
Mehr Wert auf die Bewegung legen

Ein Gespräch über Formen und Perspektiven der Mitbestimmung zwischen Horst Föhr, Lorenz Schwegler, Karl-Heinz Stommel und Fritz Vilmar*

Dr. Horst Föhr, geb. 1944, war von 1972 bis 1980 Justitiar der IG Bergbau und Energie und ist seit 1980 Arbeitsdirektor bei der Aral AG.

Lorenz Schwegler, geb. 1944, war von 1972 bis 1976 Referatsleiter für Mitbestimmung in der Abteilung Gesellschaftspolitik beim DGB-Bundes-

* Auszug aus einem mehrstündigen Gespräch von Fritz Vilmar, das am 20. Februar 1985 in Düsseldorf geführt wurde. Von der Redaktion nahmen Hans O. Hemmer und Ingeborg Wahle-Homann daran teil.

vorstand, danach Sekretär für die Bereiche Banken, Versicherungen und Arbeitsrecht beim Vorstand der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) und ist seit 1980 Mitglied des Geschäftsführenden Hauptvorstandes der Gewerkschaft HBV.

Karl-Heinz Stommel, geb. 1938, ist seit 1980 Betriebsratsvorsitzender bei den Mannesmann-Röhrenwerken in Duisburg.

Prof. Dr. Fritz Vilmar, geb. 1929, war von 1959 bis 1970 in der Abteilung Bildung beim Vorstand der IG Metall tätig und ist seit 1975 Professor für Politikwissenschaft an der Freien Universität Berlin.

Frage: Kollege Stommel, Du kommst aus einem Unternehmen, das jener Form von Mitbestimmung unterliegt, die gewerkschaftlichen Vorstellungen und Forderungen am nächsten kommt, der Montan-Mitbestimmung. Sie wurde erstmals 1951 gesetzlich geregelt. Was bedeutet diese Art der Mitbestimmung für den betrieblichen Alltag und hat sie sich aus Deiner Sicht als Betriebsrat für die Arbeitnehmer bewährt?

Stommel: Wenn man über die Praxis der Montan-Mitbestimmung (für das Unternehmen, aus dem ich komme, gilt das Montan-Mitbestimmungsänderungsgesetz vom Mai 1981) aus der betrieblichen Sicht berichten will, dann muß man nach meiner Meinung mit der Vertrauensleutearbeit beginnen. Wir befinden uns zur Zeit gerade in Vertrauensleute-Wahlen; es werden etwa 320 Vertrauensleute gewählt werden. Bei einer Belegschaft von rund 6000 bedeutet das, daß ein Vertrauensmann auf 20 bis 25 Belegschaftsmitglieder kommt. Einmal im Jahr findet eine dreitägige Schulung für den gesamten Vertrauensleutkörper statt, die betriebliche Probleme behandelt. Außerdem finden in der letzten Zeit viele Schulungen außerhalb der Arbeitszeit am Feierabend oder in der Freizeit statt.

Ist das denn eine Auswirkung von Mitbestimmung?

Stommel: Davon bin ich überzeugt, sonst wäre das ja wohl allgemein üblich. Man muß das im Zusammenhang mit der Arbeit des Arbeitsdirektors sehen. Ich kann das so eindeutig sagen, weil ich weiß, daß das auch in unserem Unternehmen nicht überall gang und gäbe ist.

Du willst also sagen, daß die Montan-Mitbestimmung sich für den einzelnen Arbeitnehmer durchaus praktisch bemerkbar macht?

Stommel: Ja.

Du hast bereits den Arbeitsdirektor erwähnt. Das scheint eine ganz wichtige

Funktion im Rahmen der Montan-Mitbestimmung zu sein, bei der es auf die praktisch-konkrete Ausfüllung besonders ankommt?

Stommel: Die Funktion des Arbeitsdirektors ist aus der unmittelbaren Nachkriegssituation entstanden. Seitdem konnte sich etwas entwickeln, konnte, bei geschickter Handhabung, auch Einfluß gewonnen werden. Wir stellen fest, daß das Unternehmen sehr große Anstrengungen macht, die Rechte des Arbeitsdirektors immer mehr zu beschneiden. Auch deshalb ist es äußerst wichtig, daß wir einen Unterbau aus Vertrauensleutekörper und Betriebsrat haben, so daß alles zusammen sich gegenseitig eine Stütze bietet. Es wirkt sich vorteilhaft aus, wenn man einen funktionierenden Apparat zur Verfügung hat, auf den man sich ständig verlassen kann.

Im Montan-Mitbestimmungsgesetz ist der Arbeitsdirektor als ein Vorstandsmitglied verankert, das vom besonderen Vertrauen der Belegschaft und der Gewerkschaften getragen sein muß und daraus resultieren offensichtlich auch seine Stärke und seine Möglichkeiten. Im Mitbestimmungsgesetz von 1976 fehlen diese Kriterien. Kollege Föhr, Du hast sowohl Erfahrungen mit der Montan-Mitbestimmung als auch - als Arbeitsdirektor nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976 - mit dieser Form von „Mitbestimmung“. Da scheint es qualitative Unterschiede zu geben?

Föhr: Ich bin sicher kein typisches Beispiel. Die Arbeitsdirektoren nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976 vertreten - von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen - durchweg knallharte Arbeitgeberpositionen. Ihnen geht es nicht primär um den Ausgleich von Kapital- und Arbeitnehmerinteressen. Aber gerade darin liegt nach meinem Verständnis die vorrangige Aufgabe des Arbeitsdirektors. Dieser Mangel wirkt sich dann auf eine Vielzahl von Einzelfragen aus, sei es die Informationspolitik, seien es Formen der Mitbestimmung für Betriebsräte, seien es Möglichkeiten der Vertrauensleutearbeit, sei es aber auch der Schutz für den einzelnen Arbeitnehmer. Das heißt, es hat entscheidend mit der Person zu tun, wie der Arbeitsdirektor sein Amt versteht und wahrnimmt. Der Titel allein und der Umstand, daß sich ein Vorstandsmitglied nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976 Arbeitsdirektor nennt, hat aus meiner Sicht für den Inhalt der Arbeit keinerlei Aussagekraft.

Karl-Heinz Stommel hat erwähnt, daß von Unternehmensseite versucht werde, den arbeitsdirektorialen Bereich einzuschränken. Da scheint also ein Stein des Anstoßes zu liegen, da scheint etwas zu sein, was der Unternehmenseite zuviel ist.

Föhr: Ich selbst bin sicher - aufgrund des Unternehmens, für das ich arbeite - auch in dieser Beziehung kein typischer Fall: Ich bekomme zusätzliche Verant-

wortungsbereiche hinzu. In den Unternehmen, in denen Arbeitsdirektoren bestellt wurden, die den Gewerkschaften nicht nahestehen, sind sie von vornherein so in die Vorstandssolidarität und -loyalität eingebunden, daß es einer Veränderung ihres Aufgabenbereiches gar nicht bedarf, um die bisherige Vorstandspolitik weiterzuführen. Im Montan-Bereich dürfte es wohl sehr auf die Politik ankommen, die der jeweilige Arbeitsdirektor betreibt, ob man seine Funktionen zu beschneiden trachtet oder nicht.

Vilmar: Gibt es nicht auch nach dem Mitbestimmungsgesetz '76 gewisse Barrieren gegen die Bestellung eines Arbeitsdirektors?

Föhr: Nein. Gegen die Kapitalseite ist nichts zu machen.

