dieser Prämisse weder Bedarf noch Chance.

Die Idee, mit dem Arbeitskraftunternehmer einen neuen Idealtyp von Arbeitskraft und damit eine qualitativ neue Form kapitalistischer Verwertungsstrategien gefunden zu haben, muß allerdings in der Erfahrungswelt überprüft werden. Voß/Pongratz selbst beziehen sich auf Zahlen, die ausdrücklich als Schätzungen gekennzeichnet sind und ziehen daraus den Schluß, *daß in Zukunft ein Großteil der Erwerbstätigen in derart verselbständigten Arbeitsformen tätig sein wird* (S. 137). Das heißt, es fehlt gerade diese empirische Untersuchung, von der aus angegeben werden könnte, inwieweit die qualitativ erweiterte Verausgabung von Arbeitskraft eine Erscheinung ist, die typischerweise in unserer Gesellschaft anzutreffen ist.

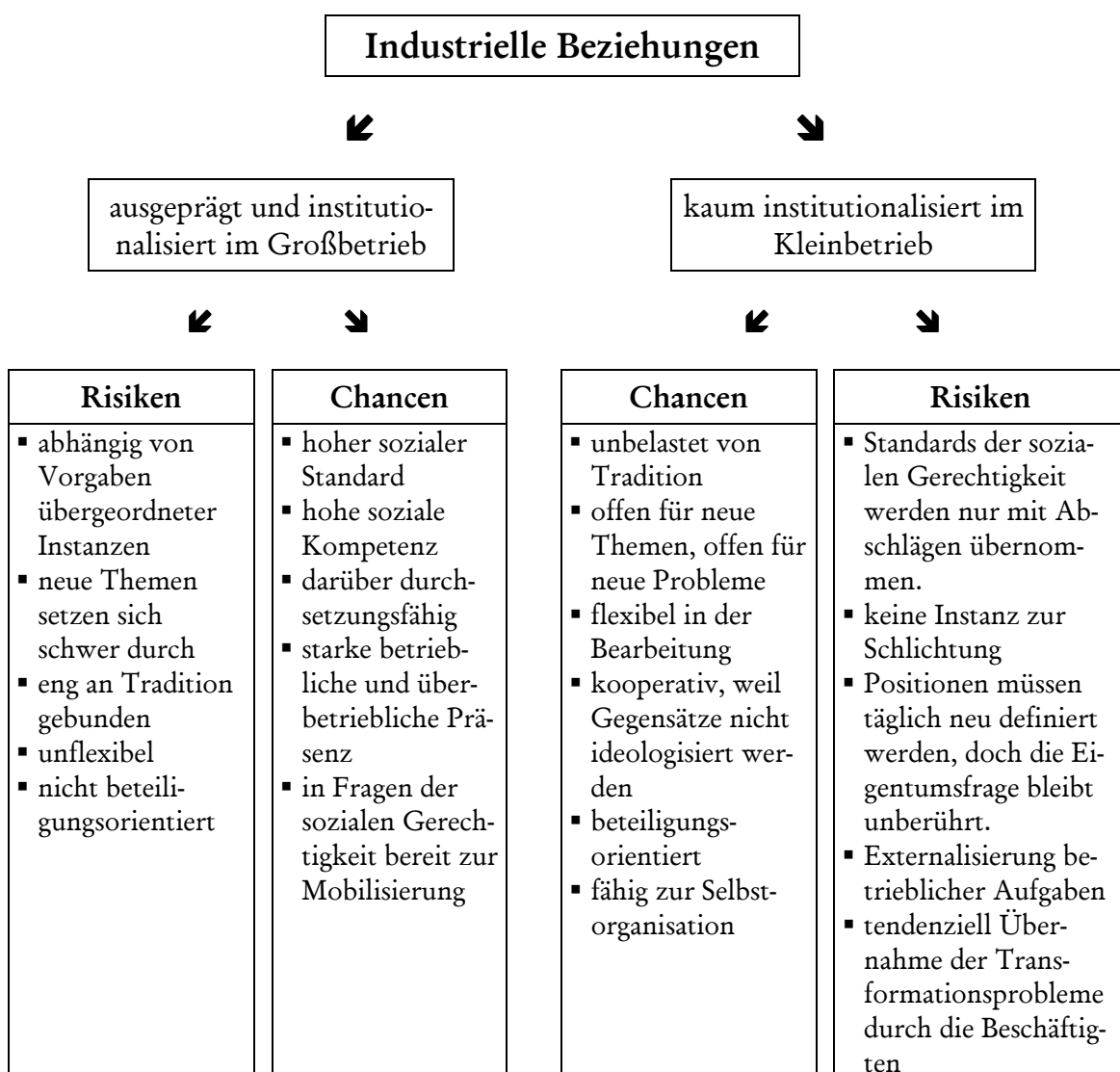
#### *Chancen und Risiken für die industriellen Beziehungen*

Der Mangel des fehlenden empirischen Belegs beeinträchtigt auch die Aussagekraft der folgenden Grafik. Sind die aufgezeigten Qualitäten nur typisch für einzelne Branchen, gelten sie auch für traditionelle Großorganisationen oder gerade nur für Neugründungen, die eher im kleinbetrieblichen Rahmen agieren? Die dargestellten Unterschiede können lediglich auf der Ebene von Plausibilität als Sicht der betroffenen ArbeitnehmerInnen in Groß- und Kleinbetrieben unter besonderer Berücksichtigung der Begriffe aus den Abschnitten über

- systemische Rationalisierung und
- Arbeitskraftunternehmer

interpretiert werden.

Risiken im Großbetrieb werden in dieser Betrachtungsweise zu Chancen im neuen Kleinbetrieb, die Chance im Großbetrieb ist traditionell ein Risiko im Kleinbetrieb. In der Betriebsgröße von 5 bis 19 Beschäftigten, das umfaßt 27,4% der deutschen Unternehmen mit 6 Millionen ArbeitnehmerInnen, existiert nach Jansen (1999: 325f.) nur in 4% der Fälle eine betriebliche Interessenvertretung, bei 20-50 Beschäftigten in 37% der Fälle.<sup>4</sup> In den Betrieben bis zu 50 Beschäftigten bleibt Mitbestimmung also weitgehend ein Fremdwort.



<sup>4</sup> Insgesamt arbeiteten 1994 ca. 45% der Beschäftigten in Betrieben ohne Mitbestimmung, zehn Jahre zuvor waren es erst 36,8%. Krasser noch fällt das Verhältnis bei alleiniger Betrachtung des privaten Sektors aus, hier arbeiteten 1994 mehr als 60,5% der Beschäftigten in einer mitbestimmungsfreien Zone (vgl. Hassel/Kluge 1999).

## 4. Vernetzung und Ökologisierung aus Akteurssicht

### 4.1 Unternehmen und ihre Verbände

#### *Ausweitung unternehmerischer Handlungsfreiheit*

Mit dem Ende der tayloristischen Arbeitsteilung ist das dieser Arbeitsteilung komplementäre System industrieller Beziehungen an seine funktionalen Grenzen gestoßen. Zwischen den hergebrachten, am Normalarbeitsverhältnis orientierten Normen von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen und der sich permanent ändernden Wirklichkeit der Arbeits- und Unternehmensorganisation klafft eine zusehends größer werdende Lücke. Rationalisierung bedeutet heute wesentlich Dezentralisierung, Enthierarchisierung und Entbürokratisierung der Produktion unter dem Zwang der Übernahme ehemals unternehmerischer Aufgaben durch die Beschäftigten. Das Ziel liegt in einer flexiblen und partiell selbstorganisierten Arbeit, wodurch die Schließung der Poren des Arbeitsalltags nicht mehr nur allein die Aufgabe von Vorgesetzten und eigens hierfür geschaffenen Abteilungen ist. Selbststeuerung wird zur Pflicht innerhalb eines eng geschnürten Rahmens direkter oder indirekter Vorgaben. Die Forderung der Unternehmen, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen an diese veränderte Wirklichkeit anzupassen, ist konsequente Folge davon. Der Anpassungsdruck schließt nicht nur die Inhalte, sondern auch die Art der Regelungen und die Form ihres Zustandekommens ein. Dezentralisierte Entscheidungsebenen in einer zunehmend flexibleren und heterogeneren Arbeitswirklichkeit verlangen nach einer problemnahen Regelungsebene und entsprechenden Regelungsinhalten. Die Infragestellung von Manteltarifverträgen und die Forderung nach betrieblichen Öffnungsklauseln, somit nach Verbetrieblichung der Tarifpolitik, ist Ausdruck dessen. Eine weitgehende Selbstregulierung auf der Problemebene zwischen konkreten Betriebs- oder Arbeitsplatzakteuren unter dem tendenziellen Ausschluß kollektiver Regelungen und Vorgaben, welche einzelwirtschaftlichen Zielen hinderlich sein könnten, wird angestrebt (vgl. u. a. Henkel 1999).

#### *Netzwerke*

Unternehmensnetzwerke als Ausdruck nachtayloristischer Rationalisierungsstrategien sind darauf angelegt, aus den begrenzten Produktivitätsspielräumen einzelner Produktionsprozesse und einzelner Unternehmen herauszukommen, um die Potentiale der gesamten Produktionskette nutzbar zu machen. Vernetzung bedeutet an dieser Stelle, vor- und nachgelagerte Betriebe an ein dominierendes Unternehmen zu binden, mit neuen Steuerungsinstrumenten Qualität und Preise wie gefordert zu erzwingen und die Mobilisierung von Flexibilitätsreserven bei Auftragschwankungen durch erhöhten Konkurrenzdruck durchzusetzen, ohne dabei eine Gesamtverantwortung für den Unternehmensverbund zu übernehmen. Firmenausgründungen, Outsourcing

und der Aufbau von Unternehmensketten haben daher auch den Zweck, der Tarifbindung oder gültigen Betriebsvereinbarungen zu entkommen (vgl. Scheuplein 1998). Was innerhalb eines bestehenden Unternehmens nur langsam an Regulierungsabbau und Flexibilitätszunahme möglich ist, kann dadurch schneller erfolgen. Der Druck auf Zulieferer und Abnehmer macht deren Unternehmensleitungen und Beschäftigten gefügiger. Dieses verstärkt dann wiederum den Druck auf die Beschäftigten in den dominierenden Unternehmen, auch hier nimmt die Zahl der Standortvereinbarungen zu (sog. betriebliche Beschäftigungspakte bspw. bei Opel Rüsselsheim), mit denen bestehende Regelungen zugunsten begrenzter Beschäftigungsgarantien unterlaufen werden. Vernetzung in diesem Sinn bedeutet somit Dezentralisierung von Aufgaben, Zuständigkeiten und sozialer Verantwortung und zugleich eine Konzentration von Macht und Steuerungskompetenz an der Spitze der Unternehmenshierarchie (Bennett Harrison (1994) nennt dies Konzentration ohne Zentralisierung). Heterogene Arbeitsstandards sind die Folge, und ökologische Aspekte spielen dabei keine Rolle.

#### *Zur Ökologisierung industrieller Beziehungen*

Ökologie ist ein Randthema der industriellen Beziehungen. Erster Ansprechpartner für Arbeitgeber(-verbände) wie für Gewerkschaften zum Thema Umweltschutz ist der Staat. Weder Tarifvertrag noch Betriebsvereinbarung werden trotz entsprechender Modellvereinbarungen (vgl. Leittretter 1999) extensiv als ökologisches Instrument genutzt. Während die Gewerkschaften überwiegend auf die Arbeitsplatzwirkung der (nachgeschalteten) Umweltschutztechnologien verweisen (vgl. DGB 1999), betonen die Unternehmen die Kostenbelastung und die Restriktionen ihrer Handlungsfreiheit durch ordnungsrechtlich verfügbaren Umweltschutz. Dementsprechend ist die Deregulierung des Umweltrechts ein zentrales Anliegen der Unternehmensverbände. Mit Selbstverpflichtungserklärungen und Aktionen wie Verantwortliches Handeln des Verbandes der Chemischen Industrie (vgl. VCI o. J.) wird versucht, neues Umweltrecht zu verhindern und den Abbau des bestehenden Rechts voranzutreiben. Wo neues Recht nicht verhindert werden kann, soll es durch Prozeßnormen (bspw. der Öko-Audit-Verordnung der EG) oder flexibel handhabbare Umweltstandards altes, starres Ordnungsrecht ablösen (vgl. Brandl 1998).

In bezug auf die industriellen Beziehungen hat sich gezeigt, daß die ökologische Diskussion zwischen den Akteuren in der Regel durch Störfälle und öffentlich gemachte Risiken der Produktion bzw. der Produkte angestoßen wurde. Dies ist besonders deutlich an Beispielen aus der Chemieindustrie abzulesen (vgl. Hildebrandt/Schmidt 1993: 59f.). Dadurch angestoßene Umdenkungsprozesse haben durchaus die Bereitschaft wachsen lassen, mit internen und externen ökologischen Anspruchsgruppen zu kooperieren (siehe die Kooperation zwischen Öko-Institut und Hoechst AG (vgl. Lingenthal 1997)) sowie Kritik am technischen Sachverstand im Unternehmen zu akzeptieren, was sich auch an den gewandelten Bewußtseinslagen von Managern der Chemieindustrie zeigt (vgl. Heine 1996).

Diese Umdenkungsprozesse wirken sich jedoch nur langsam und partiell aus. Deutlich wird dies in der Stellungnahme des Bundesverbandes der Deutschen Arbeitgeberverbände zu arbeitsrechtlichen Fragen bei der Einführung des Umweltmanagement-

systems nach der EG-Öko-Audit-Verordnung (vgl. BDA o. J.). Über bereits feststehende Mindestnormen im Arbeits- und Gesundheitsschutz hinaus wird darin jegliche Fixierung von Beteiligungsrechten des Betriebsrats abgelehnt und die Einbeziehung der Beschäftigten nach Maßgabe der Verordnung dem jeweiligen Management anheimgestellt. Andererseits zeigt z. B. der Tarifvertrag zwischen der Telekom AG und der Deutschen Postgewerkschaft zur Förderung des Umweltmanagements (Umwelt-Tarifvertrag) eine davon abweichende Realität auf. In diesem Tarifvertrag wird u. a. die Bildung von Umweltausschüssen auf regionaler Ebene unter Einbeziehung des Betriebsrats geregelt und ein Beschwerderecht der Beschäftigten bei begründetem Verdacht einer Gefahr von Umweltbelastungen begründet.

