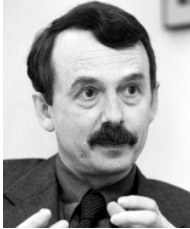


Wolfgang Streeck

Mitbestimmung in der Marktwirtschaft: Geht das?



Prof. Dr. Wolfgang Streeck, geb. 1946 in Lengerich, Studium der Soziologie in Frankfurt/M. und New York, ist Direktor am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln. Er war wissenschaftlicher Leiter und Mitglied des Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung.

Die Redaktion der Gewerkschaftlichen Monatshefte hat mir Gelegenheit gegeben, auf die kritischen Ausführungen von Hans-Olaf Henkel sowie Frank Deppe und Michael Wendl zum Bericht der Kommission Mitbestimmung zu antworten. Der Bericht liegt vor (Kommission Mitbestimmung 1998) und ist auch im Internet zugänglich¹; ich brauche ihn deshalb nicht im einzelnen zusammenzufassen.

Ich beginne mit Deppe und Wendl...

...deren Kritik sich, wenn ich recht sehe, in drei Punkten zusammenfassen lässt: (1) Der Bericht versäumt es, Mitbestimmung als antikapitalistisches Projekt zu beschreiben; (2) er sieht in der von ihm festgestellten Dezentralisierung und Differenzierung der Mitbestimmung eine zu fördernde Entwicklung, wo er im Gegenteil vor Gefahren warnen müsste; (3) er unterstützt die Nutzung der Mitbestimmung für eine differenzierte Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die zur Vernichtung von Arbeitsplätzen führen muss.

¹ Unter <http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/bericht/endbericht/index.html>. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte des Berichts erscheint in Kürze (Wolfgang Streeck, Mitbestimmung als Selbstorganisation: Der Bericht der Kommission Mitbestimmung, in: Jahrbuch für Arbeitsrecht 1999). Eine Reihe der dem Bericht zugrundeliegenden Expertenberichte werden im Laufe des Jahres in Buchform erscheinen (Wolfgang Streeck/Norbert Kluge (Hrsg.), Mitbestimmung in Deutschland: Tradition und Effizienz, Frankfurt/M.1999; Bernd Frick/Norbert Kluge/Wolfgang Streeck (Hrsg.), Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung, Frankfurt/M.1999; Norbert Kluge/Wolfgang Streeck (Hrsg.), Mitbestimmung im Umbruch: Neue Funktionen, neue Probleme, Frankfurt/M.1999).

1. Anders als von Deppe und Wendl unterstellt, würdigt der Bericht der Kommission ausdrücklich die Notwendigkeit formaler Rechte von Arbeitnehmern am Arbeitsplatz (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 34, 35, 37), den Beitrag der Mitbestimmung zur Demokratie im Alltag unserer Gesellschaft (S. 35) sowie den Beitrag starker Gewerkschaften zum Funktionieren der Mitbestimmung (S. 33). Er übersieht auch keineswegs, dass in den zurückliegenden Jahren die Auseinandersetzungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern oft schärfer geworden sind. Freilich übersieht er auch nicht, dass in Deutschland die Konfrontation weniger hart und für die Gewerkschaften weniger zerstörerisch war als etwa in den angelsächsischen Ländern, nicht zuletzt *wegen* der Mitbestimmung, und dass die Bewältigung der Krise in vielen Unternehmen in produktivem Zusammenwirken von Management und Arbeitnehmervertretern stattgefunden hat.²

Allerdings glaube ich nicht, dass der Kern des Dissenses sich auf die Häufigkeitsverteilung zwischen kooperativen und konfrontativen Methoden der Krisenbewältigung bezieht; über diese würde man sich wohl einigen können. Was Deppe und Wendl stört, ist offenbar die Leidenschaftslosigkeit, mit der die Kommission, einschließlich ihrer gewerkschaftlichen Mitglieder, die durch die Geschichte vollzogene, unwiderrufliche Abkopplung der deutschen Mitbestimmung von antikapitalistischen Projekten einer nicht-marktwirtschaftlichen Ordnung lediglich konstatiert und jedenfalls nicht beklagt (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 30 f.). So erinnert der Bericht daran, dass in der Vergangenheit die Gewerkschaften vor allem die Mitbestimmung auf Unternehmensebene als Instrument gesamtwirtschaftlicher Planung oder gar als Zwischenstufe auf dem Weg zu einer Neuordnung der Besitzverhältnisse angesehen haben. Derartige Ambitionen seien jedoch „im Zuge der Durchsetzung der Marktwirtschaft zunehmend unrealistisch“ geworden und hätten deshalb aufgegeben werden müssen.