Schwegler: Nicht nur im Organisationsbereich der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen sind die Arbeitsdirektoren durchgehend die alten Personalvorstände mit einem neuen Titel. Dazu sind zum Teil die starken Männer der Arbeitgeberverbände gemacht geworden, die nun bemüht sind, die Gewerkschaften kurz und die Betriebsräte klein zu halten, und zwar mit einer professionellen Genauigkeit, wie sie der übrige Vorstand gar nicht hat. Natürlich gibt es unterschiedliche Stile in den einzelnen Unternehmen, zum Beispiel den mehr partnerschaftlichen Führungsstil, der sicher oft auch einiges an Bewegungsfreiheit für Betriebsräte, für Beschäftigte, für Gewerkschaften mit sich bringt. Allerdings wird auch dabei meistens sehr genau auf bestimmte Grenzen geachtet. Und es gibt umgekehrt den Stil, die Gewerkschaften niederzuhalten, prominente Beispiele finden sich - in noblem Gewand - im Bankenbereich. Das heißt, es läßt sich nicht alles aus der Person des Arbeitsdirektors erklären, sondern auch aus Unternehmensstil und -tradition, in die er hineingestellt ist. Auch wenn es im Montan-Bereich nicht nur ideale Kombinationen dieser Kriterien gibt, wird man sagen können, daß ohne den Arbeitsdirektor alles das, was man mit Mitbestimmung erreichen will, eigentlich nichts ist. Denn wenn man im Unternehmen wirklich etwas durchsetzen will, reicht es nicht, in einem Gremium vertreten zu sein, das sich ein paarmal im Jahr versammelt, wie der Aufsichtsrat. Vielmehr muß man im Apparat des Unternehmens ständig vertreten sein, und das ist nur mit einem Arbeitsdirektor zu gewährleisten.

Es sind vielerlei Erwägungen und Untersuchungen über die Rolle des Arbeitsdirektors im Montan-Bereich angestellt worden, insbesondere über seine Zwiesichtigkeit: einmal als Mitglied des Vorstandes, zum anderen als Vertrauensmann der Arbeitnehmer und der Gewerkschaften. Das ist sicherlich eine äußerst schwierige Rolle, und die Frage stellt sich, ob man die verschiedenen Anforderungen überhaupt an ein und dieselbe Person stellen kann?

Föhr: Auf jeden Fall sind institutionelle Absicherungen nötig, sei es durch Regelungen, wie sie im Montan-Mitbestimmungsgesetz getroffen sind, sei es durch andere Mechanismen. Die Person allein ist überfordert, wenn es nicht gewisse Grundregeln gibt, auf die sie sich stützen kann. Ich wehre mich dagegen, von einem Zwiespalt des Arbeitsdirektors zu sprechen, weil ich meine, daß dieser Ball auch an die übrigen Vorstandsmitglieder weitergegeben werden muß. Denn wenn sie ihre Pflichten nach dem Aktiengesetz wirklich wahrnehmen würden, müßten sie sich eben nicht nur am Kapitalinteresse orientieren, sondern auch am Interesse der Allgemeinheit und auch am Interesse der Arbeitnehmer. Das steht zwar nicht ausdrücklich im Aktiengesetz, aber alle Kommentare dazu gehen davon aus. Der dem Arbeitsdirektor nachgesagte Zwiespalt sollte also jedes Vorstandsmitglied erfassen. Man sollte diese Argumentation offensiv vorbringen. Ich gebe zu, daß die Aufgabe des Arbeitsdirektors ein permanenter Überzeugungsakt nach zwei Seiten bleibt. Die Arbeitnehmer muß man immer wieder auf die Grenzen des arbeitsdirektorialen Einflusses hinweisen. Stichworte sind dabei in erster Linie: Notwendigkeit der Einbeziehung in die Wettbewerbslandschaft; Notwendigkeit von Rationalisierungen. Daraus folgt auch, daß materielle Leistungen nicht über einen bestimmten Grad hinaus besser sein können, als die von nicht-mitbestimmten Unternehmen in der jeweiligen Branche. In punkto umfassender Information der Arbeitnehmer hat der Vorstand bzw. der Arbeitsdirektor eine Bringschuld. Gegenüber der Kapitalseite ist es nicht nur Pflicht des Arbeitsdirektors, sondern des gesamten Vorstandes, bei notwendigen Anpassungsprozessen entsprechende finanzielle Mittel wie auch vernünftige Zeiträume zu verlangen. Hinsichtlich der Anforderungen an die Kapitaleseite liegen die Grenzen vor allem in den verfügbaren finanziellen Ressourcen. Spezielle Aufgabe des Arbeitsdirektors in solchen Fällen ist es, gemeinsam mit Betriebsräten nach Lösungen zu suchen, die für beide Seiten vertretbar sind. Das bedeutet aber auch, daß sich der Arbeitsdirektor Rationalisierungen nicht total verweigern kann. Er muß sie im Grunde genommen teilweise sogar stärker betreiben, wenn er sieht, daß bestimmte Entwicklungen kommen und er feststellt, daß sie jetzt humaner durchgeführt werden können als nach zwei oder drei Jahren, wenn damit womöglich der große Einbruch verbunden wäre. Das kann zur Zeit eine der wirklichen Konfliktsituationen sein, in die der Arbeitsdirektor geraten kann. Er muß sich dabei entschieden darum bemühen. Einvernehmen mit den Betriebsräten und mit der Gewerkschaft zu erzielen. Er muß sie überzeugen können. Letztlich geht es um die Frage, wie man sich zu technischen Neuerungen, zu Rationalisierungen einstellen soll.

Stommel: Noch ein Wort zur Person des Arbeitsdirektors: Damit ist es so wie anderswo im Arbeitsleben auch. Der eine Kollege ist wendig und schöpferisch, macht etwas aus seiner Funktion; der andere ist Verwalter und läßt die Dinge

auf sich zukommen. Aber darauf kommt es nach meiner Meinung gar nicht so sehr an. Wenn ein Arbeitsdirektor, wie geschehen, im Aufsichtsrat zum Beispiel gegen die Stimmen der Arbeitnehmer und mit der Doppelstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden durchgesetzt worden ist, dann ist das eine Situation, die eine Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Unternehmensführung im Grunde unmöglich macht. Dabei ist gleichgültig, ob das nun ein guter oder ein schlechter Mann ist. Entscheidend in der Mitbestimmungsfrage ist, ob die Arbeitnehmer die Möglichkeit haben, auch auf solche Vorgänge wie die Bestellung des Arbeitsdirektors Einfluß zu nehmen.

Vilmar: Ich möchte auf etwas zurückkommen, was der Kollege Stommel anfangs über die Arbeit der Vertrauensleute gesagt hat. Es ist ja nicht nur so, daß die Vertrauensleute gut arbeiten können, wenn der Arbeitsdirektor gut ist. Umgekehrt hängt es ganz entscheidend von der kollektiven Basis ab, wie gut oder schlecht ein Arbeitsdirektor handeln kann. Wir müssen in den deutschen Gewerkschaften noch und wieder lernen, was in den Betrieben längst gelernt worden ist: daß es nicht allein auf die Gesetze ankommt, sondern daß es entscheidend ist, Vertrauenskörper aufzubauen, die unter Umständen auch eine kollektive Gegenmacht bilden. Ich weiß, daß das manche Arbeitsdirektoren nicht so gerne hören. Und da gab es in den vergangenen Jahrzehnten auch Konflikte mit Vertrauensleutkörpern. Nur: Wenn wir überhaupt weiterkommen wollen, dann spielt die Frage der Vertrauensleuteorganisation in den Betrieben eine ganz entscheidende Rolle, auch für das möglichst arbeitnehmergerechte Verhalten der Arbeitsdirektoren.