Bestehende Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen zum Umweltschutz beziehen sich in erster Linie auf Vorschlags-, Beratungs- und Beteiligungsnormen. Damit wird weichen Vorgaben, wie sie die Öko-Audit-Verordnung der EG enthält, entsprochen und versucht, das Innovationspotential der Beschäftigten für den betrieblichen Umweltschutz zugänglich zu machen. Darüber hinaus wurde jedoch bisher keine Erweiterung der Zuständigkeit oder gar ein substantielles Mitbestimmungsrecht der Betriebsräte in ökologischen Belangen fixiert, mit denen ein direkter Eingriff in Produktionsentscheidungen des Unternehmens möglich wäre. Es wäre auch verwunderlich, wenn Unternehmen und ihre Verbände einerseits den Abbau harten Umweltschutzrechts forderten und sich andererseits durch neue Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte Einschränkungen der unternehmerischen Handlungsautonomie im Umweltschutz freiwillig auferlegen würden. Das dürfte auch für den Ausbau von Mitbestimmung und Beteiligung entlang der Stoffströme gelten.

## 4.2 Gewerkschaften

### 4.2.1 Gewerkschaften als Vertreter betriebs- und branchengebundener sozialer Mitgliederinteressen

#### *Gewerkschaften und produktivistisches System*

Bezogen auf die Umweltproblematik sind den Gewerkschaften Restriktionen auferlegt. Die Gewerkschaften, so wird argumentiert, gehören zum Kernbestand des produktivistischen Systems. Sie sind dabei einer ökonomischen Rationalität verpflichtet, die mit ihrem Zwang zu ständig vermehrter Warenproduktion und zur Erzeugung immer neuer Konsumbedürfnisse im eindeutigen Gegensatz zu den ökologischen Prinzipien sparsamen und gebrauchswertorientierten Wirtschaftens stehen (Schmidt 1989: 672). Die Gewerkschaften sind in Deutschland dazu angetreten, auf der überbetrieblichen Ebene zumeist in Flächentarifverträgen die Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses zu regeln und die Arbeits- wie Lebenssituation ihrer Mitglieder zu verbessern. Gewerkschaftliche Politik hat dabei das an den einzelnen Betrieb gebundene Arbeitsplatzinteresse der Mitglieder und die wirtschaftliche Wachstumslogik als Weg zum Erhalt bestehender und zur Schaffung neuer Arbeitsplätze zu berücksichtigen. Am berechtigten Existenzsicherungsinteresse der Mitglieder können daher Ver-

suche scheitern, langfristig angelegte Einsichten und Interessen in die gewerkschaftliche Tarif- und Betriebspolitik stärker zu integrieren. Damit ließe sich auch die Differenz zwischen der ökologischen Programmatik der Gewerkschaften und deren mangelhafter Resonanz in ihren Basisgremien erklären. Eine Infragestellung bestehender Produkte von Seiten der Gewerkschaften würde zu Verständnis- und Akzeptanzproblemen bei Beschäftigten und Betriebsräten führen und damit die Entfernung zwischen Mitgliedern und Organisation vergrößern (vgl. Hildebrandt/Zimpelmann 1993: 387ff.). Bei der aktuellen Frage nach der Abschaltung der Atomkraftwerke kommt diese Gebundenheit durch das Eintreten der örtlichen Basisorgane der ÖTV für den Erhalt der Arbeitsplätze in den AKW deutlich zum Tragen.

Dieser innergewerkschaftliche Konflikt wird in einigen Thesenpapieren dadurch gelöst, daß ökologische Produktinnovationen auf Basis vorhandener Produktionsstrukturen vorgeschlagen werden (so IG Metall o. J.). Wandel oder Ablösung vorhandener Produktionsstrukturen ist in diesen Papieren ausgeklammert. Mit der Produktion von sog. Umweltgütern (Filteranlagen etc.) ist die Sicherung bestehender bzw. die Schaffung neuer Arbeitsplätze verknüpft. Umwelttechnologie soll damit zum Motor von Wirtschaftswachstum werden. Deutlich kommt diese Orientierung auch zum Ausdruck, wenn sich Gewerkschaften zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise bekennen und zur Lösung der Arbeitsplatzfrage auf die Fortschreibung bisheriger Handlungslogiken setzen. Die Verknüpfung von beidem lautet, daß *das Wachstum durch sozialökologische Regulierung gelenkt sowie nachhaltig und erneuerbar gestaltet* (IG Metall 1996: 15) werden kann. Demgemäß brauchen die Gewerkschaften ihre Gebundenheit an das produktivistische System nicht zu überdenken, und sie können Arbeitsplatzängste mit dem Versprechen auf Wachstum und auf neue Arbeitsplätze befrieden. Damit wird eine relativ konfliktfreie Strategie verfolgt, da bei ihrem Gelingen weiterhin die Verteilung von Zuwächsen möglich sein wird.

In der Umweltforschung wird diese Möglichkeit bestritten und gerade der Wandel der Orientierungen gefordert. Die Diskussion über Wachstumsgrenzen, über eine andere Verteilung und Nutzung von Produktivitätszuwächsen wäre demnach in den Mittelpunkt der Tarifpolitik zu stellen (vgl. Lang 1992: 162ff.; Hildebrandt 1995). Die Gewerkschaften hätten ihren Mitgliedern näherzubringen, daß die Verteilungsspielräume durch die Beachtung ökologischer Restriktionen geringer würden (vgl. Giegel 1992: 39f.). Dafür wäre zuallererst die Monetarisierung von Umwelt- und Gesundheitsbelastungen in den Tarifverträgen abzulösen. Aber auch die Rahmenbedingungen müßten sich ändern. Für die Gewerkschaften dürfte in der Entkoppelung von Arbeitsplatz- bzw. Einkommensrisiko und sozialer Sicherheit ihrer Mitglieder eine wesentliche Voraussetzung dafür liegen, daß sie aus dem Dilemma der einzelbetrieblichen Bindung heraustreten und in einem weit größeren Maße als heute gesamtgesellschaftliche Notwendigkeiten in ihren Forderungen und in ihrem Handeln berücksichtigen können (vgl. Hoffmann/Mückenberger 1992: 17f.).

Doch wird die Politik der Gewerkschaften gerade in den letzten Jahren zuallererst bestimmt von der Verteidigung des sozialen Status quo und weniger von dem Versuch, sozial-ökologischen Wandel zu gestalten. Allerdings ist der unter diesen Vorzeichen entstandene VW-Tarifvertrag über die Einführung der 4-Tage-Woche ein Bei-

spiel für eine neue, obgleich unzureichende Form der Sicherung betrieblicher Risiken (vgl. Kern 1995: 616). Aber der Tarifvertrag zeigt auf, daß Gewerkschaften durchaus in der Lage sind, den Ausgleich zwischen individuellem Einkommensinteresse und gesellschaftlichen Ansprüchen zu suchen und auch, daß ihre Mitglieder diesen Weg trotz aller Einwände (und unter einem gewissen Zwang von Existenzbedrohung) bereit sind mitzugehen. Eine derartige Tarifpolitik könnte auf ökologische Belange hin ausgeweitet werden.

### *Organisationskultur und eine andere Qualität von Interessenvertretung*

Intention dieser Studie ist auch, bei Gewerkschaften und betrieblichen Vertretungen eine neue Qualität in der Wahrnehmung von Interessen anzumahnen. Deshalb ist zu prüfen, ob die vorhandene Organisationskultur der Gewerkschaften für eine andere Qualität von Interessenvertretung geeignet ist. Aus der Analyse einer IG Metall-Studie zur Entwicklung eines Gesamtkonzepts der Kommunikation in der Organisation ist zu schließen, daß der aktive Kern der IG Metall sein Handeln weiterhin an einer der Lagermentalität erwachsenen Organisationskultur ausrichtet. Im Ergebnis ist es eine an der Beschlußlage ausgerichtete aktionsorientierte Verhaltensweise, die nach innen Sprachlosigkeit und nicht Diskursivität fördert (vgl. Arlt 1994).

Dieses spezifische Kommunikationsverhalten muß mit den sich ändernden Bedingungen für die industriellen Beziehungen in Konflikt geraten, weil es die Realität neuer Lebenskulturen nicht mehr trifft. Die klassenkulturellen Lebenszusammenhänge, beruflichen Bindungen und Zugehörigkeiten zu entsprechenden Organisationen sind nicht mehr die prägenden Kräfte sozialer Milieus. Die Menschen werden aus den in kapitalistischen Gesellschaften selbst schon traditionell gewordenen Bezügen freigesetzt, und diese Detraditionalisierung wird nicht von neuen Gruppenzusammenhängen aufgefangen. Die neuen Lebensstilkoalitionen liegen quer zu traditionellen Politikstilen und müssen immer neu begründet werden. Der auf der Tradition der Arbeiterbewegung basierenden Lagerkultur der Gewerkschaften fehlen daher immer mehr die Menschen, für die diese Kultur noch passend ist.

Gewerkschaften, die sich, vom Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit ausgehend, zum Ziel gesetzt haben, die Interessen der ArbeitnehmerInnen offensiv zu vertreten, brauchen eine neue Kommunikationskultur, um Antworten auf veränderte Fragestellungen finden zu können. Die sich in Beschlußlagen und Versammlungsritualen erschöpfenden Debatten verhindern Kommunikation, die wiederum als kritische Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Positionen erst Gemeinsamkeit schaffen soll. Gemeinsamkeit ist notwendig zur Durchsetzung eigener Interessen, aber diese Gemeinsamkeit kann heute nicht mehr zwingend aus einer identischen Interessenlage aller Mitglieder abgeleitet werden, sie muß unter den geänderten Bedingungen neu erarbeitet werden.

Eine neue Kommunikationskultur bedeutet aber auch eine neue Organisationsstruktur, und das heißt für ein geschlossenes System, wie die IG Metall mit festen Systemgrenzen und innerer Codierung, Veränderung der bestehenden Strukturen. Systemgrenze und innere Codierung bedeuten für die IG Metall folgendes: Die feste Systemgrenze bildet die Abgrenzung zu den Unternehmern als ihrem politischen Gegner,

die interne Leitcodierung ist die aus dem sozialen Engagement abgeleitete Einstufung gesellschaftlicher Phänomene in gerecht und ungerecht. Auf dieser, der gewerkschaftlichen Weltordnung entsprechenden Grundunterscheidung aufbauend, lassen sich eine Reihe weiterer binärer Codierungen festhalten: Freund/Feind, richtiger Standpunkt/falscher Standpunkt, Kapital/Arbeit, Bündnispartner/Gegner, Sieg/Niederlage, Wissende/Zu-Belehrende, Einigkeit/Zerstrittenheit, Gleichheit/Ungleichheit. Diese Sprache sprechen die FunktionärInnen der IG Metall als Träger der Organisation, sie hat sich entwickelt aus ihrer spezifischen Weltsicht, und daran erkennen sie sich. *Sie ist nicht objektiv, so daß sie allgemein gelten würde. Sie ist aber auch nicht einfach subjektiv im Sinne einer Einbildung. Die Weltsicht der Organisation ist die Welt aus der Perspektive der Organisation, d. h. die Welt, so wie ihre Funktionärinnen und Funktionäre sie sehen* (Zech 1996: 314).

Wer ist FunktionärIn, wer ist Mitglied, und ist es zulässig, in einer in der Tradition der Arbeiterbewegung stehenden gewerkschaftlichen Organisation zwischen den Akteuren grundsätzlich zu unterscheiden? In der IG Metall existiert die Idee, möglichst vielen Mitgliedern den Status eines Funktionärs zu verleihen. Es gibt SpitzenfunktionärInnen, potentielle FunktionärInnen, befristete Funktionen, Delegationen zu Kongressen oder Kreisversammlungen, ReferentInnen im Bildungsbereich und viele weitere Möglichkeiten, neben den hauptamtlichen FunktionärInnen Mitgliedern diesen Status ehrenamtlich zu verleihen. Schon die Bemühungen in der Organisation, den Kreis der FunktionärInnen zu vergrößern, machen deutlich, daß es einen Unterschied zwischen einfachen Mitgliedern und FunktionärInnen gibt. Für Rainer Zech entsteht dieser Unterschied aus den Widersprüchen zwischen Funktionärslogik und Mitgliederlogik. Das Mitglied entscheidet demnach nicht in der Sprache der FunktionärInnen nach der Codierung Gerechtigkeit/Ungerechtigkeit, sondern nach der für das ökonomische System geltenden Leitcodierung Nutzen haben/keinen Nutzen haben und richtet daran sein gewerkschaftliches Engagement aus. Das daraus folgende Handeln ist aus der gewerkschaftspolitischen Sichtweise der FunktionärInnen oft verkürzt. Deshalb müssen sie in ihrer Sichtweise den Code Wissender/Zu-Belehrender einsetzen. Da von beiden Gruppen die jeweils andere als Umwelt gesehen wird, ist Kommunikation nicht mehr möglich. Die Mitglieder handeln in der Logik ihrer beruflichen Tätigkeit, über die sie in das ökonomische System eingebunden sind, und die FunktionärInnen handeln in der Logik der Organisation, über die sie Politiker geworden sind. Sie könnten nur dann ohne Probleme miteinander kommunizieren, wenn wenigstens eine Seite die Logik ihres Handelns verläßt. Da dazu keine Seite auf Dauer bereit ist, werden zur Lösung der Kommunikationsprobleme zwischen den mit unterschiedlicher Codierung arbeitenden Mitgliedern und FunktionärInnen doppelt codierte Drittsysteme vorgeschlagen. Solche Drittsysteme können Beteiligungsprojekte, aber auch runde Tische sein, an denen Kommunikationsformen entwickelt werden, die den unterschiedlichen Akteuren ermöglichen, in ihrer jeweiligen Logik zu bleiben. Vorhandene Kommunikationsblockaden müssen überwunden werden, um Beschäftigung mit Alltagsproblemen zu ermöglichen. Am runden Tisch als Ort der Kommunikation zwischen Funktionären und Mitgliedern *kann man nicht die Themen bestimmen wollen, sondern muß sich an die Kommunikation anschließen, die die Mitglieder selbst führen* (Zech 1996: 317).



