

Gewerkschaftliche Monatshefte

Herausgegeben vom Bundesvorstand des Deutschen Gewerkschaftsbundes

ZWÖLFTES JAHR **5**
MAI 1961

KARL-HEINZ SOHN

Mitbestimmung als Aufgabe

I

Mit dem Inkrafttreten des Mitbestimmungsgesetzes für Eisen und Kohle am 21. Mai 1951, also vor nunmehr zehn Jahren, wurde den Arbeitnehmern erstmalig eine gleichberechtigte Beteiligung an der Unternehmensleitung auf gesetzlicher Grundlage möglich. Zwar waren schon in den vergangenen Jahrzehnten zahlreiche Versuche unternommen worden, die Idee einer „konstitutionellen Fabrik“ (*H. Freese*) sowohl durch einseitigen Akt der Unternehmer als auch — wenigstens in Ansätzen — auf gesetzlicher Grundlage zu verwirklichen¹⁾, indessen konnten alle diese Bemühungen eine gleichberechtigte und vollwirksame Mitbestimmung der Arbeitnehmer nicht erreichen. Offenbar konnte sich im Hinblick auf die Beantwortung der Frage: „Wie werden Industrieuntertanen zu Industriebürgern?“²⁾ die Auffassung noch nicht durchsetzen, daß „das Interesse der Arbeiter an dem Gedeihen und damit an der richtigen Organisation und Führung der Betriebe mindestens ebenso groß wie das der Unternehmer, sicher (aber) größer und lebenswichtiger als das der lediglich mit ihren Kapitaleinschüssen beteiligten Aktionäre (ist)“³⁾. Der Kampf um die „Industrielle Demokratie“ — ein Begriff, den erstmals *Sydney* und *Beatrice Webb* prägten — galt in Deutschland deshalb vornehmlich dem Bestreben, den Grundsatz der Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit im modernen Betriebsgeschehen Wirklichkeit werden zu lassen.

Es ist unter diesem Gesichtspunkt verständlich, wenn diese Forderung nach anerkannter Gleichberechtigung durch ganz unterschiedliche geistige Richtungen mit vertreten wurde. Erinnert sei nur an die Vorschläge von *Robert von Mohl* und *Friedrich Naumann* zur Bildung einer Arbeitervertretung im Betrieb, die Errichtung der ersten Arbeiterausschüsse bei *Peters in Neviges* und *Hutschenreuter in Selb*, das Rundschreiben *Rerum novarum* *Leo XIII.* einschließlich der entsprechenden Bemühungen vornehmlich katholischer Geistlicher sowie an die sozialistische Forderung nach Wirtschaftsdemokratie, wie sie vor allem *Naphtali* vertrat.

- 1) So etwa durch den Entwurf einer Gewerbeordnung auf der Deutschen Verfassungsgebenden Nationalversammlung in der Paulskirche (1849), durch die Novellen zum bayerischen und preußischen Berggesetz (1900 und 1905), in der Rede *Friedrich Naumanns* vor dem Reichstag (1907), durch das Gesetz über den Vaterländischen Hilfsdienst (1916), durch die Weimarer Verfassung (1919) sowie durch das Betriebsrätegesetz (1920).
- 2) *Friedrich Naumann*: Neudeutsche Wirtschaftspolitik, Berlin 1911, S. 294.
- 3) Prof. *Edgar Jaffé*: Die Vertretung der Arbeiterinteressen im neuen Deutschland, in „Die Arbeiterschaft im neuen Deutschland“, hrsg. von *Friedrich Thimme* und *Carl Legien*, Leipzig 1915, S. 111.

KARL-HEINZ SOHN

Danach ist „Wirtschaftsdemokratie... eine Form der wirtschaftlichen Verfassung, die demokratische Verfassung in der Wirtschaft im Unterschied und im Gegensatz zur wirtschaftlichen Autokratie ... Das Wesen der Demokratie setzt... Mitbestimmung voraus“⁴⁾. — Man wird, sucht man nach den geistigen Strömungen für die Forderung nach Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmen, diese somit gleichermaßen im liberal-humanitären, christlich-ethischen wie auch im sozialistischen Bereich zu finden haben.