Schwegler: Ich kann das nur bestätigen. Stil und Tradition eines Unternehmens werden auch durch die gewerkschaftliche Organisation, durch die Betriebsräte geprägt. Und deren Kraft ist wieder von der Solidarität und der Organisationsstruktur abhängig. Das trägt für mein Verständnis wesentlich zur Erklärung der Qualität der Montan-Mitbestimmung bei. Da gab es zunächst die Fakten und dann ist das Gesetz dazugekommen, während das Mitbestimmungsgesetz '76. das angesichts der Weiterentwicklung der Verhältnisse in den Betrieben eigentlich viel besser hätte sein müssen, in den Regelungen mangelhaft ist. Der anderen Seite sind praktisch Jahrzehnte Vorlauf gegeben worden, die Stile und Verhältnisse in ihrem Sinne zu prägen. Und darauf ist dann ein Gesetz gesetzt worden. Mir scheint das wichtig zu sein: Wenn man die Entwicklung von den gesellschaftlich-politischen Entstehungsbedingungen der Montan-Mitbestimmung bis zu denen des Mitbestimmungsgesetzes '76 überblickt, dann kann man eigentlich nur eine massive Erschwerung der Ausgangsbedingungen feststellen, was eine Weiterentwicklung der Mitbestimmung angeht. Die erschwerten Geburtsbedingungen, unter denen es in Kraft gesetzt werden mußte, lassen nichts Gutes erwarten.

Föhr: Erwarteten wir nicht doch Organisationshilfen vom Gesetzgeber? Das Mitbestimmungsgesetz '76 hat Organisationsdefizite klarer zum Ausdruck gebracht und hat im Grunde auch gespaltene Arbeitnehmergruppierungen offenbar gemacht, die allerdings in den Betrieben immer schon da waren.

Schwegler: Für mich ist das kein Hinweis an die Adresse des Gesetzgebers, sondern einer an die Adresse der Gewerkschaften. Ist es richtig, sich schwerpunktmäßig auf entsprechende gesetzliche Regelungen zu konzentrieren oder ist es nicht vielmehr notwendig, im Bereich der gewerkschaftlichen Selbstertüchtigung einen Schwerpunkt zu legen, wobei als Begleiterscheinung und als Ergänzung entsprechende gesetzliche Regelungen dienen können?

Die Fixierung der deutschen Gewerkschaften auf gesetzliche Regelungen ist eine sehr ehrwürdige Erscheinung. Wo aber ist die Traditionslinie, an die man anknüpfen könnte, um zum Beispiel weitergehende Mitbestimmungsregelungen auf anderem als gesetzlichem Wege zu schaffen und durchzusetzen?

Schwegler: Wenn es nicht bloß um den streckenweise verzweifelten Versuch der Sicherung vorhandener Mitbestimmungsrechte, der natürlich auch unternommen werden muß, gehen soll, sondern um eine mitbestimmungspolitische Vorwärtsstrategie, dann reicht es nicht, dieses zu wollen und jenes zu wünschen, sondern dann muß man schließlich zu Ergebnissen kommen. Mitbestimmungspolitische Schritte nach vorne sind historisch immer nur in ganz außerordentlichen Situationen gelungen: vor allem nach den beiden Weltkriegen. Eine gewisse Ausnahme bildet das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 und, mit großen Einschränkungen, das Mitbestimmungsgesetz von 1976. Sie gehen wohl im wesentlichen auf den verbreiteten Wunsch nach mehr Demokratie und auf eine Auseinandersetzung mit der Adenauer-Republik zurück. Für mich stellt sich auf diesem Hintergrund die Frage, wo denn heute die Bewegung ist, aus der heraus sich eine Weiterentwicklung ergeben könnte. Ich sehe Ansätze in der Tarifpolitik, von denen ich mir allerdings keine Wunder erwarte. Eine andere Variante ist die Mitbestimmung am Arbeitsplatz, intensive gewerkschaftliche Betriebsarbeit, Vertrauensleutearbeit. Das sind aktivierende Formen der Mitbestimmung, von denen ich mir positive Entwicklungen erhoffe. Ich habe den Eindruck, daß auf die Organisation, die Abstimmung, die Koordination solcher Initiativen ein viel größeres Gewicht gelegt werden muß, als das im Moment der Fall ist. Und so wie wir mit einer ansatzweise koordinierten Tarifpolitik in der Arbeitszeitfrage gewisse Erfolge erreicht haben, könnten wir auch in den Bereichen Betriebspolitik, qualitative Tarifpolitik, Betriebsvereinbarungspolitik mehr Erfolg mit mehr Koordination haben. Wenn man erkennt, daß der „Geist der Zeit“ zu sein scheint, das Betriebsverfassungsgesetz nicht aus-, sondern abzubauen, die Montan-Mitbestimmung nicht zu

sichern, sondern zu demontieren, dann muß überlegt werden, wie man da durch Entfaltung von mehr Umsetzungskraft mehr Leben in die Betriebe und in die Gewerkschaften bringt.

Es ist das Stichwort „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“ gefallen. Sie stand bisher in der gewerkschaftlichen Programmatik eher am Rande. Da gab es immer gewisse Bedenken, etwa, daß sich in den Betrieben neben den Institutionen Betriebsrat und Vertrauensleute konkurrierende Einrichtungen bilden könnten. Neuerdings hat der DGB-Bundesvorstand ein Konzept zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz beschlossen. Ist das ein Ansatz, der die Mitbestimmungsdiskussion beleben könnte?

Vilmar: Bereits in den sechziger Jahren wurde bewußt, besonders in der IG Metall und ihrem damaligen Vorsitzenden Otto Brenner, daß Mitbestimmung im Unternehmen allein nicht reicht. Gleichzeitig lief in mehreren Gewerkschaften die Diskussion um mehr Kompetenzen, mehr Aktionsspielraum für die Vertrauensleute. Die Forderung nach Mitbestimmung am Arbeitsplatz, konkret gesagt: nach einem Mitspracherecht für in der Arbeitszeit von Zeit zu Zeit tagende Arbeitsgruppen, haben wir seinerzeit nicht zuletzt deshalb für so entscheidend gehalten, weil wir gesehen haben, daß es insbesondere in größeren Betrieben nicht reicht, daß es Betriebsrat und Arbeitsdirektor gibt, sondern daß alle Arbeitnehmer erfahren müssen, daß Mitbestimmung für sie im Alltag etwas bedeuten und bewirken kann. Gelegentlich ist festgestellt worden, daß die deutschen Gewerkschaften sich zu Betriebsräte-Gewerkschaften entwickelt hätten. Gewerkschaften also, die mehr oder weniger im Schlepptau starker Betriebsräte seien. Das stimmt für viele Bereiche sicher nicht, für manche aber trifft es zu. Und so kamen gegen diese damaligen Pläne Ängste auf, daß sich unterhalb der Betriebsratsebene Arbeitsgruppen etablieren könnten, vielleicht sogar noch mit einem Arbeitsgruppensprecher an der Spitze. Es wurde ein Durcheinander befürchtet, gar Anarchie. Manche Gewerkschafter hielten es sogar für möglich, daß sich in solchen Gruppen rechts- oder linksextreme Entwicklungen breitmachen könnten. Diese Ängste sind angesichts einer Arbeitnehmerschaft, die weit davon entfernt ist, sich im Betrieb ideologisch zu orientieren, unbegründet. Gleichwohl wurde das Konzept, unmittelbare Mitspracherechte der Arbeitsgruppen ins Betriebsverfassungsgesetz aufzunehmen, abgelehnt. Man blieb beim Vertreter-Prinzip: Mitbestimmung für die Arbeitnehmer - ja, aber Mitbestimmung der Arbeitnehmer selbst - nein.

