

Partizipation, Unternehmenskultur und Mitbestimmung

Heinrich Beyer / Hans G. Nutzinger

Für eine Überwindung des verengten interessengeleiteten Forschungsblickwinkels und eine offene Austauschbeziehung zwischen Wissenschaft und Gewerkschaften hatten Heinrich Epskamp und Jürgen Hoffmann in ihrem Beitrag: „Immer noch Wissenschaft im Arbeitnehmerinteresse?“ (In „Die Mitbestimmung 3/94“) überzeugende Argumente formuliert. Dieses Plädoyer aufgreifend, zeigen unsere Autoren am Beispiel ihrer Erfahrungen und Ergebnisse aus dem gemeinsamen Forschungsprojekt von Bertelsmann- und Hans-Böckler-Stiftung „Unternehmenskultur, Partnerschaft und Mitbestimmung“ auf, daß in einem eigenständigen ökonomisch orientierten wissenschaftlichen Forschungsansatz gewerkschaftliche Fragen und betriebswirtschaftliche Aspekte in der Tat keine Gegensätze bilden müssen, sondern miteinander verknüpft, gleichrangig behandelt werden können. Ein Beitrag zu einer notwendigen Debatte.

„Wissenschaft, die in einem umstrittenen Forschungsfeld einen Beitrag leisten will zur Risikoerkennung, zur Interpretation und zur Fundierung von Alternativen, darf keine ‚Standpunktwissenschaft‘ sein.“

Der grundlegende Wandel industrieller Produktions-, Arbeits- und Führungsformen, der derzeit in den Unternehmen zu beobachten ist, wird durch eine Vielzahl wissenschaftlicher Untersuchungen begleitet, dokumentiert und analysiert. Ein großer Teil dieser Forschungen wird im Auftrag von Verbänden, Ministerien, Unternehmen und nicht zuletzt der Gewerkschaften und der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt. In den einzelnen Projekten werden dabei jeweils spezifische Fragestellungen unter ganz unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet, die weitgehend von der (wissenschafts-)disziplinären Ausrichtung des Forschers oder der Forschergruppe abhängen. Das Verhältnis zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern von Forschungsprojekten ist dabei durchaus ambivalent: Einerseits gibt es ein weites Feld gleichartiger Interessen zum Beispiel hinsichtlich empirischer Daten, die theoretisch und praktisch gleichermaßen relevant sein können. Andererseits können aber die Ansprüche an eine theoriegeleitete Forschung auf seiten der Wissenschaftler und die Anforderungen im Hinblick auf schnell verfügbare, praktisch relevante und die eigene Position stützende Ergebnisse von seiten der Auftraggeber durchaus kollidieren.¹ Nicht nur in den Gewerkschaften wird Wissenschaft noch heute zum Teil als

Aus der Sicht der Projektbearbeiter hat sich die Kooperation zwischen der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung bewährt, in der unterschiedliche Perspektiven in ein gemeinsames Forschungsprojekt geflossen sind.

„Instrument“ begriffen, „dessen man sich zum Zweck der besseren Durchsetzung der eigenen Ziele bedient“.² Heinrich Epskamp und Jürgen Hoffmann plädieren für eine offene Austauschbeziehung zwischen Wissenschaft und Gewerkschaften: „Gewerkschaften brauchen ... eine vorurteilslose, radikal kritische Wissenschaft als Partner und Kontrahent in ei-

nem Diskurs um die Risiken und Chancen der modernen kapitalistischen Gesellschaft und um mögliche gewerkschaftspolitische Antworten darauf. ... Eine eng verstandene ‚Wissenschaft im Arbeitnehmerinteresse ist ... schon deshalb problematisch, weil viele relevante Themen, Problemstellungen der modernen, komplex strukturierten Produktion und Gesellschaft oft gar nicht erst ins Blickfeld ihrer Analyse geraten, sozusagen schon durch die Aufgabenstellung oder die ‚Beschluslage‘ oder auch durch die ‚Scheure im Kopf‘ des gewerkschaftsorientierten Wissenschaftlers ausgeschlossen werden“.³ Dem ist aus Sicht von „Projekt-

1 Vgl. Kluge, N.: *Autonomie und Steuerung - Funktion und Innovativität interessengebundener Verwendungsforschung am Beispiel der Kooperation zwischen Gewerkschaften und Wissenschaften*, in: Neusel, A./Teichler, U./Winkler, H. (Hrsg.): *Hochschule-Staat-Politik*, Christoph Oehler zum 65. Geburtstag, Frankfurt, New York 1993, S. 139-160.