Nun hat sozialistische Nostalgie zweifellos ihren Platz – allerdings kaum in einer Kommission, der auch Arbeitgeber angehören. In ihr konnte es nur darum gehen, dem *fundamentalen Sachverhalt* Rechnung zu tragen, dass das Rhodos der Mitbestimmung, da, wo sie zeigen muss, dass sie springen kann, heute die kapitalistische Marktwirtschaft ist *und bleibt*; soweit es Alternativen gibt, gibt es sie innerhalb der kapitalistischen Systemfamilie, *sonst nicht*. Oder anders: Die Alternative zu Mitbestimmung im Kapitalismus ist Kapitalismus ohne Mitbestimmung. Wer der Kommission, bzw. den in ihr tätigen Gewerkschaftern, vorwerfen will, dass sie dies ohne öffentliche Trauerbekundungen zur Kenntnis genommen und sich zur Mitbestimmung *innerhalb* der Marktwirtschaft bekannt hat, sollte sich auf die Frage gefasst machen, wo denn die Reichswirtschaftsräte herkommen sollen, durch welche die Mitbestimmung wieder mehr sein könnte als, wie der Bericht es formuliert, ein „Element der Leitungsstruktur von am Markt operierenden Unternehmen“. Ich bin sicher, dass dies die gewerkschaftlichen Kommissionsmitglieder interessiert hätte.

2. Ein Leitmotiv des Berichts ist die von der Kommission immer wieder hervorgehobene *Vielfalt der Praxis* der Mitbestimmung (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 36 und passim). Anwendung und Umsetzung des Mitbestimmungsrechts, so die Beobachtung der Kommission, finden bemerkenswert häufig als *konsensuale Ausgestaltung und Ergänzung desselben in Antwort auf lokale Notwendigkeiten* statt. Dabei geht es nicht so sehr um ein *Mehr oder Weniger* in der Verwirklichung gesetzlich vorgeschriebener

² Auch sieht der Bericht davon ab, Länder mit Vollbeschäftigung als Gegenstand „reaktionärer Utopien“ zu charakterisieren, solange im „deutschen Modell“ sechs Millionen Arbeitsplätze fehlen.

Einheitsmodelle der Mitbestimmung, als vielmehr um die Entwicklung neuer, *anderer*, situationsgemäßer Formen der Belegschaftsbeteiligung. Als Beispiele nennt die Kommission die in den letzten Jahren entstandenen, oft hoch innovativen Wege zur Anpassung von Strukturen und Prozessen der Mitbestimmung an eine sich ändernde Arbeits- und Unternehmensorganisation, etwa in Form der Delegation eines Teils der Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte an Arbeitsgruppen oder gemeinsame Projektteams oder durch vertragliche Einrichtung situationsangepasster, im Gesetz nicht vorgeschriebener Formen von Mitbestimmung auf Unternehmensebene.

Die Kommission Mitbestimmung hat diese Entwicklung als *institutionellen Reifungsprozess* aufgefasst, in dem sich nicht zuletzt die grundsätzliche Akzeptanz der Mitbestimmung in Gesellschaft und Wirtschaft ausdrückt. Letztere macht es nach den Beobachtungen der Kommission möglich, dass Mitbestimmung zunehmend entscheidungsbegleitend ausgeübt wird und ihre Akteure schon im Vorfeld in Entscheidungen einbezogen werden, bei denen dies gesetzlich nicht vorgeschrieben oder abgesichert ist. In der Praxis werden damit die Mitbestimmungsgesetze immer weniger schematisch und zunehmend unter Berücksichtigung der besonderen Verhältnisse und praktischen Erfordernisse des Einzelfalls angewendet (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 36).

