



Heinz Klinkhammer: Zukunft der Mitbestimmung mit Ausblick auf Europa*

Dr. Heinz Klinkhammer, geb. 1946, ist Mitglied des Vorstands der Deutschen Telekom AG, zuständig für Personal und Recht.

Meine Damen und Herren! Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Als Arbeitsdirektor bin ich gefordert, Brücken zwischen sozialen und wirtschaftlichen Interessen zu bauen. Zehn Jahre habe ich solche Brücken mit entworfen, zuerst in verschiedenen Gesellschaften des Mannesmann-Konzerns, jetzt bei der Deutschen Telekom. Alle hatten ihre eigene unternehmenspolitische Statik und Belastbarkeit. Und ich denke, alle Brücken waren flexibel genug, um Erschütterungen auszuhalten, und stabil genug, um sich mit den Sozialpartnern auf ihnen zu treffen - wenn auch vielleicht nicht immer in der Mitte.

Dabei wird, um im Beispiel zu bleiben, die Architektur der Brücken immer diffiziler. Geht es doch schon längst nicht mehr um schmale Stege, die kleine Bäche überqueren helfen, sondern um Highways, die breite Ströme oder Meere überwinden und insbesondere auch vor nationalen, aber auch vor kontinentalen Grenzen keinen Halt machen. Deshalb müssen auch die globalen Aspekte der Mitbestimmung eingefangen werden.

Richten wir zunächst den Blick auf Europa. Wir können feststellen, dass einheitliche Mitbestimmungsstandards in Europa nach wie vor nicht oder nur rudimentär vorhanden sind. Anders gewendet: Die deutsche Mitbestimmung hat sich, trotz der deutschen Rolle als einer der stärksten Motoren der europäischen Integration, nicht als Exportschlager erwiesen. Das mag man beklagen oder beklatschen. Gleichwohl kommt man an der Feststellung nicht vorbei, dass Wirtschaft auch dort ganz gut funktioniert, wo andere, mit den deutschen kaum oder nur annäherungsweise kompatible Mitbestimmungsstrukturen gelebt werden. Das wiederum führt unmittelbar zu der Erkenntnis, dass eine zwanghafte Harmonisierung oder gar Standardisierung von Mitbestimmungsstrukturen in Europa schon aufgrund der unterschiedlichen Historie, der unterschiedlichen kulturellen Aspekte und vordergründig auch der rechtlichen Rahmenbedingungen weder notwendig noch zielführend ist.

Meine erste These ist daher, dass insbesondere - aber nicht nur - in supranationalen Fragen der Partizipation maximale Flexibilität bei minimaler Normierung vor Harmonisierung oder gar Standardisierung geht.

Das gilt auch und erst recht, wenn man sich den Aspekt Zeit vor Augen führt. Wirtschaft kann und sollte nicht auf den Gesetzgeber warten müssen. Geht es etwa um internationale Mergers, müssen schnell angemessene Lösungen gefunden werden, die für einen möglichst optimalen Interessenausgleich der gelebten Kulturen - und darauf kommt es an - sorgen. Mitbestimmungsträger müssen sich, um es plakativ zu formulieren, gerade in diesen Fällen aus der Rolle des eher reaktiven Verteidigers nationaler Strukturen lösen und zu einem aktiven Mitgestalter von supranational angelegten Veränderungsprozessen werden.

* Impulsreferat für die nachfolgende Podiumsdiskussion.

Dem stehen ganz sicher auch keine unüberwindbaren, häufig allerdings vorgeschobene Hürden gegenüber. Zeigt sich doch, dass ausländische Unternehmen sehr pragmatisch und wenig ideologisch mit den deutschen Mitbestimmungsgesetzen umgehen. Ausländische Manager schätzen unsere Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmungsstrukturen eher als neutral ein und sehen darin im Regelfall jedenfalls keine signifikant abschreckende Wirkung für Investitions- und Standortentscheidungen.

Mit anderen Worten: Mitbestimmung ist international ganz sicher kein Standortnachteil. Nach wie vor verbleiben Marktgröße und Dynamik, Kundennähe, Infrastruktur, qualifizierte Arbeitnehmer, Lohnkosten und vor allem Steuerfragen als die entscheidenden Faktoren, wie jüngst im übrigen auch in einer sehr interessanten Studie der Bertelsmann Stiftung eindeutig belegt.

Viele persönliche Gespräche zeigen mir allerdings, dass insbesondere die in Deutschland gelebte Mitbestimmungspraxis gerade im amerikanischen Management weitgehend unbekannt ist und vor allem deshalb auf Skepsis stößt.

In Erkenntnis dieser Fakten erweist sich meines Erachtens der Weg, den der Gesetzgeber beim europäischen Betriebsrat beschritten hat, als der Königsweg. Der europäische Betriebsrat, davon bin ich überzeugt, wird zu einem Erfolgsmodell werden. Hier finden sich die entscheidenden Grundgedanken, die der Mitbestimmungsdebatte für die Zukunft international zum Erfolg verhelfen werden: Flexibilität, Rücksichtnahme auf kulturelle und historische Wurzeln und vor allem maximale Vereinbarungsqualität bei minimaler Mindeststandardisierung. Oder anders gewendet: Niemand muss die gewachsenen, gelebten und vor allem auch gesellschaftspolitisch konsentierten Strukturen aufgeben.

Aber lassen Sie mich auch das sagen: Dem vielfach als „zahnloser Tiger“ verschrienen europäischen Betriebsrat sind inzwischen deutlich Krallen gewachsen. Zwar geht es im Kern nur um Information und Konsultation. Gleichwohl zeigen einige Rechtsstreitigkeiten doch sehr deutlich, dass auch diese - durch die deutsche Brille betrachtet - vielleicht relativ schwach ausgeprägten Beteiligungsrechte durchaus zu scharfen Waffen werden können. Ich erinnere hier an die Entscheidung in Sachen Renault oder auch die aktuelle Diskussion um Marks & Spencer, die deutlich zeigen, dass selbst die Missachtung von reinen Anhörungsrechten unternehmerische Entscheidungen zumindest auf Zeit blockieren kann. So ist es nur konsequent, wenn der europäische Gesetzgeber in Anlehnung an den europäischen Betriebsrat nun auf der Ebene der Unternehmensmitbestimmung den Weg der Flexibilität in Form einer Konsenslösung der Beteiligten beschritten hat.

Führt man sich die aktuellen Diskussionen rund um den europäischen Betriebsrat und die europäische Aktiengesellschaft vor Augen und spiegelt diese an der Geschichte, erkennt man sofort, dass Mitbestimmung in ihrer jeweiligen Zeit und dem jeweiligen soziokulturellen Umfeld lebt. Das gilt sowohl für die Montan-Mitbestimmung und das Betriebsverfassungsgesetz 1952 als auch für das Mitbestimmungsgesetz 1976 und das Betriebsverfassungsgesetz 1972. Und das gilt auch und erst recht für die europäische Mitbestimmungsdebatte und für das Betriebsverfassungsgesetz 2001. Allerdings - und das ist mir wichtig zu betonen - bestehen zwischen den verschiedenen Formen der Mitbestimmung durchaus starke Verbindungslinien, die häufig Lernerfahrungen ausdrücken. Ich sehe einen Evolutionsprozess, der weg von strikten gesetzlichen Vorgaben hin zu mehr vertraglichen Gestaltungsspielräumen führt.

Unstreitig bewährt hat sich die Montan-Mitbestimmung als Krisenbekämpfer in der Eisen-, Stahl- und Kohleindustrie. Dieses Konsensmodell - und darum geht es im Kern - hat den Einigungsdruck der im Unternehmen Verantwortung tragenden Instanzen derart erhöht,

dass auch schlimmste Strukturkrisen sozial adäquat bewältigt werden konnten. Und: Gerade die Montan-Mitbestimmung zeigt auch, dass hier die Mitbestimmung in besonderer Weise für Innovation im Personalbereich in Gänze stand. Ich erinnere an die Sozialplangestaltung, die kreative, über klassische Abfindungen weit hinausreichende Ausstiegsmodelle anbot, ich denke an neue Wege in der Qualifizierung, die heute im Neuhochdeutschen als Employability wieder einen breiten Markt gefunden haben, und ich denke nicht zuletzt auch an den Arbeits- und Gesundheitsschutz, der inzwischen längst eine europäische Dimension erreicht hat.

Überhaupt ist zu beobachten, dass dort, wo auf unternehmerischer Ebene Mitbestimmung konsensorientiert gelebt wird, Betriebsverfassungspraxis aufblüht und sich weit über die gesetzlich abgesteckten Grenzen hinaus weiterentwickelt.

Aber auch außerhalb der Montan-Mitbestimmung hat überzeugendes, von allen Mitbestimmungsträgern konsentiert gestaltetes Krisenmanagement stattgefunden. Komplexe Strukturverwerfungen wurden ebenfalls sozialverträglich gelöst.

