

„Leitende Angestellte“ — leidende Angestellte in der Betriebsverfassung?

Professor Dr. Günter Hartfiel wurde 1931 in Berlin geboren. Nach dem Studium der Soziologie und Volkswirtschaft lehrte er mehrere Jahre an der Berliner Pädagogischen Hochschule. Seit 1970 ist Günter Hartfiel ordentlicher Professor für Soziologie an der Universität Würzburg. Zahlreiche Veröffentlichungen zur Soziologie der Arbeiter, Angestellten und Gewerkschaften.

Seitdem Karl Marx mit seiner epochalen These von der Tendenz zunehmender Spaltung der Gesellschaft in zwei Grundklassen, in Kapitalisten und Proletarier, eine höchst konfliktreiche und pessimistische Prognose für die Entwicklung bürgerlich-kapitalistischer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung vorlegte, sind die Versuche nie aufgegeben worden, ihn an Hand von Analysen der „tatsächlichen“ Entwicklung zu widerlegen. Unübersehbar sind inzwischen die zahlreichen Theorien über „Mittelstände“, „Mittelschichten“, „soziale Nivellierung“, „funktionale Differenzierung“, „Interessenpluralismus“, „Berufsgliederung“, „formierte Gesellschaft“ u. a. geworden. Jeder neu eintretende technische Wan-

del wurde und wird weiterhin mit großem intellektuellen Aufwand auf seine gesellschaftsstrukturell differenzierenden Konsequenzen hin untersucht. Da die Arbeitswelt für den Menschen der Industriegesellschaft im Zentrum seiner gesellschaftlichen und politischen Orientierung steht, weil sie ihm in erster Linie Einkommen, Lebenschancen, Ausbildung, Milieu, Partizipation, Fremdschätzung und damit Status zuteilt bzw. die Grundbedingungen für die Entfaltung eigener Initiativen darstellt, setzen fast alle theoretischen und politisch-praktischen Erörterungen über die faktische und zukünftige soziale Stellung verschiedener Gesellschaftsgruppen und über daraus abzuleitende Erfordernisse für rechtliche Regelungen in Betrieb und Beruf an. Und hierzu werden immer wieder, aus politischen Interessen resultierende, aber sich „objektiv“ gebende und angeblich *funktionenbestimmte* „Tatsachen“, registrierende Erklärungen und Analysen vorgelegt, in denen die Notwendigkeit zur Abgrenzung und Sonderbehandlung einzelner Berufs- und Tätigkeitsgruppen betont wird.

Obleich sich zur Skizzierung des grundlegenden gesellschaftlichen Interessengegensatzes in der bürgerlich-kapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung alle Beteiligte auf das Verhältnis von „Kapital“ und „Arbeit“ eingeschossen haben — mag es nun als Verhältnis von „Sozialpartnern“ oder von unversöhnlichen Interessen-Gegnern dargestellt werden — und insbesondere die gesetzlichen Regelungen zur Betriebsverfassung allgemein als Maßnahmen zur Institutionalisierung gerade dieses Interessenkonfliktes gelten, reißen die Versuche nicht ab, unter oder neben diesem Interessenkonflikt auf der Seite der „Arbeit“ nach weiteren Differenzierungen zu forschen. Jahrelang haben entsprechende Erörterungen um die Angestellten-Arbeiter-Abgrenzung ganze Bibliotheken gefüllt. Es wurde das funktionelle und damit auch soziale „Anders-“, „Höher-“, „Wichtiger-“ oder „Wertvollersein“ der Angestellten gegenüber den Arbeitern und ihr „Näherstehen“ zum Unternehmersein beschworen sowie verlangt, daß die Gesellschaft, die Gesetzgebung und die Verbandspolitik endlich mehr Rücksicht auf die sozialen „Tatsachen“ nehmen sollten. Um diese Erörterungen, — die ihre Hausse erlebten, als der Anteil der Angestellten an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen so beträchtlich anstieg, daß die Zementierung der sozialen Aufsplitterung der Arbeitnehmerschaft gesellschaftspolitisch für manche Kapitalinteressen als lohnend erschien —, ist es jetzt sehr still geworden. Die entwickelte Industriegesellschaft ist mittlerweile auch quantitativ eine typische Angestellten-gesellschaft geworden, in der das berufliche Schicksal breiter Angestelltenmassen kaum mehr (von diesen selbst ebensowenig wie von „objektiven“ Betrachttern) als Summe einer Fülle von Einzelleistungen, von persönlich gestimmten Vertrauensverhältnissen zu Arbeitgebern, von delegierten Unternehmerfunktionen, von potentiellen Berufskarrieren, — jedenfalls von arbeitssituativen Elementen ausgegeben werden kann, die sich von denjenigen der Arbeiter prinzipiell unterscheiden. Die Entwicklung der Arbeitstechnik und der damit verbundenen Veränderung der Berufsgliederung hat solche Abgrenzungsdebatten in ih-