Nach diesen Erfahrungen ist es sehr zu begrüßen, daß der DGB nun eine Initiative ergreift. Ich glaube, es war ein schwerwiegendes Versäumnis, daß die Gewerkschaften damit so lange gezögert haben. Das hat ihnen zu Recht den Vorwurf eingetragen, sie seien zu wenig basisnah in ihrem Mitbestimmungs-

konzept. Ich will noch einmal ausdrücklich betonen, daß es nicht darum ging und darum gehen kann, die Betriebsräte abzuwerten oder überflüssig zu machen. Im Gegenteil, mancher aktive Betriebsrat, der klagt, daß die Basis ihn nicht genügend stütze, bekäme eine Möglichkeit, die Werkstätten, die Abteilungen, die Arbeitsgruppen sich artikulieren zu lassen. Das würde ihm nützen, auch wenn der Unternehmer zum Beispiel behauptet, die Arbeitnehmer seien doch zufrieden, so daß manch ein Betriebsrat plötzlich im Regen steht.

Wie müßte die Mitbestimmung am Arbeitsplatz praktisch aussehen? Das vorliegende neue Konzept des DGB trifft die richtige Feststellung, daß zum Beispiel in den Bereichen Arbeitssicherheit, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Bereicherung der Arbeitsaufgaben, Abbau von hierarchischen Strukturen, die individuellen Mitspracherechte gestärkt werden sollen. Dann allerdings stelle ich in diesem Konzept einen eigentümlichen Bruch fest. Zwar heißt es, daß diese individuellen Rechte auch kollektiv wahrgenommen werden müssen, und es ist von Arbeitskreisen die Rede, aber das meines Erachtens eigentlich notwendige Instrument wird nicht genannt: die Arbeitsgruppenbesprechung. Alle betriebssoziologischen Studien und alle Erfahrungen zeigen, wie schwach das Individuum im Betrieb ist, wie selten sich der einzelne wirklich zu Wort meldet. Zwischen ihm und der Institution Betriebsrat muß es nach dem in den sechziger Jahren entwickelten Konzept zur „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“¹ eine weitere Instanz, die Arbeitsgruppe, geben. Sie muß das Recht haben, Besprechungen in der Arbeitszeit durchzuführen. Es ist nicht richtig, daß nur der Übervater Betriebsrat dazu einberuft. Das ist der alte Repräsentationsweg, der offenbar auch aus den Köpfen vieler Gewerkschafter nicht heraus will. Selbstverständlich ist der Betriebsrat einzuladen. Aber es darf nicht von ihm abhängen, daß solche Versammlungen abgehalten werden. Die Arbeitnehmer selbst müssen das Recht dazu haben, das ist praktizierte Mitsprache am Arbeitsplatz. Gegen Arbeitskreise ist nichts einzuwenden. Aber wenn sie, wie zu vermuten, oberhalb der Ebene von Arbeitsgruppen angesiedelt werden sollten, ist zu fragen, ob sie Sorgen und Probleme, Vorschläge und Beschwerden der Arbeitnehmer noch genau genug erfassen. Das müßte man testen. Ich sehe allerdings nicht ein, warum man nicht die in § 3 des Betriebsverfassungsgesetzes vorgesehene und tarifvertraglich auszugestaltende Möglichkeit nutzt, die vorhandenen Arbeitsgruppen oder Abteilungen als Mitbestimmungsträger zu legitimieren. Dazu braucht man keine neuen „Organe“, keine Arbeitsgruppensprecher. Was wir brauchen, ist eine Einrichtung für den Arbeitsalltag, in der die Arbeitnehmer sich artikulieren können. Das könnte auch zu einer Mobilisierung für die Mitbestimmung beitragen.

1 Vgl. die Zusammenfassung und die Kritik dieses, in jahrelangen Diskussionen, erarbeiteten Konzepts in: Gewerkschaftliche Monatshefte 3/1970, S. 135-143 (F. Vilmar, Arbeitsgruppenbesprechungen im Betriebsverfassungsgesetz verankern.)

Was sagt der betriebliche Praktiker zu solchen Vorstellungen?

Stommel: Ich melde Bedenken an. Die entscheidende Frage ist doch immer, wie man Erkenntnisse durchsetzt. Es ist ja nicht damit getan, daß alle möglichen Themen erkannt und diskutiert werden. Daraus muß sich ja etwas Konkretes entwickeln. Das geht nur mit gewerkschaftlicher Kraft oder über die Gesetzgebung. Aber darüber zu reden, daß Mißstände vorhanden sind und sie nicht aus der Welt schaffen zu können, davon hat niemand etwas. Ich kenne den neuen DGB-Beschluß zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz noch nicht. Aber wenn ich das nehme, was ich hier gehört habe, so machen wir vieles davon bereits. Wir nutzen zum Beispiel die Kaffeepausen, um Abteilungsversammlungen abzuhalten. Das sind kleinere oder größere Gruppen. Ich selbst rufe in meinem Bereich zum Beispiel alle Schlosser zusammen; das sind etwa 100 Personen. Da werden die Dinge, je nach Bedarf, alle 14 Tage oder alle drei Wochen besprochen. Andere machen das ähnlich. Zur Rolle des Betriebsrats: Natürlich hängt viel davon ab, ob und wie man die Kollegen kennt. Ich bin 25 Jahre im Betrieb, komme aus dieser Werkstatt, und weiß einfach auch viele persönliche Dinge. Entscheidend, das gilt auch für die Arbeit der Vertrauensleute, ist der unmittelbare Kontakt. Dort, wo es Eigeninitiative von Betriebsräten und Vertrauensleuten gibt, klappt das. Ich könnte mir vorstellen, daß solche Eigeninitiativen ergänzt werden könnten. Aber das hängt dann auch von der Aktivität einzelner ab.

Föhr: Ich glaube, wenn man die Diskussion um Mitbestimmung am Arbeitsplatz neu aufnehmen will, muß man gleichzeitig nach den künftigen Strukturen unserer Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft fragen. Werden wir es in Zukunft noch mit diesen riesigen Unternehmen zu tun haben, in denen der Betriebsrat weit weg von der Basis ist, oder werden es eher kleine Einheiten sein, wo der Betriebsrat von vornherein einen engen Kontakt zur Basis hat? Es spricht viel dafür, daß der Trend hin zu kleineren Einheiten läuft, so daß sich der Abstand zwischen Betriebsrat und Basis verringern dürfte. Ein anderer Gesichtspunkt: An der Diskussion über die Qualitätszirkel kann man verfolgen, wie Mitbestimmung am Arbeitsplatz verkauft werden und sich entwickeln kann, wenn der Betriebsrat nicht voll integriert ist. Ich gehöre zu denen - ich weiß, daß das gewerkschaftlich umstritten ist -, die Qualitätszirkel nicht rundheraus ablehnen. Allerdings kann ich ihnen nur zustimmen, wenn der Betriebsrat sowohl in deren Arbeit als auch in ihre Arbeitsorganisation und in die Ausführung ihrer Arbeitsergebnisse eingeschaltet ist.

Eine fortschrittliche Unternehmenspolitik verlangt bereits heute aus unternehmerischer Sicht, daß die Arbeitnehmer stärker als bisher auch in die Erarbeitung von Konzepten, von Produkten, von Dienstleistungsangeboten usw. ein-

bezogen werden. Es müßte organisatorisch sichergestellt werden, daß dies in die Arbeitnehmervertretung integriert wird und daß zukünftige Arbeitnehmerstrukturen in die gewerkschaftliche Arbeit eingebunden werden. Dabei ist die Verzahnung zwischen Betriebsrat und Arbeitsgruppe von großer Bedeutung, die man nicht mit negativem Vorzeichen diskutieren sollte. Wenn ich mir Unternehmerstrategien ansehe, etwa bei Bertelsmann, dann kann ich darin eine Menge an Beteiligung von Arbeitnehmern wiederfinden. Wenn es aber um die Einbeziehung der Gewerkschaft geht, wird abgeblockt. Darin liegt eine große Gefahr und wir müssen aufpassen, daß man uns nicht auseinanderdividiert.