Als Beispiel darf ich hier auf meine eigene aktuelle Erlebniswelt, den Telekom-Konzern, zurückgreifen. Der Telekom-Konzern unterliegt dem Mitbestimmungsgesetz 1976. Aber auch ohne neutralen Mann, auch ohne neutrale Frau ist es hier gelungen, einen personellen Umbau, der seinesgleichen sucht, sozialverträglich zu bewerkstelligen. In kürzester Zeit wurde durch mit Betriebsräten und Gewerkschaft verabredete Konsensmodelle der Personalkörper nicht nur um etliche 10 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sozialverträglich reduziert - ansonsten gäbe es wahrscheinlich auch die Telekom heute jedenfalls so nicht mehr -; es wurden - und das ist mir viel wichtiger - zugleich innovative Wege beschritten, um das Unternehmen für die Zukunft nachhaltig wettbewerbsfähig zu machen. Ich denke an neue Entgeltsysteme, neue Arbeitszeitmodelle und eine - das ist mir besonders wichtig -, wie man heute neuhochdeutsch sagt, business-bezogene, also geschäftsorientierte Tarifpolitik ebenso wie an eine kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf die sich wandelnden Anforderungen im gesamten Geschäftsumfeld.

Insgesamt war - und das gibt den Blick ein wenig frei für den Wert von Mitbestimmung - dieser Kraftakt nur möglich, weil in einem für alle Mitbestimmungsträger jederzeit transparenten Prozess Unternehmen, Gewerkschaft und Betriebsräte nach dem Motto „Wettbewerbsfähigkeit als Zielgröße und Sozialverträglichkeit als Messlatte“ an einem Seil und in dieselbe Richtung gezogen haben. Allen Beteiligten war klar, dass wirtschaftlicher Erfolg und soziale Leistungsfähigkeit einander bedingen. Oder, überpointiert formuliert: Nur der Mitbestimmungs-Konsens erweist sich langfristig als wirklich sozial, der qualifizierte Arbeitsplätze nachhaltig schafft oder sichert.

Die Mitbestimmungspraxis hat sich in vielerlei Hinsicht schneller entwickelt als Rechtsprechung und Gesetzgebung. Ich darf in diesem Zusammenhang nur an die ersten Mitbestimmungsvereinbarungen in der Montanindustrie erinnern. Ich darf auch daran erinnern, dass es gerade in der Stahlindustrie gelungen ist, durch Vereinbarungslösungen eigene Mitbestimmungsmodelle zu kreieren.

An dieser Stelle sei an die positiven Erfahrungen erinnert, die etwa die Mannesmann-Röhrenwerke und Usinor-Sacilor mit ihrer gemeinsamen Tochter Europipe gesammelt haben. Bereits Anfang der neunziger Jahre wurde neben einem europäischen Betriebsrat trotz damals nicht vorhandener rechtlicher Rahmenbedingungen ein europäischer Aufsichtsrat vereinbart. Und was aus meiner Sicht wichtiger ist: Das Mitbestimmungsmodell einer europäischen Unternehmensverfassung wurde hier durch willkürliche Vertragskonstruktionen quasi vorweggenommen.

Ganz anders wiederum wird die Telekom verfahren müssen, wenn wir nun über die Übernahme der amerikanischen Mobilfunkunternehmen VoiceStream und Powertel in den US-Markt vordringen. Hier ist allen Beteiligten, auch unserer Gewerkschaft, klar, dass wir auf Strukturen treffen, in denen zum Beispiel ein deutsches Mitbestimmungsmodell auf völlige Ablehnung und Unverständnis im Management stoßen würde. Hier wird es aus meiner Sicht darum gehen, ein Stück weit interkulturelle Toleranz zu üben. In einem Unternehmen, dessen gelebter Kultur es entspricht, Gewerkschaftsfreiheit als Asset zu begreifen, wird jeder aufgezwungene partizipative Ansatz als Belastung empfunden, der den Merger jedenfalls in seiner Entstehungsphase substantiell gefährden könnte. Deshalb wird hier die angemessene Messlatte auf Good Corporate Citizenship liegen. Aber auch das schließt ganz sicherlich einen evolutionären Prozess keineswegs aus.

Zurück nach Europa. Als einen weiteren Baustein, soziale und wirtschaftliche Interessen auf europäischer Ebene auszubalancieren und möglicherweise zugleich als Keimzelle einer supranationalen Konditionengestaltung betrachte ich die von der Generaldirektion Beschäftigung der Europäischen Kommission moderierten Gespräche im europäischen Ausschuss für den sozialen Dialog. Nach dem Vertrag von Maastricht können im sozialen Dialog entwickelte Lösungen eine Richtlinie der Europäischen Union ersetzen. Wenn man so will, kann man den sozialen Dialog auch als rudimentäre Vorform einer europäischen Kollektivverhandlungsebene ansehen. Eine europäische Tarifpolitik im Sinne einer supranationalen Verhandlungsebene zur kollektiven Regelung von Arbeitsbedingungen und Entgeltstrukturen existiert nicht und wird, wie wir alle wissen, auch so schnell nicht kommen. Allerdings könnte dem sozialen Dialog vor dem Hintergrund der EU-Osterweiterung die Aufgabe zufallen, branchenweit Mindestregelungen gegen Lohn- und Sozialdumping zu empfehlen. Im übrigen zeigt - und das ist mir wichtig - gerade das Modell des europäischen sozialen Dialogs sehr eindringlich, was man dem Gesetzgeber in Fragen von Partizipationsstandards mit auf den Weg geben sollte und was ich eingangs auch bereits als These in den Raum gestellt habe.

Es geht nicht darum, zunächst gesetzliche Grundlagen zu schaffen und dann zu schauen, wie die Praxis damit zurechtkommt. Umgekehrt kann der richtige Weg nur dahin gehen, einen breiten Raum für Praxislösungen zu öffnen, dabei allerdings zweifellos gewisse Mindeststandards in Form von Guidelines nicht aus den Augen zu verlieren und dann aus den gewonnenen Erfahrungen zu lernen.

Meine Damen und Herren! Mitbestimmung kann ganz sicher nicht gedeihen in einer Misstrauenskultur. Diese muss zugunsten eines aktiven Gestaltungsprozesses, der sich nicht in Anordnungen ergeht, im gemeinsamen Finden sinnhafter Lösungen überwunden werden. Das wiederum setzt voraus, dass alle Träger der Mitbestimmung über eine hinreichende Qualifikation verfügen. Deshalb ist es für das Funktionieren der Mitbestimmung dringend erforderlich, eine Professionalisierung der Mitbestimmungsarbeit weiterhin aufrechtzuerhalten. Dies gilt für alle Mitbestimmungsträger, das heißt sowohl für den betrieblichen Interessenvertreter als auch für die Gewerkschaftsvertreter in den Aufsichtsräten, aber in gleicher Weise auch für die Arbeitgeberseite und in ganz besonderer Weise für den Arbeitsdirektor.

Die Zukunft der Mitbestimmung wird ganz wesentlich davon abhängen - wir haben das bei Dieter Schulte auch schon gehört -, welche Themen, welche Inhalte besetzt werden. Sie wird davon abhängen, ob die Interessen neuer Arbeitnehmergenerationen wirklich angesprochen werden. Die Gewerkschaften - wer denn sonst? - werden gefordert sein, Werte immer wieder neu zu thematisieren und in gesellschaftspolitische Diskussionen einzuspeisen.

Podiumsdiskussion

Dr. Wilhelm Beermann, geb. 1936, war stellvertretender Vorsitzender des Vorstandes der RAG Aktiengesellschaft.

Prof. Dr. Rolf Reppel, geb. 1947, ist Mitglied des Vorstands der ThyssenKrupp Serv AG, zuständig für Personal.

Walter Riester, geb. 1943, ist Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung.

Uli Röhm, geb. 1945, ist Redakteur des ZDF-Magazins WISO (Moderation).

Dieter Schulte, geb. 1940, ist Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes.

Dr. Hellmut Wißmann, geb. 1940, ist Präsident des Bundesarbeitsgerichts.

Röhm: Herr Klinkhammer, Sie haben besonders die Professionalisierung erwähnt. Gibt es dafür einen Grund?

Klinkhammer: Ich meine in der Tat, dass Professionalisierung von Mitbestimmung ein herausragendes Thema ist.

Wenn ich das einmal am Beispiel des Arbeitsdirektors festmache, glaube ich, dass es in der Vergangenheit ein Fehler war, wenn ein Arbeitsdirektor sich primär und zum Teil fast ausschließlich um die Themenfelder Personal und Soziales gekümmert hat. Ich meine, dass ein Arbeitsdirektor sich vordringlich auch kümmern muss, über seine Ressortzuständigkeit hinaus, um die Gesamtverantwortung des Unternehmens. Nur wenn er in der Lage ist, in der Strategiedebatte des Unternehmens genauso zu bestehen wie in seinen ureigenen Themen, wird er eine echte Chance haben, sich sozial im Unternehmen zu verhalten, das heißt für die Stabilität der Arbeitsplätze einstehen zu können. Alles andere halte ich für recht vordergründig.