Die Kommission hat es nicht für notwendig gehalten, die von ihr festgestellte *situationsgerechte Differenzierung der Mitbestimmung* durch Neufassung des zwingenden Rechts wieder einzufangen. Im Gegenteil hat sie in der zunehmenden Bedeutung dezentraler Gestaltung innerhalb des gesetzlichen Rahmens der Mitbestimmung einen begrüßenswerten Übergang zu einem neuen, zeitgemäßen Steuerungsmodell gesehen, in dem *staatliche Gesetzgebung durch gesellschaftliche Selbstorganisation ergänzt* wird. Wie die Kommission immer wieder deutlich macht, geht es ihr dabei nicht um die *Abschaffung* arbeits- und unternehmensrechtlicher Regulierung, sondern um ihre *Umgestaltung* im Sinne einer partiellen Zurücknahme zwingenden Gesetzesrechts zugunsten erweiterter Möglichkeiten für frei ausgehandelte Selbstregulierung. Zugrunde liegt dem eine auf Kenntnisaufnahme der Rechtstatsachen basierende Anerkennung der faktischen Grenzen direkter, von „oben“ nach „unten“ durchgreifender rechtlicher Steuerung in komplexen Verhältnissen, sowie der Notwendigkeit einer *differenzierten Umsetzung* unvermeidlich unterkomplexer allgemeiner Regeln durch Mobilisierung autonomer Entscheidungs- und Handlungskapazitäten „vor Ort“.

Damit verweisen die Empfehlungen der Kommission, offenbar zum Missfallen von Deppe und Wendl, auf ein *mehrstufiges Regulierungsmodell*, das auf vorgeschriebene Einheitslösungen weitgehend verzichtet und dem Gesetzgeber nicht abverlangt, dass er alle möglicherweise auftretenden Probleme vorab kennt und schon auf Vorrat zu lösen weiß. Statt auf passive Entgegennahme und rechtsgehorsamen Vollzug zentral generierter Normen setzt das Regulierungsmodell der Kommission auf lokales Engagement, Detailwissen und Kreativität. Nach Ansicht der Kommission kann nur ein Steuerungsmodell, das auf den Versuch verzichtet, die Vielfalt der sozialen und wirtschaftlichen Verhältnisse – zumeist ohnehin vergeblich oder, wenn nicht, dann zum Schaden der Beteiligten – über einen gesetzlichen Einheitsleisten zu schlagen, den Anforderungen der Wirklichkeit in einer Marktwirtschaft gerecht und damit gestaltunsmächtig werden. Hier weiß die Kommission sich in Einklang mit modernen Theorien gesellschaftlicher Steuerung und Selbstorganisation, aus deren Perspektive das zentralistische Einheitsmodell, dem Deppe und Wendl anhängen, als hoffnungslos überholt und in hohem Maße selbstgefährdend erscheinen muss.

3. Makroökonomie im allgemeinen und Lohnpolitik im besonderen waren nicht Gegenstand der Erörterungen in der Kommission. Die Zusammenhänge, die Deppe und Wendl hier dennoch zu sehen glauben, scheinen sich aus der Erwartung zu ergeben, dass die von der Kommission befürwortete, begrenzte Öffnung der Tarifverträge für betriebliche Gestaltung im Rahmen der Mitbestimmung zu einem lohnpolitischen Unterbietungswettbewerb führen werde, der wiederum einen krisenträchtigen, die Beschäftigungssituation weiter verschlechternden Rückgang der effektiven Nachfrage bewirken müsse. Eine Mitbestimmung wie die von der Kommission empfohlene, die als Agentur einer – vorsichtig begrenzten – Differenzierung der Flächentarife fungieren kann, werde so zum makroökonomischen Krisenverstärker; schon deshalb, so kann man extrapolieren, müsse an einem zentral gesteuerten Einheitsmodell der Mitbestimmung festgehalten werden.

