

Betriebsräte und wirtschaftliche Mitbestimmung¹⁾

Dr. Detlef Hensche, Jahrgang 1938, studierte Rechtswissenschaften in Bonn. Nach dem Studium war er wissenschaftlicher Assistent in Bonn, ab 1969 wissenschaftlicher Referent am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut des DGB. Seit 1971 leitete er die Abteilung Gesellschaftspolitik beim DGB-Bundesvorstand. Seit Oktober 1975 ist er Mitglied des Geschäftsführenden Vorstands der Industriegewerkschaft Druck und Papier.

Das Problem

Gewöhnlich wird zwischen betrieblicher und unternehmensbezogener Mitbestimmung unterschieden. Es hat sich eingebürgert, vier „Ebenen“ der Mitbestimmung auseinanderzuhalten:

- Mitbestimmung am Arbeitsplatz;
- betriebliche Mitbestimmung;
- Mitbestimmung im Unternehmen;
- gesamtwirtschaftliche Mitbestimmung.

Die erst- und letztgenannte Stufe — Arbeitsplatz und Gesamtwirtschaft — sollen im folgenden nicht behandelt werden ²⁾. Die hier interessierende Frage

1) Das in diesem Zusammenhang nicht minder wichtige Problem der Einbeziehung der Gewerkschaften in die betriebliche und unternehmensbezogene Mitbestimmung soll im folgenden ausgeklammert bleiben.
2) Sie werden mit Recht — auch organisatorisch — von den übrigen Bereichen der Mitbestimmung abgesondert. Die Mitbestimmung am Arbeitsplatz soll z. T. die Verbindung zwischen individuellem Arbeitnehmer und Betriebsrat, namentlich in Großbetrieben, enger knüpfen; z. T. ist sie dem Komplex der Humanisierung der Arbeit zuzurechnen. Bei der gesamtwirtschaftlichen Mitbestimmung geht es um die überbetriebliche Mitsprache bei der Vorbereitung staatlicher Planungen, Gesetze und sonstiger Maßnahmen.

geht vielmehr dahin, warum betriebliche und unternehmerische Ebene, und zwar als „Ebenen“, also in der Organisation der Mitbestimmung, voneinander getrennt werden. Wäre es nicht vielmehr richtiger, beide Bereiche mitbestimmungspolitisch als Einheit zu behandeln — was natürlich politische, rechtliche und praktische Konsequenzen hätte?

Daß z. 2. eine Trennung vollzogen wird, zeigt schon ein Blick auf die Rechtslage. Die betriebliche Mitbestimmung gehört zum Arbeitsrecht. Die Mitbestimmung im Unternehmen ragt schwerpunktmäßig ins Gesellschaftsrecht. Wichtiger noch: Unsere Rechtsordnung sieht zwei verschiedene Organe vor: den Betriebsrat hier — den Aufsichtsrat dort.

Der Betriebsrat setzt sich ausschließlich aus Arbeitnehmervertretern zusammen; er tritt dem Arbeitgeber als Partei gegenüber, hat diesem gegenüber Kontroll-, Informations- und Mitbestimmungsrechte. — Der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ist dagegen Mitglied eines Kollegiums, das nach dem ursprünglichen Modell eines Gremiums von Aktionären, Gläubigern und Kunden keineswegs als Plattform zur Austragung sozialer Konflikte gedacht war.

Dies alles korrespondiert mit unterschiedlichen gesetzlichen Aufgaben. Der Betriebsrat soll sich mit den sozialen und personellen Konsequenzen bei der Umsetzung unternehmerischer Entscheidungen befassen. Seine Befugnisse beschränken sich im wesentlichen auf nachträgliche Korrekturen. Der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ist an den zentralen wirtschaftlichen, organisatorischen und personellen Entscheidungen beteiligt: Der Aufsichtsrat bestellt den Vorstand; wichtige Geschäfte setzen seine Zustimmung voraus.

Diese im geltenden Recht angelegten Unterschiede sind nicht ohne politische Konsequenzen geblieben — Konsequenzen, die auf eine gänzliche organisatorische Trennung hinauslaufen: Mitbestimmung durch besondere Gremien, in unterschiedlichen Verfahren und in letzter Konsequenz durch verschiedene Personen.