rer gesellschaftspolitischen Bedeutung einfach überrollt. Erfreulicherweise werden neuerdings auch die tradierten Statusgliederungen des öffentlichen Dienstes funktionell in Frage gestellt, aber bedauerlicherweise ebenso hartnäckig von denen verteidigt, die wohl als Demokraten verbal für das humane Ziel der sozialen Gleichheit eintreten, aber mit ihrer praktisch-politischen Kraft die angeblich gesellschaftszerstörerische „Gleichmacherei“ bekämpfen.

Leitende Angestellte — eine dritte Kraft?

Was für alle Angestellten — weil es mittlerweile zu viele wurden bzw. weil ihre Arbeits- und Berufssituation inzwischen die für die Arbeitnehmer-schaft entwickelter Industriegesellschaften typische wurde — nicht mehr möglich und auch nicht mehr opportun ist, nämlich sie bewußtseinsmäßig und gesellschaftspolitisch von den übrigen Arbeitnehmern zu trennen, wird neuerdings für eine *Gruppe von Angestellten* beansprucht: für die sogenannten „leitenden Angestellten“. Es beginnt eine neue Suche nach einer „dritten Gruppe“¹⁾ zwischen Unternehmer- bzw. Arbeitgeberschaft einerseits und sonstiger Arbeitnehmerschaft andererseits. Aber diese Suche hat einen besonderen, neuartigen Aspekt. Es geht dabei nicht nur — wie bei solchen Abgrenzungsdebatten zu älteren Problemen — um das Erklären, Erkämpfen und Sichern von arbeits- und sozialrechtlichen Privilegien oder Sonderbestimmungen, sondern um die Installation einer *dritten Kraft neben bzw. zwischen „Kapital“ und „Arbeit“ in der Betriebsverfassung*. Wie verschiedene parteipolitische und von anderswo in die Debatte geworfene Pläne zur zukünftigen Lösung der Probleme wirtschaftlicher Mitbestimmung der Arbeitnehmer zeigen, soll offenbar die Institutionalisierung einer „dritten Kraft“ die vom DGB geforderte paritätische Mitbestimmung von vornherein als nicht mehr zeitgemäß erweisen²⁾. Für die „leitenden Angestellten“ werden, neben Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern, in Aufsichtsräten besondere „Sitze“ gefordert. Daneben verlangt man für sie gesonderte und vom Betriebsrat unabhängige Vertretungen, „Sprecherausschüsse“, mit Initiativ- und Mitwirkungsrechten in allen Angelegenheiten der „leitenden Angestellten“. Wie ist es zu dieser Entwicklung gekommen?

Was bisher als das sozialhistorisch Wesentliche am Angestellten schlechthin erkannt wurde, nämlich delegierte Unternehmerfunktionen wahrzunehmen bzw. Aufgaben auszuführen, die ursprünglich mit der Unternehmerfunktion verbunden waren³⁾, wird nunmehr nur noch als das „Wesen des leitenden Angestellten“ ausgegeben⁴⁾. Mit der Entwicklung zu großbetrieblichen Produktions- und Handlungsweisen, als Folge hochgradig kapitalintensiver und großorganisatorischer

1) Jürgen Borgwardt (Union der Leitenden Angestellten), *Leitende Angestellte und Betriebsverfassung*, in: *Der Betriebsberater*, 1971, Heft 25, S. 106.

2) „Leitende Angestellte“ in: *Nachrichten für Angestellte*, hg. DGB, Sondernummer 1, 1970, S. 4.

3) Vgl. Fritz Croner, *Soziologie des Angestellten*, Köln-Berlin 1962.

4) Guido Fischer, *Probleme zur Abgrenzung und Eingliederung der „Leitenden Angestellten“*, in: *Personal, Mensch und Arbeit im Betrieb*, 23. Jg., 1971, Heft 2, S. 43 ff.

