

---

Hans-Olaf Henkel

## Wettbewerb und Mitbestimmung

---



*Hans-Olaf Henkel, geb. 1940 in Hamburg, kaufmännische Lehre, Studium der Soziologie und der Betriebswirtschaftslehre in Hamburg, von 1987 bis 1994 Vorsitzender der Geschäftsführung von IBM Deutschland, ist seit 1995 Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI).*

---

In Deutschland gilt es als Tabubruch, wenn man die Mitbestimmung kritisiert. Fast alle gesellschaftlichen Gruppen schätzen sie als Garant des sozialen Friedens in Betrieben und Unternehmen, ja sogar der Gesellschaft insgesamt.

Tatsache aber ist, dass die deutsche Mitbestimmung in der Praxis zu zeitraubenden und kostenträchtigen Abstimmungs- und schwerfälligen Entscheidungsprozessen führt mit oft enttäuschenden Ergebnissen; sie ist starr und inflexibel und paßt in ihrer jetzigen Form nicht mehr in unsere Zeit.

### **Mitbestimmung: zu schwerfällig und zu teuer**

Die von der Bertelsmann Stiftung mit dem Kommissionsbericht „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven“ und vom DGB mit dem Entwurf eines neuen Betriebsverfassungsgesetzes angestoßene Diskussion über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer müssen wir deshalb dazu nutzen, ohne Scheuklappen über die deutsche Mitbestimmung nachzudenken und sie den aktuellen Erfordernissen anzupassen.

Die Globalisierung der Märkte und neue, leistungsfähige Anbieter auf den Weltmärkten haben den Anpassungsdruck auf die entwickelten Volkswirtschaften dramatisch und dauerhaft erhöht. Heute stehen nicht nur Unternehmen, sondern ganze Gesellschaften mit ihren Systemen im Wettbewerb um Investitionen und Arbeitsplätze. Wenn das deutsche System der Mitbestimmung wirklich ein so großer Erfolg ist, wie seine Befürworter behaupten, warum will dann eigentlich niemand außerhalb Deutschlands unser Modell haben?

Unbestreitbar hat die Mitbestimmung in der Vergangenheit die Mitarbeiter durch Einbindung in die Entscheidungsprozesse motiviert, sich mit Kreativität und Engagement

für das Unternehmen einzusetzen und zum Unternehmenserfolg entscheidend beizutragen.

Die Mitarbeiter sind damals wie heute die wichtigste Ressource des Unternehmens. Mittlerweile erreicht man aber überall in Europa und der Welt mit weniger schwerfälligen, weniger bürokratischen und weniger kostspieligen Beteiligungsmodellen mindestens die gleichen Ergebnisse wie wir. Glauben wir wirklich, die Mitarbeiter von Microsoft in den USA, Sony in Japan oder Cap Gemini in Frankreich seien weniger motiviert als ihre Kollegen in Deutschland?

Darüber hinaus steht die kollektive Grundhaltung, die sich in der Mitbestimmung wie im Tariftariff wieder findet, im Gegensatz zu einer weiteren Entwicklung: Die Menschen wollen zunehmend selbst darüber entscheiden, auf welche Art, wie lange und wann sie arbeiten. Sie wollen sich auch bei uns, vor allem bei den erfolgreichen Unternehmen in den neuen Branchen, immer seltener durch einen "Dritten" vertreten lassen. Sie brauchen keine Vormünder mehr. Sie wollen weniger mitbestimmt, betreut und entmündigt werden, dafür mehr selbst bestimmen.

Die Mitbestimmung ist vielen nicht nur lieb, sondern vor allem auch teuer geworden: Allein bei der IBM-Deutschland hatten wir bei ca. 28.000 Mitarbeitern allein 48 hauptamtliche und damit freigestellte Betriebsräte. Dazu kamen noch ca. weitere 400 nebenamtliche Betriebsräte. In ganz Deutschland gibt es insgesamt 220.000 Betriebsräte. Nach einer Berechnung des Instituts der deutschen Wirtschaft betragen im Jahr 1992/93 die Gesamtkosten für die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes 487 DM pro Beschäftigten und Jahr. Über 13 Mrd. DM müssen die Unternehmen für die Anwendung der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer in den Betrieben aufwenden.

Warum müssen, wenn es kritisch wird, in Aufsichtsratssitzungen mitbestimmter Unternehmen Vorbesprechungen der Anteilseigner stattfinden? Kann man in den Aufsichtsratssitzungen in Gegenwart der gewählten Mitarbeitervertreter unbefangen genug die nötigen kritischen Fragen stellen? Gibt es eine schleichende Langzeitwirkung auf die Verhaltensweisen und die Auswahl deutscher Vorstände? Zum Beispiel die Nichtakzeptanz durch die Arbeitnehmerbank von Managern, die als harte Sanierer gelten? Kann dann nicht die Folge sein, dass einige Manager in die Versuchung geraten, sich als Populisten bei den Arbeitnehmervertretern beliebt zu machen und auf notwendige Entscheidungen zu verzichten, auch wenn das den langfristigen Interessen des Unternehmens und damit auch der Mitarbeiter zuwider läuft?