Im politischen Raum bietet die Regelung der Aufsichtsratswahlen Anlaß zu anscheinend endlosen Auseinandersetzungen. Mit der an sich naheliegenden Forderung, daß die Arbeitnehmervertreter von den Betriebsräten gewählt werden, hat der DGB noch nicht einmal bei der Sozialdemokratischen Partei Gehör gefunden. Andere Parteien halten die Wahl durch Betriebsräte schon deshalb für undemokratisch, da es „nur“ eine mittelbare Wahl sei. Hinzu gesellen sich teils unverhohlenen Mißtrauen gegen die Betriebsräte, teils Vorstellungen wie die: Der Betriebsrat sei allein für Mitwirkungsrechte auf betrieblicher Ebene gewählt; daher dürfe er nicht mit der Wahl zu einem Unternehmensorgan betraut werden. Wahlkörper für den Aufsichtsrat und Betriebsrat müßten vielmehr getrennt bleiben.

Ähnliche Erwägungen kehren seit einiger Zeit in gewerkschaftlichen Diskussionen wieder, wenn auch bisher nur vereinzelt und aus anderen Motiven. Dabei handelt es sich um Bereiche, in denen eine der wirtschaftlichen Mitbestimmung

entsprechende Mitwirkung noch nicht existiert und in denen auch die Überlegungen zu ihrer organisatorischen und rechtlichen Verwirklichung noch nicht abgeschlossen sind. Als Beispiel seien Presse und wissenschaftliche Einrichtungen genannt. Wie sollen die Interessen der Beschäftigten in publizistischen Fragen oder bei der Festlegung der Forschungsschwerpunkte zur Geltung kommen? Wie soll eine Arbeitnehmerbeteiligung an der Personalhoheit aussehen, z. B. bei der Bestellung des Chefredakteurs oder der Berufung des Institutsleiters? Soll der Betriebsrat dabei mitwirken? Oder sollen derartige Fragen eigenständigen Organen — etwa Redaktionsausschüssen, wissenschaftlich-technischen Räten — übertragen werden? Organen, die vom Betriebsrat getrennt sind oder in denen der Betriebsrat nur mit beratender Stimme vertreten ist?

Dabei findet sich der Gedanke, der Betriebsrat habe den Arbeitgeber auf der betrieblichen Ebene laufend zu kontrollieren. Mit dieser Aufgabe könne er in Konflikt geraten, wenn er gleichzeitig für die zentralen Personalentscheidungen und Zielvorgaben mitverantwortlich sei. Durch eine Beteiligung an derartigen Entscheidungen gerate der Betriebsrat in Gefahr, daß er sich für seine eigentlichen Kontrollaufgaben die Hände binde — wenn es nämlich um die betriebliche Umsetzung jener Beschlüsse oder um die laufende Überwachung des mitbestellten Chefs gehe.

Damit hat, überspitzt formuliert, auch die Mitbestimmung ihre Gewaltenteilungslehre. Sicherlich haben dabei in der gewerkschaftlichen Diskussion nicht bürgerlich-liberale Ordnungsvorstellungen Pate gestanden. Vielmehr fließen die Sorge vor allmächtigen Betriebsräten (genauer: Betriebsratsvorsitzenden) und das Bestreben ineinander, den Betriebsrat vor einer Einbindung in die Politik der Unternehmens-, Instituts- oder Verlagsleitung zu schützen. So verständlich diese Motive sind — die Kehrseite liegt in der sicher unbeabsichtigten Entwicklung, daß der Betriebsrat auf die Rolle eines Ombudsmanns für soziale Fragen festgelegt wird.

Einheitliche, zentrale Instanz notwendig

Nun ist die Unterscheidung zwischen betrieblicher und unternehmerischer Mitbestimmung nicht im luftleeren Raum entstanden. Im Hintergrund steht die aus der Betriebswirtschaftslehre und Organisationstheorie bekannte Unterscheidung zwischen Unternehmen und Betrieb. Als Unternehmen wird die Einheit gekennzeichnet, die in sich abgeschlossen am Markt agiert, als Anbieter und Nachfrager von Produkten und Dienstleistungen auftritt und sonstige Marktbeziehungen unterhält. Unternehmensentscheidungen sind demgemäß wirtschaftliche Entscheidungen über Absatz, Aufnahme neuer Produkte, ständige Verbindungen zu anderen Unternehmen, Zusammenschlüsse etc. Mit „Betrieb“ ist dagegen die arbeitsorganisatorische Einheit, also die Verbindung von Sachmitteln und Arbeitskräften zur internen Erstellung der Leistung und Produkte gemeint.

