

# Mehr Demokratie in der Wirtschaft

DIE ENTSTEHUNGSGESCHICHTE DES MITBESTIMMUNGSGESETZES VON 1976



## Dokumente

Zusammengestellt von Karl Lauschke

Die Dokumente ergänzen den Textband  
**Mehr Demokratie in der Wirtschaft**  
Die Entstehungsgeschichte des Mitbestimmungsgesetzes von 1976  
Von Karl Lauschke

110 Seiten mit 63 Abbildungen  
Hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung  
ISBN 3-86593-043-3  
Bestellnummer 30291  
€19,90

Bezugsquelle:  
Setzkasten GmbH  
Fax: 02 11-408 009 040  
E-Mail: mail@setzkasten.de

#### **IMPRESSUM**

© Copyright 2006 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Verantwortlich: Wolfgang Jäger

Redaktion: Cornelia Girndt

Buchgestaltung: Signum communication, Mannheim

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 2006  
ISBN 3-86593-043-3  
Bestellnummer: 30291  
€19,90

#### **BEZUGSQUELLE**

Setzkasten GmbH  
Fax: 02 11-408 009 040  
E-Mail: mail@setzkasten.de

# Mehr Demokratie in der Wirtschaft

DIE ENTSTEHUNGSGESCHICHTE DES MITBESTIMMUNGSGESETZES VON 1976

## Dokumente

Zusammengestellt von Karl Lauschke

## VERZEICHNIS DER DOKUMENTE

- 6 GRUNDSATZPROGRAMM DES DGB VON 1963  
 Protokoll des Außerordentlichen Bundeskongresses des DGB in Düsseldorf am 21. und 22. November 1963
- 8 DGB-AKTIONSPROGRAMM VON 1965  
 Beschlossen auf der Sondersitzung des DGB-Bundesausschusses am 19. März 1965 in Duisburg
- 10 MITBESTIMMUNG – EINE FORDERUNG UNSERER ZEIT  
 Herausgegeben vom Deutschen Gewerkschaftsbund, o. O. 1966, Seite 10–14
- 18 OFFENBURGER ERKLÄRUNG DER SOZIALAUSSCHÜSSE  
 Ein Beitrag zur Diskussion des Parteiprogramms der CDU. Beschlossen auf der 12. Bundestagung der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft am 9. Juli 1967 in Offenburg
- 19 SOZIALDEMOKRATISCHE PERSPEKTIVEN IM ÜBERGANG ZU DEN SIEBZIGER JAHREN  
 Protokoll des Parteitags der SPD vom 17. bis 21. März 1968 in Nürnberg, Bonn 1968, Seite 1049 f.
- 20 ENTWURF EINES GESETZES ÜBER DIE MITBESTIMMUNG DER ARBEITNEHMER IN GROSSUNTERNEHMEN UND GROSSKONZERNEN  
 Herausgegeben vom DGB-Bundeschvorstand, März 1968
- 28 MÜNDIGE BRAUCHEN KEINEN VORMUND. SIEBEN MAL MITBESTIMMUNG. FRAGEN, ARGUMENTE, ANTWORTEN  
 Herausgegeben von der Aktionsgemeinschaft Sicherheit durch Fortschritt, o. O. 1968
- 29 DGB-BUNDESAUSSCHUSS NIMMT ZUM BIEDENKOPF-GUTACHTEN STELLUNG.  
 In: Das Mitbestimmungsgespräch, 16. Jg., 1970, Heft 3, Seite 50
- 31 NORBERT BLÜM, RADIKALE EVOLUTION. DAS PROGRAMM DER CHRISTLICH-SOZIALEN.  
 Referat anlässlich des 35-jährigen Bestehens des Landesverbandes Rheinland der Sozialausschüsse der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft am 6. Dezember 1970 in Köln
- 34 MITBESTIMMUNG – EINE FORDERUNG UNSERER ZEIT  
 Herausgegeben vom Deutschen Gewerkschaftsbund, Düsseldorf, 1970, Seite 36–44
- 45 WALTER SCHEEL, NICHT AUSKLAMMERN. MITBESTIMMUNG: ZUM KOMPROMIß BEREIT  
 In: Die Zeit vom 9. Februar 1973
- 48 WERNER MAIHOFFER, NORBERT BLÜM UND FRIEDHELM FARTHMANN ÜBER DIE MODELLE DER PARTEIEN ZUR MITBESTIMMUNG IN GROSSBETRIEBEN  
 Mitschrift aus: „Echo der Zeit“ im Deutschlandfunk vom 15. Juli 1973, 22.05 Uhr
- 56 „ARBEITNEHMER HABEN DIE STÄRKEREN BATAILLONE“  
 SPIEGEL-Interview mit dem BDI-Präsidenten Hans-Günther Sohl über Unternehmen in Deutschland.  
 In: Der Spiegel, Nr. 28/1973

- 61 **„DAS IST PARITÄT MIT NOTAUSGÄNGEN“**  
SPIEGEL-Interview mit Norbert Blüm, Hauptgeschäftsführer der CDU-Sozialausschüsse, über CDU und Mitbestimmung. In: Der Spiegel, Nr. 42/1973
- 66 **PHILIPP VON BISMARCK, TÖDLICH FÜR DIE MARKTWIRTSCHAFT**  
In: Die Zeit vom 16. November 1973
- 70 **„DER BEGRIFF GLATTE PARITÄT IST IRREFÜHREND“**  
SPIEGEL-Interview mit CDU-Generalsekretär Kurt Biedenkopf über Mitbestimmung  
In: Der Spiegel, Nr. 46/1973
- 75 **MITBESTIMMUNG JETZT – UND KEINE HALBEN SACHEN**  
Referentenmaterial zur Mitbestimmung, Musterreferat  
Herausgegeben vom Deutschen Gewerkschaftsbund, Düsseldorf 1974
- 82 **„AUS SPD-SICHT UNTRAGBAR“**  
SPIEGEL-Interview mit SPD-MdB Friedhelm Farthmann. In: Der Spiegel, Nr. 9/1974
- 86 **HANNS-MARTIN SCHLEYER, UNANNEHMBAR!**  
In: Der Arbeitgeber, 26 Jg., 1974, Heft 3
- 88 **BUNDESTAGSDEBATTE VOM 20. JUNI 1974**  
Sitzungsprotokoll des Deutschen Bundestags, 7. Wahlperiode, 110. Sitzung
- 98 **GESELLSCHAFTSPOLITIK GEGEN DIE GESELLSCHAFT**  
W. Hertz-Eichenrode in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 18. Oktober 1974
- 101 **MITBESTIMMUNG. KEIN GEWERKSCHAFTSSTAAT!**  
In: Der Arbeitgeber, 17. Jg., 1975, Heft 4  
(auch als 8-seitiges Faltblatt unter dem Titel „In Sachen Mitbestimmung“)
- 107 **HEINZ-OSKAR VETTER, GEWERKSCHAFTEN UND MITBESTIMMUNG IN DER SOZIALSTAATLICHEN DEMOKRATIE**  
Vortrag auf der wissenschaftlichen Konferenz des DGB „Mitbestimmung – Wirtschaft – Grundgesetz“ am 1. Oktober 1975
- 114 **„BEWÄHRUNGSPROBE BEI SCHLECHTWETTER“**  
SPIEGEL-Interview mit Salzgitter-Vorstands- und VW-Aufsichtsrats-Chef Birnbaum über Mitbestimmung.  
In: Der Spiegel, Nr. 42/1975
- 118 **ERKLÄRUNG DES VORSITZENDEN DES WIRTSCHAFTSRATES DER CDU, PHILIPP VON BISMARCK**  
anlässlich der Jahreshauptversammlung der Westfälischen Industrie- und Handelskammer zu Hagen am 11. Dezember 1975
- 121 **BUNDESTAGSDEBATTE VOM 18. MÄRZ 1976**  
Sitzungsprotokoll des Deutschen Bundestags, 7. Wahlperiode, 230. Sitzung
- 131 **HEINZ-OSKAR VETTER, GEWERKSCHAFTEN UND MITBESTIMMUNG**  
Vortrag auf der öffentlichen Veranstaltung der Hans-Böckler-Gesellschaft „25 Jahre Montanmitbestimmung“ am 2. Juni 1976 im Ruhrfestspielhaus. In: Das Mitbestimmungsgespräch, 22. Jg., 1976, Heft 5–7

## GRUNDSATZPROGRAMM DES DGB VON 1963

PROTOKOLL DES AUßERORDENTLICHEN BUNDESKONGRESSES DES DEUTSCHEN GEWERKSCHAFTSBUNDES (DGB)  
IN DÜSSELDORF AM 21. UND 22. NOVEMBER 1963

---

[...]

### PRÄAMBEL

[...]

Die Entwicklung in der Bundesrepublik hat zu einer Wiederherstellung alter Besitz- und Machtverhältnisse geführt. Die Großunternehmer sind erstarbt, die Konzentration des Kapitals schreitet ständig fort. Die Kleinunternehmen werden zurückgedrängt oder den Großunternehmen wirtschaftlich untergeordnet.

Die Arbeitnehmer, d.h. die übergroße Mehrheit der Bevölkerung, sind nach wie vor von der Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel ausgeschlossen. Ihre Arbeitskraft ist heute noch ihre einzige Einkommensquelle.

Die sozialen Risiken kann der einzelne Arbeitnehmer nicht allein tragen. Sein legitimer Anspruch auf soziale Sicherheit kann nur durch solidarische Verantwortung der Gesellschaft erfüllt werden.

Die Gewerkschaften kämpfen um die Ausweitung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Damit wollen sie eine Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft einleiten, die darauf abzielt, alle Bürger an der wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Willensbildung gleichberechtigt teilnehmen zu lassen.

Unsere Zeit verlangt vor allem die demokratische Gestaltung des gesellschaftlichen, kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Lebens, damit jeder Mensch seine Gaben nützen, seine Persönlichkeit frei entwickeln und verantwortlich mitentscheiden kann.

Nur wenn es gelingt, eine solche Ordnung zu schaffen, wird die Freiheit des einzelnen, die Freiheit der Gemeinschaft und eine wahrhaft demokratische Gesellschaft in allen ihren Lebensformen verwirklicht werden. Sie allein ist die Gewähr für ein menschenwürdiges Leben und der einzig wirksame Schutz gegen totalitäre und andere unwürdige Daseinsformen.

### WIRTSCHAFTSPOLITISCHE GRUNDSÄTZE

[...]

Jedes Wirtschaften ist seiner Natur nach gesellschaftlich. Es darf nicht allein vom Gewinnstreben bestimmt sein. Von wirtschaftlichen Entscheidungen werden insbesondere die Arbeitnehmer betroffen. Deshalb müssen sie und ihre Gewerkschaften gleichberechtigt an der Gestaltung der

Wirtschaft beteiligt werden. Die wirtschaftliche Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist eine der Grundlagen einer freiheitlichen und sozialen Gesellschaftsordnung. Sie entspricht dem Wesen des demokratischen und sozialen Rechtsstaates.

Die von den Gewerkschaften erstrebte Ordnung unserer Wirtschaft wird jedem Arbeitnehmer ein Höchstmaß an Freiheit und Selbstverantwortung gewährleisten,

- ihn an der Gestaltung der Wirtschaft gleichberechtigt beteiligen.
- Ihm eine seiner Persönlichkeit entsprechende dauerhafte Tätigkeit sichern,
- eine gerechte Einkommens- und Vermögensverteilung herbeiführen,
- ein optimales Wachstum der Wirtschaft ermöglichen,
- den Mißbrauch wirtschaftlicher Macht verhindern,
- Planung und Wettbewerb zur Erreichung der volkswirtschaftlichen Ziele einsetzen,

die Erkenntnis wirtschaftlicher Zusammenhänge durch Offenlegung aller Daten ermöglichen. [...]

## 6. Wirtschaftliche Mitbestimmung

Die paritätische Mitbestimmung der Arbeitnehmer muß bei allen wirtschaftlichen, sozialen und personellen Entscheidungen gesichert sein. Sie muß in privaten, öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen gelten.

Zu ihrer Sicherung

- sind die betrieblichen Mitbestimmungsrechte auszubauen,
  - sind bei allen Großunternehmen – unabhängig von ihrer Rechtsform – Aufsichtsräte zu bilden, die paritätisch aus Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer zusammengesetzt sind,
  - ist in die Vorstände und Geschäftsführungen aller Großunternehmen mindestens ein Mitglied zu berufen, das nicht gegen die Mehrheit der Stimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt werden kann.
- Die überbetriebliche Mitbestimmung muß in paritätisch aus Arbeitnehmervertreter und Unternehmensvertreter besetzten Organen verwirklicht werden.

[...]

## DGB-AKTIONSPROGRAMM VON 1965

BESCHLOSSEN AUF DER SONDERSITZUNG DES DGB-BUNDESAUSSCHUSSES AM 19. MÄRZ 1965 IN DUISBURG

---

[...]

### 8. Mehr Mitbestimmung

*Mitbestimmung der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz, im Betrieb, im Unternehmen und in der gesamten Wirtschaft muß die politische Demokratie ergänzen.*

*Betriebsräte und Personalräte müssen bei allen wirtschaftlichen, sozialen und personellen Entscheidungen mitbestimmen.*

*Die Rechte der Gewerkschaften in Betrieben und Verwaltungen sind zu erweitern.*

*Alle Großunternehmen müssen Arbeitsdirektoren und paritätisch besetzte Aufsichtsorgane erhalten.*

*In allen technisch selbständigen Werksgruppen und Betriebsabteilungen dieser Großunternehmen sind Beiräte und Direktoren zu bilden, die der Mitbestimmung entsprechen.*

[...]

In den Vorständen sind die Eigentümer oder deren Beauftragte nach wie vor unter sich [...].

Das geltende Betriebsverfassungsgesetz gesteht den Arbeitnehmern nur ein Drittel der Aufsichtsratssitze zu. Diese Minderheitsbeteiligung bedeutet – im Gegensatz zu früher – wenigstens bessere Informationen. Einfluß auf das Geschehen in Unternehmen haben die Arbeitnehmer dagegen kaum.

Denn: Erstens können ihre Vertreter immer und überall von den Anteilseignern überstimmt werden. Zweitens können die Arbeitnehmer in die drei- bis sechsköpfigen Aufsichtsräte, und das ist die große Mehrzahl, nur Betriebsangehörige delegieren.

Wo Betriebsrat und Gewerkschaft eng zusammenarbeiten, ist der Einfluß der Arbeitnehmer stark. Betriebliche Vertreter ohne diesen Rückhalt können wenig bewirken. Denn schließlich sind sie abhängig Beschäftigte. Eine ausgewogene Mischung von betrieblichen und außerbetrieblichen Arbeitnehmervertretern ist deshalb unerlässlich. Denn es geht uns in erster Linie darum, alle Entscheidungen mitzubestimmen, die wirtschaftliche, technische und soziale Folgen haben. Wo die Entscheidungen fallen, muß die Mitbestimmung zum Zuge kommen. Das ist heute, in einer Zeit schneller technischer Umwälzungen und zunehmender Automation, lebenswichtig!

## **Politische Demokratie – das ist erst die halbe Sache!**

Auch wirtschaftliche Unfreiheit muß beseitigt werden. Denn sie gefährdet unsere demokratische Ordnung. Wir brauchen die erweiterte Mitbestimmung.

Wie sie aussehen soll, das hat der DGB in seinem Entwurf eines Mitbestimmungsgesetzes für Großunternehmen und Großkonzerne konkret gesagt.

Die qualifizierte Mitbestimmung, die in der Montanindustrie schon seit 1952 gilt, soll auf Großunternehmen ausgedehnt werden, die Kapitalgesellschaften sind, und für die mindestens zwei dieser drei Merkmale zutreffen: mindestens 2000 Beschäftigte, eine Jahresbilanz von 150 Millionen DM und ein Grundkapital von 75 Millionen DM.

Aufsichtsräte dieser Unternehmen sollen je zur Hälfte mit Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer besetzt sein. Hinzu käme ein neutrales Mitglied. Als gleichberechtigtes Vorstandsmitglied soll ein Arbeitsdirektor durch die Arbeitnehmerseite bestellt werden.

Überall in der Welt kämpfen heute arbeitende Menschen um stärkeren Einfluß auf Entscheidungen, die ihr Dasein betreffen.

Die demokratische Umgestaltung unseres Arbeits- und Wirtschaftslebens ist zur zentralen Aufgabe moderner Gewerkschaften in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts geworden. Längst stehen die deutschen Gewerkschaften dabei nicht mehr allein.

Denn immer mehr Menschen erkennen, daß es nicht genügt, sich mit den Folgen von Beschlüssen auseinanderzusetzen, die von anderen diktiert werden. Man will sein Schicksal mitbestimmen – will beteiligt sein, wo über das eigene Wohl und Wehe entschieden wird.

Der Widerstand gegen jenes längst überholte Wertbild wächst, in dem der Arbeitsplatz Eigentum des privaten oder staatlichen Arbeitgebers ist, und der Mensch, der dort arbeitet, eine Art Betriebsmittel.

[...]

## MITBESTIMMUNG – EINE FORDERUNG UNSERER ZEIT

HERAUSGEGEBEN VOM DEUTSCHEN GEWERKSCHAFTSBUND, O.O. 1966, SEITE 10–14

---

### 1. ALTERNATIVEN GEWERKSCHAFTLICHEN HANDELNS

Mit dem Eintreten für die Mitbestimmung haben die deutschen Gewerkschaften eine bedeutsame Entscheidung gefällt. Das läßt sich erst in vollem Umfange erkennen, wenn man die möglichen Alternativen gewerkschaftlichen Handelns betrachtet.

Eine Möglichkeit gewerkschaftlichen Handelns, wie sie beispielsweise von politisch-radikalen Gewerkschaften Frankreichs und Italiens praktiziert wird, besteht darin, den Kampf um die Gleichberechtigung der Arbeitnehmer in der militanten Form des Klassenkampfes zu führen. Diese Gewerkschaften glauben, daß eine solche Gleichberechtigung nur jenseits des Kapitalismus möglich ist. Deshalb lehnen sie jede Form der Mitbestimmung in der geltenden Ordnung ab. Sie versuchen, ihre Ziele durch unmittelbare Konfrontation mit Unternehmen, Arbeitgeberverbänden und dem Staat durchzusetzen. Dabei führen sie kämpferische Auseinandersetzungen bewußt herbei, um die wirtschaftliche und soziale Gesamtordnung zu erschüttern.

Eine andere Möglichkeit gewerkschaftlichen Handelns läßt sich etwa bei den amerikanischen „Business Unions“ beobachten. Diese erkennen die geltenden wirtschaftlichen und sozialen Strukturen an. Innerhalb dieser Ordnung fassen sie sich als Marktpartner auf und beschränken sich darauf, den „Preis für Arbeit“ hochzutreiben und die Arbeitsbedingungen möglichst günstig zu gestalten. Sie nutzen jede sich bietende Gelegenheit unter Marktgesichtspunkten aus und nehmen keine besondere Rücksicht auf die Folgen ihres Handelns unter übergeordneten Gesichtspunkten – wobei sie auf ihre Art durchaus eine „Mitbestimmung“ ausüben.

Diese beiden extremen Möglichkeiten, die durchaus nicht nur hypothetische Konstruktionen darstellen, lehnen die deutschen Arbeitnehmer und ihre Organisationen ab, wenn sie die qualifizierte Mitbestimmung fordern. Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik erstreben weder den gewaltsamen Umsturz der geltenden Ordnung noch die bloße Maximierung des Einkommens für eine Interessengruppe innerhalb der geltenden Strukturen. Sie sind zwar die Vertreter einer Gruppe der Bevölkerung, und sie werden die Interessen dieser Gruppe immer und unzweideutig wahrnehmen. Aber die Gewerkschaften sind durch ihr Selbstverständnis und ihre Größe mehr als das; sie sind Bestandteil der demokratischen Ordnung; sie

können ihre Funktionen der Interessenvertretung nur in einem freiheitlichen System wahrnehmen und sind durch ihre Tätigkeit zugleich ein Garant dieses Systems. Sie sind damit ein integrierender Bestandteil der Demokratie. Daraus leiten sie ihre Forderungen ab, und von daher akzeptieren sie die damit verbundenen Verpflichtungen.

## 2. LEITBILD UND POLITIK DER DEUTSCHEN GEWERKSCHAFTEN

[...]

### a) Mitbestimmung und freiheitliche Ordnung

Die deutschen Gewerkschaften lassen sich bei ihrem Eintreten für die Mitbestimmung der Arbeitnehmer von den gleichen Überlegungen leiten, die sie seit dem Entstehen der Einheitsgewerkschaften nach dem Zusammenbruch des NS-Reiches als verbindlich für ihr demokratisches Verhalten anerkennen. Sie gehen davon aus, daß die demokratische Ordnung auf allen Gebieten gefestigt und gefördert werden muß.

In einem Lande, dessen freiheitlicher Teil unmittelbar mit einem anderen Wirtschafts- und Gesellschaftssystem konfrontiert ist, würde jede andere Einstellung die Festigung einer noch um Stabilität ringenden demokratischen Ordnung gefährden. Ein solches Verhalten ist jedoch nicht selbstverständlich. Wer die Gewerkschaften – aus welchem Lager und aus welchen Gründen auch immer – aus der Verantwortung drängen will, der schwächt nicht unbedingt die Gewerkschaften als Interessenorganisationen der Arbeitnehmer; aber er schwächt die demokratische Ordnung. Er muß sich der Konsequenzen bewußt sein, die sich ergeben, wenn dem größten organisierten Zusammenschluß von Menschen in diesem Staate Mitbestimmung und Verantwortung verweigert werden.

Ohne die Integrierung der Arbeitnehmer ist eine lebendige demokratische Ordnung nicht denkbar. Nur so können die Voraussetzungen für den Auftrag des Grundgesetzes geschaffen werden, die Bundesrepublik zu einem sozialen Rechtsstaat zu gestalten.

[...]

### 3. PROGRAMM UND REALITÄT DER MITBESTIMMUNG

[...] Die deutschen Gewerkschaften legten die Fundamente für den Aufbau von Wirtschaft und Gesellschaft mit. Die Legitimation hierzu wurde ihnen von keiner Gruppe bestritten. Sie praktizierten mit Erfolg die qualifizierte Mitbestimmung in den Unternehmen. Wenn sie die Mitbestimmung tatsächlich als „ersten Schritt zur Sozialisierung“ aufgefaßt hätten, dann wäre es in jener Zeit noch am ehesten möglich gewesen, eine grundlegende Veränderung der Formen des Wirtschaftens im Montanbereich zu versuchen. Die deutschen Gewerkschaften haben jedoch erkannt – wie das Grundsatzprogramm des DGB aus dem Jahre 1963 zeigt –, daß die Probleme unserer Zeit nicht mit doktrinären und universalen Lösungsvorschlägen zu erreichen sind. Die Aufgaben der Machtverteilung und einer sozialverpflichteten Unternehmenspolitik werden nicht ohne weiteres durch eine Sozialisierung, also durch eine Änderung der Eigentumsordnung, gelöst. Das hat sich deutlich in den sozialisierten Unternehmen anderer Länder gezeigt. Die Forderung nach Mitbestimmung ist somit von bestimmten Eigentumsformen unabhängig und wird gleichermaßen für private wie auch für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen erhoben.

Allerdings ist ein verantwortliches Handeln der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften auf der Ebene von Betrieb und Unternehmen nicht denkbar ohne ein entsprechendes Maß an Mitbestimmung. Eine einseitige Integration der Arbeitnehmer, wie sie in den Unternehmen außerhalb des Montanbereichs praktiziert wird – Zuschieben von Mitverantwortung ohne Möglichkeiten ausreichender Einflußnahme auf die Unternehmenspolitik –, wird nicht zur Stabilisierung der Beziehungen zwischen Arbeitgebern einerseits und Arbeitnehmern und Gewerkschaften andererseits führen.

### 4. RÜCKWIRKUNGEN DES WIRTSCHAFTSWACHSTUMS AUF DIE MITBESTIMMUNGSFORDERUNG

Die Einstellung der deutschen Gewerkschaften zur Gestaltung der Wirtschaft wird nicht nur von ihrem Selbstverständnis und von der Mündigkeit des einzelnen Arbeitnehmers bestimmt. Die Gewerkschaften leiten die Notwendigkeit neuer Mittel und Methoden der Einflußnahme im Bereich der Wirtschaft, wie etwa die qualifizierte Mitbestimmung in großen Kapitalgesellschaften, nicht zuletzt aus den Funktionsbedingungen einer wachsenden Wirtschaft ab.

Die deutsche Wirtschaft insgesamt ist durch ein schnelles Wachstum gekennzeichnet. Im einzelnen verläuft die Entwicklung jedoch regional und

sektoral sehr unterschiedlich. Die Spannweite der Tendenzen erstreckt sich von Wachstumsindustrien bis zu Branchen, die durch Strukturkrisen gefährdet sind. Aber auch innerhalb solcher Bereiche kann die Lage je nach Unternehmensgröße unterschiedlich sein.

In einem solchen Zusammenhang sind viele wirtschaftliche und soziale Probleme nicht mehr durch globale Maßnahmen der Wirtschaftspolitik oder der Gewerkschaftspolitik zu behandeln.

Die Sicherung und Förderung des arbeitenden Menschen wirft eine Vielzahl von Einzelproblemen auf. Diese können angesichts der differenzierten Gesamtentwicklung nicht allein durch regionale Tarifverträge gelöst werden, weil sie die Lage der einzelnen Unternehmen nicht angemessen berücksichtigen können. Auch die Betriebsräte können diese Aufgabe allein nicht übernehmen, weil sie auf die für die Arbeitnehmer besonders wichtigen Rationalisierungs-, Umstellungs- und sonstigen Investitionen keinen Einfluß haben. Eine gestaltende Einflußnahme der Arbeitnehmer und ihrer Organisationen auf unternehmerische Entscheidungen ist nur möglich, wenn die Arbeitnehmer auf die Unternehmensorgane einwirken können, in denen solche Maßnahmen vorbereitet und entschieden werden. Das wird durch die qualifizierte Mitbestimmung sichergestellt. [...]

## GRUNDZÜGE EINER FREIHEITLICHEN UNTERNEHMENSORDNUNG

### I. Das demokratische Gestaltungsprinzip

In einer freiheitlich-demokratischen Ordnung darf es für die gesellschaftlichen Gruppen nicht zweierlei Rechte oder eine einseitige Verteilung von Rechten geben: für die einen das ausschließliche Verfügungsrecht und für die anderen die widerspruchslöse Unterordnung. Unsere Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung muß vielmehr allen Menschen, die in ihr leben und arbeiten, Freiheits-, Gestaltungs- und Verantwortungsraum gewähren. Nur dann werden sie die Ordnung voll anerkennen und bejahen.

Worum es letztlich geht, ist die demokratische Integration der Bürger auch innerhalb der Arbeitswelt. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist ein Beitrag in diese Richtung:

- sie verbessert die bisherige Unternehmensordnung durch die Bindung der Leitungsmacht an die Zustimmung der unmittelbar Betroffenen;
- sie integriert die Arbeitnehmer in die Unternehmen und
- sie stellt das Unternehmen damit in die demokratische Gesamtordnung hinein.

Das ist gemeint, wenn von Demokratisierung der Unternehmen gesprochen wird. Es geht darum, dem einzelnen und den sozialen Gruppen in-

nerhalb der Unternehmen die Möglichkeit einzuräumen, an der Willensbildung teilzunehmen und nicht darum, funktionsnotwendige Entscheidungen zu verhindern.

In diesem Sinne ist die Mitbestimmung ein entscheidender Ansatz für einen Ausbau der demokratischen Gesamtordnung.

## II. Die Repräsentation der Interessen

Bei der Bestellung, Kontrolle und Abberufung von Mitgliedern der Unternehmensleitung ist die Repräsentation unentbehrlich. Der einzelne kann innerhalb großer und schwer überschaubarer gesellschaftlicher Gebilde seinen Willen nur mittelbar durch Personen seines Vertrauens zur Geltung bringen. Im übrigen können viele Interessen, wie etwa die der Gesamtheit der Arbeitnehmer, überhaupt erst durch Repräsentation sichtbar gemacht werden.

Es ist offensichtlich, daß jeder einzelne, der von Unternehmensentscheidungen betroffen wird, nicht in allen Fällen diese Entscheidungen selbst beeinflussen kann. Es müssen deshalb Formen der Repräsentation entwickelt werden, die die Vielfalt der Interessen angemessen wiedergeben und sie zugleich wirksam zusammenfassen. In den meisten Fällen wird man auf Erfahrungen zurückgreifen können, die sich bereits bisher bei der Vertretung verschiedener Interessen in Unternehmensorganen als zweckmäßig und nützlich erwiesen haben.

### 1. Die Vertretung der Anteilseigner

Die Vertretung des Anteilseigentums wirft keine neuen Probleme auf. In den großen Publikumsgesellschaften wird dieses Interesse durch Vertreter von Wertpapierschutzvereinigungen oder Aktionärvereinen für Kleinaktionäre oder durch Bankenvertreter auf der Grundlage des Depotstimmrechts wahrgenommen.

Umstritten und nicht ohne Problematik ist bei Aktiengesellschaften lediglich das Recht der Bankenvertreter, die durch das Depotstimmrecht Einfluß auf die Unternehmenspolitik nehmen. Auf den ersten Blick ist es wenig überzeugend, die Legitimation hierzu durch einfachen Rückgriff auf den rechtsgeschäftlichen Auftrag der Aktionäre zu rechtfertigen.

Damit soll nicht gesagt werden, daß die Bankenvertretung negativ zu beurteilen ist. Die Bankenvertreter können vielmehr eine wichtige Funktion erfüllen. Durch ihre Kenntnisse finanzieller Entwicklungstendenzen, ihre Einsicht in gesamtwirtschaftliche Vorgänge und ihren Überblick über eine Vielzahl von Unternehmen sind sie zweifellos in besonderer Weise dazu geeignet, die Unternehmensleitungen zu beraten und Aspekte zur Geltung zu bringen, die über das enge Unternehmensinteresse einzelner Grup-

pen hinausgehen. Ihre Aktivität ist dann mehr auf das Gedeihen des gesamten Unternehmens unter Berücksichtigung größerer Zusammenhänge gerichtet, als auf das Wohl besonderer Interessengruppen. Durch eine solche Politik ist auf lange Sicht auch den Kleinaktionären gedient. Eine einseitige Einflußnahme von Bankenvertretern, die bei den derzeitigen gesellschaftsrechtlichen Regelungen nicht auszuschließen ist, kann im Rahmen der qualifizierten Mitbestimmung durch das Gewicht der Vertreter anderer Interessen gemildert werden.

## 2. Die Vertretung der Arbeitnehmer

Auch die Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Unternehmen kann nur durch Repräsentation wirksam institutionalisiert werden. Das gilt sowohl für die Belegschaften unmittelbar als auch für die Belegschaften als Teil der Arbeitnehmerschaft. Daß die Belegschaften Repräsentanten aus ihren eigenen Reihen entsenden sollen, ist heute kaum noch umstritten. Es leuchtet unmittelbar ein, daß ihnen ein Vertretungsrecht zusteht; denn sie werden von den Unternehmensentscheidungen direkt betroffen.

Die entscheidenden Einwendungen richten sich gegen die Beteiligung von Gewerkschaftsvertretern und sonstigen „betriebsfremden“ Vertretern. In der gleichen Weise, wie gegen die Bankenvertreter auf der Kapitaleseite Einwendungen erhoben werden, wird auch die Anwesenheit von Gewerkschaftsvertretern im Aufsichtsrat als problematisch bezeichnet.

Zwei ideologische Positionen können dabei von vornherein außer Betracht gelassen werden: einmal die Ansicht, daß durch Beteiligung von Gewerkschaftsfunktionären im Aufsichtsrat die unternehmerische Entscheidungsfreiheit aufgehoben werde (Neoliberalismus). Zum anderen aber auch die entgegengesetzte Ansicht, daß durch Mitbestimmung und eine neue Unternehmensordnung die Gewerkschaften in das „kapitalistische System“ integriert würden und dadurch ihre Funktionen nicht mehr wahrnehmen könnten (Neomarxismus). Diese Auffassungen sind heute allein schon durch die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen über die Mitbestimmung im Montanbereich – von anderen Gründen ganz abgesehen – nicht mehr zu halten.

Aus der Sicht des Unternehmens lassen sich die Vorzüge einer gewerkschaftlichen Repräsentation empirisch nachweisen. [...] Einmal haben sie dazu beigetragen, daß betriebsegoistische Aspekte in der Unternehmenspolitik zurücktreten, und zwar zugunsten von Branchen- oder sogar gesamtwirtschaftlichen Gesichtspunkten. Zum anderen haben sie die Gesamtverantwortung der Arbeitnehmerschaft für die Unternehmenspolitik erheblich gestärkt.

Soziologisch gesehen, sind die außerbetrieblichen Vertreter Vertrauensleute der Gewerkschaften, der Arbeitnehmer insgesamt und der Belegschaften. Diese Positionen sind durchaus miteinander vereinbar. So sind auch die Vertreter von Banken, Zulieferern und Abnehmern in den Aufsichtsräten vieler Unternehmen vertreten, obwohl sie zugleich mit ihnen in Geschäftsverbindungen und möglicherweise sogar in Wettbewerb stehen. Auch in diesen Fällen treten Repräsentanten in Unternehmensorgane ein, wo sie die Geschäftspolitik mitbestimmen, und zugleich treten sie dem Unternehmen als Bank oder Konkurrenzunternehmen gegenüber, ohne ihre Selbständigkeit zu verlieren. Soweit es um die Ausgewogenheit und Gründlichkeit der unternehmenspolitischen Überlegungen geht, können diese durch die Gewerkschaftsvertreter verbessert werden. Es kann sowohl betriebsegoistisches Handeln vermieden als auch gewährleistet werden, daß für das Unternehmen wichtige, aber für die betrieblichen Arbeitnehmervertreter nicht immer erkennbare Gesichtspunkte rechtzeitig zur Geltung kommen.

Daneben ist noch auf einen anderen Gesichtspunkt hinzuweisen, der die Wahrnehmung der Arbeitnehmerinteressen im Unternehmen durch außerbetriebliche Repräsentanten rechtfertigt. Es ist eine Tatsache, daß eine Mitbestimmung, die sich nur auf Belegschaftsvertreter stützt, schwach und damit wirkungslos bleiben muß. Die vielfältigen Abhängigkeiten, in denen Belegschaftsvertreter im Betrieb stehen, würden sich auch bei der Wahrnehmung ihrer Mitbestimmungsfunktion im Aufsichtsrat auswirken. Es bestände vor allem die Gefahr, daß das Ziel der Mitbestimmung, Einfluß auf die unternehmenspolitischen Grundentscheidungen zu nehmen, nur in einer sehr abgeschwächten Form realisiert werden würde. Das aber kann nicht im Interesse der Arbeitnehmer sein, auch nicht der Belegschaften in den Betrieben. Ein Mitbestimmungsrecht, das sich zu einem Scheinrecht entwickelt, weil den Repräsentanten die Möglichkeiten fehlen, ihre Rechte unabhängig und mit Nachdruck zur Geltung zu bringen, wäre sogar gefährlich. Allzuleicht könnte sich nämlich bei den Arbeitnehmern eine lähmende Enttäuschung und Resignation ausbreiten, was dem Sinn der Mitbestimmung zuwiderläuft. Unter diesen Umständen ist eine sachgerechte Lösung der Mitbestimmung nur möglich, wenn außerbetriebliche Vertreter in den Aufsichtsrat delegiert werden. Nur sie verfügen über jenen Grad an Unabhängigkeit, der erforderlich ist, wenn in Konfliktsituationen eine wirkungsvolle Vertretung der Arbeitnehmerinteressen gewährleistet sein soll.

### III. Zeitgemäße Interessenvertretung der Arbeitnehmer

[...]

Durch diese Form der Mitbestimmung wird weder die Autonomie des Unternehmens noch die Unternehmerfunktion der Leitung beeinträchtigt. In die formale Struktur der Unternehmensorgane und deren Beziehungen zu einander greift die qualifizierte Mitbestimmung überhaupt nicht ein; sie verändert lediglich die Zusammensetzung des Aufsichtsrates und verbessert damit die Voraussetzungen für eine sozialverpflichtete Unternehmenspolitik.

Mit diesem ordnungspolitischen Schritt wird zugleich die Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Unternehmen gesichert und ein überkommener Spannungszustand institutionell reguliert. Sicherlich kann man Konflikte auf verschiedene Weise austragen: durch Zwang und Befehl, durch Überredung und Täuschung. Man kann sie aber auch auf demokratischem Wege regeln, indem man den Betroffenen die Chance gibt, in den wichtigen Fragen, die ihre Lebenslage betreffen, gleichrangig mitzubestimmen. Nur darum geht es bei der Forderung nach Mitbestimmung im Unternehmen und nicht darum, wie häufig behauptet wird, die Unternehmensleitungen an ihrem verantwortlichen Handeln zu hindern, notwendige Entscheidungen zu fällen.

Das Spannungsverhältnis zwischen Arbeitnehmern und Unternehmensleitungen wird damit nicht beseitigt. Im Gegenteil, es wird als Strukturprinzip unserer Ordnung anerkannt. Allerdings ändern sich die Spielregeln für die Austragung von Konflikten. Sie werden rechtlich festgelegt, so daß es nunmehr möglich ist, durch demokratische und institutionell festgelegte Prozeduren willkürliche Entscheidungen im Rahmen der unternehmerischen Willensbildung auszuschalten.

[...]

## OFFENBURGER ERKLÄRUNG DER SOZIALAUSSCHÜSSE

EIN BEITRAG ZUR DISKUSSION DES PARTEIPROGRAMMS DER CDU. BESCHLOSSEN AUF DER 12. BUNDESTAGUNG DER CHRISTLICH-DEMOKRATISCHEN ARBEITNEHMERSCHAFT AM 9. JULI 1967 IN OFFENBURG

---

### MITBESTIMMUNG

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer wurde von der Christlich-Demokratischen Union maßgeblich gestaltet durch die Verabschiedung der Montan- und der Holding-Mitbestimmungsgesetze sowie des Betriebsverfassungsgesetzes und des Personalvertretungsgesetzes. Sie leistete damit einen wesentlichen Beitrag, Arbeit und Kapital in einer fortschrittlichen Form einander zuzuordnen.

Als 1951 die Mitbestimmung der Montan-Industrie verabschiedet wurde, war die ungeheure Entwicklung und Strukturwandlung unserer Wirtschaft in der jetzt gegebenen Form nicht erkennbar. Kohle und Eisen sind nicht mehr die bestimmenden Faktoren unserer Wirtschaft. Sie wurden in ihrer Bedeutung abgelöst durch andere Wirtschaftszweige.

Der Wandel der Wirtschaft wird von uns nicht hingenommen wie ein Naturschicksal. Wir wollen ihn mitbestimmen und mitgestalten.

Bei der Gestaltung der Mitbestimmung müssen Wege beschritten werden, die der zukünftigen Entwicklung der gesamten Wirtschaft als Bestandteil der offenen und solidarischen Gesellschaft Rechnung tragen.

Die Sozialausschüsse der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft bekennen sich zu den Ergebnissen des Düsseldorfer Parteitages von 1965; dort wurde übereinstimmend festgestellt:

1. Die Idee der Partnerschaft ist nach wie vor die Grundlage unserer Ordnung, Ausfluß der Partnerschaft ist die Mitbestimmung.
2. Die Mitbestimmung in der Montan-Industrie hat sich bewährt.
3. Die weitere Gestaltung der Mitbestimmung ist zu prüfen.

Von der Arbeitnehmerschaft als größter und tragender Schicht wird ein hohes Maß an Mitverantwortung für das Geschehen in unserer Gesellschaft erwartet.

Mitverantwortung bedingt Mitbestimmung.

Die Sozialausschüsse der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft setzen sich ein für eine Fortentwicklung der Rechte der Arbeitnehmer und ihrer Organe in der Wirtschaft:

- Verstärkung der Rechte des einzelnen Arbeitnehmers in Fragen, die ihn persönlich betreffen,
- Ausbau der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates,
- Gleichberechtigte Stellung der Arbeit in den Aufsichtsorganen der Großunternehmen.

## SOZIALDEMOKRATISCHE PERSPEKTIVEN IM ÜBERGANG ZU DEN SIEBZIGER JAHREN

PROTOKOLL DES PARTEITAGS DER SPD VOM 17. BIS 21. MÄRZ 1968 IN NÜRNBERG, BONN 1968, SEITE 1049 F.

---

### [...] H. MITBESTIMMUNG

Das Streben nach Mitbestimmung ergibt sich aus der Forderung nach Gleichberechtigung der Arbeitnehmer im wirtschaftlichen Leben. Deshalb hat die Sozialdemokratische Partei Deutschlands in der Großen Koalition verhindert, daß die in der Montanindustrie bestehende qualifizierte Mitbestimmung ausgehöhlt wird. Sie hat erreicht, daß die Voraussetzungen für die Erweiterung der Mitbestimmung in anderen Wirtschaftszweigen durch Sachverständige untersucht werden; sie wird darauf dringen, daß die Sachverständigen ihren Bericht so schnell wie möglich vorlegen.

[...]

Nach Überzeugung der SPD ist die Mitbestimmung von grundlegender Bedeutung für die Bewältigung der Aufgaben, die sich im Übergang der siebziger Jahre aus dem technischen Fortschritt und der Automation ergeben. Auch daher muß die Mitbestimmung der Arbeitnehmer sowohl durch Gesetzgebung als auch durch tarifvertragliche Einigung ausgebaut werden. Dabei sollte zwischen der Mitwirkung der Gewerkschaften auf den Ebenen der Wirtschaftspolitik des Bundes, der überbetrieblichen Mitbestimmung, der Mitbestimmung auf der Ebene der Unternehmensleitungen sowie der Mitbestimmung im Rahmen der Betriebsverfassung deutlich unterschieden werden.

Wir wollen die Befugnisse der Betriebsräte und die Stellung der einzelnen Arbeitnehmer in den Betrieben verstärken. Dies gilt vor allem für alle außer-tarifvertraglichen Maßnahmen, die den Arbeitnehmer betreffen. Unwesentlich dabei ist, ob Veränderungen aufgrund schlechter wirtschaftlicher Ertragslage oder aber aus Gründen der technischen Rationalisierung erforderlich werden.

Die sozialdemokratische Bundestagsfraktion wird noch vor Beginn des Bundestagswahlkampfes 1969 einen Gesetzentwurf über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmensleitungen im Bundestag einbringen. Die Mitwirkung der Gewerkschaften an der Erarbeitung der staatlichen Wirtschaftspolitik könnte durch den Eintritt der Sozialdemokraten in die Bundesregierung besonders gefördert werden.

# ENTWURF EINES GESETZES ÜBER DIE MITBESTIMMUNG DER ARBEITNEHMER IN GROSSUNTERNEHMEN UND GROSSKONZERNEN

VOM DGB-BUNDESVORSTAND, MÄRZ 1968

---

„Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Großunternehmen und Großkonzernen“ (Mitbestimmungsgesetz)

## ERSTER TEIL: ALLGEMEINE VORSCHRIFTEN

### § 1

Die Vorschriften dieses Gesetzes gelten für Großunternehmen und herrschende Unternehmen von Großkonzernen, die in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder einer bergrechtlichen Gewerkschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit betrieben werden. Unterliegt das herrschende Unternehmen eines Konzerns diesem Gesetz nicht, beherrscht es aber über eine Aktiengesellschaft, eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder eine bergrechtliche Gewerkschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit mit Sitz im Inland andere Konzernunternehmen, so gilt dieses Gesetz für diejenige Aktiengesellschaft, Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder bergrechtliche Gewerkschaft, die dem herrschenden Unternehmen am nächsten steht (herrschendes Unternehmen eines Teilkonzerns), wenn der Teilkonzern die Voraussetzungen des § 4 erfüllt.

## 1. Abschnitt: Großunternehmen

### § 2

(1) Großunternehmen sind Unternehmen

– mit in der Regel mindestens zweitausend Arbeitnehmern und mit einer Bilanzsumme von mindestens fünfundsiebzig Millionen Deutsche Mark oder

– mit in der Regel mindestens zweitausend Arbeitnehmern und mit einem Jahresumsatz von mindestens einhundertundfünfzig Millionen Deutsche Mark oder

– mit einer Bilanzsumme von mindestens fünfundsiebzig Millionen Deutsche Mark und mit einem Jahresumsatz von mindestens einhundertundfünfzig Millionen Deutsche Mark.

Arbeitnehmer des Unternehmens sind auch die Arbeitnehmer ausländischer Zweigniederlassungen.

(2) Bei Kreditinstituten im Sinne von § 1 des Gesetzes über das Kreditwe-

sen vom 10. Juli 1961 (BGBl I S. 881) tritt an die Stelle des Jahresumsatzes die Summe der Jahresbruttoeinnahmen aus Zinsen, Dividenden, Diskonten, Provisionen und Gebühren.

(3) Bei Versicherungsunternehmen im Sinne von § 1 Abs. 1 des Gesetzes über die Beaufsichtigung der privaten Versicherungsunternehmen und Bausparkassen vom 6. Juni 1931 (RGBl I S. 315, 750) tritt an die Stelle des Jahresumsatzes die Summe der Jahresbruttoeinnahmen aus Versicherungsbeiträgen.

(4) Bei Unternehmen, die teils unter Abs. 1, teils unter Abs. 2 oder unter Abs. 3 oder unter mehrere dieser Vorschriften fallen, sind die Umsatzerlöse und die Jahresbruttoeinnahmen zusammenzurechnen. Bei Unternehmen, die teils unter Abs. 2, teils unter Abs. 3 fallen, sind die Jahresbruttoeinnahmen zusammenzurechnen.

[...]