II

Auch die Forderung nach paritätischer Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen, wie sie nach 1945 nicht nur von Betriebsräten und Gewerkschaften, sondern auch von den beiden großen politischen Parteien und selbst von einzelnen Unternehmern erhoben wurde, hat ganz verschiedene Wurzeln: Neben den Erfahrungen mit dem Nationalsozialismus und der Rolle, welche führende Persönlichkeiten der Montanindustrie hierbei gespielt hatten, bestimmten vor allem die Erkenntnisse der Exilgewerkschafter⁵⁾, die besondere Lage der zerstörten und von Demontagen betroffenen Montanwirtschaft, die alliierten Entflechtungspläne sowie die allgemeine Bereitschaft eine Rolle, sich „den Forderungen einer neuen Zeit nicht zu verschließen“ und deshalb „einer Beteiligung auch der Arbeitnehmerschaft an der Planung und Lenkung sowie an den Aufsichtsorganen für die großen Erwerbsgesellschaften der Eisen- und Stahlindustrie“ zuzustimmen⁶⁾. Deutlich werden die Hintergründe der gewerkschaftlichen Mitbestimmungsforderungen aus der Entschließung zum „Mitbestimmungsrecht der Gewerkschaften und Betriebsräte in der Wirtschaft“ ersichtlich⁷⁾, die auf der 2. Interzonenkonferenz der Gewerkschaften in Hannover verabschiedet wurde. Danach kann „das Wohl der Werk tätigen, die Sicherung des Friedens, die Freiheit der Persönlichkeit und die Demokratie nur dann gesichert werden, wenn der Neuaufbau der deutschen Wirtschaft auf demokratischer Basis durch wirksamen, unmittelbaren Einfluß der Gewerkschaften und Betriebsräte erfolgt. Zwei Weltkriege haben den Beweis erbracht, daß die zum Kriege treibenden Kräfte in Deutschland in der Zusammenballung der Kapitalmächte in Monopolen, Kartellen, Konzernen und Trusts und in dem Mißbrauch der wirtschaftlichen Vormachtstellung zu suchen ist.“

In den Betriebsvereinbarungen mit der Gutehoffnungshütte AG, der Vereinigten Stahlwerke AG und den Klöckner-Werken AG fanden die gewerkschaftlichen Forderungen nach gleichberechtigter Mitbestimmung ihren ersten sichtbaren Niederschlag. Diese Regelungen wurden in der Folgezeit auf alle entflochtenen Gesellschaften der Eisen- und Stahlindustrie ausgedehnt und durch das Gesetz vom 21. Mai 1951 für den Gesamtbereich der Montanindustrie gesetzlich verankert.

III

Während die von den Gewerkschaften nach dem 1. Weltkrieg vorgetragenen Forderungen nach Wirtschaftsdemokratie in erster Linie das Ziel hatten, „durch Demokratisierung der Wirtschaft zum Sozialismus zu gelangen“⁸⁾, soll mit der nach 1945 vor-

4) Fritz Naphtali: Wirtschaftsdemokratie — Ihr Wesen, Weg und Ziel, Berlin 1928, S. 14/15.

5) So sprach sich 1945 eine Programmschrift deutscher Gewerkschafter in Großbritannien bereits für eine Mitbestimmung in den Betrieben aus.

6) Vgl. den gemeinsamen Brief der Konzernleitungen der Gutehoffnungshütte Überhausen AG, der Klöckner-Werke AG und der Firma Otto Wolff vom 21. 1. 1947 an den damaligen Leiter des Verwaltungsamtes für Wirtschaft; siehe im einzelnen auch Erich Potthoff: Der Kampf um die Montanmitbestimmung, Köln 1957. In ähnlicher Form verlangte das Ahlener Programm der CDU vom 3. 2. 1947 die Erstellung von Richtlinien zur Neugestaltung des Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisses in den Betrieben sowie die Beteiligung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsorganen der Unternehmen.

7) Vgl. Protokoll der 2. Interzonenkonferenz am 18. und 19. 12. 1946.

