

Mitbestimmung und Betriebsverfassung als Instrumente einer koordinierten gewerkschaftlichen Unternehmens- und Betriebspolitik

Lorenz Schwegler, geboren 1944 in Hamburg, studierte Rechts- und Sozialwissenschaften. Er war 1971 Referent für Wirtschafts- und Arbeitsrecht beim WSI und von 1972 bis 1977 Abteilungssekretär der Abteilung Gesellschaftspolitik beim DGB-Bundesvorstand. Seit Februar 1977 ist er Abteilungssekretär der für Banken, Versicherungen und Arbeitsrecht zuständigen Hauptabteilung II beim Hauptvorstand der Gewerkschaft HB V.

I. Aufsichtsratswahlen — und was dann?

15 Monate nach Inkrafttreten des Mitbestimmungsgesetzes 1976 sind in den Großunternehmen der Bundesrepublik Deutschland durchweg die Wahlverfahren zur Ermittlung der Arbeitnehmervertreter in den durch das Gesetz umgebildeten Aufsichtsräten angelaufen. Betriebsräte und Wahlvorstände der betroffenen Unternehmen haben ebenso wie die zuständigen Gewerkschaften alle Hände voll zu tun, um die technischen, organisatorischen und politischen Schwierigkeiten und Aufgaben dieser Wahlverfahren zu bewältigen. Der Umfang und die Wucht dieser zusätzlichen Arbeitsbelastung für alle Ebenen der gewerkschaftlichen Organisation haben in der betrieblichen wie der gewerkschaftlichen Diskussion die zentralen mitbestimmungspolitischen Fragestellungen, die sich im Zusammenhang mit dem neuen Gesetz ergeben, in den Hintergrund gedrängt. Dabei sind die Fragen, zu welchen konkreten Zwecken, in welchen konkreten Formen und mit Hilfe welcher organisatorischer Anstrengungen die Aufsichtsratspositionen nach ihrer Eroberung im Interesse der Arbeitnehmer genutzt werden können und genutzt werden sollen, für das Mitbestimmungsgesetz 1976 keineswegs als geklärt zu betrachten. Andererseits wird nach Abschluß der Wahlverfahren für die Beantwortung dieser Fragen keine allzulange Bedenkzeit mehr bestehen. Denn nur wenig später erfolgt bereits die Konstituierung der Aufsichtsräte. Und zu diesem Zeitpunkt werden für die künftige Funktionsweise der Aufsichtsräte, für das Gewicht der Arbeitnehmervertreter und für das Verhältnis des Aufsichtsrats zu den Unternehmensleitungen entscheidende Weichenstellungen vorgenommen, die anschließend kaum noch revidierbar sein werden.

Es ist deutlich erkennbar, daß die Arbeitgeber, die nicht durch mühselige Wahlverfahren beschwert sind, gegenwärtig mit erheblichem Kraftaufwand diese Weichenstellungen vorbereiten. Ihre Zielsetzung geht dahin, den aufgrund des Mitbestimmungsgesetzes erreichbaren zusätzlichen Arbeitnehmereinfluß in der Praxis möglichst gegen Null zu reduzieren. Um so notwendiger ist es, daß die Gewerkschaften mit Nachdruck auf die Erarbeitung und Verbreitung exakter und politisch offensiver Vorstellungen über die im Interesse der Arbeitnehmer möglichen und gebotenen Weichenstellungen hinarbeiten.

II. Die institutionellen Grundlagen der Mitbestimmung: Möglichkeiten und Grenzen

1. Zielsetzungen der Unternehmensmitbestimmung

Die Gewerkschaften fordern seit Jahrzehnten die gleichberechtigte und gleichgewichtige Zusammensetzung der Aufsichtsräte und die Institutionalisierung eines Arbeitsdirektors im Leitungsorgan der großen Unternehmen. Sie wollen mit diesen institutionellen Veränderungen erreichen, daß die Arbeitnehmer

- gleichberechtigten Einfluß auf die Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder und
- maßgeblichen Einfluß auf die wesentlichen Sachentscheidungen des Unternehmens

gewinnen, um auf diese Weise durch Mitbestimmung

- a) den politischen Mißbrauch wirtschaftlicher Macht durch Unternehmensleitungen zu unterbinden;
- b) die einseitige Ausübung wirtschaftlicher Macht zu Lasten von Arbeitnehmern und Verbrauchern zu verhindern;
- c) die wirtschaftlichen Planungen und Entscheidungen der Unternehmen auf ihre Vereinbarkeit mit den sozialen und personellen Interessen der Arbeitnehmer zu überprüfen und ggf. zu korrigieren;
- d) die loyale Respektierung der Arbeitnehmer-, Betriebsrats- und Gewerkschaftsrechte durch die Unternehmens- und Betriebsleitungen zu gewährleisten.

