

Reinhard Crusius

## Stillstand durch Wandel

Aspekte des Arbeitgeberkampfes gegen die Mitbestimmung

Neben dem strikten Nein zur Ausweitung der paritätischen Mitbestimmung sind sich die Arbeitgeber einig in ihrem nahezu enthusiastischen Lob des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG), dessen plötzlich entdeckte Vollkommenheit einen Wandel der Arbeitgeberhaltung kennzeichnet, den man, wir werden es sehen, getrost unter das Motto „Stillstand durch Wandel“ stellen kann, und der, zusammen mit anderen noch auszuführenden Aspekten, eine Neubelebung bzw. Verfestigung des Betriebsfeudalismus bedeutet.

„Die Sorge um den Menschen im Betrieb ist damit eine vor allen anderen stehende Aufgabe jeder verantwortlichen Unternehmensleitung . . .“<sup>1)</sup> — das ist in der kapitalistischen Wirtschaft nicht nur eine völlig „marktfremde“ Äußerung (und mehr als eine Äußerung ist es ja wohl nicht), sondern auch eine neue Stufe in der Pflege des Sozialimages der Unternehmer, die durch die Mitbestimmungsforderungen plötzlichen „sozialen“ Auftrieb bekommen haben. So stehen heute Bekundungen wie die zitierte neben schroffsten Äußerungen (aber wohl ehrlichen) einer kapitalistischen Interessenpolitik — Belege werden wir noch mehr erhalten.

Indem das BetrVG die betriebliche Herrschaft der Unternehmer über die Arbeitnehmer gesetzlich verankerte, beförderte es den Prozeß der Restauration alter gesellschaftlicher Machtpositionen. Das war der Grund für die reservierte bis freudige Aufnahme des

1) H. C. Paulssen, Rede zum zehnjährigen Bestehen der BDA, zitiert nach Der Arbeitgeber, 3/1959, S. 87.

BetrVG durch die Arbeitgeber 1952. Ihr Verständnis für die positiven Seiten des BetrVG haben die Arbeitgeber weitgehend dadurch dokumentiert, daß sie nicht einmal seine schwachen Ansätze einer Mitbestimmung voll realisieren halfen. Das soll kurz dargestellt werden, ehe die scheinbar dazu kontrastierende neue Begeisterung der Arbeitgeber für dieses Gesetz geschildert wird.

*Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz — aus dem Gesetz und aus der Rechtsprechung*

Wesentlich für dieses Gesetz ist die in § 49 festgelegte „Partnerschaftsverpflichtung“, die eine wirksame Interessenvertretung in sich schon ausschließt. Die in § 56 verankerte Mitbestimmung in „sozialen Fragen“ wurde per Rechtsprechung eingeengt auf die sog. „formellen“ (im Gegensatz zu „materiellen“) Arbeitsbedingungen — was übrigbleibt von diesem Komplex, sind oft nur noch Sandkastenspiele. Ein weiteres Beispiel: Die Anhörungspflicht des Betriebsrates bei Kündigungen (§ 66) wurde durch die Rechtsprechung fast völlig ausgehöhlt, da Nichtanhörung die Kündigung nicht unwirksam macht, dem Arbeitgeber nur das Berufungsrecht auf die „soziale Rechtfertigung“ (§ 1 Kündigungsschutzgesetz) nimmt<sup>2)</sup>. *Thilo Ramm* ist zuzustimmen, wenn er ausführt: „Die Rechtsprechung des BAG zum Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates in sozialen Angelegenheiten läßt sich insgesamt als eine solche mit restriktiver Gesetzesinterpretation“ bezeichnen<sup>3)</sup>.

In den §§ 76, 77 wird den Arbeitnehmern nur ein Drittel der Sitze im Aufsichtsrat zugebilligt, was praktisch nicht mehr als Dekoration ist. Die Mitbestimmung in „wirtschaftlichen Angelegenheiten“ wird durch Nebensätze in § 72 Abs. 1, d, e fast ganz entwertet, da entsprechende Direktiven der Unternehmensleitung, wenn sie „der Marktlage“ oder dem „technischen Fortschritt“ entsprechen, nicht unter die Mitbestimmung fallen, — usw.

In ähnliche Richtung gehen Interpretationen, die durch die Hintertür unser Wirtschaftssystem verfassungsrechtlich verbindlich machen:

„Es ist nun bezeichnend, daß . . . Versuche der Unterwanderung eingesetzt haben, indem man nämlich behauptet hat, sozial — hier im Sinne des Grundgesetzes — sei gleichbedeutend mit freier Marktwirtschaft oder mit sogenannter sozialer Marktwirtschaft. Das sei alles damit auch schon vorentschieden. Es ist namentlich Herr *Nipperdey*, der so etwas — ich muß schon sagen — erfunden hat.“<sup>4)</sup>

Das beginnt damit, daß die „Prinzipien unserer Wirtschaftsordnung“ in die Rechtsprechung einfließen<sup>6)</sup>. Dann kommen Definitionen zum Arbeitsvertrag, der als ein „personenrechtliches Gemeinschaftsverhältnis“ in einer „Betriebsgemeinschaft“ (!) definiert wird, was dann zu einer „beide Teile verbindenden Treue“ verpflichtet. Da wird schlicht behauptet, daß die Sozialparteien „mindestens der Idee nach, wenn auch nicht überall in der Praxis des täglichen Lebens, aus den ‚sozialen Gegenspielern‘ der zwanziger Jahre zu ‚Sozialpartnern‘ geworden sind oder doch mehr und mehr werden sollen.“ Mit dem BetrVG soll „die Stellung des Arbeitnehmers zum Betrieb geändert werden; es soll erreicht werden, daß er diesen Betrieb als den seinen (!) empfindet, zu ihm ein persönliches (!) Verhältnis gewinnt...“. Selbst das hat in Maßen zu geschehen, gilt es doch, „die richtige Grenze da zu ziehen, wo eine zu weitgehende Ausdehnung dieser

2) Bundesarbeitsgericht (BAG), 27. 5. 1960; 1 ABR 11/59.

3) Th. Ramm, Die Rechtsprechung des BAG, in: Juristische Zeitung, 1964, S. 550.

4) A. Arndt, Sozialer Rechtsstaat — Auftrag und Verpflichtung, in: Gewerkschaftsspiegel 35/1968, Jg. 5, 12. 12. 1968, Dokumentation S. 2.

5) BAG 23. 1. 1955, BAG-Entscheidungen 1, S. 291 ff. BAG 8. 2. 1957, BAG-Entscheidungen 3, S. 350.

Rechte für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens schädlich werden kann." <sup>6)</sup>). Es ist schon schwer, in so wenige harmlose Sätze soviel an Ideologie und unbefragten Wertsetzungen unterzubringen.

#### *Hinhaltender Widerstand der Arbeitgeber*

Das wenige, was vom BetrVG übrigblieb, ist in der Praxis häufig noch auf hinhaltenden Widerstand der Arbeitgeber gestoßen. So hatten 1963 ein Drittel der Betriebe zwischen 100 und 3000 Beschäftigten keinen Betriebsrat, die Hälfte der Betriebe mit über 100 Beschäftigten keinen Wirtschaftsausschuß, ein Viertel aller aufsichtsratspflichtigen GmbH's keinen Aufsichtsrat. Die einzigen Betriebe, in denen Soll- und Kannvorschriften des BetrVG von § 1 — § 92 optimal innegehalten werden, waren die Betriebe im Mitbestimmungsbereich <sup>7)</sup>. Dabei stieg die Wirksamkeit des BetrVG mit der Größe des Betriebes, dem Organisationsgrad der Belegschaft, dem sinkenden Teil an weiblichen Arbeitskräften und der Zugehörigkeit zum Montanbereich <sup>8)</sup>. Alles in allem hängt das Funktionieren des BetrVG wesentlich vom guten Willen des Arbeitgebers ab — das Ergebnis spricht nicht gerade von zuviel gutem Willen.