#### 4.2.2 Ansprüche auf gesamtgesellschaftliche Gestaltung

Gewerkschaftliche Organisationskultur schließt immer auch Ansprüche auf gesamtgesellschaftliche Veränderungen ein, die jedoch heute von tagespolitischen Notwendigkeiten überlagert werden. Die sinkende Bindungskraft der Organisationen und damit die sinkenden Mitgliederzahlen tragen dazu bei, daß Organisationsentwicklung formalistisch und nicht thematisch bearbeitet wird. Das bedeutet nicht, daß der ganzheitliche Anspruch aufgegeben worden ist.

Lohnhöhe, Leistungsbemessung, Arbeitszeiten, Arbeitssicherheit und Rationalisierungsschutz sind immer vorrangiges Arbeitsfeld von Gewerkschaften gewesen. Verbunden mit einem ganzheitlichen Anspruch ist dieses Feld in den 70er Jahren um den Aspekt der Humanisierung der Arbeit (HdA) erweitert worden. Die Politik der materiellen Abgeltung für die Verausgabung von Arbeitskraft wurde um die Kritik der Art der Verausgabung ergänzt. Das Objektsein der Arbeitnehmer war in ein Subjektsein zu verwandeln (vgl. Block 1977: 187). Die Beschäftigten sollten an der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes mitwirken, die *unmittelbare Teilhabe der Arbeitenden (Arbeitsgruppen) am betrieblichen Entscheidungsprozeß* (Vilmar/Sattler 1978: 136) wurde verlangt, die Humanisierung der Arbeit angemahnt (vgl. ebenda: 127ff.). Gefordert wurde die Rücknahme der Zerstückelung der Arbeit und die Neugestaltung der Arbeitsprozesse weg von der tayloristischen Arbeitsteilung ebenso wie die Demokratisierung des betrieblichen Alltages (vgl. Brandl 1997).

Dieser über die Tagespolitik hinausgehende Blick ist heute nicht mehr feststellbar. In den bereits genannten Beispielen zu Kooperationen spiegelt sich allein der Dualismus der industriellen Beziehungen wider. Die Gewerkschaften beteiligen sich an Initiativen oder starten selbst Kampagnen, mit denen Rahmenbedingungen für betriebliches Handeln gestaltet oder verändert werden sollen. Betriebliche Interessenvertretungen werden unterschiedlich einbezogen, als aktiv Beteiligte dann, wenn sie vor Ort in ihren Betrieben konkrete Arbeitsbedingungen gestalten sollen. Eine Vernetzungsmöglichkeit betrieblicher IV besteht im wesentlichen nur über die zuständige Gewerkschaft, die in ihrer Branche agiert und aktuell keinen Handlungsbedarf für Aktivitäten in darüber hinaus gehenden Politikfeldern sieht.

Positiv bleibt, daß einzelne Initiativen, die über den alltäglichen sozialen Bereich hinaus gehen, nicht behindert werden. Die interne Leitcodierung Gerechtigkeit/Unge­rechtigkeit wird dadurch nicht berührt. Zur Problematisierung der Verbindung von sozialen und ökologischen Fragen sind die real existierenden Gewerkschaften kaum in der Lage. Die soziale Frage als ihr Arbeitsgegenstand wird sie auch in Zukunft weitgehend beschäftigen (siehe aktuell im Bündnis für Arbeit oder im OE-Entwurf der IGM (vgl. IG Metall 1998d)). Ökologisches, nachhaltiges Wirtschaften wird in diesem Zusammenhang noch nicht einmal erwähnt. Was für die Gewerkschaften gilt, trifft ebenso für die gewerkschaftlich beeinflusste Interessenvertretung zu. Der Betriebsrat verwaltet einzelbetrieblich soziale Gerechtigkeit/Unge­rechtigkeit, die Ökologie fällt nicht in seinen Kompetenzbereich (gesetzliche Lage). In der Rahmenkonzeption für die Bildungsarbeit der IG Metall, die auch für Betriebsräte konzipiert ist, wird jedoch formuliert, daß *angesichts der wachsenden Massenarbeitslosigkeit und der ökologischen Bedrohung ... auch das „Was“ und „Wozu“ des Produzierens auf die gesell-*

*schaftliche Tagesordnung* gebracht werden soll (IG Metall 1998a: 15). Diese Aufforderung steht im klaren Gegensatz zur betrieblichen Übung, denn da hat das Betriebsratsmitglied gelernt, daß ihn das nichts angehe. Gesetzliche Lage und Tabu der Fragen des „Was“ und „Wozu“ hindern Betriebsräte allerdings nicht daran, sich mit ökologischen Fragen im Betrieb zu befassen. Auf der Ebene betrieblicher Effizienz (Energieeinsparung, Abfallverwertung, Vermeidung von Sanktionen) sind Umweltfragen durchaus konsensuales Thema, das zeigen auch die in Kapitel 3 aufgeführten Beispiele. Beteiligungen an übergeordneten Umweltprojekten, zum Beispiel die Umsetzung der Beschlüsse der Umweltkonferenz von Rio 1992 in lokalen Agenden, können dagegen nicht benannt werden.

### 4.3 Zur Beteiligung betrieblicher Interessenvertretungen

Im weiteren wird der Blick auf die Handlungsfelder der Einzelgewerkschaften und die von ihnen betreuten Interessenvertretungen gelenkt. Betriebliche Interessenvertretung ist per Definition auf den einzelnen Betrieb beschränkt, das System der industriellen Beziehungen betont im Feld Arbeitsrecht diese Beschränkung. Die für einzelne Vertretungen zuständigen Gewerkschaften agieren innerhalb der Branchen, Überschreitungen der gezogenen Grenzen verstoßen gegen Statuten und werden verbandsintern als Vergehen gegen das Prinzip der Einheitsgewerkschaft sanktioniert. Durch die in jüngster Zeit erfolgten Zusammenschlüsse von Gewerkschaften und die Diskussionen um die Notwendigkeit einer Organisationsentwicklung ist diese Begrenztheit etwas in Bewegung geraten.

#### 4.3.1 Traditionelle Wege innerhalb einer Branche

Unter den Leitgedanken Solidarität und soziale Gerechtigkeit werden von den einzelnen Gewerkschaften innerhalb ihres Einflußgebietes traditionell Vernetzungen initiiert. Dies geschieht aus der Sicht, daß es einen eindeutig definierten Gegner gibt, der fachlich und finanziell den Interessenvertretungen überlegen ist. Ziel der von den Gewerkschaften initiierten Veranstaltungen ist es deshalb, an den betrieblichen Problemen orientierte Handlungsweisen zu koordinieren und einheitliche Handlungsweisen zu verabreden. Rechtsverbindlich können diese Verabredungen nicht sein, denn die Hoheit liegt bei den betrieblichen Interessenvertretungen. Deshalb wird gerade in diesem Bereich der Appell als häufige rhetorische Figur eingesetzt, *weil aus der angenommenen Interessenidentität eine Folgebereitschaft abgeleitet wird, die durch den Aufruf im konkreten Fall jeweils in Mitmachen verwandelt werden kann. Der Aufruf soll sozusagen die Brücke bilden, um vom unterstellten gemeinsamen Willen zum erwarteten gemeinsamen Tun zu gelangen* (Arlt 1994: 283).

Die Themen der Tagungen stammen aus dem traditionellen betrieblichen Alltag. Ausgehend vom Interessengegensatz gilt es, Strategien gegen Rationalisierungsvorhaben zu entwickeln, den Arbeitsschutz zu verbessern oder die rechtliche Kompetenz zu stärken. *Die Anforderungen an die Betriebsräte werden immer komplexer. Outsourcing, Co-Management, Globalisierung sind nur Stichworte für die veränderten Aufgaben ...*

(Einladungsschreiben DGB Bildungswerk Nov. 1998). Eingeladen wird von den Gewerkschaften, und die Betriebsräte als Zielgruppe nehmen die Einladung in der Regel an, weil allein diese Tagungen neben der Vermittlung von Kompetenz Zeit und Raum für Gespräche über den einzelnen Betrieb hinaus bieten. Beispiele für diese Art von Vernetzung sind: Automobilkonferenz, Konferenz der Tiefdrucker, Betriebsrätekonferenz und Tagesveranstaltungen zu ausgewählten Themen. Der Hinweis in den Einladungen auf die nach dem BetrVG geforderte Notwendigkeit der Veranstaltung garantiert, daß die Branchengrenze nicht verlassen wird.

### 4.3.2 Initiativen für neue Wege

Das insbesondere von der Bundesregierung und einem Teil der Einzelgewerkschaften (IG Metall seit dem 30.10.1995) zur Reduzierung der Massenarbeitslosigkeit favorisierte Bündnis für Arbeit kann sich nicht mit dieser traditionellen Form der Vernetzung innerhalb einer Branche begnügen. Voraussetzung für das Gelingen eines solchen Bündnisses ist die Revitalisierung und die Weiterentwicklung des deutschen Modells industrieller Beziehungen.

Für Esser/Schroeder (1998 und 1999) ist das Bündnis für Arbeit eine neue Form von Vernetzung zwischen Staat, Verbänden (Gewerkschaften und Arbeitgeber) und Markt. Es hat ihrer Auffassung nach erstens eine offensive, zweitens eine verbandspolitische und drittens eine politisch gestaltende Komponente. Die eingeforderte Weiterentwicklung des rheinischen Modells der Sozial- und Industriepolitik setzt voraus, daß die Verbände ihre Bindekraft wieder verstärken, Mitgliederrückgänge stoppen und ihre Unfähigkeit, *den rapide wachsenden Dienstleistungssektor in das klassische deutsche Tarifmodell zu integrieren*, überwinden. Damit sei mit Blick auf die Verbänderegulierung die zentrale Frage gestellt: *Können die Verbände in einem Bündnis die Interessen Ihrer Klienten so berücksichtigen, daß ihre Mitgliederbindung gewahrt und zugleich Strategien [...] (Esser/Schroeder 1998) für einen evolutionären Politikwechsel in Deutschland entwickelt werden.*

Der Weg zurück zu alten Politikmustern keynesianisch/fordistischer Epochen ist als Folge eines gesellschaftlichen Wandels nicht möglich und keineswegs erstrebenswert. Die in dem Bündnis für Arbeit entwickelten neuen Politikstile können nur erfolgreich sein, wenn sie mehrheitlich auf Akzeptanz treffen. Sie müssen beteiligungsorientiert sein, mit neuen Fragen an einen erweiterten Problemhorizont herangehen und neue Beschäftigungssektoren erreichen. Von diesen Momenten ist in den Diskussionen bisher wenig zu spüren. Eher überwiegt die Tendenz, in Spitzengesprächen alte Politikstile zu rekultivieren. Damit aber wäre die von Esser/Schroeder aufgezeigte Chance des dritten Weges schon im Ansatz vertan.

Als Beispiel für erweiterte Problemhorizonte ist ein Thesenpapier der IG Metall von 1998 zu nennen (Innovative Arbeitsplätze im Verkehrssektor am Beispiel der Automobilindustrie), in dem am Strukturwandel der Automobilindustrie anknüpfend aufgezeigt wird, daß allein über die Vernetzung von Staat, Verbänden und Markt Zukunftsprobleme zu lösen sind. *Die Autoindustrie entwickelt eine eigene Dynamik in ökologisch induzierten Produktinnovationen, deren Beschäftigungseffekte bisher unbe-*

kannt sind. Obwohl durchaus Ansätze vorhanden sind, wie z. B. in den Bereichen des betrieblichen Umweltmanagements, des Altagrecyclings, der recyclinggerechten Konstruktion, der Entwicklung neuer Antriebstechniken bzw. kraftstoffsparender Aggregate, der Verkehrsleitsysteme etc. Diese gilt es zu erforschen und zu fördern (IG Metall 1998b: 13), d. h. unter Beteiligung betrieblicher Akteure zum Thema der Bündnisgespräche zu machen. Damit können Beschäftigungsfelder erschlossen werden, die auch den Maßstäben nachhaltigen Wirtschaftens entsprechen.

### 4.3.3 Einzelne Aspekte aus der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit

Gewerkschaftliche Bildungsarbeit hat sich seit den 70er Jahren eine Position erarbeitet, von der Anstöße für neues Organisationshandeln gerade erwartet werden. Dieser Prozeß war bewußt initiiert oder stillschweigend geduldet, in der Hoffnung, so neue Potentiale für Aktivitäten zu erschließen und keineswegs in dem Sinn, lediglich Freiräume für Randthemen zu schaffen. In der Bildungsarbeit wird nicht nur mit neuen Themen experimentiert, sondern auch mit neuen Arbeitsformen. Obwohl gewerkschaftliche Bildung in den letzten Jahren unter Hinweis auf die finanziellen Mittel zunehmend die sogenannten Kernbereiche verstärkt anbietet (d. h. Schulung der Interessenvertretung zur Lösung konkreter betrieblicher Probleme), ist sie weiter ein Feld, in dem neue Politikstile entwickelt werden können.