Durch eine veränderte Zusammensetzung der Unternehmensorgane kann die Verwirklichung dieser Zielsetzungen nur dann erreicht werden, wenn

- die Arbeitnehmervertreter bei der Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern nicht übergangen werden können sowie selbst bereit und in der Lage sind, ihre Erwartungen an die soziale Loyalität der Vorstandsmitglieder zu artikulieren sowie in informellen Verhandlungen und formellen Abstimmungen über Personalfragen zur Geltung zu bringen;

- die Arbeitnehmer und ihre Interessenvertretung in Betriebsräten, Gewerkschaften und Aufsichtsräten sich in der Lage sehen, bereits im Vorfeld der Aufsichtsratsentscheidungen ein informelles System der Information und Kommunikation zwischen der Unternehmensleitung auf der einen, den Betriebsräten und Gewerkschaften auf der anderen Seite zu entwickeln, das eine frühzeitige Einbeziehung der Arbeitnehmer in die unternehmerischen Planungen und Entscheidungen ermöglicht. Zur Institutionalisierung eines solchen Systems auf der Basis der Gleichberechtigung beider Seiten werden die Unternehmensleitungen regelmäßig nur dann bereit sein, wenn die Arbeitnehmerseite des Aufsichtsrats nicht übergangen werden kann.

Der damit skizzierte Zusammenhang zwischen institutionellen Veränderungen einerseits und veränderten Entscheidungsprozessen andererseits konnte in der Montanmitbestimmung aufgrund der dort gegebenen institutionellen Voraussetzungen zwar mit Unterschieden von Fall zu Fall, insgesamt jedoch erfolgreich hergestellt werden.

2. Die begrenzte Wirksamkeit des Mitbestimmungsgesetzes 1976

Im Gegensatz zur Montanmitbestimmung räumt das Mitbestimmungsgesetz von 1976 den Arbeitnehmern nur scheinbar eine gleichgewichtige Stellung im Aufsichtsrat ein. In Wirklichkeit wird jedoch das Übergewicht von Vorstand und Anteilseignern sichergestellt durch

- a) die Sondervertretung der leitenden Angestellten auf Kosten der Arbeitnehmer;
- b) das Stichentscheidungsrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden;
- c) eine aufgrund des Wahlverfahrens wahrscheinliche Gefährdung der Geschlossenheit der Arbeitnehmerbank.

Der Vorstand und die Anteilseignervertreter können ihr Übergewicht nicht nur in Personal- und Sachentscheidungen zum Ausdruck bringen, sondern auch in Verfahrensentscheidungen, vor allem bei der Verabschiedung der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat (Festlegung der zustimmungsbedürftigen Geschäfte). Mit dem mehrheitlichen Verzicht der Anteilseignervertreter auf Kontroll- und Überwachungsrechte des Aufsichtsrates werden zugleich die Einflußchancen der Arbeitnehmer geschmälert.

Gemessen an den mitbestimmungspolitischen Zielsetzungen der Gewerkschaften ergibt sich unter den Bedingungen des Mitbestimmungsgesetzes 1976 damit folgende Situation:

a) Personalentscheidungen

Bei der Bestellung/Abberufung von Vorstandsmitgliedern können die Arbeitnehmervertreter trotz des Rechts der Anteilseigner letztlich allein eine Entschei-

derung herbeizuführen, einen gewissen Einfluß ausüben, weil im ersten Wahlgang eine Zweidrittelmehrheit erforderlich ist; im zweiten Wahlgang das Vorschlagsrecht in erster Linie einem paritätischen Ausschuß aus je zwei Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern übertragen ist.