2 Epskamp, H./Hoffmann, J.: *Immer noch „Wissenschaft im Arbeitnehmerinteresse“? In: Die Mitbestimmung*, Nr. 3, 1994, S. 56. Auch wir haben an anderer Stelle ebenfalls darauf hingewiesen, daß das „Herausbrechen einzelner Steine als Wurfgeschosse aus einem als Steinbruch verstandenen Forschungsbericht“ weder den in einer empirischen Untersuchung herausgestellten Sachverhalten und Ergebnissen noch den Interessen der Auftraggeber gerecht wird; vgl. Beyer, H./Nutzinger, H.G.: *Erwerbsarbeit und Dienstgemeinschaft. Arbeitsbeziehungen in kirchlichen Einrichtungen - Eine empirische Untersuchung*, Bochum 1991, S. 11.

3 Epskamp, H./Hoffmann, J., S. 58.

Prof. Hans G. Nutzinger lehrt Volkswirtschaftslehre an der Gesamthochschule Kassel. Heinrich Beyer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an diesem Lehrstuhl.

nehmern", die seit vielen Jahren Forschungsvorhaben u.a. im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung durchführen, uneingeschränkt zuzustimmen. Am Beispiel der innerhalb der Gewerkschaften kontrovers diskutierten Themen Partizipation, Unternehmenskultur und Mitbestimmung soll dazu im folgenden gezeigt werden, daß ein eigenständiger Forschungsansatz, der zunächst unabhängig von konkreten, verwendungsbezogenen Fragestellungen entwickelt wurde, sowie ein kooperativ-kritisches Verhältnis zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern durchaus dazu beitragen kann, daß auch diejenigen Fragestellungen, die speziell die Gewerkschaften zu diesen Themen haben, in geeigneter Weise beantwortet werden.

Vielfalt wissenschaftlicher Ansätze versus „Standpunktwissenschaft“

Partizipation, Mitarbeiterbeteiligung, ist eines von vielen gesellschaftlich oder ökonomisch relevanten Themen, zu denen die verschiedenen (sozial-)wissenschaftlichen Disziplinen jeweils eigene Perspektiven entwickelt haben: So gibt es für den Begriff der Partizipation in der Literatur eine ganze Reihe von Definitionsvorschlägen, die deutlich macht, wie vielgestaltig der mit diesem Ausdruck umschriebene Sachverhalt ist. In einer Literaturanalyse zu kooperativen Führungskonzepten kommen R. Wunderer und W. Grunwald „ohne Anspruch auf Vollständigkeit“ (!) auf 59 verschiedene sozialpsychologische, betriebswirtschaftliche und soziologisch-politologische Ansätze.⁴ Zum Beispiel wird Partizipation in der Unternehmensführungslehre in erster Linie als eine partnerschaftliche, nicht-autoritäre Form der Mitarbeiterführung angesehen, wobei dann die personalen und interpersonellen Aspekte dieses Führungsstils im Mittelpunkt der Analyse stehen. Eher organisations-theoretische Ansätze konzentrieren sich auf den „organisatorisch-strukturellen“ Kontext partizipativer Führung, auf den formalrechtlichen Rahmen, die informellen Beziehungen und die Auswirkungen auf Entscheidungs- und Kontrollprozesse. Arbeitswissenschaftliche und industriepsychologische Ansätze sind primär darauf ausgerichtet, die Auswirkungen von Partizipation auf die Arbeitsbeziehungen und die innerbetrieblichen Über- und

Unterordnungsverhältnisse zu analysieren: „Partizipation berührt die Frage betrieblicher Herrschaft. Sie stellt unter gegebenen gesellschaftlich-ökonomischen Rahmenbedingungen die Machtfrage in dem Sinne, welches Gewicht den Interessen der Beschäftigten im kapitalorientierten Produktionsprozeß zukommt.“⁵ Ökonomische Untersuchungen schließlich konzentrieren sich eher auf den Zusammenhang zwischen Partizipation und Effizienz sowie die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen direkter und indirekter Teilnahmeverfahren. So hat M. Weitzman ein Modell der vollständigen Lohnflexibilisierung durch Gewinnbeteiligung entwickelt und dessen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt untersucht.⁶