Individualisierung und Flexibilisierung sind zentrale Stichworte von Unternehmerstrategien. Eine große Leistung der Gewerkschaften ist es, eine stabile übergreifende Solidarität geschaffen zu haben. Liegt nicht eine große Gefahr darin, daß ihnen diese Solidarität auf irgendeinem Weg weggenommen, daß sie zerfasert wird? Ist es nicht wichtig, daß die große Solidarität mit den kleinen Solidaritäten zusammenbleibt?

Vilmar: Es war von vornherein völlig klar, ich habe das schon frühzeitig geschrieben,² daß es eine enge Verbindung zwischen Betriebsrat und Vertrauensleuten geben muß. Es ging nie um die Trennung von Betriebsrats-Mitbestimmung und Arbeitsgruppen-Mitbestimmung. Das läßt das Betriebsverfassungsgesetz auch gar nicht zu.

Es ist die Frage der Durchsetzbarkeit angesprochen worden. Ich weiß, daß es in einigen Betrieben - leider in zu wenigen - starke Vertrauensleutkörper gibt, die heute schon ein Stück Mitbestimmung am Arbeitsplatz in bestimmten Betriebsbereichen verwirklichen. Aber in sehr vielen Betrieben ist das eben nicht so. Und deshalb sollten die arbeitenden Menschen wie bei Opel-Hoppmann in Siegen *ein Recht haben*, von Zeit zu Zeit in einer Arbeitsgruppe oder Werkstatt zusammenzukommen, ihre Angelegenheiten zu besprechen und Anträge zu formulieren. Um das weitere Verfahren zu regeln bis hin zu einem verbindlichen Spruch der Einigungsstelle muß der Betriebsrat ein echtes Mitbestimmungsrecht *in allen Fragen der Arbeitsorganisation* bekommen. Vorschläge, Beschwerden, Alternativen müssen von unten kommen, die kann der Betriebsrat in sehr vielen Fällen gar nicht entwickeln. Gleichzeitig müssen Gewerkschaften und Betriebsräte noch ein Stück weiterdenken: Wie kann Fließbandarbeit, wie können Hierarchien zugunsten teil-autonomer Gruppen reduziert werden? Kann nicht auch für Arbeiter oft Gleitzeit eingeführt werden? Sollten die betroffenen Arbeitsgruppen bei der Einsetzung und Beurteilung von Vorgesetzten nicht ein Mitspracherecht haben? Vieles, was von Ferne

2 Vgl. Gew. Monatshefte 8/1968: Die Mitbestimmung muß am Arbeitsplatz beginnen.

als Sachzwang angesehen wird, ist durchaus veränderbar. Diese Humanisierung der Arbeitsorganisation müssen die Gewerkschaften endlich konkreter thematisieren. Sie sollten sich das Gesetz des Handelns nicht aus der Hand nehmen lassen. Wenn Arbeitsgruppen einmal gewisse Rechte haben, dann werden sie sehr schnell merken, daß sie ohne gewerkschaftliche Hilfe, Ratschläge nicht weiterkommen. Auf diese Weise läßt sich aber auch das Interesse an der gewerkschaftlichen Organisation sicher in vielen Fällen verstärken.

Schwegler: Es ist gut, daß unter uns Einigkeit besteht, daß die Frage der Mitbestimmung am Arbeitsplatz in erster Linie von der Durchsetzungsseite her gesehen werden muß. Gewerkschaften sind keine Diskussionsclubs, sondern haben die Aufgabe, Ergebnisse für die Arbeitnehmer und mit ihnen zu erreichen. In diesem Sinne führt nichts daran vorbei, daß die gewerkschaftliche Organisation die entscheidende Rolle spielt, auf die sich alles weitere bezieht. So sehen wir letztlich auch die Rolle des Betriebsrats. Der Betriebsrat ist ein mit zusätzlichen Rechten und Pflichten ausgestattetes Instrument, daß auf ursprünglich gewerkschaftliche Ziele hinarbeitet. Das muß gestärkt und das darf nicht geschwächt werden. Das sind sozusagen die Geschäftsbedingungen für Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Fritz Vilmar will nun den großen Schritt gehen und formell Arbeitsgruppen installieren. Er geht davon aus, daß sie zur Effektivierung und zur Belebung der Gewerkschaftsarbeit beitragen und sozusagen naturgemäß darauf drängen, mit dem Betriebsrat zusammenzuwirken.

Vilmar: Sie sollen zunächst einmal zur Aktivierung der Arbeitnehmer beitragen und zur Erkenntnis, was Mitbestimmung praktisch für sie bedeutet.

Schwegler: Für Betriebe mit einem starken Anteil hoch organisierter Arbeiter mag das alles zutreffen. Aber für Bereiche mit viel moderner Technologie und schwachem Organisationsgrad sehe ich, insbesondere im Angestelltenbereich, riesige Probleme. Wir machen die Erfahrung, daß die Arbeitgeber sich unter dem und um den Betriebsrat herum alle möglichen Organisationsformen schaffen, eine Klaviatur schaffen, auf der sie virtuos spielen. Ich würde deshalb, im Hinblick auf das neue Konzept des DGB, sagen, daß damit - unter Ausschaltung der Risiken - der jetzt gangbare Schritt gegangen wird. Ich will ein Beispiel nennen: Zu einem umwälzenden Rationalisierungskonzept in einem großen Versicherungskonzern haben die Gewerkschaften, sowohl HBV wie DAG, und die Betriebsräte sinnvolle und zwingend notwendige Korrekturvorschläge gemacht. Dagegen hat der Arbeitgeber seine Politik durchgesetzt, indem er um die Betriebsräte herum alle möglichen akzeptanzfördernden Veranstaltungen durchgeführt und Eigenverantwortlichkeiten aller Art mobilisiert hat. Im Dienstleistungsgewerbe gibt es außerordentlich tiefgestaffelte Hierarchien, über die der Arbeitgeber mittels Abhängigkeiten, Aufstiegswün-