Es gibt allerdings keinen Untersuchungsrahmen, aus dem heraus repräsentative Aussagen über den Stand der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit gemacht werden können (vgl. Lawatsch 1997). Aus den Titeln Zukunft der Arbeit/Zukunft der Gewerkschaften (Info für Bildungsbeauftragte der IG Metall, 3.12.97) und Gewerkschaften im modernen Kapitalismus (Bildungsprogramm ÖTV 1999) kann weder auf Inhalte noch auf methodische Vorgehensweisen geschlossen werden. Weitgehende Übereinstimmung besteht darin, daß Inhalt und Methode eines konkreten Seminars erst mit dem Zusammenkommen von TeilnehmerInnen und TeamerInnen bestimmt werden. Das Problem ist, daß außer diesem Kreis von in der Regel circa 25 Personen niemand etwas davon erfährt.

Dieses Nichtbehandeln von Vernetzungen gilt für Veranstaltungen einer Organisation und erst recht zwischen den Organisationen, obwohl SeminarteilnehmerInnen sehr wohl in der Lage sind, Ideen für Vernetzungen entlang der Stoffströme am Beispiel Individualverkehr versus öffentlicher Verkehr zu entwickeln.<sup>5</sup> Diese Verzahnung wird eingefordert und verbunden mit dem Anspruch, daß in der Bildungsarbeit entwickelte Anstöße, Ideen und Perspektiven in die Gesamtorganisation zurückwirken. *Wollen die Gewerkschaften in diese Prozesse (Umbrüche der kapitalistischen Arbeitsgesellschaft, d. V.) eingreifen mit dem Ziel der Humanisierung, Emanzipation,*

---

5 Die Aussage stützt sich auf ein bislang unveröffentlichtes Forschungsvorhaben zur Distanz zweier Definitionsmuster: a) die Eigendefinitionen von Lebenszielen und Interessen von ArbeitnehmerInnen im Rahmen einer geänderten Sozialstruktur und b) Ziele und Interessenverfolgung von ArbeitnehmerInnen durch die Gewerkschaften. Die angesprochenen Ideen zur Vernetzung und zu neuen Politikstilen wurden in Seminaren der ÖTV und der IGM entwickelt (Lawatsch, Planspiele, unveröffentlichtes Skript, Bergfeld 1999).

*Gleichheit, ökologischen Nachhaltigkeit und Dauerhaftigkeit erreichter Verbesserungen, dann kommen sie nicht umhin, den Anspruch auf gesamtgesellschaftliche Veränderungen zu erheben ...* (IG Metall 1998a: 16). Im Entschließungsentwurf des Vorstands der IG Metall zur organisationspolitischen Entwicklung sind diese im Bildungsbereich formulierten Ansprüche nicht zu entdecken (vgl. IG Metall 1998d).

## 5. Interessenvertretung entlang der Stoffströme und Betriebsverfassungsrecht

### 5.1 Spiegelbild der 60er Jahre: zur Antiquiertheit des BetrVG

Im 1972 verabschiedeten Betriebsverfassungsgesetz spiegelt sich die tayloristische Arbeitsorganisation der 60er Jahre wider. Seither hat sich die Wirklichkeit in den Betrieben stark geändert, und die Aufmerksamkeit für bestimmte Probleme ist durch Krisenerscheinungen gewachsen. Immer wieder wird daher auf die Reformbedürftigkeit des BetrVG hingewiesen (vgl. Füssel 1999). Aus dieser Sicht ist das Betriebsverfassungsgesetz in folgenden Punkten kein angemessenes Regelwerk:

- Mit der Zerstückelung von Großbetrieben ist das Problem der Klein- und Mittelbetriebe größer geworden, so sind fast zwei Drittel der deutschen Betriebe eine „mitbestimmungsfreie Zone“.
- Neue Beschäftigungsformen werden vom BetrVG nicht erfaßt.
- Neue Arbeitsorganisationsformen entziehen dem BR Regelungsinhalte und fordern mehr Beteiligung und Verantwortung von den Beschäftigten ohne eine entsprechende rechtliche Absicherung.
- Ökologische Ansprüche von Gesellschaft und Beschäftigten an Unternehmen klammert das BetrVG aus.
- Das BetrVG beinhaltet keine expliziten Instrumente zur Beschäftigungsförderung.
- In diesem Zusammenhang fällt auch der Kündigungsschutz unzureichend aus.
- Generell sind die Mitbestimmungsmöglichkeiten des BR nicht nur aus gewerkschaftlicher Perspektive unzureichend.

Letztlich betreffen diese Defizite nicht nur das BetrVG, sondern mehr das gesamte Arbeitsrecht. Viele der sich in der Diskussion befindlichen Vorschläge (bspw. Matthies et al. 1994; Pfarr 1995) greift der DGB mit seinen Novellierungsvorschlägen zum BetrVG auf, die zusammen mit weiteren Vorschlägen nachfolgend kurz vorgestellt werden.

### 5.2 Gewerkschaftliche Vorschläge zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung

*Novellierungsvorschläge des DGB zum Betriebsverfassungsgesetz*

Mit seinen Novellierungsvorschlägen zum BetrVG hat der DGB-Bundesvorstand (DGB 1998a) auf die Veränderungen der Erwerbsarbeit reagiert. Der Schwerpunkt der Vorschläge liegt in folgenden Feldern:

- erweiterter Betriebsbegriff  
 Zukünftig soll es weniger auf die rechtliche Organisationsform als vielmehr auf die Zusammenarbeit der Beschäftigten im Betrieb ankommen. Damit würden alle Beschäftigten einschließlich LeiharbeiterInnen und Fremdfirmenbeschäftigte einbezogen werden, die eng zusammenarbeiten, während die räumliche Nähe weniger entscheidend sein würde. Mit dieser Neudefinition würde nach Aufspaltung von Großbetrieben in unabhängige, aber weiterhin eng verbundene Klein- und Mittelbetriebe ein einheitlicher Betriebsrat existieren.  
 Insbesondere in den Vorschlägen zum § 3 BetrVG wird den sich permanent ändernden betrieblichen Organisationsformen Rechnung getragen. So sollen auf tarifvertraglicher Basis andere Möglichkeiten der Vertretung der Beschäftigten, die Zuständigkeit des BR für ausgegliederte Betriebsteile, die Bildung gemeinsamer Betriebsräte mehrerer Betriebe trotz unterschiedlicher Rechtsform und Inhaber, BR-Arbeitsgemeinschaften mehrerer Betriebe, die Zulässigkeit doppelter Interessenvertretungsstrukturen u. a. m. ermöglicht werden.
- erweiterter Arbeitnehmerbegriff  
 Die vorgeschlagene Ausweitung betrifft fast alle Formen von abhängiger und (schein-)selbständiger Beschäftigung (Heimarbeit, Telearbeit, arbeitnehmerähnliches Personal).
- Gesamt- und Konzernbetriebsrat  
 Die Vorschläge hierzu enthalten u. a. die Pflicht, einen Konzernbetriebsrat zu bilden und die fakultative Möglichkeit zu dessen Errichtung bei abhängigen Unternehmen ohne einheitliche Leitung. Dabei wird die Definition des Konzernbegriffs der Rechtsprechung überlassen, wobei insbesondere darauf verwiesen wird, daß nicht eine gesellschaftsrechtliche Beteiligung der Obergesellschaft, sondern wirtschaftliche Abhängigkeit aufgrund von Auftrags- und Lieferbeziehungen für die Konzernzugehörigkeit entscheidendes Merkmal sein muß. Auf Basis dieses Vorschlags wären konkrete Unternehmensnetzwerke dahingehend zu überprüfen, ob sie die gestellten Kriterien erfüllen.
- Entbürokratisierung der BR-Wahl  
 In Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten soll ein vereinfachtes Wahlverfahren Anwendung finden, um damit die Zahl der betriebsratslosen Betriebe zu verringern.
- erweiterte Mitbestimmungsrechte  
 Unter anderem soll wegen ganzheitlicher Rationalisierungsstrategien ein Mitbestimmungsrecht (MB-Recht) bezogen auf Kommunikationsprozesse der Beschäftigten geschaffen werden, ein weiteres bezogen auf die Ein- und Durchführung der Zusammenarbeit der Beschäftigten im Betrieb (Gruppenarbeit, Arbeitsorganisation). Auch sollen MB-Rechte des BR auf Gruppen delegiert werden können, bei jederzeitiger Rückholbarkeit. Ferner sollen der Umweltschutz in die Liste der MB-Rechte aufgenommen und die wirtschaftlichen Rechte des BR gestärkt werden.

- Stärkung der Zusammenarbeit zwischen BR und Gewerkschaften  
Den Gewerkschaften soll ein eigenständiges Recht auf Teilnahme an BR-Sitzungen und Zugang zu einzelnen Betriebsbereichen und Arbeitsplätzen eingeräumt werden und es sollen ihre Durchsetzungsrechte gegenüber dem Arbeitgeber hinsichtlich der Einhaltung des BetrVG und der Tarifverträge sowie der Erfüllung der Arbeitgeberpflichten einschließlich entsprechender Sanktionsmaßnahmen gestärkt werden. Zugleich soll den BR-Mitgliedern der Kontakt zur Gewerkschaft erleichtert werden.
- Ausbau der Arbeitnehmerbeteiligung  
Individuelle Informationsrechte, Vorschlags- und Beschwerderechte sowie das Recht auf freie Meinungsäußerung und zur Leistungsverweigerung sollen ausgebaut bzw. konkretisiert werden. Damit sollen den Beschäftigten eigene Handlungsmöglichkeiten hinsichtlich der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen eingeräumt werden und die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten und dem BR gestärkt werden.

Mit diesen Vorschlägen versucht der DGB, den Strukturwandel hin zu kleinen Betriebseinheiten und zu neuen Arbeitsformen im BetrVG nachzuvollziehen. Dabei greift der DGB mit seinen Vorstellungen in mehrfacher Weise (erweiterter Betriebsbegriff, Konzernbetriebsräte, erleichterte BR-Wahl in Kleinbetrieben, Weiterentwicklung des BetrVG durch Tarifvertrag) die Bildung von Unternehmensnetzwerken auf. Insgesamt orientieren sich die Vorschläge aber weiterhin an der traditionellen Position der Betriebsräte als kollektive betriebliche Interessenvertretung der Beschäftigten unter Beibehaltung der dualistischen Arbeitsteilung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten.

Kritisiert wird an den DGB-Vorschlägen u. a. von dem ehemaligen Vorstandsmitglied der Deutschen Postgewerkschaft Wehner (1999), daß die an einigen Stellen vorgesehenen Optionen zur Abdingbarkeit der Rechte des Betriebsrates durch vertragliche Vereinbarungen vor dem Hintergrund zunehmend erpreßbar gewordener Betriebsräte und Gewerkschaften die Gefahr der Schwächung des Schutzcharakters des BetrVG beinhaltet.

#### *Kommission Mitbestimmung*

Zur Debatte um die Zukunft der Mitbestimmung hat die DGB-eigene Hans-Böckler-Stiftung und die Bertelsmann Stiftung die *Kommission Mitbestimmung*, bestehend aus 35 Wissenschaftlern, Politikern, Wirtschaftsvertretern und Gewerkschaftern, einberufen, die im Sommer 1998 ihre Empfehlungen zur zukünftigen Gestaltung der Mitbestimmung vorgelegt hat (vgl. Kommission Mitbestimmung 1998). Mit ihren Vorschlägen setzt die Kommission weniger auf Gesetzesänderungen als vielmehr auf Selbstregulierung (*Die Mitbestimmung der Zukunft muß als Teil der Selbstorganisation der Gesellschaft gestaltet werden ...* (Empfehlung Nr. 5)) unterhalb der Gesetzesebene. Ihre Empfehlungen zielen auf eine flexible, an veränderten Unternehmens- und Arbeitsstrukturen orientierte, dezentrale und vielfältige, zudem auf Konsens basierende Weiterentwicklung von Regulierung und Praxis der Mitbestimmung. In den Empfehlungen liest sich dies u. a. so:



- *Beteiligungsrechte müssen deshalb einvernehmlich auch unterhalb des für alle gleichermaßen geltenden Gesetzes begründet sowie unterhalb der Ebene der zentralen betrieblichen Mitbestimmungsorgane ausgeübt werden (Empfehlung Nr. 9).*
- *Neue Beschäftigungs-, Betriebs- und Unternehmensformen drohen die rechtlichen Ressourcen der Mitbestimmung zu entwerten. [...] Angesichts der Vielfalt und Ungewißheit der entsprechenden Entwicklungen kann es sachgerecht sein, durch Eröffnung dezentraler Regelungsspielräume und durch prozeßorientierte Rechte situationsangepaßte betriebliche und tarifvertragliche Lösungen zu fördern. Soweit diese unzulänglich bleiben, kann eine Anpassung des Mitbestimmungsrechts, insbesondere durch Neubestimmung des gesetzlichen Konzern-, Unternehmens-, Betriebs- und Arbeitnehmerbegriffs, erforderlich werden. Gesetzesanpassungen könnten durch rechtlich ermöglichte, gemeinsam vereinbarte Experimente vorbereitet werden (Empfehlung Nr. 13).*

Die Kommission hat mit ihren Vorschlägen, so Streeck (1998), eine wirklichkeitsnahe und pragmatische Weiterentwicklung der Mitbestimmung im Sinn. Grundsätzliche Unterschiede zu den DGB-Positionen sind nicht auszumachen, Differenzen gibt es dennoch. Während die Kommission auf eine gesteigerte vertrauensvolle Zusammenarbeit setzt, will der DGB diesen Passus durch gleichberechtigt ersetzen (vgl. dazu auch Wehner 1999). Darüber hinaus wird der Kommission die Verkehrung des Gedankens der Mitbestimmung vorgeworfen. So war es das Anliegen der Gewerkschaften, mit der Mitbestimmung zur Demokratisierung der Wirtschaft beizutragen. In den Empfehlungen der Kommission hingegen sei von Mitbestimmung nur als Standortvorteil zu lesen. Statt zur Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen verkomme die Mitbestimmung damit zu einem Beitrag der kooperativen Sicherung des Unternehmenserfolgs (vgl. Dera 1998).<sup>6</sup>

Die Empfehlungen liefern einige Ansatzpunkte für eine Vernetzung betrieblicher Interessenvertretungen. Diese liegen in der Stärkung untergesetzlicher Regelungsmöglichkeiten und dem Hinweis auf Experimente, in einer Neudefinition von gesetzlichen Begriffen sowie in dem empfohlenen kontinuierlichen mitbestimmungspolitischen Dialog auf hoher Ebene zur weiteren Ausgestaltung der Mitbestimmung (Empfehlung Nr. 13). Die Vorschläge basieren damit auf der Annahme geteilter Anerkennung von Mitbestimmung und Korporatismus durch die Akteure. Die Zustimmung dazu nimmt in der deutschen Wirtschaft jedoch seit längerem ab.