Die Vielfalt wissenschaftlicher Ansätze und Zugänge entspricht der Komplexität dieses Konzeptes und seinen vielfältigen Auswirkungen auf die unternehmensinterne Organisation, die zwischenmenschlichen Beziehungen, die Stellung der einzelnen Mitarbeiter im Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung und die Handlungs- und Einflußmöglichkeiten der Betriebsräte. Partizipation aber allein unter dem Blickwinkel innerbetrieblicher Herrschaftsverhältnisse zu analysieren, um festzustellen, daß es sich hierbei wohl nur um Manipulation handeln kann, weil die innerbetrieblichen Einfluß- und Entscheidungsmöglichkeiten nach wie vor nicht grundlegend verändert werden, greift dabei als Untersuchungsansatz ebenso zu kurz, wie die einseitige Proklamierung von betriebswirtschaftlichen Vorteilen einer Gewinnbeteiligung, ohne darauf hin-

Die Vielfalt wissenschaftlicher Ansätze zum Thema Partizipation entspricht der Komplexität des Konzepts und seinen vielfältigen Auswirkungen auf die unternehmensinterne Organisation, die zwischenmenschlichen Beziehungen und die Handlungs- und Einflußmöglichkeiten der Betriebsräte.

zuweisen, daß erst eine grundlegende Erweiterung individueller Handlungsmöglichkeiten und ein Abbau von Herrschaft und Hierarchie die angestrebten Produktivitäts- und Qualitätsverbesserungen hervorrufen kann.

Darüber hinaus reflektieren die Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung in der Regel die durchaus vielfältigen und ambivalenten Auswirkungen von betrieblichen Maßnahmen und Prozessen, die „eindeutige“ Urteile kaum zulassen: So berichtet zum Beispiel E. Hildebrandt über eine Untersuchung zur Einführung von PPS-Systemen (Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme): „Wir haben eine Tendenz zur Ausweitung von Managementkontrolle mittels der Einführung von PPS-Technologie als einen Aspekt des neuen Rationalisierungstyps durchaus gefunden, aber auch eine andere, mit Personenkontrolle nur begrenzt vereinbare Orientierung: Vertrauen.“⁷ Auf

seiten der Wissenschaft und der Gewerkschaften ist also eine kritische Distanz zu den jeweils gewählten Forschungsansätzen und Ergebnissen angebracht.

Einerseits gilt somit, daß Wissenschaft, die in einem umstrittenen Forschungsfeld einen Beitrag leisten will zur Risikoerkennung, zur Interpretation und zur Fundierung von Alternativen, keine „Standpunktwissenschaft“ sein darf.⁸ Andererseits gilt aber auch, daß es nicht im Interesse der Auftraggeber für wissenschaftliche Forschung - zum Beispiel der Gewerkschaften - sein kann, eine derartige Orientierung explizit oder implizit zu

„Ein eigenständiger Forschungsansatz, der zunächst unabhängig von konkreten, verwendungsbezogenen Fragestellungen entwickelt wurde, kann durchaus auch spezielle Fragen, die Gewerkschaften zu diesem Thema haben, beantworten.“

4 Wunderer, R./Grunwald, W.: Führungslehre Bd.2, Berlin, New York 1980, S. 38ff.

5 Vgl. Greifenstein, R./Kißler, L./Jansen, P.: Arbeitnehmerbeteiligung bei technischen Innovationen: Konzepte und Implementierungsprobleme, in: Kißler, L. (Hrsg.): Computer und Beteiligung - Beiträge aus der empirischen Partizipationsforschung, Opladen 1988, S. 140.

6 Weitzman, M.L.: Das Teilnahmeverfahren. Vollbeschäftigung durch flexible Löhne, Frankfurt, New York 1987.

7 Hildebrandt, E.: Unternehmensplanung und Kontrollbeziehungen im Maschinenbau, in: Hildebrandt, E./Seltz, R. (Hrsg.): Managementstrategien und Kontrolle - Eine Einführung in Labour Process Debate, Berlin 1987, S. 89.

8 Epskamp, H./Hoffmann, J., S. 58.

fordern. Damit würden wichtige Aspekte der komplexen Realität ausgeblendet, und auch die den Gewerkschaften näherliegenden Fragestellungen könnten nur unzureichend beantwortet werden.