8) So Naphtali, a.a.O. S. 13.

getragenen Mitbestimmungsforderung jenes Ziel nicht mehr ausdrücklich erreicht werden. Vielmehr verbinden sich mit der Mitbestimmung heute andere, sehr viel unmittelbare — wenn auch nicht immer erfüllbare — Aufgaben, die auch (unabhängig von vorhandenen unterschiedlichen Vorstellungen über die Ordnung der Wirtschaft) sehr viel eher von einer Einheitsgewerkschaft proklamiert werden können. Wie die Erfahrung zeigt, kann die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Unternehmen stets nur innerhalb der übrigen Ordnung einer Gesellschaft wirksam sein, nicht aber gegen sie. Zwar lassen sich vielfach unternehmerische Entscheidungen beeinflussen, und insofern wirkt Mitbestimmung auch ordnungspolitisch; indessen vermag sie — schon ihrer Wortbedeutung entsprechend — niemals gegen die bestehende Ordnung zu entscheiden.

Damit wird auch verständlich, daß schnell enttäuscht werden mußte, wer in der Mitbestimmung eine neue Heilslehre sah. Mitbestimmung kann aber — im Gegensatz zu der noch von *Naphtali* vertretenen Auffassung — keineswegs als Etappe auf dem Wege zu einer umfassenden gesellschaftlichen Neuordnung verstanden werden. Eine solche Neuordnung bedarf anderer, wirksamer und nicht an die Zustimmung herrschender Gruppen gebundene Methoden. Mitbestimmung kann allenfalls noch ein Versuch sein, bestimmte restaurative Tendenzen zu hemmen. Ganz vermeiden wird sie auch diese nicht. Man muß sich deshalb zunächst darüber verständigen, ob Mitbestimmung in erster Linie als gesellschaftliches Ziel oder nur als Instrument zur Erreichung bestimmter Ziele betrachtet werden soll. Im ersten Fall kommt der Mitbestimmung ein Eigenwert zu, im zweiten Fall aber hat sie lediglich Instrumentalcharakter, wobei man sich der begrenzten Wirkung dieses Instruments bewußt sein muß.

Eine Klarstellung in diesem Sinne hat für den Gesellschaftsgestalter — so theoretisch sie auch zunächst erscheinen mag — insofern eine entscheidende Bedeutung, als im Falle ihres Instrumentalcharakters die Mitbestimmung dann nicht unumgänglich wäre, falls sich die gesetzten gesellschaftspolitischen Ziele auch ohne sie erreichen ließen. Erst wenn — wie es wohl überwiegend der Fall ist — der Mitbestimmung ein Wert an sich zuerkannt wird, ist nicht mehr über die Frage, *ob* Mitbestimmung, sondern nur noch darüber zu entscheiden, in welchem Maße, mittels welcher Methoden und auf welchen Gebieten sie eingeführt werden sollte. Allerdings enthebt uns eine solche Verständigung über die Bedeutung der Mitbestimmung als gesellschaftlichem Ziel nicht der Notwendigkeit, in ständiger und kritischer Analyse die Bilanz ihrer Erfolge und Mißerfolge zu untersuchen. Nur dadurch wird es möglich, ihre Stellung innerhalb unserer gesellschaftlichen Ordnungsvorstellungen richtig zu würdigen. Nur dann vermögen wir uns ihrer Grenzen bewußt zu werden und ihr die richtigen Aufgaben zuzuweisen. Zehn Jahre Mitbestimmung in der Montanindustrie erscheinen dafür als ein guter Anlaß.

IV

Soweit sich übersehen läßt, waren es im wesentlichen vier Gruppen von Aufgaben, die man der wirtschaftlichen Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Betrieben nach 1945 setzte: die Sicherung der politischen Demokratie durch wirtschaftliche Demokratie, die Verhinderung der Konzentration wirtschaftlicher Macht, die Sicherung der Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit sowie die Besserung des betrieblichen Sozialklimas. Schon eine oberflächliche Prüfung dieser vier Aufgaben zeigt, daß deren Lösung nicht unbedingt von der Existenz einer betrieblichen Mitbestimmung abhängig war. Diese Tatsache war aber auch schon den Vätern der Mitbestimmung hinlänglich bekannt. Wenn sie solche Aufgaben trotzdem gerade einer betrieblichen Mitbestimmung der Arbeitnehmer setzten, so nicht zuletzt auf Grund der durch die jüngste Vergangenheit gewonnenen Erkenntnis, daß die politischen Instanzen des Staates für ihre Lösung oft nicht ausreichen. Hinzu kommt, daß in allen gewerkschaftlichen Vorschlägen die

betriebliche Mitbestimmung stets ihre Ergänzung durch die außerbetriebliche Mitbestimmung findet⁹⁾).

