

## Praxisprobleme direkter Partizipation

### Korreferat zum Beitrag von Anni Borzeix

*Hans Diefenbacher/Hans G. Nutzinger*

#### 1. Sind die Verhältnisse unsicher, haben die Begriffe Hochkonjunktur

Begriffe sind nicht wahr oder falsch, sondern nur mehr oder weniger adäquat, um Sachverhalte zu beschreiben und um in Kommunikation zu treten. Darüber hinaus besteht ein zuweilen sehr stark ausgeprägtes faktisches Interesse an Begriffsdefinitionen, das heißt, an den Inhalten und Wirkungen bestimmter Definitionen - ein pragmatisches Interesse, das sich durchaus auch als Interesse an der Erhaltung oder Veränderung von Gesellschaftsstrukturen manifestieren kann. Gabriel (1972, S. 88) bezeichnet in Anlehnung an Stevenson jene Definitionen als persuasiv, deren Definiendum neben einer rein deskriptiven eine wertende Bedeutungskomponente hat, wobei diese wertende Bedeutungskomponente auf das Definiens unter Veränderung der deskriptiven Komponente übertragen wird. Damit wird die Wertung auf den neuen Inhalt unter dem Mantel einer Definition übertragen, letztlich zur Beeinflussung von Entscheidungen und Interessen anderer.

Auf den Beitrag von Anni Borzeix gewendet, heißt das nichts anderes, als daß es sorgfältig zu prüfen gilt, ob ein direktes Mitspracherecht nach den Auroux-Gesetzen auch hält, was sein Name verspricht: direkte Partizipation der Arbeitenden nämlich. Und diese Frage gilt es nicht nur auf - abgehobener - formal-juristischer Ebene zu klären, sondern auf der Ebene der betrieblichen Praxis der Betroffenen. Wird die vorliegende Norm ihren Vorstellungen von Partizipation gerecht? Oder ist die Intention des Gesetzgebers im obigen Sinne persuasiv: Leute, das, was Euch dieses Gesetz ermöglicht, das ist Mitbestimmung - und nichts anderes?

Anni Borzeix weist zurecht darauf hin, daß es für eine umfassende Einschätzung der faktischen Wirkungsweise des Gesetzes noch zu früh ist. Deshalb möchten wir im weiteren zwei

verschiedene Stränge verfolgen. Wir werden zunächst einige häufig wiederkehrende Problemfelder von direkter Partizipation benennen, mit denen sich vermutlich auch die Praxis der *groupes d'expression* (Arbeitermitsprachegruppen) wird auseinandersetzen müssen. An einzelnen Punkten geht Borzeix ja auch bereits explizit auf jene Fragen ein. Zum anderen wollen wir die ersten französischen Beobachtungen mit einigen Erfahrungen mit der bundesdeutschen Mitbestimmung kontrastieren.

## 2. Was gibt es überhaupt mitzubestimmen?

Wir wollen unter Partizipation die tatsächliche, legitimierte Beteiligung an Entscheidungsprozessen verstehen, in der Form einer aktiven Teilnahme der Arbeitnehmer an der Leitung und Verwaltung von Betrieb und Unternehmen, wobei die Unmittelbarkeit der Partizipation mit dem Grad der Betroffenheit korrespondieren soll (vgl. Rambaek 1977, Muszynski 1975). Wenn direkte Partizipation also ernst genommen wird, heißt das nichts anderes, als daß zunächst Entscheidungsprozesse viel komplizierter werden, wenn sie nicht gar für eine gewisse Zeitdauer fast unmöglich sind. Sehr viele Erfahrungen mit alternativen Arbeitsorganisationen zeigen, daß zum Zeitpunkt der Ermöglichung direkter Partizipation den Beteiligten oft noch gar nicht gegenwärtig ist, welches die Probleme überhaupt sind, über die entschieden werden müßte.