Forschungsfeld „Unternehmenskultur“ - Ein ökonomischer Ansatz

Unternehmenskultur ist ein weiteres Konzept, das unter den beteiligten Akteuren - Unternehmern und Führungskräften auf der einen Seite sowie Betriebsräten und Gewerkschaften auf der anderen Seite - sehr unterschiedlich bewertet wird; die Einschätzungen reichen von der Verkündung eines neuen Instruments zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens bis zum Verdacht, daß es sich hierbei lediglich um eine besonders subtile Form der Manipulation und Ausbeutung der Arbeitnehmer handelt. Unabhängig von diesen Bewertungen ist aber der Sachverhalt, daß sich die Arbeits- und Sozialbeziehungen derzeit durch neue Arbeits-, Führungs- und Beteiligungsformen verändern, im großen und ganzen unstrittig.

Aus Sicht der Gewerkschaften haben bei diesem Prozeß natürlich andere Fragen Priorität, als auf seiten der Unternehmen und Arbeitgeberverbände:

- Welche Auswirkungen haben diese Konzepte auf die Stellung des Betriebsrats?
- Inwieweit wird das System der betrieblichen Mitbestimmung beeinflusst und verändert?
- Ergeben sich Folgerungen für die gewerkschaftliche Organisations- bzw. Tarifpolitik?
- Welche Auswirkungen gibt es auf die Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung?

Diese Fragen stehen auch in ökonomischen Ansätzen zur Unternehmens- bzw. Unternehmenskulturforschung nicht explizit im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses. Dennoch kann es sinnvoll sein, die Auswirkungen von Unternehmenskulturen auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens *und* auf die unternehmensinternen Interessenvertretungsfunktionen mit Hilfe eines ökonomischen Ansatzes bzw. einer ökonomischen Methode zu analysieren und aus diesem Blickwinkel die spezifischen Fragen von Gewerkschaften gleichrangig mit Aspekten betriebswirtschaftlicher Rationalität zu themati-

sieren. Im Rahmen des gemeinsamen Forschungsprojektes der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung - „Unternehmenskultur zwischen Partnerschaft und Mitbestimmung“ - haben wir eine derartige Vorgehensweise gewählt.

Die Volkswirtschaftslehre bzw. die Mikroökonomie als grundlegender Ansatz zur Analyse wirtschaftlicher und sozialer Prozesse stecken keineswegs in der immer wieder beschworenen Krise;⁹ vielmehr gab es in den letzten 20 Jahren eine Vielzahl neuer Ansätze, die die Ökonomie durchaus zu einer praxisbezogenen Wissenschaft gemacht haben. Als Beispiele seien die Theorie der Eigentumsrechte, die Transaktionskostenökonomie, die Ökonomische Theorie des Rechts und die Neue Institutionenökonomie hier nur genannt.

„Die Mikroökonomie ist die explanatorische Wissenschaft von der Entstehung und Funktionsweise von Organisationsmechanismen, die die bei interdependent wirtschaftenden Individuen entstehenden Koordinations- und Konfliktprobleme zu lösen versucht.“¹⁰ Gemäß dieser Definition stellt sich im Rahmen eines (mikro-)ökonomischen Ansatzes zur Analyse von Unternehmenskulturen als erstes die Frage, wie und in welcher Form Unternehmenskultur-Konzepte dazu beitragen können, innerbetriebliche Koordinations- bzw. Organisationsprobleme und die daraus resultierenden Konflikte zu lösen. Bislang war die innerbetriebliche Hierarchie der in den Unternehmen dominierende Koordinationsmechanismus. Allein auf der Basis von Anweisungen und Kontrollen scheinen allerdings die angestrebten Produktivitäts- und Qualitätsverbesserungen, die letztlich die Wettbewerbsfähigkeit erhalten, kaum mehr erzielt werden zu können. Vielmehr scheint eine „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ der Beteiligten, die sich auf einen weitreichenden innerbetrieblichen Konsens unter allen Beteiligten stützt, die Kontrollkosten reduziert und die das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter besser nutzt, nicht nur sozial wünschenswert, sondern auch ökonomisch effizient zu sein. Vertrauen als Koordinationsmechanismus zu etablieren, ist somit Aufgabe der Unternehmenskultur.

Andere wissenschaftliche Kategorien wie „Arbeit“ oder „Herrschaft“, die eher im Mittelpunkt einer industriesoziologischen Analyse von Unternehmenskulturen stehen, lassen sich in unseren Ansatz durchaus integrieren. Zum Beispiel kann „Herrschaft“ als Einschränkung individueller Handlungsalternativen interpretiert werden, die im Rahmen neuer Arbeits- und Produktionskonzepte auch unabhängig von sozialen Zielen zumindest tendenziell abgebaut werden muß, wenn die Effektivität des betrieblichen Leistungsstellungsprozesses erhöht werden soll.