Betriebsstrukturen, sowie mit der Verwissenschaftlichung der Unternehmensführung und mit den komplizierter werdenden technischen Arbeitsformen, wird eine quantitativ bedeutsame Zunahme derjenigen betrieblichen Positionen festgestellt, an denen ehemalige Unternehmerfunktionen wahrgenommen werden. Die Unternehmerfunktion würde immer arbeitsteiliger ausgeübt werden, sie sei „nicht nur auf mehrere Personen der oberen oder in Großbetrieben der obersten Führungsebene verteilt, sondern ebenfalls vertikal auf die verschiedenen Führungsebenen des Betriebes“⁵⁾. „Zwischen Kapital und Arbeit schiebt sich die immer breiter werdende Schicht von Managern und leitenden Angestellten. Mit den Arbeitnehmern gemein ist ihnen die Eigentumslosigkeit und Abhängigkeit. Unternehmer sind sie der Funktion nach . . . Führungskräfte sind die einen, planend, entwickelnd und forschend tätig sind die anderen . . .“⁶⁾.

Es geht also nicht darum, mit dem Begriff „leitende Angestellte“ nur die Mitglieder von Vorständen oder Geschäftsleitungen, dazu die Prokuristen, Handlungsbevollmächtigten und die mit eindeutigen Arbeitgeberfunktionen betrauten Personen von den übrigen Arbeitnehmern abzugrenzen. Der Begriff „leitende Angestellte“ soll sich auf alle Inhaber von Positionen erstrecken, an denen hochqualifizierte, mit besonderer Verantwortung verbundene Arbeiten ausgeführt werden. In einem „Gesetzentwurf über die Rechtsstellung des leitenden Angestellten in der betrieblichen Ordnung“, den die „Union der Leitenden Angestellten“ vorlegte und der inhaltlich auch von Stimmen der Arbeitgeber übernommen wurde⁷⁾, heißt es: „Leitende Angestellte sind Angestellte, die nach Dienstvertrag oder Dienststellung regelmäßig und im wesentlichen eigenverantwortlich entweder übertragene Arbeitgeberbefugnisse wahrnehmen oder für Bestand und Entwicklung des Betriebes wichtige Aufgaben auf Grund besonderer Erfahrungen oder Kenntnisse, insbesondere einer abgeschlossenen Hochschulausbildung oder einer anderen in dem jeweiligen „Wirtschaftszweig erforderlichen Spezialausbildung, erfüllen“.

Aber was sind „wichtige Aufgaben“, was ist „eigenverantwortliche Wahrnehmung von Aufgaben“? Diese verschwommenen Definitionen, die der klärenden Interpretation (durch wen?) bedürfen, machen es einerseits möglich, neben den eigentlichen unternehmerischen Führungskräften auch große Gruppen qualifizierter Angestellter als „leitende“ zu begreifen und aus dem Zuständigkeitsbereich der bisherigen Arbeitnehmervertretung herauszudestillieren, geben andererseits aber genügend Spielraum zur Festlegung von Grenzen nach „unten“, damit eine von „betriebswissenschaftlicher“ Seite befürchtete Verwässerung „klarer Statussymbole und Sonderrechte“ vermieden werden kann und ausreichend Bestimmungen vorliegen, wonach „die leitenden Mitarbeiter eindeutig

5) G. Fischer, a. a. O., S. 44.

6) „Industriekurier“ vom 14. 2. 1970.

7) Z. B. „Arbeitsberichte“ des Ausschusses für Soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Informationen für die Betriebsleitung, Nr. 32, April 1971.

zum Leitungsbereich der Unternehmung zählen und nicht mit den sonstigen Führungskräften zusammengeworfen (!?) werden können“⁸⁾.

In dieser Weise ausgedehnt und — zumindest für die technologische und betriebsorganisatorische Zukunft entwickelter Industriegesellschaften — auf größer werdende (wenn auch elitär nach „unten“ hin abgegrenzte) Beschäftigtengruppen bezogen, muß der Begriff „Leitende Angestellte“ und müssen die daraus abgeleiteten Forderungen für eine grundlegende Änderung bzw. Erweiterung der bisherigen Prinzipien der Betriebsverfassung allgemein-gesellschaftspolitisch ebenso wie statusmäßig für die Betroffenen selbst wohl überlegt werden. *Hanns Martin Schleyer* von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände ist unbedingt zuzustimmen, wenn er meinte: „Es geht hier um eine Entscheidung von großer politischer Tragweite“⁹⁾.