Eine Betriebsverfassung, die direkte Partizipation vorsieht, muß Raum schaffen für das Erlernen von Partizipation. Diese Fähigkeiten werden in dem Sozialisationsprozeß, dem die Angehörigen einer hierarchisch organisierten Gesellschaft unterworfen werden und in der Selbstzufriedenheit und Selbstachtung ganz wesentlich mit der eigenen Einschätzung der eigenen relativen Position in der Einkommenshierarchie und anderen Hierarchien verknüpft sind, nicht nur nicht eingeübt, sondern weit eher systematisch unterdrückt. Eine ernsthafte Ermöglichung direkter Partizipation muß dabei diesen mühevollen und langwierigen Prozeß der Herausbildung von Partizipationskompetenz aushalten können, muß aushalten können, daß ganz andere Probleme an erster Stelle stehen können, als diejenigen, die die Betriebsleitung traditionellerweise beschäftigt. Auch Borzeix stellt fest, daß der Prozeß der Problemfindung und des Formulierens von Fragen ein ganz wichtiges Moment in den Mitsprachegruppen ist.

### **3. Warum sind Mitsprachegruppen in einzelnen Betrieben so und nicht anders?**

Im vorliegenden Referat werden an verschiedenen Stellen einzelne Aspekte der Herausbildung einer Identität der groupes d'expression, des Verhältnisses von einzelnen Arbeitenden zur Gruppe und der Beziehungen der Gruppen untereinander angesprochen. Der Beitrag geht jedoch kaum auf in den ersten Beobachtungen gefundene Unterschiede in den Gruppenprozessen als Resultat der Spezifika des Loi Auroux vom August 1982 ein. Vergleiche mit ganz unterschiedlichen bundesdeutschen Untersuchungen drängen sich auf: So hat Kotthoff aufgrund empirischer Fallstudien 1981 eine Typologie von Partizipationsmustern in Industriebetrieben vorgelegt, die sich insbesondere auf die Aktionsweise und die Wirksamkeit der Betriebsräte bezieht und die vor allem von der Einstellung und der Handlungsweise der Hauptakteure (Betriebsrat, Management) ausgeht. Gerade diese Ergebnisse von Kotthoff lassen vermuten, daß die drei von Borzeix geschilderten Forschungsansätze (in ihrer Nomenklatur die strukturelle, die anthropologische und die diachronische Herangehensweise) unter Umständen der Ergänzung bedürfen oder wesentliche Aussagen erst in ihrer Verbindung ermöglichen: die konkrete Form und Funktion der Partizipation, die gesetzliche Normen in einzelnen Betrieben annehmen, hängt zu sehr von den jeweiligen Betriebsstrukturen, vom Verhalten und den Möglichkeiten einzelner Personen ab. Der Prozeß der direkten Partizipation muß sich also immer wieder nicht nur mit "sachlichen" Problemen des Betriebes, sondern mit den Interaktionsmustern der Beteiligten auseinandersetzen - ein Unterfangen, das neben Zeit unter Umständen auch zuweilen einer externen Hilfestellung bedarf, wie sie von Hoppmann und Stötzel (1981) geschildert wird.

### **4. ... und die Effizienz der Partizipation?**

Die Frage nach der Effizienz partizipativer Unternehmen ist immer wieder quasi als Gretchenfrage gestellt worden - bis hin zu der These, daß solche Strukturen nur parasitär zu einem gut funktionierenden, kapitalistisch organisierten Wirtschaftssektor existieren könnten. Aber auch in konkreten Auseinandersetzungen um einzelne Forderungen nach Partizipation an bestimmten Stellen kommt unerschwellig immer wieder die vermeintliche Dichotomie zwischen Mitbestimmung und Lei-

stungsfähigkeit zum Vorschein, etwa in dem Sinne, wieviel Partizipation man sich (noch) leisten könne. Dieses Denken ist allgegenwärtig, obwohl nahezu keine gesicherten Erkenntnisse über die makroökonomischen Wirkungen der Mitbestimmung vorliegen und gerade in jüngerer Zeit wieder einige empirische Untersuchungen darauf hindeuten, daß partizipations-orientierte Unternehmen besonders in Krisensituationen leistungsfähiger sind als eher hierarchisch organisierte Einheiten (vgl. u.a. FitzRoy/Kraft 1984). Im Grunde aber gehen auch diese Hinweise an der Kernfrage vorbei: Die Auseinandersetzung um die Effizienz von Partizipation wird nämlich genau dann sekundär, wenn das Wohlergehen der Arbeitenden als gleichberechtigtes Ziel neben betriebswirtschaftliche Rentabilität tritt.