Vor dem Hintergrund dieser hier nur skizzierten ökonomischen Überlegungen können dann ganz konkrete Fragen thematisiert werden:

- Wie kann Vertrauen geschaffen werden?
 - Wie können die Mitarbeiter für einen Prozeß der „Modernisierung“ gewonnen werden?
 - In welcher Weise sind Betriebsräte und Gewerkschaften von diesem Prozeß betroffen?
 - Bedeutet eine betriebliche „Vertrauensorganisation“ notwendigerweise auch eine Schwächung der Arbeitnehmervertretung?
- Diese Fragen sind im Rahmen eines ökonomischen Ansatzes, der Unternehmenskultur als Koordinationsmechanismus begreift, durchaus

schlüssig zu beantworten. Unter Vorwegnahme einiger Ergebnisse des Forschungsprojektes kann folgendes festgestellt werden:

- Vertrauen als Voraussetzung für die Verbesserung der betrieblichen Leistungsfähigkeit kann nicht kurzfristig erzeugt oder durch ein lediglich symbolisches Management herbeigeführt werden.

Der wichtigste Vorzug eines ökonomischen Forschungsansatzes: „Aspekte von Interessenvertretung und Mitbestimmung müssen nicht parallel oder kontrastierend zu Fragen wirtschaftlicher Rationalität behandelt werden, sondern können in einen einheitlichen theoretischen und forschungspraktischen Bezugsrahmen integriert werden.“

⁹ So z.B. Kazmierski, U.: *Grundlagenkrise in der Volkswirtschaftslehre*, in: *Ethik und Sozialwissenschaften*, Nr. 2, 1993, S. 283-295; vgl. auch die anschließenden Kritiken dieser „Krisenbehauptung“.

¹⁰ Weise, P. et al.: *Neue Mikroökonomie*, Heidelberg 1991, S. 37.

• Mißtrauen wird nur dann abgebaut, wenn auch die innerbetrieblichen Hierarchien und die tayloristischen Arbeits- und Produktionsprozesse durch beteiligungsoffeneren Kooperationsformen ersetzt werden, wenn sich also die täglich erfahrbare Arbeitspraxis verändert.

• Kooperation kommt eher zustande, wenn die Unternehmensziele kommuniziert und in einem allgemein zustimmungsfähigen Unternehmenskonzept formuliert werden.

• Offene Kommunikation und Bemühungen um innerbetrieblichen Konsens erfordern, daß Konflikte nicht „unter den Teppich gekehrt“, sondern thematisiert und gelöst werden.

Eine innovative Unternehmenskultur zeichnet sich letztlich dadurch aus, daß es zu den angestrebten Zielen einen innerbetrieblichen Diskurs sowie transparente Verfahren und wirksame Institutionen zur Lösung von Konflikten gibt. Sowohl im Hinblick auf die Bildung und Kommunikation von Zielen als auch auf die Lösung von Konflikten kommt daher dem Betriebsrat heute eine immer größere Bedeutung zu: Er kann ein wichtiger Motor der Entwicklung sein, der die Interessen, Meinungen und Erfahrungen der Beschäftigten erfaßt und artikuliert, der Konflikte benennt und der das Unternehmenskonzept schließlich aktiv gegenüber der Mitarbeiterschaft vermittelt.

Darüber hinaus erfahren auch die Institutionen der Betriebsverfassung und der Mitbestimmung in diesem Prozeß der Vertrauensbildung einen Bedeutungswandel: Vertrauen kann nämlich auch dadurch entstehen und gefestigt werden, daß die beteiligten Parteien bereit sind, ihre Absprachen durch vertragliche Vereinbarungen - in der Regel also Betriebsvereinbarungen - verbindlich zu machen. Solche Verträge schaffen Transparenz und zwingen die Parteien, die vereinbarten Modalitäten auch in schwierigen Zeiten einzuhalten oder aber, unter dem glaub-

haften Hinweis auf eine veränderte Situation, den Vertragspartner zu einer Neuverhandlung des Vertrages zu bewegen. Wichtig für die innerbetriebliche Atmosphäre des Vertrauens ist dabei, daß keine Partei die Möglichkeit hat, geschlossene Vereinbarungen gegen den Willen der anderen aufzuheben. Vertragliche Vereinbarungen zwingen also zu Kooperation und können, bei gutem Willen und wechselseitigem Vertrauen, einvernehmliche und damit ökonomisch effiziente Lösungen herbeiführen.

