

Ulrich Mückenberger

Beschäftigtenrechte und Betriebsverfassung unter der Herausforderung neuer Produktionskonzepte

I. Krise des fordistischen Vertretungsmodells

Das normative Sozialmodell der betrieblichen Produktionsbeziehung, das sich in Deutschland etabliert hat, weist zwei herausragende Bauelemente auf:

- Die individualrechtliche Stellung Beschäftigter genießt, sofern es sich um kontinuierliche, qualifizierte und in mittel- bis großbetrieblichem Sozialzusammenhang verrichtete Arbeit handelt, einen relativ entwickelten Sozialschutz. Der Schutz konzentriert sich auf das "Normalarbeitsverhältnis" (MÜCKENBERGER 1985).
- Kollektivrechtlich besteht das Prinzip der Repräsentation. Die Beschäftigten werden von eigener individueller Interessenwahrnehmung weithin entlastet. Die kollektiv mediatisierte Interessenwahrnehmung¹ wird in einem Wechselspiel von Gewerkschaften und betrieblicher Interessenvertretung nach folgenden normativen Vorgaben² verwirklicht: die Gewerkschaften (kampfbefugt, aber rechtlich gesehen im Betrieb nur rudimentär präsent) wirken an der Setzung vor allem quantitativer Rahmenbedingungen der Beschäftigungsbedingungen mit, während die Betriebsräte (mit starker betrieblicher Rechtsposition, aber nicht zu offenem Konflikt befugt) auf deren betriebliche Umsetzung und qualitative Elemente der betrieblichen Leistungs politik konzentriert sind.

Die technisch-organisatorische Neustrukturierung der Erwerbsarbeit, neue Produktionskonzepte und neue Unternehmenskultur haben zu einer Krise sowohl des Normalarbeitsverhältnisses als auch des Repräsentationsprinzips geführt. Die "neue Topographie der Arbeit" (MÜLLER-JENTSCH 1986: 270) hat zu einer "De-Normalisierung" von Erwerbsarbeitsverhältnissen geführt. Die unterstellte Normalität gut gesicherter Arbeitsverhältnisse hat offensichtlich keine universale Geltung mehr;³ je mehr Menschen aus der Normalität herausfallen oder sich ihr nicht mehr beugen wollen, umso deutlicher wird der selektive und diskriminierende Charakter dieser Fiktion von Normalität. Auch das überkommene Repräsentationsprinzip findet sich durch den technischen und orga-

¹ KOTTHOFF 1981; historisch schon BRIGL-MATTHIAß 1926.

² Vgl. vor allem §§ 77 Abs. 3 und § 87 Abs. 1 Vorspann BetrVG.

³ Sie hat diese empirisch nie gehabt, aber aufgrund ihrer quantitativen Verbreitung und anderer qualitativer gesellschaftlicher Wertstrukturen wurde sie weniger problematisiert als heute.

nisatorischen sowie den soziokulturellen Wandel in Frage gestellt. Die "Repräsentanten" vertreten überproportional den "Normalarbeiter", unterproportional die wachsende Zahl der "atypischen" und "modernen" Beschäftigten (s. KOTTHOFF 1995: S. 444/5). Neue Partizipationsformen bringen das überkommene zentralistische Vertretungsmodell zwiefach in die Klemme.

- Sie erlauben die Mitwirkung einzelner Beschäftigter „am Betriebsrat vorbei“, wie es von der zentralen Interessenvertretung vielfach wahrgenommen wird. Neue Produktionskonzepte (KERN/SCHUMANN 1984; SCHUMANN et al. 1994), Konzepte der "Flexiblen Spezialisierung" (PIORE/SABEL 1989) verlagern Verantwortungs- und Entscheidungsprozesse "nach unten"⁴ und begründen dadurch oft neben oder gar statt der formellen eine informelle betrieblichen Partizipation (GREIFENSTEIN et al. 1990; DAHEIM et al. 1994; FAUST et al. 1994; SCHUMANN et al. 1994).
- Andererseits lassen die neuen inner- und zwischenbetrieblichen Interdependenzen, die mit dem Begriff der systemischen Rationalisierung⁵ beschrieben werden, wie die neuere dezentralisierende Tarifpraxis zeigt, die beschriebene Aufgabenteilung zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat illusorisch werden. Krise des Normalarbeitsverhältnisses und Krise der Repräsentation sind somit eng zusammenhängende Phänomene.

Verschiedentlich wird dies als ein Zuwachs „direkter“ oder "unmittelbarer" Partizipation beschrieben. Diese Diskussion erinnert an diejenige der 60er Jahre.⁶ Nur haben sich gegenüber damals die technische und organisatorische Basis der Tätigkeit in Produktion und Dienstleistungen und die vorherrschenden soziokulturellen Einstellungen der Arbeitenden zu Arbeit und Leben hochgradig verändert haben (Nachweise MATTHIES et al. 1994). Diese grundlegenden Veränderungen sind ambivalent. Sie werden vorwiegend nur als Krise und Bedrohung wahrgenommen. Da man ihnen aber kaum wirksam entgegentritt und entgegentreten kann, ist von Interesse, inwieweit (und unter welchen gesellschaftlichen Bedingungen) eine Erneuerung der industriellen Beziehungen, die individuelle Kompetenz, die Lebensentwürfe und die Suche der Menschen nach gesellschaftlichen Sinn, gesellschaftlicher Teilhabe und Verantwortung weniger als bisher kollektiv mediatisiert, die heute im Arbeitsverhältnis verankerte "Kommunikationsbarriere"

⁴ "Revolution von oben" ist der aufschlußreiche Titel eines Artikels zur gewandelten Unternehmenskultur des britischen Ölkonzerns BP im "manager magazin" 11/1990, S. 306 ff.

⁵ Dazu später mehr.

⁶ Vgl. die gewerkschaftliche Diskussion um „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“.

ren" (SIMITIS 1987) relativiert, auch emanzipatorische Chancen enthält, auf die zu setzen und die zu ermutigen sich lohnt.

4. Krise der geltenden Betriebsverfassung als dem Fordismus entsprechender Repräsentationsform

Der Betrieb wird als Basiseinheit arbeitsrechtlicher Beteiligungsmuster vorausgesetzt (s. a. KOTTHOFF 1995). Innerhalb des Betriebes gilt ein zentralistisches Beteiligungsmuster. Es geht zu Lasten direkter Beteiligung und folgt darin unmittelbar der traditionellen zentralistischen Struktur des Betriebes selbst. Daher steht es in direkter Verbindung mit dem "fordistischen Regulierungstyp" und dem Vorrang "inflexibler Massenfertigung" (vgl. die Debatte bei MAHNKOPF 1988). Das Repräsentationsmodell unterstellt dabei als Normalität den in seinen Entscheidungen unabhängigen Betrieb: Er wird als Zentrale der relevanten wirtschaftlichen Entscheidungen vorgestellt und ist daher maßgeblich für auf Beeinflussung dieser Entscheidungen gerichtete Partizipationsstrukturen. Für direkte Partizipation ist in diesem Rahmen kein Raum.