Wenn auch eine Würdigung der von der Mitbestimmung der Arbeitnehmer geleisteten Aufgaben stets unter dem Mangel entsprechender Vergleichsmaßstäbe leiden wird (die Frage, wie sich die Entwicklung etwa in der Montanindustrie ohne Mitbestimmung vollzogen hätte, wird höchstens spekulativ zu beantworten sein), so ist eine kritische Prüfung der tatsächlichen Entwicklung doch für künftige Forderungen und Maßnahmen von erheblicher Bedeutung.

1. Die Erfahrungen der Gewerkschaften mit dem Nationalsozialismus machen es verständlich, daß sie die Garantie für eine Sicherung des Friedens und der Demokratie vor allem darin sahen, daß den Arbeitnehmern volle wirtschaftliche Mitbestimmung, d. h. „die unmittelbare Beteiligung an der Leitung des Wirtschaftsprozesses auf allen seinen Ebenen“¹⁰⁾ gewährt wurde. Nicht ohne Grund weist deshalb auch die Entschließung der 2. Interzonenkonferenz von Hannover darauf hin, daß zwei Weltkriege den Beweis erbracht hätten, daß die zum Kriege treibenden Kräfte im Mißbrauch wirtschaftlicher Machtstellungen zu suchen seien. Prüft man im Hinblick auf dieses Ziel die Erfahrungen mit der paritätischen Mitbestimmung in der Montanindustrie, so wird deutlich, daß diese ihre Bewährungsprobe bisher noch nicht hat bestehen müssen. Es erscheint aber auch fraglich, ob die gegenwärtige Konstruktion des betrieblichen Mitbestimmungsrechts ausreichen würde, eine solche Probe überhaupt auszuhalten. Wie schon die bisherigen Einflußnahmen der Großindustrie auf die Gesetzgebung des Staates, und wie vor allem die von der Industrie aufgebrauchten finanziellen Zuwendungen an einzelne politische Parteien zeigen, ist die Mitbestimmung auf Unternehmensebene selbst hinsichtlich solcher Handlungen der Großwirtschaft nicht in der Lage, eine entscheidende Kontrolle auszuüben. Noch viel weniger aber träfe dies auf Abmachungen zu, wie sie vor 1933 zwischen *Hitler* und der deutschen Industrie getroffen wurden. Notwendig wäre vielmehr statt dessen, die Entscheidungen der Vorstände mehr als bisher an die Zustimmung der paritätisch besetzten Aufsichtsräte zu binden und außerdem mit anderen Mitteln — etwa der vollen Publizität der Parteienfinanzierung — eine unkontrollierte Unterstützung einzelner Parteien zu verhindern. Die entscheidende Aufgabe einer Sicherung der politischen Demokratie muß indessen, wie der Streik gegen den *Kapp-Putsch* am 13. März 1920 deutlich macht¹¹⁾, stets den gewerkschaftlichen Organisationen selbst vorbehalten bleiben.

2. Die weitere, der Mitbestimmung ursprünglich gestellte Aufgabe liegt in der Verhinderung übermäßiger wirtschaftlicher Macht sowie der Kontrolle wirtschaftlich unumgänglicher Konzentrationen. Wie die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, hat selbst die Mitbestimmung in der Montanindustrie mit ihrer Vertretung in den Vorständen der Unternehmen und paritätisch besetzten Aufsichtsräten eine in mancher Hinsicht unnötige und ökonomisch nicht vertretbare Rekonzentration nicht verhindern können, von den übrigen Wirtschaftszweigen, für die das Betriebsverfassungsgesetz gilt, ganz zu schweigen. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, haben die nach dem 2. Weltkrieg bestehenden acht großen Montankonzerne inzwischen wieder ihren alten Umfang erreicht oder sogar übertroffen¹²⁾.