#### **5. Partizipation als Agent des Systems oder als Systemveränderer?**

In der Geschichte der deutschen Mitbestimmung gibt es für die Entwicklung der Betriebsverfassung entscheidende Schritte, bei denen der Ausbau von Mitbestimmungsrechten zugleich Abwehr von weitergehenden Forderungen der Arbeiterschaft war. Es ist bekannt, daß Partizipationsangebote oft auf dem Hintergrund des Versuchs einer Integration der Arbeitnehmer, zur Kompensation für abgewehrte weitergehende Forderungen oder gar als Strategie zur Korruption ihrer Vertreter erfolgen - davon zeugen allein schon Wortungetüme wie "partizipative Führungstaktik". Wenn aber direkte Partizipation heißt, daß betroffene Arbeitnehmer sowohl die Probleme bestimmen können, bei denen sie mitbestimmen, als auch weitgehend die Form ihrer Partizipation mitentscheiden, dann - aber nur dann - erscheint die Klassifizierung in "agent du système" und/oder veritable "acteur social" zunächst unerheblich.

#### **6. Die Öffnung eines neuen Horizontes?**

Bisher haben wir eine Reihe von praktischen Problemen direkter Partizipation benannt: den Mangel an Fähigkeiten, direkte Partizipation auszuüben; die Notwendigkeit, diese Fähigkeiten zu erlernen; die Notwendigkeit, sich auf seiten des Managements auf eine neue Prioritätensetzung von Problemen einzulassen, die sich erst im Laufe der Herausbildung der neuen

Strukturen ergeben wird; die Notwendigkeit, sich im Rahmen einer veränderten Zielsetzung von Wirtschaften auch auf ein anderes Verständnis von Effizienz einzulassen. Jeder Versuch, direkte Partizipation juristisch zu kodifizieren, muß sich daran messen lassen, ob es den Gesetzgebern gelingt, Freiräume zu schaffen, die zur kollektiven Bewältigung dieser Probleme genutzt werden können. Genau das ist es, was Borzeix für die Loi Auroux abschließend behauptet: Das Mitspracherecht bietet für die Lohnabhängigen die Gelegenheit, den Bereich des Veränderbaren auszuweiten. Aber wenn sich das Gesetz im Bewußtsein der Arbeitenden tatsächlich als Möglichkeit verankert hat, einen "nouvel horizon" zu erreichen, dann liegt darin zugleich auch eine Gefahr. Wenn wir im folgenden einige Aspekte der Erfahrungen bei der bundesdeutschen Mitbestimmung aufzeigen, dann wird auch deutlich, daß aus überzogenen Erwartungen leicht resignative Enttäuschung werden kann: die vielleicht wirksamste Methode, direkte Partizipation nachhaltig zu verhindern.

## 7. Einstellungen zur Mitbestimmung

Vergleicht man die französischen Erfahrungen, wie sie Anni Borzeix beschreibt, mit der deutschen Praxis der Mitbestimmung, so gibt es einen ersten offenkundigen Unterschied: Die deutschen Mitwirkungsregeln sind gesetzlich eindeutiger festgeschrieben, sie haben weniger "Experimentalcharakter", und eine erneute parlamentarische Beratung - wie beim direkten Mitspracherecht in Frankreich - ist für absehbare Zeit nicht vorgesehen; überdies kann die betriebliche Mitbestimmung in ihren Grundzügen auf eine etablierte Praxis von nunmehr über 30 Jahren zurückblicken. Man sollte aber diesen Unterschied nicht überbewerten, da natürlich in der konkreten Praktizierung der gesetzlichen Normen immer wieder neue Konfliktfelder - wie etwa die menschengerechte Gestaltung des Arbeitslebens oder die Einführung neuer Informationstechnologien - auftreten, deren praktische Regulierung von allen Beteiligten (Gewerkschaften, Arbeitnehmer, Unternehmer, Rechtsprechung) auch ein gewisses praktisches "Experimentieren" erfordert.