Diese "Normalitäten" - genauer: Normalitätsfiktionen - von Entscheidungs- und Regulierungszentren, auf die hin Partizipationsmuster orientiert sind, sind einem spürbaren Erosionsprozeß ausgesetzt. Neben der Entzentrierung (KLOTZ/TIEMANN 1990) des Betriebes schlägt dabei vor allem die Konfrontation des Betriebes mit seinen externen Effekten (KAPP 1988) durch. Die Entzentrierung des Betriebes besteht einerseits in Dezentralisation, andererseits in systemischer Rationalisierung (s. ALTMANN/SAUER 1989; MÜCKENBERGER 1992, S. 74 ff.). Im Kontext von Verbundbeziehungen und zwischenbetrieblichen "Vernetzungen" ist der einzelne Betrieb oft gar keine Verhandlungs- und Entscheidungseinheit mehr.⁷ Betriebsräte werden machtlos, weil die Prämissen der Entscheidung des Gegenübers extern gesetzt werden, nicht mehr intern verhandelbar sind (KOTTHOFF 1995).⁸⁹

⁷ Siehe die „Auflösung der Unternehmung“: PICOT/REICHWALD 1994.

⁸ Verschiedentlich werden Versuche unternommen, dieser Tendenz folgend noch zentralere Organe von Arbeitnehmerbeteiligung zu schaffen - z. B. durch Gesamt- und Konzernbetriebsräte (§§ 47 ff., 54 ff. BetrVG), die nicht den Betrieb als repräsentierten Bezugspunkt haben, sondern das Unternehmen oder den Konzern. Solche Versuche stehen freilich in der Gefahr, einmal mehr die betrieblichen Repräsentanten zu entwerten und den Abstand zu den Beschäftigten selbst noch zu vergrößern statt im Sinne direkter Partizipation zu verringern.

⁹ Auch die auf den Betrieb bezogenen Anforderungen der Ökologie verändern das betriebliche Verhandlungs- und Repräsentationsgefüge. Öffentlicher Druck auf die Veränderung der Produkte oder die Beseitigung von Emissionen bei der Produktion entsteht, der nicht einfach zur betrieblichen Disposition steht. Agenten öffentlicher Interessen werden im Betrieb installiert und mit Rechten ausgestattet, die nicht mehr auf Betriebsräte mediatisiert sind (sog. "Betriebsbeauftragte") (WEBER 1988). Produktionsbezogene gesellschaftliche Normen wirken über die Begrenzung von Emissionen auf das betriebliche Produktionsgeschehen zurück (s. WELSCH 1990). Diese Grenzwertsetzungen unterliegen weder dem betrieblichen Bargaining noch auch nur der unmittelbaren staatlichen Normsetzung. Unter all

2. Neue Unternehmenskultur, partizipative Kooperation und rechtlicher Schutz

Die Wandlungen im Produktions- und Dienstleistungsbereich machen somit notwendig, über neue Gestaltungselemente der Arbeitnehmer-Repräsentation nachzudenken. Die neuen Produktionskonzepte und Managementmethoden enthalten Ambivalenzen und Handlungsspielräume, die im Sinne partizipativer Strategien - freilich auf (auch rechtlich) erneuerter Basis - gestaltbar sind (Übersicht bei HÖLAND 1994, S. 46 - 49). Die Organisationstheorie¹⁰ ist insoweit zu interessanten, wenn auch nicht unumstrittenen Thesen gelangt. Soweit neue Unternehmenskulturen dezentralisierte individuelle Beschäftigtenpartizipation einräumen, ist dies nicht den Effizienzzielen der Unternehmenspolitik abträglich, sondern trägt zu ihnen bei. Mit der Dezentrierung betrieblicher Leitungsmacht werden das überkommene Prinzip der Hierarchie in den Arbeitsbeziehungen, damit verbunden die systematische Trennung von Anweisung und Ausführung und dieser entsprechende Befehlsroutinen, Aufgaben-, Berufs- und Karrieremuster brüchig. An ihre Stelle treten projektbezogene Netzwerke.

Gewiß ist noch längst nicht klar, welchen Grad von Verbreitung diese Organisationsveränderungen haben und inwieweit sie - im Sinne einer „Re-Taylorisierung“ umkehrbar sind. Aber sie deuten zumindest auf Ambivalenzräume hin. Auf die Ebene der Regulierung der betrieblichen Sozialbeziehungen transformiert bedeutet sie nämlich, daß die hierarchische, in Befehls- und Gehorsamsketten bestehende betriebliche Sozialbeziehung durch kooperative Netzwerke und Diskursbeziehungen zu ersetzen wäre. Das Direktionsrecht des Arbeitgebers könnte legitimerweise zugunsten eines Kommunikationszwanges eingeschränkt werden. Notwendig würden ferner partizipative Netzwerke, die sozusagen "auf der Mitte" zwischen individualisierter und kollektiv-mediatisierter Teilhabe anzusiedeln wären (Nachweise bei HÖLAND 1994). Die Vorstellung der "Arbeitsgruppen", also funktioneller Kooperationsbeziehungen, und der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" könnte hier eine neue Bedeutung gewinnen. Die Verankerung von Informations-, Kommunikations-, Beschwerde- und Anregungsrechten von Arbeitsgruppen bedürfte nicht einmal gesetzlicher Neuregelung, sondern allein tariflicher Praxis, da §§ 3 Ziff. 1 und 86 BetrVG sie durchaus zulassen.

b) Die Interessenvertretung entlang logistischer Ketten

diesen Blickwinkeln verdrängt die Einwirkung der ökologischen Frage tendenziell die gewohnte Arbeitnehmer-Partizipation. Sie entzieht sich der gewohnten "Zweipoligkeit" der Konfliktstruktur zwischen Arbeit und Kapital und ist in der mediatisierten und formalisierten Form der Betriebsrats-Mitwirkung nicht - jedenfalls nicht ausschließlich - gestaltbar.

¹⁰ Mikroökonomisch WILLIAMSON 1975; AOKI et al. 1989; THOMPSON et al. 1991; OUCHI 1991; FRENCH/BELL 1990; WOMACK et al. 1992 und organisationssoziologisch FOX 1974; STREECK 1989.

Die andere Seite der Dezentrierung ist, daß sich zahllose Entscheidungsvorgänge vom Betrieb auf überbetriebliche Instanzen verlagert haben. Die Frage ist, ob Chancen bestehen, partizipative Mechanismen auf lange Sicht von der Einheit Betrieb abzukoppeln. An die Ausweitung betriebsentkoppelter Vertretungsprozeduren ist auch zu denken, wenn man in Rechnung stellt, daß Erwerbstätigkeit jenseits abhängiger Beschäftigung zunimmt und rechtlich nicht einfach ignoriert oder zurückdrängt werden kann.¹¹

II Globalisierung, Innovation, Beteiligung, Betriebsverfassung

Neuere arbeits- und betriebssoziologische Trendberichte stellen als Veränderungsfaktoren die wirtschaftliche Globalisierung,¹² die damit verbundene Verallgemeinerung des Wettbewerbs und die Sorge (der Arbeitgeber, der Politiker und nicht zuletzt der Arbeitnehmer) um den vielzitierten "Standort" heraus. Es gibt bekanntlich zwei Hauptantworten auf diese Herausforderungen. Die erste empfiehlt die strikte Senkung der direkten und indirekten Arbeitskosten - auf juristischem Gebiet Deregulierung und Privatisierung, beides im Sinne von Vermarktlichung¹³). Die zweite setzt auf Erhöhung der Produktivität, sie setzt weniger bei den Arbeitskosten an als bei der Qualität der Produktion/Dienstleistung und empfiehlt Strategien der Steigerung von Qualifikation, Kooperation und Innovation - auf juristischem Gebiet eine modernen Bedingungen Rechnung tragende "intelligente" Re-Regulierung.¹⁴ Beide Antworten widersetzen sich nicht grundsätzlich der Standortlogik,¹⁵ definieren sie aber auf unterschiedliche Weise.