schen usw. seine Vorstellungen durchzusetzen vermag. Bei einem Organisationsgrad zwischen 10 und 30 Prozent, das ist die Realität, kann das leicht zum Einfallstor für die Arbeitgeber werden. Deshalb halte ich es für zwingend notwendig, das, was sich hier entwickelt, mit denjenigen Einrichtungen aufs engste zu verbinden, auf die Verlaß ist, nämlich mit den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und den Betriebs- und Personalräten. Ich muß bekennen, daß ich in bezug auf die praktische Handhabung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz mehr Fragen als Antworten habe. Ich will ein weiteres Beispiel nennen. Wir haben in einem Bereich eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die vorsieht, daß, im Zusammenhang mit der Reorganisation von Unternehmensstrukturen, die Humanisierung der Arbeit gleichgewichtig berücksichtigt werden soll. Das Problem bei der Sache ist, daß durch Diskussionen am Arbeitsplatz darüber letztlich keine Gesamtalternative entwickelt werden kann. Da entsteht dann sehr leicht die Situation, daß das Unternehmen erklärt, die einzelnen Vorschläge seien zwar nicht schlecht, aber insgesamt ließen sie sich nicht verwirklichen. Man muß einräumen, daß sie mit dieser Einschätzung meist sogar Recht haben, weil sie eben das Ganze des Unternehmens auf eine Weise sehen, wie es auch Sachverständige und Wissenschaftler, die wir hinzuziehen, nicht können. Damit komme ich zurück zum Thema Arbeitsdirektor. Wenn wir nicht jemanden haben, der in der Hierarchie, im Apparat des Unternehmens sitzt und mitdenkt, können wir letztendlich nichts bewegen. Dann entartet vieles schnell zu einer Geschäftigkeit, bei der wir aufpassen müssen, daß daraus nicht am Ende Frustration wird, weil alle Anstrengungen nicht zu greifbaren Ergebnissen führen. Wenn es eine Verankerung in der Hierarchie nicht gibt, muß überlegt werden, wie man Druck entwickeln kann. Das läßt sich nicht über Diskussionen am Arbeitsplatz bewerkstelligen, sondern nur über deren Zusammenfassung durch den Betriebsrat, durch den Personalrat, durch die gewerkschaftliche Organisation im Betrieb und schließlich über die Zusammenfassung von innerbetrieblichem und außerbetrieblichem Sachverstand. Und da geht es eben nicht nur um richtig und falsch, sondern auch um die Entwicklung von Druck und Gegendruck. Wenn ich das alles zusammennehme, dann scheint mir das Konzept des DGB zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz schon situationsangemessen. Als Etappenschritt dürfte es für weite Bereiche der Organisation richtig sein. Das wollte ich, bei aller Sympathie im Prinzip, zu der Kritik von Fritz Vilmar sagen.

Vilmar: Ich will versuchen, ein paar Punkte zusammenzufassen. Es besteht Konsens darüber, daß man Mitbestimmung am Arbeitsplatz nicht am Betriebsrat oder am Arbeitsdirektor vorbei konstruieren darf. Das ist weder gewerkschaftspolitisch wünschenswert noch mitbestimmungsstrukturell überhaupt machbar. Andererseits ist es ein Irrglaube zu meinen, sie könne allein vom Betriebsrat dadurch in Gang gesetzt werden, daß er das Recht bekommt, mit

den Werkstätten, Abteilungen, Arbeitsbereichen Versammlungen zu machen. Es muß vielmehr eine Bewegung sein, die von beiden Seiten kommt. Zumindest müßte in dem neuen DGB-Konzept zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz gesagt werden, daß Arbeitsgruppen, Abteilungen, Werkstätten eines Betriebes das Recht haben sollen, jederzeit auch von sich aus die Einberufung einer Arbeitsgruppenversammlung beim Betriebsrat zu fordern. Hinzukommen müssen allerdings gewerkschaftliche Konzepte, wie man zum Beispiel Hierarchien abbauen kann oder wie man Arbeitsabläufe anders gestalten kann. Notwendig ist also ein eigenes gewerkschaftliches Konzept humaner Betriebsgestaltung. Ich bin nicht der Meinung von Lorenz Schwegler, daß im Rahmen einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz nicht Alternativen entwickelt werden könnten. Es gibt eine ganze Reihe von Beispielen, wo Kollegen humanere und sogar zugleich kostensparende Neuregelungen für ihren unmittelbaren Arbeitsbereich entwickelt haben. Ein Wort zum Abbau von Hierarchie: Langjährige eigene Untersuchungen bestätigen mir, daß es in vielen Betrieben nach wie vor einen Wasserkopf von Hierarchie gibt, der auf der Basis lastet. Besonders ausgeprägt ist diese Situation im öffentlichen Sektor. Auch in dieser Hinsicht kann man nicht alles den Betriebsräten aufladen wollen. Hier könnten kritische, durch gewerkschaftliche Konzepte unterstützte Arbeitsgruppen viel in Gang bringen. Da reicht das vom DGB vorgelegte Konzept, das sehr gut in den Grundzügen ist, noch nicht. Ich meine, man muß noch mutiger sein und sollte nicht so furchtbar viel Angst davor haben, was sich alles an entsetzlichen syndikalistischen Tendenzen bilden kann. Unser Problem ist nicht, daß die Revolution ausbricht, sondern daß die Friedhofsstille nicht weichen will. Ich glaube, daß Arbeitnehmer sehr einfallsreich sind. Es gibt eine Menge Leute, die heute zum Beispiel in Sachen Gleitzeit, Abbau von Monotonie, mehr Selbstbestimmung, diskutabile Vorschläge einbringen. Ihnen sollte ein Recht eingeräumt werden, so daß sie nicht, wie es heute noch häufig geschieht, gegen Beton marschieren. Auf diese Weise könnte erreicht werden, daß endlich viele Arbeitnehmer Mitbestimmung hautnah erleben.

Wir diskutieren nun schon geraume Zeit über Perspektiven und deshalb sei noch einmal an die Ist-Situation erinnert: Die Montan-Mitbestimmung geht mehr oder weniger zu Ende. Das Mitbestimmungsgesetz `76 ist so wie es ist. In den Betrieben steht nicht Mitbestimmung am Arbeitsplatz auf der Tagesordnung, sondern alle möglichen raffinierten Unternehmerstrategien. Wir sind also weit entfernt von all den Dingen, die hier diskutiert wurden. Stellt sich da nicht die Frage, wie sich überhaupt erst einmal ansatzweise die Grundlage für Mitbestimmung am Arbeitsplatz oder Mitbestimmung auf Unternehmensebene schaffen läßt, etwa in Bereichen, wo die Belegschaften bestenfalls zu 30 Prozent organisiert sind? Oder ist es vielleicht so, daß die Kolleginnen und

Kollegen damit, angesichts der neokonservativen Angebote nach dem Motto „Jeder ist seines Glückes Schmied“, gar nicht zu motivieren sind?

Schwegler: Es steht fest, daß der Anteil der Angestellten wächst. Die Gewerkschaften haben einige Schwierigkeiten, an die Angestellten heranzukommen. Woran liegt das? Im internationalen Vergleich stellt man fest, daß in einigen Ländern um uns herum die Angestellten durchaus bis zu 80 Prozent gewerkschaftlich organisiert sind. Also liegt es wohl nicht an den Arbeitsvollzügen, sondern es stecken eher nationale Traditionen und hausgemachte Probleme dahinter. Insbesondere hängt es wohl mit der traurigen Geschichte der Angestelltenorganisationen nach 1945 und dem Verhältnis DGB/DAG zusammen. Man muß sich vergegenwärtigen, daß die Geschichte der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen begann, als der Aufbau der Gewerkschaften im übrigen weitgehend abgeschlossen war. Unser spezielles Problem ist es, daß wir zu spät geboren sind und jetzt Schwierigkeiten haben, unter verschlechterten Ausgangsbedingungen hinterherzukommen. Zurück zum Thema Mitbestimmung: Wir kommen in der Mitgliederentwicklung überall da voran, wo wir, auf die betriebliche Situation bezogen, als Gewerkschaft in der Lage sind, Erfolgserlebnisse zu produzieren. Und wir kommen umgekehrt in der Mitgliederentwicklung dann nicht weiter, wenn diese Erfolgserlebnisse von Betriebsräten produziert werden, die sagen, daß sie sie als Betriebsräte erreicht haben und die Gewerkschaften als zuständig für Tarifverhandlungen erklären. Die Aufhebung dieser Trennung ist eine unserer Aufgaben. Überall, wo wir in betrieblichen Situationen präsent sind, kommen wir voran, haben wir Hochburgen, auch bei Angestellten. Manchmal sind es nur kleine und kleinste Ergebnisse und Verbesserungen; entscheidend ist, daß die Gewerkschaft als Gewerkschaft erkennbar wird.