### § 3

Als Großunternehmen im Sinne des Gesetzes gelten

- a) die Unternehmen, deren überwiegender Betriebszweck in der Förderung von Steinkohle, Braunkohle oder Eisenerz oder in der Aufbereitung, Verkokung, Verschwelung oder Brikettierung dieser Grundstoffe liegt oder deren Betrieb unter der Aufsicht der Bergbehörden steht,
- b) die Unternehmen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie in dem Umfange, wie er in Gesetz Nr. 27 der Alliierten Hohen Kommission vom 16. Mai 1950 [...] bezeichnet ist, [...],
- c) die Unternehmen, die von einem vorstehend bezeichneten oder nach Gesetz Nr. 27 der Alliierten Hohen Kommission zu liquidierenden Unternehmen abhängig sind, wenn sie die Voraussetzungen nach Buchstabe a) erfüllen oder überwiegend Eisen und Stahl erzeugen, sofern sie in der Regel mehr als eintausend Arbeitnehmer beschäftigen oder „Einheitsgesellschaften“ sind.

Diese Vorschrift sollte den mitbestimmungsrechtlichen Besitzstand der Unternehmen der Montanindustrie wahren, deren Neuordnung die Westalliierten mit dem Gesetz Nr. 27 angeordnet hatten und die bereits seit 1951 der qualifizierten Mitbestimmung unterlagen, aber die Größenmerkmale des § 2 nicht oder nicht mehr erreichten.

## 2. Abschnitt: Großkonzerne

### § 4

(1) Großkonzerne sind Konzerne (§ 18 Abs. 1 des Aktiengesetzes)

– mit in der Regel mindestens zweitausend Arbeitnehmern und mit einer Konzernbilanzsumme von mindestens fünfundsiebzig Millionen Deutsche Mark oder

– mit in der Regel mindestens zweitausend Arbeitnehmern und mit einem Jahresumsatz von mindestens einhundertundfünfzig Millionen Deutsche Mark oder

– mit einer Konzernbilanzsumme von mindestens fünfundsiebzig Millionen Deutsche Mark und mit einem Jahresumsatz von mindestens einhundertundfünfzig Millionen Deutsche Mark.

Arbeitnehmer des Konzerns sind die Arbeitnehmer der Konzern-Unternehmen, die ihren Sitz im Inland haben, einschließlich der Arbeitnehmer ausländischer Zweigniederlassungen solcher Unternehmen. Konzernbilanzsumme ist die Summe der Konzernbilanz im Sinne von § 331 des Aktiengesetzes. Jahresumsatz des Konzerns ist der Jahresumsatz im Sinne von § 332 Abs. 1 Nr. 1 des Aktiengesetzes.

(2) § 2 Abs. 2 bis 4 ist entsprechend anzuwenden.

[...]

## ZWEITER TEIL: ORGANISATION

### 1. Abschnitt: Der Aufsichtsrat

#### § 6

Bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung und bergrechtlichen Gewerkschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit ist ein Aufsichtsrat zu bilden. [...]

#### § 7

(1) Der Aufsichtsrat besteht aus elf Mitgliedern. Er setzt sich zusammen aus

- a) vier Vertretern der Anteilseigner und einem weiteren Mitglied,
- b) vier Vertretern der Arbeitnehmer und einem weiteren Mitglied,
- c) einem weiteren Mitglied.

(2) Die weiteren Mitglieder dürfen nicht

- a) Repräsentanten einer Vereinigung der Arbeitnehmer oder der Arbeitgeber oder einer Spitzenorganisation dieser Vereinigungen sein oder zu diesen in einem ständigen Dienst- oder Geschäftsbesorgungsverhältnis stehen,

- b) im Laufe des letzten Jahres vor der Wahl eine unter Buchstabe a) bezeichnete Stellung innegehabt haben,
  - c) in dem Unternehmen oder in einem mit diesem verbundenen Unternehmen aufgrund Arbeits- oder Dienstvertrags oder als Inhaber, geschäftsführender Gesellschafter oder Mitglied des zur gesetzlichen Vertretung berufenen Organs tätig sein,
  - d) an dem Unternehmen oder an einem mit diesem verbundenen Unternehmen wirtschaftlich wesentlich interessiert sein.
- (3) Alle Aufsichtsratsmitglieder haben die gleichen Rechte und Pflichten. Sie sind an Aufträge und Weisungen nicht gebunden.

## § 8

Die in § 7 Abs. 1 Buchstabe a bezeichneten Mitglieder des Aufsichtsrats werden durch das nach Gesetz oder Satzung zur Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern berufene Organ bestellt.

## § 9

(1) Unter den in § 7 Abs. 1 Buchstabe b bezeichneten Mitgliedern des Aufsichtsrats eines Unternehmens müssen sich ein Arbeiter und ein Angestellter befinden, die in einem Betrieb des Unternehmens beschäftigt sind (unternehmensangehörige Arbeitnehmervertreter). Diese Mitglieder sind von den Betriebsräten des Unternehmens nach Beratung mit den in den Betrieben des Unternehmens vertretenen Gewerkschaften und deren Spitzenorganisationen für die Zeit zu wählen, die im Gesetz oder in der Satzung für die von der Anteilseignerversammlung zu bestellenden Mitglieder bestimmt ist.

(2) Zur Wahl der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter treten sämtliche Betriebsratsmitglieder des Unternehmens zu einer Betriebsräteversammlung zusammen. Die Arbeitervertreter und die Angestelltenvertreter haben je einen Wahlkörper zu bilden; Betriebsobleute gelten als Vertreter der Arbeitnehmergruppe, der sie selbst angehören. Jeder Wahlkörper wählt in geheimer Wahl die auf ihn entfallenden Arbeitnehmervertreter des Aufsichtsrats. Gewählt ist, wer die meisten Stimmen auf sich vereinigt.

(3) Jedes Mitglied der Wahlkörper hat so viele Stimmen, wie es der Zahl der der Belegschaft seines Betriebs angehörenden Mitglieder seiner Gruppe, geteilt durch die Zahl der diese Gruppe vertretenden Betriebsratsmitglieder seines Betriebs, entspricht. Die Belegschaftsmitglieder von Betrieben, die nur einen Betriebsobmann haben, gelten als Angehörige der Arbeitnehmergruppe, der der Betriebsobmann angehört.

(4) Unter den in § 7 Abs. 1 Buchstabe b bezeichneten Mitgliedern des Aufsichtsrats des herrschenden Unternehmens eines Konzerns oder eines Teil-

konzerns müssen sich ein Arbeiter und ein Angestellter befinden, die in einem Betrieb eines Konzernunternehmens beschäftigt sind (konzernangehörige Arbeitnehmervertreter). Auf die Bestellung dieser Arbeitnehmervertreter sind die Absätze 1 bis 3 mit der Maßgabe entsprechend anzuwenden, daß an die Stelle der Betriebe des Unternehmens die Betriebe der Konzernunternehmen treten.

#### § 10

Die nach § 9 gewählten Arbeitnehmervertreter sind innerhalb von zwei Wochen nach der Wahl den Spitzenorganisationen zu benennen, denen die in den Betrieben des Unternehmens oder der Konzernunternehmen vertretenen Gewerkschaften angehören. Jede Spitzenorganisation kann binnen zwei Wochen nach Zugang der Mitteilung Einspruch bei dem Wahlvorstand der Betriebsräteversammlung einlegen, wenn der begründete Verdacht besteht, daß ein Gewählter nicht die Gewähr bietet, zum Wohle des Unternehmens oder der Konzernunternehmen und der gesamten Volkswirtschaft verantwortlich im Aufsichtsrat mitzuarbeiten. Lehnt die Betriebsräteversammlung den Einspruch mit einfacher Stimmenmehrheit ab, so kann diejenige Spitzenorganisation, welche den Einspruch eingelegt hat, das Oberlandesgericht anrufen, in dessen Bezirk das Unternehmen oder das herrschende Unternehmen seinen Sitz hat.

#### § 11

(1) Zwei der in § 7 Abs. 1 Buchstabe b bezeichneten Vertreter der Arbeitnehmer und das dort genannte weitere Mitglied des Aufsichtsrats sind von den Spitzenorganisationen der in den Betrieben des Unternehmens oder der Konzernunternehmen vertretenen Gewerkschaften nach vorheriger Beratung mit den in den Betrieben vertretenen Gewerkschaften und mit der Betriebsräteversammlung in den Aufsichtsrat für die Zeit zu entsenden, die im Gesetz oder in der Satzung für die von der Anteilseignerversammlung zu bestellenden Mitglieder bestimmt ist.

(2) Eine Spitzenorganisation ist in dem Verhältnis entsendungsberechtigt, in dem die ihr angehörenden Gewerkschaften in den Gesamtbelegschaften aller Betriebe vertreten sind. Sie soll bei der Entsendung die innerhalb der Belegschaften bestehenden Minderheiten in angemessener Weise berücksichtigen.

[...]

#### § 13

(1) Das in § 7 Abs. 1 Buchstabe c bezeichnete weitere Mitglied des Aufsichtsrats ist von den übrigen Aufsichtsratsmitgliedern für die Zeit zu wählen, die im Gesetz oder in der Satzung für die von der Anteilseigner-

versammlung zu bestellenden Mitglieder bestimmt ist. Die Wahl bedarf der Stimmen der Mehrheit der von den Anteilseignern und der Mehrheit der von den Arbeitnehmern bestellten Mitglieder.

(2) Kommt eine Wahl nach Abs. 1 nicht zustande, so hat das nach § 10 zuständige Oberlandesgericht das weitere Mitglied des Aufsichtsrats auf Antrag zu bestellen; das Antragsrecht bestimmt sich nach § 15 Abs. 4. Das Gericht ist an einen Vorschlag nicht gebunden.

[...]

## § 15

(1) Auf die Abberufung der Anteilseignervertreter ist § 103 Abs. 1 bis 3 des Aktiengesetzes entsprechend anzuwenden.

(2) Ein unternehmensangehöriger oder konzernangehöriger Arbeitnehmervertreter kann auf Antrag der Mehrheit sämtlicher Betriebsratsmitglieder oder einer Spitzenorganisation, die nach § 11 ein Mitglied in den Aufsichtsrat entsandt hat, abberufen werden. Über den Antrag entscheidet der für die Wahl nach § 9 zuständige Wahlkörper. Der Beschluß wird in geheimer Abstimmung gefaßt. Er bedarf einer Mehrheit, die mindestens drei Viertel der abgegebenen Stimmen umfaßt.

(3) Ein nach § 11 entsandter Arbeitnehmervertreter kann von der Spitzenorganisation, die ihn entsandt hat, abberufen werden.

(4) Eines der in § 7 Abs. 1 Buchstaben a und b bezeichneten weiteren Mitglieder des Aufsichtsrats ist auf Antrag von mindestens drei Aufsichtsratsmitgliedern, der Mehrheit sämtlicher Betriebsratsmitglieder, einer Spitzenorganisation, die nach § 11 ein Mitglied in den Aufsichtsrat entsandt hat, der Anteilseignerversammlung oder einer Minderheit von Anteilseignern, deren Anteile zusammen den zehnten Teil aller Anteile oder den Nennbetrag von zwei Millionen Deutsche Mark erreichen, durch das nach § 10 zuständige Oberlandesgericht abberufen, wenn ein wichtiger Grund vorliegt.

(5) Das in § 7 Abs. 1 Buchstabe c bezeichnete weitere Mitglied des Aufsichtsrats ist auf Antrag von mindestens drei Aufsichtsratsmitgliedern durch das nach § 10 zuständige Oberlandesgericht abberufen, wenn ein wichtiger Grund vorliegt.

## § 16

(1) Die Satzung kann vorschreiben, daß der Aufsichtsrat aus fünfzehn oder einundzwanzig Mitgliedern besteht.

(2) Der Aufsichtsrat eines Unternehmens oder des herrschenden Unternehmens eines Konzerns oder Teilkonzerns  
– mit in der Regel mindestens zwanzigtausend Arbeitnehmern und mit einer Bilanzsumme von mindestens siebenhundertundfünfzig Millionen Deutsche Mark oder

– mit in der Regel mindestens zwanzigtausend Arbeitnehmern und mit einem Jahresumsatz von mindestens eineinhalb Milliarden Deutsche Mark oder

– mit einer Bilanzsumme von mindestens siebenhundertundfünfzig Millionen Deutsche Mark und mit einem Jahresumsatz von mindestens eineinhalb Milliarden Deutsche Mark

muß aus einundzwanzig Mitgliedern bestehen. § 2 Abs. 1 Satz 2, Abs. 2 bis 4 und § 4 Abs. 1 Satz 2 bis 4 und Abs. 2 sind entsprechend anzuwenden.

(3) Hat der Aufsichtsrat fünfzehn Mitglieder, so setzt er sich zusammen aus

- a) sechs Vertretern der Anteilseigner und einem weiteren Mitglied,
- b) sechs Vertretern der Arbeitnehmer und einem weiteren Mitglied,
- c) einem weiteren Mitglied.

Die Zahl der gemäß § 9 zu bestellenden Mitglieder beträgt drei, die der gemäß § 11 zu bestellenden Mitglieder vier. Besteht die Belegschaft des Unternehmens oder des Konzerns überwiegend aus Arbeitern, müssen zwei unternehmensangehörige oder konzernangehörige Arbeitnehmervertreter Arbeiter sein; besteht sie überwiegend aus Angestellten, müssen zwei unternehmensangehörige oder konzernangehörige Arbeitnehmervertreter Angestellte sein.

(4) Hat der Aufsichtsrat einundzwanzig Mitglieder, so setzt er sich zusammen aus

- a) acht Vertretern der Anteilseigner und zwei weiteren Mitgliedern,
- b) acht Vertretern der Arbeitnehmer und zwei weiteren Mitgliedern,
- c) einem weiteren Mitglied.

Die Zahl der gemäß § 9 zu bestellenden Mitglieder beträgt vier, die der gemäß § 11 zu bestellenden Mitglieder sechs. Besteht die Belegschaft des Unternehmens oder des Konzerns überwiegend aus Arbeitern, müssen drei unternehmensangehörige oder konzernangehörige Arbeitnehmervertreter Arbeiter sein; besteht sie überwiegend aus Angestellten, müssen drei unternehmensangehörige oder konzernangehörige Arbeitnehmervertreter Angestellte sein.

## **2. Abschnitt: Das zur gesetzlichen Vertretung berufene Organ**

### **§ 17**

(1) Das zur gesetzlichen Vertretung berufene Organ muß aus mindestens drei Mitgliedern bestehen. Ihm muß mindestens ein Arbeitsdirektor angehören.

(2) Der Arbeitsdirektor hat die gleiche Rechtsstellung wie die anderen Mitglieder des zur gesetzlichen Vertretung berufenen Organs. Er kann nicht gegen die Stimmen der Mehrheit der nach § 9 und der nach § 11 bestellten Aufsichtsratsmitglieder gewählt und abberufen werden.

[...]

### **DRITTER TEIL: MITBESTIMMUNG BEI DER LEITUNG VON BETRIEBEN UND BETRIEBSTEILEN**

#### **§ 21**

(1) Für rechtlich unselbständige Betriebe oder Betriebsteile sowie für Gruppen rechtlich unselbständiger Betriebe eines Unternehmens kann die Satzung der Gesellschaft oder eine Vereinbarung des Unternehmens mit einer in den Betrieben vertretenen Gewerkschaft oder ihrer Spitzenorganisation Leitungsstellen vorsehen, deren Zusammensetzung sich nach den Vorschriften dieses Gesetzes oder nach anderen Grundsätzen richtet.

(2) Das Verfahren zur Bestellung und Abberufung der Mitglieder der Leitungsstellen sowie Rechte und Pflichten der Leitungsstellen und ihrer Mitglieder sind von dem zur gesetzlichen Vertretung berufenen Organ mit Zustimmung des Aufsichtsrats nach Maßgabe der Satzung oder der Vereinbarung festzulegen.

(3) Die Verfassung der Gesellschaft bleibt unberührt.

### **VIERTER TEIL: SCHLUßVORSCHRIFTEN**

[...]

#### **§ 25**

Dieses Gesetz ist erst anzuwenden, wenn ein Unternehmen die in § 2 oder ein Konzern oder ein Teilkonzern die in § 4 bezeichneten Voraussetzungen in jedem von zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren erfüllt hat. Es ist nicht mehr anzuwenden, wenn ein Unternehmen oder ein Konzern oder ein Teilkonzern diese Voraussetzungen in jedem von zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren nicht erfüllt hat.

[...]

## MÜNDIGE BRAUCHEN KEINEN VORMUND. SIEBEN MAL MITBESTIMMUNG. FRAGEN, ARGUMENTE, ANTWORTEN

HERAUSGEGEBEN VON DER AKTIONSGEMEINSCHAFT SICHERHEIT DURCH FORTSCHRITT, O.O. 1968

---

Die „Aktionsgemeinschaft Sicherheit durch Fortschritt“ wurde im September 1968 von namhaften Unternehmern gegründet, um der Öffentlichkeitsarbeit der Gewerkschaften entgegenzuwirken. Den Vorsitz übernahm Hanns-Martin Schleyer, seine Stellvertreter waren Philipp von Bismarck und Alphons Horten.

[...]

1 Gibt es denn noch keine Mitbestimmung? Viele reden von Mitbestimmung. In der deutschen Wirtschaft gibt es sie seit Jahren. So weit wie in der deutschen Wirtschaft geht die Mitbestimmung in keinem anderen Land. Nur – kaum einer spricht davon, die Gewerkschaften schon gar nicht. Weil ihnen diese Mitbestimmung nicht paßt. [...]

2 Was wollen die Gewerkschaften? Wenn die Gewerkschaften von Mitbestimmung reden, meinen sie nicht die Mitbestimmung der Belegschaften, wie sie seit Jahren erfolgreich praktiziert wird. Sie wollen vor allem ihre Vertreter in die Betriebe entsenden. Sie wollen mehr Einfluß auf die einzelnen Betriebe und auf die ganze Wirtschaft. Die Belegschaften werden dabei kaum gefragt. [...]

3 Alle Macht den Funktionären? Das ist keine gute Lösung der Mitbestimmungs-Idee. Die Gewerkschaften, denen weniger als ein Drittel der Beschäftigten angehören, haben heute schon großen Einfluß in Wirtschaft und Gesellschaft. Gewerkschaftliche Mitbestimmung aber birgt eine ernste Gefahr: den Gewerkschaftsstaat. [...]

4 Was bedeutet gewerkschaftliche Mitbestimmung für die Unternehmen? Sie behindert die freie Entscheidung der Unternehmensleitung. Sie macht die Unternehmen schwerfällig und anpassungsunfähig. [...]

5 Was wird aus unserer Wettbewerbsfähigkeit? Die Wirtschaft wird durch gewerkschaftliche Mitbestimmung nicht leistungsfähiger. Im Gegenteil: diese Mitbestimmung isoliert uns in der EWG und beeinträchtigt unsere Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt. [...]

6 Wo sind die Vorteile für die Arbeitnehmer? Funktionärs-Mitbestimmung sichert keine Arbeitsplätze, bringt nicht mehr Lohn und längere Freizeit. Vorsicht auch vor dem Schlagwort von der „Demokratisierung“ der Wirtschaft! [...]

7 Was bedeutet gewerkschaftliche Mitbestimmung für unseren Staat, für uns alle? Sie konkurriert mit der politischen Demokratie und gefährdet unsere freiheitliche Staats- und Gesellschaftsordnung. [...]

## DGB-BUNDESAUSSCHUSS NIMMT ZUM BIEDENKOPF-GUTACHTEN STELLUNG

IN: DAS MITBESTIMMUNGSGESPRÄCH, HERAUSGEGEBEN VON DER HANS-BÖCKLER-GESELLSCHAFT,  
16. JG., 1970, HEFT 3, SEITE 50

---

In seiner Sitzung am 4. März 1970 hat sich auch der Bundesausschuß, das höchste Beschlußgremium des DGB zwischen den Kongressen, mit dem Bericht der „Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung“ befaßt. Er hat dabei die schon vom Bundesvorstand am 3. Februar 1970 abgegebene Beurteilung bestätigt. Im einzelnen läßt sich die Auffassung des Bundesausschusses in folgenden Punkten zusammenfassen:

1. Der Bericht der Kommission vermittelt erstmalig einen umfassenden Einblick in die bisherigen Erfahrungen der Mitbestimmungspraxis. Dadurch kann die Mitbestimmungsdiskussion erheblich versachlicht und um neue wesentliche Gesichtspunkte bereichert werden.

2. Die gegen die paritätische Mitbestimmung in der Montanindustrie immer vorgebrachten Argumente sind durch die Kommission zum größten Teil ausgeräumt worden. Dabei hat die Kommission u. a. festgestellt, daß der Verdacht,

- die Gewerkschaften versuchten eine Fernsteuerung in den einzelnen Unternehmen,
- die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat verfälschten unternehmenspolitische Entscheidungsprozesse durch Kopplungsgeschäfte,
- die Vertreter der Arbeitnehmer verhinderten unternehmerische Initiativen,
- die Vertreter der Arbeitnehmer hemmten notwendige Investitionen,
- die Mitbestimmung beeinträchtigte die Entscheidungsprozesse im Unternehmen,

nicht aufrechterhalten werden kann. Insofern bringt der Bericht eine eindrucksvolle Bestätigung für die Richtigkeit der gewerkschaftlichen Argumentation.

3. Es ist erfreulich, daß die Kommission die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Organen des Unternehmens als sachlich notwendig, die Regelung des BetrVG als erweiterungsbedürftig und die Beteiligung der Gewerkschaften in der Mitbestimmung als sinnvoll bezeichnet hat.

4. Der DGB bedauert, daß sich die Kommission bei ihren Vorschlägen zur institutionellen Ausgestaltung der Mitbestimmung weder zur Anerkennung der Parität zwischen Arbeitnehmern und Kapitalgebern im Auf-

sichtsrat noch zur Institution des Arbeitsdirektors bekannt hat, obwohl ein solches Mitbestimmungsmodell die zwingende Folge aus den von der Kommission ermittelten Ergebnissen gewesen wäre. Der DGB ist im übrigen der Ansicht, daß die Kommission mit diesen Vorschlägen den ihr erteilten Auftrag überschritten hat.

5. Die darüber hinaus von der Kommission vorgeschlagenen Einzelregelungen sind im Interesse einer Verbesserung der Mitbestimmung sehr zu begrüßen und stellen teilweise sogar gewisse Neuerungen des deutschen Unternehmensrechts dar, vermögen aber die fehlende Parität nicht auszugleichen. Das gilt insbesondere für die Forderung, künftig

- das Aufsichtsratspräsidium paritätisch zu besetzen,
- bestimmte Mehrheitsentscheidungen des Aufsichtsrats begründen zu müssen,
- die Verschwiegenheitspflicht der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat gegenüber den Beschäftigten zu lockern,
- im Geschäftsbericht des Vorstandes über die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten berichten zu müssen,
- keine Ausnahmeregelung mehr für sogenannte Tendenzbetriebe zuzulassen,
- einen Konzernbetriebsrat zu schaffen und
- außerbetriebliche Gewerkschaftsvertreter in den Aufsichtsräten zwingend vorzuschreiben.

6. Der DGB sieht keine Veranlassung, von seiner Forderung nach Gleichberechtigung zwischen Arbeitnehmern und Kapitalgebern in der Unternehmensordnung abzulassen. Jede andere Regelung, die dieses Ziel nicht erreicht, versucht den Arbeitnehmern und ihren Gewerkschaften eine Mitverantwortung aufzuerlegen, ohne ihnen die Möglichkeit der Mitentscheidung einzuräumen. Der DGB fühlt sich im Gegenteil durch den von der Kommission vorgelegten Bericht in seiner Auffassung bestärkt.

## NORBERT BLÜM, RADIKALE EVOLUTION. DAS PROGRAMM DER CHRISTLICH-SOZIALEN

REFERAT ANLÄSSLICH DES 35JÄHRIGEN BESTEHENS DES LANDESVERBANDES RHEINLAND DER SOZIALAUSSCHÜSSE DER CHRISTLICH-DEMOKRATISCHEN ARBEITNEHMERSCHAFT (CDA) AM 6. DEZEMBER 1970 IN KÖLN.

---

[...]

### DIE MITBESTIMMUNGSVORSCHLÄGE DER SOZIALAUSSCHÜSSE

Hier an dieser Stelle muß nun auch noch zum Mitbestimmungsvorschlag der Sozialausschüsse Stellung genommen werden, und zwar zu unserem neuen Modell, das wie alle neuen Ideen, mancherlei Mißverständnissen ausgesetzt ist.

Betonen muß man zuerst, daß wir unverändert am Gleichgewicht von Kapital und Arbeit festhalten. Dies ist auch der ideologisch springende Punkt: Wie fantasiereich Mitbestimmungsmodelle auch immer zusammengestellt sind, die Gretchenfrage heißt immer: Wie hältst Du es mit der Parität?

Zweitens verdient festgehalten zu werden, daß wir auch die dritte Bank nicht beseitigt haben. Es gibt kein ernstzunehmendes Mitbestimmungsmodell, welches das Gleichgewicht zwischen Kapital und Arbeit nicht durch einen dritten Faktor ergänzt. Selbst die Montanmitbestimmung hat einen solchen, der zwar zusammengeschrumpft ist auf einen Mann, den sogenannten 11. Mann, aber immerhin ist der dritte Faktor im Spiel.

Verändert haben wir an unserem bisherigen Mitbestimmungsvorschlag die Institution, in der die Mitbestimmung verwirklicht werden soll. Die Mitbestimmung soll vom Aufsichtsrat in den Verwaltungsrat verlegt werden. Denn die Mitbestimmung, die bisher im Aufsichtsrat institutionalisiert war, läuft Gefahr, nicht Mitbestimmung zu sein, sondern nur Mitaufsicht; dazu ist dies eine Aufsicht, die gegenüber einem perfekten Management immer kraftloser wird.

Der Aufsichtsrat hat nach geltendem Aktienrecht keine Geschäftsführungsbefugnis. Diese hat der Gesetzgeber ausdrücklich dem Vorstand vorbehalten. Der Aufsichtsrat kann in der Mehrzahl der Fälle lediglich bereits vollzogene Entscheidungen nachträglich bewerten. Er hinkt hinter den Entscheidungen her: Eine hinkende Mitbestimmung.

Ein Initiativrecht hat er nicht. Auch ist es nicht üblich, daß er unter Alternativen wählt. Die Gefahr ist handgreiflich, daß er zu einer Abstimmungsmaschine degeneriert.

Aber auch die zweite Funktion des Aufsichtsrates, den Vorstand auszuwählen und ihn evtl. abuberufen, ist weitgehend platonischer Natur. Denn in Wirklichkeit kommt der Vorstand durch Selbstrekrutierung eben

dieses Vorstandes zustande. Der Vorstand wird in Wirklichkeit weniger durch Wahl des Aufsichtsrates als mit Hilfe von Kooptation durch den Vorstand ergänzt, auch wenn es noch eine nachträgliche Wahl gibt.

Dies alles hat uns dazu veranlaßt, nach einer Mitbestimmungsebene zu suchen, auf der die wirklichen Entscheidungen fallen. Denn die Parität nützt nichts, wenn sie auf einem Nebenkriegsschauplatz eingerichtet ist. Parität im Kantinenausschuß kann man jeden Tag erhalten. Und Parität in einem Aufsichtsrat wird auch noch billiger werden.

Deshalb fordern wir eine neue Unternehmensspitze, in der die unternehmerischen Grundentscheidungen fallen. Diese Unternehmensspitze nennen wir den Verwaltungsrat und in diesem Verwaltungsrat werden Arbeit, Kapital und Management gemeinsam die Grundentscheidungen des Unternehmens festlegen.

Die Mitbestimmung des Faktors Arbeit und des Faktors Kapital käme im Verwaltungsrat früher zum Zuge als im Aufsichtsrat, nämlich bereits bei der Entscheidungsvorbereitung. Das Management würde auf diese Weise stärker, nämlich früher, kontrolliert als dies in nachträglicher Bewertung durch den Aufsichtsrat der Fall ist. Unser Mitbestimmungsmodell wird die Bedingung der Effektivität erfüllen. Wir wollen eine effektive Mitbestimmung.

Was wir verändert haben, ist erstens die Institution, in der Mitbestimmung vollzogen wird, und wir haben zweitens verändert die Besetzung der dritten Bank.

An die Stelle des öffentlichen Interesses ist das Management getreten. Damit haben wir die Berechtigung eines öffentlichen Interesses bei Großunternehmen keineswegs verabschiedet. Nur dieses öffentliche Interesse muß anders institutionalisiert werden, als wir uns dies selber vorgestellt hatten. Unser Vorschlag scheiterte nicht an prinzipiellen Einwänden, sondern an Organisationsschwierigkeiten. Denn es läßt sich nicht von der Hand weisen, daß eine dritte Bank, auf der das öffentliche Interesse sitzt, die Ruhebank für die Rathausfraktion und für verhinderte oder in Ehren ergraute Parlamentarier werden könnte, also eine Art Ehrenloge oder Altersheim, aber nicht das, was wir uns unter Vertretung des öffentlichen Interesses vorgestellt haben. Wir werden weiter darüber nachdenken, wie wir das öffentliche Interesse stärker als bisher und früher als bisher gegenüber wirtschaftlichen Großgebilden zum Zuge bringen.

Das Management auf der dritten Bank kann allerdings nur dann im Sinne unserer Vorstellungen funktionieren, wenn es sich tatsächlich zu einer selbständigen Kraft emanzipiert hat. Auf dem Wege dazu ist es allerdings schon heute, auch wenn dies noch durch das geltende Recht verdeckt wird.

Die Interessen des Managements sind eigenständiger Natur und der Gesetzgeber muß dieser Eigenständigkeit Rechnung tragen. Wenn die Mana-

ger in der rechtlichen Abhängigkeit von den Eigentümern verbleiben, in der sie heute sind, dann wäre die dritte Bank „Management“ nur die Fortsetzung der Anteilseigner-Bank mit anderem Anstrich.

Unser neues Mitbestimmungsmodell ist kein Kompromißmodell voller Zugeständnisse, sondern das Ergebnis von Erfahrungen, Überlegungen und Diskussionen. In unserem Modell ist weiterhin das Gleichgewicht zwischen Kapital und Arbeit gewahrt. Die Funktionsfähigkeit ist durch einen dritten Faktor gegeben.

Die Effektivität ist dadurch erhöht, daß wir von der Mitaufsicht zu einer Mitbestimmung vorgedrungen sind. Das Gleichgewicht von Kapital und Arbeit berechtigt uns, von einer echten Partnerschaft und nicht von einer vorgespülten zu sprechen.

Die Mitbestimmung ist ein Test für gesellschaftspolitische Entschlossenheit. Es gibt Leute, die reden viel von Veränderung, Reformen, mehr Demokratie, einem neuen Deutschland. Bei so viel rhetorischem Schwung glaubt man gar, die Welt solle zum zweiten Male erschaffen werden. Es beginne eine neue Zeitrechnung. Doch keine Angst, es bleibt alles beim Alten. Jedenfalls nach dem Willen [der] sozial-liberalen Koalition. Der Mitbestimmungsberg hat ein Betriebsverfassungsmäuslein geboren. Die Mitbestimmung ist in dem neuen Arendt-Entwurf nicht mit der Anzahl der Paragraphen gewachsen, die vorgelegt wurden.

Die Stellungnahme der Regierung zum Biedenkopf-Bericht ist nicht mehr als eine Nacherzählung. Die Regierung berichtet über den Bericht der Biedenkopf-Kommission und kommt dann abschließend zu der großen Erkenntnis, daß eine weitere umfassende Analyse des Kommissions-Modells möglich sei. Auf diese Weise wird sie wohl – wie auch in anderen gesellschaftspolitischen Fragen – über die Wahlperiode kommen: mit viel Worten und wenig Taten. Jeden Monat einen Bericht. Hier wird Berichterstattung mit Politik verwechselt. Und die Gewerkschaften treiben zu all dem Opposition nach der Melodie „Das Schweigen im Walde“.

Die Mitbestimmung ist kein isoliertes Problem. Sie muß einer neuen Wirtschaftsgesinnung Ausdruck verleihen.

## MITBESTIMMUNG – EINE FORDERUNG UNSERER ZEIT

HERAUSGEGEBEN VOM DEUTSCHEN GEWERKSCHAFTSBUND, DÜSSELDORF, 1970, SEITE 36–44

---

[...]

### D) ZUR KRITIK DER MITBESTIMMUNG

[...] Einen bemerkenswerten Tiefstand in Gehalt und Stil politischer Argumentation offenbaren die immer wieder unternommenen Versuche, die Forderung nach Mitbestimmung zu diskriminieren, indem ihr fälschlich sachfremde Motive und Ziele unterstellt werden. Die Gewerkschaften haben von Anfang an, nicht zuletzt in der vorliegenden Denkschrift, offengelegt, worum es ihnen bei der Ausweitung der Mitbestimmung geht: stichwortartig, um Demokratisierung, d. h. um Legitimation und Kontrolle wirtschaftlicher Macht, und um die Chance, zur Emanzipation der abhängig Arbeitenden beizutragen. Es ist daher unwahr, wenn etwa behauptet wird, Mitbestimmung solle die Sozialisierung aller Großunternehmen vorbereiten (wie eigentlich?), sie bilde den Auftakt zum Klassenkampf im orthodox-marxistischen Sinne oder die Gewerkschaften bedienten sich ihrer lediglich als eines Instruments zum Aufbau eigener unbegrenzter Macht in Staat und Gesellschaft.

[...]

Eine andere Gruppe von Einwänden, die insbesondere in der den unternehmerischen Interessengruppen nahestehenden Presse vielfach anzutreffen ist, wird durch die gemeinsame Prämisse zusammengehalten, daß bereits jetzt, unter dem gegenwärtigen System, alles wohlgeordnet sei: Mitbestimmung sei überflüssig, da die Macht der Unternehmensleitung, soweit sie überhaupt bestehe, schon anderweitig ausreichenden Kontrollen unterliege. Markt und Wettbewerb, Betriebsverfassungsrecht und Tarifautonomie setzten der Unternehmensmacht enge Grenzen und errichteten einen ökonomischen und rechtlichen Rahmen, der den Arbeitnehmern ein Höchstmaß an Schutz und Entfaltungsfreiheit garantiere. Bei dieser Sicht verbinden sich mangelhafte Analyse der sozialen Wirklichkeit mit ideologischer Rechtfertigung bestehender Herrschaftsstrukturen. Mehr denn je konzentrieren sich in der Leitung großer Unternehmen wirtschaftliche und gesellschaftliche Einflußmöglichkeiten, deren Ausübung von den Betroffenen kaum durchschaut, geschweige denn kontrolliert werden können; weder Betriebsverfassungsrecht noch Tarifautonomie bieten eine ausreichende Plattform zur Überwachung der Unternehmenspolitik. Und daß die Vorstellung von den automatisch wirkenden Kontrollmechanismen des Marktes bis auf wenige Ausnahmefälle auf

Großunternehmen nicht zutrifft, wurde oben schon nachgewiesen. Dort wurde auch im einzelnen dargelegt, worin der spezifische Machtatbestand des Großunternehmens besteht. Aus diesem Grunde können im folgenden auch solche Einwände, die die Notwendigkeit zusätzlicher Machtkontrolle durch Mitbestimmung leugnen, unerörtert bleiben.

[...]

Kennzeichnend für die Kritik von seiten der Unternehmerverbände und der ihnen nahestehenden Presse ist der bis heute hinter fast allen Argumenten wirksame Wirtschaftsliberalismus neoliberaler Prägung. Freies Unternehmertum, Markt, Wettbewerb und Eigentum sind die Säulen dieses – theoretischen wie politischen – Systems, die, so lautet der Vorwurf, sämtlich durch paritätische Mitbestimmung im Kern getroffen würden. Auf der anderen Seite stößt die gewerkschaftliche Forderung nach Mitbestimmung auf die Kritik zahlreicher Marxisten und Linkssozialisten, neuerdings etwas unscharf unter dem Schlagwort der „Neuen Linken“ zusammengefaßt. Zwar verfällt die Mitbestimmung nicht mehr wie noch in den fünfziger Jahren genereller Ablehnung: Sie sei jedoch nur ein höchst unvollkommener und halbherziger Schritt, solange nicht radikale gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen hinzutreten. Isoliert verwirklicht, werde Mitbestimmung auf Unternehmensebene die Gefahr heraufbeschwören, daß sich die gegenwärtigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnisse mit ihrer Hilfe weiter festigten.

[...]

## I. Gesellschaftspolitische Einwände

### 1. Verzicht auf Klassenkampf und weitergehende Systemveränderung

Von marxistischer Seite wird seit jeher der Vorwurf erhoben, mit der Forderung nach wirtschaftlicher Mitbestimmung gäben die Gewerkschaften das Ziel einer sozialistischen Gesellschaft endgültig preis und versperrten sich den einzig möglichen Weg zu diesem Ziel, den Klassenkampf. Die Mitbestimmung besiegele das Arrangement der Gewerkschaften mit dem privatkapitalistischen System der Bundesrepublik und vollende die Integration der Arbeiterschaft in dieses System, das auch durch paritätische Teilhabe der Arbeitnehmer an der Kontrolle der Unternehmensleitung nicht verändert werde.

An der Kritik ist soviel richtig, daß die Gewerkschaften in der Tat im Klassenkampf kein geeignetes und adäquates Instrument der Gesellschaftsveränderung erblicken. Ganz abgesehen davon, daß in den Gesellschaften der westlichen Industriestaaten Klassenkampfsituationen im traditionellen Sinne kaum noch vorstellbar sind, lehnen die Gewerkschaften aus grundsätzlichen Erwägungen gesellschaftspolitische Veränderungen auf dem Weg über gewaltsamen Kampf gegen die bisher Privilegierten ab. Die Diktatur des Proletariats ist, jedenfalls unter den heutigen und voraussehbaren künftigen Bedingungen, ein ebenso ungläubwürdiges wie untaugliches Mittel zur Verwirklichung einer humanen Gesellschaft.

Im übrigen geht der Vorwurf der Anpassung an das vorgefundene System ins Leere. Es ist allerdings richtig, daß das Modell der paritätischen Mitbestimmung das Interesse der Kapitaleigner an der Unternehmenspolitik grundsätzlich respektiert und als dem Arbeitnehmerinteresse gleichwertiges anerkennt; Alleinbestimmung, also Vorherrschaft einer der beiden Gruppen, soll ausgeschlossen sein. Nimmt man hinzu, daß die Erwartungen beider Gruppen hinsichtlich konkreter Maßnahmen der Unternehmenspolitik in bestimmten Bereichen zusammenlaufen, so liegt es nahe, daß sich auf der Grundlage der Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit die Vorstellung von Kooperation und Partnerschaft entwickelt hat. Doch dies ist lediglich ein Bild, das nur eine Seite der Mitbestimmung widerspiegelt. Im übrigen beruht das Mitbestimmungsmodell gerade auf der Einsicht in den prinzipiellen Interessengegensatz zwischen Arbeitnehmerschaft und Kapitaleignern. Der im gegenwärtigen System unserer Wirtschaft und Gesellschaft notwendig angelegte Konflikt zwischen beiden Gruppen ist von den Gewerkschaften stets erkannt und nie geleugnet worden, am allerwenigsten im Zusammenhang mit der Mitbestimmung. Die paritätische Besetzung der Kontrollorgane soll nichts anderes als auf dem Felde der Unternehmenspolitik eine Kanalisierung und rationale Austragung des vorausgesetzten Konflikts ermöglichen. Mitbestimmung bedeutet demnach sicher nicht Integration durch Verschleierung von Konflikten und Preisgabe ursprünglicher Arbeitnehmerinteressen zugunsten einer vorgeblichen sozialen Harmonie.

Darüber hinaus ist hervorzuheben, daß die Mitbestimmung keine Patentlösung für sämtliche sozialen Probleme bietet. Als solche ist sie von den Gewerkschaften auch nie gefordert worden. Mitbestimmung vermag lediglich die bestehende Diskriminierung der Arbeitnehmer bei der Bestimmung der Unternehmenspolitik zu beseitigen. Andere Unterprivilegierungen bleiben bestehen. Darauf haben die Gewerkschaften immer wieder hingewiesen. Die gewerkschaftlichen Forderungen zielen seit jeher darauf ab, solche Unterprivilegierungen auf allen Gebieten abzubauen und Wirtschaft, Gesellschaft und Staat eine Ordnung zu geben, die für jeden wahr-

haft humane Lebensverhältnisse schafft und jedem Bürger die Chance zur Emanzipation eröffnet. Dieses umfassende und weitergehende Ziel haben die Gewerkschaften über die Mitbestimmung niemals aus den Augen verloren; [...]. Die Mitbestimmung darf und wird also nicht dazu führen, daß die Gewerkschaften fortan das gegenwärtige wirtschaftliche und gesellschaftliche System mit allen seinen Schwächen und Mängeln, seinen nicht legitimierten Privilegien, Herrschaftspositionen und Abhängigkeiten akzeptieren.

## 2. Gefahr für die Solidarität der Arbeitnehmer

Ein anderer Aspekt der von Marxisten und Linkssozialisten kritisierten Integration ist die Denaturierung der Gewerkschaften: Je mehr die Gewerkschaften und ihre Vertreter innerhalb des privatkapitalistischen Systems Verantwortung für die Unternehmenspolitik übernehmen, desto mehr entfremdeten sie sich von der Arbeiterschaft und deren auf Überwindung des Kapitalismus gerichteten Interessen. Gefördert werde diese Entwicklung noch durch das Repräsentationsprinzip, das den gewerkschaftlichen Vertretern im Aufsichtsrat gegenüber der Belegschaft eine weisungsfreie und weitgehend unabhängige Stellung einräume und sie damit der demokratischen Basis entrücke.

Der Ausgangspunkt dieses Einwandes ist richtig. Sollte die Mitbestimmung im Unternehmen tatsächlich zu einer Entfremdung der Gewerkschaften von der Arbeitnehmerschaft führen, so müßten die Gewerkschaften diese Forderung aufgeben. Die Chance der abhängig Arbeitenden liegt in der Solidarisierung. Nur solidarisch vermögen sie sich zu schützen und auf die Gestaltung der Bedingungen ihrer Existenz Einfluß zu nehmen. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Die Gewerkschaften sind nichts anderes als die solidarisierte Arbeitnehmerschaft. Jede Regelung, die die Gewerkschaften von ihren Mitgliedern trennen würde, träfe die Grundlagen der Arbeiterbewegung.

Dieses Prinzip wird jedoch durch die Mitbestimmung nicht in Frage gestellt. Weder die Kontrolle der Geschäftspolitik noch die – begrenzte – Mitwirkung an einzelnen Geschäftsführungsmaßnahmen zwingen die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat dazu, sich mit wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zielen zu identifizieren, an denen die privatkapitalistische Unternehmensführung herkömmlich und überwiegend ausgerichtet ist. Das Unternehmensziel ist für Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter nicht identisch mit Profitmaximierung. Stets haben die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ihre Aufgabe darin gesehen, die Unternehmenspolitik gleichrangig nach den Interessen der betroffenen Arbeitnehmer zu bestimmen.

[...]

Auch das Repräsentationsprinzip muß nicht die befürchtete Entfremdung von der Basis zur Folge haben. Mitbestimmung ist nicht bürokratische Verwaltung von Arbeitnehmerinteressen hinter den verschlossenen Türen in der obersten Etage der Unternehmensleitung. Mitbestimmung auf Unternehmensebene muß im Gesamtzusammenhang eines durchgängigen Systems von Beteiligungs- und Mitentscheidungsrechten von der untersten Ebene im Betrieb bis hinauf zur Unternehmensspitze gesehen werden. Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sind nicht unabhängig: Sie sind der Belegschaft gegenüber verantwortlich. Diese Verantwortung haben sie stets ernst genommen. Sie findet ihr Gegenstück im kritischen Bewußtsein der Belegschaft, der Betriebsräte und gewerkschaftlichen Vertrauensleute. Es ist im übrigen eine der Aufgaben der Reform des Betriebsverfassungsrechts, auf der Ebene des Betriebes die Voraussetzungen für eine noch engere Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmerschaft und ihren Vertretern im Aufsichtsrat zu schaffen. Ist ein Höchstmaß an gegenseitiger Information und Initiative sowie an Kritik und Kontrolle seitens der Belegschaft gewährleistet, so wird sich die vielfach befürchtete Kluft zwischen Arbeitnehmervertretern und Belegschaft nicht auftun. Die Gewerkschaften werden dem Gesetz, unter dem die Arbeiterbewegung angetreten ist, treu bleiben.

### 3. Objektsituation der Arbeitnehmer

In eine andere Richtung geht jene Kritik, die behauptet, daß die Mitbestimmung nicht die Objektsituation des einzelnen Arbeitnehmers aufheben könne. Soweit damit die Position des Arbeitnehmers auf dem Arbeitsmarkt und seine prinzipielle Abhängigkeit von den Weisungen anderer gemeint ist, trifft diese Feststellung im Kern zu. Die schon von Karl Marx kritisierte Objektstellung des einzelnen Arbeitnehmers wird auch durch die Mitbestimmung nicht prinzipiell beseitigt.

Es ist allerdings eines der entscheidenden Ziele, die die Gewerkschaften mit der Mitbestimmung verbinden, den Arbeitnehmer im Rahmen der bestehenden Ordnung soweit wie möglich, zum Subjekt seiner wirtschaftlichen und betrieblichen Umwelt zu machen, d. h. ihn auf die Gestaltung seiner eigenen Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen selbst Einfluß nehmen zu lassen. [...]

Die wichtigsten, die Position des einzelnen Arbeitnehmers bestimmenden Entscheidungen fallen in der Unternehmensspitze. Sie legt fest, ob ein Betrieb stillgelegt oder aber die Produktion verändert wird, ob neue Fertigungsverfahren eingeführt oder aber die Arbeitsbedingungen verändert werden sollen. Betriebliche oder tarifvertragliche Vereinbarungen können lediglich die Auswirkungen solcher Entscheidungen beeinflussen, nicht jedoch die Bedingungen für diese Entscheidungen selbst. Das aber will gerade die qualifizierte Mitbestimmung leisten. Sie sucht durch eine plura-

listische Besetzung des Unternehmensorgans Aufsichtsrat die Interessen der Arbeitnehmer schon im Vorfeld mit „ins Spiel“ zu bringen und damit einer weiteren Abhängigkeit der Arbeitnehmer entgegenzuwirken.