Der Re-Regulierungsansatz - da der Joker einer willentlichen Systemtransformation nicht existiert - muß sich im Hinblick auf bestehende Systembedingungen legitimieren können. D. h. er muß mit grundlegenden ökonomischen, sozialen und gesellschaftlichen

¹¹ Dies ist bereits ansatzweise realisiert im Recht der Arbeitnehmerüberlassung (§ 14 AÜG), sogar betriebseingegliederteter Selbständiger einerseits, im Recht der arbeitnehmerähnlichen Personen und der Heimarbeiter andererseits (§ 12 a TVG; §§ 17 ff. HAG). Es bedürfte aber der systematischen Ausformung und Abstimmung mit der betrieblichen wie der tariflichen Vertretung.

¹² Umstritten ist allerdings, in welchem Umfange sich diese außer auf Waren- auch auf Kapitalmärkten vollzieht.

¹³ "Commodification" bei Esping-Andersen 1990.

¹⁴ Sowohl von theoretischer Stimmigkeit (vgl. MÜCKENBERGER-DEAKIN 1989; BERCUSSON et al. 1996), von den praktischen Ergebnissen (vgl. Großbritannien der 80er und 90er Jahre; allerdings umstritten der us-amerikanische Beschäftigungsboom) als auch praktischen Handlungsbedingungen (etwa für westeuropäische Arbeitnehmer und deren Vertretungen) her gesehen ist die erste Antwort abzulehnen. Zuzugestehen ist allerdings, daß die zweite Antwort noch der glaubwürdigen Konkretisierung bedarf. Sie muß nicht nur in handhabbare Münze umgesetzt werden; sie muß den Sozialstaats skeptikern (STREECK 1996 u. ö.) gegenüber beweisen, erstens daß sie überhaupt "geht" und daß schwach regulierte Regime (vgl. den Streit um Bewertung des amerikanischen Arbeitsplatzwunders, etwa THUROW 1996) "nicht gehen". Mein Beitrag gilt allein der Umsetzung der zweiten Hauptantwort in handhabbare Münze, allerdings auch der Begründung dieses Versuchs.

¹⁵ Besonders deutlich bei SCHUMANN et al. (1994), S. 655 und 658: es gelte, "die Perspektive zu verbessern, mit Produkten made in Germany in der Weltliga mitspielen zu können", "der Weltmarktkonkurrenz Paroli (zu) bieten".

Interessen vereinbar sein. Die ökonomischen Interessen herrschen strukturell vor - sie besitzen die Fähigkeit, sich häufiger und schneller in auch soziale und gesellschaftliche Währung konvertieren zu können, was beide andere Interessen in diesem Ausmaß und dieser Geschwindigkeit nicht können. Sei können deshalb bei der arbeitspolitischen Re-Regulierung nicht außer Acht gelassen werden.

Zu meinen hier nicht begründbaren Prämissen gehört, daß es derzeit wohl drei Zonen gibt, bei denen Re-Regulierung sich aussichtsreich auf vorhandene Spielräume für Konvergenz oder wenigstens Kompromiß auf arbeitspolitischem Gebiet beziehen kann. Die Identifikation bedeutet nicht, daß es in diesen Zonen keinen Streit (und Streik) gäbe. Denn auch in ihnen besteht erstens der Definitionsstreit um einen engeren (=betriebswirtschaftlichen und kurzfristigen - "shareholder-value") und einen weiteren Produktivitätsbegriff (=volkswirt-, u. U. auch gesellschaftlichen und längerfristigen) sowie das Problem der Ungewißheit der Prognose darüber, welche der versprochenen Produktivitätsgewinne mithilfe der vorgeschlagenen Instrumente wirklich eintreten, und der aufgrund dessen häufig einsetzende Rückfall in Vorurteils- und Machtpositionen. Die drei Zonen sind:

- Förderung von Innovation, die den Maximen nachhaltigen Wirtschaftswachstums folgt. Spielräume für Konvergenz und Kompromiß bestehen, weil hier Effizienz- und Standort- mit Arbeitsplatz-, Qualifizierungs- und Partizipations- und etwa mit allgemeinen Wohlfahrts- und ökologischen Interessen versöhnbar erscheinen.
- Arbeitsumverteilung durch individuelle und kollektive Arbeitszeitverkürzung. Spielräume für Konvergenz und Kompromiß sind denkbar, weil hier Produktivitäts- mit Solidaritäts-, mit geschlechter- und familienpolitischen und fiskalischen Interessen versöhnbar erscheinen.
- Zurückdrängung von Diskriminierung und sozialer Ausgrenzung. Spielräume für Konvergenz und Kompromiß können auch hier vermutet werden, weil (abgesehen von Anforderungen wie etwa dem Schutz der Menschenwürde, die einem Standort-Opportunismus nicht zur Disposition stehen) hier Wettbewerbsgleichheits- und soziale Schutz- mit Interessen an gesellschaftlichem Zusammenhalt und Frieden versöhnbar erscheinen.

Sollten die drei Zonen auch allesamt bei der Re-Regulierung begangen werden, so besteht doch zwischen ihnen keine Gleichwertigkeit. Die beiden letztgenannten haben wahrscheinlich wünschenswerte indirekte Rückwirkungen auf das mit Globalisierung angesprochene Problem, aber kaum direkte und meist umstrittene - sie sind mehr mit

der Folgeseite von Fehlfunktionen des Arbeitsmarktes beschäftigt.¹⁶ Mit der Ursachen-
seite ist dagegen direkt die Zone der Innovation befaßt, weil sie unter bestimmten Be-
dingungen die Fehlfunktion des Arbeitsmarktes bei gleichzeitigen positiven externen
Effekten verringern kann. Also wird man insbesondere diese Zone nicht vernachlässi-
gen dürfen.

1. Radikale oder inkrementelle Innovation?

Horst KERN hat sich in mehreren Beiträgen aus jüngerer Zeit mit dem Innovationspro-
blem auseinandergesetzt (KERN/SABEL 1994, KERN 1996a und 1996b) und ist der
Frage nachgegangen, warum das deutsche Produktionsmodell sich in der Blütephase
der neuen Produktionskonzepte bewährte, aber angesichts der derzeitigen Welle von
Globalisierung in die Krise geraten ist. Er unterscheidet zwischen "inkrementellen" und
"radikalen Innovationen". Die ersteren bewegen sich verbessernd innerhalb traditioneller
betrieblicher Milieus, die letzteren sprengen oft diese Milieus, sie finden gerade in der
Begegnung mit völlig "Fremdem" statt, sie verunsichern (1996b: S. 5). Er fand bei sei-
nen Untersuchungen den ersteren Typ in den traditionellen und schrumpfenden Indu-
strien (die dortigen neuen Produktionskonzepte schienen denn auch der ideale Rahmen
für den Fortschritt der inkrementellen Innovation), vermißte jedoch den für die expandie-
renden Industrien erforderlichen Rahmen radikaler Innovation (institutional setting,
1996b: S. 5).