### *Bündnis für Arbeit*

Zwar nicht auf die Reform des Betriebsverfassungsrechts bezogen, beinhaltet das Positionspapier des DGB-Bundesvorstands (DGB 1998b) zum neuen Bündnis für Arbeit jedoch relevante Aussagen zur Vernetzung von Unternehmen. Zwei von drei für innovative und moderne Industrie- und Dienstleistungsunternehmen genannten Rahmenbedingungen im zweiten Leitbild des Papiers beziehen sich auf Vernetzung und Mitbestimmung:

---

<sup>6</sup> Fortgesetzt wird die Diskussion um das Für und Wider der Vorschläge der Kommission u. a. in den Gewerkschaftlichen Monatsheften 3/1999 und in mehreren Ausgaben der Zeitschrift der Hans-Böckler-Stiftung Die Mitbestimmung.

- *Das Unternehmensumfeld muß so gestaltet werden, daß nicht Verdrängung, sondern Partnerschaft die Wertschöpfungskette bestimmt, daß Unternehmen sich in integrierten Netzwerken organisieren und daß Unternehmensstandorte regionale Strukturen und Arbeitsmärkte berücksichtigen.*
- *Beteiligung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften sind wesentlicher Schlüssel für Modernität und Innovation. Die vielfältige Praxis der betrieblichen und der Unternehmens-Mitbestimmung bedarf nicht nur gesetzlicher Regelungen, sondern muß vor allem auch tarifvertraglich weiter entwickelt werden.*

## 6. Vernetzung und/oder einzelbetriebliche Lösungen?

### 6.1 Kollektive Interessenvertretung entlang der Stoffströme/Wertschöpfungsketten ...

Ausgangspunkt dieser Arbeit war, durch Vernetzung betrieblicher Interessenvertretungen entlang der Stoffströme bzw. Wertschöpfungsketten einerseits das Erfahrungswissen der Beschäftigten in ökologische Innovationsanstrengungen einzubringen und andererseits dazu beizutragen, die sozialen Folgen ökologischer und ökonomischer Effizienzsteigerungen unter Beteiligung der Betroffenen zu bewältigen. Dabei umfaßt betriebliche Vernetzung zwei Richtungen: Vernetzung zum Zweck der ökologischen Optimierung entlang der Stoffstromketten zum einen und Aufbau von Unternehmensnetzwerken zum Zweck der Erschließung von ökonomischen Rationalisierungspotentialen zum anderen. Beide Male ist eine Vernetzung betrieblicher Interessenvertretungen heute entweder gar nicht oder nur sehr begrenzt über die jeweils zuständigen Gewerkschaften gegeben.

#### *Branchengrenzen*

Sowohl die Organisationsform der Arbeitgeber als auch die der Gewerkschaften beschränkt sich zumeist auf eine Branche, die im Gegensatz zu den vertikalen Wertschöpfungsprozessen horizontal organisiert ist. Wird durch Gewerkschaftszusammenschlüsse die Branchenbegrenzung überwunden, sind Innovationen entlang der Stoffströme möglich, wie das vorgestellte Beispiel der IG BAU zeigt. Diese über Fusionen entstehenden Vernetzungen sind Begleiterscheinungen und können vorausschauend genutzt werden, in der Regel stellt die Branchenbegrenzung für die Vernetzung betrieblicher Interessenvertretungen jedoch eine nicht zu unterschätzende Hürde dar. Sie ist nicht nur mit Ausblendungen und unterschiedlichen Mentalitäten zu erklären, sondern hat funktionalen Charakter. Alle Handlungen der im ökonomischen System Agierenden (Gewerkschaften und Arbeitgeber) enden an der Branchengrenze. Das ist einmal ein Zeichen für die unvermindert starke Ordnungskraft der industriellen Beziehungen, zum anderen Leitlinie für notwendige Orientierung und hat mit Kompetenz und Kompetenzüberschreitung zu tun, die nicht nur innerhalb des ökonomischen Systems starken Sanktionen unterworfen ist. Um entlang der Stoffströme die Interessenvertretung der Beschäftigten zu organisieren, bedarf es daher einer Änderung der Organisationsform.

Daß die Gewerkschaften in der Lage und auch willens sein können, das Einbringen des Erfahrungswissens zugunsten einer innovativen und sozialen Modernisierung über die Branchengrenzen hinweg zu organisieren, zeigen die angeführten ökologischen Vernetzungsbeispiele. Dabei verweisen die Beispiele neben der Vielzahl an betrieblichen Erfahrungen auch darauf, daß neben den Gremien der reinen Interessen-

vertretung kooperative Beteiligungsverfahren erforderlich sind. Vernetzung zu ökologischen Zwecken muß über entsprechend zugeschnittene Fachgremien erfolgen, überbetriebliche Interessenvertretungen entlang der Stoffströme werden diese gemischt besetzten Gremien jedoch nicht ersetzen können.

#### *Neue Beteiligungs- und Vertretungsstrukturen*

In ökologischer Hinsicht sind dabei Ad-hoc-Veranstaltungen denkbar. Als solche sind die vorgestellten Beispiele einzuordnen, weitergehend wären auf Dauer angelegte Formen zwischenbetrieblicher Kooperation entlang der wesentlichen Stoffstrom-/Wertschöpfungsketten. Der Aufbau über-/zwischenbetrieblicher Interessenvertretungsstrukturen hätte dagegen mehr auf die Organisationsform der Ketten abzustellen. Je näher und enger diese ausfällt, desto mehr könnte nach einer Reform des BetrVG eine solche Kette einem Konzern gleichen, wodurch die Schaffung eines gemeinsamen Konzernbetriebsrats möglich würde. Je weiter und loser die Kette organisiert ist, desto eher wären gewerkschaftlich getragene oder tarifvertraglich abgesicherte Formen gemeinsamer Vertretungs- oder Beratungsstrukturen möglich.

#### *Gewerkschaften*

Mit der Entgrenzung betrieblicher Interessenvertretungen ist das sensible Feld der dualen Struktur der industriellen Beziehungen angesprochen. Für die Gewerkschaften könnte eine Veränderung dieser Strukturen darin bestehen, daß die von ihnen rechtlich unabhängigen Betriebsräte an eigenständigem Einflußbereich außerhalb ihrer Betriebsgrenzen gewinnen. In den angeführten Vorschlägen des DGB zur Reform des BetrVG wird dieses Problem insofern gelöst, als einerseits der Betriebs- und Unternehmensbegriff und damit der eigenständige Zuständigkeitsbereich der Betriebsräte erweitert wird und andererseits die Gewerkschaften über den Ausbau der Mitbestimmung auf Basis von Tarifverträgen direkten Zugriff auf die Grenzziehung der Zuständigkeit betrieblicher Gremien haben. Darüber hinaus wird in den Vorschlägen der betrieblichen Interessenvertretung kein eigenständiges überbetriebliches Mandat zugestanden. Sofern konzernartige Unternehmensnetzwerke oder tarifvertragliche Neuregelungen Branchengrenzen überschreiten, sind wiederum zwischengewerkschaftliche und arbeitgeberverbandliche Grenzziehungen tangiert. Auf die durch transnational tätige Konzerne aufgeworfene europäische und internationale Dimension dieser Grenzziehungen sei hier nur am Rande verwiesen (vgl. dazu Jansen 1999).

Eine andere Lösung läge im Aufbau tarifpolitisch handlungsfähiger Gewerkschaftsgremien vor Ort. Weil Betriebsräten gesetzliche Restriktionen bezüglich ihrer Normsetzungsbefugnis auferlegt sind (sie sind keine tariffähige Partei), sollten nicht mehr sie sondern gewerkschaftliche Gremien vor Ort über Öffnungsklauseln, besser noch über betriebliche Ergänzungstarifverträge verhandeln, so der Vorschlag des IGM-Bezirkleiters Küste, Frank Teichmüller (1998: 47). Hierin könnte eine Lösung für den Bedeutungsverlust der Flächentarifverträge und die Gefahr einer immer mehr dem Betriebsrat zugeschobenen Tarifpolitik liegen. Der Dualität der IB wäre damit in neuer Weise entsprochen, Konflikte zwischen gewerkschaftlicher und betriebsrätlicher Zuständigkeit verringert. Der Flächentarifvertrag wäre dann in der Vorstellung

von Teichmüller weiterhin der allgemeingültige Rahmen, der Mindestbedingungen festlegt, auf dessen Basis betriebliche Differenzierungen möglich wären. Das Aufgreifen der speziellen Probleme einer Wertschöpfungskette würde hierbei jedoch wieder an der Branchengrenze Halt machen.

### *Arbeitgeber*

Das erwartete Handeln der Unternehmer auf Forderungen nach Vernetzung soll nur unter den Gesichtspunkten ökologische Aktivitäten und systemische Rationalisierung rekapituliert werden. Durch ökologische Aktivitäten sollen neue Märkte erschlossen, vorhandene ausgeweitet werden (Runde Tische in der Textil- und Bekleidungsindustrie und in der Möbelbranche). Aktivitäten auf der Ebene systemischer Rationalisierung sind ausschließlich darauf angelegt, im gegebenen Rahmen die ökonomische Effizienz zu erhöhen. Für Vernetzungen betrieblicher Interessenvertretungen mit dem Ziel der Schaffung einheitlicher bzw. der Verhinderung unterschiedlicher Arbeitsstandards sind daher unterschiedliche Reaktionen zu erwarten. Für den im ökologischen Feld Aktiven sind sie denkbar, in der Logik systemischer Rationalisierung haben sie keinen Platz. Entsprechende Vereinbarungen werden, sofern sie nicht über eine Reform des BetrVG erzwungen werden, in den (Tarif-)Verhandlungen über Vernetzungen davon abhängen, inwieweit sie aus Sicht der Arbeitgeber funktional für die Bewältigung sozialer Konfliktlagen innerhalb der Kette sein können und inwiefern es den Gewerkschaften gelingt, eine Vernetzung betrieblicher Interessenvertretungen in ihren eigenen Reihen mobilisierungs- und durchsetzungsfähig zu machen.

Jedoch hätte sich eine tarifliche Regelung auf kollektive und individuelle Beteiligungsrechte sowie deren prozessuale Ausgestaltung und Absicherung zu begrenzen, soweit nicht freiwillige Vereinbarungen zwischen den Tarifvertragsparteien außerhalb der tarifvertraglichen Erstreikbarkeit und Normsetzungsbefugnis zur Anwendung kämen. Stoffliche Normen (Verbot von bestimmten Materialien), soweit sie nicht den Arbeitsschutz betreffen, sind von der tariflichen Regelung auszuschließen, weil eine tarifvertragliche Fortentwicklung betriebsverfassungsrechtlicher Interessenvertretung seine gesetzliche Grenze bei Eingriffen in Unternehmerrechte findet, die nicht den Schutz des Arbeitnehmers oder Inhalte des Arbeitsvertrages berühren (vgl. Lang 1992: 151ff.; Schmidt 1992: 297f.).

## **6.2 ... erfordert die Stärkung einzelbetrieblicher IV ...**

Zentrales Regelungswerk der Betriebsräte ist das BetrVG in der Fassung von 1972 mit den Ende 1988 realisierten Änderungen. Alle aus der rechtspolitischen Diskussion mit Blick auf den Wandel des industriellen Reproduktionssystems aufgeführten Forderungen zu seiner Verbesserung sind nicht realisierte Reformvorschläge:

- Erweiterung des Arbeitnehmerbegriffs,
- Ausweitung der Grundlagen für den Gemeinschaftsbegriff,
- Erleichterte Kooperation (Vernetzung) zwischen Hersteller- und Zulieferbetrieb,

- Ausweitung der Mitbestimmung,
- Errichtung von Konzernbetriebsräten orientiert an der Wertschöpfungskette,
- Möglichkeiten zur Verbesserung der Interessenvertretungsstrukturen durch Betriebsvereinbarung.

Um zu verhindern, daß immer mehr Betriebe mitbestimmungsfreie Zonen werden – wie es heute bereits viele Klein- und Mittelbetriebe sind – ist die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes dringend erforderlich (vgl. Müller-Jentsch 1999: 300). Die hier eingeforderte Vernetzung betrieblicher Interessenvertretungen ist ebenfalls an die Existenz von Betriebsräten gebunden. Wie kann also eine als plausibel erkannte Veränderung umgesetzt werden?

Unter dem Aspekt, der Kompetenz von Experten eben jenen den Regelungsbedarf zuzuweisen, wäre die Reformierung des BetrVG eine im Rahmen des Bündnisses für Arbeit zu lösende Aufgabe. Dieses Bündnis ist angesiedelt an der Schnittstelle von ökonomischem und politischem System, und es kann nur erfolgreich sein, wenn alle Akteure auf Vorbedingungen verzichten. Der Staat kann nicht als starke Zentralmacht auftreten, und Gewerkschaften und Arbeitgeber können nicht auf ihrer unveröhnlichen Gegnerschaft beharren.