In Anbetracht der Tatsachen ist die Bemerkung, das BetrVG stehe in wesentlichen Passagen neben der sozialen Wirklichkeit, und das Wort Mitbestimmung könne in Zusammenhang mit dem BetrVG gestrichen werden <sup>9)</sup>, sicher nicht übertrieben. Bedenkt man, daß das BetrVG nur minimalste Möglichkeiten unserer Verfassung ausschöpft, dazu noch lasch gehandhabt wird und Verfassung ein Auftrag (!) ist, dann kann mit Fug und Recht die Frage nach der Verfassungswidrigkeit unserer Betriebs- und Arbeitsordnung gestellt werden. Die zu Anfang dieses Kapitels zitierte Arbeitgeber-Äußerung und die Behauptung, „daß demokratische Spielregeln im Betrieb weitgehend verwirklicht sind" <sup>10)</sup>, stehen also in eigenartig schlechter Beleuchtung da, vor allem bieten sie einen tiefen Einblick in das Demokratieverständnis der Arbeitgeber. So resümiert der amerikanische Betriebssoziologe *F. H. Harbison*:

„Amerikanern zum Beispiel wird besonders die autoritäre und paternalistische Art auffallen, in der der typische deutsche Unternehmer sein Unternehmen beherrscht." <sup>11)</sup>

#### *Der propagandistische Umschwung*

Daß die Begeisterung der Arbeitgeber für das BetrVG recht neu ist, läßt sich nicht nur aus der Quantität und der Tonlage der entsprechenden Äußerungen ablesen, sondern auch aus einigen indirekten Hinweisen:

„Die Zahl der Betriebe, die im BetrVG und in der Ausdeutung der Normen dieses Gesetzes eine gesellschafts- und ordnungspolitische Chance erblicken, wächst. Das ist gut so und vielleicht ein wertvoller Nebeneffekt der ... Debatte um die Mitbestimmung." <sup>12)</sup>

Das Eingeständnis, das die „Möglichkeiten des BetrVG nicht überall voll genutzt" werden, mündet, sehr einfach, in einen Appell an Arbeitnehmer, Betriebsräte und Ge-

6) Hueck-Nipperdey, Grundriß des Arbeitsrechts, 4. Aufl., Berlin und Frankfurt. 1968. S. 43, 24, 22.

7) O. Blume, Erfahrungen mit dem Mitbestimmungsgesetz und dem Betriebsverfassungsgesetz. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: P. v. Oertzen, Erfahrungen und Möglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung, Arbeitsheft 2/4 der IG Metall, Frankfurt, o. J., S. 2.

8) O. Blume, Rechtsnormen und Rechtswirksamkeit des Betriebsverfassungsgesetzes, in: Das Mitbestimmungsgespräch, Heft 5-7/1964, Jg. 10, S. 95 f. Zu dem gleichen Ergebnis gelangt auch die „Biedenkopf-Kommission" in ihrem Bericht vom Januar 1970, S. „Die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat haben sich bewährt", »Frankfurter Rundschau«, 21. 1. 70.

9) Ders., Die Praxis des BetrVG, in: Das Mitbestimmungsgespräch, Heft 11/1962, Jg. 8.

10) Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Tatsachen und Forderungen, Hg. Deutsches Industrieinstitut, Köln 1966, S. 35.

11) F. H. Harbison, Vorwort zu H. Hartmann, Der deutsche Unternehmer; Autorität und Organisation, Frankfurt 196E, S. 5, vgl. auch S. 6, 13.

12) W. Mühlbradt, in: Der Arbeitgeber, Heft 2/1969, Jg. 21, S. 63.

werkschaften<sup>13</sup>). In einem internen Grundsatzpapier des BDA zum BetrVG vom 23. 5. 1967 heißt es dann allerdings, daß die Arbeitgeber den Betriebsräten mehr Informationen geben müssen, die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft respektieren sollten, und weiterhin: „Der Arbeitgeber sollte jeden Anschein vermeiden, als versuche er, diese (Einrichtung eines Betriebsrates) zu beeinflussen . . ." <sup>14</sup>). Es muß wohl Anlaß zu diesen Appellen bestanden haben. Nach all dem läßt sich sagen: „... auf seiten der Arbeitgeber wird zur Zeit das BetrVG in einer Weise hochgejubelt, die — nach allem, was vorher zu lesen war — nachgerade als sittenwidrig bezeichnet werden muß" <sup>15</sup>). Doch der Grund dafür ist zu deutlich:

„Trotz mancher Unzulänglichkeiten in der praktischen Handhabung sind wir überzeugt, daß es (das BetrVG) eine gute Lösung des durchaus berechtigten Wunsches der Arbeitnehmer auf Mitbestimmung in ihren eigenen Belangen darstellt." <sup>16</sup>)

Dieser Satz verrät den Grund der Sympathie: Es sind „eigene Belange der Arbeitnehmer" abgefiltert, die der Arbeitgeber jeweils väterlich als solche benennen kann — der nicht definierbare Umfang dieser Angelegenheiten ist allerdings auch Anlaß zu Querelen im Betrieb und zu Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Arbeitgeber über eine Reform des BetrVG.

Einig sind sich die Arbeitgeber seit kurzem im allgemeinen Lob des BetrVG: „Das BetrVG hat sich — wie niemand in der Wirtschaft ernstlich bestreiten kann — bewährt . . ." <sup>17</sup>) Das BetrVG ist eine „gute und stabile Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit . . ." <sup>18</sup>), ja, die Partnerschaft „hat sich auf der Grundlage des BetrVG auch in der Rezession bewährt." <sup>19</sup>) Deshalb bejahen die Arbeitgeber auch „uneingeschränkt eine fortschrittliche Mitwirkung der Belegschaften auf der bewährten Basis des Betriebsverfassungsgesetzes." <sup>20</sup>) Noch höher geht es, wenn das „BetrVG als optimale Synthese von Marktwirtschaft, Eigentumsordnung und Mitbestimmung" gefeiert wird. <sup>21</sup>) So nimmt es nicht wunder, daß die „im Betriebsverfassungsgesetz getroffenen Regelungen die umfangreichste Mitbestimmungsregelung der Welt dar(stellen)." <sup>22</sup>) Es gibt „in keinem anderen Land der Welt soviel soziale Mitbestimmung." <sup>23</sup>)

Hier spätestens taucht der Verdacht auf, daß dieses Hochloben der Zementierung des Status quo dienen soll. Da heißt es denn auch gleich nach der Behauptung, daß das BetrVG die „bei weitem fortschrittlichste Regelung in der westlichen Welt" ist, daß es nun auch so beibehalten werden soll <sup>24</sup>). Mehr kann auch nicht geschehen, denn schon jetzt „mutet das Gesetz dem Arbeitgeber Beschränkungen von Rechten und Opfern zu, die um der betrieblichen Verbundenheit willen gebracht werden sollen". <sup>25</sup>) Halten wir fest: „Es bedarf daher keiner Erweiterung der Mitbestimmung, wenn das Betriebsverfassungsgesetz richtig angewendet wird . . ." <sup>26</sup>)

13) Freiheitlich soziale Ordnung heute und morgen, Programmschrift des BDA vom Okt. 1968, Köln 1968, S. 12.

14) Internes Papier des BDA zu Fragen des BetrVG vom 23. 5. 1967, zit. n. Gegenwartskunde, Heft 1/1968, Jg. 17.

15) C. Troebst (Industriefarrer), Die Misere der Funktionäre, ZEIT Nr. 47, 22. 11. 1968, S. 39.

16) Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 36 f.

17) H. C. Paulssen, Rede zum zehnjährigen Bestehen der BDA, zitiert nach Der Arbeitgeber, Heft 3/1959, Jg. 11.

18) BDA-Jahresbericht 1966, 30. 11. 1966, Köln 1966, S. 36.

19) S. Balke (BDA-Präs.): Aufruf zum 1. Mai 1968, PDA Pressedienst vom 24. 4. 1968.

20) Freiheitlich soziale Ordnung heute und morgen, a.a.O., S. 3, ähnlich: Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland a.a.O., S. 13.

21) W. Heintzeier, in: G. Briefs, Mitbestimmung? Stuttgart 1967, S. 119.

22) H. M. Schleyer, Neue Aspekte in der Diskussion um die Mitbestimmung, in: Junge Wirtschaft, Heft 10/1967, Jg. 15, S. 402.