Von drei Bedingungen hänge ein solcher Rahmen ab: ob die individuellen Beschäftigten
breite und vielfältig einsetzbare Qualifikationen besitzen; ob die betriebliche Arbeitsor-
ganisation direkte Kooperationschancen zwischen den Beschäftigten bietet; und ob die
Betriebsgrenzen so offen gegenüber einer herausfordernden innovativen Umwelt sind,
daß sie den Innovationsfunken überspringen lassen.

Für Arbeitsrechtler interessant sind einmal die beiden ersten Bedingungen. Sie stützen
nämlich die Auffassung, daß ein Zuwachs von Qualifizierungsrechten und Rechten auf
unmittelbare Kommunikation und Kooperation nicht nur den sozialen Interessen der Ar-
beitnehmer, sondern auch ökonomischen und gesellschaftlichen Interessen zugute
kommt (Matthies et al. 1984).

KERNs dritte Bedingung gibt aus drei Gründen zu denken. Erstens haben KERNs Un-
tersuchung ergeben, daß diese Bedingung die wichtigste für "radikale" Innovationen ist
(während die erste die wichtigste für inkrementelle, die zweite neutral gegenüber dem

¹⁶ Was sie übrigens keineswegs überflüssig macht, wie manche meinen - etwa Soltwedel 1996.

Innovationstyp seien). Zweitens erteilt KERN dem deutschen Produktionsmodell gerade für diese dritte und wichtigste Bedingung von Innovation die schlechtesten Noten. Und drittens berühren (nicht: überschreiten) wir bei der Beschäftigung mit dieser Bedingung die Grenzen des (herkömmlichen) Betriebes - und damit des (herkömmlichen) Arbeitsrechts.

Eine innovationsfreundliche (und damit selber innovative) arbeitsrechtliche Regulierung müßte - wenn man aus diesen Beobachtungen eine erste rechtsreformerische Schlußfolgerung ziehen darf - Rechte von Beschäftigten und Betriebsrat begünstigen, die den Betrieb zu Innovationsquellen seiner Umwelt öffnet.

Nimmt man diesen Gedanken auf, so werden die Erklärungen interessieren, die KERN für seine schlechten Befunde gibt. Das deutsche Produktionsmodell setzt sich auf Seite der Arbeitenden (1996b: S. 15) aus einem kleinen Segment von "freelancers", einem kleinen Segment von "average workers" und einem großen dominierenden Segment von "core workers" = Facharbeitern zusammen.¹⁷ Der das deutsche System bestimmende "Kern" ist geprägt von einer Doppelfunktion von "Beruf" und "Fach". Diese verbürgt einerseits eine bestimmte Qualifikation und sozusagen "Zugehörigkeit" zum Beruf; sie grenzt damit aber gleichzeitig "Zugehörige" von "Nicht-Zugehörigen" ab, begründet Exklusivrechte. Mit dieser Doppelfunktion mag Beruflichkeit noch den ersten beiden Bedingungen von Innovation entgegenkommen (hoher individueller Qualifikation; Kooperation innerhalb der fachlichen und betrieblichen Gemeinschaft); sie erweist sich aber als Schranke schon gegenüber innovationsfördernden innerbetrieblichen "Kompetenzüberschreitungen", erst recht gegenüber der Innovationskraft von "Fremden".

Das zweite Charakteristikum dieses Kerns ist sein Verhältnis zu "Sicherheit" (dem der Aufsatz KERN 1996a gilt). Horst KERN beschreibt hohe Erwartungen der Facharbeiter an Status- und Reziprozitätssicherheit. Soweit es sich dabei um "Erwartungssicherheit" handelt, können sie im Sinne von Innovation sein. Etwa wenn Rechte auf Kontrolle, Lernen, Evaluation und Re-Definition bei innovativen Prozessen - verstanden als Prozeß-, nicht als Statusrechte (1996a: S. 204) - eingefordert werden.

Ein Innovationshindernis ist dagegen die "Milieusicherheit", d. h. die Erwartung, Fortschritt mit dem gewohnten tradierten Milieu zu erzielen. Diese kommt inkrementellen Innovationen zugute, während "Basisinnovationen meist nur zustande kommen, wenn es gelingt, Wissen zu kombinieren, welches gegenwärtigen an verschiedenen Plätzen

¹⁷ Im Gegensatz zu den us-amerikanischen, wo die Größenordnung der Segmente umgekehrt ist.

lokalisiert ist" (1996a: S. 206). Den Gewerkschaften hält KERN vor, dem Bestreben nach Stattsicherheit und „Risikoaversion“ verhaftet zu sein. Er formuliert an sie die "einigermaßen paradoxe Anforderung": "Die Gewerkschaften sollen Sicherheit gewährleisten, ohne die produktive Verunsicherung zu stören, von der die Innovation lebt" (ebda., S. 203).

2 "In der neuen Organisationswelt neue Wege für die Reproduktion der alten institutionellen Stärke finden"

Dies ist die Synthese von Hermann KOTTHOFFs Bewertung des Gestaltungsbedarfs bei dezentralen Arbeitsstrukturen und partizipativen Managementkonzepten (1995: S. 425). Er geht davon aus, daß sich die vier Konstruktionsprinzipien der überkommenen Betriebsverfassung bewährt haben: der Betriebsrat konzipiert als Repräsentant der gesamten Belegschaft, als Mittler lebensweltlicher Interessen der Beschäftigten in das System Betrieb und umgekehrt und als Anwalt des sozialen Austausches mit dem Top-Management (S. 430 - 33). Verfehlt sei deshalb sowohl, die überwiegend folgenorientierte Schutzpolitik von Betriebsräten zu kritisieren und ihnen statt dessen alternative Gestaltungskonzepte abzuverlangen, als auch, an Stelle von Stellvertreter- Moderatorenrollen von Betriebsräten vorzuschlagen.

Dessenungeachtet gelangt er bei seinen Konstruktionselementen zu Modernisierungsvorschlägen, die sich von denjenigen von Autoren mit radikalerer Rhetorik wenig unterscheiden. Es gelte, im Vertretungsverhältnis die Kluft gegenüber moderneren Arbeitnehmern zu überwinden und vor allem sie in den Spitzenpositionen des Gremiums zu beteiligen. Eine modernisierte Schutzpolitik müsse neuen arbeitsbiographischen Qualifizierungs- und Entwicklungsmustern Rechnung tragen. Der Betriebsrat müsse sich auf Co-Management einlassen, zugleich eine Eigenständigkeit als Generalist behalten. Er müsse für die Kultur des sozialen Austauschs unter dem Gesichtspunkt des erfolgreichen Organisationswandels und des langfristigen Systeminteresses werben (S. 444 - 46).