Mit Blick auf die Gewerkschaften ist dafür konsequenter als bisher ein Modernisierungsschritt Voraussetzung. Das Ende des Normalarbeitsverhältnisses (NAV) und damit die inzwischen schon normalen neuen und heterogenen Arbeitsformen müssen Grundlage für das Organisationshandeln sein. Hierdurch wird nicht bestritten, daß es auch heute noch Arbeitsverhältnisse gibt, *die idealiter dauerhaft und kontinuierlich, im (möglichst groß-) betrieblichen Zusammenhang auf Vollzeitbasis erfolgen* (Mückenberger 1985: 429). Ein diese Kriterien erfüllendes Arbeitnehmerbild darf allerdings nicht mehr Leitlinie gewerkschaftlichen Handelns sein. Der Blick in die Tarifverträge zeigt, daß für die neuen und heterogenen Arbeitsformen nachholender Regelungsbedarf besteht.

Es ist also erforderlich, daß die Gewerkschaften den betrieblichen Ausdifferenzierungen nicht mehr nur ablehnend oder abwartend gegenüberstehen, sondern sich offensiv auf diese Realität einlassen, wie Teichmüller (1998: 46) empfiehlt. Dafür, und das wurde bereits im letzten Abschnitt eingeworfen, ist neben einer formellen Stärkung der Betriebsräte durch eine Reform des BetrVG auch der Ausbau gewerkschaftlicher Betriebspolitik notwendig. Weil eine allein auf die Betriebsräte abgewälzte Präzisierung tarifvertraglicher Normen oder gar deren Festlegung zwischen ihnen und den Geschäftsleitungen rechtlich fragwürdig und unter dem Durchsetzungsaspekt unzureichend ausfallen wird, wären Möglichkeiten der Entlastung der Betriebsräte durch eine Rahmenregulierung der neuen Arbeitsformen in den Flächentarifverträgen mit Optionen für betriebliche Differenzierungen, die eben nicht nur über die Betriebsräte auszuhandeln wären, denkbar. Diese Rollenteilung entspräche auch dem Interesse von Betriebsräten, folgt man einschlägigen Studien (vgl. Funder 1999: 183). Mit einer solchen Doppelstrategie – Ausbau gewerkschaftlicher Betriebspolitik und Vernetzung institutionell reformierter Betriebsräte – könnte dem zunehmenden Betriebssyndikalismus (Teichmüller 1998) und der Verbetriebswirtschaftlichung der Tarif- und Betriebsratspolitik (Jansen 1999) entgegengewirkt werden. Mit dem Ausbau gewerk-

schaftlicher Betriebspolitik wäre obendrein der Gefahr begegnet, daß Verhandlungen über die Ausgestaltung betrieblicher Flexibilisierung im arbeitskampffreien Raum des Unternehmens zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung stattfinden (vgl. Jansen 1999: 321ff.).

Die vorgeschlagene Doppelstrategie führt zu einer Stärkung dezentraler Interessenvertretung. Interessenvertretungen sind aber von Gewerkschaften im großbetrieblichen Rahmen initiiert und unterstützt worden. Im großbetrieblichen Rahmen wurde das Normalarbeitsverhältnis als juristische Norm entwickelt, eingebettet in feste Regularien der industriellen Beziehungen, mit ausschließlicher Interpretationshoheit der gewerkschaftlichen Zentralen. Von dieser Meinungsführerschaft kann (und muß) sich einzelbetriebliche Interessenvertretung nun emanzipieren. Es kann nicht mehr darum gehen, daß allein die gewerkschaftlichen Gremien und Spitzen über Regelungsbedarfe und Inhalte bestimmen, sondern betriebliche IV müssen lernen, selbstbewußt und eigenständig zu handeln. Ergebnisse der Mitbestimmungsforschung zeigen auf, daß eben dieser Wandel auch real stattfindet. Funder (1999: 182f.) faßt dies zusammen: *Der Großteil der BR ist heute im Unterschied zu 1975 zugleich gewerkschaftsnäher und autonomer gegenüber der Gewerkschaft. Einerseits sind sie mit der Organisationsstruktur der Gewerkschaften eng verwoben und andererseits in ihrem Handeln als Betriebsrat wesentlich selbstbewußter und selbständiger.* Die Chance liegt darin, über das selbstbewußte, nicht bevormundete, dezentrale Handeln zu einer neuen Form von Solidarität zu finden.

Trotz der begründeten Notwendigkeit einer neuen überbetrieblichen Gewerkschafts- und Mitbestimmungspolitik und im Gegensatz zu Altmann/Deiß, die ihre Forderung im wesentlichen damit begründen, daß sich Gewerkschaftspolitik auf die Sicherstellung einheitlicher Arbeitsstandards zu konzentrieren hätte, um sich dadurch gesellschaftlich und individuell neu zu legitimieren, wird hier die These vertreten, daß unter den Aspekten sich ausdifferenzierender Produktion und individualisierter Beschäftigter dezentrale Verhandlungen der Interessenvertretungen eine Chance darstellen.

Von den Gewerkschaften verlangt dies, daß sie ihre patriarchalen und hochzentralisierten Strukturen abändern, indem sie ihre lokalen und betrieblichen Organisationseinheiten mit mehr Regelungskompetenzen ausstatten (vgl. Lauschke/West 1995: 402ff.). Doch der kleinbetriebliche Rahmen ist von den Gewerkschaften seit fünfzig Jahren vernachlässigt worden (obwohl die Anfänge der sozialen Bewegung gerade in den Kleinbetrieben lagen), mit der Folge einer nach Anzahl und Durchsetzungsfähigkeit äußerst mangelhaften Interessenvertretung. Die industriellen Beziehungen beschränken sich in diesem Rahmen in der Regel auf die informelle Seite, die allerdings eher dem Einfluß einer in der Gesellschaft geführten Debatte unterliegt als die formelle Ebene im Großbetrieb (z. B. soziale und ökologische Implikationen). Positiv fällt in diesem Zusammenhang auf, daß der DGB den kleinbetrieblichen Rahmen zumindest insofern stärkt, als er mit seinen Vorschlägen zur Reform des BetrVG die BR-Wahl in Klein- und Mittelbetrieben bis 100 Beschäftigte vereinfachen will.

Aus dem hier eingeforderten Wandel der Orientierung folgt für die Gewerkschaftspolitik nicht der Zwang zur radikalen Änderung der Organisationsstrukturen. Die

punktueller Beschreibung der Aktivitäten zeigt, daß Instrumente – *Gremien, Veranstaltungen, Rituale, Tagungen* – zur Bearbeitung von Zukunftsfragen vorhanden sind. Ebenso besteht über die Leitcodierung Gerechtigkeit/Ungerechtigkeit hohe gegenseitige Akzeptanz. Die anerkannte Definition für Gerechtigkeit ist jedoch nach unseren Überlegungen unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit neu zu konstruieren. Die Verbindung von ökologischem und sozialem Denken ist in der traditionellen Form nicht gewährleistet. Das Einzelbeispiel der Betriebsvereinbarung zum Umweltschutz zeigt, daß die bewährte Definition ergänzbar ist, ohne daß die ausdifferenzierten Systeme in Frage gestellt werden müssen. Es müßte gelingen, daß *die politische Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit auf Seiten der Tarifparteien revitalisiert und deren inzwischen eingetretene Organisationsschwäche und Mitgliederverluste rückgängig gemacht wird, indem bisher vom deutschen Korporatismus vernachlässigte Interessen eingebunden und damit organisations- und konfliktfähig ... werden* (Esser/Schroeder 1998).

### **6.3 ... und den Ausbau individueller Beteiligung im System kollektiver Vertretung**

Für individualisierte, durch neue Arbeitskonzepte mit mehr Selbststeuerungskompetenz ausgestattete ArbeitnehmerInnen verlieren kollektive Regelungen immer mehr an Wirkung, was den Gewerkschaften nicht mehr unbekannt ist (vgl. Hensche 1999: 44). Daraus resultiert die Notwendigkeit, individuelle Partizipation an betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung sicherzustellen. Tarifvertragliche Normen für Arbeitszeit und Leistungsvorgaben müssen auf die neuen Arbeitskonzepte zugeschnitten werden, was in einem dynamischeren Arbeitsalltag hin zu Rahmenregelungen und Prozeßnormen (vgl. Kern 1995) führen wird, die vor Ort durch einzelne Beschäftigte oder innerhalb von Gruppen zu spezifizieren sind. Zur Sicherstellung von Beteiligung am Umweltschutz sind entsprechende Normen in die Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen, aber auch in die Gesetze aufzunehmen.

Darüber hinaus stehen die Gewerkschaften bereits seit längerem unter dem Druck der Auflösung von traditionellen Arbeitermilieus, der Entwicklung neuer Lebensstile und der Individualisierung der Beschäftigten. Die Akteure der neuen sozialen Milieus sind für soziale und ökologische Ziele engagiert und gleichzeitig von traditioneller Politik enttäuscht. Unter das für sie offensichtliche Interesse am reinen Machterhalt wird auch die Politik der Gewerkschaften eingeordnet (vgl. Vester et al. 1993 und Lawatsch 1997). Dazu tritt der Bedeutungsverlust des Großbetriebes als dem Ort für die Gewinnung neuer, zumeist qualifizierter männlicher Arbeiter als Mitglieder (vgl. Teichmüller 1998: 44). Es geht daher mit dem Ausbau individueller Beteiligung im System industrieller Beziehungen nicht allein darum, für *partizipationsorientierte und selbstvertretungsfähige Beschäftigte* (Kotthoff 1994: 335) in einem flexibler und heterogener werdenden Arbeitsalltag Raum für die Vertretung ihrer eigenen Belange zu schaffen, sondern auch um den Fortbestand der Gewerkschaften selbst. Kollektive Interessenvertretung durch Gewerkschaften und Betriebsräte muß auf individualisierte Arbeitnehmer zugehen. Gemeinsamkeit als notwendige Grundlage zur Durchsetzung eigener Interessen muß unter den geänderten Bedingungen durch Beteiligung



und Diskurs neu erarbeitet werden. Für die Gewerkschaften würde ein Zugehen auf direkte Beteiligungsformen bedeuten, daß sie nicht nur *größeres Zutrauen zur selbständigen Problemlösungskompetenz der Beschäftigten entwickeln* müssten, sondern eine Politik zu verfolgen hätten, die *sich auch stärker als ein diskursiver Prozeß der Integration und Bündelung unterschiedlicher Interessen* versteht, wie Lauschke und West (1995: 402) anmerken. Das bedeutet, daß individuelle Beteiligung nicht nur ein Regelungsgegenstand gewerkschaftlicher Politik bleiben darf, sondern selbst Bestandteil innergewerkschaftlicher Meinungsbildungsprozesse werden muß. Markmann (1995: 100) verweist indessen zu Recht darauf, daß dies nicht zu einer übermäßigen, die Solidarität und Durchsetzungsfähigkeit der Gesamtheit gefährdenden Berücksichtigung von Einzel- und Gruppeninteressen führen darf.

Gegenüber individualisierten Arbeitnehmern können sich Betriebsrat und Gewerkschaften nunmehr dadurch legitimieren, indem sie den Rahmen individueller Beteiligung für Probleme konkreter Arbeitsbedingungen öffnen, statt diese wie bisher auszusparen oder monetär abzugelten (vgl. Lauschke/West 1995: 401f.). Darüber hinaus hätten sich die Gewerkschaften für neue, selbständige Arbeitsformen jenseits des klassischen Arbeitnehmerstatus und außerhalb der Betriebe zu öffnen und deren Probleme aufzugreifen (vgl. Hensche 1999: 44). Zur Entlastung individualisierter Arbeitnehmer und zur Stärkung der Rolle der Gewerkschaften für den einzelnen könnten die Klagerechte für Gewerkschaften hinsichtlich der Durchsetzung individueller tariflicher Rechte ausgeweitet werden (vgl. Pfarr 1995: 640). Und um betrieblicher Dezentralisierung und der Tendenz zu Kleinbetrieben ohne gewerkschaftlichen Zugang zu begegnen, schlägt Teichmüller (1998) ein neues, integriertes und inhaltlich ausgeweitetes Konzept der Präsenz in der Fläche auf DGB-Ebene vor.

Der Betriebsrat müßte sich mehr auf eine Integrationsfunktion bzw. intermediäre Rolle einlassen; zum einen indem er als Moderator zwischen den divergierenden Interessen einzelner Beschäftigtengruppen vermittelt und, wo notwendig, ihre Interessen bündelt und zum anderen in seiner alten Rolle, indem er zwar die Interessen der Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber vertritt, dies aber wie bisher auch unter Berücksichtigung betrieblicher Belange tut (vgl. Müller-Jentsch 1995: 23 und 1999: 298). Folgt man der These von Kotthoff (1994: 337), dann würde der Betriebsrat durch mehr individuelle Selbstregulierung sogar an Bedeutung gewinnen. Seine These lautet, daß Arbeitnehmer durch die Wahrnehmung von Beteiligungsangeboten generell betriebspolitisch werden, die Zusammenhänge zwischen der Politik im Arbeitsprozeß und der Geschäftspolitik deutlicher erkennen, sich entsprechend äußern und engagieren und dadurch zur Absicherung ihrer eigenen Partizipation auf die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats angewiesen sein werden. Aufgrund des Bedeutungswandels wird dem Betriebsrat häufig die Übernahme einer Rolle als Co-Manager empfohlen (vgl. Lauschke/West 1995: 401f.; Müller-Jentsch 1995: 22f.).