Folgende Fragen stellen sich: Haben die angesprochenen Positionengruppen in der Auseinandersetzung zwischen „Kapital“ und „Arbeit“ wirklich eine besondere Interessenlage? Wie steht diese Interessenlage, wenn sie wirklich konstatiert werden kann, zu den Kapital- und Arbeitnehmerinteressen? Welche organisatorischen Möglichkeiten zur Realisierung bzw. Förderung solcher Sonderinteressen bieten sich an? Inwieweit ist sich dieser Personenkreis seiner besonderen Interessen überhaupt bewußt? Wem nützt und wem schadet die Fixierung und betriebsverfassungsmäßige Institutionalisierung eines solchen Sonderinteresses; wie wirken sich also entsprechende Entscheidungen gesamtpolitisch aus?

Es ist bei einem Studium der Verlautbarungen der beteiligten Interessengruppen, d. h. der Arbeitgeberverbände, der Gewerkschaften und der besonderen Verbände der leitenden Angestellten, interessant festzustellen, daß die Interessenlage der leitenden Angestellten (wohl verursacht durch die neuerdings bevorzugte weite Auslegung des Begriffs) nicht positiv umschrieben werden kann, sondern entweder als bloße Mischform von Arbeitnehmerposition und Unternehmerfunktion oder als lediglich „besondere Arbeitnehmerposition“ (so die Gewerkschaften) gedeutet wird. Der Streit geht eigentlich nur darum, ob die leitenden Angestellten besser daran täten, sich mehr als Unternehmer(-hilfskräfte) oder aber als Arbeitnehmer mit besonderen sozio-ökonomischen Statusproblemen zu verstehen, und warum sich das eine oder das andere aus ihrer Position in der betrieblichen Funktions- und Leistungsstruktur „objektiv“ ergebe. Niemand hat bisher — wie es in den USA z. Z. geschieht¹⁰⁾ — genauer untersucht, ob die Entwicklung neuer Formen der Betriebstechnik und -Organisation nicht vielleicht auch in der BRD eine größere Gruppe von qualifizierten Funktionsträgern mit Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten ausstattet, die weder nach unter-

8) G. Fischer, a. a. O., S. 47.

9) Vgl. DGB (Hg.), Nachrichten für Angestellte, a. a. O., S. 18; ferner J. Borgwardt, a. a. O., S. 6: „Die Problematik um die leitenden Angestellten, das darf nicht übersehen werden, steht in engstem Zusammenhang mit unserer Wirtschaftsverfassung und Gesellschaftsform überhaupt“.

10) Vgl. John Kenneth Galbraith, Die moderne Industriegesellschaft, dt. Ausgabe 1968.

nehmerischen Renditeüberlegungen noch nach den sozio-ökonomischen Interessen des Arbeitnehmerlagers ausgenutzt werden, sondern an der Realisierung von sogenannten „technokratischen“, d. h. aus bloßer Identifizierung mit dem Betrieb und seinen produktions- oder handelstechnischen Sachzielen abgeleiteten Orientierungen ausgerichtet sind (die sog. „Technostruktur“ als eine den traditionellen sozio-ökonomischen Interessenkonflikt übergreifende neue gesellschaftspolitische Kraft).

Das Leiden der „Leitenden“

Vorerst konstatieren und verlangen die Unternehmer bei ihren „leitenden“ Gehilfen, neben der erforderlichen fachlichen Qualifikation, „Initiative, Dynamik und Phantasie; Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen und die Bereitschaft, sich dafür voll einzusetzen; sowie ein Engagement für die marktwirtschaftliche Ordnung als Grundlage einer freiheitlichen Gesellschaft“ (!). Hier nach werden die leitenden Angestellten eindeutig der Unternehmensführung zugeordnet¹¹⁾. Aus der betrieblichen Funktion wird sogar eine politische Anforderung an Gesinnung und Weltanschauung abgeleitet. Die „Union der leitenden Angestellten“ ist im § 2 ihres „Gesetzentwurfs“ (s. o.) etwas zurückhaltender und will den leitenden Angestellten nur verpflichten, „das Wohl des Unternehmens zu fördern“, „nicht gegen die Unternehmensinteressen zu handeln“ und „bei Auseinandersetzungen über wirtschaftliche, soziale oder personelle Angelegenheiten . . . diejenige Zurückhaltung zu wahren, die sich aus seiner Stellung im Betrieb oder Unternehmen und aus der Rücksicht auf seine Aufgaben ergibt“. Den an der Erhaltung der Eindeutigkeit der Interessenpole in der Betriebsverfassung interessierten Gewerkschaften kann man es nicht verdenken, wenn sie den um eine Sonderstellung ringenden „leitenden Angestellten“ polemisch entgegenhalten, deren Selbstinterpretation als „Unternehmer mit beschränkter Haftung“ würde sie in Wirklichkeit als „Arbeitnehmer mit beschränkter Haftung“ ausweisen¹²⁾.