In der Tat hat diese Unterscheidung auch die Entwicklung der Mitbestimmung beeinflusst. Im Betrieb geht es um den konkreten Arbeitseinsatz, den Arbeitsablauf, um Lohn und Leistung, um Abbau oder Erweiterung des Personalbestandes etc. Hier brechen die Konflikte zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zuallererst auf. Hier haben die Gewerkschaften von Anfang an um Schutz und Kontrolle gekämpft und dies auch schrittweise durchgesetzt. Umgekehrt waren und sind die Unternehmer noch am ehesten bereit, hier, im Betrieb, Mitspracherechte einzuräumen — solange nur das Geschäft bei ihnen verbleibt.

Doch gerade die Überwindung dieser Beschränkung steht auf der politischen Tagesordnung. Seit langem kämpfen die Gewerkschaften darum, die Belange der Arbeitnehmer auch in der unternehmerischen Planung und Entscheidung zur Geltung zu bringen. Dabei geht es zunächst um eine gegenständliche Ausweitung der Mitbestimmung. Über die organisatorische Seite ist damit noch nichts gesagt. Die Organisation der Mitbestimmung hat sich in erster Linie nach den politischen Zielen und den Funktionsvoraussetzungen der Mitbestimmung zu richten. Unter diesem Gesichtspunkt stehen Wirksamkeit der Mitbestimmung, Schlagkräftigkeit der Mitbestimmungsträger und die Möglichkeit demokratischer Kontrolle der gewählten Vertreter im Vordergrund. Erst danach, in einem zweiten Schritt, kann es unter technischen Gesichtspunkten zweckmäßig sein, die bestehende Unternehmensorganisation, insbesondere die geltenden Gesetze, zu berücksichtigen, um etwa die Mitbestimmung nicht an vorgefundenen Strukturen vorbeizukonstruieren.

Zur mitbestimmungspolitischen Seite: Die abhängig Beschäftigten wollen mit Hilfe der Mitbestimmung alle Entscheidungen kontrollieren und beeinflussen, die für die Sicherheit des Arbeitsplatzes, für das Verhältnis von Lohn und Leistung, für die Arbeitsbedingungen, für ihr berufliches Fortkommen, die Entwicklung ihrer Qualifikation von Bedeutung sind. Soweit derartige Entscheidungen unmittelbar auf den Arbeitsplatz durchschlagen, handelt es sich um betriebliche Maßnahmen, getroffen von Vorgesetzten oder Werksleitungen: etwa eine Versetzung, die Einrichtung einer neuen Maschine mit anderen Arbeitsanforderungen, eine Entlassung. Doch die betriebliche Maßnahme ist erst das letzte Glied einer Kette, die mit der unternehmerischen Planung beginnt und mit dem Vollzug der betrieblichen Umsetzung endet. Die vorangegangene Unternehmensentscheidung und ihre spätere unmittelbar spürbare Umsetzung am Arbeitsplatz lassen sich nicht voneinander trennen. Schaut man genauer hin, so handelt es sich um eine ganze Stufenfolge: von der vorbereitenden Disposition eines Abteilungsleiters über das Monatsprogramm der Werksleitung, Organisationspläne des Unternehmensvorstandes, Marktstrategien bis hin zur Bestellung von Mitgliedern des Konzernvorstandes. Sämtliche Maßnahmen, Anweisungen, Beschlüsse, Planungen, Vorstandsbestellungen stehen in ihren Wirkungen für die Arbeitnehmer in einem unlöslichen sachlichen Zusammenhang. Daher kann die Antwort nur

lauten: bereits auf die erste Entscheidung Einfluß zu erhalten und nicht erst auf eine späteren Stufe vollendete Tatsachen hinnehmen zu müssen. Ob diese erste Entscheidung das Etikett „unternehmerisch“ oder „betrieblich“ (auch dies ist möglich) trägt, spielt dabei keine Rolle.

Wenn sich also die gleitende Stufenfolge unmittelbarer und mittelbarer Entscheidungen nicht auseinanderreißen läßt, so ist nicht einzusehen, weshalb die Mitbestimmung unterschiedlich ausgestaltet werden soll. Im Gegenteil, die Einheit des Sachzusammenhangs spricht für eine im Prinzip *einheitliche Mitbestimmung*.

Diese Konsequenz ist im übrigen dem geltenden Recht nicht fremd. So befaßt sich der Wirtschaftsausschuß — nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1972 im Grunde ein Ausschuß des Betriebsrats —, abgesehen von Personalfragen, mit denselben Gegenständen wie der Aufsichtsrat; nur seine Befugnisse sind schwächer. Oder es sei auf den im neuen Gesetz erstmalig geregelten Konzern-Betriebsrat hingewiesen. Auch dessen Informationsrechte reichen in den Bereich der Unternehmenspolitik hinein.