Der Einfluß der Arbeitnehmervertreter wird dabei um so größer sein, je schwerer es dem Vorstand durch eine möglichst hohe Transparenz des gesamten Verfahrens gemacht wird, die Arbeitnehmer mit einseitig gefaßten Personalvorschlägen zu überrollen. Die Nutzung des eröffneten Einflusses setzt allerdings auch voraus, daß die Arbeitnehmervertreter in das Bestellungsverfahren mit

- präzise formulierten Vorstellungen über die Durchführung des Verfahrens (z. B. Beteiligung des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden bereits bei den informellen Vorgesprächen über *mehrere* Kandidaten);

- präzise formulierten Erwartungen an die sachliche Arbeit und die soziale Einstellung der jeweiligen Kandidaten;

- der Bereitschaft, die Einhaltung der Verfahrens- und Sacherwartungen zum Kriterium für ihr Abstimmungsverhalten zu machen,

eintreten und diese Position dann auch bis zum Ende des Verfahrens durchhalten.

b) Sachentscheidungen

Auch in Sachfragen können die Arbeitnehmervertreter auf der Grundlage ihres erhöhten personalpolitischen Einflusses durch

- die Formulierung von sachlich-materiellen Kriterien einer sozial verpflichteten Unternehmenspolitik, denen Vorstandsmitglieder Rechnung tragen müssen, wenn sie das Vertrauen der Arbeitnehmerseite beanspruchen und behalten wollen;

- die Forderung nach Informations- und Kommunikationsverfahren zwischen Vorstand und Betriebsräten/Gewerkschaften/Aufsichtsratsvertretern der Arbeitnehmer

stärker als unter der Drittelbeteiligung des Betriebsverfassungsgesetzes 1952 wirksam werden. Der damit begründbare Einfluß wird im wesentlichen davon abhängen, wieweit es gelingt, in den dargestellten Sach- und Verfahrensfragen eine durchsichtige und überzeugende Betriebsrats-, Gesamtbetriebsrats- und Gewerkschaftspolitik zu entwickeln.

Im Gegensatz zu den gewerkschaftlichen Mitbestimmungsvorstellungen und auch zur Praxis der Montanmitbestimmung wird es im Rahmen des Mitbestimmungsgesetzes 1976 hingegen regelmäßig nicht möglich sein, aus der Beteiligung der Arbeitnehmer an den Sachkompetenzen des Aufsichtsrates unmittelbar ein erhöhtes Gewicht der Arbeitnehmervertreter bei den Planungen und Entscheidungen des

Unternehmens, die im Vorfeld der offiziellen Beschlußfassungen von Vorstand und Aufsichtsrat stattfinden, zu entwickeln. Das gilt insbesondere dann, wenn durch Geschäftsordnung die Zustimmungskompetenzen des Aufsichtsrates eingeschränkt worden sind.

III. Institutionelle Grundlagen und politische Zielsetzungen

1. Allgemeine Zusammenhänge

Der Überblick über die zusätzlichen Möglichkeiten, die das Mitbestimmungsgesetz für eine Stärkung der Interessenvertretung der Arbeitnehmer eröffnet, hat bereits verdeutlicht, was für das neue Mitbestimmungsgesetz ebenso für andere überkommene Instrumente der Interessenvertretung gilt: Mit der gesetzlichen Begründung von Institutionen allein ist zwar eine wichtige Grundlage geschaffen, doch Wirksamkeit im Interesse der Arbeitnehmer erfordert mehr. Um dazu zu kommen, reicht es auch nicht, die Institutionen mit Vertretern der Arbeitnehmer zu besetzen. Das gilt gleichermaßen für Aufsichtsräte wie für Betriebsräte, eventuelle Wirtschafts- und Sozialräte oder auch - und da wird es besonders deutlich - für Tarifkommissionen. Alle diese Einrichtungen werden vielmehr erst dann zu Instrumenten der Interessenvertretung, wenn sie gezielt genutzt werden, um Bedürfnisse der Arbeitnehmer zur Geltung zu bringen und Gefährdungen von den Arbeitnehmern abzuwehren.

So würde es in der Tarifpolitik zweifellos als merkwürdig empfunden, beschränkte sich das Arbeitnehmerinteresse auf die Bildung und Zusammensetzung von Tarifkommissionen. Zu Recht gilt das tarifpolitische Interesse der Arbeitnehmer vielmehr seit eh und je vorrangig der Diskussion und Festlegung tarifpolitischer Forderungen, die dann von den Tarifkommissionen den Arbeitgebern gegenüber zu vertreten sind.