Röhm: Bei unserer Veranstaltung begrüße ich nun auch Walter Riester, den Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung. Herzlich willkommen!

Herr Riester, macht eigentlich der Arbeitsminister das gleiche wie ein Arbeitsdirektor? Beide kommen von der Gewerkschaft, und man weiß nicht, auf welcher Seite sie stehen.

Riester: Das gleiche macht er nicht. Ein Arbeitsminister deckt, wenn er es so macht wie jetzt, den Erneuerungsprozess in vielen Bereichen ab, aber eben nicht bezogen auf ein Unternehmen, sondern auf die ganze Gesetzgebung, auf die Sozialversicherungssysteme.

Röhm: Welcher Einfluss ist größer, der des Arbeitsdirektors auf den Vorstand oder der des Arbeitsministers auf den Kanzler?

Riester: Da ich noch nie Arbeitsdirektor war, kann ich den Einfluss auf den Vorstand nicht beurteilen. Ich weiß nur, dass der Einfluss des Arbeitsministers auf den Kanzler in einigen Punkten ganz gut ist.

Röhm: Herr Beermann, Sie sind seit dem 1. Mai im Ruhestand. Ist das für einen Gewerkschafter das richtige Datum, sich zu verabschieden?

Beermann: Es entsprach den Vereinbarungen und ist jedenfalls ein beziehungsreiches Datum. Für mich hat damit eine Berufszeit von 50 Jahren und einem Monat geendet.

Röhm: Sie waren Arbeitsdirektor *und* stellvertretender Vorsitzender des Vorstandes. Gibt es da einen Unterschied?

Beermann: Es gibt natürlich einen Unterschied. Als Vorstandsvorsitzender hat man eine gewisse letzte und koordinierende Verantwortung.

Röhm: Herr Wißmann, der DGB-Vorsitzende Dieter Schulte hat in seinen einleitenden Worten gesagt, das Bundesarbeitsgericht war ein wohl wollender Begleiter der Mitbestimmung. Sind die Arbeitnehmerinteressen bei Ihnen im Gericht gut aufgehoben - oder dürfen Sie das als neutraler Richter gar nicht sagen?

Wißmann: Was ich als Richter sicher sagen kann und auch will, ist, dass natürlich die Interessen aller Prozessbeteiligten bei uns gut aufgehoben sind - obwohl ich weiß, dass nach vielen Prozessen eine Seite unzufrieden nach Hause geht. Aber so ist das Leben im Gericht.

Röhm: Sie geben also nicht zu, dass Arbeitnehmerinteressen bei Ihnen gut aufgehoben sind?

Wißmann: Ich habe das so verstanden, dass das Mitbestimmungssystem bei uns gut aufgehoben ist. Wir geben uns auch große Mühe, dass das, was wir an Arbeitsrecht haben - und dazu gehört die Mitbestimmung als ganz wesentlicher Pfeiler -, bei uns gut aufgehoben ist und dass wir nicht nur nach dem Wortlaut urteilen, sondern auch immer vor Augen haben, was der Zweck dieser Regelungen ist.

Röhm: Herr Reppel, sind Arbeitsdirektoren Fossile aus vergangenen Zeiten oder doch die Creme der Personalvorstände?

Reppel: Fossile sind sie mit Sicherheit nicht. Ob es die Creme ist, müssen andere beurteilen. Aber gerade an einem solchen Tag kann man sagen, dass Montan-Mitbestimmung in den letzten Jahren viel geleistet hat und dass die Arbeitsdirektoren dazu sicherlich beigetragen haben. Viel wichtiger scheint mir aber, sie daran zu messen, was sie in Richtung Zukunftsgestaltung und Innovation geleistet haben und, wie ich meine, auch und gerade in der Stahlindustrie noch leisten müssen.

Röhm: Warum, so frage ich Dieter Schulte, den Vorsitzenden des DGB, ist Mitbestimmung eigentlich kein Thema in den Parteiprogrammen?

Schulte: So weit sind wir noch nicht, dass in den Parteien selber die Mitglieder so mitbestimmen können wie in den Gewerkschaften. Vielleicht kommen wir da noch hin, wenn sich das Verhältnis ein bisschen gebessert hat.

Röhm: Mit betrieblicher Mitbestimmung kann ich im allgemeinen ja auch keinen Wahlkampf gewinnen!

Schulte: Davon bin ich nicht überzeugt. Sie sagen selbst, das ist kein Thema in den politischen Parteien. Man hat es aber auch noch nie versucht. Insofern kann man, meine ich, auch nicht sagen, ob man damit einen Wahlkampf bestreiten und gewinnen kann.

Immer dann, wenn Menschen herausgefordert werden, wenn sie mitreden können, wenn sie mitentscheiden können, müsste das von der Wesensart her doch ein Thema sein, das jedem liegt. Wenn alle reden können, brauchen wir keinen Sprecher mehr. Insofern bin ich nach wie vor fest überzeugt, ein Thema wie Mitbestimmung ist nicht nur 50 Jahre frisch geblieben, sondern hat weiterhin hervorragende Chancen. Vielleicht wird es einmal von den Parteien stärker aufgenommen. Denn ganz richtig war die Feststellung nicht, dass es kein Thema für politische Parteien ist. Die geplanten Änderungen im Rahmen der Novelle zum Betriebsverfassungsgesetz sind ein Beweis dafür, dass die Parteien sich damit auseinandersetzen. Und dass es zum Streit zwischen den Parteien kommt, ist der beste Beweis dafür, dass es nicht in allen Parteien gleichermaßen beheimatet ist.

Röhm: Walter Riester, wenn Sie im Kabinett mit dem Thema Mitbestimmungsgesetz kommen, was sagen dann die anderen Kollegen? „Schon wieder damit, das bringt doch nichts“?

Riester: Das konnten wir doch alle erleben. Im Vorfeld der Kabinettsentscheidung gab es deutliche Kontroversen mit dem Wirtschaftsminister, die sich dann in Verhandlungen

aufgelöst haben. Ich kenne aus diesen zweieinhalb Jahren kein Gesetz, das im Vorfeld der Kabinettsentscheidung zu einem so heftigen Ringen unter Kabinettskollegen geführt hat, wie gerade die Frage der Mitbestimmung. Und sie war dann natürlich auch im Kabinett ein sehr intensives Thema. Diese Debatte im Vorfeld aber zeigt schon, welche Auseinandersetzungen um die Neugestaltung und Modernisierung der Mitbestimmung laufen.

Röhm: In dem Auftaktfilm zu dieser Veranstaltung waren bei der Straßenumfrage Äußerungen zu hören, die längst nicht so klangen, dass Mitbestimmung ein unverzichtbares Element dieser demokratischen Gesellschaft ist. Woran liegt es, dass in der jüngeren Generation offensichtlich eher ein Desinteresse festzustellen ist?

Reppel: Das hat sicher mehrere Gründe. Zunächst einmal werden in unserem Schulsystem solche Dinge nicht berücksichtigt. Und wie sich Jugendliche da aufstellen, ist auch ein Reflex darauf, was in den Elternhäusern abläuft. Da müssen wir, glaube ich, auch noch einmal ansetzen und uns fragen: Wird dieses Thema überhaupt diskutiert, werden die Chancen der Mitbestimmung überhaupt wahrgenommen?

Wenn wir in fast 60 Prozent der Betriebe keine Mitbestimmung haben, heißt das auch, dass in diesen Betrieben Mitbestimmung nicht erlebt und nicht erfahren wird und deshalb auch nur schwer oder gar nicht authentisch weitergetragen werden kann. Zugleich bin ich fast sicher, dass in den von der Montan-Mitbestimmung geprägten Regionen - die natürlich zurückgehen - dieses Thema deutlich anders problematisiert und auch weitergetragen wird.

Und wenn auch vielleicht behauptet wird, dass insgesamt die Mitbestimmung kein Diskussionsthema ist, kann ich doch aus der Eisen- und Stahlindustrie sagen: Wenn dort etwas passiert ist, ist nicht nur darüber diskutiert worden, sondern dann hat es Bewegung gegeben. Wir haben glücklicherweise erleben können, dass diese Bewegung dann auch zu vernünftigen mitbestimmungspolitischen Lösungen führt, die auch für das Unternehmen vernünftig sind. Ich will nur symbolhaft die letzten Aktionen von Krupp-Hoesch und Thyssen-Krupp ansprechen. Das gilt für andere Stahlstandorte in gleicher Weise.

Röhm: Herr Beermann, wenn in Redaktionskonferenzen jemand das Thema Mitbestimmung vorschlägt, wird das im allgemeinen nicht als Aufregerthema angesehen und angezweifelt, ob man so etwas ins Programm nehmen soll. Sehen Sie das ähnlich? Haben Sie Verständnis dafür, dass dieses Thema in der Berichterstattung nicht so behandelt wird?