Die Ursache hierfür liegt wiederum nicht in einem Versagen der betrieblichen Mitbestimmung, sondern vielmehr in der Überforderung durch die an sie gestellte Aufgabe. Ein Beispiel liefern hierfür die Umwandlungsbeschlüsse zahlreicher westdeutscher Großunternehmen. Durch das vom Bundestag am 11. Oktober 1957 verabschiedete *Umwand-*

9) So auch im Gesetzesvorschlag des DGB zur Neuordnung der Deutschen Wirtschaft, Düsseldorf 1950.

10) Peter von Oertzen: Der Mitbestimmungsgedanke in der deutschen Arbeiterbewegung, in „Das Mitbestimmungsgespräch“, Heft 11/12 1959, S. 9.

11) Vgl. hierzu Friedrich Stampfer: Die vierzehn Jahre der ersten deutschen Republik, 3. Auflage, Köln 1947, S. 162 ff.

12) Vgl. u. a. Günter Sieber: Die Rekonzentration der eisenschaffenden Industrie, WWI-Mitt. Nr. 2/1958, sowie Die Unternehmenskonzentration der westdeutschen Industrie, WWI-Mitt. Nr. 1/1960.

lungssteuergesetz wurden vor allem die Konzerndachgesellschaften in die Lage versetzt, durch Übertragung des Vermögens ihrer Tochtergesellschaften auf die Muttergesellschaft erhebliche Umwandlungsgewinne — die vornehmlich aus Bewertungsdifferenzen entstanden — zu erzielen¹³). Wenn auch der Tatbestand der Auflösung selbständiger Tochtergesellschaften ein eindeutiges Zeichen wirtschaftlicher Konzentration ist, so hätten — wären sie an einem solchen Beschluß überhaupt beteiligt gewesen — die Vertreter der Arbeitnehmer im Vorstand und Aufsichtsrat dieser Unternehmen möglicherweise gegen die ihnen durch das Aktiengesetz auferlegten Sorgfaltspflichten verstoßen, falls sie einer solchen Umwandlung nicht zugestimmt hätten. Lediglich die Tatsache, daß ihnen durch den § 15 des Mitbestimmungsergänzungsgesetzes eine Mitentscheidung überhaupt nicht zugestanden wurde, verhinderte eine solche Konfliktsituation. Die betriebliche Mitbestimmung aber muß zwangsläufig vor eine unmögliche Aufgabe gestellt werden, soll sie wirtschaftspolitische Fehlentscheidungen des Staates, die sich konzentrationsfördernd auswirken, nachträglich neutralisieren.

Zu ähnlichen Schwierigkeiten kommt es zwangsläufig hinsichtlich der Entscheidung über solche Konzentrationsmaßnahmen, die aus volks- oder betriebswirtschaftlichen Gründen notwendig erscheinen. Ob nämlich die Erweiterung eines bestehenden oder die Angliederung eines neuen Fertigungszweiges sinnvoll ist, kann immer erst nachträglich, aber auch dann nicht mit Gewißheit gesagt werden. Selbst wenn die Träger der wirtschaftlichen Mitbestimmung in den Unternehmen nach streng fachlichen Gesichtspunkten bestimmt werden — eine Voraussetzung, die nicht immer erfüllt werden kann —, sind sie aus rechtlichen und tatsächlichen Gründen nur selten in der Lage, die Konsequenzen solcher Entscheidungen voll zu erfassen. Hinzu kommt erschwerend, daß die Mitbestimmung vor allem in den Konzernobergesellschaften und in den unter das Betriebsverfassungsgesetz fallenden Unternehmen überwiegend auf die Vertretung der Belegschaftsinteressen abgestellt ist und die Aufsichtsräte entsprechend zusammengesetzt sind. Ein in den Aufsichtsrat delegierter Arbeitnehmer des Betriebes aber wird seine Entscheidung im Zweifel zunächst an den Auswirkungen der zu treffenden Maßnahmen für das Unternehmen selbst, und erst in zweiter Linie an den möglichen volkswirtschaftlichen Konsequenzen orientieren¹⁴). Aber auch die außerbetrieblichen Arbeitnehmervertreter in den mitbestimmten Montangesellschaften geraten durch ihre intensive Beschäftigung mit den jeweiligen Unternehmensproblemen leicht in eine ähnliche Lage. Sie identifizieren sich weitgehend mit den Interessen der Gesellschaft, für die sie mitverantwortlich sind.