Mit dem von KERN herausgearbeiteten Veränderungsbedarf konfrontiert, erweisen sich diese Vorschläge als zu sehr fortschreibend, nicht "gezielt" genug. Die moderate Position KOTTHOFFs mag "realistisch" erscheinen - gerade wer "Realist" ist, wird sich aber mit ihr kaum abfinden können. Moderat zu sein, kann sich leisten, wer in den umrissenen Konstruktionsprinzipien Stabilität vermutet. Wenn diese Vermutung trügt - KOTTHOFF gibt gute Beispiele dafür -, langt die Fortschreibung des status quo nicht hin. KOTTHOFF selbst beschreibt als Kernproblem, daß die Erosion des Betriebes

praktisch die Erosion des Betriebsrats ist: "Dagegen hat bisher noch niemand ein Rezept" (1995: S. 443) und empfiehlt Gewerkschaften, auf Reformen "für eine Mitbestimmung in Sparten, business units und Netzwerken" zu drängen (S. 446).

Von KOTTHOFFs These sind SCHUMANN et al. (1994: S. 653) nicht weit entfernt: "Die Produktivitäts- und Innovationsdefizite des geltenden Regimes lassen sich durch den Ausbau jener Stärken des deutschen Produktionsmodells beheben, an die schon die neuen Produktionskonzepte der 80er Jahre anknüpfen: durch Weiterentwicklung des dualen Ausbildungssystems, durch Ausbau der konsensualen Regulation, durch Absicherung der sozialstaatlichen Sicherung". Gefordert wird als Resultat des Trendreports eine "modernisierte Betriebs- und Arbeitsverfassung" (S. 654), die der Tatsache Rechnung trägt, daß die in den neuen Produktionskonzepten angelegten Modernisierungspotentiale sich nicht gleichmäßig empirisch durchsetzen - u. a. wegen "Sorge um Machteinbußen und Einflußverlust, oft schon vor unkontrollierter Dynamik" (S. 18), wegen "arbeitspolitischer Traditionen, Betriebskulturen und personellen Konstellationen" (S. 655).

SCHUMANN et al. (1994: zum folgenden S. 658 - 62) schlagen vor allem zwei Maßnahmen vor: die Verberuflichung der neu entstehenden integrierten und interfakultativen Tätigkeitsbereiche; und eine mit Dezentralisierung und Abflachung der Hierarchien einhergehende "betriebliche Autonomisierung von verantwortlichen, um die Produkterstellung zentrierten Organisationseinheiten" - oder "De-Hierarchisierung der Betriebsstrukturen - oder "förmliche Egalisierung der Betriebsstrukturen entlang aufgabengesetzter Zuordnungen, gesicherter Zuständigkeiten und verbindlicher Selbstverantwortung". Diese erfordere

- neue Organisationsformen": Arbeitsgruppen, also Kollektive unterhalb der Betriebsratsebene,
- die Arbeitsgruppe braucht institutionell vereinbarte Selbstorganisation: z. B. "Gespräche" für die Meinungsbildung und Entscheidungsfindung; z. B. "Sprecher" als interne Moderatoren und externe Sprachrohre,
- Den Teams als "Quasi-Unternehmern" müsse ein erweiterter Status innerbetrieblicher Verhandlungsfähigkeit zugestanden werden: Aufgabendefinition, Leistung, Entlohnung, Produktivitätsteilhabe, Personalfragen, rationalisierungsbedingte Freisetzung, Beschäftigungssicherung.

Ein solcher "aktiver Rationalisierungskompromiß" könne darin bestehen, daß "die volle Produzentenkapazität gegen Produzentensouveränität und Gruppen-Teil-Autonomie eingetauscht wird". Als Hintergrundbedingung für solchen Produktivitätspakt sehen SCHUMANN et al. aber die Existenz eines "Beschäftigungspaktes" (1994: S. 663) im Sinne eines wohlfahrtsstaatlichen Minimalkonsenses zugunsten der von sozialer Ausgrenzung Bedrohten an.

III. Auf der Suche nach einer neuen Formel für die Vermittlung individueller und kollektiver Rechte und Interessen

1. Individualrechte

Nach dem Gesagten scheint die rechtliche Institutionalisierung von direkter Partizipation Beschäftigter (wie in Matthies et al. 1994 vorgeschlagen) nicht aussichtslos zu sein. Sie würden einschließen

- den Zuwachs von Individualrechten der Beschäftigten in Bezug auf Selbstbestimmung im Arbeitsverhältnis, Begründungspflichten, Kommunikationsrechte, Gestaltungsrechte bezüglich der Arbeitsorganisation, Rechte auf Beanstandung und Leistungsverweigerung, Recht auf Irrtum, Rechte auf Qualifizierung und Leistung,
- eine am Rationalitäts- und Diskursgebot orientierte Umgestaltung der Arbeitgeberrolle, die von der Begründungspflicht für Weisungen bis zur Abberufbarkeit wegen Pflichtverstößen reicht,
- institutionelle Unterstützung der Beschäftigten bei der Durchsetzung der individuellen Rechte - etwa der Beschwerde - in Gestalt von Konfliktkommissionen oder von Formen der Organisationstherapie und Supervision.

Hinsichtlich dieser institutionellen Seite bietet bereits heute § 86 BetrVG eine Handhabe für tarifliche und betriebliche Regelungen - er spricht sogar von der Möglichkeit einer "betrieblichen Beschwerdestelle". Da dieser Regulierungsansatz "ins Leere gelaufen" ist (HÖLAND 1994, S. 61), wäre an die Verankerung einer gesetzlichen Pflicht zu betrieblichen (wohl subsidiär zu tariflichen) Beschwerdeverfahren und -stellen und an Initiativrechte (von Beschäftigten und/oder Arbeitsgruppen) zu deren Implementation zu denken.

Was weiterer Reflexion hinsichtlich Reformvorhaben bedarf, ist die Position KERNs: Wenn tatsächlich zutrifft, daß heute radikale statt nur inkrementelle Innovationen notwendig sind und wenn deren Haupthindernis in der sozialen Schließung des "Berufes" und des "Betriebes" zu suchen ist, dann müßte modernes Recht zu deren "Öffnung" beitragen. Dies ist heikel, weil fast zwangsläufig die Grenze des Regelungsbereiches „Arbeitsrecht" erreicht oder überschritten wird. Man kann sich unschwer vorstellen, daß innerbetriebliche Innovationsgruppen und -projekte durch externe Sachverständige, Interessenten, Initiativen angereichert werden.¹⁸ Wie aber die dabei auftretenden Entscheidungs-, die Verantwortlichkeits- und Haftungsfragen gelöst werden, ist noch völlig offen. Man kann sich unschwer vorstellen, daß Beschäftigten Mobilitätsspielräume zum Erfahrungsgewinn eingeräumt werden - die Möglichkeit, zeitweilig einen anderen Beruf zu ergreifen, woanders zu arbeiten, selbständig zu sein usw. Aber auch dies bricht sich schnell an überkommenen Regulierungsmustern.¹⁹ Ernst genommen würde die Position von KERN den Rahmen einer pragmatische Reform von Individual- und Betriebsverfassungsrecht überschreiten und eine Revision auch arbeitsrechtlicher Grundkategorien - wie der Begriffe des Arbeitsverhältnisses, des Arbeitgebers oder des Betriebes - erfordern.