Außerdem können die unterschiedlichen Entscheidungsebenen, die wir in Betrieb und Unternehmen vorfinden, nicht darüber hinwegtäuschen, daß die verbindende Klammer stets die zentrale Entscheidungsinstanz in der Unternehmens- bzw. Konzernspitze ist. Bei aller Verzweigkeit, bei noch so dezentralisiertem Führungsstil — letztlich laufen alle Fäden auf eine zentrale Instanz, die Unternehmens- und Konzernleitung, zurück. Sie hat letztlich jede Maßnahme im Betrieb zu verantworten.

Die Konsequenz für die Mitbestimmungsforderung muß sein: Auch auf der Arbeitnehmerseite ist eine *zentrale* Instanz zur Willensbildung und Interessenvertretung unerlässlich.

Konsequenzen

Eine Trennung zwischen unternehmensbezogener und betrieblicher Mitbestimmung ist deshalb nicht nur unsinnig. In der Praxis nachvollzogen, schwächt sie zugleich die Arbeitnehmervvertretung, indem sie den Betriebsrat von der eigentlichen Entscheidungsinstanz isoliert und die Arbeitnehmervvertreter im Aufsichtsrat von dem Bereich abschneidet, in dem sich die Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen auf die Interessenlage der Arbeitnehmer erst zeigen.

Nun muß der Grundsatz der einheitlichen und zentralen Interessenvertretung nicht notwendigerweise dazu führen, daß auch institutionell ein und dasselbe Organ für sämtliche Fragen zuständig ist. Schon das Betriebsverfassungsgesetz sieht die Bildung von Betriebsrats-Ausschüssen, insbesondere die Schaffung eines Wirtschaftsausschusses, die Bildung eines Gesamtbetriebsrats und Konzernbetriebsrats vor. Ebenso ist es möglich, über unternehmenspolitische Fragen in einem anderen Organ, nämlich im Aufsichtsrat, zu entscheiden. Hier schlagen im Grunde technische Erwägungen durch: nämlich in Gestalt des geltenden Gesell-

schaftsrechts. Während die soziale und personelle Interessenvertretung von Anfang an Arbeiter-Ausschüssen, später Betriebsräten übertragen war, war die Mitwirkung in unternehmenspolitischen Fragen durch die Organisation der Aktiengesellschaft vorgezeichnet. Der Aufsichtsrat bot sich als Plattform für eine Mitwirkung der Arbeitnehmer geradezu an. Dies wurde insbesondere durch die Kompetenzverteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat nach dem — dualistischen — System des deutschen Aktienrechts gefördert. So war es durchaus folgerichtig, daß die Novelle zum Betriebsrätegesetz von 1922 vorsah, daß ein oder zwei Betriebsratsmitglieder in die Aufsichtsräte der Kapitalgesellschaften entsandt wurden. An dieses Vorbild knüpften sodann die gewerkschaftlichen Vorstellungen zur Unternehmensmitbestimmung nach dem 2. Weltkrieg an. Diese Entwicklung war jedoch kein notwendiges Erfordernis zur wirksamen Ausgestaltung des Mitbestimmungssystems. Sie war vielmehr im wesentlichen eine eher zufällige Folge des deutschen Gesellschaftsrechts.

Andererseits besteht kein Anlaß, von der Aufsichtsratsmitbestimmung abzurücken. Sie hat sich — ungeachtet ihrer Verpflanzung in einen gesellschaftsrechtlichen Körper — durchaus bewährt.

Die vorstehenden Erwägungen zielen also keineswegs auf ein neues Modell jenseits der Aufsichtsratsmitbestimmung. Darüber mag im Zusammenhang mit einer grundlegenden Reform des Unternehmensrechts zu denken sein; doch darum geht es hier nicht. Im folgenden soll vielmehr geprüft werden, inwieweit auch über die Grenzen verschiedener Gremien hinweg eine Zusammenarbeit möglich und auch in der Praxis schon hergestellt ist: Es geht also um die Vorbedingungen, die verhindern sollen, daß die institutionelle Scheidung politisch durch Vorstellungen wie Gewaltenteilung oder durch eine endgültige Abschottung der Betriebsratsarbeit von wirtschaftlichen Fragen vertieft wird.