Die intellektuellen Opfer, die man bringen muss, um zu dieser Position zu gelangen, sind erheblich. Was Michel Albert von hohen Kosten als Voraussetzung der Fortexistenz des rheinischen Kapitalismus bzw. von der von Deppe und Wendl verworfenen Analyse der deutschen Krise hält, hätte man nachlesen können³. Dass Keynes Lohn erhöhungen für das am wenigsten geeignete Mittel zur Nachfrage stabilisierung gehalten hat – weil sie ja auch die Kosten erhöhen –, sollte eigentlich bekannt sein, ebenso wie seine lebenslange Vorliebe für flexible Arbeitsmärkte. Vor allen Dingen sollte man sich nicht dazu zwingen müssen zu vergessen, dass Arbeitskosten und Lohnstückkosten nicht dasselbe sind: die letzteren ergeben sich als Produkt der ersteren mit der Produktivität. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist eine Funktion nicht seiner Arbeits-, sondern seiner Lohnstückkosten. Man kann hohe Arbeitskosten haben und trotzdem wettbewerbsfähig sein, wenn man zugleich hoch produktiv ist; dies beschreibt die Durchschnittslage der deutschen verarbeitenden Industrie recht zutreffend. Gerade der Primat des Flächentarifvertrags, den die Kommission Mitbestimmung zum Ärger von Hans-Olaf Henkel erhalten will, sorgt dafür, dass betriebliche Beschäftigungspakte in der Regel weniger auf eine Senkung der Arbeitskosten als vielmehr auf eine Steigerung der Produktivität hinauslaufen. Wie sechs Millionen fehlende Arbeitsplätze zeigen, muss dies nicht unbedingt allen zum Vorteil gereichen; deflationär ist es aber wohl kaum.

Der „Vorteil des Flächentarifvertrags“, so Deppe und Wendl, bestehe darin, dass er für „gleiche Rahmenbedingungen bei den Arbeitskosten konkurrierender Unternehmen“ Sorge – als ob Miele nur mit Bauknecht konkurrierte und nicht auch mit Zanussi. Hohe Löhne in Deutschland, so Deppe und Wendl weiter, bedeuten hohe Nachfrage in Deutschland – als ob es keine Importe gäbe, deutsche Nachfrage nur von deutschen Produkten befriedigt werden könnte und deutsche Konsumenten gerne etwas mehr zahlten, um deutsche Beschäftigung zu hohen, nachfrage stabilisierenden Arbeits- und Lohnstückkosten zu sichern. Konsumnachfrage in Deutschland bedeutet Beschäftigung in Deutschland – als ob nicht ein überdurchschnittlich hoher Anteil der deutschen Beschäftigten Investitionsgüter produzierte. Hohe und zwischen Unternehmen, Regionen und Branchen wenig differenzierte Löhne stabilisieren und schaffen Beschäftigung – als ob es im Arbeitsmarkt unbegrenzte Mobilität gäbe und zusätzliche Beschäftigung nicht vor allem im preiselastischen Bereich der privaten Dienstleistungen entstehen müsste. Im Interesse der Gewerkschaftsmitglieder kann man nur hoffen, dass niemand jemals Gelegenheit bekommt, die Deppe-Wendl-Theorie der lohnpolitischen „Beschäftigungsex-

3 Michel Albert, Die Zukunft der Sozialmodelle des europäischen Kontinents, in: W. Streeck (Hrsg.), Internationale Wirtschaft, nationale Demokratie: Herausforderungen für die Demokratietheorie, Frankfurt/M. 1998, S. 195-209.

pansion in einem Land“, bei gleichzeitiger europäisch koordinierter Erhöhung der nationalen Lohnstückkosten (!), praktisch auszuprobieren.

Was nun Henkel angeht...

... so hält er genau wie Deppe und Wendl Marktwirtschaft und Mitbestimmung für grundsätzlich unvereinbar. Während für Deppe und Wendl Mitbestimmung auf dem Boden der Marktwirtschaft keine richtige Mitbestimmung sein kann, ist für Henkel eine Marktwirtschaft mit Mitbestimmung keine richtige Marktwirtschaft; hier finden sich interessante Schnittstellen. Im folgenden möchte ich versuchen, alle von Henkel angeführten Punkte nacheinander anzusprechen, und zwar so konkret wie möglich:

1. Mitbestimmung führe *„in der Praxis zu zeitraubenden und kostenträchtigen Abstimmungs- und schwerfälligen Entscheidungsprozessen ... mit oft enttäuschenden Ergebnissen“*. Missmanagement kommt aber nicht nur in deutschen Unternehmen vor. Wenn man die Weltmarktposition von Daimler-Benz (jetzt DaimlerChrysler), BASF, Bertelsmann, Deutsche Bank und vielen anderen mit der entsprechender ausländischer Unternehmen vergleicht, könnte man sogar denken, dass unternehmerische Fehlentscheidungen in Deutschland eher selten sein müssen. Die britische Industrie jedenfalls hat sich ohne Mitbestimmung ganz von alleine ruiniert. Auch IBM in den USA hat es in den frühen neunziger Jahren ohne Mitbestimmung geschafft, sich an den Rand des Abgrunds zu manövrieren.