Es geht also darum, Formen von Selbstorganisationsprozessen für Individuen und Gruppen zu finden, durch welche Gewerkschaften und Betriebsräte von Einzelfallregelungen entlastet werden und die zugleich die Individuen vor Überforderung schützen. Auf der kollektiven Ebene könnten durch Beteiligungsangebote und das Aufgreifen der Arbeitsprobleme der Beschäftigten neue Räume für Solidarität entstehen. In

der Praxis fällt es den Gewerkschaften jedoch weiterhin schwer, sich auf individuelle Beteiligung einzulassen. Es zeigt sich, daß weiterhin die Beteiligung kollektiver Art im Vordergrund steht, so auch im DGB-Positionspapier zur EG-Öko-Audit-Verordnung (vgl. DGB 1995). In den zitierten Vorschlägen des DGB zur Reform des BetrVG sind individuelle Beteiligungsrechte (Partizipationsrechte) bei der Mitgestaltung des eigenen Arbeitsumfelds enthalten. Weiter sind Möglichkeiten der Delegation von Mitbestimmungsrechten des BR auf Arbeitsgruppen vorgesehen. Die generelle Zuständigkeit des BR bleibt jedoch erhalten, explizit individuelle oder auf eine Arbeitsgruppe bezogene Mitbestimmungsrechte sind nicht vorgesehen (vgl. Wehner 1999). Ob solche Rechte funktional wären, hätten betriebliche Experimente zu zeigen. Für die Tarifpolitik kann ähnliches konstatiert werden, auch wenn einzelne Vorschläge und auch die wenigen vereinbarten ökologisch orientierten Haustarifverträge darüber hinausgehen (vgl. Teichert 1994: 80ff.; Schmidt 1993: 332ff.). Auch das Beispiel der partizipativen Erstellung einer Tarifforderung (vgl. Silvia 1995) weist darauf hin, daß die Gewerkschaften fähig und bereit sind, direkte Beteiligungselemente in ihre Organisationsstruktur bzw. interne Prozeßgestaltung und in ihre nach außen gerichteten Forderungen aufzunehmen. Ferner zeigt sich an den bereits mehrfach angeführten Aufsätzen von Teichmüller (1998) und Hensche (1999), daß innerhalb der Gewerkschaften die Diskussion im Gange ist und weitergehende Lösungsvorschläge entwickelt werden.

## 7. Erweiterte Interessenvertretung als soziale Innovation

Der Nachhaltigkeitsansatz umfaßt die drei Säulen: Ökonomie, Ökologie und Soziales. Ökologische Potentiale einer vernetzten Interessenvertretung entlang der Stoffströme waren hier nicht näher zu untersuchen. Allerdings weisen die publizierten Studien (Kapitel 3.1) immer wieder auf die positiven Aspekte einer Arbeitnehmerbeteiligung (ANB) im (über-)betrieblichen Umweltschutz hin. Ökonomische Potentiale leiten sich im wesentlichen aus Innovations- und Akzeptanzvorteilen einer ANB im UWS ab. Darüber hinaus wird auch auf die stimulierende Wirkung einheitlicher und hoher Arbeitsstandards für die ökonomische Entwicklung verwiesen. Doch auch diese Frage stand hier nur am Rande zur Diskussion. Die Analyse sozialer Potentiale war hingegen der Hauptgegenstand der vorliegenden Arbeit. Diese werden hier im Sinne sozialer Innovationen zusammengefaßt.

Zuvor ist jedoch die Problemlage zu rekapitulieren: Vernetzungsanstrengungen betrieblicher IV finden vor dem Hintergrund des Bedeutungsverlusts von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften und ihren zentralen, vereinheitlichten Regulierungsformen und Regulierungsinhalten statt. Wie aber einerseits die Dezentralisierung der Arbeit und ihre Entbetrieblichung sowie die Individualisierung der Beschäftigten zunimmt, so steigt andererseits die Bedeutung von Wertschöpfungs- und Stoffstromketten an. Mit diesen Entwicklungen entschwinden Tarifvertrag und Mitbestimmung Basis und Regelungsgegenstand (Großbetrieb und Normalarbeitsverhältnis).

Definiert man soziale Innovationen als neue, effiziente und verallgemeinerbare Lösungen für neue Probleme, welche die Richtung des gesellschaftlichen Wandels beeinflussen und berücksichtigt dabei den Aspekt der aktiven Rolle der beteiligten Akteure (vgl. Gillwald 1999), so kann folgendes Ergebnis festgehalten werden:

- Grundsätzlich kann aus den in der Arbeit skizzierten Modellprojekten gefolgert werden, daß sie insofern soziale Innovationen darstellen, als durch sie ökologisches Wissen und soziale Kompetenz der Beschäftigten in ökonomische Modernisierungsprozesse eingebracht und ausgebildet werden kann.
- Aus einer dauerhaften Etablierung ökologischer und sozialer Vernetzung betrieblicher Interessenvertretungen entlang der Wertschöpfungskette/Stoffströme über bisherige Formen hinaus und deren Integration in das System der industriellen Beziehungen können demgemäß weitere soziale Innovationen folgen.
- Deren Etablierung ist nicht voraussetzungslos. In den tradierten Strukturen der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften liegen Hinderungsgründe. So legen die meist horizontal angelegten Branchengrenzen Zuständigkeitsbereiche fest und grenzen unterschiedliche Organisations- und Umgangsformen funktional voneinander ab. Wertschöpfungs- bzw. Stoffstromketten sind demgegenüber vertikal angelegt. Erforderlich wäre eine steigende Bereitschaft von Arbeitgebern (mit ihren

Verbänden) und Gewerkschaften, ihre Branchengrenzen zu überwinden und dafür entsprechende Kooperations- und Organisationsformen aufzubauen. Die Überschreitung gewerkschaftlicher Branchengrenzen durch Zusammenschlüsse ist im Gange. Wie diese Organisationsentwicklung zu einer Vernetzung der Interessenvertretungen entlang der Stoffströme beitragen kann, ist in den Gewerkschaften noch zu problematisieren.

- Die Weiterentwicklung des BetrVG wie auch die Anwendung tarifvertraglicher Möglichkeiten, die heute bereits durch § 3 des BetrVG gegeben sind, bilden Grundlage weiterer sozialer Innovationen. Damit können Antworten auf neue Arbeits- und Unternehmensorganisationsformen gefunden werden, und die permanente flexible Anpassung der Normen an geänderte Realitäten ist möglich. Diese Weiterentwicklung kann zu einem Bedeutungsgewinn von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden führen. Auf Klein-, Mittel- und Großbetriebe spezifisch zugeschnittene Interessenvertretungsstrukturen könnten im Sinne zeitlich und räumlich begrenzter sozialer Experimente Lernprozesse in Gang bringen. Mit solchen Experimenten wäre beispielsweise der Frage nachzugehen, ob die Zukunft betrieblicher IV in Kleinbetrieben nicht in ihrer Entbetrieblichung liegt.
- Vernetzung ist ambivalent: Während sie einerseits bedeutet, mittels neuer Formen der Zusammenarbeit kollektiver IV ein Mindestmaß sozialer Standards zu sichern, bedeutet sie zugleich auch, der Regelungskompetenz eben dieser betrieblichen IV mehr zuzutrauen. Neue Formen der Vernetzung müssen die Problemnähe und Sachkompetenz betrieblicher IV verknüpfen und daraus überbetriebliche Regelungsbedarfe und -inhalte ableiten.
- Die Einbindung einer erweiterten über- wie innerbetrieblichen, kollektiven und individuellen IV in gewerkschaftliche Strukturen kann auch als soziale Innovation angesehen werden. Ein Ziel dieser Einbindung ist es, über Diskurs und Kommunikation neue Formen von Identität und Kollektivität zu ermöglichen.
- Weiterhin liegt soziales Innovationspotential in der Schaffung eines inhaltlichen und prozessualen Rahmens inklusive entsprechender Bildungs- und Beratungsangebote zur Bewältigung der konkreten Probleme am Arbeitsplatz. Daraus ergäbe sich eine neue Legitimationsbasis der Gewerkschaften gegenüber ihren Mitgliedern und den Betriebsräten. Dies erfordert von den Gewerkschaften den Aufbau einer anderen Beteiligungskultur und die Abkehr von einer rein repräsentativen Interessenvertretung.

# Literaturverzeichnis

- Altmann, Norbert; Deiß, Manfred (1996): Arbeit in der vernetzten Produktion; in: Schulte (Hg.): Arbeit der Zukunft; Köln, S. 84 - 103
- Altmann, Norbert; Deiß, Manfred (1998): Productivity by Systemic Rationalization: Good Work – Bad Work – No Work?; in: Economic and Industrial Democracy, Vol. 19, 1/1998, S. 137 - 159
- Arlt, Hans-Jürgen (1994): Kampfkraft kommt aus Kommunikation – oder verkümmert; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/1994, S. 281 - 296
- Arlt, Hans-Jürgen (1998): Kommunikation, Öffentlichkeit, Öffentlichkeitsarbeit; Opladen
- BDA – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hg.) (o. J.): Arbeitsrechtliche Fragen bei der Einführung des Umweltmanagementsystems nach der Umwelt-Audit-Verordnung der EG; Köln
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne; Frankfurt am Main
- Beck, Ulrich (1993): Die Erfindung des Politischen; Frankfurt am Main
- Beck, Ulrich (Hg.) (1997): Kinder der Freiheit; Frankfurt am Main
- Becke, Guido (1998): Erfahrungswissen als Grundlage für ökologische Produktinnovation in Unternehmensverbänden; in: WSI-Mitteilungen 5/1998, S. 302 - 312
- Block, Jochen (1977): Beziehungen zwischen dem normativen und dem produktiven Aspekt einer Demokratisierung der Wirtschaft; Berlin
- Brandl, Sebastian (1997): Möglichkeiten der individuellen Arbeitnehmerbeteiligung im betrieblichen Umweltschutz; Hamburg
- Brandl, Sebastian (1998): Mit Eigenverantwortung und Selbstkontrolle zu einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung?; in: HBS (Hg.), Manuskripte, Nr. 250, Düsseldorf
- Breuer, Stefan (1995): Die Gesellschaft des Verschwindens; Hamburg
- BUND; Misereor (Hg.) (1996): Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung; Basel – Boston – Berlin
- Bunke et al. (1998): Stoffstrommanagement und Bewertung im Textilbereich; Werkstattreihe, Nr. 113, Öko-Institut, Freiburg
- Deiß, Manfred (1994): Arbeit in der Automobilzuliefererindustrie. Probleme und Risiken durch unternehmensübergreifende Rationalisierung; in: WSI-Mitteilungen 7/1994, S. 425 - 438
- Dera, Klaus (1998): Mitbestimmung jetzt – und keine halben Sachen. Zu den Empfehlungen zur künftigen Gestaltung der Mitbestimmung; in: Sozialismus 12/1998, S. 35 - 38
- DGB (1995): Positionspapier des DGB zum Öko-Audit; dokumentiert in: HBS; Projektgruppe Öko-Audit beim DGB-Bundesvorstand (Hg.): Orientierungshilfe Umwelt-Audit und Arbeitnehmerbeteiligung, 2. Auflage, Düsseldorf, S. 95 - 105
- DGB-Bundesvorstand (1998a): Novellierungsvorschläge des DGB zum Betriebsverfassungsgesetz; Düsseldorf
- DGB-Bundesvorstand (1998b): Positionspapier: Ein neues Bündnis für Arbeit, Bildung und soziale Gerechtigkeit; <http://www.dgb.de/>
- DGB (1999): DGB-Positionspapier zum Themen- und Fachdialog Umwelt im Bündnis für Arbeit: Arbeit und Umwelt; <http://www.dgb.de/>
- Enquete-Kommission (1994): Die Industriegesellschaft gestalten; Bericht der Enquete-Kommission Schutz des Menschen und der Umwelt des 12. Deutschen Bundestages; Bonn
- Esser, Josef; Schroeder, Wolfgang (1998): Die Chance des dritten Weges; in: Frankfurter Rundschau, 3.12.1998

- Esser, Josef; Schroeder, Wolfgang (1999): Die Chance des dritten Weges. Das Bündnis für Arbeit und die Weiterentwicklung des deutschen Modells sozialer Regulierung; in: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 1/1999
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünnecke, Karin; Deutschmann, Christoph (1995): Dezentralisierung von Unternehmen; Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, Band 7, 2. Auflage, München/Mehring
- Funder, Maria; Seitz, Beate (1997): Unternehmens(re)organisation und industrielle Beziehungen im Maschinenbau; in: WSI Mitteilungen 1/1997, S. 57 - 64
- Funder Maria (1999): Mitbestimmungsforschung der Gegenwart. Erosion oder Stabilität? – Zum Wandel der betrieblichen Interessenvertretung; in: Nutzinger, Hans G. (Hg.): Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund; Marburg, S. 169 - 191
- Fürstenberg, Friedrich (1999): Thesen zur Geschichte und Gegenwart der Mitbestimmung; in: Nutzinger, Hans G. (Hg.): Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund; Marburg, S. 193 - 202
- Füssel, Ulrike (1998): Mitbestimmung läßt Gegner vom Saulus zum Paulus werden; in: Frankfurter Rundschau, 20./21.5.1998, S. 1
- Füssel, Ulrike (1999): Arbeitsrecht nicht mehr zeitgemäß. Juristen und Politiker verlangen Reform der Gesetze; in: Frankfurter Rundschau, 18.1.1999
- Geray, Max (1999): Verbindung der Ökologisierung von Produktionsstrukturen und Produktionsverfahren mit aktiver Gesundheitspolitik im Betrieb; WZB-paper zum Projekt Arbeit und Ökologie, Berlin, i. E.
- Gewerkschaft Holz und Kunststoff – GHK (1999): Zentrales Bildungsprogramm 1999; Düsseldorf
- Gewerkschaft Öffentliche Dienste Transport und Verkehr – ÖTV (1995): Politische Bildung für eine Gesellschaft im Wandel. Zur Bildungsarbeit der Gewerkschaft ÖTV; Stuttgart
- Gewerkschaft Öffentliche Dienste Transport und Verkehr – ÖTV (1998): Bildungsprogramm 1999; Stuttgart
- Giegel, Hans-Joachim (1992): Die ökologische Krise in der Arbeitsgesellschaft; in: Hoffmann, Jürgen et al. (Hg.): Der Betrieb als Ort ökologischer Politik – am Beispiel einer Schadstoffgruppe; Münster, S. 23 - 43
- Gillwald, Katrin (1999): Konzepte sozialer Innovationen. Begriffe des Neuen für eine Nachhaltigkeitsdebatte jenseits von Technik; WZB-paper zum Projekt Arbeit und Ökologie, Berlin, i. E.
- Gorz, André (1989): Kritik der ökonomischen Vernunft; Berlin
- Harrison, Bennett (1994): Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility; New York
- Hassel Anke; Kluge, Norbert (1999): Die quantitative Entwicklung der Mitbestimmung in Deutschland; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 3/1999, S. 167 - 176
- Heine, Hartwig (1996): Die Wagenburg ist jetzt ein Stück weit offen; in: Frankfurter Rundschau, 18.12.1996, S. 12
- Henkel, Hans-Olaf (1999): Wettbewerb und Mitbestimmung; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 3/1999, S. 146 - 149
- Hensche, Detlef (1999): Geht der Gesellschaft die Arbeit aus?; in: Sozialismus 1/1999, S. 36 - 44
- Hildebrandt, Eckart (1995): Gewinn durch Verzicht; in: Die Mitbestimmung 3/1995, S. 42 - 45
- Hildebrandt, Eckart; Schmidt, Eberhard (1993): Betrifft: Ökologisierung der industriellen Beziehungen – die Agenda der Sozialpartner bedarf der Erweiterung; in: Die Mitbestimmung 10/1993; S. 57 - 61
- Hildebrandt, Eckart; Zimpelmann, Beate (1993): Möglichkeiten und Grenzen ökologisch erweiterter Arbeitspolitik; in: WSI Mitteilungen 6/1993, S. 382 - 391