1. Prüfstein: Aufsichtsratswahlen

Die betrieblichen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sollen nach den gewerkschaftlichen Forderungen vom Betriebsrat gewählt werden (hinzu kommen außerbetriebliche Arbeitnehmervertreter, die von der Gewerkschaft entsandt werden). So ist es auch im geltenden Montanmitbestimmungsgesetz geregelt. Dies ist nicht allein eine Frage der Praktikabilität. Vielmehr geht es zugleich um das politische Ziel einer möglichst engen Verknüpfung von Betriebsrat und Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat.

Die Betriebsräte verfügen über ein Höchstmaß an Personen- und Sachkenntnis. Sie müssen sich tagtäglich mit Fragen der Unternehmenspolitik und deren Auswirkungen befassen. Sie kennen sich untereinander und können die Qualifikation einzelner Kandidaten am besten einschätzen. Sie sollen daher die Entscheidung darüber treffen, wer als betrieblicher Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat entsandt bzw. wer abberufen wird.

Auf diesem Hintergrund bildet das Wahlrecht zugleich eine notwendige Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat und Betriebsrat — aber auch für die Kontrolle durch den Betriebsrat.

Dies alles — neuerdings unter den politischen Parteien heftig umstritten — galt früher und gilt auch heute im Ausland als selbstverständlich. So ordnete die Novelle zum Betriebsrätegesetz (von 1922) an, daß die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat vom Betriebsrat entsandt werden. Nach dem 2. Weltkrieg haben es Landesverfassungen, soweit sie Bestimmungen über die wirtschaftliche Mitbestimmung enthalten, als selbstverständlich vorgesehen, daß der Betriebsrat — im Benehmen mit den Gewerkschaften — in wirtschaftlichen Fragen mitbestimmen soll³⁾.

Desgleichen hat der österreichische Gesetzgeber bei Einführung der Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat (1974) bestimmt, daß die Arbeitnehmervertreter von den Betriebsräten entsandt werden.

2. Aufsichtsratsstätigkeit — Fortsetzung der Betriebsratsarbeit

Bis auf wenige Ausnahmen gehören die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gleichzeitig dem Betriebsrat an. Dies gilt auch für den Geltungsbereich der Drittelbeteiligung nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Unter der juristischen Oberfläche verschiedener Institutionen verbirgt sich also eine faktische Identität der Personen. Und das ist richtig so. Man versetze sich einmal in die Lage eines Aufsichtsratsmitglieds, das nicht zugleich dem Betriebsrat angehört. Ihm fehlte der erforderliche Hintergrund für eine wirksame Arbeit im Aufsichtsrat, nämlich die kontinuierliche Befassung mit den anstehenden Problemen der Betriebs- und Unternehmenspolitik, wie sie im Betriebsrat gegeben ist. Die formelle Aufsichtsratssitzung — oftmals nur viermal im Jahr — kann bestenfalls die Spitze eines Eisbergs sein. (Entsprechendes gilt übrigens für die Person des außerbetrieblichen Arbeitnehmervertreters: Hier ist die Verbindung mit der täglichen Gewerkschaftsarbeit unerlässlich, um die Arbeit im Aufsichtsrat wirksam unterstützen zu können.)

Darüber hinaus hat es sich unter der Geltung der paritätischen Mitbestimmung im Bergbau und bei Eisen und Stahl eingebürgert, wichtige Planungen, vor allem Investitionsvorhaben, bereits im Vorfeld der formellen Aufsichtsratsentscheidung mit den Betriebsräten durchzusprechen. Vorstand und Werksleitungen haben ein eigenes Interesse daran, derartige Entwürfe gemeinsam mit den Betriebsräten auf ihre sozialen Konsequenzen abzuklopfen. Erst danach wird das

3) S. Bremen (Art. 47, Abs. 2: „Die Betriebsvertretungen sind dazu berufen, im Benehmen mit den Gewerkschaften gleichberechtigt mit den Unternehmern in wirtschaftlichen, sozialen und personellen Fragen des Betriebs mitzubestimmen.“), ebenso Hessen (Art. 37 Abs. 2), Rheinland-Pfalz (Art. 67 Abs. 3: „Die Betriebsvertretungen sind insbesondere berechtigt, zu den Versammlungen der Gesellschaften, ihren Aufsichtsräten usw. eine angemessene Zahl Vertreter mit Sitz und Stimme zu entsenden.“), s. i. ü. Bayern (Art. 175) und Saarland (Art. 58 Abs. 3).