Die Mitbestimmung wird dieses mit ihr verbundene Ziel um so besser erreichen, je wirksamer die Verbindung zwischen ihren Repräsentanten in den Unternehmensorganen einerseits und den Betriebsräten und Belegschaften andererseits ist und je einsichtiger alle Entscheidungen den Beschäftigten selbst werden.

[...]

## II. Ordnungspolitische Einwände

### 1. Verfestigung des kapitalistischen Wirtschaftssystems

Der Vorwurf, die wirtschaftliche Mitbestimmung trage zur Stabilisierung des gegenwärtigen Systems bei, hat nicht nur gesellschaftspolitische Aspekte; er berührt zugleich Fragen der Wirtschaftsverfassung.

Das Modell der paritätischen Mitbestimmung geht allerdings von der Tatsache aus, daß im Unternehmen in erster Linie die Interessen von zwei Gruppen aufeinanderstoßen: der Arbeitnehmer und der Kapitaleigner. Beide sollen gleichberechtigt das Unternehmensziel bestimmen und die Unternehmensleitung einsetzen. Darin liegt jedoch kein Bekenntnis zu einer kapitalistischen Wirtschaftsverfassung im Sinne der traditionellen marxistischen Kritik: dem Besitz des Produktivkapitals in den Händen weniger. Unabhängig davon, ob dieser Tatbestand die heutigen Verhältnisse trifft – Mitbestimmung ist ihm gegenüber indifferent. Sie festigt ihn nicht, aber sie beseitigt ihn auch nicht. Sie enthält sich jeglicher Entscheidung über die Verteilung des Produktionskapitals, also darüber, wer Kapitaleigner ist. Dies ist eine Frage der gezielten Vermögensumschichtung, die unabhängig von der Mitbestimmung zu lösen ist. Mitbestimmung ist, so gesehen, systemneutral.

Nur in einem Punkte haben sich die Gewerkschaften allerdings festgelegt: das Modell der wirtschaftlichen Mitbestimmung setzt eine dezentralisierte Wirtschaftsordnung voraus. In einer zentral gesteuerten Wirtschaft ohne autonome Willensbildung würde Mitbestimmung auf Unternehmensebene, wenn nicht zur Farce, so doch zu weitgehender Wirkungslosigkeit herabsinken. Die Gewerkschaften sind in der Tat der Meinung, daß sich das Ziel der Demokratisierung und die Chance der abhängig Arbeitenden zur Emanzipation um so leichter und sicherer verwirklichen läßt, je mehr die Wirtschaft – soweit wie möglich – dem Modell einer Ordnung mit dezentralisierten Entscheidungseinheiten angenähert ist.

## 2. Gefahr für die marktwirtschaftliche Ordnung

Mit den vorstehenden Ausführungen ist zugleich die Antwort auf den häufig erhobenen Einwand vorgezeichnet, die Mitbestimmung beseitige die marktwirtschaftliche Ordnung, indem sie den Gewerkschaften eine zentrale Steuerung der Unternehmenspolitik ermögliche. Eine zentrale Steuerung der Unternehmenspolitik durch die Gewerkschaften ist aus verschiedenen Gründen weder gewollt noch möglich.

Die Mitbestimmung in den Unternehmensorganen ist auf die Interessen der Einzelunternehmen bezogen. Diese sind je nach der Lage einzelner Wirtschaftszweige und Unternehmen unterschiedlich. Deshalb kann die Mitbestimmung keine gesamtwirtschaftlichen Zielsetzungen verfolgen.

Zudem verfügen in den Aufsichtsräten selbst innerhalb der Arbeitnehmerseite die Gewerkschaftsfunktionäre nicht über eine beherrschende Position.

In einem 11köpfigen Aufsichtsrat mit 5 Arbeitnehmervertretern sind neben zwei betrieblichen Mitgliedern nur zwei Gewerkschaftsfunktionäre neben einem „weiteren Mitglied“ vertreten. Von diesen beiden Funktionären wird einer von der zuständigen Industriegewerkschaft und einer vom Deutschen Gewerkschaftsbund vorgeschlagen.

Gegenüber Vertretern einer Industriegewerkschaft ist der DGB aber nicht weisungsberechtigt.

Die Gewerkschaftsvertreter können somit weder den Aufsichtsrat insgesamt noch die Arbeitnehmerseite „steuern“.

[...]

## 4. Unvereinbarkeit mit dem Eigentum

[...]

Die qualifizierte Mitbestimmung tastet die im Eigentum wurzelnden Personenrechte nicht an. Sie verändert zwar die Willensbildung im Unternehmen, berührt jedoch nicht den persönlichen Bereich des Eigentümers. In einem modernen Großunternehmen besteht überdies kein zwingender Zusammenhang mehr zwischen Eigentumsrecht und Bestimmungsrecht. In dem Maße, wie das Eigentumsrecht zu einem Kapitalbeteiligungsrecht wird, haben sich vielmehr das Bestimmungsrecht der Unternehmensleitung (Management) als auch das Beteiligungsrecht der Aktionäre verselbstständigt. Insofern greift das qualifizierte Mitbestimmungsrecht nicht in die „Substanz“ des Eigentumsrechts ein.

Die Kritik beruht darüber hinaus auf der Vorstellung, daß dem Eigentümer alle Unternehmerrechte zustehen. Das ist eine ebenso einseitige wie wirklichkeitsfremde Ansicht. Zwar folgen aus dem Eigentumsrecht auch Verfügungsrechte, es umfaßt aber nicht die Befugnis, andere Menschen zu zwingen, sich dem Eigentümer zur Nutzung seines Eigentums zur Verfü-

gung zu stellen und sich dabei zu ihm in ein Unterwerfungsverhältnis zu begeben. Daß dies in der bestehenden Unternehmensordnung in großem Umfange geschieht, ist keine Folge des Eigentumsrechts an den Produktionsmitteln, sondern die Folge der Zwangslage, in der sich die Arbeitnehmer befinden, weil sie ihren Lebensunterhalt in unselbständiger Erwerbsarbeit verdienen müssen. [...]

### **5. Entscheidung Nichtverantwortlicher**

Nicht minder hartnäckig wird schließlich der Vorwurf erhoben, Mitbestimmung führe zur Entscheidung „Nichtverantwortlicher“; nur die Anteilseigner hätten die Entscheidungen der Unternehmensorgane zu verantworten.

Das Argument geht von einem überholten Eigentumsbegriff aus. Zunächst ist festzustellen, daß das Vermögen, das erwerbswirtschaftlich eingesetzt wird, nicht mehr Privatsache des jeweiligen Eigentümers, sondern – wie das Grundgesetz feststellt – sozialverpflichtetes Eigentum ist. Investiertes Kapital wird erst wirksam, wenn an und mit ihm Arbeitnehmer arbeiten. Nicht das „tote Kapital“, sondern Kapital und Arbeit bilden ein Unternehmen. Beide gemeinsam ermöglichen erst den Unternehmenszweck.

Unabhängig davon sieht schon das geltende Aktienrecht im Aktionär nicht den Eigentümer des Unternehmens, sondern lediglich den Inhaber gewisser Mitgliedschaftsrechte. Der Aktionär besitzt nur Eigentum an der Aktie. Insofern ist die Mitbestimmung ebensowenig eine Enteignung, wie dies die Wahrnehmung der Aktionärsinteressen durch Depotbanken bzw. ihnen entsprechende Vereinigungen darstellt. Den Repräsentanten der Mitbestimmung obliegt die Wahrnehmung jener Unternehmensinteressen, die gleichgewichtig neben den Interessen der Anteilseigner berücksichtigt werden müssen.

Auch ist das Risiko des Aktionärs in der Regel ungleich geringer als das des Arbeitnehmers, der in seiner totalen Existenz von den Geschicken des Unternehmens und den Entscheidungen der Unternehmensleitung abhängt. Im Unterschied zu zahlreichen Aktionären haben die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsorganen ein unmittelbares Interesse an der Dynamik des Unternehmens und dem Ausbau der Arbeitsplätze.

## **III. Verfälschung der Willensbildung im Unternehmen**

### **1. Parlamentarisierung der Entscheidungen**

Unter den Arbeitgeberargumenten gegen die Mitbestimmung taucht nicht selten der Einwand auf, die Mitbestimmung führe zur Parlamentarisierung, da jede Entscheidung einer „Volksabstimmung“ unterworfen werde.

Wer die Praxis und auch das Modell der Montanmitbestimmung kennt, weiß, daß es sich hier keineswegs um Parlamentarisierung handelt. Das Mitbestimmungsrecht ändert in keiner Weise die nach dem geltenden Aktiengesetz bestehenden Funktionen von Aufsichtsrat und Vorstand. Allerdings bezieht es in die Entscheidungen beider Organe zusätzlich die Interessen der Arbeitnehmer ein. Vor wichtigen Entscheidungen werden sich die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten in der Regel nicht nur mit den Betriebsräten, sondern auch mit anderen Repräsentanten der Arbeitnehmer abstimmen, um deren Meinung mit in ihre Entscheidungen einzu beziehen. Insofern ist die Mitbestimmung allerdings eine demokratische Institution. Sie vermeidet autoritäre und die Interessen der Betroffenen nicht berücksichtigende Entscheidungen.

## **2. Lähmung der Unternehmensleitung**

Auf derselben Ebene liegt der Einwand, Mitbestimmung erschwere und verlangsamen den Entscheidungsprozeß im Unternehmen. Das könne zu verhängnisvollen Einbußen an Effektivität führen, da jede Geschäftsleitung im Rahmen einer marktwirtschaftlichen Ordnung auf Schlagkraft, Elastizität und schnelle Anpassung an die Marktverhältnisse angewiesen sei. Auch dieses Bedenken geht von einem falschen Verständnis der qualifizierten Mitbestimmung aus. In die formale Struktur der Unternehmensorgane und deren Beziehungen zueinander greift die von den Gewerkschaften geforderte Mitbestimmung nicht ein. Die Geschäftsleitung liegt weiterhin beim Vorstand bzw. dem gesellschaftlichen Geschäftsführungsorgan. dessen Struktur wird, sieht man einmal von der Bestellung eines Arbeitsdirektors ab, prinzipiell nicht geändert. Seine Fähigkeit zu schnellen Entscheidungen bleibt erhalten. Lediglich das Aufsichtsorgan wird anders zusammengesetzt sein. Seine Aufgaben: Kontrolle und Zustimmung zu besonders schwerwiegenden Maßnahmen der Geschäftsführung, verlangen aber keine kurzfristig getroffenen Entscheidungen. Hier wären Beratungen und Beschlüsse unter Zeitdruck, ohne ausgereifte Diskussion, geradezu schädlich.

Freilich werden durch die Einbeziehung der Arbeitnehmerinteressen in die Aufsichtsorgane die institutionellen Voraussetzungen für eine sozialverpflichtete Unternehmenspolitik geschaffen. Falls die Unternehmensleitung bisher die Arbeitnehmerinteressen nur ungenügend berücksichtigte, hat sie es nach der Verwirklichung der Mitbestimmung schwerer. Keineswegs ist jedoch damit eine Verringerung der Leistungsfähigkeit, der Elastizität und der Effektivität der Unternehmensleitung verbunden. Im Gegenteil werden dadurch nicht genügend durchdachte und einseitige Maßnahmen im Interesse des Gesamtunternehmens vermieden.

[...]

### 3. Störung der Rentabilitätsausrichtung der Unternehmensleitung

In diesem Zusammenhang ist noch vor einem folgenschweren Mißverständnis zu warnen. Vielfach wird bei der Bestimmung der Unternehmensziele im Rahmen eines marktwirtschaftlichen Systems die Rentabilität als oberste Maxime unternehmerischen Handelns ausgegeben. Dagegen ist so lange nichts einzuwenden, als Rentabilität durch das Ziel definiert wird, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und zu verbessern. Daran sind in der Tat Arbeitnehmer wie Anteilseigner in gleicher Weise interessiert. Im so definierten Sinne ist Rentabilität daher ein Ziel, an dessen Konkretisierung und Verwirklichung beide Gruppen gleichberechtigt beteiligt werden müssen.

Falsch und irreführend ist dagegen eine Verwendung des Rentabilitätsbegriffs, die ihn auf den Grundsatz zurückführt, „auf das im Unternehmen investierte Kapital eine möglichst hohe Rendite zu erwirtschaften“. Von hier aus ist es nur noch ein kleiner Schritt zu der Vorstellung, daß das Unternehmen allein dem Gewinninteresse der Anteilseigner untergeordnet sei. Eine solche Profitausrichtung des Unternehmens wird jedoch – jedenfalls verbal – allgemein abgelehnt. Sie wäre überdies rechtlich unzulässig: Schon das Aktiengesetz von 1937 bestimmte, daß die Geschäftsführung in gleicher Weise dem Interesse der Anteilseigner, der Arbeitnehmer und der Allgemeinheit dienen müsse. Daran hat sich, auch unter der Geltung des Aktiengesetzes von 1965, nichts geändert.

Von dieser – völlig neutralen und offenen – Zielbestimmung geht auch das Modell der paritätischen Mitbestimmung aus. Es vermeidet jede einseitige Definition des Unternehmensziels und beschränkt sich darauf, eine Organisation zu schaffen, die bei der näheren Ausgestaltung jener allgemeinen Zielvorstellungen eine gleichwertige Beteiligung der hauptsächlich Betroffenen, der Arbeitnehmer und der Anteilseigner, sicherstellt. Mit anderen Worten: in welcher Weise die zum Teil entgegengesetzten Erwartungen im konkreten Fall miteinander abgestimmt werden sollen, ob etwa im Konfliktfall das Interesse an möglichst hoher Gewinnausschüttung oder das Interesse an der Sicherung des Arbeitsplatzes oder der Verbesserung der Arbeitsbedingungen den Vorrang haben soll, das läßt sich im vorhin nicht festlegen; das bedarf der Entscheidung durch ein Gremium, in dem die Betroffenen gleich stark vertreten sind. Jede Konkretisierung des neutral definierten Unternehmensziels ist eine unternehmenspolitische Entscheidung, die jeweils von den Arbeitnehmern und Anteilseignern des Unternehmens getroffen werden muß. Keinesfalls darf sie durch eine einseitige Definition der Rentabilität vorweggenommen werden.

[...]

## V. Mitbestimmung, Gewerkschaftsmacht und Tarifpolitik

[...]

### 2. Gewerkschaftsstaat

Schlußstein aller von Unternehmerseite gegen die Mitbestimmung vorgebrachten Bedenken ist immer wieder das Bild vom totalen Gewerkschaftsstaat, eine offenbar schauerliche Vision für jeden, für den Gewerkschaften und Arbeiterschaft im Ruch des Unzuverlässigen, wenn nicht gar Bösen stehen. Es wird auf die mannigfachen Einwirkungsmöglichkeiten der Gewerkschaften hingewiesen: angefangen von der Tarifautonomie über die weit überwiegend gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte bis hin zu politischem Einfluß auf staatlicher Ebene. Nehme man noch die paritätische Mitbestimmung hinzu, so müsse dies zu einer ungeheuren Machtzusammenballung in den Händen der Gewerkschaften führen.

[...]

Der Vorstellung vom Gewerkschaftsstaat liegt die stillschweigend vollzogene Trennung von Gewerkschaften und Arbeitnehmerschaft zugrunde. Dieser Trennung kann nicht scharf genug widersprochen werden. Die Gewerkschaften sind Zusammenschlüsse von Arbeitnehmern. Sie sind die sichtbare Organisation der solidarisierten Arbeitnehmerschaft. Als demokratisch strukturierte Verbände artikulieren sie den Willen ihrer Mitglieder. Was Gewerkschaften sagen und fordern, ist das Ergebnis demokratischer Willensbildung. Gewerkschaftliche Äußerungen und Aktionen sind Äußerungen und Aktionen von Arbeitnehmern. – Nichts anderes gilt für ihre angebliche Macht. Gewerkschaftsmacht ist Arbeitnehmermacht. Wo Gewerkschaften zu einem realen Machtfaktor werden, beruht dies stets auf dem Ausmaß der Solidarisierung: Tarifautonomie ist Macht erst durch die Streikbereitschaft der solidarisierten Arbeitnehmer, der Mitglieder der Gewerkschaften. Einfluß im Betrieb erlangen die Gewerkschaften, wenn überhaupt, nur über Betriebsräte und Vertrauensleute, also über Arbeitnehmer. Was immer wieder als Macht der Gewerkschaften ausgegeben wird, ist identisch mit den Einfluß- und Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer. „Gewerkschaftsmacht“ – das ist das Ergebnis und das Ausmaß der Solidarisierung innerhalb der Arbeitnehmerschaft. Wer „Gewerkschaftsmacht“ verhindern will, bestreitet den Arbeitnehmern das – verfassungsrechtlich garantierte – Recht auf Solidarisierung.

[...]

## WALTER SCHEEL, NICHT AUSKLAMMERN. MITBESTIMMUNG: ZUM KOMPROMISS BEREIT

IN: DIE ZEIT VOM 9. FEBRUAR 1973

---

[...]

Wir Freien Demokraten haben unsere Verpflichtung immer wieder öffentlich bekundet, die Demokratisierung der Gesellschaft auch im Wirtschaftsbereich zu konkretisieren. Der DGB und die Koalitionsparteien SPD/FDP stimmen auch darin überein, daß im Aufsichtsrat die Gleichwertigkeit und Gleichgewichtigkeit von Kapital und Arbeit angestrebt wird. Deshalb ist die Frage, ob „Parität oder nicht Parität“ keine Streitfrage mehr. Das Freiburger Programm der FDP sieht im Aufsichtsrat sechs Sitze für den Faktor Kapital und sechs Sitze für die Vertreter der Unternehmensangehörigen vor. Leider haben das viele noch nicht erfaßt. Doch ist mit dem Grundsatz der Parität das Problem – unabhängig, ob die Lösungsvorschläge vom DGB, von der SPD oder von uns kommen – verständlicherweise nur quantitativ umrissen.

Die Kernauseinandersetzung, ich will es nicht verschweigen, liegt in der qualitativen Weiterentwicklung eben dieses Prinzips. Es ist daher immer mißlich, wenn die Mitbestimmungsdiskussion auf mehr oder weniger willkürliche Zahlenbeispiele reduziert wird. Viel wichtiger ist zu klären: – In welcher funktionalen Aufgliederung kann Mitbestimmung formalisiert werden?

– In welcher inhaltlichen Frage kann welcher Teil der Faktoren den anderen Teil nicht majorisieren?

Es stellt sich also zum einen die Frage, ob man mit dem alten Modell – hier Kapital, dort Arbeiter – die betriebliche Wirklichkeit in unserer Gesellschaft differenziert genug begreifen kann, und es stellt sich zum anderen die Frage, ob die im Aufsichtsrat sitzenden Interessenvertreter kompromißlos Standpunkte durchsetzen oder zur Argumentation gezwungen werden. Eine weitere Problematik stellt sich selbstverständlich bei der Beantwortung des Wahl- und Berufungsmodus der Vertreter im Aufsichtsrat.

Wir Liberalen waren uns bewußt, daß Gesellschaftspolitik sich nicht mit einer Mitbestimmung der Arbeitnehmer an der innerbetrieblichen Gestaltung ihrer Arbeitsplätze und ihrer direkten Arbeitsverhältnisse begnügen kann. Abgeleitet aus dem Grundsatz der Menschenwürde und der Achtung der Selbstbestimmung des anderen verlangen wir „die angemessene und verhältnismäßige, ihrer Funktion adäquate Teilhabe und Mitwirkung aller Betroffenen an allen Entscheidungen, die sie betreffen“.

Wir haben auf diesem Grundsatz aufbauend in unseren Freiburger Thesen ein Mitbestimmungsmodell entwickelt. Wir haben vorgeschlagen, im

Aufsichtsrat auch den Faktor Disposition, also die leitenden Mitarbeiter, zu berücksichtigen. Wir sind dabei einmal von der unabstreitbaren Realität ausgegangen, daß die Betriebe, die für Mitbestimmung vorgesehen sind – und das ist nicht der Handwerker mit seinem Kleinbetrieb an der Ecke – zu einem hohen Prozentsatz keine klassischen Familieneigentumsbetriebe mehr sind.

Unser Vorhaben hat uns unter anderem den Vorwurf eingetragen, wir wollten ein Klassenwahlrecht. Diesen Vorwurf gerade der Partei Friedrich Naumanns zu machen, die schon früh gegen das Klassenwahlrecht gekämpft hat, ist historisch falsch und objektiv gesehen eher polemisch. Der moderne Liberalismus der FDP – das habe ich in Stuttgart und vorher schon in Freiburg deutlich gesagt – sieht es gerade als zentrale Aufgabe an, den Menschen aus seiner Klassenbindung zu lösen, ihn zu emanzipieren. Dabei machen wir natürlich keinen Unterschied zwischen dem Unternehmer und dem Arbeiter. Klassendenken haben wir hier überwunden. Die Entwicklung unserer Wirtschaft hat eine so große Differenzierung auch in dem Bereich der Kapitaleignerschaft mit sich gebracht, daß eine ausschließlich dichotomische Betrachtung veraltet ist. Wir brauchen nur an drei Arten der Kapitaleignerschaft zu denken: echtes Eigentümerkapital, echtes Bankkapital, unechtes Bankkapital, das heißt: über das Depotstimmrecht verwaltetes Kleinaktionärskapital. Gerade die letzte Art zeigt, daß Arbeitnehmer gleichzeitig auch Anteilseigner sein können, nur in quantitativ und darum auch oftmals qualitativ anderer Form.

Aber Kapitaleigentum bei Arbeitnehmern gilt es ja gerade zu vermehren. Unsere Vermögensbildungspläne stellen dazu, in logischer Zuordnung, ein wichtiges Element dar. Wir sollten uns also davor hüten, anachronistische Klassenkampfmodelle und sicher zeitgemäßere Kategorien der Tarifauseinandersetzung in die Mitbestimmungsdiskussion übermäßig einfließen zu lassen. Es geht bei der zur Rede stehenden Frage um etwas anderes als um Scheinkonflikte und um mehr als um Lohn- und Arbeitszeitfragen. Viel mehr geht es um die Mitwirkung in den essentiellen Fragen der Unternehmenskontrolle, in den komplizierten Fragen nach Investition, Wettbewerbsfähigkeit und Sicherung von Arbeitsplätzen, den differenzierten Fragen der Zukunft eines Betriebes.

Wir haben vorgeschlagen, auf Seiten der Unternehmensmitglieder die leitenden Mitarbeiter zu berücksichtigen, weil wir eine funktionsgerechte, sachbezogene Lösung für die Mitbestimmung wollen. Ohne uns schon jetzt auf eine generell gültige, branchenunabhängige Definition des „leitenden Mitarbeiter“ festlegen zu können, wollen wir den Faktor Disposition deswegen nutzbar machen, weil er im Betrieb, das zeigt seine Funktion, nicht nur besondere Qualifikationen, besondere Aufgaben, sondern auch speziell andere Interessenlagen mitbringt. Seine Interessenlage unter-

scheidet sich sowohl von der der Kapitaleigner, wenn es zum Beispiel um Gewinnausschüttung oder Investition geht, als auch vom Arbeitnehmer, wenn es zum Beispiel um langfristiges Unternehmensinteresse oder kurzfristige Lohnforderungen geht. Es wäre zweifellos zu überlegen, ob nicht auch auf der Kapitaleseite eine funktionsgerechte Aufteilung angebracht wäre. Es bleibt zu diskutieren, ob nicht den Kleinaktionären, die bisher oft nicht einmal Minderheitsrechte haben, durch Reform des Depotstimmrechts anteilig Sitze im Aufsichtsrat beim Faktor Kapital zu sichern sind.

Bei der Diskussion um unser Mitbestimmungsmodell, das leider von den Diskutanten nicht immer gelesen wurde, wird oft übersehen, daß wir eine entscheidende Position in bezug auf die Vetorechte der einzelnen Gruppierungen vertreten. These 5 unseres Programms sagt dazu: „... Dabei ist sicherzustellen, daß gegen die Mehrheit der Faktoren Arbeit und Disposition bei im einzelnen noch festzulegenden Entscheidungen, in jedem Fall aber bei der Bestellung und Abberufung, der Unternehmensleitung, nicht entschieden werden kann.“ Das heißt: Ein dynamisches Konfliktlösungsmodell, das Argumentation statt Majoritäten in der Entwicklung der Entscheidung beinhaltet, darf nicht erlauben, daß die Beteiligten vom Einigungszwang entlassen werden. Das heißt auch: In dem Halbsatz „bei im einzelnen noch festzulegenden Entscheidungen“ liegt ein bisher von den Diskutanten nicht ausgeschöpfter Kompromißbereich.

Ich glaube, es ist klarer geworden, daß nicht die Zahlenspielereien, ob 4 zu 2 zu 4 oder 6 zu 2 zu 4, 4 zu 2 zu 2 zu 4 oder ähnliches den Kern der Auseinandersetzung treffen. Die inhaltliche Ausgestaltung des Vetorechts erscheint bei grundsätzlich paritätischen Vorstellungen wichtiger.

[...]

Was bleibt also nach all dem Lärm? Was bleibt, nachdem Heerführer nicht unbeträchtlicher Bataillone hörbar mit den Schwertern geklappert haben? Eine nützliche Diskussion ist in Gang gekommen. Eine Diskussion über ein Thema, um das sich die Liberalen nicht drücken. Und weiter: Keiner hat ein Patentrezept. Sie werden mir nachsehen, daß ich nicht ohne Stolz darauf hinweise, daß die FDP mit einem fundierten Vorschlag den Anstoß gegeben, Orientierungspflöcke eingeschlagen und sich der offenen Kritik gestellt hat. Sicher werden uns manche nicht zustimmen, sicher werden auch viele unsere Vorschläge ergänzen wollen. Andere wiederum werden uns beipflichten. Allen versprechen wir, was wir auch bei den Koalitionsverhandlungen zwischen SPD und FDP festgestellt haben und was ich bei der Dreikönigs-Rede so formulierte: „Das Konzept der Mitbestimmung wird in dieser Legislaturperiode nicht ausgeklammert.“ Zumindest nicht von der FDP.

## WERNER MAIHOFFER, NORBERT BLÜM UND FRIEDHELM FARTHMANN ÜBER DIE MODELLE DER PARTEIEN ZUR MITBESTIMMUNG IN GROSSBETRIEBEN

MITSCHRIFT AUS: „ECHO DER ZEIT“ IM DEUTSCHLANDFUNK VOM 15. JULI 1973, 22.05 UHR

---

**ANNE HIRTH:** Die Diskussion über die Mitbestimmung in den Großunternehmen der Bundesrepublik hat sich auf drei Modelle konzentriert. [...] Meine Gesprächspartner setzen sich für die drei genannten Modelle ein. Sie haben in ihren Parteien bzw. in ihren Organisationen wesentlichen Anteil an der Entwicklung dieser Pläne gehabt. Nicht am Tisch sitzen die Kritiker oder Gegner einer verbesserten Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Betrieben. Es geht also bei diesem Gespräch um die Unterschiede in den einzelnen Modellen. Es geht um die Frage, weshalb man zu verschiedenen Vorschlägen gekommen ist und schließlich darum, ob eine Einigung der Befürworter einer Neuregelung der Mitbestimmung über kurz oder lang möglich wäre. Deshalb zuerst zur Gemeinsamkeit. Was ist der Hintergrund für die Entschlossenheit, die Mitbestimmung neu zu ordnen, und was soll mit den einzelnen Modellen erreicht werden, Herr Dr. Farthmann?

**FARTHMANN:** Die Sozialdemokratische Partei ist seit Jahrzehnten Befürworter der Mitbestimmung der gleichberechtigten Teilhaber an der Entscheidung von Arbeitnehmern und Kapitaleignern in den großen Unternehmen, und wir sind der Auffassung, daß die Zeit jetzt reif ist, auch zu Taten zu kommen. Diese Forderung ist, wie gesagt, seit Jahrzehnten erhoben. Es ist viel darüber geredet worden. Es hat viel Widerstände gegeben, und wir können heute erfreut feststellen, daß die Reihen der Befürworter der Mitbestimmung sehr viel stärker geworden sind und daß im Grunde eine breite Übereinstimmung in allen gesellschaftlichen Gruppen besteht, daß die Arbeitnehmer gleichberechtigt in der Unternehmensordnung neben den Kapitaleignern vertreten sind. Wir sind der Meinung, daß jetzt die Zeit für eine Entscheidung reif ist. Dabei knüpfen wir an an die zwanzigjährigen Erfahrungen, die in der Montanindustrie gemacht worden sind, und haben deshalb ein Modell vorgelegt, was weitgehend diese Erfahrungen berücksichtigt und nur in Details abweicht, im Grunde aber genauso strukturiert ist wie die seit über zwanzig Jahren praktizierte Mitbestimmung in der Montanindustrie.

**ANNE HIRTH:** Herr Professor Maihofer.

**MAIHOFFER:** Auch wir gehen ja nach unseren Freiburger Parteitagebschlüssen aus vom, wie es in der Regierungserklärung jetzt heißt, vom Prinzip der Gleichberechtigung und Gleichgewichtigkeit von Anteilseignern und Arbeitnehmern. Auch wir sind der Meinung, und so sehen wir auch das Montanmodell, daß man neben diesen gleichberechtigten und

gleichgewichtigen Vertretungen von Kapital und Arbeit einen dritten Faktor braucht, um im Falle eines Interessendualismus zwischen Kapital und Arbeit, ja gar einer Pattsituation zwischen beiden Seiten die unternehmerisch richtige Entscheidung, notfalls auch durch Stichtentscheid, durchzusetzen. Wir sind nur der Meinung, daß man das nicht mit einem neutralen elften Mann kann, wie im Montanmodell, sondern wir sind der Überzeugung, daß man dazu möglichst einen dritten Faktor, nämlich den der Disposition mobilisieren soll, der in einer solchen Streitfrage das Gesamtinteresse des Unternehmens mit in die Waagschale bringen soll. Da liegen die entscheidenden Unterschiede. Nicht also im Prinzip der Gleichberechtigung zwischen Kapital und Arbeit, sondern in einer anderen Auffassung, welche Faktoren dann repräsentiert sein müssen in einer solchen unternehmerischen Mitbestimmung.

**ANNE HIRTH:** Herr Dr. Blüm, weshalb haben sich die CDU-Sozialausschüsse auf ein ganz anderes Modell geeinigt?

**BLÜM:** Zunächst 'mal negativ: Es herrscht Übereinstimmung, daß das geltende Gesellschaftsrecht nicht akzeptabel ist. Es kennt den Arbeitnehmer nicht als Mitglied des Unternehmens; es hat ihn lediglich mit Hilfe eines Arbeitsvertrages in Beziehung gebracht. Wir möchten ein Unternehmensrecht, in dem Arbeit und Kapital gleichgewichtig das Unternehmen tragen und den Vorstand bestellen. Dieses Mitbestimmungsmodell geht aus von einem Zwang zur Kooperation, und dieser Zwang ist nur dort vorhanden, wo die Faktoren in gleicher Stärke vorhanden sind; wo einer einen Machtvorsprung hat, ist der andere bestenfalls das Objekt von Wohltaten. Soweit Übereinstimmung. Nur die entscheidende Frage, wie das zu institutionalisieren ist, und hier sind unsere Zweifel gewachsen, daß der Aufsichtsrat das Gremium ist, in dem tatsächlich Kontrolle ausgeübt werden kann, in dem überhaupt Entscheidungen fallen. Der Aufsichtsrat scheint dank zunehmenden Informationsvorsprungen des Managements doch in Gefahr einer Entfunktionalisierung zu stehen, in Gefahr, zu einer Ritualveranstaltung abzusinken. Deshalb haben wir nicht nur die Paritätsfrage gestellt, sondern auch die Frage, wie das Aktienrecht so umgeformt werden kann, daß Arbeit und Kapital tatsächlich Einfluß auf die Unternehmensführung erhält. Wir wollen das Aktienrecht umbauen, an die Spitze einen Unternehmensrat stellen, in dem Arbeit und Kapital und der Vorstand zur Zusammenarbeit gebracht werden.

**ANNE HIRTH:** Die strittigen Punkte sind zum Teil schon angeklungen. Ich möchte noch 'mal auf die Frage der Parität eingehen. Wo liegen da die Unterschiede? Weshalb wird von dem Vertreter der einen Seite gesagt, die Parität sei in dem anderen Modell nicht vorhanden?

**FARTHMANN:** Ja, zunächst glaube ich, ist es schon erfreulich festzustellen, daß sich SPD und FDP zumindest darin einig sind, daß die Arbeitnehmerseite einerseits und die Kapitaleseite andererseits gleichgewichtig vertreten sein muß. Ich gebe Herrn Professor Maihofer auch gern recht, wenn er sagt, daß eine gewisse Problematik in der Institution des neutralen Mannes liegt. Denn alle Institutionen auf dieser Welt müssen auch auf den, wenn ich das mal so sagen darf, „pathologischen Fall“ zugeschnitten sein, daß beide Gruppen gegeneinanderstimmen, geschlossen. Bei einer geraden Zahl von Aufsichtsratsmitgliedern würde das ja bedeuten, daß dann eine Entscheidung nicht zustande käme, also es bliebe, wie es ist. Das kann unter Umständen ein großes Hemmnis sein für unternehmenspolitisch wichtige Entscheidungen. Wir sehen auch, daß die Schiedsrichterfunktion des neutralen Mannes zweifellos problematisch ist. Und wir sind gern bereit, darüber nachzudenken, diese Schiedsrichterfunktion des elften Mannes zu ersetzen durch irgendeine dritte neutrale Gruppe. Wir meinen nur nicht, daß das die leitenden Angestellten sein könnten, weil das ja doch ein Bestandteil der Arbeitnehmerschaft ist oder Bestandteil des Managements, also des Organs, was gerade zu kontrollieren ist. Deswegen sehen wir darin eine unglückliche Lösung. Wobei ich aber ganz deutlich sagen will, für uns als SPD besteht das Hauptbedenken darin, daß wir die Arbeitnehmerschaft nicht aufspalten können und aufspalten dürfen; darin sehen wir eine gesellschaftspolitisch höchst bedenkliche Entwicklung, und deswegen meinen wir, daß die leitenden Angestellten selbstverständlich in das volle aktive und passive Wahlrecht zum Aufsichtsrat mit einbezogen werden sollten, nicht aber als dritte Gruppe neben den Kapitaleignern und Arbeitnehmern fest installiert werden sollen.

**ANNE HIRTH:** Leitende Angestellte, ein Streitpunkt also zwischen den Modellen FDP und SPD. Wie ist es in dem Modell der CDU-Sozialausschüsse, Herr Dr. Blüm, ist das auch ein Streitpunkt der leitenden Angestellten?

**BLÜM:** Der Streitpunkt ist innerhalb unserer Reihen, innerhalb der Sozialausschüsse nicht vorhanden. Ich geb' zu, daß das innerhalb der CDU noch diskutiert werden muß. Wir sind der Meinung, die leitenden Angestellten sind Teil der Arbeitnehmerschaft.

**FARTHMANN:** Katzer hat aber vor der Wahl 'was anderes gesagt!

**BLÜM:** Katzer hat gesagt, daß die leitenden Angestellten auch schutzbedürftig sind, und der Meinung bin ich auch, daß sie auch in die Arbeitneh-

merschaft integriert werden müssen. Das Problem der Arbeitnehmer scheint mir zu sein, wie sie Solidarität erhält trotz Differenzierung innerhalb der Arbeitnehmerschaft. Aber auch ich bin der Meinung, daß dies kein Grund zur Verselbständigung ist, denn es scheint, es scheint nicht nur so, es war ein Vorteil der deutschen Sozialgeschichte und speziell der Nachkriegsentwicklung, daß wir von einer einheitlichen Vertretung der Arbeitnehmer ausgingen, daß unterschiedliche Interessen zwischen verschiedenen Arbeitnehmergruppen zunächst einmal innerhalb der Arbeitnehmerschaft ausgeglichen werden, bevor sie auf den Arbeitgeber, auf den Sozialpartner treffen. An diesem Vorzug möchten wir auch im Rahmen der Mitbestimmung festhalten, zumal die Frage der Definition ja eine noch sehr schwierige Frage ist. Wo beginnen die leitenden Angestellten, wo hören sie auf? Ich könnte mir denken, daß der Andrang zu dieser Gruppe ungeheuer groß ist und daß der Andrang auch aus Prestigebedürfnissen genährt wird, eine Kategorie, die nicht sehr stabil ist, um soziale Neuordnung durchzuführen.

**ANNE HIRTH:** Die Frage geht nun an Sie, Herr Minister Maihofer. Warum möchte die FDP eine eigene Vertretung der leitenden Angestellten?

**MAIHOFFER:** Nun, das hat sicher einmal den Grund, daß wir glauben, daß nur so eine repräsentative Unternehmensmitbestimmung zustande kommt, wenn die drei Faktoren, die nach unserer Überzeugung verschiedene Funktionen im Unternehmen haben, die Kapitaleinleger auf der einen Seite und die Arbeitnehmer insgesamt (auf der anderen Seite). Da nun aber doch auch ein Teil der Arbeitnehmer, die von ihrer Funktion her Arbeitgeber sind, so wie es in § 5 Abs. 2 des Betriebsverfassungsgesetzes ja schon vorausgesetzt wird, denn wir sind der Meinung, daß wir eine funktionsgerechte Mitbestimmung, und da sind wir am Tisch ja alle einig, daß Unternehmensmitbestimmung funktionsgerecht sein soll, die Zuordnung bei einer solchen Repräsentation nach den Funktionen und nicht nach dem Status geschehen muß; wir sind eben der Meinung, daß zwar unbestritten ist, daß die leitenden Angestellten Arbeitnehmer sind, niemand streitet darüber, daß sie aber von einer bestimmten Funktion an, auf der Abteilungsleiterenebene hin bis in die erweiterte Geschäftsführung, in diesem Zwischenbereich Arbeitgeberfunktionen hat. Diese Arbeitgeberfunktion wollen wir in der Unternehmensmitbestimmung mit einbringen. Wir glauben eben, daß auch die Arbeitnehmermitbestimmung, wo wir ja vollkommen übereinstimmen mit den beiden anderen Argumentationen, nicht wirklich effektiv werden kann, ohne daß man nun gerade den Beitrag mit einbringt, der am besten geeignet ist, Kontrolle der Initiative des Vorstands zu gewährleisten. Das ist unsere Argumentation! Ich möchte es nochmal zuspitzen: Ich glaube, daß eine Nichtbeteiligung dieser Gruppe

letztlich die Arbeitnehmermitbestimmung nicht wirklich effektiv machen kann, weil einfach keine Waffengleichheit dann zwischen Aufsichtsrat und Vorstand hergestellt werden kann.

**ANNE HIRTH:** Herr Dr. Farthmann.

**FARTHMAN:** Ja Herr Minister, dieser Argumentation wird man im Grunde gar nicht widersprechen können. Auch ich muß ja eigentlich prinzipiell zustimmen. Auch wir würden es sehr begrüßen und haben es immer in der gewerkschaftlichen Arbeit immer begrüßt, wenn leitende Angestellte sich für den Betriebsrat wählen ließen und auch in der überbetrieblichen Willensbildung auf Arbeitnehmerseite, auf Gewerkschaftsebene ihre Stimme mit einbrachten. Das erhöht ganz sicherlich das Gewicht der Arbeitnehmermeinungsbildung. Dagegen wehren wir uns also gar nicht. Ich darf nochmal wiederholen, als SPD und auch als Gewerkschaften sind wir sehr daran interessiert, daß die leitenden Angestellten das volle aktive und passive Wahlrecht kriegen. Die Frage ist nur, Herr Minister, ob sie privilegiert sein müssen. Nach Ihrer Rechnung, das müssen Sie sich hier entgegenhalten lassen, würde das beispielsweise bedeuten, daß bei Daimler-Benz, ich glaube, 110.000 Arbeitnehmer vier Sitze bekämen und 1800 leitende Angestellte kriegten zwei Sitze. Das ist also Drei-Klassen-Wahlrecht im klassischen Sinne! Da kriegen die ein -zigfaches an Stimmgewicht. Das wird zu einer Absonderung, zu einer Elitebildung führen, und gerade das, meinen wir, schafft neuen Sprengstoff, dient nicht einer solidarischen Lösung. Deswegen haben wir Bedenken nur gegen diese Sonderstellung, gegen dieses Sonderrecht, nicht dagegen, daß sie beteiligt werden.

**ANNE HIRTH:** Herr Dr. Blüm.

**BLÜM:** Ich habe mir ja nicht den Kopf der Koalition zu zerbrechen, ich kann von den Oppositionsbänken her nur mit großem Vergnügen den Versuch begleiten, wie in dieser Frage eine Übereinstimmung zwischen den Koalitionspartnern hergestellt werden kann. Von unserem Standpunkt aus: Zweifellos, die leitenden Angestellten sollen einbezogen werden in die Mitbestimmung, niemand will sie draußen vor der Tür lassen; nur zu einer eigenen Gruppe langt es nicht. (Ich würde zumal) bezweifeln, ob es der beste Einfall ist, ausgerechnet diejenigen, die sich alle auf dem Sprung nach oben befinden, ob sie das objektiv alle sind, ist eine zweite Frage, aber die sich so verstehen, die besten Kontrolleure von denjenigen sind, die da oben sind, oder ob nicht sehr viel eher die Gefahr besteht, daß hier heimliche Koalitionen abgeschlossen werden, die die Paritätsfrage dann doch verwässern. Ich würde nochmals die Definitionsfrage aufstellen: Wer ist denn leitender Angestellter? Ich kenne Arbeiter, die mehr Leitungsbefugnisse haben als viele hochbezahlte und hochqualifizierte Ange-

stellte. Der Vorarbeiter ist mit mehr Weisungsbefugnis ausgestattet; als der hochqualifizierte Forscher, der zwar übertariflich bezahlt wird, aber still vor sich hin forscht und mit Leitung gar nichts zu tun hat.

**ANNE HIRTH:** Herr Minister Maihofer.

**MAIHOFFER:** Nun wundere ich mich, Herr Blüm, etwas über Ihre Argumentation. Denn Sie gerade in ihrem Mitbestimmungsmodell sagen ja, daß der dritte Faktor Management auf jeden Fall in diesem neuen Unternehmensrat mitbeteiligt werden soll. Nun sagen Sie, daß das Leute aus dem Vorstand sein sollen, also das Topmanagement soll bei Ihnen der dritte Faktor neben den gleichgewichtigen Bänken von Kapital und Arbeit sein. Sie können also an sich gegen eine Sonderstellung dieses dritten Faktors, wie Sie das jetzt gerade gesagt haben, können Sie eigentlich nicht sein.

**BLÜM:** Doch!

**MAIHOFFER:** Das ist genau unsere Logik, daß wir sagen, als Vertretung des Gesamtinteresses, so steht es in den Freiburger Thesen, bedarf es der Mitbeteiligung dieses dritten Faktors, der Arbeitgeber- oder Unternehmer- oder was immer -funktionen, und damit auch eine entsprechende Kontrolle in den Aufsichtsrat mit einbringt. Der große Unterschied liegt nur bei uns, daß wir Ihr Modell für unreal halten, weil es einmal ganz quer liegt den europäischen Entwicklungen, die ja alle auf ein dualistisches System hinausgehen: Initiativorgan Vorstand, Kontrollorgan Aufsichtsrat, während Sie das jetzt alles wie im anglo-amerikanischen Modell, obwohl selbst die Engländer sich inzwischen eines anderen besonnen haben, für die europäische Mitbestimmung, nun wieder zurückdrehen wollen. Wir halten das also auf absehbare Zeit nicht für verwirklicht. Zum zweiten aber fordert das, wenn das so ist, daß man nun es gerade genau anders herum macht: nicht Management im Sinne der Beteiligung der Vorstandsmitglieder, sondern gerade Ausschluß der erweiterten Geschäftsführung nach außen, weil wir sonst zu einer Kontrolle durch die Kontrollierten kommen, nach unten Abgrenzung, nach unserer Überzeugung gerade nach § 5, 2 und 3 etwa des Betriebsverfassungsgesetzes, nämlich von der Arbeitgeberfunktion her. Das sehen wir gerade jetzt bei der Bildung von Sprecherausschüssen und den Rechtsstreitigkeiten, die sich daran knüpfen, daß wir in wenigen Monaten schon zu einer präzisen Definition dieser Linie der unteren Abgrenzung der leitenden Angestellten von den sonstigen qualifizierten Angestellten kommen werden.

**BLÜM:** Herr Professor Maihofer, wenn die Frage der Realität die einzige Streitfrage zwischen uns ist, ob unser Modell real oder unreal ist, dann sehe ich ja mit viel mehr Hoffnungen auch dem Gespräch zwischen FDP und den Sozialausschüssen entgegen, denn der Begriff Realität ist in der Poli-

tik eine nicht sehr stabile Kategorie. Vieles ist als real aufgegeben worden, war nur deshalb als real aufgegeben worden, weil es lange in Übung war, und nichts ist unveränderbar; auch das deutsche Gesellschaftsrecht steht nicht unter Naturschutz. Da sehe ich keine unüberwindlichen Schwierigkeiten, es sei denn, Sie erklären das Vorhandene für unveränderbar und werden dann mitbestimmen nur im Rahmen des Vorhandenen. So pessimistisch und so wenig Kraft traue ich uns nicht zu. Nun aber noch zur zweiten Frage, daß Sie meinen Einwand gegen die leitenden Angestellten nicht verstehen, zumal wir doch den Vorstand in das Spiel bringen. Der Einwand, den würde ich akzeptieren, wenn wir den Vorstand oder die Vertreter des Vorstandes als dritten Faktor von den übrigen Vorstandsmitgliedern wählen ließen, dann hätten wir eine Parallele zu Ihren leitenden Angestellten. Wir sind allerdings der Meinung, daß der dritte Faktor in unserem Spiel bestellt wird von Kapital und Arbeit und damit in die Unabhängigkeit gebracht wird, zum Unterschied von Ihrer dritten Gruppe; leitende Angestellte ja wohl von der Gruppe der leitenden Angestellten selbst gewählt werden, das sehe ich ein, zeigen den Unterschied.