Allerdings sind, natürlich auch in Deutschland, Verbesserungen immer möglich. Der Bericht der Kommission beschreibt die Mitbestimmung als „Element einer Organisationskultur, in der Verantwortung typischerweise verteilt“ ist. Dies habe Nachteile ebenso wie Vorteile; zu den letzteren gehöre, „dass dramatische Fehlentscheidungen aufgrund ‚einsamer Entschlüsse‘ ... eher selten sind“ (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 101). Dennoch gelte, dass veränderte Wirtschaftsbedingungen heute „schnelle Entscheidungen“ verlangen und es „für mitbestimmte Unternehmen schwieriger (machen), wie in der Vergangenheit lange Konsensbildungs- durch kurze Umsetzungszeiten auszugleichen“ (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 66). Die Kommission fordert deshalb eine „Entbürokratisierung und Verkürzung der Informations- und Konsultationswege zwischen Unternehmensleitung und Belegschaftsvertretung sowie eine Beschleunigung der Willensbildung“, wobei sie darauf verweist, dass es in der Praxis bereits „zahlreiche Beispiele für Entwicklungen in diese Richtung“ gebe (S. 66).

2. *„Warum will eigentlich niemand außerhalb Deutschlands unser Modell haben?“* Dies liegt, soweit es zutrifft, zunächst vor allem daran, dass Institutionen in ihren Kontext passen müssen. Der Kommissionsbericht nennt beispielsweise die deutsche Tendenz, sich zur Ordnung sozialer Verhältnisse rechtlich formalisierter „Verfassungen“ zu bedienen (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 34); in Großbritannien hat nicht einmal der Staat eine Verfassung. Zweitens ist die Mitbestimmung besonders für das Management anstrengend, weil gegenüber den Kannitverstan von der Arbeitnehmerbank immer alles ausführlich begründet werden muss; in Wirtschaftskulturen, in denen das Wort des Chefs Gesetz ist, erscheint Mitbestimmung als unnötiger

Aufwand. Drittens erfordert Mitbestimmung eine hoch qualifizierte Belegschaft und Gewerkschaften, die die Bedeutung hoher wirtschaftlicher Leistung als Voraussetzung des Wohlstands ihrer Mitglieder anerkennen. Viertens folgt aus dem Umstand, dass die Engländer unser Modell nicht importieren können oder wollen, nicht, dass wir deshalb das englische importieren können oder müssen. Wenn man die Betriebsverfassung allein ansieht, ist das Bild übrigens differenzierter: In vielen Ländern suchen gerade die Unternehmensleitungen nach Wegen, zu einer einheitlichen, nicht nach Berufen oder politischer Orientierung zersplitterten, auf den Betrieb oder das Unternehmen bezogenen Interessenvertretung der Belegschaft zu kommen, mit der verlässliche Vereinbarungen getroffen werden können.⁴