In anderer Hinsicht ergibt sich aber eine bemerkenswerte Übereinstimmung zwischen der im Experimentierstadium befindlichen Mitsprache in Frankreich und der etablierten deutschen Mitbestimmung: Es handelt sich um die "innere Ambivalenz" gesetzlich kodifizierter Partizipationsformen. Auch in Deutsch-

land divergieren die Erwartungen der beteiligten Parteien: Die Hoffnung französischer Unternehmensleitungen, mit Hilfe des Mitspracherechts "die humanen Ressourcen intelligenter zu verwalten zu können, um Funktionsweise und Rentabilität des Unternehmens zu verbessern" (Borzeix), trifft sich durchaus mit dem Bestreben deutscher Arbeitgeber, durch ein effizientes "Mitbestimmungsmanagement" Konfliktkosten zu senken. Etwas vereinfacht gesagt, kann man die Einstellung deutscher Unternehmer zur Mitbestimmung auf den Nenner bringen, daß man sich mit ihr weitgehend abgefunden hat (was keineswegs politische und juristische Schritte zur Eingrenzung solcher Rechte ausschließt) und daher mit der Vorstellung operiert, daß den direkten und indirekten Kosten der Mitbestimmung auch ein entsprechender Ertrag für die Firmen gegenüberstehen müsse; häufig wird von Arbeitgeberseite der Erfolg der Mitbestimmung sogar danach beurteilt, in welchem Maße dieses Instrumentarium zur Beilegung von Konflikten oder zumindest Konfliktmanifestationen beiträgt.

Etwas anders sind die Erwartungen auf der Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsseite. Folgt man Anni Borzeix, so geht es den Arbeitern in Frankreich "... selbstverständlich darum, endlich das Wort zu bekommen, etwas über die unmittelbare Arbeitssituation und die andere Art zu arbeiten sagen zu können. Es ging ihnen aber auch um das Recht, in die Funktionsweise des Unternehmens selbst und bei der Wahl grundlegender Entscheidungen intervenieren zu können". Hier zeigt sich in der Bundesrepublik eine stärkere Heterogenität der Einstellungen: Nimmt man als Maßstab direkter Partizipation das Interesse der Arbeitnehmer an unmittelbarer Mitbestimmung am Arbeitsplatz, so zeigt sich zwar in der Praxis, mehr noch aber in der theoretischen Diskussion, ein deutlich gestiegenes Interesse an solchen Formen direkter Partizipation (vgl. Vilmar 1981). Die gewerkschaftlichen Organisationen und die Betriebsräte stehen jedoch häufig solchen Forderungen, wie sie sich im Zusammenhang mit den §§ 90, 91 des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 über "menschengerechte Gestaltung der Arbeit" ergeben haben, skeptisch bis ablehnend gegenüber, da sie einen Funktionsverlust der Funktionsträger (Betriebsräte, Vertrauensleute usw.) befürchten. Der Widerstand der meisten Unternehmer ist solchen Bestrebungen dann gewiß, wenn sie über die erwünschte Erhöhung der Arbeitszufriedenheit hinaus auch noch die Gestaltungs- und Einflußmöglichkeiten sowie die Kompetenz der Arbeitnehmer in einer Weise erhöhen, welche die betriebliche Hierarchie in Gefahr zu bringen droht. Daher sind praktische Umsetzungsversuche von Mitbestimmung am Arbeitsplatz bisher