- Hoffmann, Jürgen (1996): Grundzüge deutscher Gesellschaftsgeschichte. Politisches Handeln und gesellschaftliche Struktur; Münster
- Hoffmann, Jürgen; Mückenberger, Ulrich (1992): Ökologiekrise als Problem gewerkschaftlicher Politik; in: Hoffmann, Jürgen et al. (Hg.): Der Betrieb als Ort ökologischer Politik – am Beispiel einer Schadstoffgruppe; Münster, S. 9 - 19
- Holmer, Engberg (1993): Industrial Symbiosis in Denmark; Redemanuskript
- IG Metall (1994): Gefahr-stop! am Arbeitsplatz, Aktion: Kühlschmierstoffe; Eine Bildungsinformation der IG Metall Bezirksleitung Küste in Zusammenarbeit mit dem IG Metall Vorstand, Hamburg
- IG Metall (Hg.) (1996): Grundsatzreferat, Anträge und Entschlüsse vom 18. ordentlichen Gewerkschaftstag; Sonderdruck zu METALL 1/1996, Frankfurt am Main
- IG Metall (o. J.): Auto, Umwelt und Verkehr; Schriftenreihe der IG Metall, Nr. 122, Frankfurt am Main
- IG Metall (1998a): Rahmenkonzeption für die Bildungsarbeit der IG Metall, Frankfurt am Main
- IG Metall (1998b): Innovative Arbeitsplätze im Verkehrssektor am Beispiel der Automobilindustrie, Thesenpapier, Frankfurt am Main
- IG Metall (1998c): Arbeits- und Gesundheitsschutz 1, Materialien für Referentinnen und Referenten; Frankfurt am Main
- IG Metall (1998d): Organisationsentwicklung – Entschlußentwurf des Vorstandes – Auf dem Weg zu einer lernenden Organisation; Frankfurt am Main
- Industriegewerkschaft Bauen – Agrar – Umwelt (IG BAU) (1998a): Leitsätze für eine zukunftsfähige Waldwirtschaft, Frankfurt am Main
- Industriegewerkschaft Bauen – Agrar – Umwelt (IG BAU) (1998b): Warum beteiligen sich die Gewerkschaften am FSC-Prozeß?; in: Der Grundstein/Der Sämann, Heft 11/1998, S. 20 - 21
- Jansen, Peter (1999): Europäische Regulierung und verbetrieblichte Anarchie. Perspektiven der Mitbestimmung in Europa; in: Nutzinger, Hans G. (Hg.): Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund; Marburg, S. 305 - 333
- Kalundborg Center for Industrial Symbiosis (1996): Industrial Symbiosis. Exchange of Resources; Kalundborg, Denmark
- Kern, Horst (1995): Soziale Sicherung durch Prozeßnormen; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 10/1995, S. 610 - 618
- Klemisch, Herbert; Voß, Cornelia (Hg.) (1997): Runder Tisch. Öko- und Sozillabelling in der Textil- und Bekleidungsindustrie. Eine Dokumentation; Wissenschaftsladen Bonn e. V./Klaus Novy Institut e. V. Köln
- Kommission Mitbestimmung (1998): Die Empfehlungen; in: Die Mitbestimmung 6/1998, S. 19 - 23
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus; Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, Band 8, München/Mehring
- Krebs, Michael; Rock, Reinhard (1994): Unternehmensnetzwerke – eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform?; in: Sydow, J.; Windeler A. (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen; Opladen, S. 322 - 345
- Lang, Klaus (1992): Umweltschutz und Tarifpolitik. Grenzen und Handlungsmöglichkeiten für mehr Umweltschutz durch Tarifpolitik; in: Roth, Karin; Sander, Reinhard (Hg.): Ökologische Reform der Unternehmen; Köln, S. 151 - 165
- Lauschke, Karl; West, Klaus-W. (1995): Jenseits von Markt und Staat; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 7/1995, S. 393 - 405
- Lawatsch Ulrich; Buggeln, Ute; Wolf, Sven (1996): Eine empirische Untersuchung zur regionalen Bildungsarbeit der IG Metall; Frankfurt am Main
- Lawatsch, Ulrich (1997): Die regionale Bildungsarbeit der IG Metall im Wandel der industriellen Beziehungen; Hamburg

- Lecher, Wolfgang (1995): Betriebliche Interessenvertretung und direkte Partizipation; in: WSI Mitteilungen 5/1995, S. 323 - 333
- Leitretter, Siegfried (1999): Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Betrieblicher Umweltschutz – Analyse und Handlungsempfehlungen; Edition der HBS, Düsseldorf
- Leminsky, Gerhard (1996a): Vom historischen Kompromiß zum Bürgerrecht. Die Entwicklung der Mitbestimmung; in: Die Mitbestimmung 10/1996, S. 23 - 27
- Leminsky, Gerhard (1996b): Bewährtes Duo Tarifpolitik und Mitbestimmung; in: Die Mitbestimmung 11/1996, S. 12 - 17
- Lingenthal, Rainer (1997): Rendezvous der Kontrahenten; in: Die Zeit, 14.11.1997, S. 43
- Luhmann, Niklas (1990): Ökologische Kommunikation; Opladen
- Markmann, Heinz (1995): 50 Jahre Arbeitsbeziehungen: eine Erfolgsgeschichte?; in: Industrielle Beziehungen 1/1995, S. 82 - 100
- Matthies, Hildegard; Mückenberger, Ulrich; Offe, Klaus; Peter, Edgar; Raasch, Sibylle (1994): Arbeit 2000; Reinbek bei Hamburg
- Mückenberger, Ulrich (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses; in: Zeitschrift für Sozialreform, Nr. 7 und 8/1985
- Müller-Jentsch, Walther (1994): Industrielle Demokratie – Von der repräsentativen Mitbestimmung zur direkten Partizipation, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 6/1994, S. 362 - 368
- Müller-Jentsch, Walther (1995): Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen; in: Industrielle Beziehungen 1/1995, S. 11 - 24
- Müller-Jentsch, Walther (1999): Die deutsche Mitbestimmung – Ein Auslaufmodell im globalem Wettbewerb?; in: Nutzinger, Hans G. (Hg.): Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund; Marburg, S. 287 - 303
- Nutzinger, Hans G. (Hg.) (1999): Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund; Marburg
- Oppolzer, Alfred (1994): Wertewandel und Arbeitswelt; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 6/1994, S. 349 - 357
- Oppolzer, Alfred (1997): Wertewandel der Arbeitsmoral und neue Managementstrategien; in: Klages, Johanna; Strutyński, Peter (Hg.): Kapitalismus am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts; Hamburg, S. 99 - 110
- Pfarr, Heide (1995): Arbeitsrecht: Ein Tanker im Nebel; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 10/1995, S. 633 - 640
- Reitzig, Jörg; Brandl, Sebastian (1997): Vom wohlfahrtsstaatlichen Grundkonsens zum schlanken Staat; in: Klages, Johanna; Strutyński, Peter (Hg.): Kapitalismus am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts; Hamburg, S. 54 - 66
- RPP (1998) – Indigo Development. RPP International's Industrial Ecology Research Center (Hg.): The Industrial Symbiosis at Kalundborg, Denmark; <http://www.inigodev.com/kal.html>
- Sauer, Dieter; Döhl, Volker (1994): Arbeit an der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion; in: Soziale Welt 2/1994, S. 197 - 215
- Scheuplein, Christoph (1998): Die Fallstricke der Netzwerkökonomie; in: Sozialismus 3/1998, S. 23 - 30
- Schmidt, Eberhard (1989): Bedingungen und Perspektiven einer ökologisch erweiterten Tarifpolitik; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 11/1989, S. 670 - 678
- Schmidt, Eberhard (1992): Ökologisch erweiterte Arbeitspolitik: Umweltschutz in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen; in: Hoffmann, Jürgen et al. (Hg.): Der Betrieb als Ort ökologischer Politik – am Beispiel einer Schadstoffgruppe; Münster, S. 293 - 303
- Schmidt, Eberhard (1993): Gewerkschaftliche Konzepte zum Betrieblichen Umweltschutz durch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen; in: WSI Mitteilungen 6/1993, S. 330 - 337



- Schumann, Horst (1997): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die moderne Arbeit?; in: Frankfurter Rundschau, 18.11.97, S. 14
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus; Berlin
- Silvia, Stephen J. (1995): Die Zukunft der Tarifpolitik; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 10/1995, S. 624 - 632
- Streeck, Wolfgang (1996): Anmerkungen zum Flächentarif und seiner Krise; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 2/1996, S. 86 - 97
- Streeck, Wolfgang (1998): Wirklichkeitsnah und pragmatisch; Interview in: Die Mitbestimmung 6/1998, S. 15 - 18
- Strutynski, Peter (1994): Mit Gruppenarbeit ins Reich der Freiheit?; in: Z. Zeitschrift Marxistische Erneuerung, Nr. 17, 3/1994, S. 43 - 55
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke; Wiesbaden
- Teichert, Volker (1994): Umweltinformationssysteme im Betrieb und Arbeitnehmerinteressen; Schriftenreihe des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung, 82/94, Berlin
- Teichmüller, Frank (1998): Reichen Notebook und Schlipps?; in: Sozialismus, 11/1998, S. 43 - 47
- UBA – Umweltbundesamt (Hg.) (1997): Nachhaltiges Deutschland. Wege zu einer dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung; Berlin
- VCI – Verband der Chemischen Industrie (Hg.) (o. J.): Leitfaden Verantwortliches Handeln; Frankfurt am Main
- Vester, Michael; von Oertzen, Peter; Geiling, Heiko; Hermann, Thomas; Müller, Dagmar; (1993): Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel; Köln
- Vilmar, Fritz; Sattler, Karl-Otto (1978): Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit; Köln/Frankfurt am Main
- Voß, Günther; Pongratz, Hans G. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1/1998, S. 131 - 158
- Voß, Günther (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit; in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung; Heft 3/1998, S. 473 - 487
- Wehner, Ewald (1999): Vertretung der Arbeitnehmerinteressen oder Co-Management. Zum Stand der Diskussion um die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes; in: Sozialismus 1/1999, S. 46 - 48
- Weischer, Christoph (1996): Politische Bildungsarbeit und gewerkschaftliche Organisation; Münster
- Wittke, Volker (1995): Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg; in: WSI Mitteilungen 11/1995, S. 723 - 733
- Zech, Rainer (1996): Mitmach-Gewerkschaften gibt es nicht; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/1996, S. 309 - 317
- Zöllner, Katharina (1998a): Printmedien – Nachhaltigkeit durch Kooperation?; in: TA-Informationen 3/1998, S. 22 - 25
- Zöllner, Katharina (1998b): Nachhaltige Entwicklung durch Kooperation: Das Beispiel Printmedien; Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Nr. 103, Mai 1998

## Papers der Querschnittsgruppe „Arbeit & Ökologie“

- P98-501 Jürgen Blazejczak, Eckart Hildebrandt, Joachim H. Spangenberg, Helmut Weidner: Arbeit und Ökologie – Ein neues Forschungsprogramm, 85 S.
- P99-502 Eckart Hildebrandt: Arbeit und Nachhaltigkeit, 39 S.
- P99-503 Felix Beutler, Jörg Brackmann: Neue Mobilitätskonzepte in Deutschland – Ökologische, soziale und wirtschaftliche Perspektiven, 80 S.
- P99-504 Volker Hielscher: Gewerkschaftsarbeit im Wohngebiet: Eine Antwort auf neue Herausforderungen der Gewerkschaften?, 29 S.



Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie bitte unbedingt einen an Sie adressierten **Aufkleber** mit, sowie **je Paper** eine **Briefmarke im Wert von DM 1,00** oder einen "**Coupon Réponse International**" (für Besteller aus dem Ausland).

Please send a **self-addressed label** and **postage stamps in the amount of 1 DM** or a "**Coupon-Réponse International**" (if you are ordering from outside Germany) for **each** WZB-Paper requested.

**Bestellschein**

**Order Form**

**Absender • Return Address:**

An das  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung  
**PRESSE- UND INFORMATIONSREFERAT**  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin

---

---

---

---

*Hiermit bestelle ich folgende(s)  
Discussion Paper(s):*

*Please send me the following  
Discussion Paper(s):*

<b>Autor(en) / Kurztitel • Author(s) / Title(s) in brief</b>	<b>Bestellnummer • Order no.</b>