Schaut man hinter die großen Forderungen und Bekenntnisse, hinter die großen Worte von den berechtigten Privilegien und Sonderstellungen wegen besonderer Funktionen der „leitenden Angestellten“, dann gewinnt man den Eindruck, daß das bisherige, durch privatwirtschaftliche Notwendigkeiten oder menschlich-charakterliches Versagen in der Personalpolitik der Unternehmensführungen verursachte *Leiden* der „leitenden Angestellten“ eine betriebsverfassungsgesetzliche Reformkampagne ausgelöst hat, die von den eigentlichen Urhebern der Leiden sicher nicht beabsichtigt war, die sich aber nunmehr für eine Spaltung der Angestelltenschaft als sehr nützlich erweist.

Zweifellos sind die leitenden Angestellten schon immer in vielfältiger Weise an die Institutionen der auf dem Privateigentum basierenden Marktwirtschaft

11) „Arbeitsberichte“, a. a. O.

12) Nachrichten für Angestellte, a. a. O., S. 7.

gebunden gewesen. Die Unternehmensinteressen waren und sind eigentlich ihre Interessen. „Das privatwirtschaftlich geführte Unternehmen, das ihnen nicht gehört, ist für sie doch ein Instrument zur Verwirklichung persönlicher Wünsche und Ziele: hohes Einkommen, Einfluß, Prestige. Die Realisierung dieser Ziele setzt die Erhaltung der Firma, und deren Erhaltung setzt die Erwirtschaftung von Gewinnen voraus. Gewinne schützen gegen die Schrumpfung der Firma und damit gegen den Verlust der privilegierten Position“¹³⁾.

Der ökonomische Aufstieg der Firma ist der Qualitätsausweis ihrer Arbeit und das Barometer ihrer eigenen Aufstiegschancen. Insofern haben sie gar keine Sonderinteressen. Aber ökonomischer Erfolg ist nicht nur von persönlicher Tüchtigkeit abhängig. Tüchtigkeit ist noch dazu eine mit zunehmendem Alter zumeist vergängliche Eigenschaft. Wenn mehrere zusammenarbeiten, fragt sich hinterher, wer von den Beteiligten eigentlich der Tüchtigere war. Dieser ist wiederum im Konkurrenzkampf um die Aufstiegspositionen der Glückliche. Für die Zurückbleibenden bedeutet in der (am Aufstieg als dem bürgerlichen Lebenserfolg orientierten) Leistungsgesellschaft Stillstand u. U. Rückgang. Hinzu kommt, daß mit steigenden Zahlen „leitender Angestellter“ die interpersonale Anonymität zunimmt und dann „nicht nur das ehemalige Vertrauensverhältnis eines engen fachlichen und menschlichen Zusammenarbeiten“ zwischen Unternehmer als Kapitalgeber und leitenden Angestellten fehlt¹⁴⁾, sondern auch ein gnadenloser Wettbewerb um Unternehmerrgunst und Beförderungschancen zwischen den „Leitenden“ ausbricht. Man spürt es dort: „In den Chef-Etagen verwildern die Sitten. Wer sich nach oben gearbeitet hat, lebt unsicher“¹⁵⁾. Die objektive Interessenidentität des „leitenden Angestellten“ mit den Unternehmerzielen wird eingeschränkt dadurch, daß er nicht nur — wie der Unternehmer — finanzielle, sondern im höchsten Grade auch soziale Risiken zu tragen hat. Seine außertarifliche Arbeitnehmersituation erweist sich allzuoft als ein „Leiden“, so daß psychologisch „aufklärerische“ Schriften für leitende Angestellte sich zu seltsamen, beinahe zynisch zu nennenden Empfehlungen und Lebensregeln entschließen: „Wer leitender Angestellter ist, muß an diese Art von möglichen Leiden gelegentlich denken. Er darf kein sensibel reagierendes Selbstgefühl haben. Wer ein wenig an der Vorherrschaft der Gerechtigkeit in dieser Welt und auch im Betrieb zweifelt, kommt besser zurecht. Wer auf Querschüsse und Benachteiligungen gefaßt ist und sich deswegen bei entsprechenden Gelegenheiten diplomatisch zu verhalten weiß, besteht besser schwierige Situationen. Die Erfahrung lehrt, daß für den leitenden Angestellten ein dickes Fell, kräftige Ellenbogen und eine gewisse Rücksichtslosigkeit unter Umständen verhindern, daß sein Leiden überhaupt erst beginnt“.¹⁶⁾