**ANNE HIRTH:** Obwohl ich davon überzeugt bin, daß während des politischen Entscheidungsprozesses, der ja noch im Gang ist, keiner meiner Gesprächspartner jetzt und zu diesem Zeitpunkt sagen wird, hier könnte eine Lösung liegen, möchte ich es doch versuchen. Es ist gelegentlich ein Modell ins Gespräch gebracht worden. Da sieht es so aus: vier Vertreter der Anteilseigner, vier der Arbeitnehmer, dazu zwei leitende Angestellte im Aufsichtsrat, die je vor Anteilseignern und Arbeitnehmern kooptiert werden sollen. Würde das einerseits die eigene Vertretung der leitenden Angestellten lösen oder bzw. die Bedenken gegen diese Vertretung illusorisch machen? Herr Dr. Farthmann!

**FARTHMAN:** Der Deutsche Gewerkschaftsbund hat sich vor wenigen Tagen sehr energisch gegen diese Vorschläge ausgesprochen. Der Bundesausschuß hat in Hamburg getagt und hat diese Vorschläge zurückgewiesen, weil er befürchtet, daß eine solche besondere Heraushebung der leitenden Angestellten Rückwirkung haben könnte und müßte für die Beurteilung dieser Personengruppe in der Betriebsverfassung, also praktisch damit das Tor geöffnet wäre für die Bildung von Sprecherausschüssen. Wie weit die SPD sich mit diesem Modell, das Sie bezeichnen haben, anfreunden kann, weiß ich nicht. Die Willensbildung darüber ist noch nicht abgeschlossen. Wir sind ja z.Zt. überhaupt in der Situation, daß die beiden Koalitionspartner gewissermaßen ihre optimalen Modellvorstellungen entwickelt haben, nicht aber ihre Mindestvorstellungen, hinter die sie nicht zurückgehen. Es wird ein Klärungsprozeß zu führen sein in den nächsten Monaten, ob die Mindestvorstellungen jeder Seite, ob die Kluft dazwischen überbrückt werden kann. Ich glaube, daß auf beiden Seiten

der sehr starke Wille vorhanden ist, zu einer Lösung zu kommen. Es wäre für uns als Koalition kein erfreuliches Zeichen zur nächsten Wahl, wenn wir in dieser wichtigen Frage der Mitbestimmung mit leeren Händen daständen. Man darf allerdings nicht die Augen vor dieser von Ihnen eben aufgezeigten Diskrepanz verschließen. Ob ein solches Modell, wie Sie es genannt haben, oder ein anderes zu einem möglichen Kompromiß führen könnte, muß die Willensbildung bei uns noch ergeben, ich bin da etwas skeptisch.

**ANNE HIRTH:** Herr Professor Maihofer.

**MAIHOFFER:** Na ja, nun ich bin skeptisch optimistisch, wie es sich einem Liberalen geziemt, aber ich möchte auch sagen, für uns gilt das ebenso, der ehrliche Wille, hier zu einem möglichst Maximalkompromiß zu kommen, der von den beiderseitigen Prinzipien gerade noch zu tragen ist. Die heißen ja Gleichberechtigung zwischen Anteilseignern und Arbeitnehmern, die heißen, ein dritter Faktor, heiße er nun neutraler Mann oder irgend ein anderes neutrales Mitglied oder mehrere, und die heißen [zwei Worte unverständlich] bei uns: Nichtdelegation von außerbetrieblichen Arbeitnehmervertretern, sondern allenfalls Nomination solcher außerbetrieblicher Vertreter, und der Streitpunkt dann: leitende Angestellte als selbständige Vertretung Faktor Disposition. Darüber wird man dann eben sich im einzelnen aussprechen müssen, unter welchen Wahlverfahren, Vorschlagsverfahren und so weiter man möglicherweise hier eine solche im Gesamtinteresse des Unternehmens nötige Repräsentation des dritten Faktors hier gemeinsam vereinbaren kann. Ich bin nach wie vor der Meinung, weil ich glaube, daß man beiderseits den hohen gesellschaftspolitischen Stellenwert dieser Erweiterung der Mitbestimmung sieht. Das ist eine Weichenstellung der Gesellschaftspolitik über Jahrzehnte hinweg, daß man sich ehrlich bemühen wird, nun von Maximalvorstellungen da und dort auf beiden Seiten herunterzugehen; allerdings wird keine Seite der anderen ansinnen wollen, daß sie von ihren Prinzipien oder Essentials, wie man das so nennt heute modisch, heruntersteigen wird. Das muß klar bleiben, und jeder Kompromiß muß ein fairer Kompromiß sein, wo jeder seinen Prinzipien treu bleiben kann.

[...]

**BLÜM:** Der Weg zur Hölle ist mit guten Vorsätzen gepflastert. Im Vorsatz sind wir uns einig, daß Mitbestimmung durchgesetzt werden soll. Ich kann nur hoffen, daß Sie sich einigen, und zwar einigen auf ein Mitbestimmungsmodell, das zu recht den Titel Mitbestimmung und Gleichgewicht der Beteiligten (trägt) und das nicht unterlaufen wird durch Tricks.

## „ARBEITNEHMER HABEN DIE STÄRKEREN BATAILLONE“

SPIEGEL-INTERVIEW MIT DEM BDI-PRÄSIDENTEN HANS-GÜNTHER SOHL ÜBER UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND.  
IN: DER SPIEGEL, NR. 28/1973

---

**SPIEGEL:** Herr Dr. Sohl, Sie haben kürzlich auf der Jahreshauptversammlung des Bundesverbandes der Deutschen Industrie in Stuttgart die Unternehmer zur Einheit und zum Widerstand gegen eine „verhängnisvolle Entwicklung“ in der Bundesrepublik aufgerufen. Sie sprachen vom Abbau der Marktwirtschaft und einer tendenziellen Beseitigung der Individualfreiheiten. Fürchten Sie am Ende einer langjährigen sozialliberalen Regierung eine zentralgelenkte Verwaltungswirtschaft?

**SOHL:** Ich habe von einer Entwicklung gesprochen, die auf längere Sicht zu diesem Ergebnis führen kann. Ich habe dabei aber keinerlei Verbindung zur derzeitigen Regierungs-Koalition hergestellt.

**SPIEGEL:** Man konnte es aber heraushören.

**SOHL:** Das war aber nicht beabsichtigt, und ich glaube auch nicht, daß Bundeswirtschaftsminister Friderichs, der in Stuttgart unser Gast war, das so verstanden hat.

**SPIEGEL:** Umschreiben die von Ihnen skizzierten Entwicklungen nicht einen politischen Standort, der sich mit der Bezeichnung Sozialismus erfassen läßt?

**SOHL:** Ich glaube nicht, daß die heutige Führung unserer sozialdemokratischen Partei damit einverstanden wäre, wenn man die von mir beschriebenen Tendenzen mit dem Begriff des Sozialismus identifizieren würde, wie sie ihn versteht. Es handelt sich um Tendenzen innerhalb eines Flügels der sozialdemokratischen Partei, ebenso wie es auch in anderen Parteien linke Flügel gibt. Wenn Sie sich die Auseinandersetzungen auf den Parteitagen ansehen, dann wissen Sie, was ich meine.

**SPIEGEL:** Es gibt aber bislang noch keine Maßnahme dieser Regierung, die Anlaß gäbe zu der Vermutung, die Soziale Marktwirtschaft könnte – wie Sie es in Stuttgart formuliert haben – „aus den Angeln gehoben“ werden. Verliert Ihre Kritik nicht erheblich an Gewicht, wenn sie sich ausschließlich auf den extremsten Flügel der SPD bezieht?

**SOHL:** Ich glaube nicht. Die Gefahr wird ja auch von maßgebenden Sozialdemokraten gesehen. Im übrigen müssen Sie grundsätzlich unterscheiden zwischen der Politik der Regierung und den Bewegungen innerhalb der Parteien.

**SPIEGEL:** Ist der BDI nicht fixiert auf ein linkes Feindbild, das politisch nicht relevant ist?

**SOHL:** Unsere Kritik entspringt doch nicht irgendwelchen Zwangsvorstellungen. Denken Sie zum Beispiel an den Parteitag in Hannover. Nein, wir meinen, die Entwicklungen sind sehr ernst zu nehmen.

**SPIEGEL:** Uns scheint, Sie malen allzu schnell das Schreckbild einer Systemapokalypse an die Wand. Zielt der BDI nicht mit dieser Art von politischer Argumentation – wir denken etwa auch an den vergangenen Wahlkampf – an jenen Schichten der Bevölkerung vorbei, die einen permanenten Reformprozeß für nötig halten, keineswegs aber die Marktwirtschaft zerstören wollen?

**SOHL:** Die Unternehmer verschließen sich keinen Reformvorschlägen und keinen Reformtendenzen. Sie müssen sich aber an den realen Leistungsmöglichkeiten unserer Volkswirtschaft orientieren, sonst gehen sie letztlich auch zu Lasten der breiten Bevölkerung. Diese Erkenntnis dürfte sich aus gutem Grund auch in der Öffentlichkeit mehr und mehr durchsetzen.

**SPIEGEL:** Die großen im Bundestag diskutierten Reformthemen – denen Sie durchweg ablehnend gegenüberstehen oder lange Zeit gegenüberstanden haben – haben kaum etwas mit jenen Randgruppen zu tun, auf die Sie sich berufen. Verfehlen die Unternehmerverbände nicht ihren Auftrag, wenn sie nur „Gefahr“ rufen, aber dabei nichts nennen können, was von der Öffentlichkeit als bedrohlich empfunden wird?

**SOHL:** Sie können doch nicht sagen, daß beispielsweise eine Investitionskontrolle, die diskutiert wird, kein gewichtiges Thema ist. Denn Investitionen kontrollieren heißt auch die Nachfrage gängeln. Das ist in der Tat bedrohlich und führt weg von der Marktwirtschaft. Es wird immer wieder gefordert, daß der Unternehmer seine Meinung deutlich äußert. Das tun wir.

**SPIEGEL:** Auch innerhalb des Unternehmerlagers wächst die Kritik am BDI. Der Bundesverband Junger Unternehmer beispielsweise warf den führenden Unternehmens-Sprechern kürzlich „konzeptionelle Kraftlosigkeit“, „Versagen“ und „Angst vor der geistigen Auseinandersetzung mit andersdenkenden Gruppen“ vor. Wenn schon Unternehmer die Unternehmensverbände kritisieren, müssen Sie dann nicht die Selbstisolierung fürchten? [...]

**SOHL:** Das Gegenteil ist der Fall. Wir sind mit der Regierung und den Gewerkschaften laufend im Gespräch. Ich habe zu den Themen Mitbestimmung und Vermögensbildung gesagt, daß wir bereit sind, auch neue Wege zu diskutieren. Nur, es gibt Grenzen, die nicht überschritten werden können. Wir machen auch konstruktive Vorschläge; wir reden allerdings nicht zum Fenster hinaus, sondern machen unsere Vorschläge in den einschlägigen Gremien: [...] Es ist also nicht so, daß wir uns nur in der Verteidigung befinden. [...]

**SPIEGEL:** Sie sagten vorhin, daß es für Sie in der Mitbestimmungs-Debatte Grenzen gebe, die nicht überschritten werden dürften. Warum fürchten Sie die paritätische Mitbestimmung?

**SOHL:** Ich habe ein Unternehmen geleitet, das seit 1953 die paritätische Mitbestimmung praktiziert. Als Präsident des BDI habe ich zu überlegen, was heute damit bezweckt wird, wenn diese Mitbestimmung von der Montanindustrie auf die gesamte Industrie ausgedehnt werden soll. Man muß sich, wenn man A sagt, klar darüber sein, wo das Alphabet endet. Man muß sich also Gedanken darüber machen, ob die paritätische Mitbestimmung ein Endziel ist oder ob sie nur der erste Schritt auf dem Wege zur Vergesellschaftung der Industrie oder zu einer Arbeiterselbstverwaltung, wie in Jugoslawien, sein soll.

**SPIEGEL:** Glauben, Sie das?

**SOHL:** Wir kennen Äußerungen der DGB-Spitze wonach man sich nach Erreichen der paritätischen Mitbestimmung überlegen müsse, wie dieses System zu „verbessern“ sei. Der Bundestagsabgeordnete Farthmann vom DGB hat darauf hingewiesen, daß eine Weiterentwicklung zur Arbeiterselbstverwaltung nach jugoslawischem Vorbild oder zur Sozialisierung führe.

**SPIEGEL:** Und Sie fürchten, daß die paritätische Mitbestimmung nur der Einstieg zur Verstaatlichung der Unternehmen ist. Wir haben Farthmann immer so verstanden, daß sie eine Alternative zur Vergesellschaftung ist.

**SOHL:** Er hat gesagt, daß man den ersten Schritt nicht mit Überlegungen darüber belasten solle, was im zweiten Schritt kommt. Das werde man tun, wenn der erste verabschiedet sei. Jedenfalls muß ich damit rechnen, daß derartige Überlegungen, die zur Abkehr vom marktwirtschaftlichen System führen, Anhänger finden. Die Mitbestimmung als solche wird von uns nicht abgelehnt, sondern bejaht. Es geht dabei aber um das „Wie“. Ich bin der Meinung, daß bei jeder Mitbestimmung die unternehmerische Entscheidung letztlich beim Unternehmer bleiben muß. Es geht nicht an, daß bei einer Patt-Situation ein neutraler Mann entscheidet. Ich kenne verantwortungsbewußte Persönlichkeiten, die sich in dieser Aufgabe einfach überfordert fühlen.

**SPIEGEL:** Haben Sie derartige Patt-Situationen und einen überforderten neutralen Mann im Aufsichtsrat bei Thyssen einmal erlebt?

**SOHL:** Ersparen Sie mir bitte, über das Haus Thyssen zu reden. Ich habe persönlich mit den Männern, mit denen ich in der Mitbestimmung zu tun hatte, immer gut zusammengearbeitet. Aber wenn man über ein Prinzip spricht, dann kann man dies nicht davon abhängig machen, mit welchen Menschen man zusammenarbeitet.

**SPIEGEL:** Von Managern der Ruhrindustrie hört man sehr oft dieses doppelgleisige Argument, mit der paritätischen Mitbestimmung persönlich gute Erfahrungen gemacht zu haben, im Prinzip jedoch dagegen zu sein. Unterwerfen sich die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat nicht dem

Zwang unternehmerischer Verhältnisse grundsätzlich genauso wie Sie?

**SOHL:** Lassen Sie mich die Sache einmal umgekehrt betrachten: Glauben Sie, daß in einem Aufsichtsrat, der nach dem Betriebsverfassungsgesetz zusammengesetzt ist, also nur zu einem Drittel Arbeitnehmer zählt, dieses Drittel laufend überstimmt wird? Ich habe auch in vielen Aufsichtsräten gesessen, die nach dem Betriebsverfassungsgesetz zusammengesetzt sind. Ich habe nicht ein einziges Mal erlebt, daß die Arbeitnehmerseite geschlossen überstimmt worden ist.

**SPIEGEL:** Das scheint uns aber kein Argument gegen, sondern eins für die paritätische Mitbestimmung zu sein.

**SOHL:** Wenn bisher noch keinerlei Patt-Fälle eingetreten wären, dann könnten Sie recht haben. Daß aber die Parität im Aufsichtsrat geradezu zur Fraktionsbildung herausfordert, das müßte Ihnen doch auch klar sein.

**SPIEGEL:** Hat nach Ihren Erfahrungen die paritätische Mitbestimmung die Montan-Industrie anderen Branchen gegenüber benachteiligt?

**SOHL:** Ich glaube, das ist nicht die Frage, auf die es ankommt. Die Frage ist, was spricht dafür, das System der paritätischen Mitbestimmung auf die gesamte Industrie auszudehnen. Als BDI-Präsident kann ich nach meinen Erfahrungen keine paritätische Mitbestimmung für die gesamte Industrie befürworten.

**SPIEGEL:** Sie vertreten eine Position, die nicht einmal mehr in der CDU unumschränkt gilt. Auch dort mehren sich die Anhänger einer paritätischen Mitbestimmung.

**SOHL:** Sie können daraus ersehen, daß wir keineswegs immer der Meinung der CDU sind. Aber die Ansichten über die Mitbestimmung haben sich auch im deutschen Gewerkschaftslager geändert. Ich bin immer von einem partnerschaftlichen Verhältnis ausgegangen und so ist Mitbestimmung – ob mit einer Drittel-Beteiligung der Arbeitnehmer oder mit einer paritätischen Beteiligung – in der Vergangenheit weitgehend praktiziert worden. Aber Partnerschaft wird heute nicht mehr gern gehört; statt dessen kommen wieder deutliche Klassenkampf-Parolen auf. Ich kann keine Verbindung zwischen Klassenkampf und Mitbestimmung herstellen.

**SPIEGEL:** Das eine schließt wohl sogar das andere aus.

**SOHL:** Ja, das sollte es. Aber wenn Sie die heutige Diskussion verfolgen, dann müßten Sie doch die Gefahren sehen: einerseits die Forderung nach paritätischer Mitbestimmung, andererseits Klassenkampf-Parolen.

**SPIEGEL:** Uns fällt auf, daß Sie bei Ihrer Ablehnung der paritätischen Mitbestimmung stets davon ausgehen, daß die Unternehmer das betriebliche Gemeinwohl wahren, während die Gewerkschaftsvertreter nur Partikularinteressen vertreten. Gelten Ihre Vorbehalte auch leitenden Angestellten im Aufsichtsrat gegenüber?

**SOHL:** Jetzt beginnen wir, uns über die einzelnen Mitbestimmungsmodel-

le zu unterhalten: ich unterhalte mich eigentlich lieber über Prinzipien. Bei den leitenden Angestellten kommt es doch darauf an, wer sie in den Aufsichtsrat entsendet. Bei der Paritätslösung führt auch das zu Fraktionszwängen, ändert also nichts am Prinzip.

**SPIEGEL:** Wieso kann sich ein Top-Manager von den Interessen der Kapitalgeber, die ihn bestellt haben, in entscheidenden Fragen lösen und überparteilich denken – ein leitender Angestellter aber nicht?

**SOHL:** Ein Management, das Erfolg haben will, muß in den Mittelpunkt seiner Überlegungen das Unternehmen als Institution stellen. Dazu gehört ein Interessenausgleich zwischen Kapitalgebern, Arbeitnehmern, Kunden und Lieferanten. Wenn es nicht unabhängig genug ist, diesen Ausgleich zu schaffen, kann es sich begraben lassen. Es würde nämlich seiner ureigsten Aufgabe nicht gerecht, zum Schaden des Unternehmens und aller daran Beteiligten.

[...]

## „DAS IST PARITÄT MIT NOTAUSGÄNGEN“

SPIEGEL-INTERVIEW MIT NORBERT BLÜM, HAUPTGESCHÄFTSFÜHRER DER CDU-SOZIALAUSSCHÜSSE, ÜBER CDU UND MITBESTIMMUNG. IN: DER SPIEGEL, NR. 42/1973

---

**SPIEGEL:** Seit Jahren kämpfen Sie, Herr Dr. Blüm, für die paritätische Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Großunternehmen. Jetzt hat sich der CDU-Vorstand auf ein Modell geeinigt, in dem Vertreter der Anteilseigner und Arbeitnehmer in gleicher Zahl im Aufsichtsrat sitzen, in dem also numerische Parität herrscht. Dennoch werfen Sie dem CDU-Vorstand Unredlichkeit vor.

**BLÜM:** Zunächst, es ist ja ein Fortschritt, daß überhaupt das Wort Parität salonfähig geworden ist. Noch vor drei Jahren gehörte es zu den unschamhaften Begriffen, die mit „Sozialismus“ diffamiert worden sind. Jetzt macht die CDU mit ihrem Modell zumindest den Eindruck, sie würde Parität anbieten. Das Düsseldorfer 7:5-Modell von 1971 war auf den ersten Blick als ein disparitätes Modell erkennbar. Beim jetzigen Modell dagegen muß einer das Vergrößerungsglas benutzen, um zu erkennen, daß an den entscheidenden Stellen im Notfall die Anteilseigner doch die Stärkeren sind. Da ist ein Moment Unredlichkeit drin, weil die Verpackung einen anderen Eindruck erweckt als die Ware.

**SPIEGEL:** Also Etikettenschwindel?

**BLÜM:** Der Text zeigt, daß, wenn es ernst wird, die Anteilseigner das letzte Wort haben. Und ich habe etwas dagegen, daß die Überschriften anders sind als der Text. Im Text stellt sich nämlich heraus, daß die Kapitalseite den Stichentscheid hat, wenn Anteilseigner und Arbeitnehmer sich nicht einigen können, wer Vorstandsvorsitzender wird. Und dieser so bestellte Vorstandsvorsitzende wählt bei der übrigen Vorstandswahl mit, so daß keine Gefahr besteht, daß ein Vorstand bestellt wird, der anders aussieht, als es die Anteilseigner wollen. Und Jedes Vorstandsmitglied, das klug ist – und das unterstelle ich dem Top-Management –, wird wissen, daß ohne die Anteilseigner nichts läuft, keine Verträge verlängert, keine Karrieren fortgesetzt werden. Das läßt den Vorstand dort, wo er immer war: in der Hand der Anteilseigner. Dieser Vorstand soll dann noch bei Patt im Aufsichtsrat die Geschäfte ohne Zustimmung des Aufsichtsrates führen, bekommt also noch mehr Freifahrtscheine, als das geltende Aktienrecht ihm schon austellt. Das Ganze ist eine Parität mit Notausgängen.

**SPIEGEL:** Wie stehen Sie zur Vertretung der leitenden Angestellten?

**BLÜM:** Die leitenden Angestellten sollen nicht vor der Tür der Mitbestimmung stehen. Wenn allerdings die leitenden Angestellten in Gruppenwahl bestellt werden – und der CDU-Vorschlag ermuntert dazu –, dann entsteht eine von der Arbeitnehmerschaft isolierte Vertretung. Und das ist

eine Gefahr für die Parität. Die leitenden Angestellten sind ja jene Gruppe der Arbeitnehmerschaft, die sehr karriereorientiert ist und sich deshalb im Konfliktfall nicht mit den Arbeitnehmern solidarisiert, wenn sie nicht in die Gesamtvertretung der Arbeitnehmer eingebunden ist. Als freischwebende Gruppe müssen sie eher den Anteilseignern zugerechnet werden. SPIEGEL: Diese Rücksicht auf die leitenden Angestellten – war das nicht vor allem Rücksicht der CDU auf den Wunsch-Koalitionspartner FDP? BLÜM: Daß die FDP damit Politik macht, ist einleuchtend. Sie hat ja immer mit dem Slogan gearbeitet: Politik für die denkende Minderheit. Mit dem Ansprechen von Elitebedürfnissen von kleinen Gruppen kann man sich sicherlich Überlebensgarantien schaffen, mindestens fünf Prozent der Wähler werden immer zu finden sein, die durch Prestige-Bedürfnisse mobilisiert werden können. Ob solche Restgrößen für eine Volkspartei wie die CDU ausreichen, die ja die absoluten Mehrheiten haben will, bezweifle ich sehr. Ich halte nichts davon, das Elitebewußtsein von Kleingruppen zu poussieren.

SPIEGEL: Muß aber nicht das Werben um die FDP zur Strategie der Union gehören?

BLÜM: Natürlich wird die CDU bei ihrer Politik die FDP im Auge behalten. Aber ich finde, daß man Sachfragen wie die Mitbestimmung nicht so unter koalitionspolitischen Zukunftsaussichten entscheiden darf. Wir machen eine Mitbestimmung nicht für die FDP, sondern für die Wähler. Und da ist das sachlich Richtige auch das parteipolitisch Nützlichste. Und das sachlich Unrichtige ist, den leitenden Angestellten einen Mitbestimmungsalter zu bauen.

SPIEGEL: Ihre Kritik am CDU-Modell geht in erster Linie von der Pattsituation im Aufsichtsrat aus. Ist diese Situation nicht die Ausnahme, wenn man sich die Erfahrungen im mitbestimmten Montanbereich ansieht?

BLÜM: Ich begreife die Mitbestimmung als den institutionellen Zwang zur Kooperation. Ein solcher Zwang geht nur von einem Modell aus, welches das Gleichgewicht der Beteiligten akzeptiert, und zwar ein Gleichgewicht ohne wenn und aber, ohne doppelten Boden. Wo die Möglichkeit eines Patts vorhanden ist, tritt es fast nie ein. Ein Beispiel dafür ist die Bestellung eines neutralen elften Mannes in Montan-Aufsichtsräten. Mir ist kein Fall bekannt, daß die beiden Partner in der Montan-Mitbestimmung sich nicht über den elften Mann hätten einigen können. Die Möglichkeit des Patts als Ausnahme bestimmt das Klima der Regelung im Normalfall: Es entsteht der Zwang zur Einigung, denn Entscheidungsblockierung will niemand.

SPIEGEL: Herr Blüm, Sie haben eben Mitbestimmung als Kooperation definiert. Das Wort „Kooperation“ taucht ja auch in dem Papier des CDU-Vorstandes auf. Was sind Ihrer Auffassung nach die Motive der Mehrheit im CDU-Vorstand, diese Kooperation nicht ehrlich zu wollen?

**BLÜM:** Ich bin kein Seelenforscher, und ich spreche keine Urteile über persönliche Lauterkeit. Das Vorstandsmodell, die Sache also, erweckt den Eindruck, daß wir jetzt eine Mitbestimmungs-Prozession machen so nach der Melodie: Halb zieht's ihn her, halb zieht's ihn hin. Einerseits wollen wir vom Düsseldorfer 7:5-Modell weg, andererseits wollen wir doch nicht die Parität. Aber Halbheiten helfen nicht weiter.

**SPIEGEL:** An wem liegt's? In der Sitzung des CDU-Vorstands in der ersten Oktober-Woche ist das Paritäts-Modell der Sozialausschüsse mit großer Mehrheit abgeschmettert worden. Wie immer in der CDU hat sich wohl die Unternehmer-Lobby durchgesetzt.

**BLÜM:** Warum denn gleich das große Geschütz Unternehmer-Lobby? Die Abstimmung im Vorstand ist noch kein Indiz, wie es auf dem Parteitag läuft. In Hamburg muß den Delegierten klargemacht werden, daß sie sich nicht wie Tarifpartner auf die Mitbestimmung zubewegen können, so Scheibchen für Scheibchen. Wenn die Mitbestimmung eine Chance haben soll, von der CDU mitbestimmt zu werden, dann muß sie jetzt ein Modell vorlegen, nicht im Jahre 2000. Alle Versuche unterhalb der Parität sind vergebene Liebesmüh. Ich gebe zu, daß diese Argumentation im Vorstand nicht genügend Anhänger gefunden hat.

**SPIEGEL:** CDU-Generalsekretär Biedenkopf hält Ihrer Kritik am CDU Vorstandsmodell entgegen, daß es auf Grund des in der Verfassung garantierten Eigentumsrechts nicht möglich sei, den Vertretern des Kapitals bestimmte Vorrechte zu nehmen, etwa bei der Bestellung des Vorstands.

**BLÜM:** Ja, dann frage ich mich allerdings, warum Herr Professor Biedenkopf nicht gegen die von der CDU einst geschaffene Montan-Mitbestimmung klagt. Dort ist es seit über 20 Jahren möglich, daß die Anteilseigner überstimmt werden. Und durch die Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetze ist diese Regelung inzwischen mehrfach bestätigt worden.

**SPIEGEL:** Was halten Sie von dem Versprechen Biedenkopfs, die CDU werde längerfristig ein weitergehendes Modell anbieten, wenn erst einmal das Unternehmensrecht geändert ist?

**BLÜM:** Das ist ein Trost für die Zukunft. Nur, wir entscheiden Mitbestimmung jetzt. Und meine Befürchtung ist, wenn wir jetzt nicht durch das Nadelöhr Parität gehen, gibt es auch keine Entwicklung des Unternehmensrechtes im Sinne der Partnerschaft. Diese Gesellschaft besteht aus 80 Prozent Arbeitnehmern, die an der Frage der Mitbestimmung die Ernsthaftigkeit des gesellschaftlichen Reformwillens einer Partei testen – auch wenn die Mitbestimmung in den Hit-Listen der Meinungsbefragungsinstitute nicht an oberster Stelle steht. Aber in den Betrieben kommt es auf die Meinungsführer an, die von der CDU im letzten Wahlkampf nicht erreicht worden sind.

**SPIEGEL:** Die Meinungsführer der Arbeitnehmerschaft sitzen in den Gewerkschaften und vertreten mehrheitlich nicht das Modell der Sozialausschüsse, sondern das Modell der SPD.

**BLÜM:** Erstens ist unser Modell verlockend. Und zweitens habe ich nichts dagegen, wenn in den Gewerkschaften Nachdenken und Bewegung ausgelöst wird. Wir wollen die Entwicklung von morgen mitbestimmen und nicht die Modelle von gestern wiederkauen. Bei aller Sympathie für Wahltaktik: In der Mitbestimmung geht's auch ums Grundsätzliche.

**SPIEGEL:** Aber Sie werden mit Ihrem Modell doch schon in Hamburg niedergestimmt werden?

**BLÜM:** Die Beerdigung, die Sie offenbar in Ihrer Frage pietätvoll vorwegnehmen wollen, finde ich nicht nur makaber, sondern auch etwas voreilig. Wenn ich der Ansicht wäre, wir hätten schon verloren, dann bräuchte ich ja gar nicht erst hinzufahren.

**SPIEGEL:** Dabeisein ist eine olympische Tugend.

**BLÜM:** Ich fahre nach Hamburg, um Mehrheiten für unsere Sache zustande zu bringen. Das ist nicht aussichtslos, wenn Sie bedenken, dass Gruppen, die in Düsseldorf noch gegen uns waren, heute Seite an Seite mit uns kämpfen werden.

**SPIEGEL:** Das sind Minderheiten.

**BLÜM:** Das werden wir ja sehen. Wir machen hier ja jetzt kein Mitbestimmungs-Toto, oder?

**SPIEGEL:** Der Vorsitzende der Sozialausschüsse, Ihr Parteifreund Hans Katzer, gibt sich viel weniger optimistisch als Sie. Er warnte den Vorstand vor einer Neuauflage des Mitbestimmungsdesasters der Sozialausschüsse beim Düsseldorfer CDU-Parteitag.

**BLÜM:** Daß die Gefahr eines „zweiten Düsseldorfs“ nicht aus der Luft gegriffen ist, liegt auf der Hand. Ich habe nicht gesagt, daß ich meine Hand für einen Sieg ins Feuer lege, sondern nur, daß ich ihn noch immer für möglich halte. Die CDU muß sich darüber im Klaren sein, daß für viele politisch engagierte Arbeitnehmer die Mitbestimmung zur Testfrage geworden ist. Wenn wir verlieren, werden sich nicht wenige von der CDU im Stich gelassen fühlen und ihren Kopf in den Betrieben eben nicht mehr für die CDU hinhalten. Das ist keine Drohung, das ist keine Erpressung, sondern nur ein Hinweis, der die CDU vor unliebsamen Überraschungen bewahren soll. Ich sehe die Gefahr, daß viele engagierte christlich-demokratische Arbeitnehmer die Lust verlieren.

**SPIEGEL:** Rechnen Sie mit einer Welle von Parteiaustritten oder sogar damit, daß sich die Arbeitnehmer-Gruppe abspaltet, die Sozialausschüsse eine eigene Partei aufmachen?

**BLÜM:** Die Idee der Volkspartei wird sicherlich niemand leichtfertig aufs Spiel setzen. Ich denke jetzt mehr an die Zeit vor Hamburg als an die Zeit nach Hamburg.

**SPIEGEL:** Was macht Norbert Blüm?

**BLÜM:** Ich bin keiner von denen, die sagen: „Die nächste Niederlage bitte, habt ihr noch eine für uns“, und munter weiter sein Liedchen pfeift, als wäre nichts passiert.

**SPIEGEL:** Wollen Sie dann in der CDU bleiben?

**BLÜM:** Ich sehe keine Versuchung, aus der CDU auszutreten. Parteimitgliedschaften sind sicher eine Frage der Zweckmäßigkeit. Aber niemand wechselt Parteien wie ein Hemd. Demnach kann niemand einen Garantieschein ausstellen, daß er bis an sein Lebensende derselben Partei angehört, weil niemand weiß, wie sich Parteien entwickeln. Ich arbeite in der CDU für eine Entwicklung in unserer Richtung. Die Mitbestimmung ist eine Orientierungsmarke.

**SPIEGEL:** Sie müssen doch folgendes sehen: Den Sozialausschüssen wird, wenn es in Hamburg gegen sie läuft, das Rückgrat gebrochen. Sie werden bei der Arbeitnehmerschaft noch weniger gelten als bisher. Dann wäre das Konzept jenes Teils der CDU-Führung aufgegangen, der sich – wie Herr Biedenkopf – vom linken Parteiflügel keine Anziehungskraft auf die Arbeitnehmerschaft mehr verspricht.

**BLÜM:** Ich kenne diese Ansichten des Herrn Biedenkopf nicht. Die müssen dann mal diskutiert werden. Die CDU steht vor der Frage, ob sie Volkspartei bleiben will oder nach rechts auswandern will. Ich sehe rechts nur noch die Wand. Der Kampf um die Mehrheit wird in der Mitte geführt, und dazu braucht die CDU einen linken Flügel, und zwar einen linken Flügel nicht mit gebremstem Schaum, gezogenen Zähnen und gebrochenem Rückgrat, sondern einen linken Flügel, der die Interessen auch der Arbeitnehmer ungeschminkt zur Sprache bringt und programmatisch durchsetzt.

**SPIEGEL:** Fühlen Sie sich eigentlich durch Parteichef Helmut Kohl im Stich gelassen, der hinter dem Vorstandsmodell der Mitbestimmung steht?

**BLÜM:** Ich mache Politik nicht abhängig von Gesichtern, die mir am besten passen, sondern davon, wer was sagt und was ich für richtig finde. Helmut Kohl hat mir in Rheinland-Pfalz einen Listenplatz verschafft, das will ich keineswegs unterschätzen oder gar vergessen, das war ein politisches Zeichen. Aber es kann jetzt nicht Politik nach dem Motto getrieben werden: Eine Hand wäscht die andere. Helmut Kohl muß wissen, daß er mit einer Politik gegen die Arbeitnehmer in eine Sackgasse laufen würde. Eine Politik, die mehrheitsfähig ist, steht in der Nähe der Sozialausschüsse. Diese Politik muß er nicht den Sozialausschüssen zuliebe machen, sondern ich hoffe, daß seine Selbstliebe ihm dies als richtig erscheinen läßt. Ob er das weiß, werden wir in Hamburg sehen.

**SPIEGEL:** Herr Blüm, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

## PHILIPP VON BISMARCK, TÖDLICH FÜR DIE MARKTWIRTSCHAFT

IN: DIE ZEIT VOM 16. NOVEMBER 1973

---

[...]

Der Hamburger Parteitag der CDU, der am kommenden Wochenende beginnt, ist kein Programmparteitag. Er ist vielmehr dazu anberaumt, auf wichtigen Teilgebieten politische Grundsatzentscheidungen herbeizuführen. Zur Debatte stehen die Bodenpolitik, die Berufsbildung, die Vermögenspolitik und die Mitbestimmungspolitik der Union.

Letztere hat inzwischen die größte öffentliche Aufmerksamkeit auf sich gezogen, da man in diesem Punkt mit den härtesten Kontroversen rechnen muß. Dazu hat mit auch der Umstand beigetragen, daß ausgerechnet für diese höchst komplizierte Materie keine vorbereitende Fachkommission eingesetzt wurde.

So war es unvermeidlich, daß auf Kreis-, Bezirks- und Landesparteitags-ebene die allgemeine Information meist weit unter dem Stand blieb, der für eine sachliche Argumentation als Unterlage unentbehrlich ist. Um so bedeutsamer war naturgemäß die Wirkung emotionaler Ansprachen. Wer wäre nicht für so wohlklingende Worte wie „Partnerschaft“, „Gleichberechtigung“, „Gleichgewichtigkeit“, und mit welchen Argumenten wollte man einen Parteitag gegen sie mobilisieren? [...]

Auf dem Hamburger Parteitag werden sich zwei Grundauffassungen gegenüberstehen.

Die Sozialausschüsse und andere wollen bewußt das Patt im Aufsichtsrat bei der Vorstandsbestellung, wodurch die Vorstandsmitglieder von der Zustimmung der Arbeitnehmervertreter abhängig werden. Sie sehen darin die einzig mögliche Form von Gleichberechtigung und Gleichgewichtigkeit (Parität).

Der Vorstand der Union hat sich bei voller Zustimmung zum Prinzip der Gleichberechtigung und Gleichgewichtigkeit mit Mehrheit gegen den Vorschlag der Sozialausschüsse ausgesprochen, weil deren Modell aus Verfassungsgründen nicht möglich und aus ordnungspolitischen Gründen für die Soziale Marktwirtschaft tödlich sein würde.

Zwar enthalten die kaum mehr überblickbaren Modelle, die dem Parteitag in Antragsform vorliegen, im Einzelfall unterschiedliche Regelungen. Im Kern kommt es aber nur auf die Frage an, wer den Vorstand bestimmt. Sie bezeichnet, um ein Bild zu benutzen, die „Wasserscheide“, von der ab die Willensströme in die eine oder andere Richtung fließen werden – und damit auch die politische Gesamtentwicklung. Daher muß man bei jedem Modell zunächst fragen, wie seine tatsächliche Wirkung auf die Abhän-

gigkeit der Vorstandsmitglieder ist, in wessen Händen letztlich ihre Berufs- und Lebensentwicklung liegt.

[...]

Was wären die Folgen, wenn man die gegenwärtige Lage im Prinzip ändern würde?

### **1 Aufhebung des Gleichgewichts der Tarifpartner und damit Zerstörung des Fundaments der Tarifautonomie.**

Tarifautonomie bedeutet, daß sich Arbeitgeber (Anteilseigner) und Gewerkschaften (Arbeitnehmervertreter) in freier Vereinbarung über die Verteilung der erwirtschafteten Erträge auf Arbeitnehmereinkommen (Löhne und Gehälter) und Anteilseignereinkommen (Gewinne) einigen können. Als Kampfmittel stehen den Arbeitnehmervertretern der Streik, den Anteilseignern die Aussperrung zur Verfügung.

Schon jetzt leidet das Gleichgewicht unter einer tendenziellen Übermacht der Gewerkschaften. Würde man die Vorstandsmitglieder wie im Modell der Sozialausschüsse bei Anstellung und Vertragsverlängerung von der Zustimmung der Gewerkschaften abhängig machen, wäre die Grundvoraussetzung der Tarifautonomie, das Gleichgewicht der Kräfte, aufgehoben.

### **2 Einführung des Parteiproporz im Vorstand führt zur Aufhebung der parteipolitischen Neutralität im Betrieb und Unternehmen.**

Da die Gewerkschaften in unserem Land in ihrem Führungskorps, mit wenigen Ausnahmen, der SPD zuzurechnen sind (95 Prozent der SPD-Bundestagsabgeordneten sind zum Beispiel Mitglied von Gewerkschaften), wäre praktisch die Arbeitnehmerbank in der Regel zugleich eine SPD-Bank. Da die SPD nicht nur in ihrer jüngsten Geschichte dafür gesorgt hat, daß man ihre Personalpolitik für konsequent und die Belohnung verdienter Parteimitglieder als gesichert hält, wäre die Vorstellung parteipolitischer Abhängigkeit der Vorstandsmitglieder sowie der Bewerber um Vorstandsämter bis hinunter zu den jüngsten „Aufsteigern“ unausweichlich.

### **3 Teileignung der Anteilseigner durch Verweigerung des Rechts, sich ihre Treuhänder (Vorstandsmitglieder) selbst auszuwählen.**

Unsere derzeitige Verfassung läßt eine solche Einschränkung der Eigentumsrechte nicht zu.

**4 Aufhebung des Auswahlkriteriums. „Optimale Leistungsfähigkeit“ bei dem Bestellen von Vorstandsmitgliedern zugunsten parteipolitischer Opportunität würde die Interessen der Allgemeinheit ernsthaft verletzen.**

Vorstände arbeiten nur dann gut, wenn sie sich vorbehaltlos zuarbeiten, ihre Beurteilung der Möglichkeiten unternehmerischer Initiative ohne fachfremde Gesichtspunkte treffen und ihre Phantasie für neue, verbesserte Aktivitäten durch den Mut zum kalkulierten Risiko zur Verwirklichung bringen. Letzteres schließt immer auch das persönliche Wagnis ein, Mißerfolge zu haben und damit im schlimmsten Fall haftbar zu werden, jedenfalls aber die nächste Verlängerung des eigenen Anstellungsvertrages zu gefährden. Von der optimalen Kombination kenntnisreicher Phantasie mit kritischem Mut und ihrer Ausstattung mit dem erforderlichen Kapital hängt unsere wirtschaftliche Zukunft ab. Sie bestimmt über unsere soziale Kraft ebenso wie unsere materielle Fähigkeit, Freiheit zu bewahren.

**5 Parität schafft zentrale Einflußmöglichkeiten der Gewerkschaften nicht nur auf den personalen, sondern auch auf den Investitionsbereich der Großbetriebe.**

Zwar hängt das Ausmaß der Einflußmöglichkeiten gewerkschaftlicher Zentralinstanzen im Einzelfall von der Zusammensetzung der Arbeitnehmerbank und dem Unternehmenszweck ab. Wenn man aber die Abhängigkeit der Vorstandsmitglieder im Falle bestehender Proporzparität mit in Betracht zieht, muß man bei realistischer Betrachtung davon ausgehen, daß die geeigneten „Winke“ rechtzeitig und deutlich genug gegeben werden, um Investitionsvorhaben unter den für eine gewünschte Lenkung ausreichenden Druck zu setzen.

Das heißt, daß die zentrale Einflußmöglichkeit, die vom DGB ganz offen angestrebt wird, auch bei Aufhebung der Patt-Lage zum Beispiel durch Stichentscheidungsrechte der Vorstandsmitglieder im Aufsichtsrat nicht ausgeschlossen werden. Im Gegenteil, die Arbeitgeberrolle, die den Arbeitnehmervertretern im Modell der Sozialausschüsse dadurch zugeteilt wird, daß sie zur Exekutive gehören, wird die Zentralsteuerung wesentlich erleichtert. Welcher Vorstand wird ernsthaft gegen die Wünsche derer handeln, von deren Votum seine nächste Vertragsverlängerung abhängt?

Die eigene Zielbestimmung der Sozialausschüsse fußt vor allem auf naturrechtlichen Vorstellungen und der Faszination von „Gleichheit“. Dabei wurde offenbar übersehen, daß Gleichheit nicht gleich Gerechtigkeit ist und Gerechtigkeit – was immer man darunter verstehen mag – allein kein geeignetes Prinzip zur sachgerechten (d.h. der gesellschaftspolitischen Zielsetzung der Union angemessene) Lösung funktioneller Regelungen sein kann.

Natürlich hat die Konkurrenzlage der Sozialausschüsse zum DGB auch wesentlichen politischen Einfluß ausgeübt und wohl dazu beigetragen, daß die marxistischen Begriffe „Kapital“ und „Arbeit“ zumindest bei der Argumentation für das Sozialausschuß-Modell Pate gestanden haben. Sonst wäre es kaum denkbar, daß die Verbindung dieser beiden Begriffe aus der Zeit des Frühkapitalismus mit dem aus christlichem Wortschatz stammenden Begriff der Parität (Gleichberechtigung) zustande gekommen wäre.

Schließlich hat sich, wenngleich verhältnismäßig spät, ein alter Begriff der Union, nämlich die Partnerschaft, wieder aktiviert. Aber dieses Wort, so gut es klingt und gemeint ist, kann nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Gewerkschaften, so wie sie sich nun einmal heute in dem der SPD zugehörigen zentralen Führungskorps darstellen, nicht Partner im Sinne christlichen Verständnisses der Anteilseignervertreter sein wollen und sein können. [...]

Freiheit ging immer wieder durch Feigheit verloren. Sie könnte auch dadurch verlorengehen, daß wir nicht mehr den Mut aufbringen, die behauptete gute Wirkung von guten Worten in Frage zu stellen.

## „DER BEGRIFF GLATTE PARITÄT IST IRREFÜHREND“

SPIEGEL-INTERVIEW MIT CDU-GENERALSEKRETÄR KURT BIEDENKOPF ÜBER MITBESTIMMUNG  
IN: DER SPIEGEL, NR. 46/1973

---

**SPIEGEL:** Sie sind, Herr Professor Biedenkopf, ein knappes halbes Jahr als neuer CDU-Generalsekretär im Amt, und schon haben Sie mit dafür gesorgt, daß Ihrem Parteivorsitzenden Helmut Kohl eine schwere Niederlage droht. Denn der von Ihnen maßgeblich beeinflusste Mitbestimmungsvorschlag des Parteivorstandes, der nicht die volle Parität von Kapital und Arbeit vorsieht, kann durchaus nach der Ablehnung durch die Landespartei des Rheinlands und von Westfalen-Lippe auch auf dem Hamburger Bundeskonvent der CDU durchfallen. Oder geben Sie der Vorstandsvorlage noch eine Chance?

**BIEDENKOPF:** Ich gebe der Vorstandsvorlage eine gute Chance. Von einer schweren Niederlage kann keine Rede sein. [...]