sehr selten; die wohl bekannteste Ausnahme ist ein mittelständischer Kraftfahrzeugbetrieb mit etwa 300 Beschäftigten, das "Modellunternehmen" Opel-Hoppmann in Siegen (vgl. Hoppmann/Stötzel 1981). Die betrieblichen und gewerkschaftlichen Funktionsträger dagegen neigen häufig dazu, eine Art "Stellvertreter-Mitbestimmung" zu praktizieren, bei der in einem "arbeits teiligen Gegenmachtmodell" (Diefenbacher/Nutzinger 1982, S. 477ff.) die Belegschaft durch Wahl ihrer Interessenvertreter als Mitbestimmungsträger das praktische Mitbestimmen weitgehend an jene delegiert, die dann als Betriebsrat und Vertrauensleute eine etablierte Gegenmacht darstellen. Dieses oft "interessen wirksame Partizipationsmuster" (Kotthoff 1981) steht natürlich in Gefahr, Arbeitnehmerpartizipation vom Arbeitsplatz und von der Erfahrungswelt der Arbeitenden auf eine höherer Ebene des Verhandeln zwischen Spezialisten zu heben. Begünstigt wird die skeptische Einstellung der betrieblichen und gewerkschaftlichen Funktionsträger zu Formen basisorientierter Partizipation natürlich auch dadurch, daß oftmals gerade die Arbeitgeber solche Partizipationsformen als Alternative zur Unternehmensmitbestimmung propagieren (wohl weil sie nicht ganz zu Unrecht darauf hoffen, unternehmerische Interessen gegenüber einzelnen Arbeitnehmern besser durchsetzen zu können).

## 8. Zur Praxis der Mitbestimmung

Anni Borzeix akzentuiert die Forschungsproblematik in Frankreich anhand unterschiedlicher Perspektiven hinsichtlich der Partizipationsträger: der Mitsprachegruppen und, im öffentlichen Sektor, der Werkstatträte. Sie unterscheidet dabei drei Richtungen: Die erste befaßt sich mit der Verschiebung des Kräftegleichgewichts im Unternehmen durch praktizierte Mitspracherechte, die zweite bezieht sich auf die Funktionsweise der Mitsprachegruppen selbst und die dritte Richtung lenkt ihr Interesse auf strategische Überlegungen zur praktischen Ausdehnung solcher Experimente. Hier hat das deutsche - stark formalisierte und institutionalisierte - System betrieblicher Interessenvertretung aufgrund seines repräsentativen und kollektiven Vertretungsmusters (Betriebsräte und Gewerkschaften als "arbeitsteilige Gegenmacht") keine unmittelbare Parallele aufzuweisen, wenn man einmal von dem breiten Diskussionsrahmen absieht, der Mitbestimmung zwischen Konflikt- und Kooperationsvorstellungen ansiedelt (vgl. etwa Muszynski 1975). Allerdings haben sich in den letzten 20 Jahren in der Bundesrepu-

blik Veränderungen hin zur direkten Interessenartikulation vollzogen, die auch für Forschung und Praxis der Mitsprache in Frankreich von Interesse sein können:

- Das gesetzlich kodifizierte System der Betriebsräte wird zunehmend ergänzt und zu den Belegschaftsmitgliedern "transportiert" durch meist informelle Systeme gewerkschaftlicher oder betrieblicher Vertrauensleute, vor allem im Organisationsbereich der IG Metall und der IG Chemie(1). Das sehr viel betriebs- und arbeitsplatznähere Vertrauensleutesystem, das eben stärker auf informeller Ebene operiert, weist einige Ähnlichkeiten zu den französischen Mitsprachegruppen und Werkstatträten auf, auch im Hinblick darauf, daß solche gewerkschaftlichen Vertretungssysteme durch Kollektivvereinbarungen auf Branchen- und Unternehmensebene abgesichert werden und daher eine wichtige Ergänzung zur gesetzlich weitgehend festgelegten Mitbestimmung darstellen.