23) Wirtschaftliche Mitbestimmung und freiheitliche Gesellschaft, Hg. BDA, Okt. 1965, 2. Aufl. 1966, Köln 1966, S. 69. Für die Unkorrektheit dieser Behauptung s. G. Leminsky, Mitbestimmung am Arbeitsplatz, im Betrieb und im Unternehmen, in: WI-Mitteilungen, Heft 1-2/1969, Jg. 22, S. 34 ff.

24) Freiheitlich soziale Ordnung heute und morgen, a.a.O., S. 11.

25) BDA-Jahresbericht 1952, Köln 1952, S. 15.

26) H. W. Rudhart, Vors. des Landesverbandes der Industriellen Arbeitgeberverbände NRW, WELT, 10. 4. 1968.

*Das Betriebsverfassungsgesetz im Arbeitgeber-Verständnis*

Dieses allgemeine Lob ist nicht verwunderlich, wenn wir um die Effektivität des BetrVG wissen und sehen, wie die Arbeitgeber das BetrVG interpretieren. Dort heißt es: „Das Gesetz hat ... den sozialen Frieden zum Ziele.“<sup>27)</sup> Und deutlicher im gleichen Text:

„Dieses Gesetz bietet von seiner Anlage her hervorragende Voraussetzungen für eine Befriedigung der editen Anliegen (!) der Arbeitnehmer im Betrieb ...“

Hier werden „echte Anliegen der Arbeitnehmer“ angeführt, dabei wissen wir doch:

„Kaum eine Entscheidung innerhalb des Unternehmens ... ist denkbar, die nicht auf die sozialen Verhältnisse einwirkte und damit schließli bis zum letzten Arbeitsplatz hin fühlbar würde.“<sup>28)</sup>

Es bleibt schließlich dem Auge des Unternehmers vorbehalten, daraus die „echten“ zu sortieren, und genau diese Rolle reden sie sich zu:

„Wir Unternehmer sind nicht nur Sachwalter des Kapitals, wir sind auch die ersten Treuhänder der Interessen unserer Arbeitnehmer.“<sup>29)</sup>

Für diese Rolle brauchen sie das passende Instrumentarium, und wieder ist das BetrVG für diese „Treuhandertätigkeit“ der ideale Rahmen; denn „das Unternehmen schafft sich dafür eine Form für die artgemäße (!) Führung, die meines Erachtens heute mit dem Betriebsrat und einem Drittel Arbeitnehmer-Vertretern im Aufsichtsrat optimal gegeben ist.“<sup>30)</sup> Wieso „das Unternehmen“ sich seine Führung schafft, bleibt wohl ein mystischer Vorgang, aber für die gelobten Relationen wird eine Begründung geliefert: Diese Verteilung ist zwar nicht paritätisch, aber deshalb beileibe nicht undemokratisch, denn „die größere Stimmenzahl hat derjenige Partner, dessen Interesse an der Rentabilität mit dem Allgemeininteresse an hoher Wirtschaftlichkeit zusammenfällt . . .“<sup>31)</sup> Solcherart ist gleichzeitig das Allgemeininteresse definiert und auch gleich noch personifiziert, auch wenn keinerlei Gründe für die Definitionen oder gar Zahlenverhältnisse gegeben sind.

Doch nicht nur das Allgemeininteresse, auch die Verfassung scheint das BetrVG zu favorisieren:

„Das vom Grundgesetz gewollte und geschützte partnerschaftliche Verhältnis... verbietet jedoch jede Form des *Klassenkampfes*.“<sup>82)</sup>

Nun leuchtet auch langsam ein, warum das BetrVG „eine wesentlich demokratischere Lösung darstellt als das Montan-Mitbestimmungsgesetz.“<sup>33)</sup> Zwar taugt das Arbeitnehmer-Drittel im Aufsichtsrat nur dazu, „daß die Anliegen der Belegschaften vorgetragen . . . werden“<sup>34)</sup>, dafür hat „außerhalb des Aufsichtsrates“ „die Arbeitnehmerseite . . . eindeutig ein Übergewicht. . . — man denke nur an die Rechte des Betriebsrates . . .“<sup>35)</sup>

27) BDA-Jahresbericht 1952, a.a.O.

28) H. Koch (Arbeitsdirektor der Hoesch AG, Mitglied des Sachverständigenrates beim Bundeswirtschaftsministerium), in: Das Mitbestimmungsgespräch, Heft 5-6/1964, S. 105.

29) Aufruf der ASU zum 1. Mai 1951, zit. n. W. Köpping, Schein und Wirklichkeit in der Gesellschaft von heute, Hannover 1965, S. 54.

30) H. M. Schleyer, Interview im Spiegel, Nr. 44, 28. 10. 1968, Jg. 22, S. 67.

31) W. Heintzeler, Volkskapitalismus, Düsseldorf 1968, S. 62.

32) BDA, Stellungnahme zum DGB-Grundsatzprogramm, Köln 1963, S. 8.

33) Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 35.

34) Aktionsgemeinschaft „Sicherheit durch Fortschritt“ e. V., Mündige brauchen keinen Vormund, Bonn 1968, S. 1.

35) W. Heintzeler, Volkskapitalismus, a.a.O., S. 14 f.

Unter diesen Prämissen ist natürlich der „Gedanke der Partnerschaft zwischen Arbeit und Kapital uneingeschränkt zu bejahen.“ Dagegen steht die „suggestive Formel von der ‚Parität zwischen Kapital und Arbeit‘“, die aber eindeutig „einen Eingriff in das Privateigentum an den Produktionsmitteln darstellt.“<sup>35a)</sup> Die immer wieder gelobte Partnerschaft erfährt dabei verschiedenste Deutungen:

„Auch in Zukunft muß es die gemeinschaftliche Aufgabe der Unternehmensleitungen und der Betriebsräte sein, die menschlichen Beziehungen (!) zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu vertiefen.“<sup>36)</sup>

„Was (dabei) not tut, ist Vertrauen und vorbehaltlose Zusammenarbeit — nicht Kontrolle und Mißtrauen.“<sup>37)</sup>

Bedeutet dem einen Partnerschaft (nur) noch „Zusammenarbeit auf der Grundlage vertrauensvoller Information“<sup>38)</sup>, so endet das andernorts quasi bruderschaftlich, wenn „großer Wert auf das mitmenschliche Verhältnis“ im Betrieb gelegt wird, dieses also auch „mit dem Herzen und dem Geist zu pflegen“ ist.<sup>39)</sup> Es ist nicht gut, in diese heile Welt mit der Forderung nach voller Mitbestimmung einzubrechen, denn diese Forderung „verdunkelt mit ihren ideologischen Schatten die Probleme... und gefährdet das partnerschaftliche Gespräch“.<sup>40)</sup>

#### *Das Betriebsverfassungsgesetz im Widerstreit der Arbeitgeber*

Das Ungleichgewicht zugunsten der Arbeitgeber wurde von diesen konstatiert und gutgeheißen, andere sprachen vom derzeit bestehenden prinzipiellen Gleichgewicht, Abs sieht sogar schon heute „ein Ungleichgewicht zuungunsten der Arbeitgeber“<sup>41)</sup>. Das Ergebnis aller drei Lesarten ist gleich: es braucht, es muß, es darf sich nichts ändern! Denn jede andere Regelung, auch des BetrVG, geht „ohne sachliche Rechtfertigung über die wohl-abgewogene und bewährte Regelung des Betriebsverfassungsgesetzes hinaus...“<sup>42)</sup>. Darum müssen „die Unternehmer jede weitere noch so kleine Konzession in der Mitbestimmungsfrage ablehnen...“<sup>43)</sup>.

Allerdings gibt es vereinzelt auch eine elastischere Haltung, vor allem bei den Arbeitgebern, die nicht einfach nur „nein“ sagen möchten, sondern taktisch klüger die Mitbestimmung durch eine Erweiterung des BetrVG unterlaufen möchten, denn in diesem letzten Punkt sind sie sich alle einig. Übrigens gehört auch der BDA neuerdings zu dieser Gruppe<sup>44)</sup>.