Vorhaben vom Vorstand und — soweit nach Satzung und Geschäftsordnung notwendig — vom Aufsichtsrat verabschiedet.

Dabei handelt es sich übrigens um ein Verfahren, das im Prinzip nicht neu ist: Schon immer haben die Vorstände wichtige Geschäfte noch vor der Aufsichtsratssitzung mit einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern vorgeklärt, mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden, dem Vertreter des Großaktionärs, dem Bankenvertreter etc. Die paritätische Mitbestimmung hat sich lediglich dahin ausgewirkt, daß ein gleiches nunmehr im Verhältnis zur Arbeitnehmerseite, zu Betriebsräten und Gewerkschaften, praktiziert wird. Ein solches Verfahren bedeutet zugleich 'Ein wesentlicher, ja vielleicht der wichtigere Teil der Kontrolltätigkeit vollzieht sich zwischen den Aufsichtsratssitzungen. So ist es kein Wunder, daß der betriebliche Arbeitnehmervertreter nicht zwischen seiner Arbeit als Betriebsrat und seiner Rolle im Aufsichtsrat unterscheidet⁴).

Die Arbeitnehmervertreter legen an die Aufsichtsratsentscheidungen dieselben Maßstäbe an, die für die Betriebsratsarbeit bestimmend sind: langfristige Sicherung der Arbeitsplätze, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Ausbau von Sozialleistungen, Auswirkungen auf Überstunden und Mehrarbeit etc. Zugleich bringen sie auch betriebliche Belange in Aufsichtsratssitzungen ein: etwa im Rahmen der Diskussion über die Auslastung und Gewinnsituation eines Werkes, die Notwendigkeit, die Waschkäue zu erweitern; oder: Ungerechtigkeiten bei der Beförderung einzelner Angestellter.

Den vorschnellen Beobachter verführt dies leicht zu der Feststellung, daß die betrieblichen Arbeitnehmervertreter offenkundig die Bedeutung des Aufsichtsrats nicht richtig einschätzen. Doch das Gegenteil ist der Fall. Aufgabe der Mitbestimmung, auch im Aufsichtsrat, ist es ja gerade, die sozialen Interessen der Arbeitnehmer bereits im Stadium der ersten Planung und Entscheidung durchzusetzen. Die Arbeitnehmervertreter sind keine Ober-Manager. Ihre Aufgabe kann es nicht sein, Vorstand und einzelne Anteilseigner an kaufmännischem Erfindungsreichtum oder etwa an technischer Kreativität zu überbieten. Es geht nun einmal aus der Sicht der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat um dieselben Probleme und dieselben Ziele und Interessen, unter denen auch die Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit steht. Gerade um diese Dimension soll ja mit Hilfe der Mitbestimmung die Aufsichtsrats-Beratung und -Entscheidung erweitert werden.

Daher sollte es sich von selbst verstehen, daß z. B. auch betriebliche Fragen in der Aufsichtsratssitzung angesprochen werden, selbst wenn der Aufsichtsrat hier nicht formelles Beschlußorgan ist. Angesichts einheitlichen Sachzusammenhangs wäre es unvertretbar, aus der juristischen Kompetenzverteilung eine gegenständliche Exklusivität abzuleiten.

4) S. zuletzt: Brinkmann-Herz, Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie, S. 130 ff.

Allerdings kann die Personalunion zwischen Betriebsrats- und Aufsichtsratsamt in Einzelfällen dazu führen, daß der Arbeitnehmervertreter die Verantwortung für Entscheidungen mitträgt, die er als Betriebsrat möglichst frei und ungebunden beurteilen soll. Doch in diesem Zusammenhang ist zunächst einmal festzuhalten: Jede Form der Mitbestimmung begründet Mitverantwortung, auch die des Betriebsrats. Außerdem ist jene Gefahr keine Besonderheit im Verhältnis zwischen betrieblicher und Unternehmensmitbestimmung. Auch der Betriebsratsvorsitzende oder der Betriebsausschuß kann sich durch vorschnelle Äußerungen gegenüber dem Arbeitgeber binden und damit seine spätere Haltung im Betriebsrat präjudizieren. Auch Vorschläge für die Personalplanung (§ 92 Abs. 2 BetrVG) oder die einvernehmliche Aufstellung von Beurteilungsgrundsätzen oder Auswahlrichtlinien (§§ 94, 95 BetrVG) präjudizieren die spätere Einzelfall-Kontrolle und -Mitwirkung des Betriebsrats. Stets, wenn in der gleitenden Skala vorgelagerter Entscheidungen Mitbestimmungsrechte existieren, besteht die Gefahr faktischer Bindung. Die Lösung kann keinesfalls darin liegen, verschiedenartige Organe mit dem Verbot von Personalunion zu schaffen; dann müßte übrigens auch der einheitliche Betriebsrat nach dem BetrVG zerschlagen werden. Die Antwort kann vielmehr nur in der richtigen Vorbereitung derartiger Entscheidungen liegen. Ebenso wie es ausgeschlossen sein sollte, daß der Betriebsratsvorsitzende in wichtigen Fragen vor Rücksprache mit dem gesamten Betriebsrat Erklärungen gegenüber dem Arbeitgeber abgibt, hat sich der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat vor einschneidenden Beschlüssen über die Haltung des betroffenen Betriebsrats zu unterrichten. Alleingänge einzelner Repräsentanten oder Ausschüsse müssen eben verhindert werden.