Die Beeinflussung möglicher Konzentrationstendenzen durch die wirtschaftliche Mitbestimmung in den Unternehmen wird aber auch dadurch stark eingeengt, daß durch die Beschränkung der Mitbestimmung auf die Montanindustrie große Unternehmungen in anderen Branchen ohne jeden Arbeitnehmereinfluß bleiben. Gerade hier wirkt sich wirtschaftliche Macht in der Regel am stärksten aus. Konzentrationsmaßnahmen in diesen — völlig anonymen — Bereichen aber wirken sich zwangsläufig auch auf mitbestimmte Unternehmen aus. Schon aus Wettbewerbsgründen treffen diese dann Entscheidungen, die sonst nicht notwendig gewesen wären.

Für die Mitbestimmung bedeutsamer als die Verhinderung wirtschaftlicher Konzentrationen erscheint indessen ihre vernünftige Kontrolle. Wirtschaftliche Macht als Fähigkeit des Erzwingens tritt uns in mindestens vier Formen entgegen: als Herrschaftsgewalt eines Vertragspartners über zahlreiche, in Abhängigkeit von ihm stehende Personen, als marktwirtschaftliche Macht im Hinblick auf eine etwaige Ausnutzung der eigenen Markt-

13) Über das Ausmaß der finanziellen und steuerlichen Vergünstigungen auf Grund der beiden Umwandlungsgesetze siehe Böttcher-Meilicke: *Umwandlung und Verschmelzung von Kapitalgesellschaften*, 5. Aufl., Frankfurt 1958. — Im Falle eines einzigen Konzerns betragen die Umwandlungsgewinne rund 200 Millionen DM.

14) Als Beispiel kann die Errichtung von gleichzeitig drei Breitbandstraßen in verschiedenen westdeutschen Stahlkonzernen dienen. Diese Investitionen wurden beschlossen, obgleich Fachleute schon seit längerer Zeit vor den Folgen der daraus zu erwartenden Überkapazitäten warnen.

Position, als wirtschaftspolitische Macht hinsichtlich der Beeinflussung der Handlungen des Staates und seiner Vertretung sowie als wirtschaftspsychologische Macht in Gestalt eines „geheimen Verführers“¹⁵⁾). Die wirtschaftliche Mitbestimmung im Unternehmen vermag *alle* diese Formen ökonomischer Macht nur bedingt zu bändigen. Zweifellos mindert sie den Grad der Abhängigkeit der Arbeitnehmer in der Weise, daß sich Willkürentscheidungen kaum noch werden treffen lassen¹⁶⁾). Inwieweit die Mitbestimmung allerdings die Marktstrategie der Unternehmen (insbesondere ihre Preispolitik), ihren Einfluß auf die staatliche Gesetzgebung sowie den Umfang der von ihnen betriebenen Konsumentenbeeinflussung zu kontrollieren und zu steuern vermag, erscheint recht zweifelhaft. Statt dessen bieten sich hierfür in der Regel wesentlich wirksamere Maßnahmen der staatlichen Wirtschafts- und Finanzpolitik an.

3. Die dritte Aufgabe, die man der Mitbestimmung stellte, ist die der Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit. Es handelt sich hierbei um eine Forderung, die zwar im Prinzip zumeist anerkannt, in der Praxis der Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern und Unternehmern jedoch stets mit dem Hinweis auf die verfassungsmäßig garantierten Eigentumsrechte abgewiesen wird. Untersucht man jedoch den Sachgehalt dieser Formel, so ist man erstaunt über ihren konservativ-statischen Charakter. Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit bedeutet nämlich nicht mehr, als daß dem Faktor Arbeit bei allen betrieblichen Entscheidungen der gleiche Wert wie dem Faktor Kapital zuerkannt wird. Das vielfach von nur wenigen Großaktionären vertretene Sachkapital steht somit auf der gleichen Stufe mit vielen Tausenden Beschäftigte. Aber selbst in dieser — nicht sonderlich fortschrittlichen — Form kann die Aufgabe der Schaffung gleichen Rechts für Kapital und Arbeit von der Mitbestimmung nur unvollkommen gelöst werden¹⁷⁾.