Ähnlich verhält es sich mit dem Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsrecht. Hierbei werden allzuoft nur die Beschränkungen herausgestellt, die solche Regelungen für die Anteilseignerseite und die Unternehmensleitungen mit sich bringen und die die Flexibilität des Unternehmens letztlich behindern. Daß demgegenüber Partizipation und Mitbestimmung zu kooperativem, kompromißorientiertem Handeln führt und durch eine kanalisierte Kon-

fliktaustragung kostenintensive Auseinandersetzungen in den Arbeitsbeziehungen abgeschwächt, wird zu wenig beachtet. Kooperation setzt zumindest ansatzweise eine Gleichberechtigung der Partner voraus; erst gesicherte Rechte bieten ein festes Fundament, auf dem sich eine weitgehend vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickeln kann, die dann auch über die rechtlich geregelten Sachverhalte hinausgeht.

Integration gewerkschaftlicher Fragestellungen

Für die Fragen der Gewerkschaften an das Forschungsprojekt, besonders hinsichtlich der Funktionen der betrieblichen Interessenvertretung im Wandel der Arbeits- und Sozialbeziehungen, erwies sich dieser Ansatz also durchaus als fruchtbar. Es konnte gezeigt werden, daß betriebliche Partnerschaft und Mitbestimmung keine Gegensätze sein müssen, sondern daß sie sich wechselseitig zu einem tragfähigen Unternehmenskonzept ergänzen können. Darüber hinaus konnten Handlungsempfehlungen sowohl für das Management als auch für Betriebsräte zur Ge-

staltung entsprechender Prozesse entwickelt werden. Schließlich, und dies ist wohl der wichtigste Vorzug eines ökonomischen Ansatzes, wurden Aspekte von Interessenvertretung und Mitbestimmung nicht parallel oder kontrastierend zu Fragen wirtschaftlicher Rationalität behandelt, sondern in einen einheitlichen theoretischen und forschungspraktischen Bezugsrahmen integriert. Erst dadurch wurde deutlich, daß Mitbestimmung nicht nur der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen dient, sondern darüber hinaus auch eine positive Funktion im Rahmen moderner Unternehmenskonzepte insgesamt haben kann.

Dieses Ergebnis kann nicht nur die Position von Betriebsräten und Gewerkschaften in der öffentlichen Diskussion stärken; es kann auch als konkrete Aufforderung an die Akteure in den Betrieben - Management, Betriebsräte, Mitarbeiter - verstanden werden, brachliegende Innovationspotentiale durch mehr Kooperation und verbindliche Absprachen zu nutzen.

Aus der Sicht der Projektbearbeiter hat sich damit zum einen die Kooperation zwischen der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung bewährt, in der durchaus unterschiedliche Perspektiven und Fragestellungen in ein gemeinsames Forschungsprojekt eingeflossen sind. Zum anderen hat sich auch gezeigt, daß die gemeinsame Arbeit von Auftraggebern und Auftragnehmern im Projektbeirat, der die Untersuchung selbst sowie die forschungspraktische Umsetzung der Fragestellungen kritisch begleitet und weiterentwickelt hat - ohne auf den eigenständigen wissenschaftlichen Ansatz, der von der Forschungsgruppe vertreten wurde, Einfluß zu nehmen -, zu einem positiven Ergebnis geführt hat.

Schließlich hat sich aus unserer Sicht die Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung bewährt: Indem neue Entwicklungen im Bereich der Arbeits-, Führungs- und Produktionsorganisation frühzeitig und offensiv aufgegriffen und zum Gegenstand verschiedener Untersuchungen und Projekte gemacht wurden, konnten nicht nur bei solchen Themen wie Neues Management oder Lean Production Ergebnisse erzielt werden, die heute den „Stand der Forschung“ darstellen. Wenn die Gewerkschaften weiterhin ihre Aufgabe darin sehen, den Strukturwandel in der modernen Industriegesellschaft zu begleiten und im Interesse ihrer Mitglieder zu „bewältigen“, gibt es zu einem offenen und kritischen Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Wissenschaft kaum eine Alternative. •

Wenn die Gewerkschaften weiterhin ihre Aufgabe darin sehen, den Strukturwandel in der modernen Industriegesellschaft zu begleiten und im Interesse ihrer Mitglieder zu „bewältigen“, gibt es zu einem offenen und kritischen Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Wissenschaft kaum eine Alternative.