#### *Das „Nein“ der Arbeitgeber zu den Änderungsvorschlägen für das BetrVG*

Wie diese gewünschte Weiterentwicklung des BetrVG allerdings aussehen soll, dazu ist von den Arbeitgebern nichts zu erfahren. Konkret ist bisher nur ihre Ablehnung aller bisher vorliegenden Änderungsvorschläge — die jeweiligen Begründungen sind teilweise sehr aufschlußreich. So heißt es zu den SPD-Entwürfen zum BetrVG:

„Die SPD würde den Kern der bisherigen Betriebsverfassung aufgeben, wenn sie auf die politische Neutralität im Betrieb verzichtet...“<sup>45)</sup>

35a) W. Heintzeler, a.a.O.

36) BDA, Stellungnahme zum DGB-Grundsatzprogramm, a.a.O., S. 7.

37) Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 3.

38) Mündige brauchen keinen Vormund, a.a.O., S. 7.

39) H. C. Paulssen, Rede zum 10jährigen Bestehen des BDA, a.a.O., S. 87.

40) S. Balke, Sozialpolitik heute und morgen, in: Der Arbeitgeber, Heft 22/1967, Jg. 19, S. 369.

41) H. J. Abs, Der Tüchtige braucht kein Gesetz, ZEIT Nr. 31, 29. 7. 1966, S. 20.

42) R. Thüsing, Mitbestimmung — kein adäquater Aufhänger, in: Der Arbeitgeber, 20. 12. 1968, Jg. 20, S. 683 f.

43) W. Heintzeler, Volkskapitalismus, a.a.O., S. 69.

44) BDA-Jahresbericht 1968, in: Der Arbeitgeber, 20. 12. 1968, Jg. 20, S. 681.

45) S. Balke, Mitbestimmungsdiskussion — kehrt! in: Der Arbeitgeber, 20. 12. 1968, Jg. 20, S. 667.

Hier ist die Frage, wie es im Betrieb politische Neutralität geben kann, wenn man nicht einen ganz engen Begriff vom Politischen hat, der aber nicht recht ins demokratische Gesellschaftsverständnis passen will. Interessant ist noch eine zusätzliche Befürchtung der Arbeitgeber gegenüber den SPD-Entwürfen: Aus der Direktwahl erwarten sie eine „Politisierung“, also etwas Negatives. Ansonsten haben sie immer gegen die indirekte Wahl über die Organisationen gewettert, da so „betriebsfremde Elemente“ in die Gremien kämen.

An den EKD-Vorschlägen muß man „diese Verquickung von politischen und sozial-ethischen Erwägungen bedauern“, meinen die Arbeitgeber<sup>46)</sup>. Auch hier ist wieder das jeweilige Verständnis dieser Begriffe interessant. Beides strikt trennen zu wollen, belegt nur, was eben schon festgestellt wurde: ein verengtes Politikverständnis bzw. ein gebrochenes Verhältnis zu sozialen und ethischen Vorstellungen.

Global werden dagegen die DGB-Vorschläge abgelehnt, der BDA kritisiert:

„Diese Vorschläge stimmen weder mit den Prinzipien dieses Gesetzes ... noch mit denen unserer demokratischen Ordnung überein.“<sup>47)</sup>

Neben der gewohnten Identifizierung des Status quo mit der Verfassung bzw. ihrer Wertvorstellungen und Interessen mit denen unserer „demokratischen Ordnung“ ist die Begründung, etwas Neues passe nicht mit den Prinzipien des Alten überein, deplaziert, wo man ansonsten gern von der technischen Revolution, dem Wandel und der Mobilität spricht und sie fordert.

Die neue Haltung zum BetrVG ist sicher der aufschlußreichste Punkt innerhalb der Arbeitgeber-Argumentation in der Frage der Ausweitung der qualifizierten Mitbestimmung. Es sollte aber noch kurz aufgezeigt werden, an welcher Stelle im Feld der Arbeitgeber-Strategie diese „Entdeckung“ einzuordnen ist, und wie die aufgedeckte Arbeitgeber-Haltung durch zusätzliche Retuschen an der Betriebsverfassung ergänzt wird, um diese neue, „positive“ Stellung zum noch wirkungsvolleren Prellbock gegen die Mitbestimmung auszubauen, denn genau das ist der harte Kern.

#### *Das Grundschema der Arbeitgeber-Argumentation*

Wenn das Mittel gewalttätiger Ausschaltung politischer Alternativen nicht gegeben ist, verbleiben als Grundmuster der Abwehr bzw. der Verteidigung eigener Positionen zwei Möglichkeiten:

1. Entweder bezeichnet man die Mängel, auf die der Änderungsvorschlag abzielt, als nicht vorhanden, nicht abstellbar oder als sich von selbst aufhebend. Oder:

2. Man konzediert die Notwendigkeit *und* die Möglichkeit der aktiven Verbesserung, bietet dann aber eigene, „bessere“ Wege an.

Man mißt also die anderen Vorschläge am Gegenwärtigen oder an eigenen Reformvorstellungen, jedesmal aber mit dem Ziel, sie als nachteilig, schlecht oder gar gefährlich hinzustellen. Die Arbeitgeber verwenden alle hier genannten Möglichkeiten, und zwar meistens durcheinander. Der Versuch, dieses Durcheinander zu ordnen, führt zu folgender Aufgliederung.

#### *Stufe 1: Reduzierung des Konflikts*

Zuerst wird die Verfassungsinterpretation eingeengt, indem man die jetzt bestehende Wirtschaftsordnung als verfassungsrechtlich einzig legale hinstellt:

48) R. Thüsing, a.a.O., S. 684.

47) BBA-Jahresbericht 1968, a.a.O., S. 651.

„Die Arbeitgeber bekennen sich unverändert zur sozialen Marktwirtschaft als der von unserer Verfassung gewollten Wirtschaftsordnung.“<sup>48)</sup>

Damit ist der Rechts- und Sozialstaatsauftrag des Grundgesetzes gültig definiert, grundsätzlich andere Interpretationen sind kaum möglich, kaum erfolgreich und lassen sich schnell kriminalisieren, vor allem im Zusammenhang mit dem vulgären Antikommunismus in der BRD. So kommt zu der starken Legalität des Systems noch eine breite Legitimität, die zusätzlich überhöht wird durch die Propaganda von der „klassenlosen Gesellschaft“ der „nivellierten Mittelstandsgesellschaft“, der „offenen Leistungsgesellschaft“ u. ä. In dieser Gesellschaft ist die „soziale Frage“ gelöst<sup>49)</sup>, hat sich der Arbeitnehmer zum Mitarbeiter gemauert<sup>50)</sup>, und dadurch, daß die meisten Arbeitgeber (!) früher Arbeitnehmer waren, ist die „betriebliche Hierarchie und unser ganzes Gesellschaftssystem vollkommen durchlässig“, ist bewiesen, daß wir in einer „Wettbewerbswirtschaft leben, in der nur die Leistung gilt!“<sup>51)</sup>

So werden über die Ausschaltung des Konflikts um die grundsätzliche Wirtschaftsordnungsfrage hinaus nun auch noch die innerhalb des Kapitalismus bestehenden Interessengegensätze (die ja Ausgangspunkt des Mitbestimmungsgedankens sind) als grundsätzliche gelehrt und zu schlichten Unterschieden heruntergespielt. Das bedeutet eine weitere Einschränkung legitimer Diskussion.

In diesen Rahmen gehören auch die Beschwörungen der Kapitalflucht, des Gewerkschaftsstaates, des Investitionsstreiks usw., die neben den Profanheiligümern wie Eigentum usw. beweisen müssen, daß durch die Mitbestimmung „unser Wirtschaftssystem zum Untergang verurteilt“ sei.<sup>52)</sup> Obwohl diese Argumente den Hauptteil der Arbeitgeber-Propaganda ausmachen, sind sie nicht das Wesentliche. Nicht wie und warum, sondern daß dieses System gefährdet ist, also die schon angeführte Monopolisierung der Gestaltungsmöglichkeiten ist das Wichtigste und der Kern dieser Drohungen.

Bis hierher verläuft die Arbeitgeber-Argumentation sehr einheitlich. Erst nach dieser „Konsensusstufe“ wird die Argumentation differenzierter und widersprüchlich.