**SPIEGEL:** Haben sich also die Sozialausschüsse zu früh gefreut? Sind sie ausgetrickst worden, indem ihr Paritätsmodell zwar auf den beiden Landesparteitagen akzeptiert wurde, die Delegierten des Rheinlandes und von Westfalen-Lippe aber in Hamburg gegen die Sozialausschüsse votieren werden?

**BIEDENKOPF:** Das kann man so nicht sagen. Die beiden Parteitage waren wichtig für die Meinungsbildungsprozesse dieser Landesverbände. Sicherlich sind diese Entscheidungen für die nordrhein-westfälische CDU, auch im Hinblick auf den Landtagswahlkampf 1975, von großer Bedeutung. Aber wir dürfen nicht übersehen, daß nicht der nordrhein-westfälische Landesgesetzgeber die Mitbestimmungsfrage regelt, sondern der Bundesgesetzgeber, und daß die Grundlagen, die für die Arbeit der Partei und der Fraktion nach dem Statut der CDU verbindlich sein sollen, von der Bundespartei beschlossen werden. [...]

**SPIEGEL:** Wenn das Vorstandsmodell dennoch abgeschmettert werden sollte, welche Konsequenzen werden Sie dann ziehen?

**BIEDENKOPF:** Über diese Brücke gehe ich, wenn ich hinkomme. Ich glaube aber, daß Sie bei der Beurteilung der Vorstandsvorlage einen Fehler machen, wenn Sie das Problem, über das wir in Hamburg beraten, auf die Frage Parität im Aufsichtsrat reduzieren. Die Hauptaufgabe ist die Beschlußfassung über die Notwendigkeit und die Grundlinien eines neuen Unternehmensrechts.

**SPIEGEL:** Die Sozialausschüsse sehen das anders.

**BIEDENKOPF:** Es besteht eine große Übereinstimmung in der CDU über die Notwendigkeit, das Unternehmensrecht zu reformieren. Ich halte das für eine höchst beachtliche Entwicklung. Vor allem aber besteht in der

CDU eine große Übereinstimmung über die Notwendigkeit, ein neues Unternehmensrecht und die Vermögenspolitik miteinander zu verbinden. Das ist in meinen Augen der entscheidende Schritt in einer langfristigen parteipolitischen Strategie.

**SPIEGEL:** Dem Hauptgeschäftsführer der Sozialausschüsse, Norbert Blüm, geht es aber nicht um ein Unternehmensrecht für das Jahr 2000, sondern um echte Parität heute. Sie versuche doch, mit dem Plädoyer für ein neues Unternehmensrecht von dem Streit um die glatte Parität abzulenken.

**BIEDENKOPF:** Ich habe nicht die geringste Absicht, von der Frage der glatten Parität abzulenken. Aber ich muß feststellen, daß die Idee, ein neues Unternehmensrecht zu schaffen, die Idee der Sozialausschüsse ist und daß die Partei sich diese Idee jetzt zu eigen gemacht hat. Insofern haben sich die Sozialausschüsse durchgesetzt.

**SPIEGEL:** Nur mit ihrer Kernforderung nach Parität haben sie sich nicht durchgesetzt.

**BIEDENKOPF:** Das ist nicht zutreffend. Unsere Absichten beziehen sich auf zwei Ebenen: Wir wollen ein neues Unternehmensrecht schaffen, das unter Einbeziehung der Vermögenspolitik die gleichberechtigte Kooperation der im Unternehmen tätigen Kräfte verwirklicht. Und wir wollen Richtlinien beschließen, die bis zur Verwirklichung dieses Zieles das geltende Mitbestimmungsrecht fortschreiben. Der CDU-Vorstand hat mit anderen Worten die Möglichkeiten des geltenden Rechts zur Verbesserung der Arbeitnehmermitbestimmung voll ausgeschöpft.

**SPIEGEL:** Dabei aber die glatte Parität abgelehnt ...

**BIEDENKOPF:** ... weil die glatte Parität mit unseren verfassungspolitischen Vorstellungen nicht vereinbar ist. Ich darf klarstellen: Dieser Begriff „glatte Parität“ ist ausgesprochen irreführend. In der CDU wird immer gesagt, eine Parität ohne Wenn und Aber sei notwendig. Aber die sogenannte glatte Parität im Aufsichtsrat ist eine Parität mit Wenn und Aber.

**SPIEGEL:** So sehen Sie es.

**BIEDENKOPF:** Es ist nämlich eine Parität, die die Möglichkeiten der Arbeitnehmer unverändert bestehen läßt, über die Betriebsverfassung, über die Tarifautonomie und das Streikrecht unabhängig vom Aufsichtsrat auf die Unternehmensleitung einzuwirken. Um das Gleichgewicht im Unternehmen zu gewährleisten, müßte man bei glatter Parität alle Möglichkeiten der Einwirkung auf die Willensbildung von außen entscheidend verändern. Das will aber offenbar niemand.

**SPIEGEL:** Vermischen Sie da nicht Äpfel und Birnen? Sind nicht Betriebsrat, Tarifpartner und Aufsichtsrat ganz verschiedene Entscheidungsebenen?

**BIEDENKOPF:** Die glatte Parität wird gefordert, um die Stellung des Vorstandes zwischen Anteilseignern und Arbeitnehmern zu neutralisieren. Es geht vor allem um die paritätische Einflußnahme auf die personelle Besetzung des Vorstandes.

**SPIEGEL:** Es geht nicht nur um die Mitbestimmung in der Personalpolitik, sondern auch um Einfluß auf die Investitions- und Finanzpolitik.

**BIEDENKOPF:** Das Kernstück ist die Personalpolitik. Alles andere wird nach geltendem Recht nicht vom Aufsichtsrat veranlaßt, sondern genehmigt. Der Vorstand soll also, da er von einem paritätisch besetzten Aufsichtsrat bestellt wird, gegenüber Anteilseignern und Arbeitnehmern gleichermaßen neutral sein. Wie kann er aber neutral sein und gleichzeitig Konflikte mit Betriebsrat oder der Gewerkschaft austragen?

**SPIEGEL:** Sehen Sie die Situation nicht zu akademisch? Denn erstens verhandeln nicht Unternehmensvorstände mit den Gewerkschaften, sondern Unternehmensverbände, und zweitens bestellen in der Regel auch die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat nur solche Vorstandsmanager, denen sie ein gutes Unternehmensergebnis zutrauen.

**BIEDENKOPF:** Die Unternehmensverbände sind nichts anderes als die Vertreter der Vorstände der Mitgliedsunternehmen. Der zweite Einwand geht an der Sache vorbei. Unabhängig von der Qualität des Vorstandes wird er durch seine Neutralisierung in eine unlösbare Konflikt-Situation gebracht.

**SPIEGEL:** Aber gegen den Willen der Anteilseigner kann doch bei Parität auch nichts geschehen. Folgert daraus nicht der Zwang zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit?

**BIEDENKOPF:** Von Zwang zu partnerschaftlicher Zusammenarbeit kann bei glatter Parität in Verbindung mit dem Streikrecht nicht die Rede sein.

**SPIEGEL:** Die Unternehmer haben auch das Recht zur Aussperrung.

**BIEDENKOPF:** Sie werden wohl nicht annehmen, daß ein sogenannter neutralisierter Vorstand, der paritätisch von beiden Seiten des Aufsichtsrats abhängig ist, noch in der Lage ist, jemanden auszusperrern.

**SPIEGEL:** Theoretisch wohl.

**BIEDENKOPF:** Theoretisch wohl, aber ich könnte mir vorstellen, daß der SPIEGEL auch für die faktischen Wirkungen von Institutionen Verständnis hat. Es ist doch völlig ausgeschlossen anzunehmen, daß ein Vorstand, dessen Wiederbestellung von den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat abhängt ...

**SPIEGEL:** Allenfalls mitabhängt ...

**BIEDENKOPF:** ... nein, abhängt. Wenn die Arbeitnehmervertreter bei der glatten Parität nein sagen, wird der Vorstand nicht wiederbestellt.

**SPIEGEL:** Er kann auch nicht wiederbestellt werden gegen den Willen der anderen. [...]

**BIEDENKOPF:** [...] Die glatte Parität im Großunternehmen ist die große Koalition der Produzenten-Interessen mit der Folge, daß beide Produzenten-Interessen, nämlich die der Anteilseigner und die der Gewerkschaften, die ja auch Produzenten-Interessen vertreten, verbunden werden. Wenn sich diese beiden Produzenten-Interessen zu Lasten der Allgemeinheit verständigen können, werden sie das tun. Und gerade dies soll unser neues Unternehmensrecht verhindern helfen. Es darf nicht mehr passieren, was in der Montan-Industrie gerade in den letzten drei Jahren mehrere Male passiert ist, daß nämlich die Arbeitnehmer dieser Unternehmen zu den Mitbestimmungsträgern, die sie selbst gewählt haben, kein Vertrauen mehr haben und sagen, die klüngeln, die machen Kumpe.

**SPIEGEL:** Ihre Argumente zugunsten der Gewerkschaften und der Arbeitnehmer in Ehren. In Wahrheit argumentieren Sie doch nur zum Vorteil der Kapitaleseite.

**BIEDENKOPF:** Das ist doch kein Vorteil der Kapitaleignerseite. Es ist offenbar sehr schwierig klarzumachen, daß die Ablehnung einer glatten Parität im Rahmen des geltenden Rechts nichts mit der Bevorzugung der Kapitaleseite zu tun hat. Ich habe doch überhaupt keine Kapitalinteressen.

**SPIEGEL:** Sie sind Generalsekretär einer Partei, die bislang unter ihren Mitgliedern mehr Anhänger der Kapitaleigner als Vertreter der Arbeitnehmer hatte und in ihrer Politik das auch klar zum Ausdruck gebracht hat.

**BIEDENKOPF:** Das ist doch eine für meine Argumentation völlig unerhebliche Feststellung. Ich bin Generalsekretär einer Partei, die Volkspartei ist und auf dem Wege ist, das auch allen klarzumachen. Und ich bin jemand, der seit immerhin zehn oder zwölf Jahren für die Kontrollierbarkeit der Wirtschaft durch Wettbewerb und Gewaltenteilung kämpft, der ganz klare ordnungspolitische Vorstellungen vertritt, und zwar gerade auch dann, wenn sie gegen die sogenannten Kapitalinteressen waren. Die Marktwirtschaft ist nicht für den Unternehmer, sondern die Unternehmer sind für die Marktwirtschaft da.

**SPIEGEL:** Woran die Arbeitnehmerschaft, die noch immer mehrheitlich in der SPD organisiert ist, interessiert ist, hat sie kürzlich auf der Arbeitnehmerkonferenz ihrer Partei dargestellt, und es wird täglich durch die Gewerkschaften artikuliert: an klarer paritätischer Mitbestimmung und an Änderung der Machtverhältnisse in der Wirtschaft.

**BIEDENKOPF:** Diese Interpretation des Arbeitnehmerinteresses ist ausschließlich SPD-Interpretation des Arbeitnehmerinteresses. Ich glaube

nicht, daß die sich zur bewußten Selbständigkeit entwickelnde Arbeitnehmerschaft daran interessiert ist, in dieser Weise sozialistisch bevormundet zu werden.

**SPIEGEL:** Was ist Ihre Alternative? Die SPD wirbt um den Arbeitnehmer mit dem steten Ausbau des sozialen Versorgungsstaats unter Einschluß kollektiver Elemente.

**BIEDENKOPF:** Ja.

**SPIEGEL:** Will die CDU dabei mit etwas Abstand folgen?

**BIEDENKOPF:** Wir wollen ganz sicherlich auf dem Weg nicht folgen, sondern wir wollen die große Chance einer freiheitlichen Wohlstandsgesellschaft nutzen, die Alternativen für den einzelnen Bürger zu vermehren.  
[...]

# MITBESTIMMUNG JETZT – UND KEINE HALBEN SACHEN

REFERENTENMATERIAL ZUR MITBESTIMMUNG, MUSTERREFERAT  
HERAUSGEGEBEN VOM DEUTSCHEN GEWERKSCHAFTSBUND, DÜSSELDORF 1974

---

[...]

## II. Warum Mitbestimmung?

Nun, es gibt viele Begründungen – leider auch viele falsche.

Da ist die Ideologie von der Sozialpartnerschaft. Als ob sich die Widersprüche und Interessengegensätze der kapitalistischen Wirtschaft in friedliche Partnerschaft auflösen ließen! Dabei wird gewollt oder ungewollt den Arbeitnehmern und ihren Gewerkschaften ein fester, meist begrenzter Platz in Wirtschaft und Gesellschaft zugewiesen. Allzu leicht werden damit bestehende Zustände festgeschrieben. Wer heute von Partnerschaft redet, betreibt das Geschäft der Herrschenden – freilich oft ohne es zu wollen. Harmonie ist etwas für den Gesangverein – nicht dagegen für die kapitalistische Wirtschaft.

Dann findet sich der Hinweis auf Demokratie, Würde des Menschen und Sozialstaat. Dieser Griff in den Himmel letzter Werte ist sicher nicht falsch. Aber er bleibt an der Oberfläche. Es geht vielmehr um Machtfragen. Wenn wir als Arbeitnehmer und Gewerkschaften die paritätische Besetzung der Aufsichtsräte großer Unternehmen fordern, so wollen wir an der Macht teilhaben. Wir wollen den Fuß in der Tür haben.

**III. Die Forderung nach mehr Macht und Einfluß ist für uns kein Selbstzweck. Mitbestimmung darf und soll sich nicht darauf beschränken, „Eliten auszutauschen“, alte Kisten mit neuen Flaschen zu füllen. Für uns ist Mitbestimmung ein Mittel zum Zweck: Wir wollen mit ihr andere Ziele erreichen.**

Dazu einige Beispiele.

1. Das neue Betriebsverfassungsgesetz ist bald zwei Jahre alt. Trotzdem stehen manche seiner Bestimmungen in vielen Betrieben nach wie vor auf dem Papier. [...] Haben die Arbeitnehmer durch Parität Einfluß im Aufsichtsrat, kann der Vorstand jene Rechte nicht verweigern. Ja, noch weitergehende Rechte können durchgesetzt werden: seien es zusätzliche Freistellungen von Betriebsräten, seien es volle Mitbestimmungsrechte, zum Beispiel in Personalangelegenheiten. In den Unternehmen der Montan-Mitbestimmung ist dies seit mehr als 20 Jahren gang und gäbe. Dort wird seit Jahren eine Betriebsverfassung praktiziert, die selbst über das neue Gesetz hinausgeht.

2. Die Arbeit der Betriebsräte hängt von der – kritischen – Unterstützung durch einen starken gewerkschaftlichen Vertrauenskörper ab. Es ist kein Zufall, daß gerade in den Unternehmen der Montanindustrie selbstbewußte und mitgliederstarke Vertrauenskörper bestehen. Ein Vorstand, der von einem paritätisch besetzten Aufsichtsrat abhängt, kann es sich nicht leisten, die Arbeit der Vertrauensleute zu behindern; sei es, daß sie für Bildungskurse freigestellt werden, sei es, daß sie während der Arbeitszeit Sitzungen mit ihren Betriebsratsmitgliedern abhalten usw.

3. Vertrauensleute und Betriebsräte führen in stetem Kleinkrieg einen Kampf um bessere Arbeitsbedingungen und um mehr Arbeitsschutz. Jährlich 2,5 Mill. Arbeitsunfälle – das ist zuviel. Dabei können sich die meisten Arbeitsschutzvorschriften sehen lassen. Nur, es fehlt an der Kontrolle. Gut ausgebildete und freigestellte Betriebsräte können hier helfen. Gemeinsam mit Sicherheitsingenieuren und Arbeitsmedizinern. [...] Auch dazu brauchen die Betriebsräte Bewegungsspielraum, den sie sich vielfach erst erkämpfen müssen. Übrigens, in den paritätisch mitbestimmten Unternehmen der Montanindustrie gibt es seit Jahrzehnten Arbeitsmediziner und Sicherheitsingenieure, über deren Einstellung und Entlassung der Betriebsrat ein volles Mitbestimmungsrecht hat – auch ohne Gesetz. Ein Zufall?

Ähnliches gilt für den Kampf um menschengerechte Arbeitsbedingungen. Nach § 91 BetrVG kann der Betriebsrat nur in engen Grenzen den Abbau menschenunwürdiger Arbeitsbedingungen verlangen. Und dabei stellt sich dieses Problem von Jahr zu Jahr mit zunehmender Schärfe. Tempo, Streß, Monotonie am Fließband, Schichtarbeit, Verminderung des Arbeitstaktes, Kleinzeitsystem wie MTM und sonstiger „Refaschismus“ – was es auch sei, die Arbeitsbelastungen werden von Jahr zu Jahr höher geschraubt. Der Verteilungskampf spielt sich ja nicht nur an der Front der Löhne und Gehälter und der Preise ab. Er vollzieht sich mit derselben Schärfe an der Front der Arbeitsbedingungen. [...] Auch hier gilt: Es ist leichter und erfolgreicher, einen uns nahestehenden Arbeitsdirektor auf die Füße zu treten, als einen Herrn Schleyer bitten zu müssen.

4. Die Illusion vom krisenfreien wirtschaftlichen Wachstum ist zerstört. Stilllegungen, Entlassungen, Kurzarbeit nehmen zu. Immer trafen solche Entscheidungen bisher in erster Linie ältere Arbeitnehmer. Wer nicht mehr voll leistungsfähig ist, dessen Arbeitsplatz ist nicht mehr sicher.

Umgekehrt wird es nötiger denn je, gerade für ältere Kollegen zusätzlichen Kündigungsschutz zu vereinbaren. [...] Es ist kein Zufall, daß die ersten und damit beispielgebenden Vereinbarungen dieser Art in qualifiziert mitbestimmten Unternehmen der Montanindustrie getroffen wurden. [...]

5. Wir wollen auch Mitbestimmung, um auf Produktions- und Investitionsentscheidungen Einfluß zu nehmen. Längst nicht alle unternehmerischen Entscheidungen sind zwangsläufig. Oft gibt es eine ganze Bandbreite von Entscheidungsmöglichkeiten. Das Kapital wählt die „rentabelste“ Alternative. Arbeitnehmer und ihre Arbeitsplätze sind für Aktionäre und für die von ihnen abhängigen Vorstände nur Mittel zum Zweck, und zwar zum Zwecke der Profitsteigerung. Ein Mittel, das man je nach den Gewinnaussichten einsetzt oder fallenläßt. [...]

Juristisch tragen Aktionäre und Unternehmer ein Risiko – doch die Folgen tragen die Arbeitnehmer durch Verlust ihres Arbeitsplatzes, und zwar seit hundert Jahren. Wir haben noch keinen Aktionär und Unternehmer wegen wirtschaftlicher Fehlentscheidungen stempeln gehen sehen; wenn's besonders hart kommt, tragen sie ihre Verantwortung weiter in der Schweiz, abgesichert durch Grundstücke und Bankkonto der Ehefrau oder Freundin.

Natürlich gibt es auch Unternehmensentwicklungen, die sich nicht abwenden lassen. Etwa Strukturveränderungen, wie in der Landwirtschaft oder im Bergbau. Derartige Strukturkrisen lassen sich auch durch Unternehmensmitbestimmung nicht aufhalten. Aber es lassen sich zumindest sozial tragbare Lösungen durchsetzen. Es ist vielfach unbekannt: Sozialpläne, inzwischen nach dem Betriebsverfassungsgesetz allgemein vorgeschrieben, sind eine Errungenschaft der qualifizierten Mitbestimmung im Bergbau. Und dort wurden aus Anlaß der – unvermeidbaren – Zechenstilllegungen Sozialpläne abgeschlossen, die in anderen Branchen bis heute ihresgleichen suchen. Die Zeche wurde im Regelfall erst stillgelegt, nachdem die Kollegen umgeschult waren und einen anderen vergleichbaren Arbeitsplatz gefunden hatten. [...]

6. Es kann uns schließlich nicht gleichgültig sein, wer Vorstandsmitglied großer Unternehmen wird. Vorstandsposten sind politische Positionen. Liegt es etwa im Arbeitnehmerinteresse, wenn eine arbeitnehmerfeindliche Partei durch Spenden unterstützt wird? Durch Spenden, die ja nicht der Unternehmer, sondern die die Arbeitnehmer erarbeitet haben. Ebenso wenig kann es uns gleichgültig sein, wenn die Vorstände großer Unternehmen – wie vor der letzten Bundestagswahl – durch gezielte Panikmache und durch erpresserische Androhung von Kapitalflucht soziale Reformen (Betriebsverfassungsgesetz, Steuerreform, Bodenreform, Mitbestimmung) zu verhindern suchen. Ganzseitige Anzeigen wie „Wir können nicht länger schweigen“ und „Leistung wird sich nicht mehr lohnen“ haben wir nicht vergessen. Das war Klassenkampf von oben. Daher wollen wir darüber mitbestimmen, wer in die Vorstandsetagen großer Unternehmen einzieht.

7. Das alles waren nur Beispiele. Beispiele dafür, daß und warum wir an der Macht in großen Unternehmen teilhaben, den Fuß in der Tür haben wollen. Doch wir sollten uns vor der Illusion hüten, mit Hilfe der Mitbestimmung alles lösen zu können. Die Mitbestimmung ist kein Allheilmittel. Preissenkungen, Umweltschutz, die Produktion gesellschaftlich notwendiger statt überflüssiger Güter usw. – dies alles wird sich nur in Ausnahmefällen durch Mitbestimmung durchsetzen lassen. Hierfür brauchen wir noch andere Mittel gesellschaftlicher, und zwar demokratischer, Kontrolle. [...] Die Mitbestimmung in den Unternehmen jedenfalls ist nicht dazu geeignet und bestimmt, den Frieden mit dem Kapitalismus einzuläuten.

**IV. Um es zu wiederholen: Wir wollen mehr Einfluß, mehr Macht, um die Interessen der Arbeitnehmer durchzusetzen. Diesem Ziel dienen auch die Kernforderungen des DGB zur Mitbestimmung:**

1. Parität

Jede Zusammensetzung des Aufsichtsrats unterhalb der Parität ist eine Minderheitenlösung und keine Mitbestimmung.

Erst recht lassen wir uns nicht für dumm verkaufen durch Vorschläge, die die Parität nur vorgaukeln, aber in Wirklichkeit die Vorherrschaft des Kapitals unberührt lassen.

Das gilt für das jüngste CDU-Modell. Die CDU hat auf ihrem Parteitag im November 1973 in Hamburg vorgeschlagen, daß sich der Aufsichtsrat zwar der Zahl nach paritätisch zusammensetzen soll. Doch der Aufsichtsratsvorsitzende soll bei Stimmgleichheit im Aufsichtsrat von der Hauptversammlung, also den Eigentümern, gewählt werden; man braucht kein Prophet zu sein, um vorauszusagen, daß damit der Aufsichtsratsvorsitzende stets von der Anteilseignerseite gestellt wird. Und dieser Vorsitzende hat bei der Bestellung des Vorstandes, wenn sich beide Bänke nicht einigen können, den Stichentscheid, also ein doppeltes Stimmrecht. Doch damit nicht genug: Der so von den Eigentümern abhängige Vorstand kann wichtige Geschäfte ohne Zustimmung des Aufsichtsrats vornehmen, wenn beide Gruppen im Aufsichtsrat unterschiedliche Vorstellungen haben. Das heißt im Klartext: Die Arbeitnehmer können in allen wichtigen Entscheidungen überstimmt werden. Die Vorherrschaft des Kapitals bleibt ungebrochen. Es bleibt alles beim alten. Auf diese Art politischer Falschmünzerei werden wir nicht hereinfliegen. Mit Recht haben die Kollegen der CDU-Sozialausschüsse gegen dieses Modell gestimmt.

2. Wir wenden uns gegen die Sonderstellung einzelner Arbeitnehmergruppen. Dies gilt vor allem für den Versuch der FDP, durch Sonderrechte für

leitende Angestellte einen neuen Betriebsadel zu schaffen. Ginge es nach der FDP, so würden die leitenden Angestellten – weniger als 1 Prozent der Belegschaft – mit zwei Vertretern in den Aufsichtsrat einziehen; sie hätten damit 33 Prozent der Arbeitnehmersitze! Dieses Rechenkunststück begreift wohl nur ein Liberaler!

Der DGB hat immer wieder deutlich gemacht: Auch leitende Angestellte sind Arbeitnehmer – sieht man einmal von den wenigen Angestellten mit echter Arbeitgeberfunktion ab. Und als Arbeitnehmer sollen sie den Betriebsrat wählen und in den Betriebsrat gewählt werden können und damit auch mittelbar für den Aufsichtsrat wählbar sein. Die Gewerkschaften haben sich daher niemals dagegen ausgesprochen, daß leitende Angestellte in den Aufsichtsrat gewählt werden. [...]

Was dagegen für uns unannehmbar ist, das sind Privilegien. Die Arbeitnehmerbank darf nicht zum Ständeparlament werden! Jeder Versuch, dem Kreis der sog. leitenden Angestellten ein eigenes Wahl- oder Vorschlagsrecht und damit eine Sondervertretung im Aufsichtsrat zu gewähren, läuft auf eine Spaltung der Arbeitnehmerschaft hinaus. Damit würde sich in unseren Tagen dasselbe wiederholen, was vor hundert Jahren mit der willkürlichen Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten eingeleitet wurde. Hier liegen die tieferen Gefahren in der Ideologie vom „Faktor Disposition“. Würden im Aufsichtsrat Sonderrechte geschaffen, so würde dies Folgewirkungen in anderen Bereichen haben. Deshalb lehnen die Gewerkschaften derartige Standesprivilegien in der Mitbestimmung kompromißlos ab. Wir können uns nicht vorstellen, daß eine sozialdemokratische Mehrheit ihre Hand zu einer splatterischen Standespolitik reichen wird.

3. Dem Aufsichtsrat müssen zugleich außerbetriebliche Arbeitnehmervertreter angehören, und zwar im gleichen Verhältnis wie betriebliche Arbeitnehmervertreter. Sie werden von der Gewerkschaft entsandt – selbstverständlich nicht gegen den Willen der Betriebsräte.

Nicht selten stößt diese Forderung auf Unverständnis, auch bei den eigenen Kollegen.

Wir sollten jedoch folgendes bedenken: Die Gewerkschaften sind keine Kirche, die sonntags zum Gottesdienst aufruft. Die Gewerkschaften gehören in die Betriebe und Unternehmen. Hier muß Gewerkschaftsarbeit geleistet werden. Daher läuft jeder Versuch, eine Trennlinie zwischen Belegschaft und Gewerkschaft zu ziehen, auf eine Schwächung der Arbeitnehmerschaft hinaus.

Vielfach müssen Aufsichtsratsentscheidungen von langer Hand vorbereitet werden. Die Aufsichtsratsstätigkeit darf sich nicht darin erschöpfen, am Abend vor der Sitzung die Vorlagen zu lesen und dann am nächsten Tag

aus der Tiefe des Herzens die Entscheidung zu fällen. Oftmals müssen die Vorlagen im einzelnen überprüft werden. Prognosen müssen erstellt werden. Ja, wir müssen Alternativen, Gegenpläne zur Vorstandspolitik entwickeln. Bedenken wir: Die Bankenvertreter im Aufsichtsrat großer Unternehmen machen mit Hilfe ihrer Expertenstäbe dasselbe. Wollen wir dieser vereinten Planungsmacht von Unternehmensvorstand und Banken ein eigenes Gewicht entgegensetzen, dann brauchen wir die Gewerkschaften, ihre Organisationen und die Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat. Wohlgemerkt, nicht weil hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre sachverständiger oder etwa klüger seien; sondern weil wir die Gewerkschaft mit ihren organisatorischen Möglichkeiten brauchen: im Interesse der Belegschaft und zugleich im Interesse der Arbeitnehmer anderer Betriebe.

4. Eine weitere Forderung bezieht sich auf das Wahlverfahren. Die unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter sollen durch Betriebsräte, also mittelbar, gewählt werden.

Zunächst einmal: Mittelbare Wahlen sind nicht undemokratisch. Sonst wäre die Wahl des Bundespräsidenten und Bundeskanzlers nicht demokratisch. Im übrigen geht es um folgendes: Die Aufsichtsratsmitglieder dürfen nicht zu freischwebenden ... (Honoratioren) werden. Dazu muß der laufende Kontakt zum Betriebsrat, aber auch die Kontrolle durch den Betriebsrat sichergestellt sein. Arbeiterkönige, die wegen ihrer Bekanntheit immer wieder gewählt werden, aber im übrigen Betriebsrat und Vertrauenskörper nur selten informieren und um Rat fragen, nützen den Arbeitnehmern nichts! Z.Z. sind es in erster Linie die Betriebsräte, die zur laufenden Beratung und Kontrolle der Kollegen im Aufsichtsrat am besten imstande sind. Sie müssen daher auch über Wahl und Abberufung entscheiden. [...]

## **VI. Kehren wir zurück nach Bonn.**

[...]

Bundeskanzler Brandt hat in seiner Regierungserklärung angekündigt, noch in dieser Gesetzgebungsperiode die Mitbestimmung auf der Grundlage der Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital zu verwirklichen. Wir haben diese Absicht begrüßt.

Aber wir wissen auch um die Schwierigkeiten, die sich einer Lösung durch die sozial-liberale Koalition entgegenstellen. Die Modelle beider Parteien – SPD und FDP – unterscheiden sich in zahlreichen Punkten. Z. T. sind Annäherungen möglich; dies haben auch die Gespräche zwischen Vertretern des DGB und der FDP gezeigt. Doch die eigentlichen Probleme ergeben sich bei der Frage der leitenden Angestellten.

Dies wird der Prüfstein der Mitbestimmungs-Regelung – und hoffentlich nicht der Grabstein sozialdemokratischer Politik. Die Arbeitnehmer haben in den letzten Bundestagswahlen dieser Koalition das Vertrauen gegeben. Nicht nur wegen der Ostpolitik, sondern vor allem in Erwartung sozialer Reformen. Dazu gehört vorrangig die Mitbestimmung, Prüfstein Nummer 1 der DGB-Wahlforderungen. Wir können uns nicht vorstellen, daß sich die SPD in dieser Frage vor den Karren standespolitischer Privilegien spannen läßt. Um es nochmals hervorzuheben: Sonderrechte für leitende Angestellte wären nicht nur im Rahmen der Mitbestimmung unvertretbar, sondern sie bedeuten gesellschaftspolitisch einen Rückschritt gegenüber dem gegenwärtigen Zustand.

Wir erwarten von der sozialdemokratischen Mehrheit dieser Koalition: Gebt in dieser Frage nicht nach! Bei der Regelung der Mitbestimmung sollte die Bundesregierung nicht das Bild bieten, daß der Schwanz mit dem Hund wedelt!

Eine Enttäuschung der Arbeitnehmer in dieser Frage wäre von unabsehbaren Folgen.

## „AUS SPD-SICHT UNTRAGBAR“

SPIEGEL-INTERVIEW MIT SPD-MDB FRIEDHELM FARTHMAN. IN: DER SPIEGEL, NR. 9/1974

---

**SPIEGEL:** Die Regierungskoalition hat einen Kompromiß zur Mitbestimmung verabschiedet, der die paritätische Mitwirkung der Arbeitnehmer bei allen wichtigen Entscheidungen in Großunternehmen verankern soll. Ist nach Ihrer Ansicht die Parität gesichert?

**FARTHMAN:** Ich kann den Kompromiß in der vorliegenden Form nicht als paritätisch bezeichnen.

**SPIEGEL:** Warum?

**FARTHMAN:** Durch die Sonderstellung der leitenden Angestellten bei Nominierung und Wahl ihrer Aufsichtsratskandidaten besteht die Gefahr, daß in einem erheblichen Teil der erfaßten Unternehmen leitende Angestellte gewählt werden, die man nicht als Repräsentanten der Gesamtbetriebschaft ansehen kann. Und bei der Vorstandsbestellung hat nicht der Aufsichtsrat, sondern die Hauptversammlung, also die Vertretung der Anteilseigner, das letzte Wort.

**SPIEGEL:** Das setzt voraus, daß es bei der Bestellung der Vorstände zum Konflikt kommt. Die Mitbestimmung im Montanbereich aber zeigt, daß rechtzeitige Einigung möglich ist.

**FARTHMAN:** Das ist theoretisch möglich. Praktisch halte ich es für nicht sehr wahrscheinlich. Wenn gegen den Willen der Anteilseigner ein Vorstandsmitglied nicht bestellt werden kann, werden sich die Vorstände wie bisher einseitig an der Kapitaleignerseite orientieren.

**SPIEGEL:** Diese Mitbestimmungsregelung war nur durch einen Kompromiß zwischen SPD und FDP möglich. In welchen Punkten hat sich nach Ihrer Auffassung die SPD, in welchen sich die FDP durchgesetzt?

**FARTHMAN:** Das läßt sich schwer sagen. Es gibt zweifellos auch Punkte, die wir als SPD gegen das Freiburger Programm der FDP durchsetzen konnten. Dazu gehören die gemeinsame Wahl aller Aufsichtsratsmitglieder durch das Wahlmännergremium und die Verankerung außerbetrieblicher Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Leider ist die gemeinsame Wahl durch das eigene Vorschlagsrecht der leitenden Angestellten wieder erheblich entwertet worden.

**SPIEGEL:** In den Kernpunkten hat sich also die FDP durchgesetzt und eine echte Parität verhindert?

**FARTHMAN:** Das muß man in zwei Kernpunkten bejahen. Die FDP hat sich mit der Einschränkung der echten Parität bei der Vorstandsbestellung und mit der prinzipiellen Anerkennung der leitenden Angestellten als selbständige Gruppe der Arbeitnehmer durchgesetzt.

**SPIEGEL:** Warum hat die SPD nachgegeben?

**FARTHMANN:** Die SPD hat ja noch nicht nachgegeben. Bisher hat nur das Kabinett beschlossen. Warum das geschehen ist, kann und will ich nicht beurteilen.

**SPIEGEL:** Meinen Sie, bei den parlamentarischen Beratungen alles wieder zurückdrehen zu können?

**FARTHMANN:** Ob wir alles wieder zurückdrehen können, weiß ich nicht. Aber ich gehe davon aus, daß die SPD-Fraktion dem Kompromiß in dieser Form ihre Zustimmung nicht geben wird. Wir werden deshalb versuchen, entscheidende Punkte zu verändern. Und dann wird die FDP-Fraktion vor der Alternative stehen, entweder einige unserer Grundpositionen zu respektieren oder auf eine Mitbestimmungsregelung verzichten zu müssen.

**SPIEGEL:** Bei den parlamentarischen Beratungen des Betriebsverfassungs- und des Personalvertretungsgesetzes konnte die SPD noch Änderungen gegen die FDP durchsetzen.

**FARTHMANN:** Die Mitbestimmung trifft erheblich sensiblere Punkte unseres Koalitionspartners und stößt auch ganz offensichtlich auf härtere Interessen der Wirtschaft, als es beim Betriebsverfassungsgesetz der Fall war. Insofern darf die Möglichkeit, im Gesetzgebungsverfahren noch Korrekturen anzubringen, sicherlich nicht allzu optimistisch eingeschätzt werden.

**SPIEGEL:** Sie gelten in Sachen Mitbestimmung innerhalb der SPD-Fraktion als Einzelgänger, als Vertreter einer puristischen Gewerkschaftsmeinung. Rechnen Sie tatsächlich damit, daß die Fraktion im Ernstfall diesen Kompromiß ablehnen wird, wenn die von Ihnen genannten beiden entscheidenden Punkte – Nominierungsrecht der leitenden Angestellten und Entscheidung der Hauptversammlung bei der Vorstandstellung – nicht geändert werden?

**FARTHMANN:** Ich kann und will selbstverständlich den Beratungen unserer Fraktion nicht vorgreifen. Ich persönlich schätze die Situation aber so ein, daß der unveränderte Kompromiß die Fraktion der SPD nicht passieren wird, weil er im Widerspruch steht zu den Grundaussagen der Parteitage. Ich bin kein Purist, aber ich bin überzeugt, daß die SPD einen solchen Kompromiß nicht als glaubwürdige Lösung gegenüber ihren Mitgliedern vertreten kann. Nach meiner jetzigen Erkenntnis halte ich diesen Kompromiß aus der Sicht der SPD für untragbar.

**SPIEGEL:** Entspricht es dem Wählerauftrag der SPD, den jetzt gefundenen Kompromiß abzulehnen und damit in 650 Unternehmen der deutschen Wirtschaft weiterhin auf echte Parität zu hoffen, anstatt von 1975 an mehr Mitbestimmung zu praktizieren, als es heute nach dem Betriebsverfassungsgesetz möglich ist?

**FARTHMANN:** Bisher haben wir in der SPD und auch in den Gewerkschaften immer den Standpunkt vertreten: Jede Verbesserung des Anteils der Arbeitnehmer unterhalb der Parität ist nur Zahlenspielerei und ändert an der Qualität der Unternehmenspolitik nichts. Ob eine Fußballmannschaft mit 5:0 verliert oder 5:4, ist für die Punktvergabe uninteressant.

**SPIEGEL:** Über Aufstieg und Abstieg im Fußball kann auch das Torverhältnis entscheiden. Für die Gewerkschaften ist die Mitbestimmung doch auch eine Machtfrage; es ist also nicht ganz uninteressant, ob Sie ein paar hundert weitere Aufsichtsratsmitglieder stellen können oder nicht.

**FARTHMANN:** Ich glaube nicht, daß die Erhöhung der Zahl der Aufsichtsratssitze wettgemacht wird durch den Verlust an Glaubwürdigkeit, den die Institution der Mitbestimmung erleiden würde, wenn man eine halbe Lösung macht. Denn das führt nur zur Enttäuschung bei den Arbeitnehmern.

**SPIEGEL:** Willy Brandt hat kürzlich sinngemäß erklärt, ohne dieses „Kernstück“ der Reformarbeit werde der Bestand der Koalition gefährdet. Kann das sozialliberale Bündnis über der Mitbestimmung zerbrechen?

**FARTHMANN:** Das kann ich nicht beurteilen. Wenn sich der Bundeskanzler jedoch in diesem Sinne äußert, dann wird man das nicht ganz von der Hand weisen können. Ich persönlich allerdings sehe nicht, warum der Verzicht auf ein, zugegebenermaßen wichtiges, Stück der Reformpolitik sogleich das Auseinanderbrechen der gesamten Koalition nach sich ziehen müßte.

**SPIEGEL:** Wenn Ihnen soviel an der Parität liegt, müßten Sie da nicht bereit sein, auch mit den Stimmen des linken CDU-Flügels die Parität gegen den Widerstand der FDP durchzusetzen? Die CDU-Sozialausschüsse bereiten ja bereits Änderungsanträge für den jetzt gefundenen Kompromiß vor. Wären Sie bereit, oder ist nach Ihrer Einschätzung die SPD-Fraktion bereit, mit den Sozialausschüssen zu stimmen?

**FARTHMANN:** Das Spiel mit wechselnden Mehrheiten wäre mit Sicherheit das Ende der Koalition, und jede Koalition muß sich natürlich auch überlegen, ob sie um der Erreichung eines bestimmten wichtigen Zieles willen die Erreichung vieler anderer wichtiger Ziele aufs Spiel setzt. Ich sehe bisher nicht, daß es für die SPD einen Partner geben könnte, der im gleichen Umfang, wie das mit der FDP möglich ist, eine Realisierung vieler Ziele der Sozialdemokraten gewährleistet.

**SPIEGEL:** Also Absage an wechselnde Mehrheiten?

**FARTHMANN:** Wechselnde Mehrheiten kann sich eine Koalition im Grunde nie erlauben.

**SPIEGEL:** Auch nicht in Teilfragen?

**FARTHMANN:** Das wäre jedenfalls mit dem bisherigen Verständnis unserer Parlamentsarbeit nicht zu vereinbaren.

**SPIEGEL:** Was meinen Sie: Werden wir in dieser Legislaturperiode eine paritätische Mitbestimmungsregelung erleben oder nicht?

**FARTHMANN:** Ich bin skeptisch.

## HANNS-MARTIN SCHLEYER, UNANNEHMBAR!

IN: DER ARBEITGEBER, 26 JG., 1974, HEFT 3

---

Die am 22. Januar 1974 als Ergebnis der vorangegangenen Koalitionsbesprechungen vorgelegten Beschlüsse zur Mitbestimmung und zur Vermögensbildung bedeuten im Falle ihrer Verwirklichung eine Weichenstellung, deren Tragweite und grundsätzliche Bedeutung in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland nur ein vergleichbares Beispiel hat. Die Entscheidung für die Soziale Marktwirtschaft.

Heute, fast 25 Jahre später, droht die Gefahr, daß diese Entscheidung rückgängig gemacht und die freiheitliche Ordnung der Sozialen Marktwirtschaft abgelöst wird durch ein System des syndikalistischen Sozialismus. Tatsächlich treffen und betreffen diese Beschlüsse nicht nur die Unternehmer. Ihre gefährlichen Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit der Unternehmen und vor allem ihre nachteilige Umschichtung des Gleichgewichts der gesellschaftlichen Gruppen zugunsten der Gewerkschaften in und im Verhältnis zu unserem Staat müßten ausstrahlen auf alle Bereiche der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ordnung.

Wie kopflastig dieses Gleichgewicht heute bereits ist, beweist die Tatsache, daß die Gewerkschaften ihre Forderungen zur Mitbestimmung praktisch voll durchsetzen konnten. Ihre Zurückhaltung, sich hierzu zu bekennen, ist mehr Beweis als Widerlegung. Sie ist taktischer Flankenschutz für den Versuch, diese Beschlüsse als einen „Kompromiß“ darzustellen und damit seine Machteinseitigkeit zu verschleiern. Soweit wirklich ein Rest von Unzufriedenheit bestehen sollte, wäre es die Unzufriedenheit puristischer Dogmatiker, für die selbst der Schatten eines Vertreters der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat zu viel und die Reservierung von drei Aufsichtsratssitzen unmittelbar für Gewerkschaftsvertreter zu wenig wäre. Schon ein erster Blick auf jene Beschlüsse zeigt dies.

Die Parität soll durchgesetzt werden, ohne Rücksicht auf die Funktionsfähigkeit der Unternehmen. Ein paritätisch zusammengesetzter Aufsichtsrat ist im Konfliktfall entscheidungsunfähig. Um die Handlungsfähigkeit auch in einem solchen Fall zu gewährleisten, wäre eine Auflösung dieser Pattsituation unerläßlich. In einer marktwirtschaftlichen Ordnung, zu deren Grundelementen auch die Eigentumsgarantie des Grundgesetzes und die Tarifautonomie gehören, kann das nur erfolgen durch ein Letztentscheidungsrecht der Eigentümerseite. Jene Beschlüsse jedoch führen bei Sachentscheidungen, die der Aufsichtsrat zu treffen hat, zur Lähmung des Unternehmens sowie bei Personalentscheidungen, vor allem also bei der

Vorstandsbestellung, zum Proporz und damit zu einem paritätischen und politisierten Vorstand.

Daß diese Politisierung in gewerkschaftlichem Sinne erfolgen würde, wäre sichergestellt durch ein ausgetüfteltes Wahlverfahren, das unter Ausschaltung der Urwahl durch die Belegschaft gewerkschaftliche Einflußnahme auch auf die Auswahl der unternehmensangehörigen Arbeitnehmervertreter gewährleistet. Diese Einflußmöglichkeiten wären so abgesichert, daß die Gewerkschaften letztlich sogar gegen den Willen von 95 % oder noch mehr aller leitenden Angestellten einem ihnen verpflichteten Kandidaten als deren Vertreter in den Aufsichtsrat verhelfen könnten. Von einer eigenständigen Vertretung der leitenden Angestellten bliebe also nichts mehr übrig.

Die gewerkschaftliche Mitbestimmung müßte auch übergreifen auf die Fonds, deren Einrichtung die vermögenspolitischen Beschlüsse vorsehen. Der Verzicht auf einen zentralen, unmittelbar gewerkschaftlich kontrollierten Fonds dürfte DGB und SPD kaum schwerfallen, wenn statt dessen zwar dezentrale, aber dem Einfluß der gewerkschaftlichen Mitbestimmung bei den Kreditinstituten unterliegende Fonds errichtet würden. Hinzu kämen die Einflußmöglichkeiten, welche sich die Gewerkschaften kraft ihrer Organisationsmacht über die vorgesehenen Teilhabervertretungen jener Fonds verschaffen könnten. Dieser Schaffung eines weiteren gewerkschaftlichen Machtplafonds auf dem Umweg über die Vermögenspolitik stünden auf der anderen Seite gegenüber eine nachhaltige Gefährdung der Investitionsfähigkeit und ein vergleichsweise zweifelhafter vermögenspolitischer Effekt für die Begünstigten.

Das Fazit aus all' dem kann nur lauten: Die Koalitionsbeschlüsse sind marktwirtschaftsfeindlich und in ihren Zusammenhängen in jeder Hinsicht unannehmbar. Würden sie in der vorliegenden Form realisiert, so wäre damit eine verhängnisvolle Fehlentwicklung für unsere freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung eingeleitet.

## BUNDESTAGSDEBATTE VOM 20. JUNI 1974

SITZUNGSPROTOKOLL DES DEUTSCHEN BUNDESTAGS, 7. WAHLPERIODE, 110. SITZUNG

WALTER ARENDT, BUNDESMINISTER FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG: [...] Meine Damen und Herren, gegen die eben dargestellten Regelungen des Entwurfs zur Wahrung der Gleichgewichtigkeit laufen nun die Gegner einer echten Mitbestimmung Sturm. Das ist insofern natürlich, als wir hier gerade beim Kern der Dinge sind. Dabei will mir die Kritik aus der Wirtschaft und ihren Organisationen noch begreiflich erscheinen; denn die Unternehmensleitungen und die Anteilseigner müssen sich in der Tat, wenn dieses Gesetz einmal Gesetzeskraft erlangt hat, umstellen und ihre uneingeschränkte Macht teilen. Eine solche Umstellung ist nicht angenehm und ruft ganz sicher Widerstand hervor. Mir will aber nicht einleuchten, daß die Ausgestaltung der Gleichgewichtigkeit im Entwurf auch von denen so heftig angegriffen wird, die sich – jedenfalls nach ihren Worten – ebenfalls zu einem Ausbau der Mitbestimmung bekennen. Ich meine hier Sie, meine Damen und Herren von der Opposition.