13) Helge Pross, Karl W. Boettischer, Manager des Kapitalismus, Frankfurt/M. 1971, S. 106 f.; auch Helge Pross, Manager und Aktionäre in Deutschland, Frankfurt/M. 1965, Kapitel IX. 14)

G. Fischer, a. a. O., S. 43.

15) Dirk Cattepoel (Personalberater in der Quandt-Industriegruppe), in: „Handelsblatt“, 17./18. 9. 1971.

16) Ernst Korff, Leiten und Führen. Profil und Funktionen des leitenden Angestellten, 2. Aufl., Heidelberg 1971, S. 38.

Die Konkurrenz erlaubt keine Solidarität

Es verwundert nicht, daß angesichts solcher als sozialdarwinistisch zu bezeichnender Zustände nach Solidaritäten, Gruppenzusammenschlüssen und Interessenrepräsentation gerufen wird. Aber warum geht die Initiative in die falsche Richtung? Organisierte und institutionalisierte Ergebnisserklärungen an die Unternehmer und erste Schritte zur Paralyse bereits erreichter und noch erstrebter betriebsverfassungsmäßiger Emanzipation der Arbeitnehmerschaft dürften diese Situation schwerlich verändern können. Man wird unter Leuten, die sich in erster Linie als Repräsentanten der arbeitsteiligen Unternehmerfunktion verstehen, kaum Interessensolidarität und gemeinsame -Vertretung gegen diejenigen erreichen können, von deren Interessen sich das eigene individuelle Selbstverständnis ableitet. Die Solidarität kann nur aus dem Bewußtsein der gemeinsamen sozio-ökonomischen Abhängigkeit entwickelt werden. Ebenso wenig wie es z w i s c h e n den Unternehmern selbst eine Interessensolidarität gibt (das Interesse an der Erhaltung privatkapitalistischer Markt- und Gesellschaftsordnung ausgenommen), kann es unter den um Leistungskonkurrenz und wirtschaftliche Erfolgsgzurechnung im Unternehmen ringenden „leitenden Angestellten“ eine gemeinsame Orientierungsbasis geben. Die Verlautbarungen der Interessenverbände der „leitenden Angestellten“ lassen darum auch deutlich erkennen, daß es ihnen weniger um mehr gebündelten Einfluß und um Gegenmacht gegen etwaige personalpolitische Willkür von Unternehmern geht, sondern daß die deutliche Abgrenzung zu den sonstigen Arbeitnehmern im Vordergrund steht. Die Statusunterschiede und die entsprechenden Berufsinteressen der verschiedenen Gruppen „leitender Angestellter“ in den verschiedenen betrieblichen „Ebenen“ sind unter dem Gesichtspunkt der Beteiligung an Unternehmeraufgaben überdies so unterschiedlich, daß schon von daher nur die eine Gemeinsamkeit aufgebaut und manifest gemacht werden kann: nichts mit den Arbeitnehmern gemein zu haben. Es erscheint den „leitenden Angestellten“ „unvorstellbar“, dem „Betriebsrat, dem ordnungsmäßigen Gegenüber der Unternehmensführung“ zugeordnet zu werden. Warnend wird den Unternehmern gesagt: „Würden die leitenden Angestellten . . . den Arbeitnehmern zugeschlagen, so erhielten diese den Griff auf eine Entscheidungsebene im Unternehmen, und das betriebliche Gleichgewicht (? , G. H.) wäre gestört“. Noch Schlimmeres wäre zu befürchten, wenn man einen Teil der „leitenden Angestellten“ in den Betriebsrat einbeziehen würde, dann „würde die notwendige Einheit der Unternehmensführung zerreißend und mit Sicherheit nicht ohne Folgen für die Führung und Wirtschaftlichkeit von Betrieb und Unternehmen bleiben“. ¹⁷⁾

Identifizierung mit den Unternehmerinteressen

Zweifellos ergibt sich diese bewußtseinsmäßige Identifizierung mit den ökonomisch-funktionalen und den gesellschafts-ordnungspolitischen Interessen der

17) J. Borgwardt, a. a. O., S. 1 u. 2.