Dies liegt nicht nur an der sicherlich noch unzulänglichen und den Grundsatz der Gleichberechtigung keineswegs verwirklichenden Gesetzeslage, sondern auch daran, daß den Vertretern der Arbeitnehmer in Vorständen und Aufsichtsräten etwa im Hinblick auf die Informationen vielfach nicht die faktisch gleiche Stellung eingeräumt wird wie den Anteilseignervertretern. Auch sind Bestrebungen nicht selten, den Arbeitschrektor mehr und mehr in die Rolle des Verwalters bloßer Sozialinteressen der Belegschaft zu drängen, als in ihm ein für die gesamte Unternehmenspolitik voll verantwortliches Vorstandsmitglied zu sehen. Mitbestimmung läßt sich indessen — sieht man sie realistisch — nur in der Form einer vollen und gleichberechtigten Integration der Arbeitnehmervertretung in die Gesamtorgane des Unternehmens verwirklichen. Sie kann sicherlich niemals Partnerschaft sein. Andererseits verliert sie jedoch ihren Sinn, wenn sie die im sozialen Leben der Bundesrepublik sichtbaren Fronten auf die Ebene des Unternehmens überträgt.

4. Die letzte Aufgabe schließlich, die der Mitbestimmung ursprünglich gestellt war, ist die der Besserung des betrieblichen Sozialklimas. Obwohl man auch dort um die Erreichung dieses Ziels bemüht ist, wo es eine paritätische Mitbestimmung der Arbeitnehmer nicht gibt, werden die Erfolge und Methoden möglicherweise recht unterschiedlich sein. Die meisten Versuche in anderen Unternehmen nämlich, eine Besserung des betrieblichen Sozialklimas und der *human relations* zu erreichen, dienen — unmittelbar oder mittelbar — der Steigerung der betrieblichen Produktivität. Die Bemühung um den Menschen im Betrieb aber sollte ein unmittelbares Interesse der Unternehmensleitung sein. Die paritätische Mitbestimmung in der Montanindustrie zeigt als Besonderheit, daß die

15) Vgl. zur Frage Konzentration und wirtschaftliche Macht auch den Beitrag des Verfassers: Zur Phänomenologie der wirtschaftlichen Konzentration, Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 5. Jahr, 1960, S. 111 ff., sowie die dort angegebene Literatur.

16) In diesem Sinne äußerten sich auch Arbeitnehmer, die in den verschiedenen soziologischen Untersuchungen über die Mitbestimmung befragt wurden. Siehe u. a. Heinrich Popitz, Hans Paul Bahrdt u. a. in Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Tübingen 1957, S. 134 ff.

17) Siehe dazu im einzelnen den Aufsatz des Verfassers: Wirtschaftsgestaltung durch Mitbestimmung, „Geist und Tat“, Heft 2/1960, S. 44 f.

Arbeitnehmer auch Anteil an der Unternehmenspolitik haben, damit also von der Passivität zur Aktivität geführt werden. Zweifellos liegt hierin ein entscheidender Unterschied zu den bekannten Formen betrieblicher Sozialpolitik.

V

Zieht man nach einer zehnjährigen Praxis des Montanmitbestimmungsgesetzes eine Zwischenbilanz¹⁸⁾, so ergeben sich neben Aktiven und Passiven eine Reihe von Folgerungen für die zukünftige Arbeit.

Im Hinblick auf die immer wieder vorgetragene Kritik, die Mitbestimmung sprengt unser System des Unternehmensrechts, erscheint es notwendig, endlich zu einer sowohl verständlichen als auch in sich geschlossenen *Theorie der Mitbestimmung* zu kommen. Dazu gehört auch, daß man sich über Wesen und Ziele der Mitbestimmung genügend klar wird.

Wichtig ist ferner, daß die Fragen, um die es in der Mitbestimmung geht, einem möglichst großen Kreis von Personen — in erster Linie jedoch den unmittelbar betroffenen Arbeitnehmern — verständlich gemacht werden¹⁹⁾. Wirtschaftliche Mitbestimmung im Unternehmen kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie so „hautnah“ wie möglich ist.