Sie haben gesagt – und es auch durch die Mehrheit im Bundesrat wiederholen lassen –, die Regelungen des Entwurfs seien unbrauchbar, führten zur Verzögerung oder Lähmung wichtiger Entscheidungen und gefährdeten die Funktionsfähigkeit der Unternehmen, (*Abg. Breidbach: Sind nicht paritätisch und nicht demokratisch!*) die Berufsfreiheit, das Eigentum und die Grundsätze der sozialen Marktwirtschaft erforderten eine klare und praktikable Auflösung von Pattsituationen im Aufsichtsrat. Ich finde, deutlicher kann man es nicht ausdrücken, daß man im Grunde – trotz vieler Worte – eine gleichwertige Mitbestimmung gar nicht will, meine Damen und Herren. (*Beifall bei den Regierungsparteien. – Zuruf von der CDU/CSU: Schauen Sie sich doch die leitenden Angestellten an!*)

Bei dieser Darstellung können Sie sich natürlich in der Tat auf Ihre Hamburger Grundsätze stützen. Und ich sage Ihnen gleich hier: Wenn Sie das, was Sie in Ihren Hamburger Grundsätzen mit viel Mühe zustande gebracht haben, schön finden, dann kann ich Sie nur tröstend daran erinnern, daß auch die Eule ihre Jungen schön findet; aber in der Sache ist hier wirklich nichts zu machen. (*Heiterkeit und Beifall bei den Regierungsparteien. – Abg. Breidbach: Der Entwurf ist ein Uhu, das ist ein Uhu-Entwurf!*)

Bei Stimmengleichheit im Aufsichtsrat soll der Vorstand allein entscheiden können, und bei der Wahl der Vorstandsmitglieder durch den Aufsichtsrat soll die Stimme des Aufsichtsratsvorsitzenden den Ausschlag

geben. Und dieser Aufsichtsratsvorsitzende wird nach Ihren Vorstellungen im Konfliktfall von der Hauptversammlung gewählt. Das ist der wesentliche Inhalt dieses Teils Ihrer Vorstellungen, meine Damen und Herren. *(Abg. Breidbach: Die einigen sich doch vorher in der Praxis!)*

Aber es gibt da noch einen tieferen Grund, der Anhänger und Gegner einer wirksamen Mitbestimmung zu einer so unterschiedlichen Bewertung der Regelungen des Entwurfs über die Gleichgewichtigkeit gelangen läßt: Wir, meine Damen und Herren, gehen von den Erfahrungen der Montan-Mitbestimmung und vom Vertrauen in die Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften aus. *(Abg. Breidbach: Und die wollten die Montan-Mitbestimmung!)*

Das heißt, wir sind davon überzeugt, daß sich die Anteilseigner und die Arbeitnehmer im Regelfall verständigen werden, nicht zuletzt deshalb, weil die Arbeitnehmer das wirtschaftliche Gedeihen ihres Unternehmens in gleicher Weise wie die Kapitalvertreter wünschen. Nach unserer Meinung werden daher Pattsituationen im Aufsichtsrat die Ausnahme sein. *(Abg. van Delden: Dann brauchen Sie sich doch nicht über unsere Hauptversammlung aufzuregen)*

Die Gegner echter Mitbestimmung gehen dagegen von ständiger Konfrontation und ständigem Patt im Aufsichtsrat aus. Damit mißtrauen sie zutiefst den Arbeitnehmern und ihren Gewerkschaften. Auch manche führende Sprecher der Opposition lassen sich bei ihrer Polemik gegen die Mitbestimmungskonzeption der Koalition von diesem durch nichts zu begründenden Mißtrauen leiten. [...]

**HERMANN RAPPE (HILDESHEIM):** [...] Auf dem Düsseldorfer CDU-Parteitag wurde das Modell 7: 5 zugunsten der Kapitalseite gekürt. Davon ist die CDU dann sehr schnell abgerückt: Scheinparität war 1973 in Hamburg die Devise. Mehr als einige Leitsätze kamen dabei nicht heraus. Es gibt heute keinen Gesetzentwurf der CDU, nicht einmal einen Gruppenantrag, *(Beifall bei den Regierungsparteien)* was doch der Mode bei der Opposition entsprechen würde und was wir kennen. Nicht einmal dazu hat es gelangt. Die CDU hat mit ihrem Hamburger Beschluß die uralte Position der Partnerschaftsideologie erneut betont. *(Zurufe von der CDU/CSU.)*

Damit soll der natürliche Interessengegensatz wegideologisiert werden. In einem neuen CDU-Unternehmensrecht das noch durch den Bundesvor-

stand zu erarbeiten ist, sollen die Arbeitnehmer durch Anteilseigner und Unternehmensleitung partnerschaftlich umarmt werden. Das soll die große Lösung der Zukunft sein. Selbst bei einem Übermaß an Phantasie ist unvorstellbar, daß das neue Rezept besser sein sollte als jedes alte von Ihnen. Die Haltung der CDU ist denkbar einfach. Sie hat sich die Aufgabe gestellt, die Ausweitung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer zu verhindern – schlicht und ergreifend –, und nichts anderes. Die Mitbestimmungsfrage ist in der Grundsätzlichkeit seit vielen Jahren ausdiskutiert. Es ist blanker Hohn, wenn die CDU mit Biedenkopf und anderen jetzt neue Überlegungen fordert. [...]

**SPITZMÜLLER (FDP):** [...] Mit der Regierungsvorlage des Mitbestimmungsgesetzes behandelt der Bundestag heute ein zentrales Reformvorhaben der sozialliberalen Koalition. Nach dem Ausbau der betriebsverfassungsrechtlichen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte in der vorigen Wahlperiode geht es jetzt darum, die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten der Großunternehmen zu erweitern, wie es in den Regierungserklärungen der Koalition von 1973 und 1974 angekündigt wurde.

Wir Freien Demokraten begrüßen dies. Wir verwirklichen mit den vorgesehenen Neuregelungen eine unserer entscheidenden gesellschaftspolitischen Forderungen. Auf unserem Freiburger Parteitag 1971 [...] hatten wir beschlossen, daß die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei der Gestaltung ihrer Arbeitsverhältnisse auf der betrieblichen Ebene der Ergänzung durch eine funktionsgerechte Teilhabe und Mitwirkung an den Entscheidungen im Bereich der Unternehmensverfassung bedarf. Nur auf diese Weise kann der zunehmenden Entmündigung und der Entfremdung des Bürgers in der arbeitsteiligen und hierarchischen Organisation unserer Industriegesellschaft entgegengewirkt werden. Diese Organisation unterstellt den in ihr tätigen Bürger fremder Direktionsgewalt und läßt ihn damit zum Objekt des Wirtschaftsprozesses werden.

Diese Fremdbestimmung erfordert nach liberalem Verständnis das Gegengewicht der Mitbestimmung. Wir Freien Demokraten sind uns dabei bewußt, daß die Fremdbestimmung des Arbeitnehmers durch die Mitbestimmung nicht aufgehoben werden kann. Sie kann aber das Ausmaß an Selbstbestimmung der Arbeitnehmer vergrößern. Sie kann eine Objektstellung des Arbeitnehmers im Unternehmen aufheben. Sie kann erreichen, daß die durch die Unternehmensentscheidungen betroffenen Arbeitnehmer diese Entscheidungen als eigenverantwortlich handelnde Subjekte mit tragen.

Die so verstandene Mitbestimmung im Unternehmen folgt für den sozialen Liberalismus aus dem obersten Grundsatz unserer Verfassung, die

Menschenwürde und damit die Selbstbestimmung des Menschen auch im Arbeitsleben zu achten und zu schützen. Damit entwickeln wir Freien Demokraten die individualrechtlichen Traditionen des klassischen Liberalismus weiter. Wie wir uns für die politische Mitbestimmung des Bürgers eingesetzt und die Idee des mündigen Bürgers im politischen Leben unseres Staates durchgesetzt haben, so tun wir jetzt einen weiteren Schritt zum Ausbau des freiheitlichen Sozialstaates.

Jetzt geht es um ein Höchstmaß an Freiheit für den einzelnen in der Organisation unserer Großunternehmen durch erweiterte soziale Teilhabe und Mitbestimmungsrechte auch im Bereich der Unternehmensverfassung.

Von dieser Zielsetzung her versteht es sich von selbst, daß wir alte Abhängigkeiten vom Arbeitgeber nicht durch eine neue Abhängigkeit von Gewerkschaftsfunktionären ersetzen wollen, die von außen – ohne Mitwirkung der Unternehmensangehörigen – in die Organe der Unternehmensverfassung delegiert werden können. Eine solche Abhängigkeit wollen auch die Arbeitnehmer nicht. So lehnen wir Freien Demokraten den Unternehmerstaat wie den Gewerkschaftsstaat ab. Wir wollen den Bürgerstaat, in dem die Arbeitnehmer aus ihrer Objektstellung gelöst zu Wirtschaftsbürgern werden. (*Abg. Franke [Osnabrück]. Auch nicht den Nachtwächterstaat!*) – Jawohl, auch keinen Nachtwächterstaat, Herr Kollege Franke!

Wie wollen wir dieses für viele – auch in unseren Reihen – manchmal zu hochgesteckte Ziel erreichen? Unser Ausgangspunkt sind die Freiburger Thesen zur Unternehmensmitbestimmung von 1971. Dort haben wir dem überkommenen dualistischen Ordnungsmodell von Kapital und Arbeit mit der Gefahr einer ständigen Konfrontation von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen im Aufsichtsrat ein 3-Faktoren-Modell gegenübergestellt, das von einer grundsätzlichen Mitverantwortung der Faktoren Kapital, Arbeit und Disposition ausgeht.

Wir sind der Auffassung, daß diese Lösung den Realitäten heutiger und künftiger Unternehmensstrukturen eher gerecht wird, einem funktionalen Ausgleich der unterschiedlichen Interessen in einem Unternehmen besser dient und für ein größeres Maß an Kooperation in den Aufsichtsorganen der Großunternehmen sorgt.

Der Faktor Disposition setzt sich dabei aus den leitenden Angestellten des Unternehmens – wie sie für den Bereich der Betriebsverfassung definiert sind – zusammen. Mit der Einbeziehung des Faktors Disposition soll der besondere Sachverstand der leitenden Angestellten für die langfristigen Gesamtinteressen des Unternehmens an Stelle manchmal kurzfristiger Eigeninteressen der Faktoren Kapital und Arbeit zum Tragen kommen. Wir Freien Demokraten verkennen dabei nicht, daß der Faktor Disposition auf Kritik gewichtiger gesellschaftlicher Gruppen gesto-

ßen ist und noch stößt. Dem möchte ich hier nur entgegenhalten: Die FDP hat die Gruppe der leitenden Angestellten nicht erfunden, wir haben diese Gruppe und ihre Bedeutung im und für die Unternehmen vielmehr vorgefunden. Deshalb wollen wir sie auch in der Unternehmensverfassung vertreten sehen.

Mit der Darstellung des FDP-Konzepts für die Unternehmensmitbestimmung werden auch die Unterschiede zum Mitbestimmungsmodell der SPD deutlich, das sich an die Montanmitbestimmung anlehnt. Ich mußte das ausführen, um deutlich zu machen, daß es Freien Demokraten und Sozialdemokraten nach schwierigen Verhandlungen gelungen ist, mit der Regierungsvorlage des neuen Mitbestimmungsgesetzes in dieser sozial- und gesellschaftspolitisch so wichtigen Frage einen annehmbaren Kompromiß zu erreichen. [...]

**GRAF STAUFFENBERG (CDU/CSU):** [...] Der DGB als einer der wichtigsten Faktoren der Mitbestimmungsdiskussion hat in den letzten Monaten zu diesem Thema bemerkenswerte Beiträge geliefert. Er hat die Mitbestimmung zur Machtfrage erklärt. An die Stelle der ursprünglich humanen Zielvorstellungen der Mitbestimmungsidee, die auf den arbeitenden Menschen bezogen waren, setzte er Demokratisierungsvorstellungen, die sich längst vom einzelnen Menschen gelöst und verselbstständigt haben. [...]

In diesem Zusammenhang führen dann die Analytiker und die Kommentatoren der Mitbestimmungsdiskussion immer wieder ins Feld, von den Gewerkschaften sei ein unziemlicher und übermäßiger Gebrauch der neuerrungenen Macht nicht zu erwarten; Herr Minister Arendt hat ja heute ebenfalls darauf hingewiesen. Denn, so sagen sie, die Gewerkschaften hätten selbst oft bekundet, eine zentrale Steuerung der Wirtschaft mit Hilfe der Mitbestimmung liege nicht in ihrer Absicht, und sie hätten sich ja zu den Grundsätzen der Marktwirtschaft bekannt.

Nun, meine Damen und Herren, diese Argumentation ist in ihrer Logik erstaunlich. Dies würde ja bedeuten, daß der Gesetzgeber diese oder jene Gruppe, diesen oder jenen Verband, diese oder jene Funktionsträger oder Funktionäre ermächtigen kann, bevollmächtigen kann im unwiderruflichen Vertrauen darauf, daß sie ihre Macht nur in dem Maße ausüben, wie sie es heute und hier dokumentieren, und daß er dann den Dingen ihren Lauf lassen kann.

Aber, meine Damen und Herren, die ureigenste Aufgabe des Parlaments, dieses Hohen Hauses ist es, Macht in Staat und Gesellschaft unter Kontrolle zu halten. Es ist nicht die Aufgabe dieses Hauses, sei es auch aus noch so löblichem Anlaß, gewissermaßen einen Blankoscheck auf Macht auszustellen.

In den letzten Monaten haben die Gewerkschaften auch oder wieder klargemacht, daß ihre Ziele mit der sogenannten paritätischen Mitbestimmung nicht erreicht sein werden. Diese Ziele werden ergänzt durch die Forderung nach einem System der gesamtwirtschaftlichen Mitbestimmung, das die Interessen der Arbeitnehmer zum gleichberechtigten Bestandteil einer planmäßigen Wirtschaftspolitik mache; die Mitbestimmung sei lediglich ein Mittel, um jene Machtausübung zu kontrollieren und Arbeitnehmerinteressen durchzusetzen und insofern einen demokratischen Fortschritt zu erreichen; so heißt es da. Dabei solle Klarheit darüber herrschen, daß die paritätische Mitbestimmung in den Aufsichtsräten großer Unternehmen allein nicht ausreiche; langfristig werde kein Weg vorbeiführen an der Zunahme staatlicher Planung, der Investitionskontrolle und der Überführung bestimmter Unternehmen in gesellschaftliches Eigentum.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, das stellt doch zumindest ein bißchen die Frage nach dem sonst so hervorgehobenen marktwirtschaftlichen Bekenntnis des DGB oder der Gewerkschaften. *(Zustimmung bei einzelnen Abgeordneten der CDU/CSU. – Zuruf von der SPD: Eindrucksvoll!)* [...] Vor diesem Hintergrund, meine Damen und Herren, wird deutlich, wie unredlich die isolierte Vorlage dieses Entwurfs ist. Es wird deutlich, wie sehr er im Zusammenhang gesehen werden muß mit den Programmen etwa im Bereich der Änderungen oder Reformen in der Betriebsverfassung, der Vermögensbildung, bei der gesellschaftlichen Investitionssteuerung und auch im Steuerrecht – Reformen oder Programme, die teils schon früher durchgesetzt wurden und die zum Teil noch ausstehen und auf die lange Bank geschoben werden.

Es wird aber auch deutlich, wie diese abschnittsweise Behandlung von Einzelproblemen aus einem umfassenden Forderungspaket die Sicht versperrt, die Sicht dafür, daß mit der Verabschiedung eines jeden Einzelgesetzes nach dem Willen mancher und möglicherweise der Mehrheit der Reformen nur ein Schritt zu viel weiter führenden, ja umfassenden und tief einschneidenden Ordnungsveränderungen – um mich einmal höflich auszudrücken – vollzogen sein soll.

Ein Mitbestimmungsgesetz, das wir in den kommenden Monaten beschließen sollen, hat doch nur dann einen Sinn, wenn die gesellschaftlichen, die wirtschaftlichen und die sozialen Veränderungen berücksichtigt werden, die bis heute stattgefunden haben. Auch ein Mitbestimmungsmodell kann, wenn es den anspruchsvollen Namen einer Reform verdient, nichts anderes als eine zeitgeschichtliche Antwort auf die tatsächlichen Fragen und Probleme der Gegenwart sein. Mit Klassenideologie und auch der Ideologie ‚Hier Arbeit, dort Kapital‘ oder mit wissenschaftlich aufgeputzten Geschichtstheorien ist da Ver-

nünftiges wirklich nicht zu holen. Daß in den letzten Jahren in diesem unserem Lande ein tiefgreifender gesellschaftlicher Wandel stattgefunden hat, ein Wandel hin zu einer Arbeitnehmergeinschaft, ist nicht zu bezweifeln.

Aber ebensowenig ist zu bestreiten, daß sich die Arbeitnehmerschaft selbst und ihre innere Struktur wesentlich geändert haben. Arbeiter und Angestellte sind gleichzeitig nicht etwa nur Aktionäre oder Inhaber anderer Vermögenswerte. Sie sind nicht nur Grundstückseigentümer oder Mieter, Autobesitzer oder Massenverkehrsteilnehmer, Steuerzahler oder Empfänger öffentlicher Leistungen, aktiv und passiv Wahlberechtigte im politischen Bereich. Meine sehr verehrten Damen und Herren von der SPD, auch die Arbeitnehmerfunktion selbst, die berufliche Tätigkeit am Arbeitsplatz, hat sich tiefgreifend verändert. Gerade in den modernen leistungsfähigen Wirtschaftsbetrieben gehen Unternehmer- und Leitungsfunktionen nahtlos über in Produktion und Ausführung. Leitungsbefugnis und Weisungsgebundenheit treffen in den gleichen Personen zusammen – angefangen von den Vertretungsorganen, den Vorständen, bis weit hinein in die Betriebsstätten der Produktion –, und dies zwar in unterschiedlicher, aber qualitativ von den Tätigkeitsmerkmalen her nicht abgrenzbarer Weise. Hinzu kommt, besonders bei den hochqualifizierten, spezialisierten Tätigkeiten, die sachlich notwendige eigene Verantwortung für den eigenen Tätigkeitsbereich und das eigene Arbeitsergebnis.

Dieser pluralen, vielschichtigen Wirklichkeit des modernen Arbeitslebens müßte ein modernes Mitbestimmungsgesetz, wie ich meine, eigentlich Rechnung tragen. Der grobschlächlige Entwurf, der uns jetzt hier vorliegt, tut dies sicher nicht. Die FDP hat auf ihrem Freiburger Parteitag – allerdings etwas unbeholfen und allzu theoretisch-schematisch, wie ich meine – versucht, diesem Tatbestand moderner Arbeitswirklichkeit Rechnung zu tragen, und zwar durch die Einführung des Faktors „Disposition“. Aber selbst dieser Versuch ist bei dem Koalitionskompromiß auf der Strecke geblieben. Er hat der starren, gegenwartsfremden Klassenideologie „hier Patronat, dort kollektive Arbeitnehmerschaft“ weichen müssen. [...]

**DR. BLÜM (CDU/CSU):** [...] Die Dominanz des Kapitals in unserem Unternehmensrecht, geboren in einer Mangelsituation, als im industriellen Aufbruch ein ungeheurer Investitionsbedarf entstand, wird zurückgenommen werden müssen. Der technisch-wirtschaftliche Fortschritt wird heute entscheidender durch Arbeit und durch den Einsatz der menschlichen Intelligenz bestimmt als durch den Kapitaleinsatz, der nach wie vor unerläßlich ist. Kapital und Arbeit werden ihre Zuordnung auch verändern, weil sich das Selbstbewußtsein der Arbeitnehmer verändert hat, weil wir vor einer verfeinerten Sensibilität ste-

hen, die nicht so sehr bedroht wird durch materiellen Mangel – jedenfalls in unseren Breitengraden –, die sehr viel mehr provoziert wird durch die Gefährdung der Selbstachtung in der Arbeit. Es scheint sicher zu sein, daß es in dieser unserer Wirtschaft nicht mehr so sehr um das Was und Wieviel des Produzierens geht, sondern ebensowenig um das Wie, um den Wirtschaftsstil. Wir stehen nur vor der Wahl, ob wir von der Entwicklung geschoben werden oder ob wir die Entwicklung und den Weg selbst bestimmen.

Kapital und Arbeit sind keineswegs das einzige Schema des Konflikts, und es wäre ein zu einfaches Schema, alle Probleme unter diesen Streitkategorien zu bringen. Aber das verbindet die Mitbestimmungsdiskussion mit allen anderen Problemen: daß wir uns entscheiden müssen, hier und heute, in dieser unserer Gesellschaft, ob wir ihre Probleme, ob wir ihre Konflikte lösen durch den freien Einsatz von Macht – der Stärkere setzt sich durch – oder durch Kooperation, durch soziale Rücksichtnahme. Das erste ist die Methode des Klassenkampfes, das zweite ist die Methode der Partnerschaft. *(Beifall bei der CDU/CSU.)*

Auch das partnerschaftliche Ordnungsmodell wird die Besitzstände nicht unverändert lassen. Partnerschaft ist entgegen anders lautenden Meldungen nicht die Absegnung des Status quo.

Wer sein Vertrauen auf Übermacht, auf den sozialen Freistilringkampf setzt, der darf nicht die Hoffnung haben, der Sieger würde von vornherein feststehen, und zwar weder in den Beziehungen zwischen den Industrieländern und den Entwicklungsländern – sie brauchen sich nur auf ihre Rohstoffmonopole zu besinnen – noch in den Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit. Auch jene Arbeitnehmer hätten zu kurz gesetzt, hätten ihr Heil an der falschen Stelle gesucht, die glaubten, mit der Vernichtung der Privateigentumsordnung, mit der Vernichtung des Privatkapitals seien sie weitergekommen. Sie würden damit nur die Chance vernichten, selber Miteigentümer in dieser Wirtschaft zu werden. *(Beifall bei der CDU/CSU.)*

Wer das kollektive, ja vielleicht sogar das globale Catch-as-catch-can vermeiden will, der wird jetzt auf Kooperation umschalten müssen. Ich glaube nicht, daß wir uns den Zeitpunkt aussuchen können. Eine kooperative Gesellschaft ist auf Machtbalance angewiesen. Partnerschaft kann nur in einem Ordnungsmodell praktiziert werden, in dem Machtgleichgewicht herrscht; denn dort, wo einer der Kontrahenten einen Machtvorsprung hat – und sei es nur der Machtvorsprung einer Stimme –, ist der andere bestenfalls der Empfänger von Wohltaten, aber nicht gleichberechtigter Verantwortungsträger mit dem anderen.

Wer solche Machtverteilung und -impulse der partnerschaftlichen Ordnung als Sozialismus verdächtigt, ist entweder ein Dummkopf oder ein

Demagoge. Es gehört zu den originären Beiträgen der christlichen Soziallehre, diese machtveteilenden Prinzipien als Bestandteil der Partnerschaft erkannt zu haben. Ich trage das hier nicht mit irgendeiner Absicht auf Patentschutz für die christliche Soziallehre vor; aber ich finde, es ist wichtig, auf die Herkunft hinzuweisen, weil die Herkunft auch die Absicht verdeutlichen kann. Man kann ja auch von Eltern auf Kinder schließen.

Ich gebe zu, daß andere andere Ziele mit der Mitbestimmung und mit der Partnerschaft anstreben, daß sie sie womöglich als Durchgangsstation zu ihren Träumen von der klassenlosen Gesellschaft betrachten. Aber diese Gefährdung teilt die Mitbestimmung mit anderen Errungenschaften der Freiheit. Auch die parlamentarische Demokratie wird von manchen ihrer Benutzer als eine Durchgangsstation, als ein Hebel für die Rätedemokratie angesehen. Dennoch lassen wir uns durch den Mißbrauch den rechten Gebrauch nicht vermiesen! Es heißt politisch, das Kind nicht mit dem Bade auszuschütten, den Mißbrauch bekämpfen, ohne den Gebrauch zu verhindern. Deshalb bleiben wir bei der Partnerschaft. *(Beifall bei der CDU/CSU.)*

Mitbestimmung ist für uns kein Etappenziel, sondern Bestandteil einer partnerschaftlichen Ordnung, in der neben Mitbestimmung auch Miteigentum unerlässlich ist. Wir wünschen eine Gesellschaft, in der der Bürger als Mitbestimmer und als Miteigentümer im Spiel ist und in beiden Rollen an sein Unternehmen gebunden ist, so daß Interessenkonflikte nicht mehr die Konflikte zwischen Klassen sind – für die einen die Arbeit, für die anderen das Kapital – sondern auch Konflikte zwischen Rollen, die in der Brust des einzelnen gelöst werden müssen.

Wir können Mitbestimmung hier heute nicht als ein punktuell Gesetz behandeln, mit dem ein paar Interessenten abgespeist werden; wir sollten Mitbestimmung hier als Bestandteil einer größeren Idee diskutieren. *(Beifall bei der CDU/CSU. – Händeklatschen bei den Regierungsparteien.)*

Weil das so ist, bedaure ich es, daß die Eigentumsfrage bei Ihnen ausgefallen ist. Herr Maihofer widmet sich ja inzwischen anderen Ordnungsfragen, und aus dem sozialliberalen Ankündigungsgegacker in Sachen Eigentumspolitik ist ja nichts geworden. Von Versprechungen können sich Arbeiter aber auch gar nichts kaufen. *(Beifall bei der CDU/CSU.)*

In der Tat: Wir stehen unter Zeitdruck. Jeder Tag, an dem nichts geschieht, schafft neue unkorrigierbare Ungerechtigkeiten, jedenfalls für die, die auf der Verteilung des Zuwachses bestehen. Revolutionäre haben Zeit; die können die Ungerechtigkeiten der letzten hundert Jahre noch wettmachen. Wer auf Evolution setzt, steht unter Zeitdruck. Deshalb müssen wir auf der Ergänzung der Mitbestimmung durch Miteigentum hier und heute bestehen. *(Beifall bei der CDU/CSU.)*

Nun, auch aus der großen Mitbestimmungsidee ist mehr ein Koalitionskompromißkuhhandel geworden. So weit kommt man, wenn man eine

große Idee ummünzt in das Kleingeld einer Wählerabfütterung: Für jeden ein bißchen, im ganzen aber nichts. (*Beifall bei der CDU/CSU.*)

Für die SPD die numerische Parität, für die FDP die sublimen Disparität. Herr Arendt wird den DGB beruhigen – bei Herrn Vetter wird er ja keine großen Schwierigkeiten haben – und Graf Lambsdorff die Industrie. So ist jedem gedient, nur nicht der Mitbestimmung. (*Beifall bei der CDU/CSU.*  
– *Zurufe von der SPD.*)

## GESELLSCHAFTSPOLITIK GEGEN DIE GESELLSCHAFT

W. HERTZ-EICHENRODE IN DER FRANKFURTER ALLGEMEINEN ZEITUNG VOM 18. OKTOBER 1974

---

Wenn Anhörungen von Sachverständigen durch Ausschüsse des Parlaments einen Sinn haben, dann müsste nach dem Hearing über die Mitbestimmung das Urteil über die Regierungsvorlage gesprochen sein. Es läßt sich mit den zwei Sätzen zusammenfassen, mit denen BDI-Präsident Sohl seinen Diskussionsbeitrag schloß: „Ich habe den Eindruck, daß alle Gruppen in diesem Saal dieses Gesetz ablehnen. Ich frage mich, ob es ein guter Schluß daraus wäre, zu sagen, es sei ein gutes Gesetz.“

Die Forderungen nach paritätischer Mitbestimmung entspringen einem Machtanspruch der Gewerkschaften. Das gibt der DGB frank und frei zu. Um so wichtiger ist die Frage, in welchem Sinn und in welchem Geist die Gewerkschaften ihre Macht gebrauchen wollen. Darüber gab der DGB-Vorsitzende Vetter ungeniert Auskunft. Er wandte sich gegen das Gerede von der Harmonie; die Ideologie der Partnerschaft verfälsche die Lage in den Betrieben und Unternehmen. Die Gewerkschaften setzten die Mitbestimmung „als Machtteilhabe und Kontrolle des Vorstands“ dagegen: „Wenn die Konfliktanalyse, die in der Mitbestimmung angestrebt wird, von den Interessenvertretern in der von uns gewünschten Form übernommen wird, dann erst käme der Begriff der Partnerschaft ins Spiel; denn Partner teilen in der Planung, in der Entscheidung, in der Durchführung und auch im Ertrag.“

Veters Vorstellung von Partnerschaft setzt also als erstes die Unterwerfung der Kapitaleigner und Unternehmer voraus. Dem DGB-Vorsitzenden ist der Mut zur Arroganz nicht abzusprechen. In der Sache hielt ihm Arbeitgeber-Präsident Schleyer entgegen, das in zwanzig Jahren bewährte System der Partnerschaft biete ein Instrumentarium zur Konfliktlösung, das auf allen Ebenen funktioniere. Dieses Instrumentarium werde von der paritätischen Mitbestimmung – mit der Möglichkeit ungelöster Patt-Situationen im Aufsichtsrat – zerstört.

Es geht aber nicht nur um die Macht, es geht um die Übermacht der Gewerkschaften. Schleyer präziserte seine Warnung vor einem Gewerkschaftsstaat. Würde die Mitbestimmungsvorlage Gesetz, so bewirkte sie Übermacht durch Überparität. Die Überparität wäre das Resultat einer Kette von Mitbestimmungsrechten auf mehreren Stufen. Machtvorteile der Arbeitnehmerseite durch das Betriebsverfassungsgesetz; gewerk-

schaftliches Vetorecht in den Unternehmen, da die Möglichkeit des Patts im Aufsichtsrat nichts anderes bedeutet als ein Vetorecht durch Verweigerung der Zustimmung; außerbetriebliche Vormacht der Gewerkschaften in der Tarifautonomie. Diese Kette von Mitbestimmungsrechten bietet den Gewerkschaften die Möglichkeit der zentralen Steuerung, und davon bliebe der Staat nicht unberührt. Die drohende Pattsituation in den Aufsichtsräten wird von den Befürwortern der paritätischen Mitbestimmung zum „Einigungszwang“ verklärt. Das konnte ihnen bisher nur gelingen, weil die Praxis der Montan-Mitbestimmung in ein verdächtiges Schweigen eingehüllt war. Im Hearing wurde dieses Schweigen durchbrochen.

Der Vorsitzende des Mannesmann-Vorstands, Overbeck, berichtete, in den sechziger Jahren sei der Aufsichtsrat eines Montan-Unternehmens nicht imstande gewesen, über eine vom Vorstand beantragte Stilllegung zu entscheiden. ULA-Präsident Schwarz erwähnte einen weiteren Fall, in dem der Aufsichtsrat eines anderen Montan-Unternehmens keinen Beschluß über die Bildung von Sprecherkreisen der leitenden Angestellten zu fassen vermochte.

Hier wurde mit Beispielen aus der Praxis nachgewiesen, daß die paritätische Mitbestimmung – mit oder ohne den „elften Mann“ – zur Beschlußunfähigkeit des Aufsichtsrats und damit zur Handlungsunfähigkeit eines Unternehmens führen kann. Aus diesem Sachverhalt folgerten Schleyer und Sohl, daß das Mitbestimmungsgesetz die Funktionstüchtigkeit der Wirtschaft gefährde. Sohl sprach von einem „ausgesprochen wirtschaftsfeindlichen“ Gesetz.

Dies ist der Punkt, der zu Befürchtungen Anlaß gibt, die paritätische Mitbestimmung nach dem Regierungsentwurf werde die Investitionsbereitschaft ausländischer und inländischer Geldgeber hemmen. Dafür gab das Hearing konkrete Hinweise:

– Der Krupp-Generaldirektor Mommsen berichtete, die persischen Partner seien nach sorgfältiger Prüfung der Mitbestimmung in der deutschen Wirtschaft zu dem Schluß gekommen, daß die Entscheidungsfähigkeit der Unternehmen nach der Verabschiedung des Mitbestimmungsgesetzes weniger klar sein werde als bei den Mitbestimmungsmodellen der Montan-Industrie und des Betriebsverfassungsgesetzes.

– Das Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, Herrhausen, äußerte die „begründete Vermutung“, daß nach Verabschiedung des Gesetzes in der Investitionsbereitschaft eine „Tendenz-Umkehr“ eintreten werde. Er zitierte den Vorsitzenden der Schweizerischen Kreditanstalt, der gesagt hat, für Investoren werde die Mitbestimmung Anlaß sein, Deutschland als Anlagegebiet neu zu überdenken und ihr Vermögen anderen Ländern anzuvertrauen.

– Sohl äußerte die Meinung, Ausländer würden nach Verabschiedung des Mitbestimmungsgesetzes neue Investitionen größeren Umfangs in Deutschland nicht mehr tätigen.

Diese Sorgen werden von der Mitteilung der amerikanischen Handelskammer in Deutschland unterstrichen, daß schon jetzt eine Zurückhaltung amerikanischer Investoren festzustellen sei.

Für die Politiker, die den Mitbestimmungskompromiß der Koalition zu verantworten haben, war dieses Hearing eine Katastrophe. Der Gesetzgeber steht nun vor der Frage, was er mit einer Vorlage anfangen soll, die er nur gegen den erklärten Willen aller betroffenen Gruppen beschließen könnte. Will die Koalition wirklich Gesellschaftspolitik gegen die Gesellschaft durchsetzen?

## MITBESTIMMUNG. KEIN GEWERKSCHAFTSSTAAT!

IN: DER ARBEITGEBER, 17. JG., 1975, HEFT 4  
(AUCH ALS 8-SEITIGES FALTBLATT UNTER DEM TITEL „IN SACHEN MITBESTIMMUNG“)

---

[...]

In der Bundesrepublik Deutschland sind die Arbeitnehmer in einer freien und sozialen Marktwirtschaft zu Wirtschaftsbürgern geworden. Sie haben Schutz- und Mitbestimmungsrechte, die sie zu gleichberechtigten Partnern im Wirtschaftsleben machen. Diese bewährte Ordnung darf nicht aufs Spiel gesetzt werden.

### **Was man Ihnen verspricht Paritätische Mitbestimmung**

Das ist die Forderung der Gewerkschaften. Sie bedeutet: Besetzung des Aufsichtsrats je zur Hälfte (= paritätisch) mit Arbeitnehmer- bzw. Gewerkschaftsvertretern und Eigentümervertretern.

Im Gegensatz zu den Gewerkschaftsfunktionären findet diese Form der Mitbestimmung bei den Arbeitnehmern selbst kaum Interesse. Meinungsumfragen bestätigen immer wieder: Sie halten die Mitbestimmung im Aufsichtsrat für weit weniger wichtig als ihre unmittelbare Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Anders die Gewerkschaften, denn ihnen bringt die paritätische Mitbestimmung das, was sie haben wollen. Nämlich Macht. Zwar kritisieren sie diesen Entwurf, weil er ihnen noch nicht weit genug geht. Doch ihre Kritik bestätigt nur die Maßlosigkeit ihrer Forderungen. Was der Regierungsentwurf dem DGB bringen würde, verdeutlichen folgende Zahlen: Die Kontrolle über die etwa 1000 größten deutschen Unternehmen. Die Kontrolle über fast zwei Drittel des industriellen Umsatzes unserer Volkswirtschaft. Rund 2500 Aufsichtsratssitze für hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre. Und die Möglichkeit, auf 5000 weitere Aufsichtsratsposten linientreue Arbeitnehmer wählen zu lassen. Damit würde der DGB in die deutsche Wirtschaft nicht nur hineinregieren, er würde sie beherrschen.

An drei Anhörungstagen haben die Fraktionen des Bundestages über 50 von ihnen ausgewählte Sachverständige aus Betriebsräten und Unternehmensleitungen, von den Gewerkschaften und aus den Unternehmerverbänden zu dem Gesetzentwurf der Bundesregierung gehört. Keiner hielt diesen Entwurf – wenn freilich auch aus unterschiedlichen Gründen – für eine brauchbare Grundlage einer Mitbestimmungsregelung.

## Was Sie davon hätten Zehn Argumente gegen den Regierungsentwurf

1

Unternehmen müssen sich im harten Wettbewerb durchsetzen. Sie müssen jederzeit handlungsfähig sein. Oft müssen schnelle und auch mal unbequeme Entscheidungen getroffen werden. Wenn sich im paritätisch zusammengesetzten Aufsichtsrat die beiden Blöcke nicht einig werden, ist der Aufsichtsrat nicht entscheidungsfähig. Das ist die „Patt-Situation“. Die Sache bleibt liegen – zum Nachteil des Unternehmens und auch der Beschäftigten.

2

Unternehmen brauchen einen beständigen Kurs in der Geschäftspolitik. Er wird gerade auch durch den Vorsitzenden im Aufsichtsrat gewährleistet. Der Regierungsentwurf sieht vor, daß der Vorsitz im Aufsichtsrat alle zwei Jahre zwischen einem Eigentümerversorger und einem Arbeitnehmervertreter wechseln soll. Das muß zur ständigen Unsicherheit führen. Wie sollen Unternehmen dann noch klaren Kurs halten?

3

Der Aufsichtsrat bestellt den Vorstand, der das Unternehmen verantwortlich leitet. Hierfür muß er die besten Leute aussuchen. Sie müssen unternehmerisch denken und handeln. Keiner kann sagen, daß die deutschen Unternehmen bisher schlecht geführt worden sind. Das Ausland beneidet uns um die hohe Qualität unserer wirtschaftlichen Führungsstäbe. Doch jetzt wollen die Gewerkschaften über die paritätische Mitbestimmung auch den Vorstand bestellen. Käme dabei eine bessere Unternehmensführung heraus? Bestimmt nicht! Für den DGB sind Vorstandsposten – das erklärt er offiziell – „politische Positionen“. Das bedeutet im Klartext: Nicht mehr unternehmerischer Sachverstand, sondern lediglich gewerkschaftliche Linientreue wäre der Maßstab für die Vorstandsbestellung.

4

Die Parität im Aufsichtsrat würde sich fortsetzen auf allen Ebenen der Personalpolitik. Nicht nur im Vorstand hätte jede Seite ihre Leute. Vom Vorstand bis zum Meister ginge ein Riß durch das ganze Unternehmen. Jeder müßte sich auf eine Seite schlagen. Die sachliche Zusammenarbeit bliebe auf der Strecke. Für den, der weiterkommen will, würde Können weniger entscheidend sein als politisches Zweckverhalten. Der Tüchtige, der von seiner Arbeit mehr versteht als von dem ganzen politischen Hin und Her, hätte da so gut wie keine Chancen mehr.

5

Der Regierungsentwurf würde die Tarifautonomie zerstören. Wenn es um Lohn- und Arbeitsbedingungen geht, haben Gewerkschaften und Arbeitgeber unterschiedliche Interessen. Die Arbeitgeber müssen auf die Rentabilität der Unternehmen achten. Für sie sind Löhne auch Kosten. Die Gewerkschaften wollen möglichst große Vorteile für die Arbeitnehmer aushandeln. Das ist nicht nur ihr Recht, das ist ihre Aufgabe. Zwischen diesen unterschiedlichen Interessen aber muß in der Tarifverhandlung ein Kompromiß gefunden werden. Das ist nur möglich, solange beide Tarifpartner voneinander unabhängig und gleich stark sind. Paritätisch mitbestimmte Unternehmen aber können keine unabhängigen Partner mehr sein. In den Verhandlungskommissionen der Arbeitgeberverbände saßen Vorstandsmitglieder, über deren Bestellung Gewerkschaftsfunktionäre mitzuentcheiden haben. Sie wären nicht mehr unabhängig. Denn widersetzt sich ein Vorstandsmitglied bei den Tarifverhandlungen ernsthaft den Lohnforderungen der Gewerkschaft, riskiert der Mann seine Stellung. Er muß fürchten, daß ihn die Gewerkschaftsseite vom Aufsichtsrat her abschießt. Das Resultat: Das Kräftegleichgewicht der Tarifpartner wird zerstört, denn die Gewerkschaften würden auf beiden Seiten des Verhandlungstisches sitzen. Das Ergebnis der Lohnverhandlungen wäre dann nicht mehr ein vertretbarer Kompromiß, sondern das „Lohndiktat“ der Gewerkschaften. Mit allen gefährlichen Folgen für die Geldwertstabilität und auch für die Arbeitsplätze.

6

Das Wahlverfahren des Regierungsentwurfs ist einseitig auf die DGB-Gewerkschaften zugeschnitten. Den Beschäftigten wird das Recht zur unmittelbaren Wahl ihrer Vertreter im Aufsichtsrat verweigert. Sie dürfen nur ein sogenanntes Wahlmännnergremium wählen. Das bestimmt dann die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Warum dieser Umweg? Ein Beispiel für dieses trickreiche Wahlverfahren verrät es: Auch wenn die Gewerkschaft für ihre Wahlmännerliste nur eine Minderheit der Belegschaftsstimmen erhält, so kann sie damit doch mehr als die Hälfte aller Wahlmännnersitze erobern und von da aus die gesamte Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat bestimmen. Die Gewerkschaftsminderheit gilt mehr als die Belegschaftsmehrheit. So sieht die „Demokratisierung“ aus, von der der Regierungsentwurf und der DGB sprechen.

7

Der Regierungsentwurf schreibt vor, daß ein Drittel der Arbeitnehmersitze im Aufsichtsrat für hauptamtliche Gewerkschaftsvertreter reserviert bleibt. Bisher konnten die Belegschaften selbst entscheiden, ob sie unter-

nehmensfremde Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat haben wollen oder nicht. Der Regierungsentwurf will ihnen dieses Recht ebenfalls nehmen. Sie dürfen nur noch die Vorschläge der Gewerkschaften absegnen. Der „mündige Arbeitnehmer“, der vom DGB bei jeder Gelegenheit gefordert wird, wird auf diese Weise also zur Unmündigkeit verurteilt.

8

Der Entwurf gibt vor, eine Vertretung der einzelnen Belegschaftsgruppen – Arbeiter, Angestellte und leitende Angestellte – im Aufsichtsrat sicherzustellen. Dies wäre nur möglich durch Gruppenwahl. Die Gruppenwahl schließt der Regierungsentwurf jedoch ausdrücklich aus. Er nimmt dadurch den Angestellten und den leitenden Angestellten das Recht, echte Vertreter ihres Vertrauens in den Aufsichtsrat zu wählen. Sie können sich nicht dagegen wehren, daß sie im Aufsichtsrat von Außenseitern ihrer Gruppe vertreten werden, die nicht ihr Vertrauen, sondern das der Gewerkschaft besitzen. In der Praxis kann das zum Beispiel so ablaufen: Von 5000 Angestellten eines Unternehmens schlagen 4900 ihren Kollegen Meyer als Kandidaten vor, nur 100 von ihnen unterstützen die Kandidatur des Außenseiters Müller, der von einer bestimmten Gewerkschaft gestützt wird. In der Wahlmännerversammlung, in der die Gewerkschaft den herrschenden Einfluß besitzt, wird dann Müller als Angestelltenvertreter gewählt. Meyer, den 98 % der Angestellten als ihren Vertreter im Aufsichtsrat sehen wollten, bleibt auf der Strecke. Genau das gleiche wird den leitenden Angestellten passieren. Auch hier also: Ein Maßanzug für die DGB-Gewerkschaften.

9

Unternehmen brauchen Kapital. Wer Kapital gibt und damit das Risiko übernimmt, muß auch Einfluß haben auf das, was damit geschieht. Die paritätische Mitbestimmung aber nimmt den Kapitalgebern (den Aktionären) das Recht, über den Einsatz ihres Kapitals und damit über den Umfang des Risikos zu bestimmen. Die Folge würde sein: Kapitalgeber des In- und Auslandes werden solche Unternehmen in Zukunft meiden. Kapital, auf das eine wachsende Wirtschaft zur Sicherheit der Arbeitsplätze dringend angewiesen ist, würde fehlen.

10

Der Regierungsentwurf stößt auf schwerwiegende verfassungsrechtliche Einwände. Das Grundgesetz garantiert das Privateigentum (Art. 14). Jeder hat das Recht, im Rahmen der Gesetze über sein Eigentum zu verfügen. Die paritätische Mitbestimmung aber nimmt den Eigentümern dieses Recht. Das Grundgesetz gewährleistet auch die Tarifautonomie (Art. 9), weil sie im Gesamtinteresse notwendig ist. Doch auch sie würde durch die

paritätische Mitbestimmung verletzt. Dies bestätigen sogar von der Bundesregierung selbst angeforderte Verfassungsgutachten. Auch in der Sachverständigenanhörung durch die zuständigen Bundestagsausschüsse stellte die überwiegende Mehrheit der dort gehörten Verfassungsrechtler fest: Der Regierungsentwurf ist verfassungswidrig.

### **Nutznieser: Der DGB**

#### **Was bleibt also übrig von den angeblichen Vorteilen der paritätischen Mitbestimmung?**

Die einzigen, die vom Regierungsentwurf wirklich etwas hätten, wären der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften. Sie würden zur stärksten Macht in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik.

Der DGB gibt das offen zu. Er erklärt zur paritätischen Mitbestimmung wörtlich: „Es geht um Machtfragen.“ Aber: Schon heute reicht der Arm der Gewerkschaften in alle Winkel unseres Landes.