Oft heißt es in Pressemitteilungen über Vorstandsbestellungen "... wurde einstimmig gewählt". Natürlich ist in aller Regel Konsens anzustreben. Aber es könnte auch sein, dass in Deutschland ab und zu Entscheidungen nicht optimal getroffen werden, weil man ein Auge auf die Arbeitnehmerbank haben muss, auf der neben den Betriebszugehörigen meist auch noch drei externe Gewerkschaftsmitglieder sitzen.

### **Mitbestimmung: Standortnachteil**

Nicht von ungefähr machen ausländische Investoren seit Jahren einen weiten Bogen um Deutschland. Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass das Ausland das deutsche Arbeitsrecht als verkrustet bewertet und das deutsche Mitbestimmungssystem klar als

einen Standortnachteil ansieht. Innerhalb der Europäischen Union ist die deutsche Mitbestimmung für eine Reihe von Gemeinschaftsvorhaben ein Hemmschuh. Seit 30 Jahren wird erfolglos über das Statut einer europäischen Aktiengesellschaft verhandelt.

Das deutsche Erfolgsunternehmen der neuen Branchen schlechthin, die SAP, ist in keinem Arbeitgeberverband. Die Mitarbeiter wollen immer noch keinen Betriebsrat. Das Gleiche gilt für Tausende anderer Unternehmen dieser Branche. Entzugerscheinungen sind nicht bekannt geworden. Nach meiner Meinung ist das einer der wichtigsten Gründe für den Erfolg und das Wachstum dieser Unternehmen.

Betrachtet man dagegen den Metall- und Elektrobereich: da sind in Emden die gleichen Löhne zu zahlen wie in München, obwohl die Lebenshaltungskosten, besonders die Mieten, in beiden Städten sehr unterschiedlich sind. Da wird für Metallbetriebe in Frankfurt an der Oder – mit einer regionalen Arbeitslosenrate von 16 Prozent – der gleiche Zuwachs vereinbart wie für solche in Frankfurt am Main, wo "nur" acht Prozent arbeitslos sind. Die Lohnzuwächse und Arbeitszeiten sind die gleichen für die Automobilbranche, die im Overdrive fährt, wie in der Computerbranche, auch wenn der weltweite Wettbewerb es dort einmal zu einem Einbruch kommen lassen könnte. Im Hardwaresektor wird genauso lange oder kurz gearbeitet wie im Softwarebereich. Und wenn ein Unternehmen rote Zahlen schreibt oder gar vor dem Konkurs steht, steigen dort die Lohn- und Gehaltskosten genauso schnell wie in einem Unternehmen, das satte Gewinne einfährt. Dieses System wirkt wie ein Rasenmäher: es schneidet längeren schönen Blumen die Köpfe ab.

Es gibt erfolgreiche Versuche, die Flächentarife flexibler zu gestalten. In einigen Branchen, wie in der Chemie, ist das schon weit gediehen. Mittleren und kleinen Unternehmen aus dem Metall- und Elektrobereich bleiben aber nur zwei Fluchtwege, wenn sie dem Rasenmäher entgehen wollen. Der eine Weg: Man verhandelt im Hause mit einer Gewerkschaft über einen „Haustarif“. Der zweite Weg: Man schließt mit jedem Mitarbeiter einen Einzelvertrag ab. Beim ersten würde ein Unternehmen gezwungen, sich eine Gewerkschaft zur Verhandlung ins Haus zu holen, selbst wenn es wenige oder gar keine Gewerkschaftsmitglieder im Unternehmen gäbe. Beim zweiten muss es, oft mehr juristisch als praktisch, mit jedem Mitarbeiter individuell verhandeln und abschließen.

Immer mehr Unternehmen, vor allem in den neuen Branchen oder in den neuen Bundesländern, entscheiden sich für den zweiten Weg. Aber für viele andere ist das keine realistische Lösung. Ein Unternehmen ist ein kompliziertes Gebilde. Wie in einem Uhrwerk müssen die Zahnräder ineinander greifen. Man ist aufeinander angewiesen. Eine Möglichkeit, mehrheitliche, demokratisch legitimierte Entscheidungen für die Mitarbeiter durch den Betriebsrat zu treffen, wäre da oft die einzige Alternative. Und die ist nur noch in Deutschland und in Österreich verboten.