Vilmar: Ich glaube, daß gerade viele Angestellte es den Gewerkschaften danken würden, wenn sie etwas für ihre Arbeitsplatzsituation täten. Vielen von ihnen sind nicht nur die Gehaltserhöhungen wichtig, bei ihnen lassen sich Ansätze eines Wertewandels erkennen. Wenn man ihnen sagt, daß jetzt nicht die Zeit für große gesellschaftspolitische Entwürfe, für ein umfassendes Mitbestimmungsgesetz zum Beispiel ist, und gleichzeitig einen Vorschlag zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz unterbreitet, dem auch Konservative schwer widersprechen können, dann wäre das ein Schritt nach vorn. Ich bin davon überzeugt, daß ein gesellschaftspolitisches Aufatmen durch die Reihen ginge, wenn die Gewerkschaften hier Mut zur eigenen Courage hätten und gerade auch den Angestellten mit hier und heute realisierbaren Konzepten gegenüberträten. Ich sehe die Gefahr, daß die Gewerkschaften an Prestige verlieren, weil ihnen unterstellt wird, es gehe ihnen ausschließlich um Mitgliederbeiträge. Viele aus der größer werdenden Gruppe der Angestellten würden hellhörig werden,

wenn der DGB ein Konzept vorlegen würde, nach dem sie selbst mehr Mitspracherechte bekämen. Natürlich müßte man ihnen klarmachen, daß solche Arbeitsgruppenrechte mit den Rechten anderer Instanzen, etwa des Betriebsrats, zusammen gesehen werden müssen, weil sie sonst auf schwachen Füßen stehen.

Kollege Stommel, wie hoch ist der Organisationsgrad von Angestellten in Deinem Bereich? Und wie steht es mit dem Zusammenhalt von Arbeitern und Angestellten in der Praxis?

Stommel: Wir haben zur Zeit bei den Arbeitern einen Organisationsgrad von 98 bis 99 Prozent und bei den Angestellten einen von über 80 Prozent. Noch vor 15 Jahren lag der Organisationsgrad bei den Angestellten zwischen 30 und 40 Prozent. Es gab erhebliche Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Angestellten. Vor etwa 15 Jahren haben wir dann beispielsweise die Jugendarbeit angekurbelt, haben eine sehr starke Jugendgruppe aufgebaut und immer wieder neu auf die Beine gestellt, weil es ja immer wieder einen Wechsel der Personen gab. Seit der Stahlkrise der siebziger Jahre kamen kaum noch Angestellte von draußen herein, Angestellte wuchsen ausschließlich aus der Jugend nach, so daß sich Jahr um Jahr eine positive Veränderung ergeben hat, was den Organisationsgrad angeht. Gleichzeitig hatten wir sehr viel Erfolg mit einer gezielten Vertrauensleutearbeit. Schließlich hat der Stahlstreik von 1978 uns in der Organisation noch einmal einen Schuß gegeben, vornehmlich bei den Angestellten. Alles zusammen hat zu dem Organisationsgrad geführt, den wir haben. Ich gehe davon aus, daß er weiter wachsen wird.

Föhr: Die Frage, wie man die technische Intelligenz, Angestellte, Führungskräfte stärker als bisher organisieren kann, sollten wir selbstkritisch diskutieren. Ich habe den Eindruck, daß die Gewerkschaften, zumindest die Gewerkschaftsapparate, diesen Kreis jahrzehntelang gar nicht als Mitglieder haben wollten. Die Erkenntnis, daß es für diese Adressaten einer anderen Ansprache bedarf als für gewerbliche Arbeitnehmer, ist jüngeren Datums. Nach meinem Dafürhalten sind die Gründe dafür, daß Angestellte sich den Gewerkschaften nicht genähert haben, zu wenig beachtet worden. Noch heute kann der Angestellte, der in eine Gewerkschaft eintritt, in einer ganzen Reihe von Unternehmen nicht sicher sein, daß er nicht einen Karriereknick erleidet. So lange solche Sachverhalte nicht in die gewerkschaftlichen Überlegungen einbezogen werden, laufen sie leicht in die falsche Richtung. Auch wenn es sich besserwischerisch anhören mag, will ich erwähnen, daß der Sachverstand von Gewerkschaftsfunktionären für die Tätigkeit, die bestimmte Angestellten-schichten wahrnehmen, nicht überall genügend ausgeprägt ist. Da werden Gewerkschaftssekretäre beziehungsweise Betriebsräte erwartet, die in den entspre-

chenden Denkkategorien denken und als adäquate Gesprächspartner angesehen werden, was die Probleme am Arbeitsplatz angeht. Dieser Personenkreis steht technologischen Änderungen sehr viel aufgeschlossener gegenüber als die meisten Gewerkschaften und Betriebsräte. Man wird bei ihnen nicht Fuß fassen können, wenn man nur anprangert und nicht gleichzeitig Lösungen aufzeigt bzw. gemeinsam mit ihnen erarbeitet. Eine totale Blockierung, wie sie hier und da betrieben worden ist, etwa von Bildschirmarbeitsplätzen, von Qualitätszirkeln, von Teilzeitarbeit, ist kein geeignetes Werbemittel. In diesem Zusammenhang halte ich die Weiterbildung für eines der zukünftigen Aktionsfelder von Betriebsräten, insbesondere im Angestelltenbereich. Es muß stärker als bisher der Versuch gemacht werden, technologische Veränderungen nicht nur zu bremsen, sondern mitzugestalten. Da sehe ich eine erhebliche Arbeit auf Gewerkschaften und Betriebsräte zukommen.

Vieles von dem, was wir bisher diskutiert haben, dürfte sich an den Realitäten stoßen, zum Beispiel daran, daß es bei den deutschen Gewerkschaften kaum die Tradition einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz gibt. Da paßt das, was gewachsen ist, mit dem, was sein müßte oder könnte zur Zeit noch nicht zusammen. Das gilt auch für gewisse Aspekte der Rekrutierung und Ausbildung von Funktionären.

Schwegler: Es gibt in der Tat ein gewisses Spannungsverhältnis zwischen dem, was sein müßte und dem, was ist. Dieses Spannungsverhältnis wird von Tag zu Tag größer, und ich halte den Handlungs- und Umsteuerungsbedarf für ziemlich dramatisch. Wenn man gewisse Dinge weiterlaufen läßt, werden die Gewerkschaften einen zunehmenden Bedeutungsverlust erleiden. Nicht von ungefähr philosophiert die Gegenseite ja schon über das Ende der Gewerkschaften, die „Dinosaurier des Industriezeitalters“. Um so notwendiger ist es, sich Inhalte, Formen, Stilfragen, Herangehensweisen, Personalpolitik usw. in den Gewerkschaften genauer anzusehen. Um den Bezug zur Mitbestimmung herzustellen, weise ich darauf hin, daß Angestellte dann bereit sind, sich zu organisieren, wenn die gewerkschaftliche Organisation Kompetenz erkennen läßt, und zwar eine solche, die es mit der des Arbeitgebers aufnehmen kann. Das bezieht sich nicht nur auf die fachliche, sondern auch auf die politische Kompetenz. Im Konfliktfall sind die Angestellten eigentlich erst dann bereit, bestimmte Wege mitzubeschreiten, wenn diese für sie zu Ende gedacht sind. Sie stellen insgesamt hohe politische Anforderungen. In der Diskussion um die Arbeitszeitverkürzung hatte ich gelegentlich den Eindruck, sozusagen mit einer Versammlung von Bundeskanzlern zu sprechen, die sich zwar für ihre individuelle Interessensituation am Rande interessiert hat, die aber eigentlich die Frage bewegte, ob das alles in jeder Hinsicht zu Ende gedacht sei, zum Beispiel in volkswirtschaftlicher oder betriebsorganisatorischer. Hat man sie ein-