So reizvoll das Durchspielen einer solchen grundlegenden Reform wäre, sie bedürfte weiterer Vorüberlegungen, als sie hier vorgenommen werden konnten. Deshalb beschränken sich die verbleibenden Absätze meines Beitrages darauf, die Ansätze in einer Richtung auszuloten und umreißen - nämlich hinsichtlich dezentraler betrieblicher Partizipationsansätze und ihres Verhältnisses zur Institution Betriebsrat.

2. Arbeitsgruppenautonomie

Schon jetzt rechtlich ausformbar ist die Bündelung, Koordinierung und Kanalisierung individueller Selbstbestimmungsrechte auf der Ebene der Arbeitsgruppe. Solche Partizipationsformen sind faktisch im Vordringen begriffen. Für eine rechtliche Regelung spricht, daß sich die Praxis oft in "Pseudo-Partizipation" erschöpft, daß sich reale Gruppenautonomie vielfach an der unteren und mittleren Hierarchie bricht (vgl. die "strukturkonservative Variante" von Gruppenarbeit bei SCHUMANN et al. 1994, S. 661/2). Daß man sich insoweit auf das Regelungsinstrument des Tarifvertrages nicht verlassen kann, zeigt § 3 Abs. 1 Ziff. 1 BetrVG, der - nicht anders als § 86 - leergelaufen ist. Di-

¹⁸ Man denke nur an die 3- oder 4-Bänke-Modelle in der Diskussion vor dem Mitbestimmungsgesetz 1976.

¹⁹ Wie kann man verhindern, daß die Entscheidungen für den Arbeitgeberwechsel oder für vorübergehend gedachte Selbständigkeit, nicht zur Falle, zum way of no return wird?

rekte Partizipation in und von Arbeitsgruppen wird ohne gesetzliche Hilfestellung kaum zu erreichen sein.

Die Arbeitsgruppe braucht - wie SCHUMANN et al. (1994) erneut deutlich gemacht haben - eine institutionelle Grundlage der Selbstorganisation. Rechtlich müssen ihnen Zeiten, Räume und Mittel (wie interner und externer Sachverstand) zur Meinungsbildung, Koordination und Entscheidungsfindung eingeräumt werden. Von herkömmlichen "quality circles" unterscheiden sich solche Rechte durch ihre Verbindlichkeit, die Erwartungssicherheit begründet. Arbeitsgruppen haben bereits heute im allgemeinen Sprecherinnen oder Sprecher als interne Moderatoren und externe Sprachrohre. Die hier interessierende Frage ist, inwieweit diese Rolle formalisiert werden soll, etwa Abberufungs-, Benachteiligungs- oder gar Kündigungsschutz genießen soll. Das hängt davon ab, ob Arbeitsgruppensprecher eine echte Verhandlerrolle haben sollen.

Königsweg der Regulierung von Arbeitsgruppen wäre, ihre Rechte entlang den Desideraten von KERN (1996a: S. 204)) auszuformen: also Prozeß- und nicht Statusrechte zu institutionalisieren und mit ihrer Hilfe eine Prozedur zu unterstützen, die vier aufeinander abgestimmte Verfahrenselemente enthält:

- Beschäftigtenrechte auf Kontrolle von Arbeitsbedingungen und Zielvorgaben,
- die Flexibilität für notwendige Lernprozesse,
- Modalitäten der Evaluation von Innovationen
- und - aufgrund dieser - mögliche Re-Definitionen von Arbeitsbedingungen und Zielvorgaben.

Die Argumente von KERN machen deutlich, daß ohne eine derartige "Prozeßgarantie" die zuverlässige Unterscheidung zwischen "Gruppen-Teil-Autonomie" und Pseudo-Partizipation, damit auch zwischen Vertrauens- und Mißtrauensproduktion, nicht möglich werden wird.

Nichts ausgemacht ist, wer für diese Vereinbarungen und ihre Überwachung zuständig sein soll: der Betriebsrat oder die Arbeitsgruppe. Am weitesten gehen SCHUMANN et al. (1994, S. 660). Sie empfehlen, daß den Teams die Rolle als "Quasi-Unternehmer" und folglich ein erweiterter Status innerbetrieblicher Verhandlungsfähigkeit zugestanden werden, der die Aufgabendefinition, die Leistung, die Entlohnung, die Produktivitätsteil-

habe, Personalfragen bis hin zu rationalisierungsbedingter Freisetzung und ggf. Beschäftigungssicherung betrifft.

Für eine solche Verhandlungsautonomie der Arbeitsgruppe sprechen Differenzierung und Dezentralisierung der Aushandlungsprozesse. Bei sich innerhalb und zwischen den Arbeitsgruppen ausdifferenzierenden und entstandardisierenden Bedingungen ist der Betriebsrat als zentrales Gremium (erst recht die betriebsexterne Gewerkschaft) mit konkreten Aushandlungsprozessen überfordert. Und wo sich diese real auf die Ebene zwischen Gruppe und Projektleitung o. ä. verlagern, kann Reziprozität im Sinne sozialer Gerechtigkeit auch nur auf der entsprechenden Ebene hergestellt werden.

Gegen die Verhandlungsautonomie spricht natürlich, was KOTTHOFF (1995) das erste Konstruktionsprinzip der deutschen Betriebsverfassung nannte: die einheitliche Interessenvertretung. Es kann zu erhöhter Gruppenkonkurrenz kommen. Zu gewärtigen ist die Produktion negativer externer Effekte: die Ausgrenzung Leistungsgeminderter, das gegenseitige Ausstechen bei internen und externen Kunden usw.

Zuzugeben ist, daß die Ziele der Erhöhung von Produktivität und der Verbreiterung der Konkurrenz vielen Gruppenarbeitskonzepten Pate stehen. Aber so wie man früher beim Akkordlohn die Konkurrenz der individuellen Arbeiter hinnahm (allenfalls durch Solidarität "bremste"), so wird man heute bei Gruppenarbeit die Konkurrenz der Gruppen hinnehmen (und durch Solidarität "bremsen") müssen. Verhandlungsrechte der Arbeitsgruppen können mit diesem Argument allein nicht ausgeschlossen werden. Es kommt darauf an, sie so auszugestalten, daß sie die Konkurrenz eingrenzen, "zivilisieren". Man darf Arbeitsgruppen Verhandlungsrechte nur unter Vorbehalt einer Sozialklausel, eines "ordre public social" einräumen. Sie dürfen sich nicht über zwingende tarifliche Bestimmungen, über Arbeitsschutzbestimmungen, über Diskriminierungsverbote, Kriterien der Sozialauswahl hinwegsetzen. Nichts spricht aber dagegen, daß Arbeitsgruppen für ihren eigenen Arbeitsbereich etwa in Fragen der Arbeitsbelastung und Zielvorgaben, der Prozeß- und Produktinnovation, des betrieblichen Vorschlagswesens, der Arbeits- und Gruppenorganisation, der Entlohnungsmodalitäten, der Aus- und Weiterbildung, der Arbeitszeit- und Besetzungsfragen, der Arbeitsumverteilung zur Beschäftigungssicherung, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes verhandeln und entscheiden können.