### **Tarifkartell: unflexibel und unzeitgemäß**

Aus diesem Grund ist eine Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes dringend erforderlich. Überall, wo der Arbeitsmarkt liberalisiert wurde, sei es in den USA, in Großbritannien, Neuseeland oder in Holland, hat man die Erfahrung gemacht, dass die Auflösung der „flächendeckenden“ Bindung von Tarifverträgen mehr Arbeitsplätze schafft.

Es gibt gute Argumente für den Flächentarif. Deshalb sollte er auch erhalten werden. Aber als gesetzlich verankertes Kartell von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften ist er ein Relikt. Zudem gilt, dass sich auch soziale Kartelle wie Monopole meistens zu Lasten Dritter bereichern. Im Falle des Tarifkartells sind dies zum einen die Arbeitslosen, die nicht mit am Verhandlungstisch sitzen und zu deren Lasten besonders im Metall- und Elektrobereich Abschlüsse getätigt wurden, in deren Folge deutsche Arbeitsplätze massenweise unbezahlbar wurden. Zum anderen sind diese Abschlüsse zu Lasten der Gesellschaft insgesamt gegangen. Denn sie hat ja nicht nur die finanziellen, sondern auch die gesellschaftspolitischen Folgen verfehlter Tarifpolitik zu tragen.

Inzwischen hat diese Diskussion zu einer Bewusstseinsveränderung geführt. Noch vor wenigen Jahren wurden Hinweise auf die Notwendigkeit der Flexibilisierung der Flächentarife im Metallbereich mit der Bemerkung abgetan, die Industrie nutze ja nicht einmal die bestehende Flexibilität aus. Dabei wurde allerdings verschwiegen, dass dies eine zu teure Lösung für die Unternehmen war. Heute bekennt sich sogar der DGB-Vorsitzende zu dieser Notwendigkeit. Ähnlich wie bei der Entmonopolisierung der Post, der Telekom und der Lufthansa kann Wettbewerb segensreich sein, noch bevor die Bedingungen dafür geschaffen wurden. Bereits die Aussicht, dieses Monopol oder noch mehr Mitglieder zu verlieren, hat zur Beschleunigung der Flexibilisierung in den Flächentarifen geführt; leider noch nicht in ausreichendem Maße in der Metall- und Elektroindustrie.

Es sei noch angemerkt, dass sich wohl noch nie ein Kartell von selbst aufgegeben hat. Alle Erfahrung zeigt: Wenn ein Kartell durch Liberalisierung bedroht ist, verteidigt die Führung alle Privilegien mit Zähnen und Klauen. Das gilt in diesem Fall nicht nur für die Führer der Gewerkschaften. Die Erfahrung zeigt auch, dass jedes Argument recht ist, das Eindruck macht, auch wenn es nicht ganz zutreffend ist. So wird vor „Flächenbränden“ gewarnt, als ob es in den Ländern, die diesen Weg gegangen sind, solche gegeben hätte. Im übrigen hat die Auseinandersetzung über die Einbringung von maximal fünf von insgesamt 30 Urlaubstagen, um die hundertprozentige Lohnfortzahlung im Krankheitsfall zu gewährleisten, die Gewerkschaften nicht davon abgehalten, gerade in solchen Betrieben Arbeitsniederlegungen zu organisieren, die durch Flächentarife „abgedeckt“ waren. Ist uns eigentlich entgangen, dass in den Ländern, die sich früher durch Massenstreiks auszeichneten, heute kaum noch gestreikt wird? Unser komparativer Vorteil, weniger Streiks als andere Länder aushalten zu müssen, ist weitgehend verloren.

Weiterhin wird vorgebracht, dass eine Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes den Betriebsräten gefährlich viel neue Regelungskompetenz zubilligen würde. Einmal ganz davon abgesehen, dass dieses Argument aus dem Munde der Protagonisten der Mitbestimmung recht widersprüchlich klingt, wieso läuft das wieder ab nach dem bei uns leider weit verbreiteten Muster: „Wenn ich etwas für mich nicht will, dann darfst du das auch für dich nicht dürfen“? Wir sollten uns eine solche Bevormundung nicht länger gefallen lassen. Das Mitbestimmungsgesetz muss hier geändert werden.

Der wettbewerbsbeschränkende Gehalt unserer Gewohnheiten und Institutionen liegt keineswegs immer offen zutage. Er wird aber sichtbar im strukturellen Wandel. Das erzeugt Verunsicherung. Und Wettbewerb ist unbequem. Aber Wettbewerb ist kein Nullsummenspiel. Die Menschen gewinnen insgesamt durch Wettbewerb mehr, als sie durch den Verlust an Protektion aufgeben müssen.