Auch in der Betriebsverfassung erschöpft sich das Arbeitnehmerinteresse nicht in der Bildung und Wahl von Betriebsräten. Diesen sind zwar durch das Betriebsverfassungsgesetz eine Reihe von Kompetenzen und Kontrollbefugnissen übertragen worden. Wie diese im Interesse der Belegschaft auszufüllen sind, ist jedoch keineswegs durch das Gesetz festgelegt, sondern Gegenstand politischen Handelns und damit der Diskussion von Belegschaften, gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und Betriebsräten selbst.

Was für Tarifpolitik und Betriebsverfassung richtig ist, muß - sicher unter Beachtung der unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen - prinzipiell auch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gelten. Das Ausmaß positiver Auswirkungen des Gesetzes auf die Situation der Arbeitnehmer wird entscheidend davon abhängen, je eher und je stärker es den Gewerkschaften gelingt, eine Diskussion über die mit Hilfe der Möglichkeiten des Mitbestimmungsgesetzes zu verfolgenden arbeits-

platzbezogenen, betrieblichen und gesamtwirtschaftlichen Ziele der Arbeitnehmer zu entwickeln und in mitbestimmungspolitische Konzeptionen und Forderungen einmünden zu lassen. Ebenso wie die Tätigkeit von Tarifkommissionen ohne tarifpolitische Forderungen undenkbar ist und wie das Betriebsverfassungsgesetz erst durch betriebspolitische Zielsetzungen der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften Inhalt und Leben gewinnt, ist nach Inkrafttreten des Mitbestimmungsgesetzes die Entwicklung mitbestimmungspolitischer Forderungen zu einer unabwiesbaren gewerkschaftlichen Aufgabe geworden.

2. Sonderprobleme der Aufsichtsratsmitbestimmung

Diese Aufgabe wird durch die besondere rechtliche Konstruktion der Aufsichtsratsmitbestimmung und die vielfach beschriebenen Mängel des neuen Mitbestimmungsgesetzes nicht erleichtert. Doch gerade diese Schwierigkeiten lassen die dargestellte Aufgabe nur noch dringlicher erscheinen.

a) Aufsichtsrat: Auch ein Instrument der Anteilseigner

In den Tarifkommissionen und Betriebsräten bestimmen Arbeitnehmer ihre Ziele und ihr Vorgehen im Rahmen der Gesetze autonom. Das Tarifvertragsgesetz überläßt dabei den Tarifkommissionen einen erheblichen, das Betriebsverfassungsgesetz den Betriebsräten einen beachtlichen Spielraum. Nach den Bestimmungen des Gesellschaftsrechts besitzt der Aufsichtsrat ebenfalls weitreichende Möglichkeiten, den Umfang wie den Nutzungsgrad seiner Kompetenzen zur Überwachung und Kontrolle des Vorstands eigenständig zu bestimmen. Die entsprechenden Entscheidungen werden jedoch — im Gegensatz zu den vorhergenannten Institutionen — nicht allein von Arbeitnehmern, sondern bei einem letztlich deutlichen Übergewicht der Anteilseignervertreter von diesen und den Arbeitnehmervertretern gemeinsam getroffen. Die Eigentumsvertreter besitzen damit die Möglichkeit, ihre Gestaltungsmacht zur Schwächung und Selbstentmündigung des Aufsichtsrats zu gebrauchen, um so gleichlaufend den Einfluß der Aufsichtsratsvertreter der Arbeitnehmer zu reduzieren.

Einer solchen Politik der Mitbestimmungsaushöhlung können die Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften nicht durch Abwarten, sondern nur durch deutlich bekundete und öffentlich vertretene Vorstellungen und Erwartungen zum Mindestumfang der Aufsichtsratskompetenzen sowie zu der Art ihrer Nutzung entgegenzutreten. Damit ist eine wichtige Besonderheit der Aufsichtsratsmitbestimmung angesprochen: Während tarifpolitische und betriebsverfassungspolitische Gestaltungsmöglichkeiten den Arbeitnehmern durch unterlassenen Gebrauch allenfalls langfristig verlorengehen, können die Weichen im Aufsichtsrat sofort von den Anteilseignern mit tätiger Mithilfe der Vorstände einseitig und nur schwer revidierbar zu Lasten der Arbeitnehmer gestellt werden, wenn diese nicht von Anfang an mit deutlich formulier-

ten Positionen die Auseinandersetzung um diese Fragen aufnehmen (bei der sie im Hinblick auf die Kräfteverhältnisse im Aufsichtsrat dann immer noch den kürzeren ziehen können).