Beermann: Es ist, wie Herr Reppel sagt, in den Schulen kein Thema und schon von daher nicht genügend präsent. Die Darstellung in einem solchen Filmbeitrag sollte man aber auch etwas nüchterner sehen, denn würde man eine Spontanbefragung zu anderen Themen machen, die auch in irgendeiner Form nicht dem allgemeinen Alltagsbild entsprechen, wäre das Ergebnis nicht viel anders.

Ich glaube, aus den Erfahrungen unseres Unternehmens, unserer Branche sagen zu können, dass, wenn man mit ein bisschen Vorlauf in ein solches Thema einsteigt, dieses Thema Mitbestimmung durchaus präsent ist, und zwar nicht nur als etwas, was 50 Jahre währt und damit in irgendeiner Form der Vergangenheit angehört, sondern durchaus auch unter neuen Ansätzen, die auch mit dem Führungsstil eines Hauses zusammenhängen, mit einer auch zum Teil dezentralen Mitbestimmung. Und dort ist dann auch bei jungen Menschen eine große Interessenlage gegeben.

Röhm: Nun gibt es Leute, die sagen, die Diskussion um die Montan-Mitbestimmung ist eine reine Besitzstandsdebatte, in weiten Teilen nur reaktiv. Ist der Vorwurf berechtigt?

Schulte: Mit Sicherheit nicht. Realität ist natürlich, dass Mitbestimmung immer dann aktuell war, wenn wir als Gewerkschaften oder auch betriebliche Interessenvertreter, Betriebsräte, in eine Defensive geraten sind. Wir haben heute Vormittag und jetzt in Ansätzen in der Diskussion schon gehört, dass Mitbestimmung sich immer dann bewährt hat, wenn es galt, irgendetwas zu verhindern, Strukturbrüche, Abbaumaßnahmen. Es liegt

in der Natur der Sache, dass ein derartiger Begriff dann natürlich nicht ausschließlich positiv belegt ist.

Wenn ich aber sage, Mitbestimmung hat sich bewährt, Mitbestimmung ist gut, und wenn ich jetzt Defizite erkenne, dann ist die entscheidende Frage, welche Schlussfolgerungen ich daraus für die Politik der Gewerkschaften in den nächsten Jahren ziehe.

Sicher können wir all die kritischen Anmerkungen, die in diesem kurzen Film sichtbar wurden, begründen: nicht voll informiert, oberflächlich gehalten. Aber ich glaube schon, wir müssen uns auch die Frage stellen, warum es uns nicht gelungen ist, in diesen 50 Jahren den Grundgedanken und die Resultate der Mitbestimmung in der erforderlichen Form in die Öffentlichkeit zu bringen.

Ich will an einem Beispiel aufzeigen, wie schwierig das aber auch ist. Ich erinnere mich in der Stahlindustrie, in einer entscheidenden Phase, als es um die ersten Angriffe gegen die Montan-Mitbestimmung ging, an eine Veranstaltung, die wir noch mit Herbert Wehner im Duisburger Süden abgehalten haben. Damals hat anschließend in einer betrieblichen Diskussion jemand gefragt: „Wo liegen denn die Vorteile der Montan-Mitbestimmung?“ Und: „Bei VW gibt es keine Montan-Mitbestimmung, aber der Autoschlosser hat drei Mark mehr Stundenlohn als bei Thyssen.“ Ich konnte das damals nicht entkräften, es war in der Tat so. Zwischenzeitlich ist das natürlich anders geworden.

Manchmal ist es also recht schwierig und nicht so subtil zu vermitteln, wo die Vorteile der Mitbestimmung liegen. Und die permanente Diskussion kann nur an dem Punkt ansetzen, auf den auch Rolf Reppel hingewiesen hat: Wir müssen das Thema Mitbestimmung wirklich Tag für Tag neu beleben, wir müssen positive Beispiele nennen, wir müssen jetzt sagen, wie wir es positiv belegen können, und nicht warten, bis wieder eine große Abbaumaßnahme stattfindet. Die Schwierigkeit ist, in die Offensive hineinzugehen und das Thema wirklich offensiv zu besetzen.

Selbstkritische Anmerkung: Die aktuelle Diskussion über die Betriebsverfassung hat sehr stark gelebt von der Auseinandersetzung zwischen dem Arbeitsministerium und dem Wirtschaftsministerium. Ich hätte es mir anders auch vorstellen können. Aber das ist die Realität, trotz aller Bemühungen der Gewerkschaften. Sie ist eben nicht so verankert, wie wir das gerne hätten. Da müssen wir mehr tun.

Röhm: Wenn ich das Impulsreferat von Heinz Klinkhammer journalistisch kurz und knapp zusammenfasse, kam doch heraus, dass es auch ohne Montan-Mitbestimmung ganz gut möglich ist, ein Problem zu meistern.

Klinkhammer: Das würde ich wirklich so sehen. Natürlich geht es auch ohne Montan-Mitbestimmung.

Röhm: Besser?

Klinkhammer: Nein, nicht besser. Ich würde auch nicht den Gegenschluss daraus ziehen, dass wir Montan-Mitbestimmung an der Stelle nicht brauchen. Aber es ist schon so wie in einer guten Ehe: Man lebt sie täglich. So ist es auch mit der Montan-Mitbestimmung. Wenn wir öffentlich Mitbestimmung wahrnehmen, nehmen wir sie eigentlich immer nur in Konfliktfragen wahr. Wir nehmen sie nicht wahr da, wo sie tagtäglich die Qualität von Entscheidungen voranbringt, wo im Unternehmen Konsens gelebt wird, wo man sich zusammenrauft - was man häufig auch gar nicht öffentlich tun kann -, wo man um einen Konsens streitet und dann um eine sehr, sehr stabile Entscheidung ringt. Das wird öffentlich nicht wahrgenommen, aber da muss sich Mitbestimmung wirklich bewähren. Die wenigen großen Konfliktfälle sind sicherlich hinzukommende Bewährungsproben, haben aber relativ wenig mit einer gelebten Mitbestimmungspraxis zu tun.

Reppel: Wir haben Montan-Mitbestimmung immer dann in besonderer Weise in den Fokus genommen, wenn es um Abwehrkämpfe ging. Leider - vielleicht müssen wir uns da auch an die eigene Nase fassen - ist dabei nicht so deutlich geworden, dass es nicht nur um Abwehr ging, sondern dass - das kann ich zumindest für die Unternehmen der Stahlindustrie sagen - immer dann, wenn es um Krisenbewältigung ging, auch und gerade versucht wurde, gleichzeitig Zukunftsorientierung und Zukunftssicherung zu betreiben. Ich meine, das ist mit die Errungenschaft von Mitbestimmung, dass in diesen Feldern versucht wurde, über starke Akteure eine zukunftsorientierte Personalarbeit zu betreiben, die eben auch die Unternehmenspolitik deutlich mitgeprägt hat.

Leider benutzen wir Montan-Mitbestimmung immer als Synonym für qualifizierte Mitbestimmung. Was Heinz Klinkhammer von der Telekom berichtet hat und was wir von VW kennen, dokumentiert, dass es bei einer starken Mitbestimmungskultur starke agierende Kräfte gibt, bei denen, egal auf welcher gesetzlichen Grundlage, die Wichtigkeit der Argumente den Ausschlag gibt, dass dort gerungen wird, dass dort unter starken Partnern echte Partnerschaften entstehen können und dass dadurch wirklich etwas nach vorn gebracht wird. Insofern müssen wir uns, meine ich, auch in einer in die Zukunft gerichteten politischen Debatte überlegen, wie wir - hoffentlich in der nächsten Legislaturperiode, Herr Minister - zu einer qualifizierteren Form von Unternehmensmitbestimmung kommen, die unserer Republik sicherlich gut tut.

Riester: Ich habe vor kurzem bei einer Betriebsversammlung über die Reform der Betriebsverfassung gesprochen. Im Geschäftsbericht des Betriebsrats, den dieser zuvor abgegeben hatte, ging es im wesentlichen um drei Fragen: um eine Ertragsbeteiligung, um die Frage neuer Kriterien zur Leistungsbeurteilung und um die Frage des Kündigungsschutzrechts. Ich habe mein Referat daraufhin wie folgt begonnen: Stellt euch vor, es gibt keine Betriebsverfassung. Wenn dann überhaupt über eine Ertragsbeteiligung diskutiert wird, habt ihr kein Sprachrohr. Auch eine Leistungsbeurteilung kann es dann zwar geben, die Kriterien aber, nach denen das geschieht, werden einseitig vorgegeben. Und zur letzten Frage: Eine ausgesprochene Kündigung ohne Anhörung des Betriebsrates ist rechtsunwirksam - das setzt aber voraus, dass es einen Betriebsrat gibt. Mit diesem Einstieg hatte ich eine ganz andere Basis für meine Ausführungen zur Notwendigkeit der Betriebsverfassung. Den Zuhörern war auf einmal sichtbar, dies ist in ganz zentralen, sie interessierenden Fragen ihr Instrument.