Unternehmer aus der Interpretation der Arbeit und der beruflich-betrieblichen Stellung der „leitenden Angestellten“. Es muß wohl immer noch die alte (für traditionelle Betriebs- und Arbeitsstrukturen sicher auch noch gültige) Vorstellung vom individuellen, persönlichkeitsbestimmten und vertrauensvollen, engen Verhältnis zum Unternehmer vorherrschen; von der eigenen Tüchtigkeit und Aufopferungsbereitschaft, die den einzelnen nach oben gebracht habe, ihn fest mit dem Betrieb verbinde und von der persönlichen Fürsorge des Unternehmers belohnt werde. Aber die Gruppen der „leitenden Angestellten“ werden in den Betrieben immer größer. Nicht mehr der Unternehmer macht vertrauenswürdige Mitarbeiter zu ergebenen Gehilfen, sondern die neuen Technologien und Organisationsformen schaffen Arbeitsplatzstrukturen, in denen in großem Umfange hochqualifizierte, eigenverantwortlich tätige und sachautoritativ entscheidende Positioneninhaber tätig sind. Die Tätigkeiten dieser Beschäftigtengruppen werden im Vergleich zu früheren Verhältnissen immer mehr „verobjektiviert, immer weniger persönlichkeitsbestimmt. Es ist — wie die Annoncenteile führender Tages- und Wochenzeitungen deutlich machen — ein Markt für solche Positionen entstanden. Immer mehr wird für leitende und „gehobene“ Tätigkeiten bereits systematisch ausgebildet, rational vorbereitet. Sehr wichtig ist, daß im Zuge der „Verobjektivierung“ dieser Tätigkeitsbereiche eine steigende berufliche Mobilität, ein häufiger zwischenbetrieblicher Arbeitsplatzwechsel — ohne ausdrückliche Empfehlungen, Referenzen oder Statusverschlechterungen — festzustellen ist. Es zeichnet sich eigentlich (auf einem höheren qualitativen Niveau) der gleiche Vorgang ab, der seit der letzten Jahrhundertwende aus den dem „Prinzipal“ ergebenen Kanzlisten, Sekretären, Handlungskommis und „Betriebsbeamten“ moderne Angestellte gemacht hat, die in der Mehrzahl ihren beruflichen Aufstieg nur noch von einer durch Arbeitnehmersolidarität geschaffenen sicheren sozio-ökonomischen Basis aus begreifen. Angesichts des schnellen, kumulativen technischen Wandels, der in der marktwirtschaftlichen Gesellschaftsordnung die Unternehmer zu ebenso schnell zu treffenden Anpassungsentscheidungen und damit meist zu umfassenden betriebsorganisatorischen Veränderungen zwingt, kann der betriebliche Status der großen Gruppen „leitender Angestellter“ nicht mehr nur als Ergebnis ihrer *persönlichen* Leistung und engen Bindung an die Unternehmensziele interpretiert werden. „Die traditionelle Arbeitsplatzverbundenheit, von der ihre soziale Interessenlage bisher weitgehend bestimmt war, verliert mit der Dynamisierung der Leistungsstrukturen ihre Grundlage. Es ist deshalb nicht auszuschließen, daß das soziale oder kollektive Schutzbedürfnis bei den leitenden Angestellten eine in der Vergangenheit unbekannte Bedeutung erhält.“¹⁸⁾ Wie diesem Schutzbedürfnis organisatorisch entsprochen werden kann, ist nun tatsächlich ein Problem, dessen Lösungsalternativen, wie alle Beteiligten zugeben, von umfassenderen Zusammenhängen der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung abhängen.

18) A. Christmann, in: Nachrichten für Angestellte, a. a. O., S. 17.