#### *Stufe 2; Die fehlende Notwendigkeit, den Status quo zu ändern*

Die krasseste und nach dem vorher Gesagten gradlinigste Argumentation ist der Versuch, die aufgezeigte Verengung weiterzutreiben zu der Behauptung, es gäbe überhaupt keine Interessengegensätze mehr, sondern es herrsche Interessengleichheit zwischen Kapital und Arbeit (zumindest innerbetrieblich). Auseinandersetzungen finden nicht mehr zwischen Klassen und Schichten statt, sondern zwischen den je zu Unternehmenseinheiten zusammengefaßten Gruppenteilen am Markt, oder gar zwischen Volkswirtschaften oder Kontinenten; der vertikale ist zum horizontalen Konflikt geworden, die „natürliche Interessengleichheit“ der Arbeitnehmer und Arbeitgeber (anderes zu behaupten ist „eine absurde Idee“)<sup>53)</sup> bewirkt, daß der „Gegensatz Kapital — Arbeit“ heute „völlig ins Leere“ stößt<sup>54)</sup>.

Eine wichtige Rolle spielt dabei die Behauptung, daß der Arbeitsplatz vom Wohlergehen des Betriebes abhängt — ein Widerspruch gegen das sonst immer gegen die Mitbestimmung ins Feld geführte Nur-Risiko des Kapitals — und die Theorie von der

48) BDA, Stellungnahme zum DGB-Grundsatzprogramm, a.a.O., S. 4.

49) S. auch FAZ am 1. Mai 1963, Industriekurier, 27. 4. 1968, S. 1; S. M. Lipset, Political man, Garden City 1960, S. 406; Wirtschaftliche Mitbestimmung und freiheitliche Gesellschaft, a.a.O., S. 55 ff.

50) H. C. Paulsen, Rede zum 10jährigen Bestehen des BDA, a.a.O., S. 87.

51) H. J. Abs, a.a.O., S. 21.

52) 25 x »Nein“ zur Mitbestimmung, in: Der Arbeitgeber, Heft 2/1969, Jg. 21, S. 64.

53) W. Mühlbradt, a.a.O., S. 63.

54) Wirtschaftliche Mitbestimmung und freiheitliche Gesellschaft, a.a.O. S. 57.



„Revolution der Manager“, die die Befehlsgewalt „kraft Eigentum“ durch die Befehlsgewalt „kraft Leistung“ ersetzt haben soll<sup>55</sup>). In diesem Zusammenhang wird das BetrVG sehr gelobt, aber nicht in seiner de facto kaum realisierbaren Rolle als Organ der Mitbestimmung, sondern als Instrument eines gleichgeschalteten, „sachzwangsgesteuerten“ Entscheidungsprozesses im „Unternehmensinteresse“.

Werden jedoch im Widerspruch dazu dennoch Interessenunterschiede anerkannt, so ist ebenfalls das BetrVG das ideale Instrument, gleich, ob man den Interessenausgleich dann im Sinne der Partnerschaft definiert (was nahe an die vorige Lesart herankommt), ob man das BetrVG zum vollwertigen Mitbestimmungsinstrument hochlobt oder ob man im Sinne einer „höheren wirtschaftlichen Vernunft“ die Interessen der Arbeitnehmer nicht stärker berücksichtigen will (die Schwächen des BetrVG also anerkennt, aber für gut heißt).

In dem zuletzt genannten Verständnis ist schon der Verweis auf den überbetrieblichen Raum enthalten: Unabhängig von der jeweiligen Interpretation über Art und Ausmaß der Konflikte und wenn sie — innerbetrieblich — geleugnet werden, auch hier wird alles gelöst durch Regulationsmechanismen, die unserer Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung immanent sind und Mitbestimmung überflüssig machen. Diese „Mechanismen“ sind der Pluralismus (*countervailing powers*, J. K. Galbraith), vor allem dessen ökonomische Spielart, der Markt (Konkurrenz und Wettbewerb), der nicht nur der „schärfste Kontrolleur der Wirtschaft“ ist<sup>56</sup>), sondern die Mitbestimmung gleich im Doppelgriff erledigt, da Mitbestimmung in den „den Marktgesetzen unterworfenen Unternehmen“<sup>57</sup>) kaum einen Sinn hat. Schließlich wird noch die Sozialstaatsverpflichtung angeführt, die dem Staat die Rolle einer Art „sozialer Klimaanlage“ zuschreibt.

### *Stufe 3: Alternativen zur Mitbestimmung*

Im Gegensatz zu den bisher gehörten Varianten wird hier die Notwendigkeit von Mitbestimmung nicht rundweg geleugnet, sondern in Anerkennung einiger Probleme, auf die sie zielt, werden Alternativen angeboten, zumeist unter dem Oberbegriff „Systemkonformität“. Das geschieht deshalb, weil die Mitbestimmung neben ihrer generellen Gefährlichkeit auch ihren eigenen Postulaten nicht gerecht werden kann, etwa ausgedrückt in der ökonomisch völlig „unbedarften“ Frage: „Hat die Montan-Mitbestimmung etwa die Massenentlassungen im Ruhrbergbau verhindern können?“<sup>68</sup>)

Angeboten wird zuerst Mitbestimmung durch Eigentum (an den Produktionsmitteln natürlich). Das ist die umstrittenste Alternative. Einerseits haben die Unternehmer zwar das Eigentum zu *der* Konstituante unserer „freiheitlich-demokratischen Grundordnung“ gemacht, insofern ist Mitbestimmung über Eigentum nicht nur der logische Weg, sondern jede andere Form der Mitbestimmung „unvereinbar mit dem *Eigentumsbegriff* unserer Kultur.“<sup>59</sup>) Andererseits wird, vor allem mit der Managerideologie, das Eigentum an Produktionsmitteln als angreifbarster Punkt dieses Wirtschaftssystems gern wegdefiniert.

Zwei Alternativen, die eine große Rolle spielen in den Arbeitgeber-Bemühungen um eine Modernisierung der Unternehmensverfassung sind die Mitbestimmung durch Lei-

55) Als Beispiel für viele andere D. Fertsch-Röver, a.a.O., S. 4, der hier sogar beides anführt.

56) Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 49.

57) Heintzeler, Volkskapitalismus, a.a.O., S. 57.

58) 25 x „Nein“ zur Mitbestimmung, a.a.O., S. 64.

59) W. Raymond (Präs. des BDA), in: Der Arbeitgeber, 1. 12. 1950, Jg. 2, S. 18, s. a. Heintzeler, a.a.O., S. 15 f. H. J. Abs, Der Tüchtige braucht kein Gesetz, a.a.O., S. 21, H. M. Schleyer, Spiegel-Interview, a.a.O., S. 70.

stung und Aufstieg (als Korrelat der „klassenlosen Gesellschaft“<sup>60</sup>) und die Mitbestimmung durch Delegation von Verantwortung<sup>61</sup>). Grundlage dieser Konzepte ist die schlichte Erkenntnis, daß durch Aufstieg (kraft Leistung) in der Befehlshierarchie auch ein größerer Kompetenzbereich erworben wird, daß dieses aber auch bedingt, daß Kompetenzen von oben vergeben sind, daß also der allwissende, omnipotente „Arbeitgeber alten Schlages“ ersetzt ist durch einen neuen Unternehmertypus, der bereit ist, Verantwortung zu delegieren. Insofern ergänzen oder bedingen sich beide Konzepte.

#### *Unternehmerherrschaft als Bastion und Ziel*

Wir haben alle hier aufgeführten Konzepte oder Argumente ja schon unter den Hauptnenner gebracht, daß sie Mittel gegen die paritätische Mitbestimmung sein sollen. Es ist auch unschwer zu erkennen, daß alle darauf hinauslaufen, die „ihrem Wesen nach unteilbare unternehmerische Verantwortung“<sup>62</sup>) entsprechend abzusichern. Es „darf die Entscheidung nur einer fällen ...“<sup>63</sup>), der „Unternehmer, der die freie Gesellschaft verkörpert“<sup>64</sup>), er „braucht deshalb die ungeteilte Entscheidungsgewalt“.<sup>65</sup>) In diese Richtung laufen alle diese Thesen, aktiv oder passiv.