Spannungen, die in der Mitbestimmungspraxis gelegentlich entstehen, müssen offen diskutiert werden. Sie lassen sich zwar nie völlig vermeiden; jedoch kann man sie auf ein verträgliches Maß zurückschrauben, wenn man ihren Ursprüngen nachgeht, nicht aber nur an den Symptomen doktert. Klar muß man sich vor allem darüber sein, daß auch der Arbeitschrektor vom Zeitpunkt seiner Bestellung an ein gleichberechtigtes und verantwortliches Vorstandsmitglied seines Unternehmens und damit ein Manager wie jeder andere, wenn auch mit besonderen Verpflichtungen ist. Gerade hieraus ergeben sich gelegentlich unvermeidbare Loyalitäts- und Solidaritätsspannungen.

Mitbestimmung — und auch diese Konsequenz sollte man aus einer zehnjährigen Praxis ziehen — kann immer nur *eine* Form der Beteiligung der Arbeitnehmer an der Leitung von Wirtschaftsprozessen sein. Abgesehen davon, daß sie ohne einen entsprechenden Überbau nur in geringem Maße wirtschaftspolitisch wirksam werden kann, lassen sich bestimmte Grundsatzforderungen der Gewerkschaften niemals mit der Mitbestimmung, sondern nur durch staatliche Gesetzgebung erreichen. Dies gilt vor allem für alle Forderungen nach Bändigung wirtschaftlicher Macht, gerechter Vermögensverteilung und zielbewußter Wirtschaftspolitik.

Neben diesen sich aus der Sache ergebenden Folgerungen werfen zehn Jahre Mitbestimmungspraxis aber auch Fragen auf, die die Personen angehen. In erster Linie wird in Zukunft eine systematische Betreuung der Verantwortlichen in der Mitbestimmung notwendig sein. Sie müßte sich sowohl auf eine enge persönliche wie auch fachliche Betreuung der Arbeitschrektoren, ihrer Mitarbeiter und der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten erstrecken. Vor jeder ihrer Entscheidungen sollten sie die Möglichkeit haben, sich hinlänglich zu informieren. Notwendig wäre dafür die Errichtung eines leistungsfähigen Forschungs-, Informations- und Ausbildungszentrums durch die Gewerkschaften.

Unabhängig von einer systematischen Betreuung der bereits in der Praxis der Mitbestimmung stehenden Personen stellt sich schließlich die Aufgabe einer systematischen *Nachwuchsplanung*. Die deutsche Arbeiterbewegung verfügt seit je über ein so großes Reservoir an fähigen jungen Menschen, daß eine Auslese für den Nachwuchs der Mitbestimmungspraktiker auf keine großen Schwierigkeiten stoßen dürfte. Die Ergebnisse

18) In ausführlicher Form wird dies durch eine soziologische Erhebung geschehen, die in diesen Tagen als „Zwischenbilanz der Mitbestimmung im Verlag Mohr (Tübingen) erscheint.

19) Einen ersten Schritt bedeutet hier die von den Montanunternehmen herausgegebene Broschüre: „Mitbestimmung — unsere gemeinsame Sache“, die — mit einer Auflage von 700 000 Exemplaren gedruckt — nahezu jedem Arbeitnehmer der Montanindustrie ausgehändigt werden soll.

einer jüngst abgeschlossenen Untersuchung über die bisherige Praxis der Montanmitbestimmung machen aber deutlich, wie sehr es hier einerseits noch an fähigem Nachwuchs mangelt, und wie bedeutsam andererseits überall neben den fachlichen auch die charakterlichen Qualitäten der Mitbestimmungspraktiker geschätzt werden.

Eine erst zehnjährige Erfahrung ist für die Beurteilung der Erfolge unserer Mitbestimmung sicherlich unzureichend. Man vermag jedoch eine schon recht deutliche Vorstellung ihrer Leistungen zu gewinnen, wenn man sich darauf beschränkt, die Mitbestimmung innerhalb der ihr gesetzten Grenzen zu beurteilen.. Geschieht dies — und nur dann hat eine kritische Prüfung überhaupt einen Sinn —, so stellt man sehr bald fest, daß zehn Jahre Mitbestimmung schon ein guter Anfang waren.