- In den Parlamenten sind die Gewerkschaften so stark vertreten wie keine andere Gruppe. Allein im Bundestag sind 62 Prozent aller Abgeordneten Gewerkschaftsmitglieder.
- In über 1000 Einrichtungen der staatlichen Verwaltung und des öffentlichen Lebens haben die Gewerkschaften Sitz und Stimme.
- Gewerkschaftsunternehmen gehören zu den größten im Lande; darunter die größte Wohnungsbaugesellschaft, die viertgrößte Bank, eine der größten Lebensversicherungsgesellschaften, und eine ganze Reihe anderer bedeutender Unternehmen in den verschiedensten Wirtschaftszweigen.
- Gewerkschaftszeitungen erscheinen jeden Monat in einer Auflage von 14 Millionen Exemplaren.
- Der gewerkschaftliche Einfluß in den Betrieben und Unternehmen, ihre starke Organisationsmacht und der entscheidende Einfluß, den sie über die Lohn- und Tarifpolitik auf die wirtschaftliche Entwicklung unseres Landes haben, spiegeln ihre schon heute machtvolle Stellung wider. Die paritätische gewerkschaftliche Mitbestimmung soll angeblich die „Gleichberechtigung und Gleichgewichtigkeit von Kapital und Arbeit“ gewährleisten. Dieser Grundsatz ist bei uns längst verwirklicht. Aber: Käme zu all der schon heute vorhandenen Gewerkschaftsmacht noch die paritätische Mitbestimmung hinzu, so wäre das Ergebnis die absolute Übermacht der Gewerkschaften in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik.

**Die Zeche zahlen alle  
Die paritätische Mitbestimmung brächte nur Nachteile.  
Für Sie, für die Bürger, für den Staat.**

Wer könnte diese Gewerkschaftsmacht kontrollieren? Wie könnten sich die Unternehmen einer zentralen gewerkschaftlichen Steuerung entziehen? Wie könnte der einzelne sich ihr entziehen? Wie sollte die staatliche Autorität ihre Unabhängigkeit wahren? Auf all diese Fragen gibt es keine Antwort. Deshalb darf der Regierungsentwurf nicht Gesetz werden! Die paritätische Mitbestimmung

- schadet der Wirtschaft und nützt den Arbeitnehmern nicht,
- verändert unsere Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung,
- macht die Gewerkschaften zur stärksten Macht im Staate.

Die Gewerkschaften sind ein Ordnungsfaktor in diesem Staat. Sie dürfen nicht der Vormund über diesen Staat sein.

Dieser Staat darf nicht zum Gewerkschaftsstaat werden.

## HEINZ-OSKAR VETTER, GEWERKSCHAFTEN UND MITBESTIMMUNG IN DER SOZIALSTAATLICHEN DEMOKRATIE

VORTRAG AUF DER WISSENSCHAFTLICHEN KONFERENZ DES DGB  
„MITBESTIMMUNG – WIRTSCHAFT – GRUNDGESETZ“ AM 1. OKTOBER 1975

---

[...]

Dem obrigkeitsstaatlich-besitzbürgerlichen Denken erscheint die Arbeitnehmerschaft und ihre gewerkschaftliche Organisation immer noch als die Hauptgefahr für unsere wirtschaftliche und politische Zivilisation. Ich meine: Das Verharren in dieser Tradition können wir uns wirklich nicht mehr leisten. Wir haben aus den politischen Katastrophen unserer jüngeren Geschichte zu lernen, daß nicht die Arbeitnehmerschaft, sondern daß die wirtschaftliche und politische Macht des großen Eigentums das Hauptproblem der Demokratie ist. Gerade wir Deutschen haben doch gleich mehrfach bitter erfahren müssen, daß konservativer Widerstand gegen demokratische Entwicklungen nicht in der Lage war, die politische Dynamik aufzuhalten. Sondern daß dieser Widerstand lediglich bewirkte, diese Dynamik in Richtung auf reaktionäre und antidemokratische Lösungen abzulenken: mit verheerenden Folgen für Volk und Nation.

Meine Damen, meine Herren, liebe Kolleginnen, liebe Kollegen! Die Lehren aus den geschichtlichen Katastrophen unseres Volkes sind zugleich die wesentlichen Pfeiler demokratischen Denkens in unserem Lande. Denn nach 1918 und nach 1945 war im öffentlichen Bewußtsein das verankert, was für alle großen politischen Denker des 19. und 20. Jahrhunderts das entscheidende Problem der Demokratie geworden ist. Nämlich die Einsicht, daß die Sicherung, Festigung und Entfaltung der politischen Demokratie, der Demokratie im Staat, die soziale Demokratie, die demokratische Verfassung der Gesellschaft, vor allem des Wirtschafts- und Arbeitslebens erfordert. Nicht Gewerkschaftsmacht, sondern wirtschaftliche Macht – und das bedeutet: Unternehmer- und Eigentümermacht – war, ist und bleibt das Jahrhundertproblem der westeuropäischen Demokratie. Weitsichtige Liberale wie Friedrich Naumann hatten schon bei den Arbeiten an der Weimarer Reichsverfassung die Notwendigkeit erkannt, den Widerspruch von Staatsbürger und Wirtschaftsuntertan aufzulösen. Sein Lösungsvorschlag war das Konzept des sozialen Staates. Die Forderung, den Wirtschaftsuntertan durch soziale Grundrechte zum Wirtschaftsbürger werden zu lassen. Dieses Konzept wurde in der Weimarer Reichsverfassung nur unvollständig verwirklicht. Die Folgen sind bekannt.

Die Weimarer Verfassung hat nicht das verhindern können, was die nordrhein-westfälische CDU im Jahre 1947 kennzeichnete als – ich zitiere – „das vergangene System der unumschränkten Herrschaft des Privatkapitalismus“, als „gewaltige Zusammenballung wirtschaftlicher Macht

in den Händen von wenigen“. Damals erklärte die CDU unter dem übermächtigen Eindruck der jüngsten Erfahrungen, daß – ich zitiere nochmals – „zusammengeballte wirtschaftliche Macht auch politische Macht bedeutet“ und „dadurch die Freiheit des einzelnen im Staate gefährdet“.

[...]

Hier mußte die gemeinsam angestrebte Neuordnung mehr bringen, als es die Weimarer Verfassung vermocht hatte. Hier sahen Demokraten, von den Organisationen der Arbeiterbewegung bis zu den bürgerlichen Politikern des Goerdeler-Kreises eine wesentliche Aufgabe der Gewerkschaften. Denn die Gewerkschaften waren eine der wenigen unverbrauchten demokratischen Kräfte. Man wußte, daß die Gewerkschaften stets auf der Seite von Demokratie und staatsbürgerlicher Freiheit gestritten hatten.

[...]

Meine Damen, meine Herren! Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen! Sie alle wissen, daß es den Gewerkschaften nur zu einem kleinen Teil gelungen ist, die Neuordnungspläne von damals zu verwirklichen. Auch bei Verwirklichung der paritätischen Mitbestimmung in den großen Unternehmen stünde noch die überbetriebliche, die gesamtwirtschaftliche Mitbestimmung aus. Von der Überführung der Schlüsselindustrien in Gemeineigentum – denn auch das gehörte zu den Neuordnungsvorstellungen von Hans Böckler und Kurt Schumacher, von Karl Arnold und Jakob Kaiser – ganz zu schweigen.

[...]

Wer bereits die Verwirklichung der paritätischen Mitbestimmung in den großen Unternehmen als Eintritt in den Gewerkschaftsstaat und als das Ende staatsbürgerlicher Freiheiten und einer funktionsfähigen parlamentarischen Demokratie bezeichnet, dem müssen so vielgelobte und gern beschworene Demokraten wie Karl Goerdeler, Jakob Kaiser, Hans Böckler, Karl Arnold und Kurt Schumacher förmlich wie die Totengräber von Freiheit und Demokratie erscheinen. Denn auch bei Berücksichtigung aller Fortschritte, die die Gewerkschaften inzwischen erzielen konnten, kann es keinen Zweifel geben:

Die paritätische Mitbestimmung wird den Gewerkschaften nur einen Bruchteil des politischen und wirtschaftlichen Einflusses bringen, der ihnen übereinstimmend in allen Neuordnungsplänen zugedacht war.

[...]

Meine Damen, meine Herren, liebe Kolleginnen, liebe Kollegen! Die Herausforderung der Demokratie durch unzureichend kontrollierte wirtschaftliche Macht ist auch im Jahre 1975 Realität geblieben. Großbanken und Großchemie sind wiedererstanden: größer und mächtiger als jemals zuvor. Die multinationalen Unternehmen sind hinzugekommen: wirtschaftliche und politische Machtkomplexe, die nicht nur im internationa-

len Maßstab die verstärkte Solidarität der Gewerkschaften erforderlich machen, sondern die auch national eine entsprechende Ausweitung gewerkschaftlicher und politischer Kontrollen gebieten.

Die Durchsetzung einer gleichberechtigten Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Wirtschaft – und zwar auf allen Ebenen – ist und bleibt die Gretchenfrage unserer Demokratie. Diese Frage ist gerade jetzt, gerade in einer Zeit schwieriger wirtschaftlicher und sozialer Entscheidungen notwendiger und dringender als zuvor.

[...]

Daß wir Mitbestimmung zugleich als Mitverantwortung verstehen, das haben wir oft genug betont und in der Montan-Industrie auch in schwersten Zeiten mehr als ein Vierteljahrhundert lang bewiesen.

[...]

Deshalb können wir andererseits auch nur davor warnen, den rechtlich geordneten Weg einer institutionellen Mitbestimmung mit Hilfe verfassungsjuristischer Argumente zu vermauern. Denn eines sollte klar sein: Wenn die Gewerkschaften gehindert werden, den bislang von ihnen bevorzugten und für alle Beteiligten günstigsten und effektivsten Weg der Mitbestimmung zu gehen, dann könnten sie auf andere Wege und Techniken der Interessenvertretung abgedrängt werden. Ausländische Beispiele machen deutlich, mit welchen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Reibungsverlusten das verbunden ist.

Daraus folgt: Wer den Weg zur paritätischen Mitbestimmung mit Hilfe verfassungsjuristischer Barrieren dauerhaft abriegeln will, der sollte sich bewußt sein, welche Verantwortung er damit übernimmt. In demokratischen Gesellschaften wird es ständig schwerer werden, den Arbeitnehmern die Mitbestimmung auch in wirtschaftlichen Angelegenheiten zu versagen. Die Alternative lautet nicht: Mitbestimmung – ja oder nein, sondern sie kann langfristig nur lauten: Mitbestimmung – in welchen Formen. Unter allen bekannten Formen und Techniken der Mitbestimmung stellt aber der deutsche Weg den entschieden effektivsten und – wenn man so will – volkswirtschaftlich optimalen Weg dar. Ich meine: Es wäre ein politischer Schilfbürgerstreich allererster Ordnung, diesen Weg im Interesse eines kurzfristigen taktischen Vorteils auf Dauer zu verschütten.

Sollte nämlich die über die Parität in den Aufsichtsräten ausgeübte Mitbestimmung für verfassungswidrig erklärt werden, so würde das nicht nur die Zerstörung eines detailliert ausgearbeiteten und praktisch bewährten Instruments zur Bewältigung industrieller Konflikte bedeuten. Ein weiteres käme – vor aller verfassungsjuristischer Argumentation – hinzu: Wir sind in eine Zeit eingetreten, in der große und neuartige Probleme Erhebliches an Flexibilität und Erfindungsgeist auf dem Gebiet der Wirtschafts-

und Gesellschaftspolitik von uns verlangen werden. Nichts wäre da fataler, als gerade jetzt, wo zukunftsweisende Lösungen gefragt sind, fragwürdige ordnungspolitische Grundsätze von gestern als Verfassungsgebote für morgen festzuschreiben.

[...]

Nach den positiven Erfahrungen mit der Mitbestimmung in Kohle und Stahl müßten die Unternehmer deren Ausweitung auf die übrigen Wirtschaftsbereiche selbst vorschlagen, wenn es ihnen nur darum ginge, durch ihre Leistung dem ganzen zu dienen. Doch nur wenige realistische Unternehmerpersönlichkeiten sind zu einem solchen Schritt bereit. Die Mehrheit sucht hingegen nach neuen Legitimationen für die Aufrechterhaltung ihrer wirtschaftlichen und politischen Macht.

Es scheint mir kein Zufall zu sein, daß der CDU-Vorsitzende Dr. Helmut Kohl auf einer der letzten Mitgliederversammlungen der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände ausgeführt hat, in der Auseinandersetzung um unsere Wirtschaftsordnung gehe es nicht so sehr um deren wirtschaftliche Effizienz. Wichtiger und bedeutsamer sei vielmehr deren politische Leistungsfähigkeit für die Freiheit des einzelnen. Solche Aussagen – so meine ich – machen deutlich, weshalb die Unternehmerverbände neuerdings begonnen haben, die Vorherrschaft des unternehmerischen Eigentums – völlig im Gegensatz zu allen geschichtlichen Erfahrungen – als Garantie für Freiheit und Demokratie darzustellen. Und weshalb sie aus dem gleichen Grunde genötigt sind, ihre Widersacher, insbesondere die Gewerkschaften, in die Rolle der Gefahr für Grundgesetz, Freiheit und Demokratie zu drängen.

Die Gefährlichkeit einer derartigen Strategie – nicht nur für die unmittelbar Betroffenen, sondern für unser gesamtes gesellschaftliches und staatliches Leben – liegt auf der Hand. Denn wo Diffamierung und Demagogie die gleichsam natürlichen Mittel sind, da ist die gesellschaftspolitische Polarisierung und Radikalisierung die notwendige Folge. Wenn die Haßparole vom Gewerkschaftsstaat trotz aller historischer Belastung wieder Auftrieb bekommen hat, so ist das zweifellos ein erstes bedenkliches Ergebnis dieser Politik.

Auf der gleichen Linie scheinen mir die verzweifelten Bemühungen zu liegen, die wir in den letzten Jahren beobachten können, die Verfassung, unser Grundgesetz einseitig zugunsten überkommener Privilegien und Herrschaftsrechte zu usurpieren. [...]

Meine Damen, meine Herren, liebe Kolleginnen, liebe Kollegen! Ich möchte mich jetzt nicht in die rechtlichen Einzelheiten aller dieser Vorgänge verlieren. Erlauben Sie jedoch eine generelle Bemerkung. Ich habe den Eindruck, daß die juristischen Thesen zur angeblichen Verfassungswidrigkeit der paritätischen Mitbestimmung und zu den behaupteten Grenzen

der Gewerkschaftsrechte letztlich nichts anderes sind als eine Übersetzung der neuen Unternehmerideologie ins Juristische.

[...]

Letztlich geht es immer um das Gleiche – und das ist unabhängig von den Formen, in denen es vorgetragen wird, keineswegs neu: den Gewerkschaften soll innerhalb des gesellschaftlichen Systems ein fester, begrenzter Standort zugewiesen werden. Einmal, um die gesellschaftlichen Strukturen festzuschreiben. Zum anderen, um jeden gewerkschaftlichen Vorstoß als Anmaßung und Angriff auf das angeblich gegebene gesellschaftliche Gleichgewicht kritisieren zu können. Vor allem stützt sich mein Eindruck jedoch darauf, daß die Überzeugungskraft der Argumente, die seit einiger Zeit von verfassungsrechtlicher Seite gegen die paritätische Mitbestimmung vorgebracht werden, so gering ist, daß sich die Frage nach ihrer politischen Motivation förmlich aufdrängt. Ich bin kein Jurist und möchte mich deshalb nicht zu Spezialfragen der Interpretation einzelner Grundgesetzartikel äußern. Ich meine jedoch:

Verfassungen sind nicht nur Gesetzeswerke. Sie sind immer zugleich, für mich sogar ganz wesentlich, politische Dokumente, politische Entscheidungen.

[...]

Begreift man Verfassungen und damit auch das Grundgesetz als politische Entscheidungen über den Rahmen künftiger staatlich-gesellschaftlicher Entwicklungen, so müssen ihre Bestimmungen auf dem Hintergrund der politischen Ideen, Programme und Kräfte verstanden werden, die zur Zeit der Verfassungsentstehung maßgeblich waren. Das aber bedeutet:

1. Die Arbeiten des Parlamentarischen Rates vollzogen sich zu einer Zeit, als die grundlegende wirtschaftliche und politische Neuordnung gemeinsam bekundetes Anliegen aller demokratischen Kräfte war.
2. Neuordnung bedeutete im wirtschaftlichen Bereich wesentlich: Kontrolle wirtschaftlicher, sprich: unternehmerischer Macht durch Entflechtung, Vergesellschaftung und Ausbau von Mitbestimmungsrechten der Arbeitnehmer.
3. Die Bestimmungen der Weimarer Verfassung wurden für diese Zwecke durchweg als nicht ausreichend erachtet. Das belegen die Länderverfassungen jener Zeit ebenso wie eine Vielzahl parteipolitischer und gewerkschaftlicher Dokumente. Die sozialen Grundrechte der Weimarer Verfassung sind deshalb nicht das Maximum, sondern eher das Minimum denkbarer sozialstaatlicher Entwicklungen.
4. Die seinerzeit durchgängig geäußerte Auffassung, die menschliche Arbeit sei das höchste wirtschaftliche Gut und rangiere eindeutig vor dem Eigentum, muß heute für die Abwägung zwischen den Grundrechten der Persönlichkeit und dem Grundrecht des Eigentums maßgeblich sein. Das

allgemeine Bekenntnis jener Zeit, Arbeit dürfe nicht als Ware gewertet werden, verdeutlicht: das Bekenntnis des Grundgesetzes zur Menschenwürde und damit zum Selbstbestimmungsrecht des Menschen ist auch für den Bereich des Arbeits- und Wirtschaftslebens ernst zu nehmen.

5. Nach den Neuordnungsvorstellungen aller Parteien sollten die Gewerkschaften nicht auf das letzte Mittel des Streiks und auf die Mitwirkung an nachgeordneten Entscheidungen beschränkt bleiben. Sie sollten vielmehr als Einheitsgewerkschaft zur tragenden Säule des neuen sozialen Staates werden. Sie sollten mit wirksamen Mitteln ausgestattet werden, um auf die zentralen politischen und volkswirtschaftlichen Entscheidungen im Interesse der Arbeitnehmer Einfluß ausüben zu können. Auf dieser Linie liegen die damals durchgängig diskutierten Selbstverwaltungs- und Mitbestimmungsmodelle.

6. Das Grundgesetz hat als provisorische Regelung die Frage der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung grundsätzlich offengelassen. Diese Offenheit bedeutet nicht, daß allein eine Alternative gestattet wäre: einerseits der liberalistische Kapitalismus alter Art, andererseits ein sich auf der Grundlage von Maßnahmen der Vergesellschaftung entwickelnder demokratischer Sozialismus. In der politischen Diskussion jener Zeit spielten vielmehr gerade dritte Wege eine wichtige Rolle: Modelle einer weitgehend durch soziale Grundrechte, Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer und Interventionsrechte des Staates modifizierten privatwirtschaftlichen Ordnung. Diese Modelle sollten in jedem Falle verfassungsrechtlich zulässig sein. Sie kommen mit der politisch-historischen Bedeutung der Begriffe „sozialer Staat“ und „sozialer Rechtsstaat“ zur Deckung. Nicht zu vergessen: Auch die soziale Marktwirtschaft sollte mehr sein als nur ein neues Etikett für eine alte Ware.

Nimmt man alle diese politischen Grundlagen der Entstehung unseres Grundgesetzes zusammen, so kann es keinen Zweifel geben: für die Väter der Verfassung war die Verfassungsmäßigkeit der paritätischen Mitbestimmung kein Problem. Zu offenkundig lag die paritätische Mitbestimmung – und zwar auch im Zusammenwirken mit Betriebsverfassung und gewerkschaftlichem Streikrecht – auf der Linie der politischen Grundüberzeugungen jener Jahre. [...]

Meine sehr geehrten Damen, meine Herren, liebe Kolleginnen, liebe Kollegen! Wenn heute im vollständigen Gegensatz zur Entstehungsgeschichte und zu den Entstehungsbedingungen des Grundgesetzes die paritätische Mitbestimmung in Frage gestellt wird, so kennzeichnet das eine gesellschaftliche und verfassungspolitische Entwicklung, die unsere allergrößte Aufmerksamkeit und Besorgnis herausfordert. Man muß sich den Vorgang einmal in seiner ganzen Tragweite vor Augen führen: Die Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften fordern die Verwirklichung der Mitbestim-

mung. Sie tun das in dem geschichtlich begründeten Bewußtsein, damit alte, längst überfällige Außenstände zu realisieren. Und da müssen sie erleben, daß ihr guter alter Anspruch als Angriff auf die staatliche verfassungsmäßige Ordnung diffamiert wird. Auf die Ordnung, die wesentlich von ihnen geschaffen wurde.

Diese Entwicklung ist eine Herausforderung. Eine Herausforderung nicht nur für die Gewerkschaften, sondern für alle Demokraten. Sollte der Versuch, mit Hilfe der Verfassung die Mitbestimmung zu verhindern und die Gewerkschaftsrechte zu beschneiden, erfolgreich sein und Schule machen, so wäre das nicht nur eine Schwächung der Gewerkschaften. Das wäre zugleich ein schwerer Schlag gegen die langfristigen Chancen der Demokratie in diesem Lande und in Europa. Denn eines ist heute so sicher, wie es den Politikern der Nachkriegszeit bewußt war: eine sozialstaatlich fundierte und damit stabile Demokratie ist ohne eine politisch und wirtschaftlich mitbestimmende Arbeitnehmerschaft, ist ohne den zentralen Stützpfeiler einer machtvollen Einheitsgewerkschaft nicht denkbar. Ohne sozialstaatliche Begründung und Sicherung aber wird die Demokratie auf Dauer nicht von Bestand sein können.

## „BEWÄHRUNGSPROBE BEI SCHLECHTWEETTER“

SPIEGEL-INTERVIEW MIT SALZGITTER-VORSTANDS- UND VW-AUFSICHTSRATS-CHEF BIRNBAUM  
ÜBER MITBESTIMMUNG. IN: DER SPIEGEL, NR. 42/1975

---

**SPIEGEL:** Herr Birnbaum, nach Ihren Kollegen Mommsen von Krupp haben sie sich als zweiter deutscher Unternehmer für die paritätische Mitbestimmung ausgesprochen. Warum?

**BIRNBAUM:** Ich habe auf einem wissenschaftlichen Kongreß des DGB über die Erfahrungen berichtet, die wir in den letzten 20 Jahren mit dem Montan-Modell der paritätischen Mitbestimmung im Salzgitter-Konzern gesammelt haben. Und diese Erfahrungen sind alles in allem positiv. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten hat sich die Mitbestimmung als durchaus praktikabel erwiesen.

**SPIEGEL:** Sie sind Mitglied des CDU-Wirtschaftsrates, der seit Jahren heftig gegen die paritätische Mitbestimmung polemisiert ...

**BIRNBAUM:** Ich gebe keine politischen Erklärungen für den CDU-Wirtschaftsrat ab. Ich glaube, daß die bisherige Praxis mit der Montan-Mitbestimmung auch in manchem anderen Vorstand dieses Industriezweiges weitgehend positiv bewertet wird. Das ist nicht nur die Meinung von Herrn Mommsen und mir. Ich weiß, daß zum Beispiel auch der VW-Vorstandsvorsitzende Schmücker die Erfahrungen positiv einschätzt, die er während seiner Tätigkeit bei Rhestahl mit der Montan-Mitbestimmung gemacht hat.

**SPIEGEL:** Die Koalition will aber nicht die paritätische Montan-Mitbestimmung, in der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sich auf einen „neutralen Mann“ einigen, der im Konfliktfall entscheidet ...

**BIRNBAUM:** Mir gefällt an dem Koalitionsmodell nicht, daß sich hier die beiden Gruppen in gleicher Kopfstärke gegenüberstehen ohne neutralen Mann.

**SPIEGEL:** Das Koalitionsmodell löst mögliche Patt-Situationen dadurch auf, daß die Versammlung der Aktionäre im Zweifelsfall das letzte Wort hat.

**BIRNBAUM:** Ich halte dieses Modell für nicht sehr praktikabel, weil hier die Entscheidung im Falle des Patts wahrscheinlich viel Zeit braucht. Bei großen Publikumsgesellschaften, mit großen Hauptversammlungen und mehreren tausend Teilnehmern würde diese Prozedur länger dauern, als für das Unternehmen gut ist. Die Auflösung des Patts sollte relativ schnell und innerhalb des Aufsichtsrats selbst erfolgen.

**SPIEGEL:** Das Montan-Modell hat im Konfliktfall aber auch seine Schwächen. Im Konfliktfall entscheiden nicht die beteiligten Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter, sondern ein Neutraler. Halten Sie diese Lösung für optimal?

**BIRNBAUM:** Mehrheitsentscheidungen mit beispielsweise 11:10 Stimmen müssen natürlich in einem großen Konzern immer sehr selten sein und bleiben. Ich bin seit 14 Jahren im Vorstand der Salzgitter AG, und in dieser Zeit gab es ganze drei Fälle, die mit diesen knappen Mehrheiten entschieden wurden. In allen anderen Fällen war es möglich, mit Hilfe des Vorstandes zu einem Kompromiß und damit zu einer einstimmigen Entscheidung zu kommen.

**SPIEGEL:** Wie?

**BIRNBAUM:** Die unternehmerischen Gesichtspunkte wurden zwischen den Gruppen des Aufsichtsrates im einzelnen diskutiert und der Kompromiß dann einvernehmlich vertreten.

**SPIEGEL:** Kennen Sie Fälle, in denen die Montan-Mitbestimmung notwendige unternehmerische Entscheidungen verhindert hat?

**BIRNBAUM:** Wir waren hier in Salzgitter in den letzten Jahren vor schwierige Probleme gestellt und mußten teilweise sehr schmerzhaft Operationen durchführen, die zum Verlust vieler Arbeitsplätze führten. Dieser Prozeß wäre uns wahrscheinlich sehr viel schwerer gefallen, wenn wir nicht die Mitverantwortung der Betriebsräte im Rahmen der paritätischen Mitbestimmung gehabt hätten.

**SPIEGEL:** Mitbestimmung ist also eine Schlechtwetterveranstaltung?

**BIRNBAUM:** Mitbestimmung bedeutet Mitverantwortung. Und Mitverantwortung ist natürlich in Schlechtwetterlagen sehr viel schwieriger. Das ist richtig, zur Zeit haben wir in der Stahlindustrie, aber auch in weiten Bereichen der deutschen Wirtschaft Schlechtwetter. In unseren Hüttenbetrieben müssen wir seit Wochen und Monaten Kurzarbeiten durchführen. Auch hier bewährt sich die Mitbestimmung.

**SPIEGEL:** Hat der Unternehmer Birnbaum es leichter, weil er einen mitbestimmten Betrieb führt?

**BIRNBAUM:** Ja, vermutlich deshalb, weil wir glücklicherweise auf beiden Seiten personell immer gut besetzt waren. Auch auf der Arbeitnehmerseite standen Personen, die sich der großen Verantwortung bewußt waren, die sie gegenüber den Menschen, aber auch gegenüber dem Konzern hatten. Sie haben an dieser Verantwortung genauso schwer getragen wie der Vorstand. Und das hat sich letzten Endes auch für die Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens durchaus positiv ausgewirkt.

**SPIEGEL:** Sie sind im Nebenberuf Aufsichtsratschef des Volkswagen-Konzerns. Haben Sie den früheren Rhestahl-Chef Schmücker nach

Wolfsburg verpflichtet, weil er Mitbestimmungserfahrung hatte und mit Betriebsräten umzugehen versteht?

**BIRNBAUM:** Ja, das war für mich ein wesentlicher Gesichtspunkt. Ich meinte und ich meine, daß ihm diese Erfahrungen in Wolfsburg in besonderer Weise zugute kommen. Das ständige Gespräch mit der Belegschaft über die Unternehmenspolitik ist besonders in einem großen Konzern absolut notwendig. Das muß jeder Vorstand können. In den schwierigen Jahren des Salzgitterkonzerns, als es hier um harte Entscheidungen ging, habe ich oft bis in den späten Abend mit dem Vorsitzenden des Konzernbetriebsrates zusammengesessen und mit ihm darüber nachgedacht, welchen Weg wir gehen sollen. Das hat dem Unternehmen nicht geschadet, sondern genutzt.

**SPIEGEL:** Wie erklären Sie dann den Widerstand all Ihrer Kollegen aus den Vorstandsetagen der deutschen Industrie gegen die paritätische Mitbestimmung?

**BIRNBAUM:** Ich glaube, so generell ist das nicht richtig. Ich habe immer wieder gehört, daß meine Kollegen der Montan-Mitbestimmung für den Fall den Vorzug geben, daß eine neue gesetzliche Lösung von Bonn beschlossen wird. Das ist auch von denjenigen Herren gesagt worden, die generell gegen die Einführung der Mitbestimmung sind.

**SPIEGEL:** Weil sie zum Beispiel meinen, ein mitbestimmtes Unternehmen werde nur flau Kompromisskandidaten auf Vorstandsposten berufen.

**BIRNBAUM:** Ich kann diesen Einwand aus meiner Praxis nicht bestätigen. Ich bin im Laufe der Jahre immer wieder gezwungen gewesen, Vorstandsmitglieder auszuwählen und dem Aufsichtsrat vorzuschlagen. Wir sind in allen Fällen zu vernünftigen Entscheidungen gekommen. Sollten hin und wieder einmal Fehlentscheidungen getroffen worden sein, so lag es jedenfalls bestimmt nicht an der Mitbestimmung.

**SPIEGEL:** Waren Sie es nicht gelegentlich leid, ständig zwischen Arbeitnehmer- und Aktionärsvertretern in Ihrem Aufsichtsrat zu vermitteln?

**BIRNBAUM:** Im Laufe der letzten 14 Jahre hatte ich da oder dort Gelegenheit, aus diesem montanmitbestimmten Konzern herauszugehen in ein Unternehmen, das nicht der paritätischen Mitbestimmung unterlag. Ich bin aber hiergeblieben, weil mich die Aufgabe reizte und weil ich das Vertrauen dieses montanmitbestimmten Aufsichtsrates besaß, auch das der Gewerkschaftsvertreter – obwohl, was ja gerichtsbekannt ist, ich nicht Mitglied der Gewerkschaft bin.

**SPIEGEL:** Ihnen gefällt die Mitbestimmung offenbar auch deshalb, weil Ihre Position dadurch aufgewertet wird, daß sich im Kontrollorgan Aufsichtsrat zwei Gruppen gleich und gleichberechtigt gegenüberstehen.

**BIRNBAUM:** Wissen Sie, wenn ich hier in meinem Aufsichtsrat, der zur Zeit mit 10:10:1 besetzt ist, die in den anderen Branchen übliche

Drittelparität, also eine Besetzung von 14 Kapitalvertretern zu sieben Arbeitnehmervertretern hätte, dann müßte ich auch in diesem Fall das volle Vertrauen der sieben Arbeitnehmervertreter gewinnen. Ich würde auch meinem ärgsten Feinde nicht empfehlen, sich zum Vorstand oder Vorstandsvorsitzenden gegen die Stimmen der Arbeitnehmer wählen zu lassen, egal ob die nun 50 Prozent der Mandate haben oder ein Drittel.

**SPIEGEL:** Warum dann überhaupt paritätische Mitbestimmung?

**BIRNBAUM:** Es läßt sich natürlich nicht bestreiten, daß in einem Fifty-fifty-Aufsichtsrat die Arbeitnehmer einen größeren Einfluß besitzen und im Konfliktfall ihre Meinung leichter durchsetzen oder zumindest einen Kompromiß erzielen können.

**SPIEGEL:** DGB-Chef Heinz-Oskar Vetter hat unlängst vorgeschlagen, Gewerkschaften und Arbeitgeber sollten sich über die Mitbestimmung verständigen und ihre Formel Bonn vorschlagen oder notfalls gar per Tarifvertrag absichern. Bonn wäre dann aus dem Spiel. Was halten Sie von diesem Vorschlag?

**BIRNBAUM:** Ob man den gesamten Bereich der Mitbestimmung, der im Laufe der letzten Jahre und in der gesamten öffentlichen Diskussion eine vielleicht viel zu große gesellschaftspolitische Bedeutung gewonnen hat, zum Gegenstand eines Vertrages zwischen den Partnern machen sollte, das sollte man doch wohl nach allen Seiten noch mal sehr genau überdenken.

**SPIEGEL:** Kritiker der Mitbestimmung monieren den angeblich gefährlichen Einfluß der – auch im Koalitionsentwurf vorgesehenen – betriebsfremden Gewerkschafter im Aufsichtsrat. Was halten Sie davon?

**BIRNBAUM:** Auch die Gewerkschaftsfunktionäre müssen sich immer wieder um das besondere Vertrauen der Belegschaftsmitglieder bemühen. Wenn sie dieses Vertrauen nicht besitzen, werden sie ganz schnell außerstande sein, ihre Aufgaben zu erfüllen. Darüber hinaus kann ein Mann aus der Gewerkschaftszentrale auch übergeordnete Gesichtspunkte in die Diskussion einbringen, bei großen Investitionen etwa oder bei Betriebsstilllegungen, die von den örtlichen Betriebsräten nur schwer vertreten werden können.

**SPIEGEL:** Sie haben also keine Einwände gegen die sogenannte Fremdbestimmung?

**BIRNBAUM:** Ich glaube, daß manche Gesichtspunkte dafür sprechen, auch in Zukunft bei großen Aufsichtsräten Vertreter der Gewerkschaft mit in den Aufsichtsrat zu nehmen.

## ERKLÄRUNG DES VORSITZENDEN DES WIRTSCHAFTS- RATES DER CDU, PHILIPP VON BISMARCK

ANLÄSSLICH DER JAHRESHAUPTVERSAMMLUNG DER WESTFÄLISCHEN INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER  
ZU HAGEN AM 11. DEZEMBER 1975

---

Ein wesentliches und im Prinzip unentbehrliches Element der Sozialen Marktwirtschaft ist auch die Mitbestimmung. Auch sie ist Mitverantwortung der Freiheit. Sie muß aber, soll sie mehr Verantwortung in Freiheit für den Einzelnen hervorbringen, mit diesem Ziel und dieser Wirkung gewollt und ausgestattet sein.

Leider traf dies für die von SPD und F.D.P. seinerzeit eingebrachte Regierungsvorlage zur Mitbestimmung auf Unternehmensebene in Großunternehmen nicht zu. Sie lief vielmehr auf eine erhebliche Verstärkung der Machtposition der Gewerkschaften und dementsprechend eine Einschränkung der personalen Freiheitsräume und Verantwortung in den Unternehmen hinaus.

Inzwischen ist es zwar der Opposition gelungen, die Unvereinbarkeit wesentlicher Teile des Gesetzentwurfes mit unserer Verfassung nachzuweisen und damit die Regierungskoalition zu zwingen, erhebliche Veränderungen vorzunehmen. Man kann dies als einen beachtlichen Erfolg für die Soziale Marktwirtschaft ansehen.

Dennoch bleiben auch schon bei einer ersten Durchsicht des Textes der gestern im Wortlaut bekannt gewordenen Abänderungsvorschläge der Regierungskoalition erhebliche Bedenken bestehen.

Ich kann hier nur die schwerwiegendsten und auch nur in groben Zügen bezeichnen:

### 1

Geblichen ist das Entsendungsrecht der Gewerkschaften für 3 Mitglieder der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat. Daraus ergibt sich – auch wenn diese Aufsichtsratsmitglieder gleichfalls der Zustimmung der Belegschaft bedürfen – zweifellos eine sehr ernstzunehmende zusätzliche Einflußmöglichkeit der Gewerkschaften auf die betroffenen über 600 Großunternehmen. Es ist eine Sache, ob die Belegschaft eines Unternehmens sich fachkundige Aufsichtsratsmitglieder auf ihre Bank von außen hinzuholen darf. Eine andere Sache ist es, daß dieser Gesetzentwurf die Belegschaft zwingt, 3 Mitglieder nur nach dem Vorschlag der Gewerkschaften zu wählen.

2

Dieser Tatbestand muß im Zusammenhang mit der zweiten schwerwiegenden Veränderung gesehen werden. Es wird der Begriff des „Arbeitsdirektors“ in das Gesetz neu eingeführt. Zwar wird das mit diesem Amt zu betrauende Vorstandsmitglied nicht wie im Bereich des Mitbestimmungsgesetzes der Montan-Industrie von der Mehrheit der Stimmen der Arbeitnehmerbank abhängig gemacht.

Indessen zielt die vorgesehene Einfügung des Titels „Arbeitsdirektor“ ganz offensichtlich darauf, seine Abhängigkeiten über kurz oder lang den im Montan-Bereich gegebenen rechtlichen Regelungen entsprechend zu gestalten. Diese Absicht hat der derzeitige Arbeitsminister vor der Fraktion der SPD auch ganz unverhüllt ausgesprochen. Warum dies geschieht, geht aus dem DGB-Musterreferat, 2. Auflage 1974, eindeutig hervor. Es heißt dort: „Es ist leichter und erfolgreicher, einem uns nahestehenden Arbeitsdirektor auf die Füße zu treten als einen Herrn Schleyer bitten zu müssen.“

3

Ein dritter Punkt ist der paritätische Ausschuß im Aufsichtsrat, der zusammentritt, wenn man sich über die Auswahl von Vorstandsmitgliedern nicht sofort einig werden kann. Hier ist praktisch der Ansatzpunkt geschaffen, um die im Montanbereich zur Einführung gelangte Pakethandelsmethode auch in die von dem neuen Gesetz erfaßten Großunternehmen einzuführen. In der Praxis bedeutet dies, daß die Homogenität der Vorstände und ihrer Führungsmannschaft Schritt für Schritt zerstört wird.

4

Schließlich möchte ich viertens die ungenügende Absicherung der sehr verantwortlichen Position der Leitenden Angestellten, die der neue Gesetzentwurf ihnen zumißt, im Unternehmensbereich erwähnen. Nach meiner Überzeugung können Leitende Angestellte im Aufsichtsrat die ihnen zuge dachte ausgleichende Funktion nur dann dauerhaft erfüllen, wenn sie auch im Bereich des Betriebsverfassungsgesetzes durch Sprecherausschüsse in die Lage versetzt werden, ihre Gruppe im täglichen Geschäft angemessen darzustellen und zu vertreten. Es ist für mich schwer begreiflich, warum die F.D.P. nicht auf dieser notwendigen Ergänzung ihrer Vorschläge bestanden hat.

Die Ausschußberatungen im Parlament werden Gelegenheit geben, die Verfassungsmäßigkeit des durch die Änderungsvorschläge modifizierten Regierungsentwurfes im einzelnen zu prüfen. Daß es für die Gewerkschaften trotz ihrer Klage, daß der Entwurf nicht weit genug gehe, zu einer erheblichen Vermehrung ihrer Machtposition und zu einer Einschränkung personaler Rechte führen wird, wird sich sehr schnell zeigen.

Es wird sehr wesentlich auf die Klugheit, Standfestigkeit und Weitsicht der Vorstandsmitglieder der betroffenen Gesellschaften und der von der Anteilseignerseite entsandten Aufsichtsratsmitglieder abhängen, ob und in welchem Umfang es den Gewerkschaften gelingen kann, ihre neu gewonnene Position in den Aufsichtsräten dafür auszunutzen, das in ihrem Musterreferat bezeichnete Ziel zu erreichen.

Vorstände und Aufsichtsräte müssen wissen, daß in dem Umfang, in dem dies gelingen sollte, personale Freiheiten und Verantwortung nicht nur, aber vor allem im Bereich der Führungsmannschaft dieser Unternehmungen eine wesentliche, vielleicht sogar verfassungswidrige Einschränkung erfahren würden. Täuschen wir uns nicht, auch wenn es jetzt für viele den Anschein hat, als ob alles in allem das, was jetzt auf dem Tisch der Parlamentarier liegt, noch erträglich wäre, langfristig und ordnungspolitisch wird mit diesem Gesetz ein Schritt in eine falsche Richtung vollzogen werden.

## BUNDESTAGSDEBATTE VOM 18. MÄRZ 1976

SITZUNGSPROTOKOLL DES DEUTSCHEN BUNDESTAGS, 7. WAHLPERIODE, 230. SITZUNG

---

OLAF SUND (SPD): [...] das neue Mitbestimmungsgesetz bringt jetzt unzweifelhaft wesentliche Fortschritte im Interesse der Arbeitnehmer. Wir wollen, daß überall dort, wo Herrschaft über Menschen ausgeübt wird, die Betroffenen in sinnvoller Weise an der Ausübung und Kontrolle beteiligt werden. Bei der Mitbestimmung geht es also um die Legitimation von Macht und um die Kontrolle von Macht. Dieser Auftrag schließt ein, daß Mitbestimmung nicht gewissermaßen verordnet werden kann. Sie wäre dann eine Einrichtung, die verstauben und bürokratisieren müßte.

Die Mitbestimmung ist ein Angebot, und dieses Angebot ist von den Arbeitnehmern in der Bundesrepublik überall dort, wo es gemacht wurde, mehr und mehr genutzt worden: sachverständig, verantwortungsbewußt und mit Sinn für das richtige Maß. Wo immer in der Wirtschaft Mitbestimmung praktiziert wird, da ist dies kein blutleerer Begriff. Er ist im betrieblichen Alltag Schritt für Schritt ausgefüllt worden und fester Bestandteil im Leben der Beteiligten geworden. *(Beifall bei der SPD)*

Genau hier stoßen wir zum Kern der Mitbestimmung.

Es geht um die Würde des Menschen. Da ist nicht die feiertägliche Würde gemeint. Es geht um die Würde im Alltag, um das Sich-nicht-ducken-Müssen. Aus dem Wirtschaftsuntertan zum Wirtschaftsbürger werden – so heißt das im Godesberger Programm unserer Partei. Und so ist auch das Recht des Menschen auf Selbstbestimmung zu verstehen.

Wir haben nicht ein Bild vom Menschen, der als Arbeitnehmer im Produktionsprozeß verwertet wird, der eingepaßt wird. Darin gründet auch das lange und zähe Ringen um Mitbestimmung, das über das erste Betriebsrätegesetz der Weimarer Republik und über zahlreiche Etappen zum jetzigen Gesetz führt und weiter in die Zukunft weist. Dieses Ringen konnte nur erfolgreich sein, weil die Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften dabei unsere Weggefährten waren und sind. Das alles hat mit Selbstbestimmung zu tun. Das ist eben etwas anderes als die Verballhornung eines Begriffs durch die Opposition, den sie nur strapaziert, um damit ganz anders motivierte Wünsche zur Veränderung des Gesetzentwurfs [...] zu rechtfertigen.

[...] Mit diesem Gesetz, meine Damen und meine Herren, verwirklichen wir nicht die Parität von Kapital und Arbeit. Wir meinen, daß die vollständige Gleichgewichtigkeit beider Faktoren die Notwendigkeit der Zusammenarbeit in den Betrieben noch weiter verstärkt hätte. „Parität“ heißt ja gerade, daß keine Seite ohne die andere auskommen kann, sei es der Faktor Arbeit, sei es der Faktor Kapital.

Aber – das weiß jeder in diesem Hause –: Für eine solche Lösung gibt es keine parlamentarische Mehrheit. [...]

**DR. NORBERT BLÜM (CDU/CSU):** [...] Was wäre heute los – sich das vorzustellen, braucht man nicht sehr viel Phantasie –, wenn eine CDU-geführte Regierung das Mitbestimmungsgesetz vorgelegt hätte, das Sie heute hier vorlegen? (*Breidbach [CDU/CSU]: Die hätten hier Kopfstände gemacht!*)

**PRÄSIDENT FRAU RENGER:** Herr Abgeordneter, gestatten Sie eine Zwischenfrage?

**DR. GRAF LAMBSDORFF (FDP):** Herr Kollege Dr. Blüm, gehe ich recht in der Annahme, daß Ihre Fraktion es nicht so gern gesehen hätte, Sie in der allgemeinen Aussprache reden zu hören, daß Sie aber nunmehr die Begründung des Änderungsantrages dazu benutzen, Ihre Einzelgängerrolle deutlich zu machen? (*Beifall bei der FDP und der SPD*)

**DR. BLÜM (CDU/CSU):** Ich begründe einen Antrag, der die einstimmige Zustimmung meiner Fraktion findet. Herr Graf Lambsdorff, Sie haben wirklich wichtigere Aufgaben, als sich den Kopf meiner Fraktion zu zerbrechen. (*Beifall bei der CDU/CSU*)

Wenn dieser Gesetzentwurf von uns käme, wären hier heute Protestproressionen um das Bundesplenum gewallfahrtet. Was ist heute? (*Dr. Stark [Nürtingen] [CDU/CSU]. Schweigen!*)

Ich sehe nichts vom DGB, es sei denn, er würde geheime Demonstrationen durchführen (*Heiterkeit bei der CDU/CSU*) oder vielleicht Protest unter „Streng vertraulich“ einlegen. (*Erneute Heiterkeit bei der CDU/CSU*)

Das wäre vielleicht dann eine neue Form. Die ehemalige Kampfkraft, Entschlossenheit der Gewerkschaften hat sich in den letzten Wochen mehr gegen die gewandt, die in den Beratungen des Parlaments eben jene gewerkschaftlichen Forderungen durchsetzen wollten (*Nordlohne [CDU/CSU]: Sehr wahr!*) und die an der Starrheit und Sturheit sozialdemokratischer Gewerkschafter gescheitert sind, die nur noch von einer Betonmauer über-treffbar ist.