mal überzeugt, sind sie bereit mitzugehen, und zwar teilweise mit einer bemerkenswerten Konsequenz. Natürlich spielen auch Ängste, spielen Karriereperspektiven gerade bei Angestellten eine Rolle. Die Befreiung des Aufstiegs von Abhängigkeiten wäre ein schönes mitbestimmungspolitisches Arbeitsziel. Ich vermute, es wird noch lange dauern, um dahin zu kommen. Alles in allem: Es kommt darauf an, in der Behandlung betrieblicher Vorgänge, auch und gerade unter Gesichtspunkten der Mitbestimmung, in der Entwicklung von Alternativen Kompetenz zu entwickeln. Es ist ein Prozeß auf Gegenseitigkeit. Je mehr Kollegen mit fachlicher Kompetenz, die auch innerbetrieblich anerkannt sind, wir in unseren Reihen haben, desto besser läuft die Organisation. In Betrieben, in denen von jeher ein starrer Stil der Gewerkschaftsarbeit gepflegt wird, ist es schwer, an die entsprechenden qualifizierten, kompetenten Kollegen heranzukommen. Wo wir es aber geschafft haben, über anerkannte Kollegen weiterzukommen, da werden viele hinzugewonnen, da kommt man dann auch in der Diskussion betrieblicher Vorgänge weiter und da tritt auch die Angst ein Stück zurück, weil es nicht als unanständig gilt, bei einer anerkannten Gruppierung mitzumachen. In dem Moment, wo anerkannte Leute dabei sind, auf die auch der Arbeitgeber angewiesen ist, weil sie gut sind, schadet die Gewerkschaftszugehörigkeit eben nicht mehr. Sie schadet meist nur solange, wie eine gewisse Schwelle der absoluten Schwäche nicht überschritten ist. Ich meine, daß in diesem Zusammenhang die Entwicklung von Mitbestimmungskompetenz eine wesentliche Voraussetzung für betriebliche Werbemaßnahmen sein kann.

Noch einmal zur tristen Wirklichkeit: Es sind Operationen am Betriebsverfassungsgesetz im Gang, mit dem Ziel, Sprecherausschüsse für Leitende Angestellte und „Minderheitenschutz“ einzuführen. Wie wehren sich die Gewerkschaften eigentlich wirksam dagegen, wie die in erster Linie betroffenen Betriebsräte und Belegschaften?

Stommel: Die entscheidende Frage ist, ob der einzelne ergriffen wird, ob er sich betroffen fühlt. Nur dann ist er bereit, etwas zu tun. Die Verwässerung der Montan-Mitbestimmung haben wir schon 1980 nicht mehr mit betrieblichen Mitteln verhindern können. Wir werden auch in Zukunft in Sachen Montan-Mitbestimmung nichts erreichen, wenn nicht alle Gewerkschaften an einem Strang ziehen. Es kann nicht in erster Linie um den Kampf für die Montan-Mitbestimmung gehen, die Kampagne muß weit darüber hinausgehen, muß alle Bereiche erfassen, muß ein allgemeines Mitbestimmungsgesetz anstreben, das sicherlich an den Prinzipien der Montan-Mitbestimmung ausgerichtet sein müßte.

Und wie ist es mit der Betriebsverfassungsseite?

Stommel: Das trifft auch alle. Und wir können nur gemeinsam Widerstand leisten. Ich kann nicht absehen, ob wir letztendlich zu einer solchen Änderung des Gesetzes gezwungen werden. Ich weiß nicht, ob die Gewerkschaften zur Zeit stark genug sind, dieser Koalition gegenüber ein solches Gesetz verhindern zu können. Aber wenn man das will, dann muß man auch Ernst machen, dann muß man auch die einzelnen miteinbeziehen. Mit so starken Waffen wie Erklärungen ist nicht viel getan. Wenn wir nicht in der Lage sind, uns auf gemeinsame Ziele zu konzentrieren und auch dafür zu kämpfen, sehe ich schwarz.

Föhr: Ich bin nicht sicher, ob der Schaden für die Gewerkschaften, den die beabsichtigten Gesetzesänderungen mit sich bringen könnten, wirklich so groß sein wird. In vielen Unternehmen gibt es bereits Sprecherausschüsse. Wenn sie nun gesetzlich verankert werden, bringt das oft keine zusätzlichen negativen Auswirkungen für die Gewerkschaften. Viel bedeutsamer erscheint es mir, ob die Gewerkschaften in der Lage sind, sich gegen verkrustete Unternehmensstrukturen als Vorkämpfer neuer Werte wie zum Beispiel Eigeninitiative, Kreativität, Verantwortungsbereitschaft, Kooperation, Teamgeist im jeweiligen Betrieb darzustellen und gleichzeitig vermitteln können, daß deren Befolgung durchaus sowohl im Unternehmens- wie im Mitarbeiterinteresse liegt. Das würde allerdings bedeuten, daß auch interne gewerkschaftliche Strukturen diese Werte widerspiegeln müßten.

Vilmar: Ich halte es für eine vorrangige Frage, ob wir unsere Arbeitsorganisation nach wie vor im Stil des 19. Jahrhunderts hierarchisch, militärähnlich, tayloristisch, mit schlechter Ergonomie, einer Personalpolitik nur von oben, mit Abtöten jeglichen Kreativitätsgeistes aufbauen oder ob wir dagegen eine Mitbestimmungsforderung stellen, die das Problem in den Mittelpunkt stellt, wie Arbeit organisiert wird, einschließlich der Arbeitszeit.

Schwegler: Über der Bewältigung von betrieblichen und Unternehmens-Problemen dürfen wir nicht vergessen, daß die Gewerkschaften mehr sind als ein Dachverband von betrieblichen Kontrolleinrichtungen. Sie sind immer noch eine gesellschaftliche Erscheinung und Einrichtung und haben auf der gesellschaftspolitischen Ebene allerlei zu bewegen. Sie müssen aufpassen, daß sie nicht, um den Anschluß an das betriebliche Verständnis der Angestellten zu gewinnen, gleichzeitig den Anschluß an das gesellschaftliche Verständnis verlieren. Das könnte im Extremfall dazu führen, daß man meint, man brauche sich um alle diejenigen, die nicht auf der Sonnenseite bestimmter Entwicklungen liegen, nicht mehr zu kümmern. Ich sehe allerdings sehr wohl die Chance, daß sich unter den gegenwärtigen politischen Bedingungen einige Anti-Thesen schärfer abzeichnen. Was die Anti-Thesen und ihre konzeptionelle Weiterent-

wicklung betrifft, meine ich, sind wir in den letzten Jahren mehr vorangekommen als in den 10 Jahren vor 1982. Die mehr oder weniger reaktionäre These der derzeitigen Koalition hat viele kräftig zum Denken gebracht. Da ist einiges an Voraussetzungen vorhanden, was allerdings auch mit Tatkraft umgesetzt werden muß. Wenn die Gewerkschaften Hoffnungsträger bleiben wollen, dann spielt für mich der Gesichtspunkt der Mobilisierung und des Bewegens eine ganz wesentliche Rolle. Dieser Aspekt muß auch bei der Mitbestimmungsinitiative noch genauer überlegt werden. Wie setzen wir den Glauben an Mitbestimmung ein, wie halten wir ihn hoch? Wie gelingt es, nicht nur über ferne Ziele zu sprechen, sondern darüber, was man konkret besser machen kann. Wir sollten viel mehr positive Beispiele unter die Leute bringen, statt immer nur eine Ziel- und Instrumentendiskussion zu führen. Wir sollten mehr Wert auf die Bewegung legen.