Beermann: Ich glaube, niemand sagt, es ginge nicht ohne die Mitbestimmung. Entscheidend ist hier auch nicht die Begrifflichkeit, sondern das, was man substantiell in den einzelnen Modellen daraus entwickelt hat. In unserem Unternehmen zum Beispiel haben wir sowohl die Montan-Mitbestimmung wie ein 76er-Modell plus x.

Ich würde aber auch nicht gerne die Verbindung in der Form herstellen, dass gesagt wird: Die Montan-Mitbestimmung hat sich in Krisensituationen bewährt. Natürlich ist das auch richtig und notwendig; sie war sogar ein Garant dafür, dass bestimmte Entwicklungen möglich wurden. Aber sie war auch eine Mitbestimmungsform, die - bezogen wieder auf unser Unternehmen - eine bestimmte Kultur im Hause entwickelt hat, bei der auch in der Phase, in der in verschiedenen Geschäftsfeldern eine rasante Anpassung unvermeidlich war, sowohl unsere Betriebsräte wie die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat nicht nur zähneknirschend zugestimmt haben, wenn es um Umstrukturierung und neue Geschäftsfelder und Internationalität ging, sondern im Grunde genommen mit an die Spitze dieser Entwicklung getreten sind; sie war also nicht Hemmschuh, nicht Bremser. Das ist gelebte Mitbestimmung. Es ist nicht so sehr der Name, sondern die Frage der Qualität.

Röhm: Müssten das nicht Arbeitgeber und Arbeitnehmer auch ohne den Gesetzgeber miteinander vereinbaren können?

Wißmann: Wir haben - um dieses Bild aufzugreifen - Millionen von Ehen, die gut laufen. Trotzdem brauchen wir ein ausformuliertes Familienrecht. Andernfalls würde es in manchen Fällen vielleicht Mord und Totschlag geben.

Dasselbe gilt für die Mitbestimmung, nicht nur für die Montan-Mitbestimmung, sondern auch für das 76er-Gesetz, für die Betriebsverfassung. Überall brauchen wir eine saubere rechtliche Grundlage, auf die sich auch die Arbeitnehmervertreter zurückfallen lassen und sagen können: Wenn du, Arbeitgeber, nicht mitmachst, kann ich das vor Gericht durchsetzen.

Natürlich sind wir froh, dass von der gesamten Mitbestimmungspraxis nur sehr wenig beim Bundesarbeitsgericht in Erfurt landet. Aber es ist ein Unterschied, ob ich nur als Bittsteller komme oder ob ich auf mir zur Verfügung stehende rechtliche Instrumente verweisen kann.

Röhm: Herr Schulte, kann man auf den Gesetzgeber hoffen?

Schulte: Hoffnungen kann man selbstverständlich haben. Inwieweit sie dann erfüllt oder enttäuscht werden, ist eine andere Sache. Was die Frage angeht, ob Gewerkschaften nicht nur in tarifpolitischen Fragen, sondern auch auf anderen Feldern geholfen wird, kann ich mit Blick auf die letzten zweieinhalb Jahre nur sagen, dass wir zumindest nicht mutlos geworden sind. Ich will nicht in Euphorie verfallen, auch wenn wir alle dazu neigen, Dinge auch schnell zu vergessen. Aber ich habe schon zu würdigen gewusst, dass in dieser Legislaturperiode der Kündigungsschutz wieder in vernünftige Formen gebracht wurde. Ich habe nicht vergessen, dass mit der Wiederherstellung der Lohnfortzahlung ein Versprechen wahr gemacht wurde. Und auch zu den Themen Betriebsverfassung und Rentenreform sage ich, die Regierung kann einem schon hilfreich sein, auch wenn ich von vornherein weiß, dass man in dieser Gesellschaft nicht und von keiner Regierung alle Wünsche erfüllt bekommt.

Röhm: Herr Klinkhammer sprach davon, dass Unternehmen und Konzerne sich permanent umstrukturieren. Das führt auch dazu, dass Unternehmen aus einem Mitbestimmungssystem herausfallen und in ein anderes hineinwachsen. Sind die Gesetze dafür eigentlich flexibel genug?

Schulte: Die Hans-Böckler-Stiftung und die Bertelsmann Stiftung haben analysiert, was die Mitbestimmung dieser Gesellschaft gebracht hat, und gefragt, ob man die Instrumente der Vergangenheit vorbehaltlos für die zukünftigen Aufgaben übernehmen kann. Dabei bezog sich eine Feststellung genau auf diesen permanenten Wandel in den Unternehmensstrukturen: Gesetze allein werden nicht mehr reichen, man muss sich verstärkt auch tarifvertraglichen Regelungen zuwenden, die branchenorientierter sind.

Nun wird häufig vergessen, dass auch die nationale Betrachtung nicht mehr reicht. Zu den Veränderungen in der Gesellschaft und in den Unternehmensstrukturen kommen der europäische Prozess und der Globalisierungsprozess. Insofern gehe ich davon aus, dass wir innerhalb der Mitbestimmung mehrere Instrumente zusätzlich brauchen. Die gesetzliche Grundlage muss vorhanden sein, aber wir müssen auch noch stärker auf vertragliche Gestaltungen setzen. Und wir müssen uns jetzt um diese Instrumente kümmern, um von den Ereignissen nicht überrollt zu werden.

Reppel: Auch Thyssen-Krupp hat sehr stark umstrukturiert. Wir haben dabei die Erfahrung gemacht, dass man mit Gesetzen allein eine solche Umstrukturierung nicht regeln kann, dass es aber Möglichkeiten gibt, auf der Basis der gesetzlichen Regelungen zu praktikablen Vertragslösungen zu kommen.

Auch wir sind zu einer so genannten 76-plus-Lösung gekommen. Das baute darauf auf, dass es in den Konzernen schon eine Mitbestimmungskultur gab, mit der alle insgesamt gute Erfahrungen gemacht haben, weshalb es von keiner Seite nur Angriffs- oder Abwehrkämpfe gab. Es hatte aber auch mit engagierten Betriebsräten und einer

starken Gewerkschaft zu tun, dass wir mit dieser 76-plus-Regelung, die zunächst eine vertragliche Basis hat, zu guten Lösungen gekommen sind.

Schulte: Provoziert das nicht die Forderung, aus der vertraglichen Regelung 76-plus eine gesetzliche zu machen? Dazu müsste man die Erfahrungen, die man in verschiedenen Betrieben mit solchen Vereinbarungen gemacht hat, an den Gesetzgeber vermitteln.

Reppel: Das sollte man in der nächsten Legislaturperiode einmal versuchen.

Klinkhammer: Ich glaube, dass die Kombination von vertraglichen Gestaltungsspielräumen und gesetzlichen Minimallösungen - die Rückfallposition dann, wenn es nicht klappt - zumindest im internationalen Bereich der Königsweg ist. Die europäische Entwicklung der letzten 30 Jahre hat uns gezeigt, dass alle Harmonisierungs- und Standardisierungsbestrebungen keinen Erfolg hatten, dass es nur auf diesem Weg läuft.

Ob das auch national gilt, ist für mich fraglich. Wir leben seit Jahren mit Zuordnungstarifverträgen und tarifvertraglichen Vereinbarungen mit den Gewerkschaften, mit denen man die Mitbestimmungsstrukturen konsensual zuschneiden kann auf die Bedürfnisse des Unternehmens, in denen sich Gewerkschaften und Betriebsräte aber auch wieder finden. Das ist vermutlich der richtige Weg. Eine gesetzliche Lösung ist immer abstrakt-generell und hat deshalb den Nachteil, dass sie im Einzelfall unter Umständen nicht passt.

Riester: Ich meine, damit ist die Frage, ob das auch im nationalen Rahmen denkbar wäre, schon beantwortet: Ich sehe gar keine andere Möglichkeit. Wir haben im Vorfeld der Reform der Betriebsverfassung sehr intensiv diskutiert, ob wir beispielsweise über einen neuen Betriebsbegriff oder einen neuen Arbeitnehmerbegriff die vielfältigen Aufspaltungen und Veränderungen fassen können. Ich bin schon seit relativ langer Zeit der Auffassung, dass das bei aller semantischen Anstrengung nicht möglich sein wird. Deswegen ist der neue Paragraph 3 im Betriebsverfassungsgesetz, der sagt, über tarifliche Lösungen können Organisationsstrukturen der Vertretung diesen neuen Entwicklungen entsprechend vereinbart werden, absolut richtig.

Man muss aber auch die Grenzen sehen. Die Wirtschaft sagt, sie will das, aber nur über betriebsverfassungsrechtliche Vereinbarungen. Wir sagen, wir machen das über tarifliche Vereinbarungen und nur dort, wo kein Tarifvertrag besteht, über betriebsverfassungsrechtliche Lösungen. Darüber wird im Moment noch gerungen. Unser Koalitionspartner möchte das sehr stark öffnen, wir nicht, und ich denke auch nicht, dass das geöffnet wird.