3. Die Rolle des Betriebsrats

Der Betriebsrat würde damit einen Teil seiner Aufgaben verlieren, aber andere hinzugewinnen. Genauer zu durchdenken wäre, ob der Betriebsrat nicht zu den Arbeitsgruppen und ihren Sprecherinnen und Sprechern in ein Verhältnis recht verstandener "Subsidiarität" treten kann (zum folgenden Verständnis von vertikaler Subsidiarität BERCUSSON et al. 1996, Kap. 4). Seine Aufgabe und Zuständigkeit wäre dann in doppelter Weise umrissen.

- Er wird in Feldern tätig, zu denen die Arbeitsgruppen nicht effektiv in der Lage sind: solchen, die sich nur gesamtbetrieblich lösen und verhandeln lassen (etwa Arbeitsumweltfragen, betriebliche Sozialeinrichtungen, Betriebsferien usw.). Er sichert und überwacht den betrieblichen "ordre public social": Hier bieten sich eine Art Rechtsaufsicht über die Tätigkeit der Arbeitsgruppen und entsprechende Beanstandungsrechte an.
- Zum anderen wird der Betriebsrat dazu tätig, daß die Arbeitsgruppen überhaupt in ihrem Bereich Wirkung entfalten können. Er berät sie, sorgt für räumliche und zeitliche Bedingungen ihrer Arbeit und für ihre Mittel, er koordiniert zwischen ihnen, wo dies sinnvoll erscheint, vermittelt und schlichtet, wo notwendig, regt übergreifende Arbeitsgruppensprecher-Sitzungen an, wo sie ihm angezeigt erscheinen. Er stellt die betriebsverfassungsrechtlichen Mittel etwa zur Durchsetzung von Vereinbarungen der Arbeitsgruppen oder zur Verhinderung der Disziplinierung von Sprechern zur Verfügung.

Um in dieser Weise Mittler, Moderator, einerseits zwischen Beschäftigten und Arbeitsgruppen untereinander, andererseits zwischen ihnen und den verschiedenen Ebenen des Managements sein zu können, muß der Betriebsrat allerdings seine Resonanzfähigkeit gegenüber den ausdifferenzierten Beschäftigteninteressen erheblich steigern. Spiegelt er heute noch weitgehend die Milieus der "traditionellen" und kaum der "modernen" Arbeitnehmer wider (KOTTHOFF 1995, S. 444/5), so wird er in Zukunft die gemischten Milieus von Arbeits- und Projektgruppen spiegeln oder diese zumindest genau kennen müssen, um zu der beschriebenen indirekten, subsidiären Rolle in der Lage zu sein. Die Auflösung der Arbeiterklasse, das Absinken der Arbeiterschaft auf etwa 40% der Lohnabhängigen (SCHILDT 1996, S. 105) und das Vordringen der im tertiären Sektor Tätigen hat auch jedem "Einheitstyp" von Betriebsrat den Boden entzogen.

Aus diesem Grund wird man den Repräsentanzvorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes stärkere Aufmerksamkeit zuwenden müssen als bisher. Die Strenge des § 10 Abs. 1 BetrVG ("müssen") muß auf § 15 BetrVG (der immer noch nur von "sollen" spricht) ausgedehnt werden - insbesondere auf Abs. 1 S. 2, der sich auf die hier interessierenden Differenzierung bezieht (politisch ist natürlich Abs. 2 besonders wichtig). Oft wird argumentiert, die "modernen" (aufsteigenden) Arbeitnehmer erscheinen weniger schutzbedürftig als die "traditionellen" (vom sozialen Abstieg bedrohten). Aber erstens ist dafür der empirische Beweis erst noch zu führen. Zweitens muß arbeitsrechtliche Regulierung - wenn die These vom dringenden gesellschaftlichen Innovationsbedarf zutrifft - sich sehr wohl auch um den Schutz- und Gestaltungsbedarf der Arbeitnehmerschichten kümmern, von deren gesellschaftlicher Produktivität die Gesellschaft perspektivisch besonders abhängt. Schutz und Gestaltung beginnt im Arbeitsrecht - wie in der Entwicklung der Demokratie - mit der angemessenen Repräsentation. Deshalb geht an harten Quoten keine ernsthafte Betriebsverfassungsreform vorbei.

Auf die geschilderte Weise kann sich ein neues Gleichgewicht zwischen individueller und kollektiver, zentraler und dezentraler betrieblicher Interessenvertretung ergeben, das gegenüber der gegenwärtigen Situation vielfältige Vorteile verspricht. Konkurrenz (offene und versteckte, zivilisierte und tödliche), Rivalität und Mobbing sind dem heutigen Arbeitsalltag - mit und ohne Arbeitsgruppen/sprecher - nicht fremd. Umgekehrt hat sich in manchen Betrieben mit neuer Produktionsstruktur informell bereits ein Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitsgruppen eingespielt, das der hier vorgeschlagenen Subsidiarität nahe ist. Dergleichen in einem reformierten Betriebsverfassungsgesetz festzuschreiben, gäbe solchen schon vorhandenen Ansätzen Bestandskraft und Erwartungssicherheit und neu entstehenden eine Ermutigung. Es würde eine neuartige, im Alltag erlebbare Partizipation einführen und verallgemeinern, die vielleicht auf lange Sicht das einzige Mittel ist, der institutionalisierten zentralen Mitbestimmung eine neue Basis und frisches Blut zuzuführen.

LITERATUR:

- ALTMANN, N. und D. SAUER (Hg.) (1989), Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie, Frankfurt/New York.
- AOKI, M., B. GUSTAFFSON und O. E. WILLIAMSON (eds.) (1990), The Firm as a Nexus of Treaties, London et al.
- BERCUSSON, B., et al. (1996), Soziales Europa. Ein Manifest, Reinbek.
- BERCUSSON, B., U. MÜCKENBERGER und A. SUPIOT (1992), Application du droit du travail et diversité culturelle en Europe, Étude réalisée pour le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Ms., 399 S., Nantes.
- BIEDENKOPF-KOMMISSION (1970), Mitbestimmung im Unternehmen.
- BRIGL-MATTHIAß, K. (1926), Das Betriebsräteproblem, Berlin/Leipzig.
- DÄUBLER, W. (1990), Das Arbeitsrecht 2, 7. Aufl., Reinbek.
- DÄUBLER, W. et al. (1996) Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar, 5. Aufl., Köln.
- DAHEIM, H., KRAHN, K., SCHNEIDER, R. (Hg.) (1994), Standortfaktor Industrielle Beziehungen. Abkehr von den traditionellen Arrangements? München und Mering, Rainer Hampp Verlag.
- DEAKIN, S. (1992), Great Britain, in: B. VENEZIANI (ed.), Law, Collective Bargaining and Labour Flexibility in E. C. Countries, Roma, S. 255 ff.
- ESPING-ANDERSEN, G. (1990), Three Worlds of Welfare Capitalism, Oxford: Polity.
- FAUST, M., JAUCH, P., BRÜNNECKE, K., DEUSCHMANN, Chr. (1994), Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München und Mering: Rainer Hampp-Verlag.
- FITTING, K. et al. (1992), Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar, 17. Aufl., München.
- FORSA (1987), Ungeschützte und statusgeminderte Arbeitsverhältnisse. Ergebnisse einer bundesweiten Repräsentativbefragung, Dortmund.
- FOX, A. (1974), Beyond contract. Work, Power, and Trust Relations, London.
- FRENCH, W. L und C. H. BELL jr. (1990), Organisationsentwicklung, 3. Aufl., Bern/Stuttgart
- GREIFENSTEIN, L. JANSEN und L. KIBLER (1990), Direkte Arbeitnehmerbeteiligung mit oder ohne Arbeitnehmervertretung? in: WSI-Mitteilungen, S. 602 ff.
- HEILMANN, J. und J. TAEGER (1990), Praktische Rechtsfragen des Arbeitnehmererfindungsrechts, in: Betriebs-Berater, S. 1969 ff.
- HÖLAND, A. (unter Mitarbeit von D. EIDMANN) (1994), Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse zum Betriebsverfassungsrecht, Manuskripte 158, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.
- HOFFMANN, J. et al. (1989), Jenseits der Beschlußlage, Köln.
- HOFFMANN, J. und U. MÜCKENBERGER (1988), Ökologie und Betrieb, in: Die Mitbestimmung, S. 165 ff.
- HÜBNER, K. (1988), Theorie der Regulation, Berlin.
- KAPP, K. W. (1988), Die sozialen Kosten der Marktwirtschaft, Frankfurt.