3. *„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?“* Das glauben wir wohl nicht. Aber es handelt sich bei den Beispielen ja auch um Spitzenunternehmen. In der Breite und im Durchschnitt des Unternehmensbestandes könnte es sich anders verhalten; die starke Weltmarktstellung so vieler deutscher Unternehmen spräche nicht gegen eine solche Vermutung. Wie motiviert die Mitarbeiter von Microsoft nach der ersten Unternehmenskrise und ihrer Bewältigung „von oben“, durch einsame Entschlüsse des Managements, noch sein werden, bleibt im übrigen abzuwarten. Bei IBM beispielsweise ist die Moral nicht gerade gestiegen, als das Unternehmen sich gezwungen sah, sein ursprünglich gegebenes Versprechen lebenslanger Beschäftigung einseitig aufzukündigen. Lebenslange Beschäftigung, garantiert durch starke Betriebsgewerkschaften, sorgt übrigens auch bei Sony für hohe Motivation. Es spricht einiges dafür, dass dies teurer ist als die deutsche Mitbestimmung. Allerdings will ja wohl niemand die Mitbestimmung durch lebenslange Beschäftigung nach japanischem oder (früherem) IBM-Beispiel ersetzen.
4. Die Menschen *„brauchen keine Vormünder mehr. Sie wollen weniger mitbestimmt, betreut und entmündigt werden, dafür mehr selbst bestimmen“*. Das sieht der Bericht genau so; unter anderem deshalb ist er nicht nur grundsätzlich für die Mitbestimmung, sondern fordert, sehr zum Missfallen von Deppe und Wendl, für diese größere Gestaltungsspielräume auf betrieblicher und Unternehmensebene. „Vormünder“ sind übrigens nicht dasselbe wie Mitspracherechte. Auch wer keinen Vormund will, und gerade er, wird gegen Rechte nichts haben, und wer sich nicht von einem Betriebsrat bevormunden lassen möchte, sehnt sich deshalb noch lange nicht nach Bevormundung durch seinen Arbeitgeber. Rechte brauchen Wächter. Dass Betriebsräte, die ihre Arbeit richtig tun, gute Wächter über die Rechte von Arbeitnehmern an ihrem Arbeitsplatz sein können, darauf können, wie der Bericht zeigt, deutsche Arbeitnehmer und Arbeitgeber sich durchaus einigen; wo es, wie vor allem in den USA, Betriebsräte nicht gibt, treten oft die Zivilgerichte an ihre Stelle, und das kann teuer kommen.
5. *„Allein bei IBM-Deutschland hatten wir bei ca. 28.000 Mitarbeitern 48 hauptamtliche und damit freigestellte Betriebsräte.“* Das entsprach, in anderen Worten, weniger als 0,2 Prozent des Personalbestandes. Viel spricht dafür, dass IBM damit ein gutes Geschäft gemacht hat: Betriebsräte nehmen zahlreiche Aufgaben wahr, die sonst von der Personalabteilung erfüllt werden müssen. Ohne hauptamtliche Betriebsräte

4) Kathleen Thelen/Lowell Turner, German Co-Determination in Comparative Perspective, Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh 1997

hätten deutsche Unternehmen ohne Zweifel erheblich größere Personalabteilungen, wenn auch vielleicht nicht ganz so große wie amerikanische Unternehmen. Verbesserungen sind aber, wie gesagt, immer möglich, und deshalb hat sich die Kommission Mitbestimmung ohne Wenn und Aber für eine erhebliche Vereinfachung der Wahlverfahren, vor allem bei der Mitbestimmung auf Unternehmensebene, ausgesprochen.