Diese Gestaltungsmöglichkeiten halte ich also für zwingend, und zwar im nationalen und im europäischen Bereich. Die europäische Aktiengesellschaft präferiert dabei zunächst einmal die Vereinbarungslösung. Aber sie hat - und das ist entscheidend - eine Auffanglinie, die nach meiner Vermutung in weitesten Bereichen zur Regellinie werden wird: Verhandlungslösung ja, aber so ausgestaltet, dass es tatsächlich auch zu Verhandlungen kommen kann.

Röhm: Führt das zur notwendigen Rechtssicherheit oder bekommt das Bundesarbeitsgericht dadurch mehr Arbeit?

Wißmann: Mehr Arbeit bekommen wir mit jedem neuen Gesetz, weil jedes neue Gesetz neue Formulierungen enthält, neue Regelungszusammenhänge - und neuen Klärungsbedarf. Das soll also keine Sorge sein.

Ich bin der Meinung, dass das, was hier auf dem Vereinbarungsweg an Flexibilität geschaffen wird, bitter notwendig ist. Was dabei jetzt im nationalen Recht in der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes vorgesehen ist, ist längst überfällig. Wir erleben nämlich, dass beim Bundesarbeitsgericht in Mitbestimmungsstreitigkeiten Prozesse ankommen, bei denen auf Betriebsratsseite ein Gebilde steht, das nach dem

Betriebsverfassungsgesetz gar nicht vorgesehen ist - denn das, was jetzt erst im Gesetzentwurf steht, wird am Gesetz vorbei in vielen Fällen schon exerziert. Ich meine, es ist richtig, dass man nun für diese in der Praxis notwendigen Gebilde auch eine rechtliche Grundlage schafft. Das führt zu mehr Rechtssicherheit.

Was den internationalen Bereich angeht, muss ich allerdings darauf hinweisen, dass wir vor ganz neuen Dimensionen stehen: Wir haben das große Problem, dass in den verschiedenen europäischen Staaten nicht nur die Mitbestimmungs-Paragrafen, sondern auch die Gewerkschaften und ebenso die Arbeitgeber in ihren Einstellungen und Verhaltensweisen sehr verschieden sind, dass es auch unterschiedliche Traditionen gibt. Dem muss man irgendwie gerecht werden. Dass man das auf dem Vereinbarungsweg versucht, ist eine sehr gute Idee, und mit der Rückfallbasis einer gesetzlichen Mindestregelung wie beim europäischen Betriebsrat kann sich das sicher bewähren.

Auf eine Sorge möchte ich jedoch hinweisen: Bei unseren Erfahrungen mit dem europäischen Betriebsrat stehen wir noch am Anfang. Von den Unternehmen und Unternehmensgruppen, die für europäische Betriebsräte in Betracht kommen, haben vielleicht ein Drittel oder die Hälfte tatsächlich einen solchen europäischen Betriebsrat, der auf dem Vereinbarungsweg zustande gekommen ist. Wir merken bereits, dass in den anderen Fällen, in denen man sich so nicht hat einigen können, der Streit beginnt. Da geht es dann zum Beispiel um Informationen, die man braucht, um beurteilen zu können, ob in einem Unternehmen überhaupt ein europäischer Betriebsrat gebildet werden kann. Und das sind Probleme, die wir dann auch bei der europäischen Aktiengesellschaft sehen müssen, die in ein paar Jahren auf uns zukommen wird.

Röhm: Soll dann das deutsche Modell überall eingeführt werden?

Wißmann: Wir haben mit dem deutschen Modell sehr gute Erfahrungen gemacht. Trotzdem habe ich große Zweifel, ob es ein Exportschlager sein kann. Die Verhältnisse in anderen Ländern sind einfach ganz anders. Und Sie brauchen Menschen, die dieses Modell auch leben, Sie brauchen Gewerkschaften, die sich in die Verantwortung im Unternehmen einbinden lassen. Das finden Sie im Ausland nicht ohne weiteres.

Röhm: Wofür wirbt die Bundesregierung in der Europäischen Gemeinschaft? Die Wirtschaft funktioniert doch auch mit anderen Mitbestimmungsstrukturen.

Riester: Während der deutschen EU-Präsidentschaft in der ersten Hälfte des Jahres 1999 habe ich unter anderem versucht, eine gemeinsame Regelung für die europäische Aktiengesellschaft durchzusetzen. Das war eine ungeheuer schwere Aufgabe, auch mit den Gewerkschaften im europäischen Rahmen. Bis auf Spanien hatte ich schließlich alle auf einer Linie. Das geht jetzt in Richtung eines gemeinsamen Vorgehens mit der Möglichkeit eines nationalen Ausklinkens.

Ich habe sehr für eine solche gemeinsame Regelung geworben, auch aus der Sorge heraus, dass die deutsche Mitbestimmung ein Solitär bleibt, dann aber ausgetrocknet wird. Wenn es nicht gelingt, bei der europäischen Aktiengesellschaft über die Erweiterung von Informations- und Konsultationsrechten auf europäischer Ebene Standards zu setzen, sind die am meisten entwickelten Standards, die wir nun einmal in Deutschland haben, in Gefahr.

Röhm: Trägt der Arbeitsdirektor als vollwertiges Mitglied des Vorstands eigentlich auch eine unternehmerische Mitverantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens?

Wißmann: Mich stört nur die Vorsilbe „Mit“: Er trägt eine völlig uneingeschränkte Verantwortung, nicht anders als seine Kollegen. Dass er gleichwohl über eine Sonderbeziehung zu Gewerkschaften und Betriebsräten verfügt, das ist gelebte Praxis.

Röhm: Worin besteht dann der Unterschied zu einem guten Betriebsrat?

Schulte: Es gibt nur gute Betriebsräte.

Röhm: Dann muss ich so fragen: Worin besteht der Unterschied zwischen einem Betriebsrat und einem guten Arbeitsdirektor?

Klinkhammer: Es gibt einen klaren Interessenunterschied: Der Betriebsrat steht zur Belegschaft in einer Wahlrolle und in einem Betriebsverfassungsgesetz, das klassischerweise ein Gegenmachtmodell ist - bei aller vertrauensvollen Zusammenarbeit, bei aller gemeinsamen Ausrichtung auf einen Erfolg. Letztlich vertritt er die Interessen der Belegschaft, und er darf das auch einseitig tun. Ein Arbeitsdirektor darf das nicht.

Einen Qualitätsunterschied nehme ich dagegen zunehmend nicht mehr wahr, weil die guten Betriebsräte an der Spitze auch die Qualität von Arbeitsdirektoren haben können.

Reppel: Hier sind viele Vorurteile gegenüber der Rolle des Arbeitsdirektors mit im Spiel. Tatsächlich glauben ja auch manche Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder, die die industriellen Arbeitsbeziehungen in unserer Republik noch nicht erkannt haben, der Arbeitsdirektor sei dafür da, die Betriebsräte ruhig zu halten. Ein solches Verständnis seiner Rolle hat bei uns aber kein Arbeitsdirektor (mehr).

Peter Hartz hat einmal geschrieben: „Der Arbeitsdirektor ist der Vertrauensmanager der Arbeitnehmerinteressen im Vorstand.“ Das ist die eine Seite: die Interessen anzuhören, mit einzubringen und sie mit wirtschaftlichen Interessen möglichst zu einem Ausgleich zu bringen - legitime Arbeitnehmerinteressen mit legitimen wirtschaftlichen Interessen. Das ist die wesentliche Rolle. Dabei beruht seine Funktion auf dem Vertrauen der Arbeitnehmer. Ich füge aber hinzu: Im Grunde genommen hat diese Aufgabe ein jedes Vorstandsmitglied. Auch ein Vorstandsvorsitzender, auch ein Controller kann meiner Meinung nach für das Unternehmen auf Dauer nicht erfolgreich agieren, wenn er dies gegen Arbeitnehmerinteressen machen will. Insofern sind wir als Arbeitsdirektoren im Vorstand keine Exoten, sondern können uns insgesamt mit unserer Profession gut einbringen.

Röhm: Herr Beermann, ich komme noch einmal auf die Formulierung von Herrn Klinkhammer zurück: Für das Funktionieren der Mitbestimmung sei eine Professionalisierung der Mitbestimmungsarbeit unabdingbar, und das gelte insbesondere für den Arbeitsdirektor. Gibt es einen Grund dafür, das besonders zu erwähnen? Gibt es Grund zu klagen?

Beermann: Der Arbeitsdirektor hat sein Rolle im Vorstand zu spielen, er ist ein Vorstandsmitglied wie die anderen auch, er trägt die Gesamtverantwortung wie die anderen auch. Wenn man an den Anlass dieser Veranstaltung, an 50 Jahre einer bestimmten Mitbestimmungszeit denkt, kommt man natürlich in Versuchung, auch an Rollen vergangener Tage zu erinnern.

Die Frage der Qualifikation ist ein Thema der Vorstände schlechthin. Es gibt gute und schlechte Vorstandsmitglieder, in jedem Ressort.