b) Formelle und informelle Grenzen der Aufsichtsratskompetenz

Eine weitere Begrenzung der Nutzung des Aufsichtsrats als eines Instruments der Interessenvertretung ergibt sich aus seiner vor allem überwachenden Kompetenz, der das Recht des Unternehmensvorstands zur eigenverantwortlichen Leitung der Geschäfte gegenübersteht. Verglichen mit den Initiativrechten der Tarifpolitik und der Betriebsverfassung sind die Arbeitnehmer in der Aufsichtsratsmitbestimmung sehr viel stärker auf ein lediglich reagierendes und korrigierendes Vorgehen verwiesen. Mit der Initiative des Vorstands, der sich regelmäßig aufgrund von informellen Vorabstimmungen oder auch ohne diese des Einverständnisses der Anteilseignervertreter sicher sein kann, geht gleichzeitig ein deutlicher Informationsvorsprung gegenüber den Arbeitnehmervertretern einher, der zumindest bei komplizierteren Entscheidungen nur dann in Richtung auf eine argumentative Parität abgebaut werden kann, wenn die Arbeitnehmer im Vorfeld des Aufsichtsrats in den Planungs-, Entscheidungs- und Frühabstimmungsprozeß einbezogen werden.

Damit ergibt sich eine weitere Besonderheit der Aufsichtsratsmitbestimmung: Eine von den Prinzipien der Gleichgewichtigkeit und der Einigung beider Seiten bestimmte Mitbestimmung kann nur dann funktionieren, wenn der Informationsvorsprung des Vorstands, der auf seine Stäbe und Fachabteilungen zurückgreifen kann, durch ein System geeigneter institutioneller Formen der Einbeziehung der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse zumindest teilweise kompensiert wird. Die Bereitschaft und Fähigkeit zur Entwicklung und Praktizierung entsprechender Formen und Institutionen eines mitbestimmungskonformen Entscheidungsprozesses muß deshalb zu den Einstellungs- und Qualifikationserfordernissen von Mitgliedern des Leitungsorgans gehören, auf welche die Aufsichtsratsmitglieder (vor allem die der Arbeitnehmer) bei der Bestellung und Wiederbestellung des Vorstandes besonders sorgfältig zu achten haben.

c) Aufsichtsrat und „Vorfeld“ des Aufsichtsrats

Im Hinblick auf die grundlegende und unverzichtbare Bedeutung einer erweiterten Einbeziehung der Arbeitnehmervertretungen in die unternehmerischen Planungs- und Entscheidungsprozesse im Vorfeld des Aufsichtsrats ist selbst die *Biedenkopf-Kommission* zu einer Reihe von Vorschlägen gekommen, die die Intensivierung der Gesamtbetriebsratsarbeit bei gleichzeitigem Abbau der Schweigepflichten zum Gegenstand haben. Im Rahmen der Montanmitbestimmung hatten sich entsprechende Entwicklungen aufgrund des dort institutionell gegebenen, aber auch historisch besonders gewachsenen Einflusses der Arbeitnehmer mehr oder weniger

naturwüchsig eingestellt. Unter den andersartigen institutionellen wie historischen Ausgangsbedingungen des Mitbestimmungsgesetzes sind entsprechende Entwicklungen jedoch keineswegs von selbst zu erwarten. Hier besteht vielmehr die Gefahr, daß auch weiterhin die Vorstände - regelmäßig in Abstimmung mit den Anteilseignern - letztlich einseitig Entscheidungen treffen, die sie notfalls im Wege eines überstrapazierten „mitbestimmungspolitischen Ausnahmezustandes“, nämlich mit Hilfe des Vertreters der leitenden Angestellten oder des Stichtscheids des Aufsichtsratsvorsitzenden, durchsetzen können.

Um derartigen Entwicklungen von vornherein vorzubeugen und den Grundprinzipien des Gesetzes (Gleichgewichtigkeit und Einigung beider Seiten) - gerade auch angesichts ihrer unzulänglichen institutionellen Ausformung - in der Praxis zur Geltung zu verhelfen, ist es notwendig, unverzüglich gewerkschaftliche Vorstellungen über die mitbestimmungskonforme Weiterentwicklung von Information und Kooperation zwischen Vorstand und Arbeitnehmervertretungen im Vorfeld der Aufsichtsräte zu entwickeln und zu artikulieren. Bleibt die Formulierung entsprechender Vorschläge und Anforderungen an die Unternehmensleitungen aus, so werden der Mitbestimmung nach Konstituierung der umgebildeten Aufsichtsräte wichtige Lebensadern fehlen. Auch hier wird es schwer sein, einmal falsch gestellte Weichen nachträglich wieder umzustellen.