6. *„Warum müssen, wenn es kritisch wird, in Aufsichtsratssitzungen mitbestimmter Unternehmen Vorbesprechungen der Anteilseigner stattfinden?“* Die Antwort ist, sie müssen nicht; sie finden freiwillig statt. Der Kommission Mitbestimmung ist versichert worden, dass die Besprechungen der „Bänke“ auch zur Folge haben, dass die eigentlichen Sitzungen besser zur Sache und schneller zum Ende kommen können; sie hat deshalb nicht gegen sie votiert. Henkel aber scheint zu glauben, dass die Mitbestimmung nicht nur deutsche Anteilseigner daran hindert, ihre Vorstände in die Pflicht zu nehmen, sondern auch letztere in die Versuchung führt, „sich als Populisten bei den Arbeitnehmervertretern beliebt zu machen, auch wenn das den langfristigen Interessen des Unternehmens und damit auch der Mitarbeiter (soweit die dann noch im Unternehmen beschäftigt sind – WS) zuwider läuft“ (siehe auch Kommission Mitbestimmung 1998, S. 100). Das kann ich natürlich weniger gut beurteilen als er. Aber wenn ich an Personen wie Cromme, Schrempp, Dormann und nicht zuletzt Henkel selber denke – von den Entlassungswellen der neunziger Jahre ganz zu schweigen –, dann vermag ich an eine deutsche Manager-Kultur der feigen Anbiederung an die Arbeitnehmer nicht recht zu glauben.
7. *„Nicht von ungefähr machen ausländische Investoren seit Jahren einen weiten Bogen um Deutschland.“* Soweit dies zutrifft, muss es beunruhigen. Ob das Arbeitsrecht der einzige Grund für die geringe ausländische Investitionstätigkeit ist, muss man zwar bezweifeln, aber wenn es nur einen Beitrag leistete, wäre das auch schon zu viel. Eine differenzierte Betrachtung kann dennoch nicht schaden. Es trifft ja auch zu, dass ausländische Unternehmen, die schon in Deutschland und an seine Rechtskultur gewöhnt sind, hier ihre Stellung in den letzten Jahren oft erheblich ausgebaut haben: siehe Opel und Ford, denen ihre deutschen Betriebe trotz Mitbestimmung noch immer sehr viel mehr Freude machen als ihre britischen. Die Kommission geht im übrigen davon aus, dass das „deutsche Modell“ im Ausland oft schlechter dargestellt wird als es ist; manch eine der in der deutschen „Standortdebatte“ für interne Zwecke gehaltenen Brandreden hat hier wohl eine Menge Schaden angerichtet. Es müsste eigentlich auch im Interesse der deutschen Unternehmen liegen, dass ausländische Fehlwahrnehmungen dieser Art korrigiert werden (in diesem Sinne s. die Empfehlung 22 der Kommission; Kommission Mitbestimmung 1998, S. 118).
8. *„Die Mitarbeiter bei SAP wollen keinen Betriebsrat, und ‚Entzugserscheinungen‘ sind nicht bekannt geworden.“* Der Bericht der Kommission stellt des Langen und Breiten dar, dass in Deutschland eine „mitbestimmungsfreie Zone“ im Wachsen begriffen ist, in der sich auch und nicht zuletzt junge Unternehmen der Hochtechnologie und des qualifizierten Dienstleistungssektors befinden. Er diskutiert die Ursachen und Folgen dieser Entwicklung. Dabei fordert er die Gewerkschaften auf, sich darüber Gedanken zu machen, wie sie der Betriebsverfassung auch in den modernen und kleinbetrieblichen Sektoren der deutschen Volkswirtschaft Geltung verschaffen wollen. All dies kann man nachlesen (etwa Kommission Mitbestimmung 1998, S. 76). Hinzufügen möchte ich lediglich, dass es jedenfalls grundsätzlich nicht überraschend

erscheint, dass junge, rasch wachsende Unternehmen mit einer jungen Belegschaft und unter charismatischer Leitung keinen Betriebsrat und keine Gewerkschaft kennen. Auch SAP wird aber einmal älter, und zwar zusammen mit einer sich herausbildenden, immer weniger mobil werdenden Kernbelegschaft, deren Interesse an längerfristiger sozialer Sicherung an ihrem Arbeitsplatz zunehmen wird. Die Nagelprobe, ob ein Betrieb ohne Betriebsrat besser geführt werden kann als mit Betriebsrat, wird erst dann wirklich anstehen.

9. Dass es in Deutschland einen *Flächentarif* gibt, kann, trotz Henkel, nicht der Mitbestimmung zugerechnet werden. Noch weniger ist die Mitbestimmung am Inhalt der Flächentarife schuld. Mitbestimmung gibt es sowohl in der Chemie, wo der Flächentarif auch nach Henkel insgesamt in Ordnung ist, als auch in der Metall- und Elektroindustrie, wo er es nach Meinung vieler nicht ist. Der Bericht der Kommission enthält zahlreiche, wie ich glaube, lesenswerte Einzelheiten zum Verhältnis von Flächentarif und Mitbestimmung; auch Henkel scheint zumindest an seiner Darstellung der Sachlage nicht viel auszusetzen zu haben. Obwohl die Reform des Flächentarifs nicht das Hauptthema der Kommissionsarbeit war, hat die Kommission sich dafür ausgesprochen, dass Tarifverträge so geschrieben werden, dass sie den Organen der betrieblichen Mitbestimmung größere Gestaltungsfreiheit einräumen, ohne dass dabei der Vorrang des Tarifvertrags gefährdet wird; sie hat auch einen Beitrag der Mitbestimmung zu einer reformierenden Lockerung des Flächentarifs für möglich gehalten und empirisch beobachtet. Dies allerdings scheint Henkel nicht weit genug zu gehen; wenn ich ihn richtig lese – obwohl er sich eigenartig unklar ausdrückt, was sonst nicht seine Art ist – möchte er dem Betriebsrat das Recht geben, ebenfalls Tarifverträge abzuschließen, und zwar anstelle der Gewerkschaft oder zumindest in Konkurrenz mit ihr.