- Das deutsche Betriebsverfassungsgesetz 1972 hat zudem erstmals direkte Artikulationsmöglichkeiten der unmittelbar Betroffenen festgeschrieben, wenn auch nur in der sehr abgeschwächten Form der Informations-, Beratungs- und Beschwerderechte, die allerdings dadurch an Gewicht gewinnen können, daß ihre Wahrnehmung zugunsten betroffener Arbeitnehmer auch durch Mitglieder des Betriebsrates oder des Vertrauensleutekörpers erfolgen kann. Im Zusammenhang mit den bereits genannten Möglichkeiten der "menschengerechten Gestaltung der Arbeit" ergeben sich dadurch konkrete Mitsprachemöglichkeiten, die für die französische Forschungspraxis von Interesse sein können.

- Ein integrales Konzept der Mitbestimmung am Arbeitsplatz, das zeigen die Erfahrungen in deutschen Modellunternehmen, besonders bei Opel-Hoppmann in Siegen, bedarf der institutionellen Ausgestaltung und Absicherung durch Arbeitsgruppen auf der Ebene der kooperierenden Einheiten. Ein mehrjähriges so-

1 Dabei ist allerdings der in der angelsächsischen Literatur mitunter behauptete Gegensatz von "wirtschaftsfriedlichen", grundsätzlich gegen direkte Partizipation ausgerichteten Betriebsräten und basisorientierten, konfliktfreudigen Vertrauensleuten in dieser Form nicht zu beobachten; es herrscht vielmehr weitgehende Komplementarität und Funktionsteilung zwischen diesen Institutionen (vgl. dazu auch Nutzinger 1982 und Diefenbacher/Kißler/Nutzinger/Teichert 1984).

zialwissenschaftliches Begleitexperiment im erwähnten Unternehmen hat gezeigt, daß solche Arbeitsgruppen einerseits zentral für die Wahrnehmung von arbeitsplatzbezogenen Interessen sind, ihre Einrichtung und Funktionsweise jedoch besonderen gruppendynamischen Schwierigkeiten unterworfen ist (siehe dazu insbesondere Hoppmann/Stötzel 1981).

## 9. Interesse und Erwartungen an die Mitbestimmung

Wir haben in einer zeitlich vergleichenden Untersuchung in einem deutschen Großbetrieb der Automobilindustrie 1975 und 1981 neben anderen Fragen auch die Bedeutung direkter Partizipation anhand der Dimensionen Information, Wissen, Einstellung und Interesse zu erfassen versucht (Diefenbacher/Kißler/Nutzinger/Teichert 1984). Dabei zeigten sich zwei typische, gegenläufige Tendenzen:

- Das Interesse an Mitbestimmung am Arbeitsplatz ist besonders bei weniger qualifizierten Angehörigen der "Randbelegschaft" - die sich offenbar im institutionellen Mitbestimmungssystem weniger gut vertreten fühlen - deutlich gewachsen. Es ist aber immer noch eine Minorität - etwa ein Fünftel der von uns befragten Belegschaftsmitglieder -, die dann allerdings auch ziemlich konsistente Forderungen nach unmittelbarer Partizipation der Beschäftigten, und vor allem in arbeitsplatzbezogenen Fragen, formuliert.

- Das überkommene institutionalisierte System der Mitbestimmung sieht sich aber in verschiedener Hinsicht gegenüber solchen Forderungen in gewissem Konflikt:

(1) Wie oben erwähnt wird z.T. seitens der Funktionsträger eine Konkurrenz und eine Entwertung der eigenen Position befürchtet.

(2) Erfolgreiche Interessenvertretung durch den Betriebsrat (und die Vertrauensleute) läßt Mitbestimmung leicht zur "Service"- oder "Dienstleistung" verkommen, die im Rahmen eines arbeitsteiligen Gegenmachtmodells insbesondere vom Betriebsrat zwar effizient, aber stellvertretend für die Beschäftigten, ausgeübt wird.