Es ist hier nicht der Platz, die Thesen von der klassenlosen Gesellschaft, von der Interessengleichheit, von der Wirksamkeit des Pluralismus, des Wettbewerbs, des Sozialstaatsprinzips (und damit auch der Mitbestimmung durch Eigentum) jeweils für sich genommen und in ihrer speziellen Funktion als Mitbestimmungsersatz zu untersuchen. Interessant bleiben zwei Konzepte: Die Mitbestimmung durch Leistung und Aufstieg und die Mitbestimmung durch Delegation von Verantwortung — und das aus drei Gründen:

Erstens scheinen sie die einzigen Punkte in der Argumentation der Arbeitgeber zu sein, die nicht bloße Ausflüchte, sondern aktive Versuche an einer neuen Unternehmensverfassung darstellen, zweitens setzten sie genau da an, wo auch Mitbestimmung konkret anzusetzen hat, nämlich im Betrieb, am Arbeitsplatz, drittens fügen sie sich direkt an das an, was in den Ausführungen über die Neuentdeckung des BetrVG zur Politik der Arbeitgeber gesagt wurde: beide Konzepte sind Korrelate der dort zitierten Arbeitgebermeinungen und wie kein anderer der aufgeführten Punkte geeignet, den dort zutage getretenen absoluten Herrschaftsanspruch der Unternehmer, als funktional und sozial einheitlich sich verstehende Gruppe zu untermauern. Insofern rundet die „kritische Würdigung“ dieser beiden Konzepte und der sie flankierenden betrieblichen Sozialpolitik die Darstellung vom „positiven Wandel“ zum BetrVG und die These von der Konstanz im Wandel in der Haltung der Arbeitgeber zur Frage der paritätischen Mitbestimmung ab.

#### *Leistungsmanipulation und Herrschaftsfunktion*

Das verinnerlichte, unkritische Leistungsstreben des Lohnabhängigen ist zum einen ein Instrument zur Verschleierung der Herrschaft und zur Brechung solidarischer Kampfformen oder Interessenvertretung, es hat zum andern die Funktion einer gesteuerten Selbst-

60) S. auch D. Fertsch-Röver, a.a.O., S. 4; S. Balke, Mitbestimmungsdiskussion — kehrt! a.a.O.; Freiheitlich soziale Ordnung heute und morgen, a.a.O., S. 8 f.; "Wirtschaftliche Mitbestimmung und freiheitliche Gesellschaft a.a.O., S. 71 f.

61) Dieses Konzept ist theoretisch vor allem von R. Höhn entwickelt worden, der die entsprechende „Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft“ in Bad Harzburg leitet, s. a. Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 59, Wirtschaftliche Mitbestimmung und freiheitliche Gesellschaft, a.a.O., S. 70.

62) BDA, Stellungnahme zum DGB-Grundsatzprogramm, a.a.O., S. 6.

63) BDA-Jahresbericht 1951/52, zit. n. Dokumentation zur betrieblichen Mitbestimmung. Stellungnahmen der Unternehmerschaft, Hg. Deutsches Industrieinstitut, Köln 1964.

64) A. Picken, Referent im Arbeitskreis IV des Wirtschaftstages der CDU 1965, Der Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft, zit. n. R. Opitz, Der große Plan der CDU: die „Formierte Gesellschaft“, 5. Aufl., Köln 1966, S. 14.

65) Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 46.

ergänzung der Führungskader. Leistung hat keinen Eigenwert; Zweck und Ertrag müssen bestimmt sein. Diese Bestimmung aber obliegt dem Unternehmer. Leistung ist funktional, sie bemißt ihren Wert innerhalb eines Wertschemas, das vorgegeben ist — vom Unternehmer:

„Erst die Demonstration des Wissens und Könnens erlaubt dem Beobaditer, die Fadikenntnis des Kandidaten zu beurteilen. Der Beobaditer des Kandidaten aber ist der ‚Zuteiler der Konzession‘ (W. Gottschalch).“

Das bedeutet: „Bei allen Bekenntnissen zum Leistungsprinzip bleibt das Establishment den Experten übergeordnet.“<sup>66)</sup> Die Unternehmer bestimmen so, wer beim Kraxeln auf der Status-Pyramide nach oben gelangt — sie haben den Kurs abgesteckt, auf dem die Kandidaten ihren vermeintlich objektivierten Leistungssalom fahren.

Wir betonen den gleichzeitig dadurch erreichten Effekt der Einübung bestimmter Verhaltensmuster der Leistungserbringer, die sich nicht nur um des Erfolges, sondern schon der bloßen Existenz wegen, nur um's Dabeisein, anpassen müssen:

„Erst die Subsummierung unter ein zugelassenes System von Vorurteilen sichert dem einzelnen Duldung, diese Voraussetzung seiner Wirksamkeit in der allgemeinen pluralistischen Konkurrenz.“<sup>67)</sup>

Leistungsprinzip ist eine Erziehungsmethode, wobei der normale Effekt der Erziehung, die Eingewöhnung vorgeprägter Muster, hier doppelt wirksam wird durch die freiwillige Selbsterziehung der Kandidaten (antizipierte Sozialisation, *R. K. Merton*).

Hier liegt z. B. auch die Erklärung dafür, warum die Arbeitgeber zwar mancher Modernisierung der Berufsausbildung nichts entgegensetzen, aber in einem Punkt konsequent sind: Die Berufsausbildung muß *ihre* Aufgabe bleiben. Das gleiche gilt für das rege Interesse der Unternehmer an der Hochschulreform, die Universität ist schließlich die Lieferstätte ihrer Führungskräfte:

„Eine der wichtigsten Aufgaben der Industrie erscheint uns, die Frage des Studiengangs mit den Universitätsprofessoren zu überprüfen.“<sup>68)</sup>

Das ist im Prinzip nichts Falsches, wenn nur die anderen Beteiligten aufpassen angesichts der Arbeitgeber-Wünsche, die (unter modischen Floskeln verpackt) aufgrund ihrer Position einen bestimmten Typus benötigen und heranziehen lassen wollen, den *Andre Gorz* so schildert:

„Man wünscht sie kompetent, aber borniert; aktiv, aber fügsam; intelligent für alles, was ihre engere Funktion betrifft, aber dumm für alles andere.“<sup>69)</sup>

Es ist jedoch erstaunlich, wie auch von den Gewerkschaften hier vereinseitigte scheinmoderne technologische Lösungen unterstützt werden, die in ihrem Effekt langfristig den Gewerkschaftsinteressen strikt zuwiderlaufen — so, wenn sie z. B. sehr unkritisch und unbesehen die gegenwärtig diskutierten Fachhochschulmodelle unterstützen<sup>70)</sup>, oder Stufenpläne in der Berufsausbildung.

### *Gelenkte Autonomie*

In weiten Teilen treffen die gemachten kritischen Bemerkungen auch auf das Modell der Verantwortungsdelegation zu. Da nach eigenen Worten die Delegation von Verant-

66) H. Hartmann, Funktionale Autorität, Stuttgart 1964, S. 69, S. 131.

67) P. Brückner, Die Transformation des demokratischen Bewußtseins, in: J. Agnoli/P. Brückner, Die Transformation der Demokratie, Frankfurt 1968, S. 164.

68) W. Grotkopp, Der Unternehmer ist kein Roboter, in: Handelsblatt, 21. 1. 1969, S. 6.

69) A. Gorz, Studium und Facharbeit heute, in: S. Leibfried, Wider die Untertanenfabrik, Köln 1967, S. 4S.