IV. Entwicklung mitbestimmungspolitischer Forderungen — eine vordringliche gewerkschaftliche Aufgabe

Zusammenfassend ist festzustellen: Weniger noch als in Tarifpolitik und Betriebsverfassung können sich Arbeitnehmer und Gewerkschaften auf dem Gebiet der Mitbestimmung eine Haltung des Abwartens leisten. Denn stärker als anderswo gilt hier, daß andere Kräfte dann gestaltend wirken, wenn die Arbeitnehmer und ihre Vertretungen die Entwicklung von Konzeptionen und gestaltende Aktivitäten schuldig bleiben. Wenn die Praktizierung des Gesetzes rechtfertigen soll, daß die Mitbestimmungsforderung mehr als zwei Jahrzehnte im Zentrum der gesellschaftspolitischen Forderungen der Gewerkschaften gestanden hat, dann muß die Besetzung von Mitbestimmungspositionen in ein mitbestimmungspolitisches Konzept eingebettet werden, das sich nicht allein auf die Tätigkeit im Aufsichtsrat beschränkt und zu dessen notwendigsten Elementen gehören:

- Mindestanforderungen an die Kompetenzen eines mitbestimmten Aufsichtsrates (vor allem: Zustimmungskompetenzen);
- Forderungen über die angemessene Beteiligung der Aufsichtsratsvertreter der Arbeitnehmer bei der Durchführung der formellen wie vor allem auch der informellen Abschnitte des Verfahrens zur Bestellung von Vorstandsmitgliedern;
- Vorschläge für mitbestimmungskonforme Informations- und Kommunikations-

verfahren im Vorfeld des Aufsichtsrats zwischen Unternehmens- und Betriebsleitungen einerseits, Gewerkschaften und Organen der Betriebsverfassung andererseits (gemeinsame Kommission, Arbeitnehmerbeteiligung an Planungs- und Projektgruppen, Praktizierung eines Informationssystems zwischen Unternehmensleitung/Gesamtbetriebsrat/Betriebsräten/gewerkschaftlichen Vertrauensleuten/Belegschaften einschließlich entsprechender Freistellungs- und Pausenregelungen);

- erhöhte Anzahl von Betriebsratsfreistellungen als organisatorische Grundlage für die Bewältigung der infolge der Mitbestimmung qualitativ wie quantitativ wachsenden Betriebsratsaufgaben;
- Formulierung von Erwartungen bezüglich der Bestellung, der Kompetenzen und der Pflichtbindungen des Arbeitsdirektors sowie hinsichtlich der personellen und sachlichen Ausstattung seines Ressorts;
- Definition der Aufgabenstellung der von den Gewerkschaften vorgeschlagenen Aufsichtsratsmitglieder.

V. Mitbestimmungspolitische Forderungen — ein Teilaspekt einer umfassenden gewerkschaftlichen Unternehmens- und Betriebspolitik

Alle im vorangehenden Abschnitt genannten Forderungen beziehen sich auf die Ausgestaltung von Verfahren und Institutionen. Sie tragen dementsprechend allgemeinen Charakter. Bereits in der Darstellung der institutionellen Grundlagen und der Möglichkeiten ihrer Nutzung wurde jedoch deutlich, daß diese allgemeinen Forderungen mit Blick auf die jeweilige Branchen- oder auch Unternehmenssituation ergänzt werden müssen durch Unternehmens- oder branchenbezogene Maßstäbe einer sozial verpflichteten Unternehmenspolitik; Forderungen der Belegschaften zur mitbestimmungskonformen Bewältigung bislang ungelöster oder unzureichend gelöster Probleme in Unternehmen und Betrieben.