(3) Wie andere Untersuchungen (vgl. etwa Kotthoff 1981) zeigen, fördert aber auch wenig erfolgreiche Interessenvertretung nicht die Bereitschaft der Belegschaft zu direkter Partizipation, sie bestätigt vielmehr ein prägendes Lebensgefühl vieler abhängig Beschäftigter: "Man kann ja sowieso nichts tun". Wie auch eine von uns durchgeführte Vergleichsstudie in einem Großbetrieb der elektrotechnischen Industrie zeigt (Nutzinger/Schasse/Teichert 1985), wird so Passivität und mangelndes Engagement bei den Beschäftigten durch vermutete oder tatsächliche Erfolglosigkeit gefördert.

(4) Unterschiedlich sind auch die Erwartungen der Beteiligten, die ein zentrales Problem direkter Partizipation in bundesdeutschen Unternehmen darstellen: Der bekundeten Notwendigkeit basisorientierter Mitbestimmung folgt häufig kein entsprechendes Engagement, da man die ohnehin "privilegierten" Mitbestimmungsträger für Interessenvertretung "zuständig" hält, auch wenn man die geringen eigenen Einflußmöglichkeiten kritisiert. Diese Haltung wiederum bestärkt die betrieblichen und gewerkschaftlichen Funktionsträger (Betriebsräte, Vertrauensleute) in ihrer "Stellvertreter"-Wahrnehmung von Mitbestimmungsrechten.

So kann also sowohl eine erfolgreiche, aber basisfern praktizierte Mitbestimmung ähnlich passivierend auf die Belegschaft wirken wie eine wenig interessenwirksame Vertretung von Arbeitnehmerrechten, die durch ihre Erfolglosigkeit persönliche Initiative lähmt.

## 10. Résumé

Die von Anni Borzeix genannten Fallbeispiele zur Funktionsweise von Mitsprachegruppen finden, wie bereits bemerkt, keine unmittelbaren Entsprechungen im deutschen Mitbestimmungssystem (2).

Gleichwohl zeigt sich auch im stärker formalisierten westdeutschen Interessenvertretungssystem eine wachsende Bedeutung

2 Allerdings zeigen die Fallbeispiele zur Funktionsweise von Arbeitsgruppen im Modell Opel-Hoppmann (vgl. Hoppmann/Stötzel 1981) bemerkenswerte Ähnlichkeiten in gruppendynamischen Prozessen; dieses Modellunternehmen ist jedoch atypisch für die Interessenvertretungspraxis in der Bundesrepublik Deutschland.

der Mitbestimmung am Arbeitsplatz und auch von anderen Formen direkter Partizipation, sowohl was die theoretische Aufarbeitung dieser Fragen als auch ihre praktische Handhabung betrifft.

- In Theorie und Praxis werden die Defizite eines rein institutionellen Systems und einer vorzugsweise rechtlichen Normierung der Sozialbeziehungen immer deutlicher.
- Im Zusammenhang damit hat sich auch die Diskussion der Mitbestimmungsproblematik in der Bundesrepublik Deutschland erweitert: Mitbestimmung am Arbeitsplatz wird heute nicht mehr nur, wie lange üblich, als normative Forderung vorgebracht, sondern auch als eine empirisch begründbare Konsequenz aus den Bedingungen realer Arbeitnehmerpartizipation (Kißler 1984a).

Auch wenn gegenwärtig nach den großen gesetzlichen Veränderungen der 70er Jahre (Betriebsverfassungsgesetz 1972, Mitbestimmungsgesetz 1976) größere gesetzliche Veränderungen in diesem Bereich nicht in Sicht sind, gibt es doch Hinweise auf eine stärkere "experimentelle Orientierung" der Mitbestimmungspraxis, bedingt durch eine stärkere Arbeitsplatzorientierung der Arbeitnehmerinteressen, durch neue Fragestellungen und Prozesse und durch die praktischen Erfahrungen mit den gesetzlichen und kollektivvertraglichen Regelungen. Deswegen können die französischen Erfahrungen mit den Lois Auroux für die deutsche Mitbestimmungspraxis wichtige Anregungen liefern, wie umgekehrt auch die zeitlich sehr viel längeren Erfahrungen mit dem deutschen Interessenvertretungssystem für die Neugestaltung der sozialen Beziehungen im französischen Unternehmensbereich bedeutsam und anregend sein können.