Wichtig ist, dass der Arbeitsdirektor sich nicht auf ein mit „Personal und Soziales“ umschriebenes Ressort beschränkt oder beschränken lässt, sondern der Gesamtverantwortung auch gerecht wird, was beinhaltet, für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens und auch für die Investitionstätigkeit in gebührender Weise einzutreten. Und wichtig ist, dass er bereit ist, die Strukturfragen, denen sich ein Unternehmen stellen muss, anzugehen, dass er sich dem Controlling genauso verpflichtet fühlt wie die anderen auch. Er kann also nicht nur Schönwetter-Vorstand gegenüber den Arbeitnehmern sein, er darf aber auch nicht nur derjenige sein, der in Schlechtwetterlagen den Arbeitnehmern die entsprechenden Botschaften zu überbringen hat; er muss in das Gesamtgeschehen gleichgewichtig eingebunden sein. Ob er das erreicht, hängt letztendlich von seinen Argumenten, von seiner Durchsetzungskraft, von seiner Persönlichkeit ab.

Röhm: Gibt es unabdingbare Voraussetzungen, die ein Arbeitsdirektor mitbringen sollte?

Beermann: Wenn ich von fachlichen Qualifikationen einmal absehe, muss es sich natürlich um eine Persönlichkeit handeln, die in der Lage ist, vertrauensbildend und integrativ zu wirken. Wenn jemand aufgrund eigener Schwäche auf Kontroverse angelegt ist, ist das keine gute Voraussetzung, um ein Unternehmen auch im Konsens des Managements nach vorn zu bringen.

Röhm: Haben Sie Grund zu klagen, Herr Klinkhammer, oder weshalb haben Sie die Frage der Professionalisierung so herausgestellt?

Klinkhammer: Ich habe keinen Grund zu klagen. Mir kam es darauf an deutlich zu machen, dass die Grundqualifikation des Arbeitsdirektors nicht über seine Ressortzuständigkeit kommt, sondern über seine Qualifikation, das komplexe Geschehen im Vorstand mit managen zu können. Wenn er sich letztlich auf sein Ressort beschränken müsste, würde er das, was wir wollen, die Mitbestimmung integrativ in den Geschäftsprozess hineinzutragen, nicht leisten können.

Wenn wir kritisch auf die Geschichte der Montan-Mitbestimmung zurückblicken, muss man sich aber natürlich auch fragen, weshalb wir in einer mitbestimmten Struktur mit einem neutralen Mann immer nur über den Arbeitsdirektor diskutiert haben. Die gleiche qualifizierte Mehrheit haben doch alle gebraucht, bis hin zum Vorstandsvorsitzenden.

Reppel: Wenn über Professionalisierung der Mitbestimmung gesprochen wird, denken die meisten an die Betriebsräte. Dankenswerterweise wurden jetzt die Arbeitsdirektoren hinzugezählt.

Klinkhammer: Und die Arbeitgeber.

Reppel: Das meine ich, auf die müssen wir auch noch einmal genau schauen. Moderne Unternehmensführung kann natürlich nicht mit alten Entscheidungsstrukturen funktionieren. Es muss so etwas geben wie partizipatives Management. Und ich wage zu behaupten, wer partizipatives Management betreibt, für den ist es zur Akzeptanz und zum Praktizieren institutioneller Mitbestimmung nicht mehr weit.

An diesem Thema müssen wir im übrigen auch an den Universitäten arbeiten. Wir versuchen in Dortmund gerade, einen Mitbestimmungslehrstuhl einzurichten, damit die kommenden Führungskräfte auch solche Dinge praktizieren können. Das kommt der Mitbestimmung insgesamt zugute.

Röhm: Wo verläuft der Zielkonflikt zwischen einem Vorstandsvorsitzenden und einem Arbeitsdirektor?

Klinkhammer: Der ist nicht notwendig. Man muss in Vorständen Entscheidungen über Sachfragen treffen. Wenn ich zurückdenke, habe ich in den letzten Jahren in der Funktion als Arbeitsdirektor keinen Zielkonflikt mit dem Vorstandsvorsitzenden gehabt. Es geht darum deutlich zu machen, dass Wettbewerbsfähigkeit und soziales Verhalten eines Unternehmens keine Gegensätze sind, sondern dass am Ende nur das wirklich sozial ist, was im Wettbewerb zu Arbeitsplätzen führt.

Schulte: Es wäre schön, wenn dem so wäre. Wir wissen aber aus dem täglichen Geschehen fast aller Unternehmen, dass es permanent zur Diskussion darüber kommt. Um es auf einen ganz einfachen Nenner zu bringen: Was ich auf der einen Seite dem Shareholder verspreche, kann ich auf der anderen Seite den Arbeitnehmern über Tarifverträge nicht mehr geben. Deshalb kommt es automatisch zu einer Interessenkollision.

Wie man damit umgeht, ist eine andere Frage. Aber es wäre doch naiv zu glauben, dass man an dieser Stelle keine großen Auseinandersetzungen mit einem Vorstand hätte. Die entscheidende Frage für mich ist, inwieweit solche Personen nach wie vor vom Vertrauen getragen sind, ohne dass sie sich auf eine einseitige Rolle isolieren. Denn auch wenn das hier nicht so zutage tritt, die Auseinandersetzung, der Streit ist schon noch da.

Klinkhammer: Natürlich gibt es Streit, aber es ist ein Ringen bei gleicher Zielsetzung. Man kann, finde ich, nicht sagen, der Vorstandsvorsitzende steht für Shareholder Value und der Arbeitsdirektor für einen breiteren Verteilungsspielraum in Richtung Gewerkschaften oder Betriebsräte. Wir ringen doch bei gleicher Zielsetzung um Weg und Maß.

Beermann: Wenn die Arbeit pragmatisch und entideologisiert getan wird, gibt es nach meiner Erfahrung eher einen breiteren Konsens in der Sache zwischen dem Vorstandsvorsitzenden und dem Arbeitsdirektor als zwischen dem Arbeitsdirektor und dem einen oder anderen sehr fachspezifischen Vorstandskollegen. Natürlich gibt es immer wieder unterschiedliche Koalitionen. Aber in der Zielübereinstimmung, im Sinne des Gesamtgeschehens, ist die Konsensbreite zwischen Vorsitzendem und Arbeitsdirektor eher größer.

Reppel: Wenn man sagt, sie haben die gleiche Zielstellung, muss man gleichzeitig überlegen, auf welchem Abstraktionsniveau die Ziele liegen. Natürlich haben beide das Ziel, das Unternehmen wettbewerbsfähig zu erhalten - je abstrakter das Ziel ist, desto geringer sind die Reibungen. Wenn es aber um die Mittel und Wege geht, die dazu erforderlich sind, gibt es natürliche Konflikte auch zwischen dem Vorstandsvorsitzenden und dem Arbeitsdirektor, so wie es auch natürliche Konflikte zwischen dem Arbeitsdirektor und den Betriebsräten gibt. Aus diesen Konflikten muss ein produktiver Konsens entstehen. Dazu müssen sich aber beide Seiten bewegt haben. Dass es bewegungslos zur Übereinstimmung kommt, ist relativ selten.

Röhm: Warum hat dies alles weder die Bundesregierung noch der DGB auch dem Mittelstand klarmachen können? Warum konnte nicht vermittelt werden, wie viel Geld für manche Unternehmensberatung man sich sparen könnte, wenn man die eigenen Ressourcen nutzt?

Riester: Man kann provokativ sagen: weil der Mittelstand das gar nicht wissen will. Die Auseinandersetzung, in der wir stehen, ist sehr polemisch und klein kariert besetzt. Man könnte die Kosten-Nutzen-Diskussion darüber wirklich strategisch-politisch führen. Welcher Nutzen bei einer Neustrukturierung in der deutschen Mitbestimmung liegt, ist von der deutschen Wirtschaft bisher nicht hoch genug eingeschätzt worden.

Schulte: Ich glaube, denen, die im Augenblick eine solche Diskussion führen, geht es gar nicht um die Kosten. Deshalb sind sie für entsprechende Argumente auch gar nicht zugänglich. Diesen Verbandsexperten geht es schlicht und ergreifend um die Frage, ob die Möglichkeit besteht, sich von Beteiligungsmodellen wie Mitbestimmung in jeglicher Form loszulösen - koste es, was es wolle. Die sagen nur: Ich möchte in meinem Betrieb mit meinem Geld künftig wieder entscheiden, was ich will, und nicht auf irgendwelche Regeln bei Institutionen, ob das Gewerkschaften oder Betriebsräte sind, achten.

Und warum gibt es die Diskussion im Augenblick insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen? Weil die Großen nicht die Courage haben. Die möchten die Auseinandersetzung mit ihren Betriebsräten und ihren Gewerkschaften gar nicht führen.