Auch diese Forderungen sind auf der Ebene des Aufsichtsrates zu vertreten. Ihrem Inhalt nach sind sie jedoch keineswegs als ausschließliche oder auch nur als vorrangige Aufgabenstellung für das Wirken von Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmer zu bezeichnen, sondern vielmehr der alltäglichen Arbeit von Betriebsräten, Gesamtbetriebsräten und Gewerkschaften zuzuordnen. Dennoch: Auf der Grundlage der bisherigen Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit wird es nur in Ansätzen und Bruchstücken möglich sein, zur Formulierung entsprechender Unternehmens- und betriebsbezogener Forderungen auf fertige Konzeptionen zurückzugreifen:

- Die Gewerkschaften haben bislang nur in Teilbereichen (Personalplanung, Arbeitsplatzgestaltung, Sozialpläne usw.) Vorgaben für die gewerkschaftspolitisch sinnvolle Ausübung betriebsverfassungsrechtlicher Mitgestaltungsbefugnisse entwickelt. Ansonsten haben sie sich überwiegend auf eine rechtliche Beratung der Be-

etriebsräte beschränkt und diesen die politische Ausfüllung ihrer Kompetenzen überlassen. Diese Unternehmens- und betriebspolitische Abstinenz der Gewerkschaften dürfte gleichermaßen auf ihre traditionell schwache Verankerung innerhalb der Betriebsverfassung wie auf die engen rechtlichen Grenzen der allein auf das Betriebsverfassungsgesetz gestützten Mitgestaltungsbefugnisse der Betriebsräte zurückzuführen sein.

- Die Betriebsräte und Gesamtbetriebsräte haben ihre Konzepte zur Wahrnehmung der betriebsverfassungsrechtlichen Gestaltungskompetenzen mit Blick auf deren begrenzten Umfang von vornherein mit einer erheblichen Zurückhaltung entwickelt. Die unzureichenden Durchsetzungsmöglichkeiten wie die zeitliche Beanspruchung durch vielfältige administrative Aufgaben dürften in die gleiche Richtung gewirkt haben.
- Die gewerkschaftliche Tarifpolitik hat - nicht zuletzt infolge der Institutionalisierung der Betriebsverfassung - nur überbetrieblich regelbare Probleme zum Gegenstand. Die Besonderheiten der einzelnen Unternehmen oder gar Betriebe werden damit nicht erfaßt.

Trotzdem: In allen genannten Bereichen gibt es Ansatzpunkte für eine von Gewerkschaften, Betriebs- und Aufsichtsratsvertretern der Arbeitnehmer gemeinsam zu entwickelnde und zu tragende Unternehmens- und Betriebspolitik. Diese Ansatzpunkte gilt es aufzugreifen und auszubauen:

a) Die unerfüllten arbeitsrechts- oder tarifpolitischen Forderungen der Gewerkschaften kennzeichnen übergreifende betriebliche Probleme der Arbeitnehmer. Eine vorläufige Bewältigung dieser Probleme kann und sollte auch mit den Instrumenten der Mitbestimmung und einer mitbestimmungskonform erweiterten Betriebsverfassung in Angriff genommen werden. Die spätere tarifliche oder gar arbeitsrechtliche Verallgemeinerung zunächst betrieblich verankerter Mindestbedingungen wird dadurch keineswegs ausgeschlossen, sondern kann - zumindest bei konzeptionellem Gleichklang - auf diese Weise vorbereitet werden.

b) Die Betriebsräte und Gesamtbetriebsräte sind aufgefordert, im Unternehmens- und betriebsspezifischen Bereich ihre Mitgestaltungsbefugnisse in dem erweiterten Maße auszunutzen, wie dies infolge der zusätzlichen Einwirkungschancen des Mitbestimmungsgesetzes möglich geworden ist. Bereiche für derartige Formen der Mitgestaltung, die initiativ in Angriff genommen werden sollten, können sein:

- betriebliche Entlohnungssysteme (sofern keine vorrangige Tarifregelung besteht);
- Fragen der Arbeitsplatzgestaltung;
- Fragen der Stellen- und Personalplanung sowie der Führungsgrundsätze;

- Probleme der Arbeitsorganisation;
- Umfang, Schwerpunkte, Inhalte und Vermittlung betrieblicher Aus- und Fortbildungsprogramme ;
- die umfassende Bewältigung der sozialen Probleme der Rationalisierung (Arbeitsplatzsicherung, Kontrolle der Arbeitsbelastungen, Qualifikationssicherung, tarifliche Eingruppierung und Gehaltssicherung).