- KERN, H. (1996a), Das vertrackte Problem der Sicherheit: Innovationen im Spannungsfeld zwischen Ressourcenmobilisierung und Risikoaversion, in: W. Fricke (Hg.), Jahrbuch Arbeit und Technik 1996, Bonn: Dietz, S. 196 ff.
- KERN, H. (1996b), German Capitalism. How Competitive will it be in the Future? Conference "The Restructuring of the Economic and Political System in Japan and Europe: Past Legacy and Present Issues", Milano, May 15, 1996, uvv. Ms.
- KERN, H., M. SCHUMANN (1984), Das Ende der Arbeitsteilung? München.
- KERN, H., Ch. SABEL (1994) Verblaßte Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodells, in: Beckenbach, N., v. Treeck, W. (Hg.), Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen: Otto Schwartz, S. 605 - 24.
- KLITZKE, U. (1990), Betriebsratsinitiierte und -bestimmte betriebliche Beteiligungspolitik, in: AFA-Informationen Nr. 5, S. 26 ff.
- KLOTZ, U. und H. TIEMANN (1990), Aus Betroffenen Beteiligte machen, in: Die Mitbestimmung, S. 589 ff.
- KOTTHOFF, H. (1981), Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt/M./N. Y., Campus.
- KOTTHOFF, H. (1994), Betriebsräte und Bürgerstatus, Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München und Mering: Hampp.
- KOTTHOFF, H. (1995), Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines `alten Hasen`, in: Arbeits H. 4, Jg. 4, S. 425-47.
- MAHNKOPF, B. (Hg.) (1988), Der gewendete Kapitalismus. Kritische Beiträge zur Theorie der Regulierung, Münster.
- MARSHALL, T. H. (1992), Bürgerrechte und soziale Klassen. Zur Soziologie des Wohlfahrtsstaates, Frankfurt/New York.
- MATTHIES, H., MÜCKENBERGER, U., OFFE, C., PETER, E., RAASCH, S. (1994), Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt, Reinbek, Rowohlt.
- MITCHELL, R. (Hg.) (1995), Redefining Labour Law. New Perspectives on the Future of Teaching and Research, Occ. Monogr. Series, Nr. 3, Melbourne, Centre for Employment and Labour Relations.
- MÜCKENBERGER, U. (1975), Betriebsverfassungsgesetz und die Möglichkeiten einer basisorientierten Betriebsratspolitik, in: R. DUHM/H. WIESER (Hg.), Krise und Gegenwehr, Berlin, S. 128 ff.
- MÜCKENBERGER, U. (1985), Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses, in: Zeitschrift für Sozialreform, S. 415 ff., 457 ff.
- MÜCKENBERGER, U., DEAKIN, S., (1989), From Deregulation towards a European Floor of Rights, ZIAS, 3, S. 157 - 207.
- MÜLLER-JENTSCH, W. (1986), Soziologie der industriellen Beziehungen, Ffm.-New York.
- OUCHI, W. G. (1991), Markets, Bureaucracies and Clans, in: Thompson (ed.), S. 246 ff.
- PICOT, A./REICHWALD, R. (1994), Auflösung der Unternehmung? Vom Einfluß der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationformen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 5, S. 547 ff.
- PIORI, M. J. und CH. SABEL (1989), Das Ende der Massenproduktion, Frankfurt.

- SADOWSKI, D. (1988), Währt ehrlich am längsten? Personalpolitik zwischen Arbeitsrecht und Unternehmenskultur, in: D. BUDÄUS/E. GERUM/G. ZIMMERMANN (Hg.), Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, Wiesbaden, S. 219 - 38.
- SALAIS, R. (1989), L'Analyse économique des conventions du travail, in: Revue économique, vol. 40, no. 2, S. 199 ff.
- SCHILDT, G. (1996), Die Arbeiterschaft im 19. und 20. Jahrhundert. Enzyklopädie deutscher Geschichte, Bd. 36, Oldenbourg, München.
- SCHUMANN, M., BAETHGE-KINSKY, V., KUHLMANN, M., KURZ, C., NEUMANN, U. (1994), Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie, 2. Aufl., Berlin: ed. Sigma.
- SENGENBERGER, W., LOVEMAN, G. (1988), Smaller Units in Employments, ILS, Genf.
- SIMITIS, Sp. (1987), Die verordnete Sprachlosigkeit: Das Arbeitsverhältnis als Kommunikationsbarriere, in: BRANDT, W., et al. (Hg.), FS Helmut SIMON, Baden-Baden, Nomos, S. 329 - 58.
- SOLTWEDEL, R. (1996), Auf Arbeitssuche in einer offenen Welt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 115, 18. Mai 1996, S. 13.
- STREECK, W. (1987), Status und Kontrakt als Grundkategorien einer Theorie der industriellen Beziehungen, WZB-discussion paper, Berlin.
- STREECK, W., (1996), Neo-Voluntarism: A New European Policy Regime? in: Gary Marks et al., Governance in the European Union, London, Sage, S. 64 ff.
- THOMPSON, G. et al. (eds.) (1991), Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life, London et al.
- THUROW, L. (1996), The Crusade that's Killing Prosperity, in: The American Prospect, March-April, S. 54 ff.
- WEBER, R. (1988), Der Betriebsbeauftragte, Berlin.
- WELSCH, J. (1990), Soziale Technikgestaltung durch Demokratisierung technischer Normung, in: WSI-Mitteilungen, S. 650 ff.
- WENDELING-SCHRÖDER, U. (1994), Autonomie im Arbeitsrecht, Frankfurt/M., Klostermann.
- WILLIAMSON, O. E. (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York/London.
- WOMACK, J. P., D. T. JONES und D. ROOS (1992), Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, 6. Aufl., Frankfurt/New York.