Hierin freilich kann ihm die Kommission nicht folgen. Kein Unternehmen ist gezwungen, einem Arbeitgeberverband beizutreten; wenn es trotzdem seine Arbeitsbeziehungen kollektiv regeln will, steht ihm frei, mit einer Gewerkschaft, die seine Belegschaft repräsentiert, einen Haustarif abzuschließen. Mit dem *Betriebsrat* aber sind Haustarife *nicht* zu machen, und dies hat nach Ansicht der Kommission sehr gute Gründe. Der Betriebsrat als auf Gesetzesrecht basierendes Einheits- und Zwangsorgan kann die grundrechtliche Koalitionsfreiheit der Arbeitnehmer nicht an sich ziehen, weil er nur in sehr engen Grenzen verbindlich für die Beschäftigten sprechen kann, die ja aus seiner Zuständigkeit nicht austreten können. Betriebsvereinbarungen können freie Verhandlungen zwischen dem Arbeitgeber und einer *auf freiwilliger Basis* gebildeten Gewerkschaft vor allem dort nicht ersetzen, wo es um den Kern des Arbeitsverhältnisses geht; hier gilt in besonderem Maße, dass Arbeitnehmer, wie Henkel in anderen Zusammenhang selber sagt, keine „Vormünder“ brauchen. Gerade für einen Liberalen sollte die negative Koalitionsfreiheit ein hohes Gut sein. Überdies würde, da der Betriebsrat, wiederum aus sehr guten Gründen, nicht streiken darf, eine Übernahme der Tarifverhandlungen durch denselben per Hintertür ein gesetzliches Streikverbot einführen. Ein solches darf ein Arbeitgeber sich in einem freien Land durchaus wünschen; erfüllt werden kann ihm dieser Wunsch allerdings nicht.

Henkel wundert sich, dass „die Protagonisten der Mitbestimmung“ – damit meint er wohl die Kommissionsmitglieder – etwas dagegen haben könnten, dass dem Betriebsrat zusätzliche, nämlich tarifvertragliche, Regelungskompetenzen über-

tragen werden.⁵ Andere könnten sich wundern, dass ein so erklärter *Gegner* der Mitbestimmung wie Hans-Olaf Henkel die Zuständigkeiten des wichtigsten Organs derselben, des Betriebsrats, dramatisch erweitern will. Warum wird aus einem schlechten und zu teuren Betriebsrat ein guter, sobald er an die Stelle der Gewerkschaft tritt? „Das Mitbestimmungsgesetz (welches?, WS) muss geändert werden“, schreibt Henkel, denn „wir sollten uns eine solche Bevormundung nicht länger gefallen lassen.“ Das ist, die Feststellung muss erlaubt sein, nichts anderes als emotionales Gerede. Wenn wir durch Recht regeln, was mit öffentlicher Gewalt ausgestattete Organe dürfen sollen und was nicht, ist das nicht „Bevormundung“, sondern Arbeit an der Verfassung eines geordneten Zusammenlebens in Freiheit. Ein Betriebsrat, der Tarifverträge aushandelt, hört entweder auf, Betriebsrat zu sein und wird zur Hausgewerkschaft, oder er bleibt Betriebsrat und verwandelt sich in einen staatlich zwangsorganisierten Gewerkschaftsersatz. Von beidem möge man unser Land bitte verschonen.

5) Während Deppe und Wendl in einer früheren Fassung (Frank Deppe/Michael Wendl, Standortpolitik oder Wirtschaftsdemokratie?, in: Die Mitbestimmung 10/98, S. 54-56 und Hans-Olaf Henkel, Das kalte Licht der Wettbewerbs muss in deutsche Kuschelecken leuchten, in: Handelsblatt v. 30.9.98) der Kommission noch unterstellten, sie habe „den Vorrang der Tarifautonomie vor betrieblichen Regelungen...aufgegeben“.Da hatte Henkel sorgfältiger gelesen.