c) Bei der Bewältigung dieser Aufgaben werden die Gewerkschaften tätige Unterstützung leisten müssen. Zum einen, um unter den betrieblichen Vertretungen den Erfahrungs- und Informationsaustausch zu gewährleisten und damit für alle das Wissen und die Erfahrungen verfügbar zu machen und zu verallgemeinern, die innerhalb der Gewerkschaftsbewegung an einer Stelle einmal erarbeitet worden sind. Zum zweiten, um den inhaltlich-konzeptionellen Gleichklang zwischen den überbetrieblich ansetzenden gewerkschaftlichen Tarifforderungen und ihren Unternehmens- und betriebspolitischen Ergänzungen sicherzustellen. Zum dritten schließlich, um die Durchsetzungskraft von Mitbestimmungsträger und Betriebsräten auch innerbetrieblich durch die gewerkschaftliche Geltendmachung der entsprechenden Forderungen (z. B. in Form gewerkschaftlicher Unternehmens- und Betriebsprogramme) zu unterstützen.

Zusammenfassend ergibt sich: Wollen die Arbeitnehmervertreter in Betriebsräten, Gewerkschaften und mitbestimmten Aufsichtsräten die zusätzlichen Möglichkeiten des Mitbestimmungsgesetzes voll nutzen, so sind sie zugleich genötigt wie in die Lage versetzt, die Gesamtheit des Geschehens in Betrieben und Unternehmen weitergehend als bisher aus der Perspektive der Arbeitnehmer aufzuarbeiten und konzeptionell zu durchdringen. Aus ihrer vom Mitbestimmungsgesetz garantierten Repräsentanz und der damit verbundenen Verantwortung ergibt sich für die Gewerkschaften — anders als noch nach den Betriebsverfassungsgesetzen — sehr viel stärker die rechtliche und die faktische Fähigkeit, aber auch die Notwendigkeit, im Rahmen der Weiterentwicklung und Systematisierung der Unternehmens- und Betriebspolitik eine zentrale Rolle zu spielen. Das Mitbestimmungsgesetz ist insofern trotz seiner vielen Schwächen und seiner Gefahren für die Gewerkschaften auch eine Chance. Über das von ihm vorgesehene Zusammenwirken von betrieblichen Vertretern und Organisationsrepräsentanten im Aufsichtsrat wie im Vorfeld des Aufsichtsrats eröffnet es nämlich zugleich die Möglichkeit,

- die seit den Anfängen der Betriebsverfassung tendenziell bestehende Trennung zwischen „überbetrieblicher Gewerkschaftspolitik“ und „betrieblicher Betriebsratszuständigkeit“ im Sinne einer verstärkten betrieblichen Kooperation zu überwinden;
- die aus der bisherigen Trennung resultierenden Konzeptions- und Durchsetzungsschwächen der Betriebs Vertretungen wie die tendenzielle Rückdrängung der Ge-

werkschaften aus den Betrieben und dem betrieblichen Bewußtsein zu einem erheblichen Teil rückgängig zu machen;

- die von den Arbeitnehmervertretungen bislang in stark verrechtlichten Formen behandelten Probleme der Unternehmen und der Betriebe wieder in verstärktem Maße politisch diskutierbar werden zu lassen.

Die zur Nutzung der Chancen des Mitbestimmungsgesetzes gebotene, von Betriebsräten, Aufsichtsratsvertretern und Gewerkschaften gemeinsam zu tragende, mit der überbetrieblichen Tarifpolitik abgestimmte und mit den überkommenen Grundstrukturen der deutschen Arbeitsverfassung vereinbarte Unternehmens- und Betriebspolitik läßt damit gleichzeitig zu einem wesentlichen Teil die betriebliche und gewerkschaftliche Aktivierung möglich werden, die bisweilen von einer betriebsnahen Tarifpolitik erhofft wurde. Allerdings: Von selbst wird sich dieses Ergebnis nicht einstellen. Zu wählen und gewählt zu werden reicht dafür nicht aus. Gefordert sind vielmehr aktive, konsequente, in der Gewerkschaft fest verankerte Betriebsrats- und Aufsichtsratsvertreter sowie auf allen Ebenen der gewerkschaftlichen Organisation Arbeit und noch einmal Arbeit an den notwendigen politischen Orientierungen. Die dafür verbliebene Zeit ist kurz. Um so dringlicher ist es, die Aufgaben jetzt mit aller Kraft anzupacken.