Meine Damen und Herren, lieber Herr Kollege Sund. Wenn Sie die mangelnde Geschlossenheit der CDU/CSU hier in dieser Sache attackieren: Auf die Geschlossenheit, die Sie hier vorführen, wäre ich an Ihrer Stelle nicht stolz. (*Katzer [CDU/CSU] – Sehr wahr!*)

Denn dies ist eine Geschlossenheit gegen die Montan-Mitbestimmung gewesen. (*Zurufe von der SPD*)

Zu Ihrem Argument, meine Damen und Herren, wir seien nur eine Minderheit, ist zu sagen: Dem Mangel hätte in den Beratungen des Deutschen Bun-

destages leicht abgeholfen werden können. Sie hätten nur zuzustimmen brauchen. Dann wären wir nicht Minderheit gewesen, sondern Mehrheit. *(Geiger [SPD]: Sind Sie naiv! – Lachen und weitere Zurufe von der SPD)*

Dies alles, meine Damen und Herren, muß den Arbeitnehmern draußen in den Betrieben gesagt werden, damit sie nicht auf die Nebelwerferparolen der Sozialdemokraten in dieser Sache hereinfallen. All das, meine Damen und Herren, was Sie zu dem Hamburger Parteitag gesagt haben – Sie wissen, ich bin mit dem Hamburger Parteitagsbeschluß meiner Fraktion nicht zufrieden –, gilt jetzt postwendend für Sie. Denn Sie von der Koalition unterscheiden sich vom Hamburger Parteitagsbeschluß in der Sache, in der Substanz nicht um ein Jota. Sie, sehr verehrter Herr Bundesminister Arendt, haben gesagt: „Für unsere Partei ist alles, was unterhalb der Parität liegt, Augenwischerei“. Herr Minister, kann ich Ihnen behilflich sein? Das ist doch heute die Frage. Das müssen Sie doch auch gegen Ihren eigenen Entwurf gelten lassen. Sie haben ihn als einen großen Durchbruch gefeiert. Gemessen an dem, was Sie gegen Hamburg gesagt haben, ist das kein Durchbruch, sondern ein Durchfall, Herr Minister. *(Heiterkeit und Beifall bei der CDU/CSU)*

Aber Sie waren damals immerhin so freundlich, der Opposition den Trost zu spenden – ich zitiere mit Genehmigung der Frau Präsidentin –: „Auch die Eule findet ihre Jungen schön.“ Nun, Herr Minister, ich möchte Ihnen diesen Trost heute für Ihr Gesetz unbenutzt zurückgeben. *(Heiterkeit bei der CDU/CSU) [...]*

**ARENDT, BUNDESMINISTER FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG:** [...] Der Tag des Inkrafttretens des Mitbestimmungsgesetzes wird in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland ein historisches Datum sein. *(Beifall bei der SPD und der FDP)*

Lassen Sie mich dies näher begründen.

Der Mitbestimmungsgedanke hat in unserem Lande eine lange Tradition. Schon in der ersten Aufbruchphase nach dem Zweiten Weltkriege konnten zwei Teilregelungen verwirklicht werden – die Montanmitbestimmung und die Ein-Drittel-Beteiligung nach dem Betriebsverfassungsgesetz aus dem Jahre 1952. Aber erst in diesen Tagen, fast 25 Jahre nach den ersten Anfängen, kann der Mitbestimmungsgedanke einen breiten Durchbruch erzielen. *(Beifall bei der SPD und der FDP)*

Daß dies erst jetzt geschieht, ist um so erstaunlicher, als doch über die Notwendigkeit der Mitbestimmung und über ihre geistigen Grundlagen schon lange eine breite Übereinstimmung besteht oder jedenfalls hätte bestehen müssen.

So sind wir uns sicher alle darin einig, daß die Grundlage unserer staatlichen und gesellschaftlichen Ordnung die Selbstbestimmung des Menschen

ist. Damit sollte aber eine Wirtschaftsordnung unannehmbar sein, in der der Arbeitnehmer vornehmlich Objekt fremder Entscheidung ist. *(Beifall bei der SPD und der FDP)*

Bei unternehmerischen Entscheidungen, die die Lebensinteressen der Arbeitnehmer berühren, darf die demokratische Mitsprache dieser Arbeitnehmer nicht ausgeschlossen sein; sie darf auch nicht auf die Milderung sozialer Folgen unternehmerischer Maßnahmen beschränkt bleiben. *(Beifall bei der SPD und der FDP)*

Es wird sich auch kein Widerspruch erheben, wenn ich sage, daß es dem Leitbild vom selbstbestimmten Menschen nicht entspricht, den Arbeitnehmer lediglich als Bestandteil eines Produktionsprozesses zu begreifen, dessen Ablauf und Ziel allein vom Kapitalinteresse bestimmt ist. *(Beifall bei der SPD und der FDP)*

Die Unternehmensziele müssen von den Belangen der arbeitenden Menschen mitgeprägt sein. Mitbestimmung ist daher auch ein Stück notwendige Humanisierung des Arbeitslebens. *(Beifall bei der SPD und der FDP)*

Schließlich sollten wir alle erkennen, daß Mitbestimmung als ein stabilisierendes Element unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung unerlässlich ist. Unsere Ordnung und unsere Wirtschaftskraft beruhen nicht zuletzt auf der Bereitschaft der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften, mit den Unternehmen fair zusammenzuarbeiten. Mit der Mitbestimmung schaffen wir die Voraussetzungen dafür, daß dies auch in Zukunft so bleiben wird. Dazu gehört aber auch, endlich die durch nichts zu rechtfertigende Behauptung zu den Akten zu legen, die Ausdehnung der Mitbestimmung auf alle Wirtschaftsbereiche könnte unternehmerische Tätigkeit lähmen und zu sachfremden Einflüssen, vor allem durch die Gewerkschaften, führen.

Faire Zusammenarbeit auf Dauer kann nur auf der Grundlage der Mitbestimmung und eines Minimums an Vertrauen gedeihen. *(Beifall bei der SPD)*

Wer diese Basis nicht schaffen will, wird auf lange Sicht zur Konfrontation gelangen. Wie sich das auswirken kam, zeigt ein Blick über die Grenzen unseres Landes.

Ist hierüber ein Konsens möglich – und es sollte so sein –, so muß man sich fragen, warum wir in der Mitbestimmung während weit mehr als 20 Jahren nicht vorangekommen sind, warum es in dieser Zeit nur Diskussionen, Modelle und erfolglose parlamentarische Initiativen gegeben hat und warum erst im Jahre 1976 ein Durchbruch erzielt werden kann. Die Gründe hierfür liegen wohl kaum darin, daß sich im Grundsatz immer alle einig waren und nur die Suche nach dem besten Weg so lange gedauert hat. Dies wäre zu einfach. Ein wesentlicher Grund für den allzulangen Stillstand liegt in der Natur der Mitbestimmung selbst. Bei ihr geht es ja gar nicht – wie so oft in der Gesellschafts- und Sozialpolitik – darum, Zu-

wachspozente oder finanzielle Lasten gerechter zu verteilen, es geht also nicht um Geld, über das man im Grunde immer reden könnte. Bei der Mitbestimmung geht es um viel mehr. Es geht – um es einmal salopp zu sagen – um das „Eigelb“, nämlich darum, die Befehls- und Bestimmungsrechte in den Großunternehmen künftig mit den Arbeitnehmern zu teilen, jedenfalls aber einen Teil dieser Macht abzugeben. *(Beifall bei der SPD)* Ich habe Verständnis dafür, wenn die Betroffenen dagegen opponieren. Was aber erschreckt, ist dies: daß es bis heute die mächtige Front der beharrenden Kräfte verhindern konnte, den schon längst fälligen Schritt in der Mitbestimmungsfrage zu tun. *(Beifall bei der SPD und der FDP)*

Bis 1969 gab es im Deutschen Bundestag keine parlamentarische Mehrheit, die bereit gewesen wäre, das Notwendige zu erkennen und einen entscheidenden Schritt nach vorne zu tun. Erst die sozialliberale Koalition hatte die Kraft und den Willen, das heiße Eisen der Mitbestimmung anzupacken, nicht um darüber Programme und Papiere zu entwerfen, sondern ein Mitbestimmungsgesetz gegen große Widerstände durchzusetzen. *(Beifall bei der SPD)*

Natürlich war auch für die Koalition der Weg bis zum heutigen Tag lang und mühsam. Jedermann weiß, daß die Ausgangsposition der beiden Koalitionsparteien recht unterschiedlich waren. Im Laufe des zweijährigen Gesetzgebungsverfahrens gab es zudem manch neue Einsicht und zu einigen wesentlichen Einzelregelungen des Regierungsentwurfs von 1974 auch Veränderungen in der politischen Landschaft und Einschätzung. Das will ich gar nicht leugnen. Nur zum Teil sind diese Veränderungen auf die verfassungsrechtlichen Einwände gegen einige Regelungen des Regierungsentwurfs zurückzuführen; darauf komme ich noch zu sprechen. Während dieses langen Weges mußten beide Seiten Abstriche machen. Für viele engagierte Anhänger der Mitbestimmung waren es zum Teil schmerzhaft Abstriche.

Am Ende zählt aber allein das Ergebnis. Und dies ist: Genauso wie bei der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahre 1972 hat sich die Koalition auch in der Mitbestimmung auf eine gemeinsame Lösung geeinigt. *(Beifall bei der SPD und der FDP)*

Sie hat damit in der Mitbestimmungsfrage gegen große Widerstände einen entscheidenden Durchbruch verwirklicht. Damit hat die Koalition auf einem schwierigen und kontroversen Feld erneut bewiesen, daß sie derzeit die einzige politische Kraft in unserem Lande ist, die auf dringend zu lösende Probleme nicht nur mit Papieren und Absichtserklärungen reagiert, sondern die in der Lage ist, solche Probleme auch politisch zu lösen. *(Beifall bei der SPD und der FDP)*

Nun werden Sie, meine Damen und Herren von der Opposition – Sie haben es ja in der zweiten Lesung gesagt –, dagegen einwenden: Na, das ist

doch alles ganz einfach gewesen, denn das jetzt zu verabschiedende Gesetz deckt sich ja im wesentlichen mit den Hamburger Grundsätzen der CDU von 1973. Damit können Sie nur scheinbar recht haben.

Erstens ist sehr zu bezweifeln, ob Sie bei der gesetzlichen Konkretisierung Ihrer globalen Grundsätze grundsatztreu geblieben wären. Viele Äußerungen aus Ihren Kreisen, besonders aber Ihre Voten im Rechts- und im Wirtschaftsausschuß zu wichtigen Regelungen des Koalitionsentwurfs deuten auf das Gegenteil hin.

Zweitens ist – dies ist, wie ich finde, entscheidend – Ihr Hamburger Modell, meine Damen und Herren von der Opposition, zu jeder Zeit ein platonisches Papier geblieben. *(Beifall bei der SPD und der FDP)*

Allein die Koalition hat ihre Konzeption in ein Gesetz mit all den damit verbundenen Schwierigkeiten im Detail umgesetzt. Das ist der Unterschied, und ich finde, das ist ein sehr großer Unterschied.

Die Opposition hat zum Ausbau der Mitbestimmung überhaupt viele und sehr unterschiedliche Modelle und Papiere produziert. Aber nur einmal, im Jahre 1971, hat sie eine parlamentarische Initiative unternommen. Damals bot sie eine 7:5-Regelung an, sie blieb aber in der gesetzlichen Ausgestaltung dieses Modells noch erheblich hinter den Empfehlungen der Mitbestimmungskommission unter Vorsitz des heutigen Generalsekretärs der CDU zurück. *(Franke [Osnabrück] [CDU/CSU]. Aber um das Betriebsverfassungsgesetz zu verbessern!)*

Wenn Sie, meine Damen und Herren von der Opposition, dem Gesetz heute zustimmen sollten – diese Absicht haben Sie ja bekundet –, so können Sie damit Ihre Zerrissenheit in der Mitbestimmung und Ihre wirkliche mehrheitliche Einstellung zu dieser großen Frage unserer Zeit nicht vergessen machen. *(Beifall bei der SPD und der FDP – Russe [CDU/CSU]: Das ist Ihre Meinung, aber nicht unsere!)*

Ich möchte drei Punkte dafür anführen. Da bringt kürzlich der Kollege Dr. Blüm mit zweien seiner Freunde einen Änderungsantrag zum Gesetzentwurf der Bundesregierung ein, *(Russe [CDU/CSU]: Der Bundesregierung? Doch nicht der Bundesregierung!)* der jeden Anhänger der Mitbestimmung in Versuchung führen muß, aber eben nur in Versuchung. Sie, Herr Kollege Blüm, wußten von vornherein, daß Ihr Antrag in Ihrer Fraktion keine Chance hatte. *(Beifall bei der SPD und der FDP – Dr. Blüm [CDU/CSU]: In Ihrer auch keine! – Reddemann [CDU/CSU]: Auf dem DGB-Kongreß den Mund aufreißen und hier nicht mehr pfeifen!)*

Ich frage deshalb: Sollten Mitglieder meiner Fraktion dem Antrag zustimmen und damit das auf dem Feld der Mitbestimmung derzeit politisch Erreichbare zerstören? *(Härzschel [CDU/CSU]: Was haben Sie denn früher von uns gefordert?)*

Ich kann mir nicht vorstellen, daß Sie diese Absicht hatten. Denn dann wäre man kaum ein aufrichtiger Verfechter des Mitbestimmungsgedankens. *(Beifall bei der SPD und der FDP)*

Die Erklärung ist wahrscheinlich einfacher. Sie wollten mit Ihrem Antrag, Herr Kollege Blüm, nur Ihre in Ihrer Fraktion einsame Meinung laut kundtun. Das ist Ihnen gelungen. *(Beifall bei der SPD – Eilers [Wilhelmshaven] [CDU/CSU]: Da kann man nur sagen: Mein Gott Walther!)*

Für die wirkliche Einstellung der Mehrheit der Opposition zur Mitbestimmung erscheint für meine Begriffe weit aussagekräftiger, daß etwa zeitgleich mit dem Antrag von Herrn Blüm der nicht gerade einflußarme Wirtschaftsrat der CDU den Koalitionsentwurf als ein „Ermächtigungsgesetz für die Fremdbestimmung“ verteufelt hat. Herr von Bismarck, auch wenn Sie heute hier Interpretationsversuche unternommen haben: Das ist nicht nur nicht wahr, sondern es ist auch politisch geschmacklos, und es ist auch, so wie es dort bezeichnet wurde, ein deutliches Zeichen. *(Beifall bei der SPD und der FDP)*

Nicht im Vokabular, wohl aber im sachlichen Einklang damit stand Ihr Änderungsantrag zu der vorgesehenen Möglichkeit, daß sich die Anteilseigner im Aufsichtsrat bei Stimmgleichheit durchsetzen können. Nach Ihrer Auffassung müßte diese Regelung noch viel sicherer sein. Die Anteilseigner müßten sich auch in jeder nur denkbaren Ausnahmesituation gegen die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat durchsetzen können. Dies ist Ihre mehrheitliche, wirkliche Einstellung zur Mitbestimmung, nicht der Antrag von Herrn Blüm. Wenn Sie daher heute dem Gesetz zustimmen sollten, so geschieht das weniger aus innerem Engagement für die Mitbestimmung. Angesichts der Entschlossenheit der Koalition und auch, um in der Mitbestimmung nicht erneut nackt und bloß dazustehen, bleibt Ihnen keine andere Wahl. *(Beifall bei der SPD und der FDP) [...]*

**FRANKE (OSNABRÜCK) (CDU/CSU):** [...] Nun zu der Erklärung der Fraktion der CDU/CSU. Meine Damen und Herren, die Fraktion der CDU/CSU stimmt dem Mitbestimmungsgesetz mit großer Mehrheit zu. Sie stimmt zu, obwohl SPD und FDP heute unsere Änderungsvorschläge, auch die Anträge, in denen es um mehr Mitbestimmung ging, abgelehnt haben. *(Katzer [CDU/CSU]: Leider wahr!)*

Zum Beispiel haben Sie, SPD und FDP, abgelehnt, das Vorschlagsrecht zur Wahl auch auf Betriebsrat und Arbeitnehmer auszudehnen. Das ist uns unverständlich. Die plurale, die vielschichtige Gesellschaft, die Demokratisierung, wie sie von Ihnen – SPD – immer verlangt wird, verlangen einfach nach einer Änderung des Vorschlagsrechts. Sie haben das abgelehnt. Das bedauern wir.

CDU/CSU stimmen zu, weil der Regierungsentwurf von 1974 im Ausschuß für Arbeit und Sozialordnung völlig verändert worden ist. Die entscheidenden Punkte, die wir u. a. geändert haben, sind folgende:

1. die Verbesserung des Wahlrechts für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat durch ein Verhältniswahlsystem, das den Ansprüchen der soziologischen wie auch der Meinungsgruppen wesentlich besser gerecht wird als die Regierungsvorlage;
2. die völlige Neuregelung des Wahlrechts für den Vertreter der leitenden Angestellten;
3. ein neues, schnelles, wirksames und der Erhaltung der Funktionsfähigkeit der Unternehmensführung besser Rechnung tragendes System der Pattauflösung bei personellen und sachlichen Entscheidungen des Aufsichtsrates.

Von dem schlechten und verfassungswidrigen Kompromiß von Arendt und Maihofer ist nach den Informationssitzungen, die die beteiligten Ausschüsse im November und Dezember 1974 durchgeführt haben, nichts mehr übriggeblieben. Die entscheidenden Punkte, die geändert worden sind, entsprechen in vielem dem, was der Hamburger Parteitag der CDU im November 1973 beschlossen hatte. Darum stimmen wir, meine Damen und Herren – ich sagte es schon –, zu.

Es liegt jetzt in der Hand der Arbeitnehmer, der Gewerkschaften, der Unternehmer, diesem Gesetz zu entsprechendem Leben zu verhelfen. Für die CDU/CSU steht völlig außer Zweifel, daß das Gesetz nur im partnerschaftlichen Sinne anzuwenden ist, d. h., Konflikte sollten nur in diesem Sinne, nämlich im partnerschaftlichen Sinne, gelöst werden. Alle klassenkämpferischen Untertöne bei der Anwendung des Gesetzes schaden nur der Sache der Arbeitnehmer. *(Beifall bei der CDU/CSU)*

**PRÄSIDENT FRAU RENGER:** Das Wort hat der Abgeordnete Mischnick.

**MISCHNICK (FDP):** Frau Präsidentin! Meine sehr verehrten Damen und Herren! Wenn man die heutige Debatte noch einmal nachvollzieht, insbesondere die Äußerungen der Kollegen der CDU/CSU – zuletzt wieder die des Kollegen Franke – zu dem, was sie durchgesetzt hätten, *(Russe [CDU/CSU]: Haben!)* dann muß man sich fragen, in welchen parlamentarischen Gremien die Arbeit in den letzten – ich würde sagen – neun Monaten getan wurde, um dieses Ergebnis hier zu erreichen. Aber es ist nun einmal so: Der Erfolg hat immer viele Väter, der Mißerfolg ist eine Waise, zumeist ein Findelkind. Das erweist sich wieder an diesem Beispiel hier. *(Franke [Osnabrück] [CDU/CSU]: Der Regierungsentwurf ist eine Waise!)* Meine Damen und Herren, der Verlauf dieser Debatte hat doch wieder

einmal gezeigt, was in letzter Zeit auch schon in anderen politischen Bereichen deutlich wurde: eine Opposition, die langsam an ihren eigenen starren Konfrontationsrezepten zweifelt und mit zögernd sich einstellender Einsicht dem von der sozialliberalen Koalition vorgezeichneten Weg der Vernunft folgen möchte. (*Lachen und Zurufe von der CDU/CSU*) – Sie wollen doch heute zustimmen, so habe ich gehört; somit folgen Sie unseren Vorschlägen. (*Beifall bei der FDP und der SPD*)

Es ist erfreulich und erfüllt uns Liberale mit Genugtuung, daß auch auf dem Gebiet der Gesellschaftspolitik die verhärteten und manchmal sogar unvereinbar scheinenden Standpunkte aufzuweichen beginnen. Eine breite Mehrheit für das Mitbestimmungsgesetz kann der Praxis der erweiterten Mitbestimmung nur dienlich sein, gerade weil sich die Einsicht in die Notwendigkeit einer solchen Regelung noch nicht überall durchgesetzt zu haben scheint.

Wenn Sie aber, meine Damen und Herren von der CDU/CSU, versuchen, die Vaterschaft dieses Mitbestimmungsentwurfs zu erschleichen, so müssen wir Ihnen immer wieder deutlich vor Augen halten, welch weiten Weg Sie bis zur sich jetzt anbahnenden Zustimmung gegangen sind. Auf diesem Weg konnten Sie sich doch nur selten, ja fast nie der Gefolgschaft Ihrer eigenen Bataillone sicher sein. Uns ist noch deutlich im Ohr, wie sich führende Politiker der Opposition erst vor wenigen Monaten mit dem Thema Mitbestimmung auseinandergesetzt haben. Z. B. plädierte der stellvertretende Bundesvorsitzende Gerhard Stoltenberg, immerhin der wirtschaftspolitische Sprecher der CDU, für einen Verzicht auf „Reformexperimente wie die Mitbestimmung“. Bei Richard Stücklen klang das noch etwas schroffer. Er sprach von „schleichendem Umsturz unserer Gesellschaftsordnung“ durch den Mitbestimmungsentwurf der Koalition. (*Hört! Hört! bei der FDP*)

Entwaffnend einfach hat der Herr Kollege Höcherl seine Auffassung formuliert, indem er sagte: „Reinster Wahnsinn, daß da Hinz und Kunz mit-sprechen sollen.“ Das sind bis vor kurzem die Äußerungen aus Ihren Reihen gewesen.

Heute, am Ende dieser Debatte, stehen immer noch die Worte des CDU-Wirtschaftsrates im Raum, nach denen das, was wir heute hier beschließen, ein „Ermächtigungsgesetz zur Fremdbestimmung“ sein soll. (*Russe [CDU/CSU]: Das haben wir doch heute schon ein paarmal gehört!*) – Wir haben vieles dazu gehört; aber wir haben nicht gehört, daß dieser Ausdruck zurückgenommen worden ist. Das ist der Tatbestand. (*Beifall bei der FDP und der SPD*)

Betrachtet man andererseits die Äußerungen der christ-demokratischen Sozialausschüsse, die offensichtlich die Stellung der Anteilseigner noch weiter zurückdrängen wollen, so versteht man bei all dem sehr gut, daß

es der CDU eben nicht gelungen ist, den in Hamburg einstmals bekundeten guten Willen in einen eigenen Gesetzentwurf zu verwandeln. Im Gegensatz zur Koalition hat die Opposition nicht einmal die Kraft zum innerparteilichen Kompromiß gefunden, geschweige denn zu einem Gesetzentwurf in diesem Parlament. *(Beifall bei der FDP und der SPD)*

In den Unionsparteien ziehen Sozialausschüsse, Mittelstandsvereinigung und Wirtschaftsrat beileibe nicht am selben Strang. Über diese grundlegende Schwäche der Union kann auch das jetzige, vielleicht taktische Ja nicht hinwegtäuschen.

Trotzdem begrüßen wir es, wenn es der Mehrheit der CDU/CSU-Fraktion gelingen sollte, im Sog des Mitbestimmungskurses dieser Koalition auf unsere Linie einzuschwenken. *(Lachen und Zurufe von der CDU/CSU)*

## HEINZ-OSKAR VETTER, GEWERKSCHAFTEN UND MITBESTIMMUNG

VORTRAG AUF DER ÖFFENTLICHEN VERANSTALTUNG DER HANS-BÖCKLER-GESELLSCHAFT  
 „25 JAHRE MONTANMITBESTIMMUNG“ AM 2. JUNI 1976 IM RUHRFESTSPIELHAUS.  
 IN: DAS MITBESTIMMUNGSGESPRÄCH, 22 JG., 1976, HEFT 5-7

---

Das Jahr 1951 und das Jahr 1976 weisen zwei gewerkschafts- und mitbestimmungspolitische Gemeinsamkeiten auf:

Nach langen Diskussionen, Auseinandersetzungen und Kämpfen wurde 1951 das Gesetz verabschiedet, das die Mitbestimmung bei Kohle und Stahl regelte. In diesem Jahr, 1976, wurde unter nicht weniger spektakulären und dramatischen Umständen ein Gesetz verabschiedet, mit dem die Mitbestimmung in den Großunternehmen und Konzernen in den anderen Bereichen der Wirtschaft eingeführt werden soll.

Wie immer man auch zu diesen beiden Gesetzen steht: Bei der Diskussion haben – damals wie heute – der Deutsche Gewerkschaftsbund und seine Gewerkschaften harte Schläge einstecken müssen.

Das reichte damals von der Unterstellung, durch die Mitbestimmung die Sozialisierung einleiten zu wollen, die Eigentümer und Aktionäre zu enteignen, das Eigentum zu vergesellschaften. Es ging über in den Vorwurf, die Marktwirtschaft abschaffen zu wollen und durch Fernsteuerung der Mitbestimmungsträger einen zentralen Verwaltungsstaat anzustreben. Schließlich bis zu der Unterstellung, die Arbeitnehmer zu handlungsunfähigen Kollektiven zu entmündigen und einen Gewerkschaftsstaat vorzubereiten.

Diese Vorwürfe haben sich in den letzten Jahren nicht grundsätzlich geändert. Die Polemik ist keineswegs gescheiter, differenzierter oder theoretisch besser durchdacht worden. Man hätte erwarten dürfen, daß sich die Gegner der Gewerkschaften und der Mitbestimmung wenigstens die Mühe gemacht hätten, die gesellschaftlichen Hintergründe und wirklichen Absichten, die wir mit der Forderung nach Mitbestimmung verbunden haben und unverändert verbinden, zu analysieren und zu berücksichtigen. Auch die gewerkschaftliche Politik und Praxis der letzten 25 Jahre wären eine Untersuchung wert gewesen, ehe man gegen unsere Mitbestimmungsforderungen zu Felde zieht.

Aber nichts dergleichen! Die Mitbestimmungsgegner wollen die geschichtlichen Erfahrungen unseres Volkes verschütten oder auslöschen. Sie wollen von ihrer eigenen Verantwortung ablenken. Weil das so ist und weil manche Tatbestände nicht oft genug und nicht deutlich genug wiederholt werden können, möchte ich heute – zum 25jährigen Jubiläum der Montan-Mitbestimmung – die Gelegenheit ergreifen, an einem wichtigen historischen Einschnitt noch einmal die Mitbestimmungsforderungen der deutschen Gewerkschaften schwerpunktmäßig darzustellen.

Das geht nicht ohne einen Blick in die Vergangenheit. Aber man kann die Türen der Vergangenheit nicht öffnen, ohne daß sie knarren – für manche Ohren besonders unliebsam.

[...]

Für die deutschen Gewerkschaften hat die Unternehmensmitbestimmung ihre besondere Bedeutung durch die Erfahrungen des unheilvollen Zusammenspiels von unkontrollierter wirtschaftlicher Macht – besonders in der für den Krieg wichtigen Montan-Industrie – und politischer Reaktion erhalten. Die Geschichte der Weimarer Republik hat gezeigt: Die politische Demokratie ist solange gefährdet, wie sie nicht durch eine wirtschaftliche und soziale Demokratie ergänzt und gefestigt wird.

Als die deutschen Gewerkschaften nach dem Ende des 2. Weltkrieges als Einheitsgewerkschaften wiedererstand, forderten sie eine grundlegende Neuordnung der Wirtschaft. Im Mittelpunkt der Forderungen standen eine gesamtwirtschaftliche Planung, die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in allen sozialen, personellen und wirtschaftlichen Fragen der Wirtschaftsgestaltung, die Überführung der Schlüsselindustrien in Gemeineigentum und eine gerechte Verteilung des volkswirtschaftlichen Ertrages.

[...]

Das entsprach im übrigen der Grundstimmung der breiten Mehrheit der Bevölkerung und der Politiker in allen Parteien. Einen ernsthaften Widerspruch zu den gewerkschaftlichen Forderungen gab es in dieser Zeit nicht. Dies belegen das später als „Betriebsunfall“ bezeichnete Ahlener Programm der CDU von 1947, die Entschlüsse des Bochumer Katholikentages von 1949, die Äußerungen der evangelischen Kirche von 1950 ebenso wie die Mitbestimmungsartikel in einigen Landesverfassungen, die mit der Zustimmung der großen Parteien noch vor der Gründung der Bundesrepublik erlassen wurden. Es kennzeichnet das ganze Ausmaß der historischen Verdrehungen, wenn das Grundgesetz heute dazu herhalten muß, die Forderung nach gleichberechtigter Mitbestimmung als verfassungswidrig abzuqualifizieren und die bestehenden Verhältnisse zu verteidigen.

[...]

Im Jahr 1949 wurde die Bundesrepublik Deutschland gegründet. Die erste Bundesregierung unter der Führung von Konrad Adenauer setzte aber mit der sozialen Marktwirtschaft in zunehmendem Maße auf die alten Kräfte. Mit dem Beginn des kalten Krieges verloren auch die Siegermächte ihr Interesse an wirtschafts- und sozialpolitischen Reformen. Darum scheiterten die Gewerkschaften mit ihren weitgesteckten Forderungen.

[...]

Es bleibt festzuhalten: Von selbst verändert und verändert sich nichts. Der Fortschritt muß Schritt für Schritt erkämpft werden. Die Methoden des Kampfes mögen sich verändert haben, der Kampf selbst bleibt. Nichts

ist uns in den Schoß gefallen, nichts ist uns geschenkt worden, auch die Mitbestimmung nicht. Das sollten wir an dieser Stelle und zu dieser Stunde nicht vergessen.

Mit der politischen Niederlage im Kampf um das Betriebsverfassungsgesetz, das im Jahre 1952 in Kraft trat, begann für die deutschen Gewerkschaften eine neue Epoche, die Epoche der Wiederherstellung der alten Besitz- und Machtverhältnisse – wie es in unserem Grundsatzprogramm von 1963 heißt. An einer Ausweitung der Mitbestimmungsrechte war in diesen Jahren nicht zu denken. Es galt, die Montan-Mitbestimmung gegen gefährliche politische und wirtschaftliche Entwicklungen zu verteidigen. [...]

Insgesamt läßt sich sagen: Es ist dem DGB, der IG Metall und der IG Bergbau und Energie mit vereinten Kräften gelungen, eine Aushöhlung der Mitbestimmung zu verhindern, die durch die Konzentrationswelle drohte. Ja, in manchen Bereichen konnten sogar Mitbestimmungsvereinbarungen für die weiterverarbeitenden Unternehmen abgeschlossen werden. Im Bergbau ist es darüber hinaus gelungen, die sozialen Schwierigkeiten und Härten für die Arbeitnehmer, die sich aus dem umfangreichen Strukturwandel hätten ergeben können, weitgehend abzufangen. In dieser Zeit wurden die Sozialpläne erfunden, deren Grundsätze ein wichtiger Bestandteil des neuen Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 geworden sind. Das ist ein entscheidendes Verdienst der Mitbestimmungsträger – der Betriebsräte, Aufsichtsräte und Arbeitsdirektoren und ihrer Gewerkschaften. Wenn die Arbeitnehmer an Rhein und Ruhr damals nicht ihren Glauben an die Möglichkeiten des gewerkschaftlichen Einflusses und demokratischer Veränderungen verloren, dann ist das ein eindeutiger Erfolg der Montan-Mitbestimmung.

Ich glaube sagen zu können: Ohne die sichere Grundlage der qualifizierten Mitbestimmung in der Montan-Industrie wäre es der IG Bergbau und Energie nicht gelungen, mit der Gründung der Ruhrkohle AG auf politischer Ebene eine zukunftsweisende Lösung für die Strukturprobleme des Steinkohlenbergbaus zu entwickeln und durchzusetzen. Die Montan-Mitbestimmung hat sich bewährt:

Die paritätische Zusammensetzung der Aufsichtsräte hat das Vertrauensverhältnis zwischen den Unternehmensvorständen auf der einen, den Arbeitnehmern, Betriebsräten und Gewerkschaften auf der anderen Seite entscheidend verbessert.

[...]

Diese Erfolge sind 25 Jahre auf die Montan-Industrie begrenzt geblieben. Erst in der Mitte der sechziger Jahre – mit dem Ende des angeblichen „Wirtschaftswunders“ – ist die gesellschaftspolitische Diskussion wieder in Bewegung geraten. Die Wirtschaftskrise der Jahre 1966/67 zerstörte alle Illusio-

nen vom stetigen und harmonischen Wachstum, von einer krisenfreien Wirtschaftsentwicklung. Es wurde vielmehr sichtbar: Die Wandlungs-, Anpassungs- und Wachstumsprozesse der Unternehmen und der Wirtschaft treffen am härtesten und unmittelbarsten immer die Arbeitnehmer. Und in der Wirtschaftskrise sind die Arbeitnehmer erst recht die Leidtragenden. Daraus folgt zwingend: Wenn die Arbeitnehmer in diesen Prozessen ihre Interessen zur Geltung bringen wollen, dann können sie sich nicht mit nachträglichen Korrekturen begnügen. Sie müssen das Recht und die Möglichkeit haben, die Planungen und Entscheidungen in den Unternehmen von Anfang an gleichberechtigt zu beeinflussen.

Ein Weiteres kommt hinzu: Mit der zunehmenden Konzentration von Kapital und Unternehmen ist die Legitimation der Leitungen der Großunternehmen und Konzerne brüchig geworden. Die Kooptationen einer kleinen Elite – denn nicht anders ist der Weg in die Kommandozentralen der Wirtschaft – hat mit demokratischen – und sei es auch nur „aktiendemokratischen“ – Grundsätzen nichts mehr zu tun. Vermögenskonzentration und Depotstimmrecht der Banken haben die letzten Reste einer demokratischen Legitimation beseitigt. Daher stellt sich das Problem einer demokratischen Kontrolle wirtschaftlicher Macht von Jahr zu Jahr dringlicher. Die Gewerkschaften sind wesentliche Träger dieser Diskussion. In dem Maße, wie sie die gesellschaftspolitische Initiative zurückgewannen, fand auch die zentrale Forderung unseres Düsseldorfer Grundsatzprogramms von 1963 breite Zustimmung in der Bevölkerung: die Ausdehnung der Mitbestimmung auf alle Großunternehmen und Konzerne nach dem Vorbild der Montan-Industrie. Nichts hätte für den Gesetzgeber daher näher gelegen, als bei der Ausweitung der Mitbestimmung, die die sozialliberale Koalition bei dem Regierungswechsel im Jahre 1969 vereinbart hatte, auf das bewährte Mitbestimmungsmodell in der Montan-Industrie zurückzugreifen. Der empirische Teil des Biedenkopf-Berichts hatte den Erfolg dieses Modells ja noch einmal bestätigt. Kolleginnen und Kollegen, ich brauche es ja nicht mehr weiter auszuführen, daß die überwältigende Mehrheit der Opposition ebenso wie die FDP anders dachten und handelten. Ihnen ist es gelungen, ihre Position durchzusetzen und dem neuen Mitbestimmungsgesetz ihren Stempel aufzuprägen.

Das neue Mitbestimmungsgesetz entspricht nicht den Vorstellungen der Gewerkschaften, weil es keine Gleichberechtigung zwischen Arbeit und Kapital bringt. Das haben wir in allen Phasen des Gesetzgebungsverfahrens deutlich gemacht – und wir sehen auch jetzt keinen Anlaß, diesen Sachverhalt zu beschönigen. Das würde nicht der Verantwortung gerecht werden, die wir gegenüber unseren Mitgliedern tragen. Und das wäre darüber hinaus gefährlich, weil es uns den Weg verbauen würde, für die Durchsetzung der qualifizierten Mitbestimmung weiter zu kämpfen.

[...]

Ich neige keineswegs dazu, das Stichtscheidungsrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden zu dramatisieren. Man kann getrost davon ausgehen, daß sich die Kapitalvertreter scheuen werden, jede Konfliktsituation durch Kampfabstimmungen im Aufsichtsrat entscheiden zu wollen – auch wenn Herr Schleyer etwas anderes will.

Man muß aber die Willensbildung im Vorfeld der eigentlichen Entscheidungen betrachten, um zu einem gerechten Urteil zu gelangen. Kampfabstimmungen in den Aufsichtsräten der Montan-Industrie stellen ja nur deswegen eine Ausnahme dar, weil Kapitalvertreter und Arbeitnehmer in dem Bewußtsein zusammenarbeiten, daß beide Seiten durch die Stimme des neutralen Mannes in die Minderheit geraten können. Dieses Bewußtsein der Gleichberechtigung vermittelt das neue Mitbestimmungsgesetz nicht. Die Kapitalvertreter können sich im Vorfeld der Entscheidungen stets darauf verlassen, daß sie sich am Ende durchsetzen werden. Das neue Mitbestimmungsgesetz stellt also keine Waffengleichheit her.

Wir kritisieren die Sondervertretung der leitenden Angestellten nicht nur deswegen, weil sie eine paritätische Besetzung der Aufsichtsräte verhindert. Die leitenden Angestellten üben ja auch nach der Auffassung des Bundesarbeitsgerichtes Unternehmerfunktionen aus und stehen in einem Interessengegensatz zu den Betriebsräten und Arbeitnehmern. Das stellt den Grundgedanken der Mitbestimmung – die Kontrolle derjenigen, die die Entscheidungen der Unternehmen vorbereiten und treffen – geradezu auf den Kopf.

Wir haben die Sondervertretung der leitenden Angestellten besonders deswegen kritisiert, weil dieser angeblich schutzbedürftigen Gruppe sogenannte Minderheitenschutzrechte eingeräumt werden, die sich kaum noch beseitigen lassen. Das ist eine schwere Hypothek für die Zukunft. Wir werden auch sehr aufmerksam sein müssen, damit der Standesorganisation der leitenden Angestellten, die durch das neue Gesetz organisationspolitischen Aufwind erhalten kann, von den Arbeitsgerichten nicht die Eigenschaft einer Gewerkschaft zugesprochen wird. Bisher glaubten wir, diese Entwicklung – einschließlich der Forderung nach Sprecherausschüssen für die leitenden Angestellten – herunterspielen zu können. Durch das Wahlprogramm der FDP sind wir aber belehrt worden, daß es sich hier um eine kontinuierliche Politik handelt, die sich gegen die Einheitsgewerkschaft richtet.

Wenn es eine unbestreitbare Leistung unserer Mitbestimmungspolitik und auch der jüngsten Mitbestimmungsdiskussion gibt, dann ist es die Verankerung des Mitbestimmungsgedankens im Bewußtsein der Bevölkerung – in unserem Land wie in anderen europäischen Ländern. Wie in unserem

Land sind wir in der Europäischen Gemeinschaft, in der wir lange Zeit mit unseren Mitbestimmungsvorstellungen isoliert waren, in den letzten Jahren aus der Defensive herausgekommen.

In einer langen und schwierigen Diskussion haben die europäischen Gewerkschaften eine Haltung zur Mitbestimmungsfrage entwickelt, deren Bedeutung für eine gemeinsame Gewerkschaftsstrategie nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Der Europäische Gewerkschaftsbund, der heute über 37 Millionen Arbeitnehmer vertritt, hat im Juli 1974 einmütig eine Stellungnahme zur europäischen Aktiengesellschaft abgegeben, in der der Grundsatz der paritätischen Mitbestimmung festgelegt wird. Dieser Grundsatz wurde kurz darauf auch vom Europäischen Parlament anerkannt und von der Kommission der Europäischen Gemeinschaft übernommen.

Wir können zwar nicht erwarten, daß die europäische Aktiengesellschaft und damit die paritätische Mitbestimmung sehr bald europäische Wirklichkeit wird. Dem stehen die Arbeitgeberverbände, die auf viele europäische Regierungen einen maßgeblichen Einfluß ausüben, entgegen. Wir können aber feststellen, daß in allen europäischen Ländern, in denen es funktionierende Einzelgewerkschaften gibt, der Mitbestimmungsgedanke Fuß gefaßt hat.

[...]

Heute ist es wichtiger denn je, den sich bildenden Konsensus der europäischen Gewerkschaften in der Mitbestimmungsfrage zu erhalten. Darum sollten wir auch nicht den Eindruck erwecken, das neue Mitbestimmungsgesetz würde alle Forderungen der deutschen Gewerkschaften erfüllen. Es kommt vor allem darauf an, den Absichten der FDP entgegenzutreten, das neue Mitbestimmungsgesetz als Modell für die Europäische Gemeinschaft zu empfehlen. Das würde den Verdacht einiger europäischer Gewerkschaften geradezu nähren, die Mitbestimmung sei darauf angelegt, nicht die Stellung der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften zu stärken, sondern ihre Kampfkraft einzuschränken. Wenn sich die Gewerkschaften aber nicht auf eine einheitliche Mitbestimmungsregelung in der Europäischen Gemeinschaft einigen können, dann ist angesichts der zunehmenden Verflechtung der wirtschaftlichen Beziehungen in Westeuropa auch eine wirksame Mitbestimmung in der Bundesrepublik langfristig zum Scheitern verurteilt.

Darum müssen wir für eine gleichberechtigte Mitbestimmung weiter kämpfen und gleichzeitig die Möglichkeiten des neuen Mitbestimmungsgesetzes voll ausschöpfen. So hat es der Bundesvorstand des DGB im Dezember 1975 festgelegt, und dabei sollte es bleiben.

[...]

Wir müssen die Schwächen der gesetzlichen Stellung durch zusätzliche gewerkschaftliche Aktivitäten ausgleichen. Wir müssen uns bemühen, Verfahrensgrundsätze zu entwickeln, um bei der Anwendung des Gesetzes die organisatorische Einheit zu wahren und zur Geltung zu bringen.

Wir werden auch Wege finden müssen, die dem DGB als gewerkschaftliche Spitzenorganisation einen gebührenden Platz einräumen. Für uns kann die Entscheidung des Gesetzes, die Gewerkschaftsrechte allein den in den Unternehmen vertretenen Gewerkschaften zu übertragen, nicht das letzte Wort sein. Ich sage das nicht deswegen, weil ich glaube, daß den Vertretern des DGB noch einige Aufsichtsratsmandate fehlen – nichts läge mir ferner –, sondern ich betone das aus grundsätzlichen politischen und organisationspolitischen Erwägungen.

Mehr denn je erfordert nämlich die Verflechtung der wirtschaftlichen Bereiche und der Entscheidungsebenen eine gesamtwirtschaftliche Betrachtungsweise. Weniger denn je können wir uns kurzsichtigen Branchen- oder gar Betriebsegoismus leisten. Deutlicher als früher steht vor uns die Aufgabe, übergreifende Vorstellungen zu entwickeln und zu vertreten. Das aber bedeutet: Die Ausschaltung des DGB aus der Mitbestimmungspraxis wäre ein Schritt in die falsche Richtung. Ich möchte deshalb die Hoffnung, ja die Erwartung aussprechen, daß wir zu enge Organisationsinteressen überspringen und weitblickende Entscheidungen im Interesse einer organisatorischen Einheit und einer effektiven Mitbestimmungspolitik treffen. [...]

Wenn wir unsere Mitbestimmungsforderungen durchsetzen wollen – daran gibt es keinen Zweifel –, dann müssen wir uns auch die Frage stellen, wie wir die Forderungen durchsetzen können, bei denen das neue Mitbestimmungsgesetz versagt. Wir müssen uns die Frage stellen, welche Instrumente uns zur Verfügung stehen und welche Instrumente entwickelt werden müssen, um unserem umfassenden Auftrag gerecht zu werden, die wirtschaftliche, soziale und gesellschaftliche Lage der Arbeitnehmer zu verbessern.

Die Montan-Mitbestimmung hat hervorragende Erfolge bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen erzielt. Wir müssen auf diesem Wege auch in anderen Wirtschaftsbereichen konsequent fortfahren. Wenn uns das neue Mitbestimmungsgesetz dazu keine ausreichenden Handhaben liefert, dann müssen wir uns auf unsere eigene Kraft besinnen und unsere organisatorische Reserve ins Spiel bringen – den Ausbau und die Stärkung unserer betrieblichen Gewerkschaftsorganisation und die Tarifpolitik.

Die gewerkschaftliche Tarifpolitik ist in den letzten Jahren ohnehin in Bewegung geraten. Der Themenkreis der tariflich geregelten Materien hat eine ständige Ausweitung erfahren. Es ist notwendig, auf diesem Weg eini-

ge Schritte weiterzugehen. Das ist kein Allheilmittel – man kann auch die Tarifpolitik überfrachten –, sicher aber ein Instrument zur Belebung der Mitbestimmungspolitik und zur Aktivierung des Mitbestimmungsbewußtseins, das seinen Platz in einer Gesamtkonzeption der gewerkschaftlichen Mitbestimmungspolitik haben sollte.

[...]

Ich bin sicher, daß die Wirtschafts- und Sozialräte, die wir seit 1971 für den Bund, die Länder und Regionen fordern, hier eine wichtige Rolle spielen könnten. Es wird aber notwendig sein, das formale institutionelle Skelett mit dem Fleisch unserer Vorstellungen über eine aktive Struktur- und Arbeitsmarktpolitik auszufüllen. Es hat wenig Sinn, nur Institutionen zu schaffen, die allenfalls einen Beitrag zur Beschäftigung von Gewerkschaftsfunktionären leisten. Ihre Konstruktion muß den Forderungen und Zielen der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften angepaßt werden, um – unserer Basis sichtbar – mit Leben erfüllt zu werden.

[...]

Der Weg der qualifizierten Mitbestimmung bis zum heutigen Tage hat uns sicher ernste Rückschläge gebracht. Aber auch im Vergleich zu den – wie wir – vom Zweiten Weltkrieg gebeutelten Nationen Westeuropas ist das gesellschaftspolitische Ergebnis des gewerkschaftlichen Kampfes in der Bundesrepublik in keinem Bereich ein destruktives Ende, sondern die unzerstörbare Forderung zur ständigen kämpferischen Vervollkommnung der Idee und Wirklichkeit von gleichem, freiheitlichem Menschenrecht.



Es war ein politischer Kraftakt. Und es ist ein spannendes Stück Zeitgeschichte. In den Aufbruchsjahren der Republik von 1962 bis 1976 kämpften die deutschen Gewerkschaften für ein Mitbestimmungsgesetz und die Gleichberechtigung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten. Dafür mussten sie politische Bündnispartner gewinnen und die Widerstände der Arbeitgeber neutralisieren. Am 18. März 1976 ist es soweit: Das Mitbestimmungsgesetz wird mit überwältigender Mehrheit aller Parteien im Bundestag verabschiedet.

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.