70) S. auch F. Rüstow, Bonn steht am Kreuzweg, Welt der Arbeit Nr. 4, 24. 1. 1969, S. 1; R. Crusius, Gesamthochschule und Bildungspolitik, in: GM, Heft 3/1969, Jg. 20, S. 137 ff

wortung „nicht aus Menschenfreundlichkeit, (sondern) weil nur so noch komplizierte Gemeinschaftsleistungen zu erbringen sind“<sup>71)</sup>, geschieht, bedeutet diese Methode also — fern von allem Modernitäts- und Humanitätsgerede, was um dieses Konzept gemacht wird —, „einen neuen, zeitgemäßen Begriff der Geschäftshierarchie, die in unserer Zeit nur noch als informatives Gliederungsschema heterogener Funktionen, nicht aber als eine Respektspyramide personengebundener Autoritäten verstanden werden kann.“<sup>72)</sup> Die delegierte Verantwortung ist also nur eine Konzession, sie ist geliehene Autonomie. F. Gaugier als Propagandist dieses Konzepts umreißt den Kernpunkt:

„Information (und sie ist das Gerippe der Verantwortung) im Betrieb geschieht nicht ungezielt, nicht unbeabsichtigt. Die bewußte Information im Betrieb ist gerichtet.“<sup>73)</sup>

Das bedeutet:

„Macht liegt nicht nur in Befugnissen. Auch Informiertheit bedeutet Macht.“<sup>74)</sup> Es hat seinen Niederschlag gefunden . . . etwa in Methoden der internen Berichterstattung . . .“<sup>75)</sup>

Über die Informationen wird der Entscheidungsprozeß beherrscht. So sieht dieses Konzept schon viel weniger umwälzend aus, was den Aspekt personaler Autonomie im Produktionsprozeß betrifft!;

Einen sehr hintergründigen Nebeneffekt formuliert R. Mohn, Chef des Bertelsmann-Konzerns und prominenter Verfechter dieser neuen Führungsmethode: „... daß unsere Mitarbeiter die Grenze ihrer Befähigung ... tagtäglich erleben.“ Daraus entwickelt sich eine „auf die Sache bezogene Bescheidenheit“.<sup>76)</sup> Abgabe von Macht also als Beleg für die „Allmacht“ des Unternehmers! Wird das nicht hinreichend klar, so sind diese neuen (und von der modernen Produktion erzwungenen) Führungsmethoden gediegene Manipulationsinstrumente. Statt Mitbestimmung und Mitverantwortung wird das *Gefühl* derselben vermittelt: „Die Belegschaft muß die Überzeugung haben, daß alle unternehmerischen Entscheidungen . . . wohldurchdacht worden sind; sie muß bereit sein, mitzumachen.“<sup>76)</sup> Darum auch der Arbeitgeber-Appell: „Was not tut, ist Vertrauen und vorbehaltlose (!) Zusammenarbeit — nicht Kontrolle und Mißtrauen.“<sup>77)</sup>

In der Praxis bleibt das Arbeitsverhältnis, trotz juristisch verfügbarer wechselseitiger Abhängigkeit und konzessionierter Autonomie durch eine einseitige Abhängigkeit gekennzeichnet, deren tragende Elemente ein zentralistisches Ordnungssystem und das Informationsmonopol sind — überbaut durch eine „Unternehmerideologie“, die, soweit sie nicht schon aus vielen Zitaten ersichtlich wurde, am Schluß noch kurz belegt wird.

#### *Betriebliche Sozialpolitik und Rentabilität*

Die durch Partnerschaft (im Sinne des BetrVG), durch Leistungsorientierung und Vertrauensdelegation erweckten Gefühle der Gerechtigkeit, der persönlichen Würdigung und Anerkennung und des Vertrauens finden ihre breite Bestätigung in der Beschwörung der „Betriebsfamilie“. Das „Betriebsklima“ als Ursache und Wirkung dieser Erscheinungen wird verbessert oder „abgerundet“ durch eine sog. betriebliche Sozialpolitik, die, es sei nur vermerkt, selbstverständlich Kostenfaktor ist, in der Regel jedenfalls. Betriebsklima als produktivitätsorientiertes Effizienzmoment ist eine nachhaltige Entdeckung vor allem

71) C. Schubert, Wir fordern Demokratisierung, in: junge Wirtschaft, Heil 1/1969, Jg. 17, S. 9.

72) E. Zahn, Soziologie der Prosperität, München 1964, S. 181.

73) E. Gaugier, Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe, in: AGP-Schriftenreihe II, Heft 4, Hilden o. J., S. 13.

74) E. Zahn, a.a.O., S. 153.

75) R. Hohn, Möglichkeiten und Grenzen der Mitbestimmung, Neue Westfälische, 29. 10. 1969, S. 7.

76) R. Buchholz (Personalleiter), Vorstandssessel für den Personalchef, ZEIT Nr. 12, 21. 3. 1969, S. 48.

77) Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 3.

der frühen Betriebssoziologie. Die Ergebnisse wurden immer mehr verfeinert, auch durch die vorher beschriebenen Methoden. Es steht die *Verwertbarkeit*, nicht der Wert der menschlichen Arbeitskraft im Blickpunkt dieser betriebspolitischen Wege, obwohl das Gegenteil verständlicherweise nirgends so leicht einzureden ist wie bei den betrieblichen Sozialleistungen.

So erscheinen Humanisierung und Ökonomisierung des Betriebsgeschehens oberflächlich miteinander verwandt, können oft auch gleichgelagerte Effekte haben, aber in der Zielrichtung muß man sie deutlich auseinanderhalten. *Geck* trennt hier, indem er die „betriebliche Sozialpolitik“, bei der der Betrieb als Erfüllungsgehilfe der Öffentlichkeit tätig ist (z. B. Unfallschutz), abgrenzt von der „sozialen Betriebspolitik“<sup>78)</sup>, die einzig dem rationalen Betriebszweck dient, insbesondere durch „Beachtung des Menschlichen“. Bei uns läuft das alles unter „betriebliche Sozialpolitik“, diese Trennung ist also sehr wertvoll für die Analyse, gerade auch in der Mitbestimmungs-Diskussion und Mitbestimmungs-Tätigkeit.

#### *Auf dem Wege in die „neofeudale Hörigkeit“*

Was *H. Wächter* für die USA feststellt, läßt sich mit einem gewissen „Modernitätsrückstand“ wohl auch auf unsere Verhältnisse übertragen:

„Ein Grund für die Entfremdung der Mitglieder von ihren Gewerkschaften liegt offenbar in der Taktik, mit der die Arbeitgeber die Beziehungen zu den Arbeitnehmern (*labor relations*) behandeln. ... Die Belange der Arbeitnehmer spielen in den Dispositionen der Unternehmensleitungen eine größere Rolle, nachdem man die produktivitätssteigernde Wirkung von Maßnahmen und Einrichtungen entdeckt hat, deren Förderung die Gewerkschaften traditionell ihre besondere Aufmerksamkeit widmeten.“<sup>79)</sup>

In diesem Punkt kann man allerdings einen gewissen Unterschied zwischen der Unternehmensführung von „Managern“ und herkömmlichen Unternehmer-Eigentümern feststellen: Die „Technostruktur“ (*J. K. Galbraith*) ist eher geneigt, moderne Führungsmethoden im beschriebenen Sinne anzuwenden. Bei ihr tritt, in einer Definition von *Th. Veblen*, die „Herrschaftsfunktion“ hinter der „Nutzeleistungsfunktion“ zurück<sup>80)</sup> — allerdings mehr ein Unterschied der Optik, der Äußerungsformen: „... auch der moderne Klassenstaat des aufgeklärten spätkapitalistischen Systems steht seiner Struktur nach noch immer in einer unaufhebbaren Spannung zur Mehrheit der Arbeitnehmer. . .“<sup>81)</sup>, was sich auch auf das Unternehmen übertragen läßt.

Zu einer entsprechenden Schrift des BDA über betriebliche Sozialpolitik<sup>82)</sup> äußert *Preller*: Nur das, was Automatisierung und Vollbeschäftigung sowieso erfordern, „nämlich Steigerung der Effizienz der Arbeitsleistung durch Auswertung moderner psychologischer und physiologischer Erkenntnisse über die optimale Arbeitstätigkeit von Menschen . . . Einbeziehen des Humanen in das Ökonomische.“<sup>83)</sup> Die engen Grenzen dieser „Humanisierung“, auch dort, wo es keine Kosten verursacht, liegen an der kapitalistischen Produktionsweise. All diese Bemühungen sind in der Hauptsache ein Reflex auf moderne Produktionsbedingungen und die steigende Qualifikation des Produktionsfaktors Arbeit: „... auch die Wirtschaftsgiganten hängen in einem früher nie gekannten

78) L. A. H. Geck, Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin 1931, S. 137.

79) H. Wächter, USA — Gewerkschaftskrise, in: Der Arbeitgeber, Heft 2/1969, Jg. 21, S. 74 ff.

80) T. Veblen, The Theory of the Leisure Class, London 1949, S. 75.

81) H. F. Risse, Die Gewerkschaften als Interessenverband, Vortrag im Bayr. Rundfunk, IG Metall-Arbeitsheft 405, Frankfurt 1968, S. 12 f.