3. Homogenität der Arbeitsweise

Wie bereits hervorgehoben, setzt sich der Betriebsrat ausschließlich aus Arbeitnehmervertretern zusammen und tritt dem Arbeitgeber als Partei gegenüber. Anders das Aufsichtsratsmodell: Arbeitnehmervertreter werden in ein heterogen zusammengesetztes Kollegialorgan aufgenommen. Zwar ist der Aufsichtsrat gesetzlich ein Kontrollorgan. Vom Stil und Selbstverständnis her verstehen sich jedoch die Anteilseignervertreter überwiegend als Sachverständigen-gremium. Abstimmungen sind beispielsweise selten. Einzelheiten über die Beratung im Aufsichtsrat gelten als vertraulich. Fraktionsbildung, jedenfalls auf Arbeitnehmerseite, ist anstößig.

Ist diese Vorstellung von der Arbeit im Aufsichtsrat schon für das Verhältnis unter den Kapitalvertretern fragwürdig (etwa zwischen verschiedenen Aktiönärsgruppen), so läßt sich dieses Bild erst recht nicht mit der politischen Zielsetzung eines mitbestimmten Aufsichtsrats vereinbaren. Die Arbeitnehmervertreter werden nicht als Sachverständige berufen. Sie sind Interessenvertreter der Belegschaft. Fragen der Unternehmenspolitik stehen in der kapitalistischen Wirtschaft

notgedrungen im Spannungsfeld gegensätzlicher Interessen: der Aktionäre auf der einen und der Arbeitnehmer auf der anderen Seite. Die interessengebundene Kontroverse ist daher im mitbestimmten Aufsichtsrat geradezu zwangsläufig⁵⁾. Dies setzt voraus, daß die Haltung der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat im Wege der Vorbesprechung geklärt wird und daß sich die Arbeitnehmervertreter darum bemühen, in der Sitzung einheitlich aufzutreten.

Ein weiteres gilt für das Verhältnis zur Belegschaft. Im Unterschied zur Arbeit des Betriebsrats ist die Tätigkeit eines Aufsichtsratsmitglieds weitgehend unbekannt. Soweit dies an den unterschiedlichen Aufgaben und Mitwirkungsgegenständen liegt, läßt sich das nicht ändern. Die Betriebsräte befassen sich eben mit den aktuellen und hautnahen sozialen und personellen Problemen; ihre Arbeit muß daher notgedrungen einen höheren Bekanntheitsgrad haben. Zum Teil liegen die Ursachen für die stark abgehobene Stellung des Aufsichtsrats jedoch auch im Verhalten der Arbeitnehmervertreter selbst. So sollte es z. B. selbstverständlich sein, daß der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat neben dem Betriebsrat in jeder Betriebsversammlung einen Bericht über die Aufsichtsratsarbeit gibt. Ähnliches sollte für Sitzungen des gewerkschaftlichen Vertrauenskörpers gelten. Beides ist zur Zeit nicht die Regel. Auf derselben Ebene liegt die leidige Praxis mit der Schweigepflicht. Immer wieder versuchen Vorstände und Kapitalvertreter, fast alles unter die Verschwiegenheitspflicht zu stellen, obwohl nach dem Gesetz nur solche Tatsachen verschwiegenheitspflichtig sind, deren Offenbarung dem Unternehmen nachweislich Schaden zufügen würde. Richtet man sich demnach nach dem Gesetz — und dies sollte für die Arbeitnehmervertreter selbstverständlich sein —, so kann über die meisten Beratungsgegenstände, Beschlüsse und über den Beratungsverlauf gesprochen werden — sei es vor dem Betriebsrat, vor Vertrauensleuten, in Betriebs- und Abteilungsversammlungen.