Voraussetzung für einheitliche Arbeitnehmer-Interessen ist die paritätische Mitbestimmung

Solange die Unternehmer nach Maßgabe von Kapitalverwertungsinteressen die alleinige Entscheidungsgewalt über die Besetzung der wichtigen betrieblichen Positionen haben, an denen Sachverstand kreativ und eigenverantwortlich für die Entdeckung und Verbesserung von Mitteln und Möglichkeiten zur Realisierung des Unternehmerinteresses benutzt wird, solange entscheidet sich Status und Aufstiegserfolg des einzelnen „leitenden Angestellten“ nach seiner entsprechenden Leistung. Solange noch dazu jeder „leitende Angestellte“ in der Vorstellung lebt, er sei der Agent seines eigenen Fortkommens (was ja gleichzeitig immer auch Agent-Sein gegen die Aufstiegsinteressen konkurrierender Kollegen heißt!), kann es eine noch so vorsichtige Integration mit den übrigen Arbeitnehmergruppen nicht geben. Organisatorische Zusammenschlüsse unter diesen Angestellten können nicht mehr leisten als eine gewisse Beratung in Aufstiegsstrategie und -taktik für den einzelnen. Wenn unter diesen Bedingungen noch dazu die von solchen Zusammenschlüssen und ihren „betriebswissenschaftlichen“ Kronzeugen geforderte neue „betriebliche Führungsorganisation“ realisiert ist, wonach „die einzelnen in der Gruppe der leitenden Mitarbeiter von den Zusammenhängen des Betriebsgeschehens und den Sorgen (wissen sollen), welche die Leitung des Betriebes zu bewältigen hat“, um damit die Sicherheit zu geben, „daß diese (Leitung) vollständig (!, G.H.) von ihren Mitarbeitern verstanden und unterstützt wird“¹⁹⁾, dann werden u. U. eingerichtete „Sprecherausschüsse“ solcher Mitarbeiter vollends zu „Transmissionsriemen“ des Unternehmerinteresses gegenüber der übrigen Arbeitnehmerschaft. Betriebsräte würden dann — wie die DAG zu Recht polemisch formulierte — zu einer Vertretung für das weniger oder gar nicht über die „Sorgen“ (!) der Betriebsleitung zu informierende „niedere Volk“.

Unter den gegebenen betriebsverfassungsmäßigen Umständen ist darum die von den Gewerkschaften an die „leitenden Angestellten“ gerichtete Forderung nach mehr Arbeitnehmerbewußtsein und Aufgeschlossenheit gegenüber gewerkschaftlicher Arbeit und Interessenvertretung beinahe eine Aufforderung zum Märtyrersein. So lange wie es nicht gelingt, Arbeitnehmerinteressen über eine Beteiligung an der wirtschaftlichen Mitbestimmung paritätisch durchzusetzen, um damit privatwirtschaftlich durchaus verständliche Unternehmerinteressen zu einem Kompromiß mit Interessen zu zwingen, wie sie aus der sozialen Verantwortung des betrieblichen Leistungsgeschehens für die ganze Gesellschaft und für das soziale Schicksal und Dasein aller arbeitenden Menschen erwachsen, können Gewerkschaften für die „leitenden Angestellten“ keine Alternative sein. Ohne wirtschaftliche Mitbestimmung der Arbeitnehmer gibt es keine Mitbestimmung über die beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten „leitender Angestellter“ und insbesondere über die Zielsetzungen, nach denen „leitende Angestellte“ ihren Sach-

19) G. Fischer, a. a. O., S. 46.

verstand anwenden sollen und nach denen ihre Leistungen bewertet werden. Solange es aber keine paritätische wirtschaftliche Mitbestimmung der Arbeitnehmer gibt, brauchen sich die Gewerkschaften, die keinen Einfluß auf betriebliche Aufstiegs- und Karriereprozesse haben, nicht zu wundern, wenn sich besonders „strebsame“, ihr Können beweisen wollende Arbeitnehmer sich ihr gar nicht erst anschließen, um nicht in Loyalitätskonflikte zu kommen, um sich nicht selbst Aufstiegsbarrieren aufzubauen. Andererseits sollten sich die Gewerkschaften aber auch im klaren darüber sein, daß sie *ohne* die intellektuellen Kräfte, Erfahrungen und Fähigkeiten der potentiellen wie der schon installierten „leitenden Angestellten“ schwerlich den Sachverstand auf die Beine bringen können, der zur Übernahme und Ausfüllung wirtschaftlicher Mitbestimmung nötig sein wird.