82) Neue Schwerpunkte betrieblicher Sozialpolitik, (sog. „Paulssen-Klender-Brief“), Hg. BDA, Köln 1963.

83) L. Preller, Betriebliches Sozialwirken und Mitbestimmung, in: Mitbestimmungsgespräch, Heft 5-7/1964, Jg. 10, S. 94.

Ausmaße und in mehrfacher Weise heute von denen ab, die von ihnen abhängen." <sup>M)</sup> Das Ergebnis dieser Arbeitgeber-Bemühungen bezeichnet *Reichwein* als eine „neofeudale Hörigkeit“ der Arbeitnehmer durch Leistungssteigerung, Disziplinierung, Betriebsbindung, Abwerbung, Integration der Beherrschten ohne Widerspruch <sup>85)</sup>.

Das alles ist kein Nebenprodukt ausschließlich produktionstechnischer „Sachzwänge“, sondern Ausfluß einer Haltung, die *Schleyer*, wirklich „neofeudal“, so ausdrückt:

„In dem Mandat der Unternehmensführung ist der Auftrag eingeschlossen, auch den Interessen jener zu dienen, die nur ihre Arbeitskraft einbringen.“

Es ist ein aufhellender Hinweis auf die „Modernität“ der Strukturen, die sich hinter den modernen Methoden verbergen, daß der erste bedeutende Krupp-Chef, *A. Krupp*, vor fast einem Jahrhundert dasselbe sagte in seinem Leitspruch: „Alles für, nichts durch die Arbeiter.“

Hier wird eine Selbsteinschätzung der Arbeitgeber deutlich, die wir vorhin als Unternehmerideologie bezeichneten. *Hartmann* bringt sie auf die knappe Formel: Privateigentum, Berufungsglaube, Eliteideologie <sup>87)</sup>. Diese Einschätzung und die daraus resultierenden Ansprüche machen, durch alle vordergründige Modernität hindurch, den Kontrast zur Mitbestimmung überdeutlich, wenn es Aufgabe der Mitbestimmung sein soll, „die Beschäftigten herauszuführen aus dem habituellen Verhältnis eines quasi-militärischen, ‚blinden‘ Gehorsams, aus der anerzogenen Haltung der Fraglosigkeit, der Willensüberfremdung, der *Interessenadoption*, aus ihrer geistig-moralischen Integration in die Unternehmenszwecke“ <sup>88)</sup>

#### *Anmerkungen zur Mitbestimmungsstrategie der Gewerkschaften*

Wenn allerdings Mitbestimmung diesen Zweck verfolgen soll, können einige Ereignisse der letzten Zeit nicht ohne Folgen für die strategisch-taktische und inhaltliche Diskussion über Mitbestimmung innerhalb der Gewerkschaften bleiben. Zuerst ist hier zu nennen die plötzlich auch von den Arbeitgebern propagierte Mitbestimmung am Arbeitsplatz, deutlich zuerst von den Jungen Unternehmern (JU) in der ASU im Oktober 1969 <sup>89)</sup>, später auch u. a. von dem neuen BDA-Präsidenten *Friedrich* in der Neujahrsbotschaft 1970 des BDA <sup>90)</sup>. Auch in der Reaktion auf den Bericht der sog. „Biedenkopf-Kommission“ wiederholen die Arbeitgeber diese taktische Linie. Wesentlich erscheint ihnen vorweg: „Die Parität ist vom Tisch“ <sup>91)</sup>. Da jede andere als paritätische Beteiligung in den Gremien, etwa auch die Vorschläge der Kommission, für die Lohnabhängigen kaum eine Verbesserung des BetrVG darstellen, hat sich nichts verändert in dieser Frage. BDA-Präsident *Friedrich* vertieft nochmals:

„Eine Mitbestimmung, wie sie nach dem Betriebsverfassungsgesetz praktikierbar ist, entspannt den schroffen Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit.“ <sup>92)</sup>

„Aber niemals haben sich die Arbeitgeber geweigert, über eine Form der Mitbestimmung im Aufsichtsrat zu diskutieren, die unterhalb der Parität liegt.“

Dieser Streit um die Parität kann die Mitbestimmung noch lange blockieren, während die Arbeitgeber mit ihrer neuen Taktik, einer „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“,

84) H. Maus, *Industrie und Elite*, in: *homo homini homo*, Festschrift Drexel, München 1966, S. 165.

85) R. Reichwein, *Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik*, Köln 1965, s. auch H. Grebing, *Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung*, München 1966, S. 241.

86) H. M. Schleyer, *Spiegel-Interview*, a.a.O., S. 70.

87) H. Hartmann, *Der deutsche Unternehmer*, a.a.O., S. 34 ff., 66 ff.

88) W. Hofmann, *Mitbestimmung als Kontrolle im Unternehmen*, in: *GM*, Heft 8/1968, Jg. 19, S. 471.

89) „*Handelsblatt*“ vom 24. 10. 1969.

90) *Frankfurter Neue Presse* v. 31. 12. 1969, siehe auch: BDA, *Integration der Arbeitnehmer — Vorschläge zur Betriebsverfassung*, Köln, Febr. 1970, S. 3 u. 7 ff.

91) *Industriekurier* Nr. 12 v. 24. 1. 1970, S. 20, siehe auch: BDA, *Erste Stellungnahme zum Bericht der Mitbestimmungsdiskussion*, Köln, Febr. 1970, S. 17 ff.

92) *Handelsblatt* v. 22. 1. 1970: Wir sind zu Gesprächen über d.e Mitbestimmung bereit.

die Achillesferse der gewerkschaftlichen Mitbestimmungskonzeption treffen. Zwar ist die entsprechende Vorstellung der Arbeitgeber nicht mehr als ein stark verdünnter Aufguß des „Harzburger Modells“ nach unten, also eine Art gnädig gewährter Meckerstunde, aber sie setzt genau da an, wo Mitbestimmung überhaupt anzusetzen hat und wo sie auch am ehesten erfahrbar und damit wünschbar gemacht werden kann: am Arbeitsplatz. Wenn die Windstille in der innergewerkschaftlichen Diskussion um die Mitbestimmung am Arbeitsplatz noch weiter anhält und wir den Schwerpunkt unserer Agitation und unseres Kampfes weiterhin einseitig oder ausschließlich auf die Parität im Aufsichtsrat legen, werden die Arbeitgeber durch Schönheitsoperationen „an der Basis“ die „Funktionärsmitbestimmung“ noch erfolgreicher diffamieren können.

Nicht nur diese taktisch-strategische Gefahr, sondern die grundsätzliche Frage nach Art und Funktion der Mitbestimmung, sollten in diesem Punkte zu neuen Überlegungen führen, zumal auch die spontanen Streiks vom Herbst 1969 dazu Anlaß genug bieten. Die aufgezeigte Haltung der Arbeitgeber ist eindeutig, jedes Gerede von Partnerschaft unsererseits ist politische Blauäugigkeit. Wenn schließlich unter der gegebenen Machtkonstellation und der dargelegten klassenspezifischen Gegnerschaft die Biedenkopf-Kommission zur bisherigen Praktizierung von Mitbestimmung fast nur Positives zu berichten weiß und sie dabei unter „positiv“ versteht, daß es nie großen Streit gegeben hat und sich an der konkreten Unternehmenspolitik nicht viel geändert hat<sup>93)</sup>, so sollte auch dies Grund zum neuen Nachdenken bieten, zumal der eigentliche Kampf um eine Neuordnung der Unternehmens- und Betriebsverfassung noch aussteht, und sowohl zur Erreichung des Zieles als auch zu seiner späteren ständigen Realisierung gewerkschaftliche Kraft das Entscheidende ist, juristische Regelung dagegen ohne diese Kraft nicht mehr als eine politisch langfristig für uns gefährliche Fassade sein können.

93) Rentabilitätsprinzip unangetastet, Arbeitsdirektor voll integriert, Gewinnverteilungspläne der Vorstände praktisch immer angenommen, keine Auswirkungen auf das Lohnniveau, politische Sicherung (!) der Marktwirtschaft, Abbau des „Gefühls“ (!) des „Ausgeliefertseins“ bei den Lohnabhängigen, s. „Mitbestimmung im Unternehmen“, Bundestagsdrucks. VI / 334, Teil III, S. 29 ff.