Wer meinen sollte, diese Fragen seien weitgehend ausgestanden, dem empfehle ich den Besuch von Hauptversammlungen. Dort kann er dann erleben, wenn Kleinaktionäre oder Aktionärsvertreter den Vorstand fragen, mit welchem Recht er Arbeitnehmern etwas zugestanden hat, was ihnen tarifvertraglich gar nicht zustand. Dort bricht der Konflikt offen aus. Deshalb kann mir keiner sagen, dass er im Vorstand nicht vorhanden ist. Wir sind noch nicht so weit, dass man zum Beispiel auf das Vorschlagsrecht der Gewerkschaften verzichten könnte, dass der Arbeitgeberverband von sich aus Rolf Reppel oder Heinz Klinkhammer vorschlagen würde. Bis dahin wird noch einiges Wasser den Rhein hinunter fließen müssen.

Röhm: Wir sind damit eigentlich am Ende unserer Diskussion. Da die Gelegenheit, mit dem Arbeitsminister zu sprechen, aber nicht so häufig ist, sollte jeder die Möglichkeit nutzen, ihm noch etwas mit auf den Weg zu geben.

Klinkhammer: Ich hätte wirklich nur eine Kleinigkeit, die aber ganz praktisch helfen kann: Ich glaube, alle Unternehmen, die nach der dritten Wahlordnung wählen müssen, leiden darunter ganz fürchterlich. Wir haben im Montan-Bereich dagegen ein schönes Vorbild, wo letztlich die Betriebsräte repräsentativ wählen. Damit wird das Demokratieprinzip gewahrt, man kann zeitnah vorankommen, und es werden Kosten gespart, die man in die Betriebsratsarbeit stecken könnte.

Riester: Da wir die Wahlordnungen unmittelbar nach der Sommerpause angehen, nehme ich das gerne mit auf.

Reppel: Wir haben in unserer Diskussion auch auf Europa geblickt. Dennoch müssen wir sagen, dass auch bei uns im Lande zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung noch einiges getan werden muss. Ich möchte daher nur daran erinnern, das, was im Regierungsprogramm zur Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung steht, in der nächsten Legislaturperiode wieder aufzugreifen. Ich meine, die starke Montan-Mitbestimmung als qualifizierteste Form der Mitbestimmung kann allgemein für die Unternehmen in unserem Land auf Dauer erfolgreich sein. Sie bietet Chancen, die wir uns nicht entgehen lassen sollten.

Riester: Wir werden die Wahlordnungen auch bei der Unternehmensmitbestimmung so verändern, wie wir das jetzt bei der Betriebsverfassung machen. Zu dem anderen Punkt ist die Vorarbeit im wesentlichen geleistet. Es ist eine Frage der politischen Opportunität, wann wir ihn setzen.

Beermann: Wir sollten im Rahmen der Möglichkeiten, die ein Konzern hat, der auf dem Wege der Umstrukturierung und Internationalisierung ist, alles daran setzen, so oft wie möglich den Fuß in Richtung Europa in die Tür zu stellen.

Röhm: Herr Wißmann, als Präsident eines Bundesgerichts dürfen Sie der Regierung sogar drohen.

Wißmann: Damit will ich gar nicht kommen. Ich meine, was im Bereich der Betriebsverfassung zu erledigen ist, wird erledigt. Ein anderes Feld wiederum, auf dem wir seit 50 Jahren unerledigte Aufgaben haben, möchte ich der Bundesregierung nicht zumuten: Wir haben nach wie vor kein Arbeitskampfrecht. Unser Arbeitskampfrecht ist Richterrecht. Da ich die Probleme kenne, die einer Kodifikation entgegenstehen, will ich das hier aber nicht weiter thematisieren.

Ich möchte auch die europäische Perspektive ansprechen. Wir haben europäische Betriebsräte, in denen Arbeitnehmervertreter aus mehreren Mitgliedsstaaten über die Grenzen hinweg zusammenarbeiten. Die Bedeutung eines solchen europäischen Betriebsrates aber liegt nicht nur darin, dass ich als deutscher Arbeitnehmervertreter auch einmal an die ausländische Konzernspitze herankomme. Der europäische Betriebsrat bietet mir auch ein organisiertes System, in dem ich mit meinen ausländischen Kollegen zusammenarbeiten kann.

Ich meine, wenn es denn zur europäischen Aktiengesellschaft kommt mit einer einheitlichen Arbeitnehmervertretung für die Betriebe in mehreren Mitgliedsstaaten, muss man sich auch noch einmal an die deutsche Brust schlagen und fragen: Kann es eigentlich so weitergehen, dass wir für unsere Arbeitnehmervertretungen, die in den deutschen Gesetzen vorgesehen sind, alles an der deutschen Grenze enden lassen? Wenn ein Unternehmen einen Betrieb im Ausland hat, dürfen die Belegschaften dieses ausländischen Betriebes bei unserer Betriebsratswahl und Aufsichtsratswahl nicht mitmachen. Ich weiß, das ist nicht nur ein Problem der Paragraphen, sondern auch der unterschiedlichen Gewerkschaftsstrukturen. Trotzdem müsste man versuchen, auch in dieser Richtung

weiterzukommen. Ein erster Schritt könnte sein, in unsere deutschen Gesetze eine Öffnung hineinzuschreiben, die es wenigstens ermöglicht, dass man zum Beispiel auf Aufsichtsratssitze, die der Belegschaft vorbehalten sind, auch jemanden aus einer ausländischen Tochtergesellschaft wählen kann.

Röhm: Wie läuft das eigentlich im Kabinett, wenn ein Minister zu einer Veranstaltung wie dieser fährt? Stellt er einen Dienstreiseantrag, den der Kanzler abzeichnet, und fragt der Kanzler dann, wenn die Reise abgerechnet wird, ob sie etwas gebracht hat? Und was werden Sie dann antworten?

Riester: Die meisten stellen sich die Beratungen in einem Kabinett völlig falsch vor.

Röhm: Der Kanzler fragt nie?

Riester: Er fragt schon, wenn es um Dinge geht, die ihm bekannt sind oder die ihm wichtig erscheinen. Aber es gibt weder einen Dienstreiseantrag noch eine breitere Information über eine solche Veranstaltung. Kabinettsitzungen werden intensiv vorbereitet. Die meisten Punkte, die im Kabinett behandelt werden, sind bereits ausdiskutiert, es herrscht Einvernehmen, und die werden als Tagesordnungspunkt 1 in wenigen Sekunden entschieden. Daneben ist Europa immer ein wichtiges Thema. Hinzu kommt die Behandlung aktueller Fragen, auch aus den Ressorts. Hier ist mein Ressort stets relativ stark vertreten. Aber ich will keine Illusionen wecken: Ich befürchte, über die heutige Veranstaltung wird am kommenden Mittwoch in der Kabinettsitzung kaum diskutiert werden.

Röhm: Dann frage ich: Was hat es dem Arbeitsminister gebracht?

Riester: Das ist eine ganz andere Frage: Mir bringen solche Diskussionen immer eine ganze Menge. Und einiges haben wir ja gerade schon dingfest gemacht. Ich will natürlich auch wissen, wie wir Zusammenhänge herstellen können, was Betriebsverfassungsgesetz, europäische Aktiengesellschaft, Montan-Mitbestimmung, qualifizierte Unternehmensmitbestimmung angeht. Und es ist auch wichtig, dass es darüber dann auch Gespräche mit meinen Mitarbeitern, mit der Leitungsebene meines Ministeriums gibt. Für die Fortsetzung der Politik ist das wahrscheinlich noch viel wichtiger, als wenn darüber im Kabinett berichtet würde.

Röhm: Und was sagt der Vorsitzende des DGB zum Abschluss: War es eine gute Veranstaltung?

Schulte: Ohne Zweifel war es eine gute Veranstaltung. Mitbestimmung ist eine Erfolgsgeschichte, und die zentralen Themen nicht nur der Gewerkschaften, sondern der Gesellschaft schlechthin, nämlich die Fragen von Beschäftigung und sozialer Gerechtigkeit, sind genau mit dieser Begrifflichkeit und diesen Erfahrungen verbunden. Wenn wir weiterhin alles tun, etwas mehr an sozialer Gerechtigkeit zu erreichen und mehr Menschen in Beschäftigung zu bringen, macht das Gott sei Dank auch vor dem Kabinett nicht Halt.

Und wenn man wie ich 35 Jahre die Geschichte der Mitbestimmung miterlebt hat, kann man die Erfolge auch nachvollziehen. Insofern hat mir persönlich dieses Zusammentreffen auch noch einmal vor Augen geführt, was sich in dieser Gesellschaft alles ergeben hat. Und dabei gibt es wohl niemanden, der mit den heutigen Kenntnissen sagen kann, wir hätten damals vieles anders machen müssen. Die Gewissheit, dass unsere Väter die richtigen Überlegungen hatten und wir uns nicht allzu weit von deren Pfad entfernt haben, gibt mir jedenfalls die Genugtuung, sagen zu können: Wir haben etwas geschafft, wir haben als Gewerkschaften etwas bewegt, und wir haben deshalb auch keine Angst vor der Zukunft.