4. Der Betriebsrat — der geborene Vertreter in allen wirtschaftlichen und personellen Fragen

Nimmt man den Grundsatz der einheitlichen Interessenvertretung ernst, so ist auch die Antwort dort vorgezeichnet, wo bei der Fortentwicklung der Mitbestimmung die Aufsichtsratslösung nicht möglich ist. Dies gilt etwa für kleinere Unternehmen. Und Entsprechendes kommt in Betracht in Einrichtungen der Wissenschaft, der Medien etc.

Was etwa die Mitbestimmung in Unternehmen betrifft, die nicht unter die paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat fallen, so ist an den DGB-Gesetzesentwurf zur Neuordnung der Wirtschaft (vom 14. April 1950) zu erinnern.

5) Das bedeutet keineswegs, daß in der Aufsichtsratssitzung das Entscheidungs-Patt die Regel wäre. Im Gegenteil, der offene Konflikt ist eher die Ausnahme. Dies liegt zum einen daran, daß die Arbeitnehmervertreter sich vorwiegend auf die sozialen Konsequenzen wirtschaftlicher Entscheidungen konzentrieren; und zum anderen daran, daß Vorstandsvorlagen bereits den Standpunkt der unterschiedlichen Gruppen im Aufsichtsrat zu antizipieren und einen Kompromiß zu finden versuchen.

Danach sollten alle Kapitalgesellschaften mit mehr als 300 Arbeitnehmern einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat erhalten. In kleineren Unternehmen sollte dagegen ein Wirtschaftsausschuß gebildet werden, der sich paritätisch aus Vertretern der Betriebsleitung und aus Delegierten des Betriebsrats zusammensetzt, die dieser im Zusammenwirken mit der zuständigen Gewerkschaft benennt. Die Arbeitnehmerbank sollte bei wichtigen unternehmenspolitischen Maßnahmen (Änderung des Betriebszwecks, Änderung des Betriebsumfangs, umfangreiche Betriebseinschränkungen etc.) ein Vetorecht erhalten.

Die gleichen Erwägungen sprechen für eine Beteiligung des Betriebsrats, wenn es darum geht, die Mitbestimmung in nicht-wirtschaftlichen Angelegenheiten auszuweiten: etwa hinsichtlich publizistischer Fragen in Presseunternehmen oder hinsichtlich der Forschungsschwerpunkte in Forschungseinrichtungen.

Es bleibt demnach festzuhalten: Der Betriebsrat ist — neben den Gewerkschaften — der geborene Vertreter der Belegschaft in allen betrieblichen, sozialen, personellen und wirtschaftlichen Fragen einschließlich der Beteiligung an der Personalhoheit über den Unternehmensvorstand — der sicherlich wirksamsten Waffe der Mitbestimmung. Dabei ist es eine Frage der rechtlichen und technischen Ausgestaltung, ob er die bestehenden Mitwirkungsrechte — je nach der Bedeutung gemeinsam mit gewerkschaftlichen Vertretern — entweder selbst oder durch Ausschüsse und Delegierte wahrnimmt.

Soweit im gewerkschaftlichen Raum demgegenüber die Sorge vor einer allzu großen Machtanhäufung in den Händen des Betriebsrats laut wird, kann die Lösung keineswegs in einer Spaltung der Mitbestimmungsorgane auf Betriebs- und Unternehmensebene zu suchen sein. Die Kontrolle des Betriebsrats ist vielmehr eine bleibende Aufgabe für gewerkschaftliche Vertrauensleute, für eine informierte und politisch bewußte Belegschaft. Die Aufspaltung in verschiedene, unverbunden nebeneinander arbeitende Mitbestimmungsorgane und -ebenen wäre dagegen das Ende einer wirksamen Mitbestimmung überhaupt⁶).

6) In diesem Zusammenhang sei an die durchaus parallele Auseinandersetzung über die Modelle der Mitbestimmung am Arbeitsplatz zu erinnern: Mit Recht ist innerhalb der Gewerkschaften der Vorschlag, Arbeitsgruppensprecher mit eigenem Vertretungsrecht gegenüber dem Arbeitgeber zu schaffen, mehrheitlich abgelehnt worden, nämlich um eine Schwächung des Betriebsrats zu verhindern.